



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Specifika projektové činnosti v sociální sféře**

## **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Studijní program:

**REHABILITACE**

**Autor:** Bc. Renata Kadrnožková

**Vedoucí práce:** Ing. Radka Prokešová, Ph.D.

České Budějovice 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Specifika projektové činnosti v sociální sféře*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 14. 5. 2018

.....

*Bc. Renata Kadrnožková*

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Ing. Radce Prokešové, Ph.D. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi poskytla. Také bych ráda poděkovala své rodině a přátelům za jejich podporu.

## **Specifika projektové činnosti v sociální sféře**

### **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá projektovou činností v sociální sféře. Cílem proto bylo zjistit, jaká jsou specifika projektové činnosti v sociální sféře. V souvislosti s cílem výzkumu byla stanovena jedna výzkumná otázka: Jaké jsou společné znaky a v čem se liší projektová činnost v sociálních službách v Jihočeském kraji?

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je zaměřena na projektový management, neziskovou sféru a jmenovitě na sociální služby. Praktická část práce byla zpracována kvalitativním přístupem. Za účelem dosažení cíle práce byla nejprve vyhodnocena data týkající se čerpání dotací v letech 2007-2013 sociálními službami v Jihočeském kraji v programu podpory A. Následně byly provedeny polostrukturované rozhovory s komunikačními partnery z neziskových organizací. Jednalo se o pracovníky, kteří se ve své práci zabývají projektovou činností. Kritérii pro výběr komunikačních partnerů byly anomálie v přidělených dotacích na sociální služby z programu podpory A u daných organizací, v nichž byli v době provedení rozhovorů komunikační partneři zaměstnáni. Rozhovor byl proveden i s odborníkem na dotace, taktéž z Jihočeského kraje.

Díky výzkumu bylo zjištěno, že v Programu podpory A bylo podpořeno nejvíce těchto sociálních služeb: pečovatelská služba, odborné sociální poradenství a domovy pro seniory. Naopak nejméně byly finančně podpořeny tyto sociální služby: terapeutické komunity, tlumočnické služby, podpora samostatného bydlení. Dále byla zjištěna průměrná výše dotace z projektové činnosti na jednu sociální službu, minimální dotace a maximální dotace.

Z rozhovorů s komunikačními partnery vyplynulo, že všichni pracují na projektech v týmu a mají bohaté zkušenosti.

Diplomová práce identifikovala několik specifik, kterými jsou rozpočet, finanční nejistota, variabilita sociálních služeb, nedostatečná alokace finančních prostředků, finanční závislost organizací na projektech i to, že projekty jsou na základní potřeby služeb, jako jsou platy zaměstnanců.

Tato diplomová práce může být podnětem pro další výzkumy v této oblasti, anebo zdrojem informací pro organizace poskytující sociální služby a jejich zaměstnance zabývající se projektovou činností a čerpáním dotací.

**Klíčová slova:** specifika; projektová činnost; projektový management; projektový manager; neziskový sektor; dotace; projekt

## **Specifics of the project activities in the social sphere**

### **Abstract**

The diploma thesis deals with project activities in the social sphere. The aim was to find out the specifics of project activities in the social sphere. There was one research question in relation to the objective of the research determined: What are the common features and what is the difference between project activities in social services in the South Bohemian Region?

The thesis is divided into two parts. The theoretical part is focused on project management, non-profit sphere and especially on social services. The practical part of the thesis was done by qualitative approach. Data of drawing subsidies in social services in 2007 to 2013 in South Bohemian region program of support A were first evaluated in order to achieve the objective of the work. Semi-structured interviews with communication partners from non-profit organizations were done after. They were workers who are taking care of project activities in their work. Criteria for the selection of communication partners were anomalies in the allocated subsidies for social services from the support program A for the organizations in which the communication partners were employed at the time of the interviews. The interview was also conducted with a grant specialist from the South Bohemian Region.

The research found that in Support Program A was supported most of these social services: nursing service, professional social counseling and homes for the elderly. On the other side, the following social services were the least supported: therapeutic communities, interpreting services, support for independent housing. Furthermore, the average subsidy from project activities to one social service, the minimum subsidy and the maximum subsidy were determined.

Interviews with communication partners showed that everyone is working on projects in a team and have rich experiences.

The diploma thesis identified several specifics, such as budget, financial uncertainty, variability of social services, insufficient allocation of funds, financial dependency of organizations on projects, and that projects are for the basic needs of services, such as salaries of employees.

This diploma thesis may be an incentive for further research in this area, or a source of information for organizations providing social services and their staff involved in project activities and drawing subsidies.

**Key words:** the specifics; project activity; project management; project manager; the non-profit sector; subsidies; project

## Obsah

Úvod.....	10
1 Teoretická část.....	11
1.1 Sociální služby .....	11
1.1.1 Sociální poradenství.....	12
1.1.2 Služby sociální péče.....	12
1.1.3 Služby sociální prevence .....	14
1.1.4 Financování sociálních služeb .....	16
1.2 Neziskové organizace.....	18
1.3 Neziskový sektor v rámci národního hospodářství .....	20
1.4 Neziskový sektor podle právní úpravy České republiky.....	21
1.5 Strukturální politika Evropské unie .....	22
1.6 Struktura českých operačních programů.....	24
1.6.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost .....	26
1.7 Projektové řízení .....	28
1.7.1 Projekt.....	30
1.7.2 Grantové žádosti a projekty .....	36
1.7.3 Projektový cyklus .....	37
1.7.4 Životní cyklus projektu.....	38
1.7.5 Definování projektu .....	39
1.7.6 Plánování projektu – vytvoření plánu .....	40
1.7.7 Realizace projektu.....	40
1.7.8 Ukončení projektu.....	40
1.7.9 Řízení rizik.....	42
1.7.10 Financování projektů .....	42
1.7.11 Jak napsat projekt.....	43
2 Cíl práce a výzkumná otázka.....	47
3 Metodika.....	48
3.1 Použité metody a postup výzkumu .....	48
3.2 Výzkumný soubor pro sekundární analýzu.....	49
3.3 Výzkumný soubor pro rozhovory .....	49
3.3.1 Informace o komunikačním partnerovi.....	50
3.3.2 Projektová činnost.....	50
3.3.3 Doplnující otázky.....	50
4 Výsledky.....	51



4.1	Výsledky sekundární analýzy .....	51
4.1.1	Zapojení krajů do čerpání prostředků z OPLZZ.....	51
4.1.2	Dotace sociálním službám dle krajů .....	53
4.1.3	Dotace sociálním službám v Jihočeském kraji .....	54
4.2	Výsledky rozhovorů se zaměstnanci vybraných organizací poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji.....	64
4.2.1	Druhý okruh otázek: Projektová činnost .....	66
4.2.2	Třetí okruh otázek: Doplnující otázky .....	72
4.3	Rozhovor s odborníkem na dotace .....	75
5	Diskuse .....	80
6	Závěr práce .....	90
7	Seznam použitých zdrojů .....	92
8	Seznam příloh.....	98
9	Seznam obrázků a tabulek .....	99
10	Seznam zkratk .....	101
11	Přílohy.....	102
	Příloha č. 1: Rozhovor s prvním komunikačním partnerem .....	102
	Příloha č. 2: Rozhovor s druhým komunikačním partnerem .....	108
	Příloha č. 3: Rozhovor s třetím komunikačním partnerem .....	114
	Příloha č. 4: Rozhovor s odborníkem na dotace .....	117

## Úvod

Tato diplomová práce se věnuje problematice specifík projektové činnosti v sociální sféře. Sociální služby jsou v České republice financovány vícezdrojově. To znamená, že by neměly být závislé pouze na jednom zdroji, ale jejich zaměstnanci by se správným fundraisingem měli zaměřit na to, aby zdrojů pro financování měli co nejvíce. Jedním ze zdrojů financí jsou pro sociální služby státní dotace, právě ty jsem pro účely práce vyhodnocovala. Určitým projektem je i žádost o dotace, což mi potvrdil i odborník na dotace. Zajímavé je, že čistě problematice projektové činnosti v sociální sféře se věnuje dle mého názoru malé množství autorů. Autoři, kteří píšou o sociální sféře, se zabývají fundraisingem jako takovým, ale například o dotacích se nerozepisují. I z tohoto důvodu mi vybrané téma přišlo velmi zajímavé.

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části se věnuji problematice projektového managementu, neziskové sféře, sociálním službám a v neposlední řadě tomu, jak napsat projekt. Pro praktickou část práce jsem zvolila kvalitativní přístup. Výzkum byl nastaven tak, aby odpovídal stanovenému cíli práce a výzkumné otázce.

Cílem práce je zjistit, jaká jsou specifika projektové činnosti v sociální sféře. Výzkumnou otázkou jsem stanovila takto: Jaké jsou společné znaky a v čem se liší projektová činnost v sociálních službách v Jihočeském kraji? V praktické části práce byla nejdříve provedena sekundární analýza dat, následujícím krokem byla triangulace pomocí polostrukturovaných rozhovorů. Komunikačními partnery byli lidé, kteří pracují na pozicích projektového manažera v sociálních službách. Při hledání komunikačních partnerů jsem se setkala i s případem, kdy mi organizace odmítla poskytnout rozhovor, jelikož prý s projektovou činností nemají zkušenosti. Dalším příkladem neúspěšného rozhovoru byl i případ, kdy vedoucí pracovnice neměla na rozhovor čas, jelikož byla pracovně vytížená.

Veškerými poznatky bych ráda přispěla k tématu a zvýšila informovanost budoucích sociálních pracovníků a pracovníc jako potenciálních projektových manažerů v sociální sféře.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Sociální služby

Jak uvádí Matoušek (2007) sociální služby se částečně překrývají s veřejnými službami, které jsou poskytovány v zájmu veřejnosti a financovány z veřejných rozpočtů. Veřejný systém je podsystémem smíšené ekonomiky a jeho prostřednictvím jsou zabezpečovány veřejné statky a služby. Jedním z nástrojů sociální politiky je sociální zabezpečení, které má za cíl, aby lidé, kteří čelí tíživé sociální situaci, nespadli do chudoby (Ochrana et al., 2010). Autoři dále píší (2010, s. 169): „*V České republice lze do systému sociálního zabezpečení zahrnout sociální pojištění, státní sociální podporu, dávky pomoci v hmotné nouzi a dávky na sociální služby.*“ Nahodil et al. (2009) tvrdí, že sociální zabezpečení zahrnuje nejen sociální pojištění, ale i sociální péči. Sociální péči poskytují orgány sociálního zabezpečení a je zajišťována poskytováním dávek sociální péče a sociálními službami, ty jsou, podle Nahodila (2009, s. 240) určeny „*rodinám s dětmi, občanům starým a občanům postiženým, dále jde o péči o občany společensky nepřízpůsobené a o občany, kteří potřebují zvláštní pomoc.*“ Matoušek (2007) definuje sociální služby jako služby poskytované lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit jejich kvalitu života, případně je do společnosti začlenit, nebo společnost chránit před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli.

Molek (2011, s. 12) uvádí, čím se sociální služby liší od „klasických“ služeb komerční sféry: „*způsob financování, závislost na politických rozhodnutích, vazba na legislativu, provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě, intimní povaha služeb, významná role rodiny či jiných neformálních společenství, etická a hodnotová dimenze.*“

Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách definuje různé sociální služby. Ty se liší formou, která může být terénní, ambulantní či pobytová a dále typem. Aktuálně, ve znění platném k 1. 1. 2018, zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, definuje tyto sociální služby: odborné sociální poradenství, osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, centra denních služeb, denní stacionáře, týdenní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, domovy se

zvláštním režimem, chráněné bydlení, sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče, raná péče, telefonická krizová pomoc, tlumočnické služby, azylové domy, domy na půl cesty, kontaktní centra, krizová pomoc, intervenční centra, nízkoprahová denní centra, nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, noclehárny, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením, sociálně terapeutické dílny, terapeutické komunity, terénní programy, sociální rehabilitace.

Z hlediska funkce, kterou sociální služby ve společnosti plní, se dělí do těchto tří skupin (Molek, 2011):

- sociální poradenství
- služby sociální prevence
- služby sociální péče

Na následujících stránkách budou stručně popsány jednotlivé sociální služby dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách a dle Molka (2011).

### ***1.1.1 Sociální poradenství***

Sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb, realizuje se ve dvou formách:

- **Základní sociální poradenství** – poskytnutí potřebných informací, které přispívají jedincům k řešení jejich nepříznivé sociální situace.
- **Odborné sociální poradenství** – poskytují jej: občanské poradny, manželské a rodinné poradny, poradny pro seniory, poradny pro osoby se zdravotním postižením, poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí. Odborné poradenství v sobě zahrnuje i sociální práci s danými jedinci (Molek, 2011).

### ***1.1.2 Služby sociální péče***

Služby sociální péče mají pomáhat lidem zajistit si fyzickou a psychickou soběstačnost. Cílem je, aby se lidé mohli v maximální možné míře zapojit do běžného života, pokud

to jejich stav neumožňuje, mají jim služby zajistit důstojné prostředí a zacházení. Mezi služby sociální péče patří (Molek, 2011):

- **Osobní asistence** – terénní služba poskytovaná osobám se sníženou soběstačností, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Je poskytována v přirozeném prostředí osoby.
- **Pečovatelská služba** – terénní nebo ambulantní služba poskytovaná jedincům se sníženou soběstačností, kteří vyžadují pomoc jiné osoby. Je poskytována v přirozeném prostředí nebo v zařízení sociálních služeb.
- **Tísňová péče** – terénní služba, která spočívá v nepřetržité distanční hlasové a elektronické komunikaci s jedinci, kteří jsou vystaveni vysokému riziku ohrožení zdraví nebo života.
- **Průvodcovské a předčitatelské služby** – terénní či ambulantní služby poskytované osobám se sníženými schopnostmi v oblasti orientace nebo komunikace, které jim pomáhají vyřídit si vlastní záležitosti osobně.
- **Podpora samostatného bydlení** – terénní služba, která je poskytována jedincům se sníženou soběstačností, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby.
- **Odlehčovací služby** – terénní, pobytové nebo ambulantní služby, které jsou poskytovány osobám se sníženou soběstačností, o které je pečováno v jejich přirozeném prostředí. Služba má zajistit pečující osobě odpočinek.
- **Centra denních služeb** – v těchto centrech se poskytují ambulantní služby osobám se sníženou soběstačností, které vyžadují pomoc jiné osoby.
- **Denní stacionáře** – poskytují se v nich ambulantní služby pro osoby se sníženou soběstačností a s chronickým duševním onemocněním, pokud jejich situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby.
- **Týdenní stacionáře** – poskytují se v nich pobytové služby osobám se sníženou soběstačností a osobám s chronickým duševním onemocněním, pokud potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby.
- **Domovy pro osoby se zdravotním postižením** – poskytují se v nich služby osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, pokud potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby.
- **Domovy pro seniory** – poskytují se v nich pobytové služby osobám se sníženou soběstačností zejména z důvodu věku, pokud potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby.

- **Domovy se zvláštním režimem** – poskytují se v nich pobytové služby jedincům, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění, závislosti na návykových látkách, i z důvodu, že osoba trpí demencí, pokud vyžadují pomoc jiné osoby.
- **Chráněné bydlení** - pobytová služba pro osoby se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, pokud tyto osoby potřebují pomoc jiné osoby
- **Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče** (Molek, 2011).

### ***1.1.3 Služby sociální prevence***

Mezi služby sociální prevence patří dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách:

- **Raná péče** – terénní případně ambulantní služba pro děti a rodiče dítěte do 7 let věku, pokud je dítě zdravotně postižené nebo je jeho vývoj ohrožen v důsledku nepříznivé situace.
- **Telefonická krizová pomoc** – terénní služba na přechodnou dobu pro osoby, které se nachází v přechodné situaci, kterou nemohou vlastními silami vyřešit.
- **Tlumočnické služby** – terénní, popřípadě ambulantní služby pro osoby s poruchami komunikace, osoby mají omezení v komunikaci a potřebují k tomu pomoc jiné osoby.
- **Azylové domy** – poskytují pobytové služby osobám, které jsou v nepříznivé situaci spojené se ztrátou bydlení, tyto služby jsou na přechodnou dobu.
- **Domy na půl cesty** – poskytují pobytové služby osobám do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy. Případně jsou služby určené pro osoby z jiných zařízení pro děti a mládež, i pro osoby odcházející z výkonu trestu odnětí svobody nebo ochranné léčby.
- **Kontaktní centra** – jsou to nízkoprahová zařízení, která poskytují ambulantní či terénní služby osobám, které jsou ohrožené závislostí na návykových látkách. Cílem je snížení zdravotních a sociálních rizik, která jsou spojená se zneužíváním návykových látek.

- **Krizová pomoc** – terénní, ambulantní či pobytová služba, která je na přechodnou dobu poskytována osobám v ohrožení zdraví či života, kteří nemohou řešit svoji situaci vlastními silami. Služba zahrnuje poskytnutí ubytování, stravy nebo pomoc při jejím zajištění, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.
- **Intervenční centra** – poskytují pomoc osobám, které jsou ohroženy domácím násilím. Osobě ohrožené násilím je nabídnuta pomoc do 48 hodin od doručení popisu rozhodnutí o vykázaní ze společného obydlí. Služba zahrnuje sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů.
- **Nízkoprahová denní centra** – ambulantní nebo terénní služby pro osoby bez přístřeší.
- **Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež** – ambulantní či terénní služby pro jedince ve věku 6 až 26 let, kteří jsou ohroženi společensky nežádoucími jevy. Cílem této služby je zlepšit kvalitu života jedinců a předcházet sociálním a zdravotním rizikům, která souvisí s jejich způsobem života.
- **Noclehárny** – ambulantní služby pro osoby bez přístřeší, které chtějí využívat hygienické zařízení a přenocování.
- **Služby následné péče** – terénní služby, které jsou poskytovány osobám s chronickým duševním onemocněním a osobám závislým na návykových látkách, které se účastnily ústavní či ambulantní léčby ve zdravotnickém zařízení či se ambulantní léčbě podrobují, nebo osobám, které abstínují.
- **Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi** – terénní případně ambulantní služby poskytované rodinám s dětmi, u kterých je ohrožen vývoj v důsledku dopadů krizové sociální situace, kterou rodiče nedokáží bez pomoci vyřešit.
- **Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením** – ambulantní či terénní služby, které jsou poskytované osobám v důchodovém věku nebo osobám se zdravotním postižením ohroženým sociálním vyloučením.
- **Sociálně terapeutické dílny** – ambulantní služby pro jedince se sníženou soběstačností, kteří nejsou umístitelní na otevřeném ani chráněném trhu práce.
- **Terapeutické komunity** – pobytové služby na přechodnou dobu pro osoby závislé na návykových látkách nebo pro osoby s chronickým duševním onemocněním, jež mají zájem o začlenění do běžného života.
- **Terénní programy** - terénní služby poskytované jedincům s rizikovým způsobem života nebo jsou jím ohroženy. Služba je určena problémovým

skupinám osob. Cílem je vyhledávání a minimalizování rizik jejich způsobu života.

- **Sociální rehabilitace** – terénní či ambulantní specifické činnosti orientované na dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti jedinců.

#### **1.1.4 Financování sociálních služeb**

Sociální služby jsou v České republice financovány vícezdrojovým financováním. To znamená, že jsou financovány na základě dotací z Ministerstva práce a sociálních věcí, grantů, projektů, darů a plateb jejich uživatelů. Zásadní změnu ve financování znamenal zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, který zavedl novou sociální dávku – příspěvek na péči.

Škarabelová (2002, s. 37) dělí zdroje financování do následujících skupin:

- *system veřejného financování, na kterém se podílejí instituce veřejné správy, tj. státní správy a samosprávy*
- *finance z neveřejných zdrojů*
  - o *nadace tuzemské i zahraniční*
  - o *podnikatelská sféra*
  - o *individuální dárci*
  - o *příjmy z vlastní činnosti*
  - o *členské příspěvky*
  - o *daňová a poplatková zvýhodnění*

Molek (2011, s. 22) uvádí, že za zdroje příjmů lze obecně považovat:

- *dotace ze státního rozpočtu*
- *dotace z rozpočtů obcí, měst a regionů*
- *prostředky z programu Evropských společenství*
- *příspěvky zřizovatelů*
- *úhrady od klientů (příjemců služeb)*
- *úhrady z veřejného zdravotního pojištění*
- *dary*
- *vedlejší hospodářská a mimořádná činnost*



Dále autor uvádí, že financování „pobytových“ sociálních služeb je založeno na třech hlavních pilířích (2011, s. 22):

- *platby uživatelů*
- *státní dotace*
- *platby z veřejného zdravotního pojištění*

Na základě výzkumu, který provedla Edward (© 2008), uvádějí neziskové organizace, že jsou primárně podporovány z rozpočtových zdrojů měst, obcí a krajů, nebo ze státních a evropských fondů, další zdroj financování jsou příspěvky od firem, z vlastního výtěžku a z pořádání akcí.

Jednou z podmínek úspěšného fungování neziskové organizace je dle Šedivého a Medlíkové (2011) nutnost zajistit pro neziskovou organizaci více zdrojů, ze kterých bude financována, aby nebyla závislá jen na jednom z nich.

Fundraising je přejatým anglosaským termínem, jeho doslovný překlad znamená „navyšování fondů či zdrojů“ (Šedivý, Medlíková, 2011). Asociace fundraisingových profesionálů definuje fundraising jednoduše jako navyšování aktiv a zdrojů z různých zdrojů pro podporu organizace nebo specifického projektu (Worth, 2016).

Boukal (2013) uvádí, že obsahem fundraisingu je soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání. Dle Šedivého a Medlíkové (2011) se fundraising netýká pouze peněz, ale i získávání podpory formou darů či získávání dobrovolníků. Dle Burke (2018) by při fundraisingu neměly být ignorovány ani platformy jako je Facebook, jelikož jeho uživatelé tvoří zhruba 29 % celé populace Země. Rychlé fundraisingové nápady pro neziskové organizace uvádí například Chung (© 2018). Waters (2013) popisuje 40 strategií pro získávání peněz pro neziskové organizace, mezi něž patří i „Facebook Likes Fundraiser“. Bray (2016) v kapitole dvě uvádí nástroje pro efektivní fundraising, zahrnující i personální dovednosti a technologie, v následující kapitole pak najdeme instrukce a pracovní listy pro vytvoření fundraisingového plánu.

Všechny úspěšné neziskové organizace potřebují fundraisera, nemusí pro něj však mít vytvořenou pozici v organizační struktuře (Šedivý, Medlíková, 2011).

Možností, kdo fundraising dělá, je více. Šedivý s Medlíkovou (2011, s. 71) uvádí:

- *specialista na plný úvazek – fundraiser*
- *specialista na částečný úvazek – například kombinace fundraiser a PR*
- *ředitel – částečný úvazek*
- *členové statutárních orgánů (správní rady)*
- *dobrovolník (například student nebo senior)*
- *externě najatý specialista*
- *všichni v organizaci*
- *najatá agentura (třeba i sponzorsky)*

## **1.2 Neziskové organizace**

V demokratických společnostech jsou role a funkce, které organizace soukromého neziskového sektoru ve společnosti zastávají, přijímány nejen jako důvody pro jejich existenci, ale i jako důvody pro jejich podporu z veřejných zdrojů. V roce 1989 byl ukončen prohibitivní postoj vlády vůči soukromým neziskovým organizacím a došlo k vytvoření legislativního prostředí, které umožnilo formální fungování těchto subjektů. Současně se objevily otázky, jaký postoj má vláda k těmto subjektům zvolit, jak upravit jejich činnost a jakou veřejnou politiku zvolit (Prouzová, 2015). Boukal (2013) k tomu uvádí, že neziskové organizace v posledních dvaceti letech prošly dynamickým vývojem a staly se nezanedbatelnou složkou české společnosti.

Například ve Spojených státech amerických vláda uzákonila legální rámec vládních neziskových organizací v roce 1918 (Wolf, 2013). V posledních dvou dekádách dramaticky narostl počet neziskových organizací (Holland, Ritvo, 2008). Ve Spojených státech amerických zaměstnávají neziskové organizace kolem 12 miliónů zaměstnanců a dalších zhruba 6 miliónů lidí v nich pracují jako dobrovolníci. Největší skupinu dobrovolníků tvoří vdané ženy (Holland, Ritvo, 2008).

Šiška (2010) ve své práci vymezuje NNO jako organizaci financovanou fyzickými či právníckými osobami, tato organizace nepřináší vlastníkům zisk, veškerý zisk podléhá omezením, jak s ním nakládat; většinou je vkládán zpět do organizace na zajištění jejího provozu, rozvoje a naplnění cílů. To, že nejsou neziskové organizace zaměřeny

primárně na zisk, uvádí i Vostrovský a Štůstek (2008). Šiška (2010) dále uvádí, že ani teoretikové se nedokáží shodnout na jedné definici neziskové organizace, proto se v praxi užívá mezinárodně uznávaná charakteristika, kterou ve svých studiích přinesli profesori Salamon a Anheier (In: Šiška, 2010, s. 10): „*Tato charakteristika vymezuje NNO jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, a rozeznává pět klíčových vlastností, které tyto organizace musí mít.*“ Dle Šišky (2010) mají NNO splňovat tyto vlastnosti:

- institucionalizované – tj. mají jistou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, a to bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány
- soukromé – tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To znamená, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá
- neziskové – ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace
- samosprávné a nezávislé – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn., že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát ani organizace stojící mimo ně
- dobrovolné – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách (Šiška, 2010).

### 1.3 Neziskový sektor v rámci národního hospodářství



Obrázek č. 1: Schéma členění národního hospodářství, *Strečková (1998)*

Boukal (2013) i Strečková (1998) dělí hospodářství na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor, viz obrázek č. 1, kdy ziskový sektor představuje tzv. první sektor, ten je souborem subjektů, které jsou založeny s cílem dosáhnout zisku pomocí statků prodávaných za tržní cenu. Subjekty tržního sektoru nazýváme podniky, nakládají s majetkem financovaným vlastními zdroji (kapitálem), případně cizími zdroji (půjčkou), podniky nesou podnikatelské riziko. Jak uvádí Boukal (2013), fundraising se u těchto subjektů nepoužívá. Naopak neziskový sektor je nositelem fundraisingových aktivit, je to soubor subjektů zakládaných s cílem dosáhnout přímého užitku, ten má obvykle charakter veřejné služby (Boukal, 2013). Fundraising je dle Mutze a Murraye (2010) nezbytnou součástí neziskových organizací. Neziskový sektor je souhrn soukromých, dobrovolných, neziskových organizací a asociací (Anheier, 2014).

Neziskový sektor Boukal (2013) dále člení na:

- neziskový veřejný sektor
- neziskový soukromý sektor
- sektor domácností

Neziskový veřejný sektor (veřejný sektor, druhý sektor) zahrnuje subjekty, které mají za cíl dosáhnout přímého užitku, zakladateli těchto subjektů jsou subjekty veřejné (státní orgány, města, obce), které vkládají do zakládaných neziskových subjektů prostředky a neočekávají dosažení zisku, protože se účastní přímého užitku. Zakladatelé neziskových veřejných subjektů jsou sami neziskovými subjekty. Mezi subjekty, které tvoří veřejný neziskový sektor, patří i příspěvkové organizace. Fundraising je důležitou částí činnosti

neziskové veřejné organizace, ale ne tou hlavní. Hlavní pozici nositele zdrojů má zřizovatel (Boukal, 2013).

Neziskový soukromý sektor je označován jako třetí sektor, zahrnuje subjekty, které mají za cíl dosáhnout přímého užitku, zakladateli těchto subjektů jsou soukromé subjekty, které vkládají do soukromých neziskových subjektů prostředky, aniž by očekávali zisk, jelikož se podílí na daném přímém užitku. U nestátních neziskových organizací je možná podpora z veřejných zdrojů, ale fundraising je u nich nosným souborem činností (Boukal, 2013).

#### ***1.4 Neziskový sektor podle právní úpravy České republiky***

V českém prostředí existuje řada pojetí organizací soukromého neziskového sektoru. V české legislativě je pojetí (nezisková rovná se nevýdělečná) jiné než v politické sféře (kde nezisková znamená nevládní) či akademické sféře (nezisková znamená nepřerozdělující zisk, občanská, dobrovolná). Veřejná správa v ČR užívá často pojetí nestátní neziskové organizace (NNO). Zde se jedná o užší vymezení, jelikož obsahuje pouze určité právní formy. To, které organizace lze označit za NNO, vyplývá z usnesení vlády ČR. Vláda ve svém usnesení ze dne 30. března 1998 č. 223 určila, že za NNO budou považovány tyto právní formy: nadace, obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení a účelová zařízení církví, které provozují veřejně či vzájemně prospěšnou činnost zejména v oblasti zdravotnictví, sociálních a charitativních služeb, kultury, ochrany životního prostředí, vzdělávání a ochrany lidských práv (Prouzová, 2015). Dle Boukala (2013) jsou nejčastější formou nestátních neziskových organizací občanská sdružení, dále obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy.

Jak uvádí Prouzová (2015, s. 12): „*Mezi NNO v letech 2008-2013 patřila i sdružení a organizační jednotky sdružení, která se do roku 2013 řídila zákonem č.83/1990 Sb., o sdružování občanů.*“ Můžeme říci, že Prouzová (2015) se shoduje s poznatkem Boukala (2013), že v roce 2014 došlo v souvislosti se zavedením nového občanského zákoníku ke změně v právních formách nestátních neziskových organizací. Touto změnou se zde zabývat nebudeme, jelikož pro práci jako takovou nemá žádný význam, neboť se v empirické části budeme zabývat sociálními službami v letech 2007 až 2013. Prouzová (2015, s. 17) dále popisuje rozsah a obsah činností, rolí a funkcí pomoci

definice od Borisové z roku 2006: „*Soukromé neziskové organizace vytvářejí sítě a vztahy mezi lidmi navzájem a mezi lidmi a institucemi, a tímto způsobem pomáhají budovat sociální kapitál. (...) Neziskové organizace uspokojují potřeby a zájmy svých členů. (...) Neziskové organizace poskytují služby nejen svým členům, ale také veřejnosti, zejména v oblasti sociálních služeb a vzdělávání.*“

### **1.5 Strukturální politika Evropské unie**

Česká republika přistoupila 1. května 2004 k Evropské unii, čímž jsme se zařadili do společenství vyspělých evropských zemí (Vilamová, 2005). Regionální politika Evropské unie je soubor aktivit, nástrojů a prostředků, jimiž se řídí státy Evropské unie. Cílem regionální politiky EU je zajištění srovnatelné životní úrovně obyvatel ve všech regionech Unie a snížení rozdílů. Nástrojem regionální politiky jsou Strukturální fondy, které by měly přispívat k ekonomické a sociální soudržnosti (Chvojková, Květoň, 2007). Pomoc, kterou Evropská unie poskytuje regionům, tzv. politika hospodářské a sociální soudržnosti, vychází z principu hospodářské a sociální soudržnosti a ze zásady finanční solidarity (Přichystal, 2008). Politika hospodářské a sociální soudržnosti má za cíl snížit ekonomické rozdíly mezi zeměmi, a to zejména pomocí strukturálních fondů EU (Vilamová, 2005). Velká část rozpočtu EU je rozdělována mezi méně prosperující regiony a sociální skupiny (Přichystal, 2008). Pro regionální politiku jsou charakteristické sedmileté cykly, které se shodují s rozpočtovými obdobími Evropské unie. Evropská komise vytyčí před každým obdobím tzv. cíle regionální politiky, které definují, jak a do kterých regionů budou finanční prostředky směřovat, zároveň definují jejich výši a rozložení v průběhu daného období. Po definování cílů na úrovni Evropské unie se jedná o shodě mezi jednotlivými členskými státy a Evropskou unií. Za tímto účelem mohou členské státy zpracovat tzv. Národní rozvojový plán, kde jsou definovány priority státu v hospodářské a sociální politice soudržnosti. Jako rozvojová strategie se na základě Národního rozvojového plánu a cílů Evropské unie následně zpracovává Národní strategický referenční rámec (Chvojková, Květoň, 2007). V období let 2000-2006 bylo z rozpočtu EU vyčleněno na regionální a strukturální politiku celkem 234,8 miliard euro, z toho 199,2 miliardy euro pro strukturální fondy a 25,6 miliard euro pro Fond soudržnosti. V období let 2007-2013 sledovala regionální politika tři cíle, na které bylo prostřednictvím strukturálních fondů a Fondu soudržnosti

vyčleněno 308 miliard euro, což je přibližně 7 392 miliard Kč (Přichystal, 2008). Jak uvádí Přichystal (2008, s. 10): *Politika hospodářské a sociální soudržnosti pomáhá méně prosperujícím regionům – tedy nikoli státům, ale oblastem, které nedosahují 75 % průměru HDP Evropské unie.* Což byly v Česku v letech 2007-2013 všechny regiony vyjma Prahy. Dále autor píše (tamtéž), že vedle regionů pomáhá politika hospodářské a sociální soudržnosti i znevýhodněným sociálním skupinám, např. osobám nad 50 let, menšinám, dlouhodobě nezaměstnaným, cizincům atd., prostřednictvím Evropského sociálního fondu. V následujícím období představuje hlavní hospodářskou reformní agendu Evropské unie strategie Evropa 2020, která navazuje na tzv. Lisabonskou strategii (Vláda ČR, © 2009-2018). V období 2013 až 2020 rozpočet regionální politiky 351,8 miliardy eur se zaměřením na čtyři klíčové investiční priority: výzkum a inovace, digitální agenda, podpora malých a středních podniků a nízkouhlíkové hospodářství (Evropská unie, 2014).

Mezi základní principy strukturální politiky patří dle Přichystal (2008):

- princip programování – podpora realizovaná prostřednictvím integrovaných programů, které pokrývají všechny směry politiky soudržnosti
- princip partnerství – na přípravě, realizaci i hodnocení programů se podílí vlády, regionální a místní subjekty, zástupci univerzit a nevládních neziskových organizací
- princip koncentrace – prostředky se soustřeďují na akce, které přinesou největší efekt, a na oblasti s největšími problémy
- princip adicionality – prostředky EU se poskytují na programy, které jsou prioritní pro stát i pro Unii, dále princip znamená, že prostředky Unie musí být doplněny o prostředky příjemce pomoci
- princip monitorování a hodnocení - tento princip zajišťuje efektivní využití prostředků

Autor dále popisuje tři cíle, které byly Evropskou unií stanoveny pro období 2007-2013:

1. Konvergence
2. Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
3. Evropská územní spolupráce

## **1.6 Struktura českých operačních programů**

Pro období 2007-2013 bylo v České republice vytvořeno 24 operačních programů, což bylo nejvíce pro toto období v celé Evropské unii (Přichystal, 2008). Operační programy jsou strategickými dokumenty pro konkrétní oblast podpory a poskytují žadatelům základní informace, na co lze prostředky Evropské unie žádat (Chvojková, Květoň, 2007). Mezi ústřední programové dokumenty patří Národní rozvojový plán a Národní strategický referenční rámec (Dočkal, 2007). Jednotlivé cíle spolu s operačními programy budou následně popsány, tak jak je uvádí Přichystal (2008).

**1. Cíl Konvergence** měl v České republice dva druhy operačních programů, a to sektorové operační programy a regionální operační programy. Sektorové operační programy byly realizovány ve všech regionech soudržnosti ČR (NUTS II) s výjimkou Prahy.

- OP Podnikání a inovace
- OP Životní prostředí
- OP Doprava
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- OP Výzkum a vývoj inovace
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- Integrovaný operační program

Regionální programy byly zaměřeny na územní rozvoj jednotlivých regionů soudržnosti:

- ROP NUTS II Jihovýchod
- ROP NUTS II Jihozápad
- ROP NUTS II Moravskoslezsko
- ROP NUTS II Severovýchod
- ROP NUTS II Severozápad
- ROP NUTS II Střední Čechy
- ROP NUTS II Střední Morava

**2. Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** se týkal pouze Prahy, pro kterou byly vytvořeny dva operační programy:



- OP Praha Konkurenceschopnost
- OP Praha Adaptabilita

**3. Cíl Evropská územní spolupráce** měl tyto operační programy:

- OP Národní spolupráce
- OP Mezuregionální spolupráce

Dále bylo realizováno pět dvoustranných operačních programů přeshraniční spolupráce (Přichystal 2008, s. 23):

- *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*

Chvojková a Květoň (2007) píší, že každý operační program pro programovací období 2007-2013 je rozpracován do tzv. prioritních os. Tyto osy představují hlavní směry intervence. Jejich splnění povede ke splnění cílů, které má každý operační program stanovené. Každá prioritní osa je dále rozpracována do několika oblastí podpory, které se stávají nástrojem realizace operačních programů. Autoři dále uvádí, že tyto oblasti podpory vymezují jednotlivé intervence a hlavní aktivity, příjemce i způsob realizace a další.

Bylo by možné o každém operačním programu napsat řadu informací, pro potřeby této práce se však soustředíme a popíšeme Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. Tento program byl jeden z hlavních programů, který se zaměřoval na neinvestiční projekty.

### **1.6.1 Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**

Tento program byl zaměřen na snižování nezaměstnanosti, podporu profesního vzdělávání, začleňování sociálně vyloučených občanů zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a na mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech (Přichystal, 2008).

Pro Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen OPLZZ) bylo vyčleněno celkem 1,84 miliard Euro, tedy přibližně 44,16 miliard Kč, což činilo přibližně 6,80 % veškerých prostředků z fondů EU, které byly určeny České republice. Řídícím orgánem OPLZZ bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, odbor 72. Prostředky do OPLZZ byly čerpány z Evropského sociálního fondu. Čerpat mohli například poskytovatelé sociálních služeb, vzdělávací a poradenské organizace, zaměstnavatelé, orgány státní správy, kraje, obce a další (Přichystal, 2008).

Operační program Lidské zdroje obsahoval šest prioritních os, které si nyní vyjmenujeme dle Přichystala (2008):

- **Prioritní osa 1 – Adaptabilita**
  - Oblast podpory 1.1 - Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků
  - Oblast podpory 1.2 - Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků
- **Prioritní osa 2 – Aktivní politiky trhu práce**
  - Oblast podpory 2.1 – Posílení aktivních politik zaměstnanosti
  - Oblast podpory 2.2 – Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj
- **Prioritní osa 3 – Sociální integrace a rovné příležitosti**
  - Oblast podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb (64)
  - Oblast podpory 3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit
  - Oblast podpory 3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce
  - Oblast podpory 3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života

- **Prioritní osa 4 – Veřejná správa a veřejné služby**
  - Oblast podpory 4.1 – Posilování institucionální kapacity a efektivnosti státní správy
  - Oblast podpory 4.2 – Posilování kapacity a efektivnosti samosprávných celků
- **Prioritní osa 5 – Mezinárodní spolupráce**
- **Prioritní osa 6 – Technická pomoc**

## 1.7 Projektové řízení

Současná podoba projektového managementu se objevila v 60. letech, kdy společnosti začaly shledávat pozitiva organizace práce pomocí projektů a pochopily potřebu komunikace a integrace práce mezi podnikovými útvary a různými profesemi, dále se projektový management vyvíjel v závislosti na nárůstu složitosti řešených projektů. V 60. letech byl projektový management doménou nákladných projektů, menší projekty se řešily neformálním projektovým managementem. V 70. letech se začal projektový management posouvat i k jednoduššímu podnikatelskému prostředí, ale stále převažovaly větší projekty. V 80. letech se začal projektový management ujímat hlavní role ve všech podnikatelských aktivitách, byl však často používán ve zjednodušené podobě i přes potřebu komplexnosti. Řízení projektů má tedy dlouhou historii. (Štefánek, 2011). V posledních deseti letech prošel projektový management významnou změnou (Wysocki, 2014).

V současné době je stále více důrazu kladeno na týmovou práci, jelikož nekvalitní a neefektivní komunikace znamená významné omezení projektu. Projekty jsou součástí plánování a řízení nejen v průmyslu, ale i v sektoru neziskových organizací (Štefánek, 2011).

Projekty vyžadují projektové řízení, které se liší od řízení každodenních aktivit (Štefánek, 2011). Svozilová (2011) uvádí dvě definice projektového managementu. První z nich je podle profesora Harolda Kerznera, světového teoretika projektového managementu, druhá vychází ze světového profesního sdružení Project Management Institute. Projektový management je souhrnem aktivit, které spočívají v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Další definice, kterou autorka (2011) uvádí, definuje projektový management jako aplikaci znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby splnily požadavky projektu. Dále autorka (2011) uvádí, že ačkoli jsou definice v doslovném znění odlišné, jejich podstata je obdobná: **projekt je krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.**

Základními pěti elementy projektového managementu podle Svozilové (2011) jsou:

- projektová komunikace
- týmová spolupráce
- životní cyklus projektu
- součásti projektového managementu
- organizační závazek obsahující:
  - o pověření manažera projektu řízením
  - o podporu založenou na organizační kultuře
  - o finanční a jiné zdroje pro realizaci projektu
  - o technologie a metodologie

Dle Štefánka (In: Bendová 2012, s. 19) je projektové řízení založené na těchto principech:

- *týmová práce*
- *systematický přístup*
  - o *vše zvažujeme ve vzájemných souvislostech,*
  - o *problémy strukturujeme – postupujeme od globálních cílů k detailním činnostem*
- *integrace*
- *trvalé zlepšování (využívají se osvědčené postupy, které se používáním nadále vylepšují)*
  - o *postupem času si např. vytvoříte vlastní poupravenou soustavu nástrojů projektového řízení*

Projektové řízení je možné využívat ve všech oborech. Není však vhodné například pro krizové situace, periodicky se opakující činnosti, jednoduché a bezrizikové akce (Štefánek, In: Bendová, 2012).

### 1.7.1 Projekt

Slovo projekt má původ v latinském slově proice, které znamená hodit něco dopředu (Štefánek, 2011). Štefánek charakterizuje projekt na základě selského rozumu (In: Bendová, 2012, s. 18):

- *projekt je soubor činností s jasným cílem, který je omezen časem, financemi a dalšími zdroji.*
- *projekt je řízený proces změny*

Aby mohla být určitá akce označena za projekt, používá se vymezení pomocí základních atributů projektu, kterými podle Štefánka (In: Bendová et al., 2012) jsou: jedinečnost, vysoká míra rizika, komplexnost, projektový tým, vymezenost. Autor dále uvádí dvě definice. První je dle standardu IPMA verze 3 (s. 19): *„Projekt je definován jako časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků“*. Další definice, kterou autor uvádí je dle směrnice ISO 10 006 odst. 3.1 (s. 19): *„Jedinečný proces sestávající se z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“*

Štefánek et al. (2011, s. 12) definují projekt jako *„soubor konkrétních aktivit směřujících k naplnění jedinečného cíle, který je vymezen časem, financemi, lidskými a materiálními zdroji a je realizován projektovým týmem v podmínkách nadprůměrné nejistoty za využití komplexních metod, realizace projektu je realizací změny“*.

V současné době se v chápání slova projekt vychází z anglosaského pojetí, jež za projekt považuje i *„samotný proces plánování a řízení rozsáhlých operací. Na rozdíl od dřívějšího pojetí nejde jen o výsledek, ale o celý proces“* (Navrátilová, 2010, s. 6).

Navrátilová (2010) uvádí kritéria pro bližší vymezení termínu projekt:

- **dočasná činnost:** je přesně stanovena časová lhůta, do kdy musíme projekt ukončit a dosáhnout cíle
- **jedinečná činnost:** daná činnost se provádí zpravidla pouze jednou, nebude se nikdy opakovat za zcela stejných podmínek
- **definice cíle:** je přesně vymezeno, čeho chceme dosáhnout

- **časový plán:** jednak je stanoven termín dosažení cíle, ale také je podrobně rozpracováno časové rozplánování jednotlivých etap
- **finanční rozpočet:** na realizaci (případně i přípravu) činnosti je sestaven speciální rozpočet, který zohledňuje lidské, materiální a finanční zdroje organizace
- **odpovědnost:** jsou jasně stanoveny osoby zodpovědné za splnění dílčích etap, popř. celého projektu (alespoň v podobě definice pracovní pozice)

Rosenau (2010) uvádí charakteristické znaky projektu, které pokud se vyskytnou společně, odlišují řízení projektu od jiných manažerských činností: cíl projektu, jedinečnost, zdroje a organizace. Autor dále rozebírá tyto charakteristické rysy:

- **cíl projektu** – projekty mají dle Rosenaua (2010) trojrozměrný cíl, to znamená, že současně plní požadavky na věcné provedení, časový plán a rozpočtové náklady. Rosenau (2010) to označuje „trojimperativ“. Pro úspěšné řízení projektu je třeba, aby tyto tři podmínky byly měřitelné a dosažitelné, dále je důležité, aby lidé pracující na projektu věděli, jak tyto podmínky splnit
- **jedinečnost** - každý projekt se provádí pouze jednou, je dočasný a pracuje na něm jiná skupina lidí
- **zdroje** – Projekty jsou realizovány pomocí lidských a materiálních zdrojů, nad většinou zdrojů má manažer projektu minimální kontrolu
- **organizace** – Každá organizace v daném okamžiku současně sleduje velký počet cílů. Skládá se z jednotlivců, kteří se liší profesí, zájmy i povahovými vlastnostmi, rozmanité cíle organizace tak ztěžují práci manažera projektu

Dle Švirákové (2015) jsou zdroje každého projektu čas, lidé, finance, ale i informace. Jak uvádí Ochrana et al. (2010, s. 199): „*Podstatu projektu je možno vyjádřit pomocí projektového trojúhelníku (či magického trojúhelníku), tzv. trojimperativ.*“ Ten dle autorů definuje specifikaci provedení, časový plán a náklady na realizaci. Trojimperativ projektu slouží k popsání vztahů mezi cílem projektu, dostupnými náklady a naplánovaným časem. Platí, že cíl projektu se snažíte celou dobu maximalizovat a čas a náklady minimalizovat (Nechvílová, In: Bendová et al., 2012a).

Marková (2013) píše, že mimo zmíněné oblasti cílů času a zdrojů projektu také plánujeme a řídíme komunikaci, rizika, změny nebo subdodávky. Ochrana et al. (2010)

se dále zmiňují o tom, že Mulcahy v roce 2005 rozšířil „magický trojúhelník“ o další tři charakteristiky a definoval tím „magický šestiúhelník“. Mezi jeho dimenze patří: náklady, kvalita, čas, rozsah, spokojenost zákazníka a riziko.

Kehl (2015) uvádí, co má projektový management v ziskových a neziskových organizacích společného i čím se liší. Podobnosti mezi projektovým managementem v ziskových a neziskových organizacích jsou dle Kehla (2015) tyto:

- projekty potřebují plán, který identifikuje cíle, definuje rámec, ukládá úkoly a má měřitelná kritéria výsledku
- projekt musí podporovat strategické cíle organizace
- zdroje musí být získány, odpovídat a být řízeny
- záleží na tom, jaké budou náklady na projekt – to může být rozhodujícím kritériem, zda bude projekt proveden
- nástroje pro plánování, náklady, harmonogram a zjednodušení spolupráce pomáhá projektovým managerům dělat lepší práci
- efektivní komunikace s klíčovými zainteresovanými stranami je základem
- rizika musí být identifikována a řízena
- projektoví manažeři by měli očekávat změny v plánu během spuštění projektu

Rozdíly projektového managementu mezi ziskovými a neziskovými organizacemi jsou dle Kehla (2015) tyto:

- zatímco lidé řídící ziskové organizace mají obvykle nějaké akademické či experimentální expozice k nástrojům projektu a požadavkům na řízení projektů, jedinci v neziskových organizacích je mít nemusí, ve skutečnosti docela často nemají zázemí pro projektový management – takže se pokouší získat pomoc od někoho, kdo se projekty zabývá
- zaměstnanci a vedení neziskových organizací mohou méně rozumět technologiím a technickým podmínkám než lidé na obdobných pozicích v ziskových organizacích – ale je možné, že tomu tak není, autor uvádí, že již potkal opravdu technicky zdatné lidi i v neziskových organizacích
- pro neziskové organizace orientované na služby může být obtížné najít měřitelná či numerická kritéria, jelikož jsou zvyklí na práci v subjektivním prostředí



- charitativní nebo grantové financování víceletých projektů neziskových organizací může být pro neziskové organizace více riskantní než pro organizace ziskové
- zainteresované strany neziskových organizací jsou více rozmanité, proto mohou být používané techniky pro zjišťování zainteresovaných stran v neziskových projektech kritičtější

### 1.7.1.1 Cíl projektu

Cíl projektu je komplexní výsledek, kterého má být realizací projektu dosaženo. Na cíl projektu navazují veškeré akce, které v rámci projektu probíhají, ale i hodnocení úspěšnosti projektu. Aby byl projekt správně pochopen všemi dotčenými subjekty, je třeba cíl jednoznačně a srozumitelně formulovat a se subjekty ho projednat. Následně je cíl součástí smluv, které se týkají realizace a ukončení projektu (Nechvílová, In: Bendová et al., 2012a).

Bender (2010) uvádí, že projekty a projektový management mají pouze jeden cíl: přidat hodnotu organizaci.

Definovat správný cíl je často složitější, než projektový tým předpokládá. Jak uvádí Nechvílová (In: Bendová et al., 2012a, s. 9): „*Správné definování cíle je jedním z klíčových faktorů úspěšného projektového řízení i projektu.*“ Proto by měl být cíl projektu SMART(i):

- *Specific – specifický, konkrétní*
- *Measurable – měřitelný, měřitelné parametry, podle kterých lze poznat, zda bylo cíle dosaženo*
- *Accepted, agreed, assignable – akceptovaný, odsouhlasený všemi potřebnými subjekty/přidělené jedinému subjektu s odpovědností a autoritou k výkonu rozhodnutí*
- *Realistic, relevant – reálný, tj. dosažitelný s použitím disponibilních zdrojů*
- *Trackable, tild, time-bound – načasovaný, sledovatelný, časově ohraničený*
- *Integrated – integrovaný, sjednocený*

Stejně vlastnosti cílů projektu popisuje ve své publikaci Příprava a řízení projektů i Vaníček (2013). Při definici cíle je vhodné vyhnout se nejednoznačným slovům,

používat kvantitativní parametry, číselné hodnoty nebo rozměry. Definování cíle významně ovlivňují zainteresované strany, těm bude věnována pozornost v následující kapitole (podkapitole). Cíle v projektech mohou být rozděleny na hlavní cíl a dílčí cíle, díky tomu je možné získat lepší možnost kontroly postupu (Bendová et al., 2012).

Rosenau (2010) uvádí další čtyři aspekty projektů, kterými jsou: původ, charakter výstupu, trh a velikost.

Navrátilová (2010, s. 7) dělí projekty do dílčích kategorií:

- **komplexní projekty:** unikátní, jedinečný, neopakovatelný, dlouhodobý, spojuje mnoho činností, speciální organizační struktura, vysoké náklady, mnoho zdrojů, velký počet subprojektů
- **speciální projekty:** střednědobý, nižší rozsah činností, dočasné přiřazení pracovníků, větší organizační jednotka, dekompozice na subprojekty, odpovídající zdroje a náklady
- **jednoduché projekty:** malý projekt, krátkodobý (v řádech měsíců), relativně jednoduše definovaný cíl, realizovatelný jednou osobou, několik málo činností, v omezené míře lze využít standardizovaných postupů

### 1.7.1.2 Organizační struktura projektu

Kvalita projektového managementu závisí na lidech, kteří jsou jeho nositeli, tedy na aktivitách celého projektového týmu a jeho snaze dosáhnout zvoleného cíle. Pro efektivní řízení projektu je třeba vytvořit strukturu rolí, popsat vztahy mezi rolemi a rozdělit rozhodovací autoritu. Organizační struktura projektu je prostředí, kde probíhají interakce mezi účastníky projektu za účelem (Svozilová, 2011, s. 29):

- *koordinace a řízení projektových prací,*
- *monitorování a kontroly procesu projektu,*
- *veškeré odborné, řídicí a doprovodné projektové komunikace.*

Organizační struktura je dynamická, a proto je důležité, aby splňovala potřeby a principy řízení, rozdělení autorit a odpovědnosti a také komunikační potřeby projektu. Proto je formalizována zakládací listinou projektu, plánem projektu a pověřeními k realizaci projektových prací (Svozilová, 2011).

Zainteresované (tzv. stakeholders) strany jsou subjekty, které realizace projektu ovlivňuje. Nechvílová (In: Bendová et al., 2012b) dělí zainteresované strany na primární a sekundární, mezi primární patří: vlastníci projektů, investoři, projektový tým, zaměstnanci, dodavatelé, další obchodní partneři. Sekundární jsou: média, veřejnost, konkurence, vládní instituce, orgány samosprávy, organizace a spolky (Nechvílová, In: Bendová et al., 2012b). V dělení zainteresovaných stran na primární a sekundární se Nechvílová (In: Bendová et al., 2012b) shoduje se Štefánkem et al. (2011). Jak uvádí Štefánek et al. (2011, s. 28): „*Úkolem manažera projektu je určit všechny zainteresované strany a identifikovat jejich zájmy. Bývá vhodné projekt upravit tak, aby splňoval potřeby zainteresovaných stran.*“ Dále autor uvádí, že analýza zainteresovaných stran má za úkol identifikovat a charakterizovat zainteresované strany, k této analýze můžeme využít řadu metod.

Organizační struktura tvoří prostředí, kde probíhá vyjednávání mezi zájmovými skupinami a subjekty. Mezi základní subjekty projektového managementu patří manažer projektu, projektová kancelář a projektový tým (Svozilová, 2011).

**Manažer projektu** je klíčovou osobou, jelikož pod jeho přímým vlivem se děje veškerá projektová činnost od tvorby projektového plánu, obsazení pozic projektu, přes koordinaci úkolů, po uzavření projektu. Svozilová (2011, s. 31) uvádí, že manažer projektu je osoba odpovědná za splnění cílů projektu při dodržení všech stanovených charakteristik projektu. Mezi jeho hlavní úkoly patří: zajištění vytvoření produktu projektu, dodržení stanovených limitů spotřeby zdrojů, nalezení alternativ postupu a zastupování zájmu zákazníka v souladu se zájmy společnosti. Mezi konkrétní odpovědnosti manažera projektu patří (Svozilová, 2011, s. 31-32):

- **řízení zdrojů projektu, a to zejména:**
  - času
  - pracovní síly představované projektovým týmem
  - finančních prostředků přidělených projektu
  - hmotných prostředků – materiálů, budov, zařízení
  - informačních technologií
- **plánování a kontrola postupu projektu ve smyslu:**
  - efektivního využití zařízení a optimálního výkonu subjektů účastnících se projektu
  - koordinace a integrace subdodávek

- *snížení projektových rizik a optimalizace řešení problémových situací*
- *předcházení nežádoucím konfliktům nebo řešení nevyhnutelných konfliktů ku prospěchu projektu*
- ***řízení ostatních subjektů a procesů, a to zejména:***
  - *produktu*
  - *vztahu mezi projektem a okolím*
  - *všech informačních toků s vazbou na projekt (Svozilová, 2011)*

Největší hodnotu má pro projektového manažera schopnost komunikovat (Taylor, 2007).

**Projektová kancelář** je podpůrným administrativním orgánem řízení projektu, obvykle ji tvoří manažer projektu a asistent/asistenti projektu. Projektová kancelář má za úkol obsloužit administrativu a dokumentační potřeby projektu, zajištění informačních toků projektu a podporu kontrolních procesů (Svozilová, 2011).

Hlavním výkonným článkem projektu je **projektový tým**, ten se skládá z osob, které jsou pověřeny realizovat určitou jednotku/y práce s definovaným zadáním, výsledkem, v definovaném čase a s určeným předpokladem pracnosti (Svozilová, 2011). Pro úspěšné provedení jakéhokoli projektu je zásadní vytvoření správného interdisciplinárního týmu se správnou kombinací dovedností (Usability.gov, © 2017).

### ***1.7.2 Grantové žádosti a projekty***

Psaní projektů patří v České republice mezi nejběžnější fundraisingové metody. Dotace nebo nadační příspěvek jsou získávány na základě žádosti o grant, podkladem k této žádosti je projekt. Všechny prostředky, které organizace získá, jsou účelově vázané, to znamená, že mohou být použity pouze na předem smluvené aktivity a činnosti a mohou z nich být zaplaceny pouze uznatelné výdaje. Dotace poskytují veřejné instituce jako jsou ministerstva, kraje a obce, naopak nadační příspěvek udělují instituce soukromé, tedy nadace, nadační fondy a grantové agentury.

Jak uvádí Šobánková (2010, s. 18), grantová přihláška má plnit těchto pět funkcí:

- *představuje program – naše myšlenky a námi navrhovaná řešení*

- *seznamuje s plánem – je to podrobný plán naší činnosti vedoucí k dosažení cílů*
- *je žádostí nikoliv úpěnlivou prosbou o pomoc*
- *je nástrojem přesvědčování*
- *je slibem a závazkem*

Šobáňová (2010, s. 18) dále popisuje proces přidělování dotací a nadačních příspěvků  
Rozšíření informace → Zpracování žádosti → Rozhodnutí → Smlouva → Monitorování  
a evaluace.

Někteří autoři mluví o projektovém cyklu a někteří o životním cyklu projektu, z tohoto důvodu si nejprve popíšeme projektový cyklus a následně životní cyklus projektu.

### **1.7.3 Projektový cyklus**

K tradičním projektovým postupům patří projektový cyklus dělený na pět fází: identifikace problému, plánování projektu, zajištění financování, implementace a zhodnocení. Pomocí rozpracovanějšího projektového cyklu může být tento proces dělen na sedm fází. V první fázi musí být identifikovány cíle projektu, příjemce změny a příjemce projektu, úkoly, které je potřeba vykonat, zdroje a strategie, která bude použita. Ve druhé fázi se hodnotí první verze projektového záměru, který slouží jako podklad pro další komunikaci, výsledkem je ujasnění si projektového záměru a stanovení analýz k identifikování současného stavu organizace, k potřebě zapojení skupin a potřebě plánované změny. Tyto analýzy realizujeme ve fázi tvorby plánu projektu. V následující fázi je na základě provedených analýz posuzováno, zda je možné projekt realizovat a zda bude dosaženo stanovených cílů, schvaluje se jak projektový záměr, tak prováděcí plány i rozpočet projektu. Následuje další fáze – realizace projektu. V této fázi je projekt realizován a monitorován. Předposlední fází projektového cyklu je ukončení projektu, kdy je kontrolováno, zda výsledný produkt odpovídá produktu v projektovém záměru. Poslední fází je zhodnocení projektu, v této fázi je prováděna hodnotící studie, tedy materiál, který pomáhá zkvalitnit služby do budoucna, včetně vyvarování se chyb, které byly v průběhu projektu vysledovány. Je důležité, aby byl všem fázím projektového cyklu věnován dostatek času a pozornosti, jelikož všechny fáze jsou důležité pro dosažení kvalitních výsledků (Šobáňová, 2010). Úplný projektový cyklus se dle Marka a Kantora (2009) skládá z těchto fází:

identifikace, přípravy, posouzení, jednání a financování, implementace a monitorování a poslední fází je hodnocení.

#### **1.7.4 Životní cyklus projektu**

Životní cyklus projektu má dle Rosenaua (2010) tři fáze: počáteční fázi, prostřední fázi a závěrečnou fázi. Marková (2013) dělí fáze životního cyklu projektu na zahájení projektu, plánování projektu, realizaci a zakončení projektu. Dle Smutného a Hála (2008) se životní cyklus projektu skládá z fází zahájení, plánování, řízení a koordinace, monitorování a kontroly a z fáze uzavření projektu. Štefánek (2011) dělí životní cyklus projektu na tři fáze: předprojektovou, projektovou a poprojektovou. Podle Štefánka v jednotlivých fázích řešíme (2011, s. 15):

*V předprojektové fázi se ptáme:*

1. *Má smysl projekt realizovat?*
2. *Když ano, jak to provedeme?*

*V projektové fázi projekt realizujeme a ptáme se:*

1. *Postupujeme podle plánu?*
2. *Když ne, kde je problém a jak ho budeme řešit?*

*V poprojektové fázi hodnotíme:*

1. *Povedlo se to, co bylo naplánováno?*
2. *Jak se bude na projekt navazovat?*

V předprojektové fázi se projekt připravuje a plánuje, v projektové fázi je projekt realizován a v poprojektové fázi vyhodnocován. Štefánek (2011) dále uvádí, že neexistují dva totožné projekty, a proto nejsou ani životní cykly u projektů totožné, důležité je věnovat každé fázi tolik pozornosti, aby byl splněn stanovený cíl.

Posner a Applegarth (2006) ve své publikaci dělí cyklus projektového managementu na čtyři fáze: popis projektu, plánování projektu, realizaci projektu a hodnocení projektu. Prvním krokem, který by měl podle autorů (tamtéž) následovat po rozhodnutí o realizaci projektu, je dobrý popis projektu. Tento krok by měl zahrnovat určení cílů, SWOT analýzu, sestavení strategie, identifikaci nezbytných činností, dovedností a zdrojů. Konkrétní výsledky projektu mohou být definovány pomocí SMART testu, to znamená, že výsledky musí mít vlastnosti splňující tato kritéria:

*S (Specific) – Specifický, konkrétní*

*M (Measurable) – Měřitelný*

*A (Achievable) – Dosažitelný*

*R (Rewarding) – Užitečný*

*T (Time-bound) – Musí ho být dosaženo v určitém čase (Posner, Applegarth, 2006, s. 18).*

Popis projektu by měl být dle Posnera a Applegartha (2006, s. 36) odsouhlasen před začátkem plánovací fáze a měl by obsahovat:

1. *cíle a výsledky*
2. *sponzory projektu*
3. *příjemce projektu*
4. *rámec projektu – čeho se týká a čeho už ne*
5. *rozpočet/zdroje*
6. *časový rozsah/milníky*
7. *rizika*
8. *kdo dělá co a pro koho*

### **1.7.5 Definování projektu**

Základem pro řízení projektu je logický rámec, který umožňuje identifikovat a analyzovat problémy a zároveň **definovat cíle i stanovit konkrétní činnosti** k jejich řešení. Tato metoda ověřuje, zda je projekt vhodný a přiměřený pro řešení daného problému, zda je proveditelný a trvale udržitelný. Jak uvádí Štefánek (2011, s. 59): „*Logický rámec je nástroj pro plánování, realizaci a vyhodnocení projektu.*“ K logickému rámci autor dále uvádí, že by měl být sestaven na začátku plánovacího procesu, nebo by pomocí něj mělo dojít k odhalení a konkretizaci činností, které jsou nutné k dosažení stanovených cílů a současně k odhalení rizik. Mělo by dojít k navržení opatření k eliminaci rizik. Pokud tuto metodu uplatníme již ve fázi přípravy projektu, pomůže nám následně při implementaci a hodnocení projektu (Štefánek, 2011).

### **1.7.6 Plánování projektu – vytvoření plánu**

Jak uvádí Štefánek (2011, s. 105): „Sestavit realistický plán není jednoduché, vyžaduje to hodně úsilí, času a odbornosti.“ Autor dále popisuje realistický plán jako plán, který (2011, s. 105): „zahrnuje detailní znalost toho, co má být uděláno; má jednotlivé činnosti řazené ve správném pořadí; počítá s vnějšími omezeními, která jsou mimo kontroly projektového týmu; je možné ho realizovat ve stanoveném termínu, za podpory zkušených lidí a s dostatkem vybavení a je akceptovatelný pro klíčové zainteresované strany.“

Plán projektu by dle autorů Posnera a Applegartha (2006, s. 44) měl zahrnovat odpovědi na otázky: „Proč? Kdo? Co? Kde? Kdy? Jak?; úkoly, které je třeba vykonat; pracovníci, kteří jsou k jejich realizaci nezbytní; způsob, jakým by měly být dané úkoly provedeny; termín, dokdy by měly být dokončeny.“

### **1.7.7 Realizace projektu**

Častý důvod pro realizaci projektů je fakt, že vytvořený výstup je opakovaně používán jako zdroj příjmů, v takovýchto případech se nejedná o projekt, ale o rutinní aktivitu. Rutinní aktivity jsou opakem projektů (Štefánek, 2011).

Při realizaci projektu máme přesně stanovené množství času, důležité pro práci s časem je stanovit si a sepsat priority a následně si stanovit plán, jak těchto priorit dosáhnout. Práci projektového manažera je zajištění motivovaného a spokojeného týmu po celou dobu projektu. Pro motivaci členů týmu může manažer zavést motivační systém nebo se inspirovat například Maslowovou pyramidou potřeb. Jedním ze základních komunikačních nástrojů jsou kontrolní setkání, ty mohou být pojata formou porad, elektronických hlášení, zpráv či jinou formou (Štefánek, 2011).

### **1.7.8 Ukončení projektu**

Ukončovací fáze projektu je stejně důležitá jako kterákoli jiná fáze životního cyklu projektu, z toho důvodu by jí měla být věnována dostatečná pozornost (Taylor, 2007). Štefánek (2011) se naprosto shoduje s Taylorem (2007) a upozorňuje, abychom ukončení věnovali pozornost a nepromarnili jsme příležitost učit se z nové zkušenosti,



protože nám to pomůže při řízení budoucích projektů. Před koncem projektu je dobré dle Štefánka (2011) motivovat projektový tým a také myslet na to, že projekt končí, když jsou provedeny poslední aktivity, kterými jsou – uzavřená administrativa, hodnotící setkání klíčových zainteresovaných stran a rozeslaná závěrečná zpráva.

Závěrečná zpráva by dle Štefánka et al. (2011, s. 239) měla obsahovat:

1. *Projektový tým: jméno, příjmení, pozice, zodpovědnost, kontakty, fotografie.*
2. *Úvodní informace jsou shrnuty v podobě identifikační listiny nebo logického rámce.*
3. *Zainteresované strany:*
  - 3.1 *Seznam klíčových zainteresovaných stran, jejich charakteristika a aktuální kontakty.*
  - 3.2 *Vyhodnocení analýzy zainteresovaných stran realizované v předprojektové části a důvody změn v případě, že nastaly.*
4. *Harmonogram projektu:*
  - 4.1 *Konečná podoba.*
  - 4.2 *Porovnání s plánem a zdůvodnění realizace změn, když nastaly.*
5. *Rozpočet:*
  - 5.1 *Konečná podoba ověřená účetním oddělením.*
  - 5.2 *Porovnání s plánem a zdůvodnění realizace změn, když nastaly.*
6. *Rizika:*
  - 6.1 *Vytvořený seznam rizik, k nimž došlo, a opatření, která byla použita pro jejich ošetření.*
  - 6.2 *Porovnání s původní analýzou rizik, vyhodnocení správnosti a úrovně efektivity.*
7. *Celkové zhodnocení:*
  - 7.1 *Individuální zhodnocení. Klíčové zainteresované strany zhodnotí průběh projektu.*
  - 7.2 *SWOT analýza. Hodnocení zainteresovaných stran budou shrnuta v podobě SWOT analýzy.*
  - 7.3 *Doporučení a rady do budoucna. Jedná se o přehledný seznam rad a doporučení, který by se měl zohlednit při realizaci budoucích projektů.*
8. *Přílohy.*

### **1.7.9 Řízení rizik**

Řízení rizik v projektech má preventivní charakter, jeho cílem tedy není hasit požáry, tím se zabývá krizové řízení. Riziko je nejistý stav, pokud nastane, má na projekt pozitivní nebo negativní dopad. Je důležité, aby zainteresované strany věřily, že řízení rizik je důležité pro úspěch projektu. Řízení rizik se skládá z deseti kroků, jedná se tedy o systematický proces. Jednotlivé kroky jsou:

1. naplánování procesu řízení rizik
2. zajištění zdroje informací
3. určení postupu sběru a metod sběru
4. sestavení seznamu rizik, určení nositele a vyladění seznamu
5. stanovení hodnoty rizik
6. naplánování protiopatření
7. vytvoření nových dokumentů a doplnění stávajících
8. komunikace změn
9. realizace a kontrola
10. vyhodnocení a ukončení (Štefánek et al., 2011).

Během plánování projektu by měl být sestaven projektový tým. Řízení lidských zdrojů napomáhá k dosažení stanovených cílů. Výběru členů týmu by měla být věnována dostatečná pozornost, protože projektový tým je základem celého projektu. (Štefánek, 2011).

### **1.7.10 Financování projektů**

Realizace projektu je spojena s náklady, nedostatek financí je proto vnímán jako největší překážka pro samotnou realizaci. Bez financí nemůže projekt probíhat. Štefánek (2011, s. 165 - 166) dělí náklady životního cyklu projektu do tří skupin:

1. *provozní náklady, které není možné přiřadit ke konkrétnímu projektu (převážně administrativní činnost):*
  - *činnost manažera*
  - *vedení evidence nápadů*
  - *udržování kontaktu*

2. *provozní náklady projektu:*
  - *osobní náklady na vlastní zaměstnance*
  - *náklady na externí členy týmu*
  - *režijní náklady s tím spojené*
3. *investiční náklady projektu nutné k realizaci projektu*
  - *náklady na stroje*
  - *náklady na budovy*
  - *náklady na software*
  - *apod.*

Projekt může být financován ze tří základních zdrojů: z vlastních zdrojů, z cizích zdrojů nebo podporou z veřejných zdrojů a zdrojů Evropské unie (Štefánek, 2011).

### ***1.7.11 Jak napsat projekt***

Na následujících stranách bude popsáno, co Adámková (2007) radí před tím, než se začne psát projekt.

**Včas plánujte:** Je jasné, že nejdříve se vše musí naplánovat, nejen to, o čem projekt bude, ale také to, jak projekt napsat. S plánováním je potřeba začít dříve, než budeme vyplňovat formulář žádosti o příspěvek, díky tomu se zvýší šance na úspěch. Psát projekt na poslední chvíli je velké riziko, proto je důležité, abychom to nedopustili. Každá část projektu, o které bude dále řeč, vyžaduje jiné množství času, záleží také na tom, zda projekt píše začátečník nebo zkušený pracovník. Začátečníkům pomůže, pokud se před psaním projektů poradí se zkušenějšími kolegy.

**Spolupracujte s týmem i těmi, pro koho projekt bude:** Nesnažte se projekt tvořit sami. Do přípravy projektu zapojte vedoucího i všechny, kteří o to mají zájem, jako jsou zástupci místní komunity či veřejnosti. Díky tomu bude projekt odrážet nápady a názory všech, kterých se bude týkat. Důležité je projekt konzultovat s někým, kdo zná celou organizaci.

**Vyjadřujte se stručně a srozumitelně:** Aby se nestalo, že se projekt stane textem, kterému ani vy sami nebudete rozumět, je dobré snažit se vyjadřovat stručně a hlavně srozumitelně. Srozumitelnost projektu je důležitá hlavně proto, že projekt bude někdo

číst a pokud mu nebude rozumět, není moc velká šance, že na projekt dostanete peníze. Srozumitelnost projektu nejlépe ověříte tím, že ho dáte přečíst někomu zvenku nebo i laikovi.

**Uvědomte si význam projektu:** Projekt je věcný plán, nemá to být slohové cvičení ani nemá vyvolat emoce, naopak má být strukturován podle požadavků donátora tak, aby bylo možné ho posoudit a porovnat s ostatními. Vždy musí být dodržena struktura a délka projektu, jinak projektu hrozí vyřazení kvůli nesplnění formálních požadavků.

Dále Adámková (2007, s. 28) uvádí, že každý projekt by měl dodržet alespoň přibližně následující strukturu:

- *popis výchozího stavu nebo situace*
- *cíl projektu*
- *cílovou skupinu*
- *obsah neboli řešení*
- *průběh neboli harmonogram*
- *přínos neboli ukazatele úspěchu*
- *hodnocení výsledků*
- *rozpočet*

Adámková (2007) charakterizuje jednotlivé body struktury projektu:

**Popis výchozího stavu:** Tento bod charakterizuje současnou situaci, na kterou projekt navazuje, či podmínky, které jsou pro projekt důležité, můžeme ho označit za analýzu situace, na kterou potom navazuje cíl projektu. Analýza je nutná, abychom mohli následně stanovit cíl projektu. Analýza stavu před projektem poslouží k vyhodnocení, zda jsme splnili cíl projektu, tedy jak se situace pomocí projektu změnila.

**Cíl projektu:** V tomto bodě projektu se má objevit, CO a JAK chceme projektem změnit nebo ČEHO a JAK chceme dosáhnout, přičemž vycházíme z minulého kroku, tedy analýzy situace. Cíl projektu opodstatňuje existenci celého projektu! Cíl by měl být konkrétní a realistický a hlavně dosažitelný. Často stačí cíl projektu vyjádřit jednou nebo několika větami, měl by být definován jeden, nebo maximálně tři cíle. Pokud bude cíl obsáhlý, pak bude složité prokázat, že jsme ho dosáhli.

**Cílová skupina:** V tomto bodě projektu by mělo být popsáno, na koho je projekt zaměřen, komu bude sloužit. Někdy stačí širší vymezení cílové skupiny, jindy je třeba skupinu vymežit konkrétněji. Mělo by zde být navíc uvedeno, jak je cílová skupina velká. Není dobré, zejména pro hodnocení projektu, vymežit cílovou skupinu jako veřejnost nebo všechny, jelikož projekt nikdy neslouží všem.

**Obsah neboli řešení:** Tento bod je o praktickém provádění projektu, měl by obsahovat výstižnou charakteristiku, co a jak bude projekt řešit. Proto je důležité zde napsat jednotlivé činnosti, které budou provedeny, aby bylo dosaženo cíle projektu. Také je dobré v tomto bodě přemýšlet nad tím, kolik pracovníků bude na jednotlivé činnosti potřeba, kde budou tyto činnosti probíhat a jaká bude výše nákladů.

**Průběh neboli harmonogram:** Harmonogram může být někdy součástí předešlého bodu, každopádně vždy je třeba průběh stručně popsat. Měly by zde být popsány všechny etapy i to, co je jejich součástí, tedy jaké činnosti budou v dané fázi projektu probíhat. Mělo by být popsáno, zda je projekt rozdělen do logických fází.

**Přínos neboli ukazatele úspěchu:** Jde o stručné a konkrétní vymezení, komu a jak projekt pomůže.

**Hodnocení výsledků:** Hodnocení výsledků můžeme jinými slovy nazvat výstupy. Je dobré popsat kritéria, podle kterých se bude projekt hodnotit, tedy jak budeme měřit jeho úspěšnost. U každé činnosti určíme konkrétní výstup, ten nesmí být obecný, dobré je například využít konkrétní čísla nebo data. Výstupy projektu jsou závazné, a proto by měl být brán ohled na to, aby byl projekt efektivní. Každá činnost musí být rozvedena do detailních výstupů, vhodné je pro tento účel použít tabulky, které jsou přehlednější než text (Adámková, 2007).

**Rozpočet:** Důležitou součástí projektu je rozpočet, měl by být sestaven tak, aby byl konkrétní a přehledný. Obvykle se ve formuláři pro rozpočet jedná o tyto okruhy nákladů (Adámková, 2007, s. 31): *osobní náklady, materiálové náklady, nemateriálové náklady nebo náklady na služby*. Pro náklady, které se do těchto okruhů nevejdou, může sloužit kolonka jiné náklady. Je možné, že náklady budou členěny jiným způsobem, například na investiční a neinvestiční. Všechny typy nákladů budou muset být dále specifikovány a rozepsány tak, aby hodnotitelé věděli, co se pod jednotlivými náklady skrývá. Z rozpočtu by také mělo vyplývat, kdo se na financování projektu podílí a

jakým poměrem, protože žádný donátor neplatí 100 % nákladů na projekt, ale jen část z nich (Adámková, 2007).

Dle Švirákové (2015, s. 123) je: „*Systém projektového řízení v každé organizaci jedinečný unikát se svými specifiky a výjimkami.*“

## **2 Cíl práce a výzkumná otázka**

Hlavním cílem mé diplomové práce bylo zjistit, jaká jsou specifika projektové činnosti v sociální sféře.

V souvislosti s cílem výzkumu byla stanovena tato výzkumná otázka:

- Jaké jsou společné znaky a v čem se liší projektová činnost v sociálních službách v Jihočeském kraji?

### 3 Metodika

V praktické části této práce byla použita metoda kvalitativního výzkumu. Hendl (2008) ve své publikaci píše, že tento typ výzkumu může být chápán různě. Strauss a Corbinová (1999) tvrdí, že kvalitativní výzkum je jakýkoliv výzkum, jehož výsledků nebylo dosaženo pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace. Dle Hendla (2008) neexistuje jediný obecně uznávaný způsob, jak kvalitativní výzkum dělat. Mezi výhody kvalitativního výzkumu patří mimo jiné to, že umožňuje studovat procesy a navrhnout teorie (Hendl, 2008).

#### 3.1 Použité metody a postup výzkumu

V první části výzkumu byla provedena **sekundární analýza dat**. Sekundární analýza znamená analýzu dat vzniklých mimo výzkum. Analýza byla provedena pomocí základních funkcí Microsoft Excel, jako jsou sčítání, průměr a filtrování potřebných údajů v tabulkách. Vyhodnocovaná data tvořila první výzkumný soubor.

V další fázi výzkumu byla provedena triangulace s využitím polostrukturovaných rozhovorů. **Triangulace** znamená kombinaci různých metod použitých při zkoumání určitého jevu (Hendl, 2008). Ferjenčík (2000) píše, že triangulace patří původně spíše do geodézie, jelikož k určení pozice bodu v prostoru potřebujeme znát umístění nejméně tří pevných bodů. Abychom v kvalitativním výzkumu zajistili co nejvyšší soulad našich závěrů s realitou, analogicky k zeměměřičům se nebudeme opírat pouze o jeden zdroj informací (Ferjenčík, 2000). Později se triangulací začaly označovat postupy sloužící k obohacení a doplnění výsledků (Hendl, 2008). Právě za účelem ověření a doplnění výsledků výzkumu byly v této práci provedeny polostrukturované rozhovory.

**Polostrukturovaný rozhovor** se vyznačuje tím, že jsou předem připraveny otázky nebo soubor témat bez přísného pořadí (Reichel, 2009). Hendl (2008) označuje tento typ rozhovoru jako rozhovor pomocí návodu. Dále uvádí jako výhodu možnost provedení rozhovoru s několika lidmi strukturovaněji, což ulehčuje jejich srovnání. Všechny polostrukturované rozhovory měly tři části a trvaly přibližně půl hodiny, někdy déle.



### 3.2 Výzkumný soubor pro sekundární analýzu

Výzkumný soubor pro sekundární analýzu dat tvořily veřejně dostupné přehledy čerpání dotací sociálními službami u Ministerstva práce a sociálních věcí v Programu podpory A. Tyto přehledy jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

### 3.3 Výzkumný soubor pro rozhovory

Výzkumný soubor pro realizaci triangulace pomocí polostrukturovaných rozhovorů byl tvořen zaměstnanci organizací, které poskytují sociální služby na území Jihočeského kraje. Tito zaměstnanci se ve své práci věnují projektové činnosti a jejich organizace se vyznačují tím, že žádaly a obdržely dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí v letech 2007-2013. Komunikační partneři byli vybráni **záměrným výběrem**, dle Miovského (2006) se jedná o nejrozšířenější metodu při aplikaci kvalitativního výzkumu. Pro tuto metodu je charakteristické vyhledávání účastníků výzkumu cíleně dle určitých vlastností (Miovský, 2006). To znamená, že vyhledáváme pouze jedince, kteří splňují kritérium pro výběr a jsou ochotni se do výzkumu zapojit (Miovský, 2006). Komunikační partneři pro triangulaci dat byli vybíráni na základě anomálií zjištěných po vyhodnocení dat, týkajících se čerpání dotací z Ministerstva práce a sociálních věcí v Programu podpory A pro Jihočeský kraj. Důvodem pro zahrnutí do výběrového souboru byla ochota zapojit se do výzkumu. Ochota zapojit se do výzkumu je významnou etickou otázkou celého výzkumu, kterou Švaříček a Šedřová (2007) označují jako „poučený souhlas“. Další významnou etickou otázkou výzkumu je anonymita, dle Hendla (2008) nesmí být identita účastníků výzkumu nikomu odhalena, z tohoto důvodu jsou účastníci výzkumu v práci označeni jako komunikační partneři (KP). Komunikační partneři byli vybráni na základě zjištěných specifik sociálních služeb takto:

- 1) Organizace poskytující široké spektrum sociálních služeb, služby sociální péče i služby sociální prevence,
- 2) Sociální služba s nízkými dotacemi,
- 3) Organizace poskytující sociální službu čerpající nadprůměrné dotace, ale zároveň poskytovala sociální službu s podprůměrnými dotacemi.

Zde je předloha pro polostrukturovaný rozhovor s komunikačními partnery. Jedná se o jakýsi návod, avšak ne o přesný seznam otázek. Otázky nejsou číslovány z toho důvodu, že pořadí nebylo se všemi komunikačními partnery přesně dodrženo.

### **3.3.1 *Informace o komunikačním partnerovi***

- Jaké máte vzdělání?
- Máte základy projektového managementu? Máte školení na projekty? Kdo toto školení organizoval?
- Musel/a jste si doplnit vzdělání?
- Jak dlouho zde pracujete?
- Pro jakou sociální službu/y řešíte projekty?
- Kolik projektů jste udělal/a?

### **3.3.2 *Projektová činnost***

- Do jakých finančních zdrojů se zapojujete?
- Jakým způsobem vymýšlíte projekty?
- Jakým způsobem u vás probíhá projektová činnost? Spolupracujete se svými kolegy nebo s jinými organizacemi?
- Najímáte si pro zpracování projektu nějaké firmy?
- Využíváte při své práci softwarovou podporu pro své projekty? Co konkrétně?
- Má vaše organizace nějaké problémy s projektovou činností? Pokud ano, jaké to jsou?

### **3.3.3 *Doplňující otázky***

- Je nějaká oblast, kde byste uvítali dotace (tato oblast není prozatím dotačně podložena)? Kam byste rádi podali projekt i v případě, že je to nereálné a tento projekt by dle Vás nebyl podpořen?
- Co je podle Vás specifické na projektové činnosti v sociální sféře?
- Je něco, na co jsem se Vás nezeptala, co považujete za důležité k tématu a rád/a byste to zmínil/a?

## 4 Výsledky

Tato kapitola je rozdělena do několika částí, které jsou totožné s postupem výzkumu. Nejprve jsou uvedeny výsledky sekundární analýzy dat, v rámci které mi byla poskytnuta data týkající se zapojení krajů do čerpání prostředků z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost v období let 2007-2013. Tato data poskytl Ministerstvo práce a sociálních věcí. Následuje analýza přehledů čerpání dotací sociálními službami v Jihočeském kraji za období let 2007-2013. Konkrétně se jedná o dotační program MPSV – Program podpory A. V této kapitole jsou zařazeny výsledky získané pomocí polostrukturovaných rozhovorů, které slouží ke zjištění specifík. Rozhovory byly poskytnuty komunikačními partnery z neziskových organizací a odborníkem na dotace.

### 4.1 *Výsledky sekundární analýzy*

#### 4.1.1 *Zapojení krajů do čerpání prostředků z OPLZZ*

Kraje předložily v Operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost 268 projektů z celkového počtu 16 033 projektů, to je 1,7% podíl z předložených projektů. Nejvíce projektů v tomto operačním programu předložil Královehradecký kraj, celkem 32. Nejméně projektů předložil Středočeský kraj a hlavní město Praha, což bylo mimo jiné způsobeno paralelně běžícím operačním programem v gesci Prahy. Nejvíce projektů bylo předloženo v rámci oblasti podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb (MPSV, 2016).

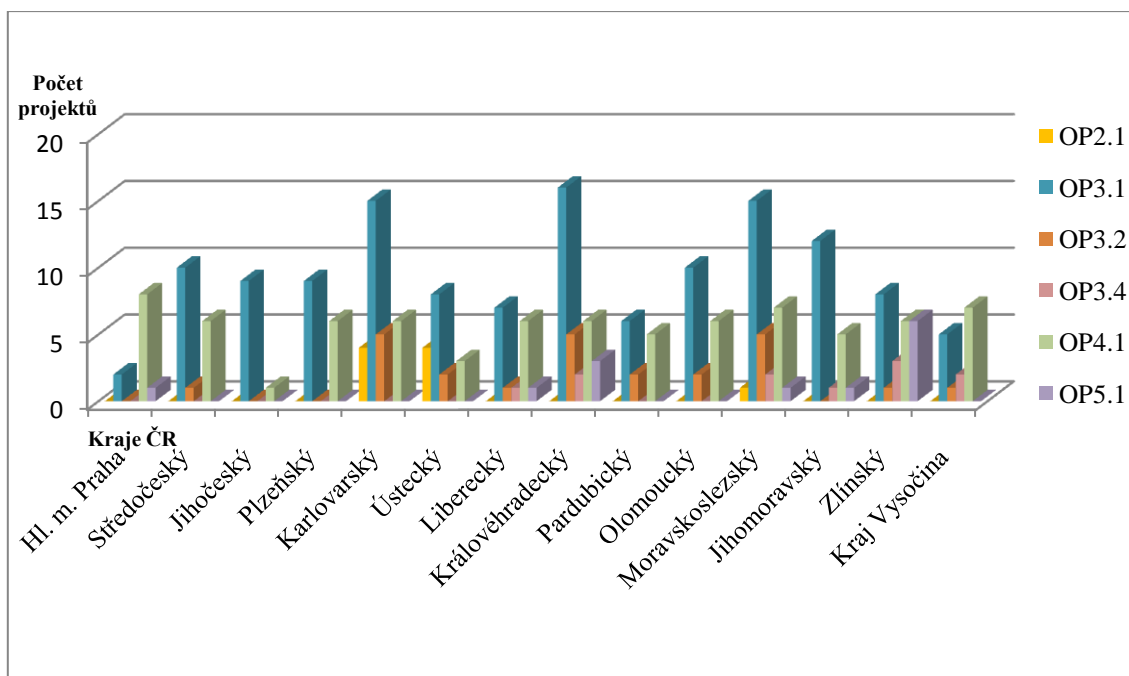
**Tabulka č. 1: Přehled oblastí podpory OPLZZ**

1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků
1.2 Zvýšení adaptability zaměstnanců restrukturalizovaných podniků
2.1 Posílení aktivních politik zaměstnanosti
2.2 Modernizace institucí a zavedení systému kvality služeb zaměstnanosti a jejich rozvoj
3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb
3.2 Podpora sociální integrace příslušníků romských lokalit
3.3 Integrace sociálně vyloučených skupin na trhu práce
3.4 Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladění pracovního a rodinného života
4.1 Posilování institucionální kapacity a efektivnosti veřejné správy
5.1 Mezinárodní spolupráce

Zdroj: MPSV

Tabulka číslo 1 zobrazuje oblasti podpory Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost.

**Obrázek č. 2: Počty projektů krajů ČR v OPLZZ za oblasti podpory**



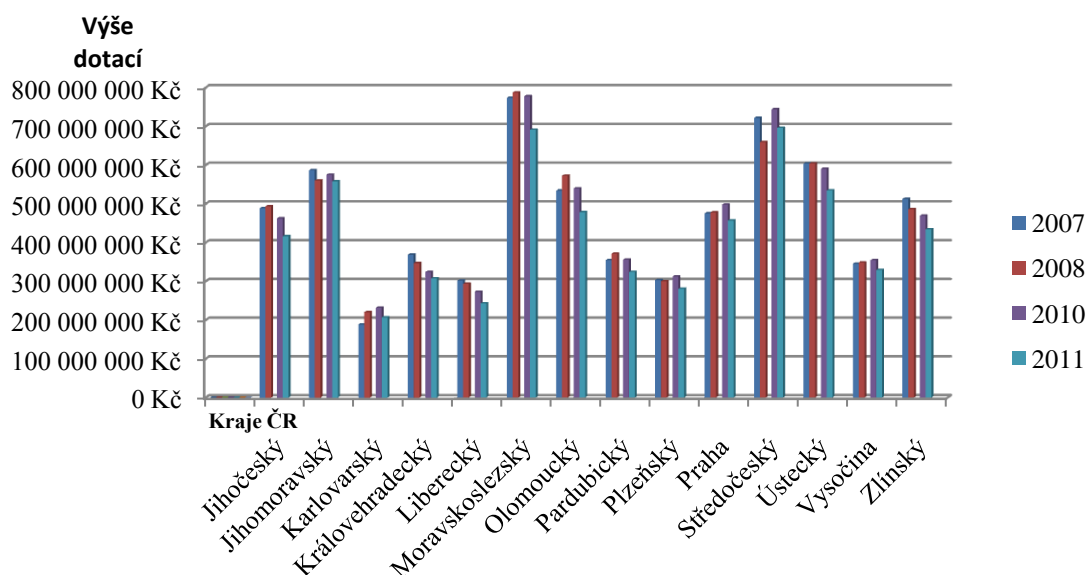
Zdroj: MPSV

Na obrázku č. 2: Počty projektů krajů ČR v OPLZZ za oblasti podpory je vidět porovnání projektů krajů České republiky za oblasti podpory. Jihočeský kraj podal projekty pouze ve dvou oblastech podpory a to v oblasti podpory 3.1 Podpora sociální integrace a sociálních služeb (9 projektů) a 4.1 Posilování institucionální kapacity a

efektivnosti veřejné správy (1 projekt), v ostatních oblastech podpory byl počet projektů nulový.

#### 4.1.2 Dotace sociálním službám dle krajů

Obrázek č. 3: Srovnání výše dotací sociálním službám podle krajů



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek č. 3 zobrazuje čerpání dotací sociálními službami napříč Českou republikou a to v letech 2007, 2008, 2010 a 2011 pro možnost srovnání Jihočeského kraje s ostatními kraji. Sociální služby v Jihočeském kraji v roce 2007 čerpaly dotace v celkové výši 488 625 000 Kč, v roce 2008 to bylo 493 517 900 Kč. V roce 2010 byla celková výše dotací všem sociálním službám v Jihočeském kraji 462 422 000 Kč a v roce 2011 to bylo 416 433 000 Kč.

#### ***4.1.3 Dotace sociálním službám v Jihočeském kraji***

V období let 2007 – 2013 poskytovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) dotace poskytovatelům sociálních služeb ve dvou programech. První program byl program podpory A, který se týkal služeb s regionální působností. Druhý program, Program podpory B byl zaměřen na služby s celostátní působností. Pro účely práce byl vyhodnocen program podpory A v uvedeném časovém období. Některé roky nejsou v jednotlivých tabulkách zahrnuty z technických důvodů uvedených u konkrétní tabulky.

**Tabulka č. 2: Počet sociálních služeb dle druhu v Jihočeském kraji, které byly finančně podpořeny Ministerstvem práce a sociálních věcí v Programu Podpory A**

	<b>druh sociální služby</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>Průměr</b>
<b>1</b>	odborné sociální poradenství	25	28	37	37	35	<b>32,4</b>
<b>2</b>	osobní asistence	7	10	13	14	13	<b>11,4</b>
<b>3</b>	pečovatelská služba	59	44	45	45	48	<b>48,2</b>
<b>4</b>	tísňová péče	2	2	2	1	1	<b>1,6</b>
<b>5</b>	průvodcovské a předčitatelské služby	2	2	2	2	2	<b>2</b>
<b>6</b>	podpora samostatného bydlení	1	1	0	0	1	<b>0,6</b>
<b>7</b>	odlehčovací služby	11	11	13	12	12	<b>11,8</b>
<b>8</b>	centra denních služeb	5	4	3	3	3	<b>3,6</b>
<b>9</b>	denní stacionáře	12	12	12	12	11	<b>11,8</b>
<b>10</b>	týdenní stacionáře	7	6	6	6	6	<b>6,2</b>
<b>11</b>	domovy pro osoby se zdravotním postižením	11	13	9	9	8	<b>10</b>
<b>12</b>	domovy pro seniory	33	36	35	35	35	<b>34,8</b>
<b>13</b>	domovy se zvláštním režimem	8	8	8	8	9	<b>8,2</b>
<b>14</b>	chráněné bydlení	7	5	8	8	8	<b>7,2</b>
<b>15</b>	sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče	4	4	3	4	7	<b>4,4</b>
<b>16</b>	raná péče	5	5	4	4	4	<b>4,4</b>
<b>17</b>	telefonická krizová pomoc	2	2	2	2	2	<b>2</b>
<b>18</b>	tlumočnické služby	0	1	0	1	1	<b>0,6</b>
<b>19</b>	azylové domy	14	12	3	14	14	<b>11,4</b>
<b>20</b>	domy na půl cesty	3	3	1	0	2	<b>1,8</b>
<b>21</b>	kontaktní centra	6	5	6	5	5	<b>5,4</b>
<b>22</b>	krizová pomoc	3	3	4	4	5	<b>3,8</b>
<b>23</b>	intervenční centra	1	1	0	0	1	<b>0,6</b>
<b>24</b>	nízkoprahová denní centra	1	1	0	0	1	<b>0,6</b>
<b>25</b>	nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	11	11	13	15	17	<b>13,4</b>
<b>26</b>	noclehárny	2	3	3	3	3	<b>2,8</b>
<b>27</b>	služby následné péče	3	2	2	2	2	<b>2,2</b>
<b>28</b>	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	6	5	1	0	5	<b>3,4</b>
<b>29</b>	sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením	5	5	8	8	8	<b>6,8</b>
<b>30</b>	sociálně terapeutické dílny	7	10	4	0	14	<b>7</b>
<b>31</b>	terapeutické komunity	1	0	0	0	0	<b>0,2</b>
<b>32</b>	terénní programy	10	9	5	0	11	<b>7</b>
<b>33</b>	sociální rehabilitace	9	13	14	18	17	<b>14,2</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování veřejně dostupných dat*

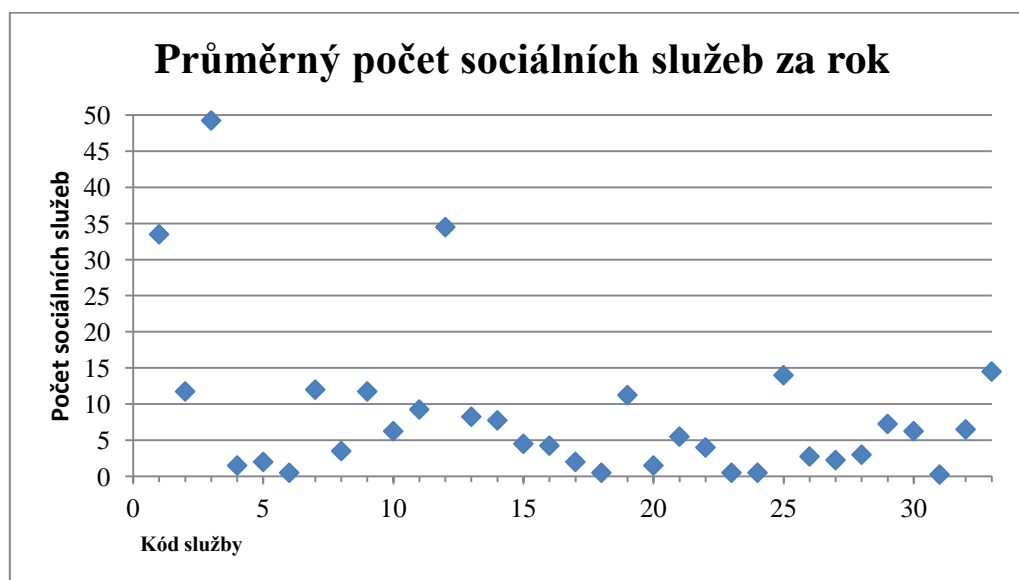
Tabulka č. 2: Počet sociálních služeb dle druhu v Jihočeském kraji, které byly finančně podpořeny Ministerstvem práce a sociálních věcí v Programu Podpory A, nezahrnuje roky 2007 a 2013, jelikož u těchto let nebyly ve zpracovávaných dokumentech uvedeny druhy sociálních služeb. V této tabulce jsou vyjmenovány sociální služby dle zákona 108/2006 Sb. a k jednotlivým službám je doplněno, kolik z nich obdrželo daný rok finanční dotaci. Nejvíce byly v Jihočeském kraji podpořeny tyto druhy sociálních služeb:

- pečovatelská služba
- odborné sociální poradenství
- domovy pro seniory.

Naopak nejméně bylo v Programu podpory A finančně podpořeno těchto sociálních služeb v Jihočeském kraji:

- terapeutické komunity
- tlumočnické služby
- podpora samostatného bydlení.

**Obrázek č. 4: Průměrný počet sociálních služeb, které byly v Jihočeském kraji finančně podpořeny, za rok v období let 2008-2012**



Zdroj: Vlastní zpracování dostupných dat



Sociální služby jsou v obrázku č. 4 označeny čísly, která jsou totožná s označením v tabulce č. 2: **Počet sociálních služeb dle druhu v Jihočeském kraji, které byly finančně podpořeny**, na straně 55. Z obrázku vyplývá, že těchto sociálních služeb bylo v kraji finančně podpořeno mnohem více, než ostatních sociálních služeb:

- č. 1: odborné sociální poradenství
- č. 3: pečovatelská služba
- č. 12: domovy pro seniory

Dále vyplývá, že naopak nejméně bylo finančně podpořeno těchto pět typů sociálních služeb:

- č. 6: podpora samostatného bydlení
- č. 18: tlumočnické služby
- č. 23: intervenční centra
- č. 24: nízkoprahová denní centra
- č. 31: terapeutické komunity

**Tabulka č. 3: Výše dotací z projektové činnosti sociálním službám v Jihočeském kraji, dle druhu v Kč**

	druh sociální služby	2008	2009	2010	2011	2012
1	odborné sociální poradenství	13230000	13231000	12466000	10776000	8755000
2	osobní asistence	7534800	9267000	10005000	9926000	10754000
3	pečovatelská služba	42428300	64700000	52652000	49756000	53627000
4	tísňová péče	856600	1454000	1200000	685000	671000
5	průvodcovské a předčitatelské služby	748600	1058000	1280000	997000	777000
6	podpora samostatného bydlení	90600	135000	0	0	97000
7	odlehčovací služby	5775200	4812000	3138000	1880000	1554000
8	centra denních služeb	6299600	6080000	4500000	3560000	3837000
9	denní stacionáře	15975300	18330000	14042000	11520000	10184000
10	týdenní stacionáře	18631500	8410000	13100000	7920000	5154000
11	domovy pro osoby se zdravotním postižením	84501000	57022175	66392000	57555000	45448000
12	domovy pro seniory	193831000	146063000	199783000	198582000	164761000
13	domovy se zvláštním režimem	33440400	21236825	32378000	24833000	20834000
14	chráněné bydlení	9033900	5434000	11350000	10745000	10527000
15	sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče	4405000	4506000	2380000	2520000	2360000
16	raná péče	2736000	2811000	2480000	2273000	1993000
17	telefonická krizová pomoc	814000	895000	750000	750000	367500
18	tlumočnické služby	0	24000	0	34000	102000
19	azylové domy	16604000	14193000	2700000	11654000	11654000
20	domy na půl cesty	1533000	1533000	160000	0	593000
21	kontaktní centra	2134300	1712000	2630000	1900000	1862000
22	krizová pomoc	971100	970000	1480000	1270000	1283000
23	intervenční centra	1174900	1174000	0	0	716000
24	nízkoprahová denní centra	1342658	1200000	0	0	529000
25	nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	6340900	7646000	5328000	3716000	4627000
26	nočních domů	600000	1024000	1010000	814000	796000
27	služby následné péče	1961000	1498000	1450000	1350000	1323000
28	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	2130000	395000	200000	0	1034000
29	sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením	3365500	2505000	4640000	3799000	3721000
30	sociálně terapeutické dílny	3971000	7629000	2200000	0	3195000
31	terapeutické komunity	330000	0	0	0	0
32	terénní programy	3523800	3758000	1695000	0	3913000
33	sociální rehabilitace	7343100	9794000	11033000	9272000	7961000

*Zdroj: Vlastní zpracování veřejně dostupných dat*

V tabulce č. 3 bylo spočítáno, jaká byla celková výše dotací všem sociálním službám podle druhu dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách, v letech 2008-2012 z Ministerstva práce a sociálních věcí v programu podpory A. Roky 2007 a 2013 zde nejsou zahrnuty, jelikož u nich nebyly uvedeny druhy sociálních služeb.

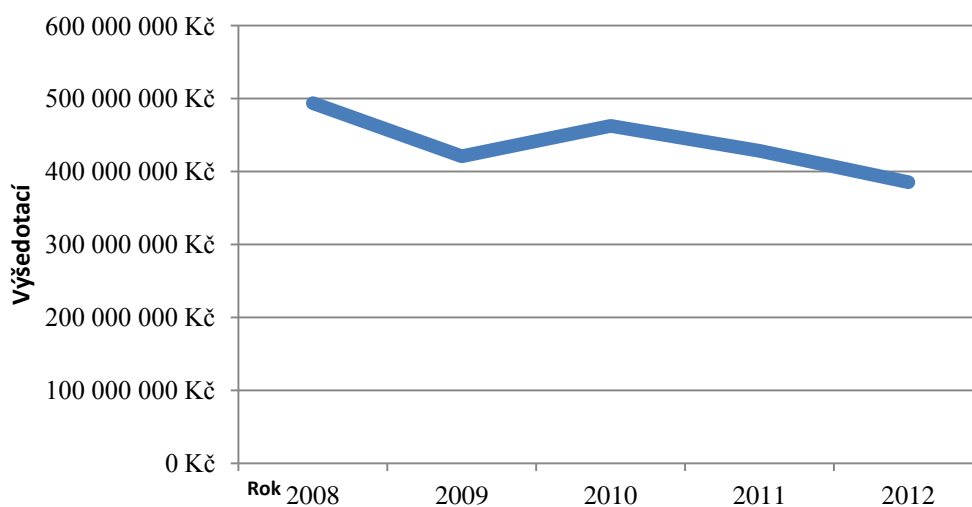
Tabulka č. 4: **Celková výše dotací sociálním službám v Jihočeském kraji v Kč**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>celková výše dotací</b>	493657058	420500000	462422000	428087000	385009500

*Zdroj: Vlastní zpracování dostupných dat*

Tabulka č. 4 znázorňuje částky, kterými Ministerstvo práce a sociálních věcí podpořilo sociální služby v Jihočeském kraji v jednotlivých letech v Programu podpory A. Vývoj výše dotací zobrazuje obrázek číslo tři.

Obrázek č. 5: **Vývoj celkové výše dotací**



*Zdroj: Vlastní zpracování dostupných dat*

Obrázek č. 5 ilustruje poklesový trend ve výši přidělených dotací sociálním službám v Jihočeském kraji ve sledovaném období.

Tabulka č. 5: **Minimální a maximální výše dotace**

<b>Maximum</b>	33 657 000 Kč
<b>Minimum</b>	20 000 Kč

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Minimální dotace byla v časovém období 2007 až 2013 dvacet tisíc korun českých a obdržela ji v roce 2013 Jeslová a azylová zařízení České Budějovice na sociální službu domy na půl cesty. Maximální výše dotace byla 33 657 000 Kč, tuto dotaci obdržel žadatel Ústav sociální péče pro mentálně postiženou mládež Osek na sociální službu Pobytová služba pro osoby se zdravotním postižením v roce 2007.

Tabulka č. 6: **Průměrná výše dotace na jednu sociální službu v Jihočeském kraji v letech 2008-2013**

<b>Průměrná dotace na jednu sociální službu za rok</b>	866 965 Kč
--	------------

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tabulka č. 6 znázorňuje průměrnou výši dotace jedné sociální službě na rok, která byla 866 965 Kč.

Tabulka č. 7: **Medián**

<b>Medián na jednu sociální službu za rok</b>	450 000Kč
---	-----------

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Medián na jednu sociální službu za rok, v období let 2008 až 2013, je 450 000 Kč.

Tabulka č. 8: **Konkrétní příklady výše dotací organizacím v Jihočeském kraji v Kč**

Název služby	Druh služby	2007	2008	2010	2011	2012	2013	Dotace celkem	průměrná dotace za rok
<b>Domov pro matky s dětmi</b>	azylové domy	0	451 000	0	0	469 000	225 000	1 145 000	<b>190 833</b>
<b>Dům na půl cesty</b>	domy na půl cesty	0	648 000	0	0	488 000	70 000	1 206 000	<b>201 000</b>
<b>Město Horní Planá</b>	pečovatelská služba	0	100 000	0	0	98 000	0	198 000	<b>33 000</b>
<b>obec Brloh</b>	pečovatelská služba	0	210 000	290 000	200 000	215 000	236 000	1 151 000	<b>191 833</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka č. 8 obsahuje konkrétní příklady čerpání dotací organizacemi v Programu podpory A. Tímto způsobem byla zpracována data pro Jihočeský kraj, z důvodu vysokého počtu stran byl zvolen náhodný příklad k prezentování těchto výsledků. V následující tabulce jsou znázorněny sociální služby s nadprůměrnými dotacemi.

Tabulka č. 9: **Sociální služby s nejvyššími dotacemi v Jihočeském kraji**

Žadatel	Název služby	Druh služby	Dotace celkem	průměrná dotace za rok
<b>Domov důchodců Dobrá Voda</b>	Domov pro seniory	domovy pro seniory	117 687 100Kč	<b>19 614 517 Kč</b>
<b>Ústav sociální péče pro mentálně postiženou mládež Osek</b>	Pobytová služba pro osoby se zdravotním postižením	domovy pro osoby se zdravotním postižením	101 296 000Kč	<b>16 882 667 Kč</b>
<b>Domov Libnič a Centrum sociálních služeb Empatie</b>	Domov se zvláštním režimem Libnič	domovy se zvláštním režimem	84 168 000 Kč	<b>14 028 000 Kč</b>
<b>Domov pro seniory Stachy-Kúsov</b>	Domov pro seniory Stachy-Kúsov	domovy pro seniory	64 517 600 Kč	<b>10 752 933 Kč</b>
<b>Ústav sociálních služeb Jindřichův Hradec/ Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec</b>	Domovy pro osoby se zdravotním postižením	domovy pro osoby se zdravotním postižením	63 921 000 Kč	<b>10 653 500 Kč</b>
<b>Městský ústav sociálních služeb Strakonice</b>	MěÚSS Strakonice- Domov pro seniory	domovy pro seniory	62 264 000 Kč	<b>10 377 333 Kč</b>
<b>Ledax o.p.s.</b>	Pečovatelská služba Ledax o.p.s.	pečovatelská služba	61 956 000 Kč	<b>10 326 000 Kč</b>
<b>Ústav sociální péče pro mentálně postiženou mládež a Základní škola speciální Mačkov 79/ Domov Petra Mačkov</b>	Domov pro osoby se zdravotním postižením	domovy pro osoby se zdravotním postižením	60 308 000 Kč	<b>10 051 333 Kč</b>
<b>Domov seniorů Mistra Křišťana Prachatice</b>	Domov seniorů Mistra Křišťana Prachatice	domovy pro seniory	52 079 000 Kč	<b>8 679 833 Kč</b>
<b>Domov důchodců Budislav, příspěvková organizace</b>	Domov pro seniory	domovy pro seniory	51 695 600 Kč	<b>8 615 933 Kč</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tabulka číslo 9 znázorňuje sociální služby, které dosáhly na nejvyšší dotace – nadprůměrně vysoké v porovnání s ostatními sociálními službami v Jihočeském kraji.

Tabulka č. 10: **Služby, které nebyly finančně podpořeny v Jihočeském kraji v Programu podpory A**

<b>Žadatel</b>	<b>Název služby</b>	<b>Rok/y</b>
<b>Obec Kovářov</b>	Dům s pečovatelskou službou, chráněné bydlení, terénní služba	<b>2007</b>
<b>Občanské sdružení ONŽ - pomoc a poradenství pro ženy a dívky</b>	Poradna pro ženy a dívky České Budějovice	<b>2011, 2012</b>
<b>Nemocnice Písek</b>	Odborné sociální poradenství	<b>2007</b>
<b>Centrum sociální pomoci Vodňany</b>	Centrum sociální pomoci Vodňany, chráněné bydlení	<b>2007</b>
<b>Domy s pečovatelskou službou o.p.s</b>	sociálně aktivizační služba pro seniory a zdravotně postižené	<b>2007</b>
<b>Nemocnice Vimperk, o.p.s.</b>	Osobní asistence. Služby v terénu a v domácnostech klientů.	<b>2007</b>
<b>InBáze Berkat, o.s.</b>	Služby pro rodiny a děti migrantů v komunitním centru Inbáze a Rakovice	<b>2010, 2011, 2012</b>
<b>MESADA</b>	Odborné sociální poradenství poskytované prostřednictvím internetu	<b>2007</b>
<b>MESADA</b>	Centrum pro seniory	<b>2007</b>
<b>Ledax o.p.s.</b>	Osobní asistence Ledax o.p.s.	<b>2011, 2012</b>
<b>Domácí hospic JORDÁN, o.p.s.</b>	DHJ - odlehčovací služby	<b>2011, 2012</b>
<b>Oblastní charita Písek</b>	Charitní pečovatelská a ošetrovatelská služba - Pečovatelská služba při OCH Písek	<b>2007</b>
<b>1.Centrum zdravotně postižených jižních Čech</b>	Občanská poradna při 1. Centru zdravotně postižených jižních Čech	<b>2007</b>
<b>KONÍK</b>	Občanská poradna	<b>2007</b>
<b>Oblastní charita Strakonice</b>	Odlehčovací služba - Oblastní charita Strakonice	<b>2010, 2011</b>
<b>Hospic sv. Jana N. Neumanna</b>	Sociální část ze zdravotně-sociální péče v Hospici SJNN	<b>2007</b>
<b>Hospic sv. Jana N. Neumanna</b>	Sociálně-zdravotní lůžka	<b>2007</b>
<b>Národní rada osob se zdravotním postižením ČR, o.s.</b>	Poradna NRZP ČR pro Jihočeský kraj	<b>2011</b>
<b>Asociace rodičů a přátel zdravotně postižených dětí v ČR, Klub Krteček v Písku</b>	Odlehčovací služby	<b>2007</b>
<b>Svaz důchodců ČR, Jihočeská krajská rada</b>	Sociálně právní poradenství pro seniory, farmaceutická poradna pro seniory	<b>2007</b>
<b>Svaz důchodců ČR, Jihočeská krajská rada</b>	Sociálně aktivizační služby pro seniory	<b>2007</b>
<b>Svaz důchodců ČR, Jihočeská krajská rada</b>	Osobní asistence pro seniory	<b>2007</b>
<b>Farní charita Týn nad Vltavou</b>	Středisko sociálních služeb - aktivity pro seniory	<b>2007</b>
<b>Nazaret, středisko Diakonie a misie Církve československé husitské</b>	Služba osobní asistence (zkr. SOAS), Nazaret – Podzámčí	<b>2007</b>
<b>TEP, centrum sociálních služeb Veselí nad Lužnicí</b>	Odlehčovací služba	<b>2008</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování dostupných dat*

Tabulka č. 10 zobrazuje sociální služby v Jihočeském kraji, kterým byla přidělena nulová dotace v uvedených letech.

Mimo program podpory A byl v průběhu let přístupný i Program podpory B – program podpory pro poskytovatele sociálních služeb s neregionální působností.

#### 4.2 Výsledky rozhovorů se zaměstnanci vybraných organizací poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji

Po vyhodnocení dat, týkajících se dotací, bylo osloveno několik zaměstnanců organizací, které jsem požádala, zda by mi poskytli rozhovory pro účely kvalitativního výzkumu. Byli osloveni zaměstnanci těch organizací, u nichž byl sekundární analýzou zjištěn nějaký druh anomálie v čerpání dotací z MPSV v Programu podpory A.

**Tabulka č. 11: Komunikační partneři**

	Pracovní pozice	Praxe	Počet vypracovaných projektů	Počet služeb, pro které řeší projekty
KP1	Projektový manažer	7 let	Velké množství, nespočítáno	10
KP 2	Projektový manažer	9 let	Cca 20 za rok	7
KP 3	Projektový manažer	>10 let	Cca 20 za rok	7

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Tabulka číslo 11 shrnuje odpovědi komunikačních partnerů na představovací otázky. První komunikační partner (dále jen KP 1) ke své pracovní pozici uvedl, že to není čistě projektový management, ale zasahuje i do dalších oblastí, jelikož samostatnou pozici projektového manažera by nešlo uživit, pracuje v týmu oddělení zdrojů. Na této pozici KP 1 pracuje sedm let a vypracoval již velké množství projektů.

Druhý komunikační partner (dále jen KP 2) pracuje na pozici projektového manažera devět let a udělá ročně cca 20 různých projektů, malých, velkých. Avšak dle jeho názoru nezáleží, jak je projekt velký, neboť každému se v rámci realizace musí věnovat stejně.



Třetí komunikační partner (dále jen KP 3) pracuje více než 10 let na pozici projektového manažera. KP 3 za rok vypracuje cca 20 projektových žádostí – ovšem nejedná se o jeho jedinou činnost, dále realizuje schválené projekty, zadávací a výběrová řízení atd.

Všichni komunikační partneři řeší projekty pro větší množství služeb, zde je konkrétní seznam služeb, jak je uvedli:

### **První komunikační partner**

- **služby komplexní domácí péče** - osobní asistence, pečovatelská služba, domácí zdravotní péče, terénní hospicová péče
- **služby pro osoby se sociálním znevýhodněním** - nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, sociální služby následné péče
- **služby lidem v krizi a lidem bez domova** - terénní program, azylový dům, noclehárna, nízkoprahové denní centrum

**Druhý komunikační partner:** denní stacionáře, osobní asistence, raná péče, sociálně terapeutické dílny, sociální rehabilitace a odlehčovací služby

**Třetí komunikační partner:** pečovatelská služba, osobní asistence, domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, odlehčovací služba

**Tabulka č. 12: Vzdělání komunikačních partnerů**

	KP 1	KP 2	KP 3
<b>Základy projektového managementu</b>	ANO, ze školy	ANO – Samouk	ANO
<b>Dosažené vzdělání</b>	VŠ – bakalářské studium	VŠ – magisterské studium	VŠ – magisterské studium
<b>Doplňovala si vzdělání</b>	ANO	ANO	ANO
<b>Měla školení</b>	ANO	ANO	ANO

*Zdroj: Vlastní výzkum*

KP 1 si vzdělání doplňuje, jak může, oproti sociálním pracovníkům nemá organizace povinnost posílat ho na vzdělávání, ale snaží se. Zúčastňuje se školení k jednotlivým výzvám, návazných kurzů a „kulatých stolů“, ostatní znalosti získává samostudiem.

KP 2 byl nejdříve samouk, chodil na školení a zjišťoval, co vše by potřeboval umět – výběrové řízení atd. Školení měl od města České Budějovice, Ministerstva pro místní rozvoj, neziskovky.cz a další.

KP 3 si musel doplnit vzdělání, hlavně průběžně při práci – tvrdé dovednosti zpracování projektů, projektový management, ekonomiku a čtení účetních výkazů atd. Měl řadu dílčích kurzů k jednotlivým dovednostem projektového manažera, ale nedovede již zpětně specifikovat firmy a lektory.

#### 4.2.1 Druhý okruh otázek: Projektová činnost

**Tabulka č. 13: Do jakých finančních zdrojů se zapojujete?**

	Zdroje
KP 1	Dotační program Jihočeského kraje, dotační program Magistrátu města, nadace, ministerstva, programy z Evropských fondů a jiné
KP 2	Mimo státních dotací do nadací, firem, dotace obcí a občas ministerstva (MMR)
KP3	Fondy EU: zejména OP Zaměstnanost, Integrovaný regionální OP Státní dotace: zejména resort MPSV, MZ Krajské grantové programy: Jihočeský kraj, Pardubický kraj Granty měst a magistrátu ČB Nadace a další drobné dotační zdroje

*Zdroj: Vlastní výzkum*

KP 1 uvedl, že na každou registrovanou sociální službu je hlavní dotační program z Jihočeského kraje, projekty jsou financovány vícezdrojově z dotačních programů uvedených v tabulce, co se týče fakultativních činností služeb, tam je spektrum zdrojů ještě širší. KP2 sdělil, že se zapojují do různých zdrojů, viz tabulka č. 13.

Organizace, ve které pracuje KP 2 udělala na začátku kampaň – oslovila obecní a městské úřady z místa bydliště klientů a z této skupiny jim zůstalo asi pět stálých úřadů, jež jim přispívají pravidelně každý rok.

KP 3 uvedl, že se zapojují do fondů EU, státních dotací, krajských grantových programů, grantů měst a magistrátu a do nadací.

**Tabulka č. 14: Jakým způsobem vymýšlíte projekty?**

	Způsob
KP 1	Na základě potřeb služeb, hodně vychází z potřeb a determinant cílových skupin, ale těžko se to plánuje
KP 2	Najde výzvu, pošle ji všem kolegům, zda mají něco takového, že by do toho šli
KP 3	Projekty sami „nevymýšlíme“

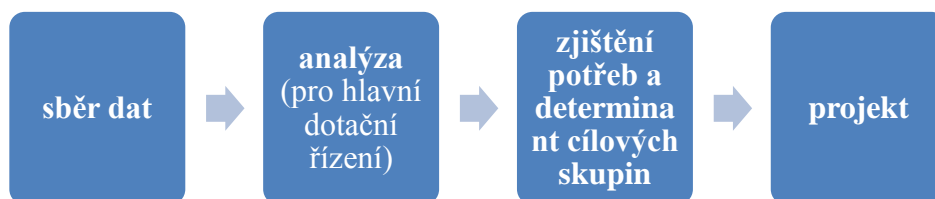
*Zdroj: Vlastní výzkum*

KP 1 popsal postup, jakým vymýšlí projekty „Zpravidla jednou ročně se dělá sběr dat od sociálních služeb, jejich potřeb, analýza pro to hlavní dotační řízení a z toho my vycházíme i při vyhledávání dalších výzev a grantových schémat. Dá se říct, že i během roku se to různě upravuje, podle toho, kam se ta sociální služba ubírá. Tím, že pracujete s lidmi, tak to nikdy není tak, že byste si to mohla nalinkovat. A v podstatě se hodně vychází z potřeb těch cílových skupin a taky z jejich determinant, protože jsou věci, které se v projektovém řízení cyklují stále, ale některé jsou nové. Těžko to naplánovat, většinou se hledají vhodná grantová schémata dle potřeb služeb.“

KP 2 najde výzvu a pošle ji všem kolegům, zda mají nějakou potřebu, na kterou by se projekt napsal.

KP 3 projekt sám nevymýšlí, ale jak uvádí dále, postupuje dle zadání odborných pracovníků.

Obrázek č. 6: **Vznik projektu dle KP 1**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

KP 2 sdělil, že když vymýšlí, co je potřeba, je důležité to hned ocenit penězi, kolik to stojí, což ze začátku nedělali, ale postupem času se to naučili.

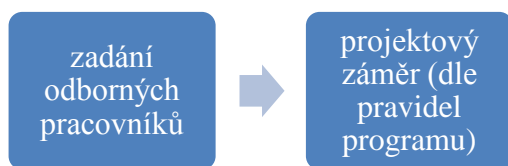
Obrázek č. 7: **Vznik projektu dle KP 2**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

KP 3 odpověděl na otázku, jak vymýšlí projekty, takto: „*Projekty vymýšlíme tak, že na základě zadání odborných pracovníků sestavíme projektový záměr dle pravidel daného programu. Projekt sami „nevymýšlíme“, informujeme odborné pracovníky a vedení o dostupných dotačních možnostech a aktuálních výzvách a poté společně hledáme záměr, který by se do daného programu hodil.*“

Obrázek č. 8: **Vznik projektu dle KP 3**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

**Tabulka č. 15: Spolupracujete při projektové činnosti s kolegy a s jinými organizacemi?**

	Spolupráce	
	S kolegy	S jinými organizacemi
<b>KP 1</b>	ANO, s vedoucím sociální služby, s realizátorem, s ekonomickým oddělením	ANO, v rámci partnerství na projektu
<b>KP 2</b>	Ano, pracujeme v týmu	Ano, jednou, kdy organizace fungovala jako partner
<b>KP 3</b>	<i>„Spolupracujeme všichni: ekonomové, personalisti, marketingoví manažeři apod. a zejména vedoucí služeb jako odborníci na téma projektu – dodávají nám odborné informace do projektu.“</i>	Ano

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Jak ukazuje tabulka č. 15, všichni komunikační partneři spolupracují při projektové činnosti se svými kolegy a mají zkušenost i se spoluprací s jinou organizací. KP 1 popisuje, jak spolupracují na projektu s jinou organizací, například Projekt na prevenci patologických jevů u mladistvých, kdy nebudeme chtít spolupracovat v rámci partnerství na projektu, tak můžeme do rozpočtu dát kolonku nákup služeb, čímž vyčíslíme náklady na činnost dané organizace, která je zmíněná v plánu aktivit. Jde to i neúhradově, pokud má daná organizace v rámci svých činností za cíl stanovené vzdělávání.

KP 2 s jinou organizací na projektu spolupracoval pouze jednou: „*My do toho moc nejdeme, protože ono to je potom dost náročný.*“

KP 3 odpověděl na otázku spolupráce s jinými organizacemi: „*Ano, ale tato otázka se spíše týká odborných pracovníků sociální služby. Občas jsme partnery v projektu jiného subjektu.*“

**Tabulka č. 16: Najímáte si pro zpracování projektu nějaké firmy?**

	Externí firmy
KP 1	NE (u neinvestičních a drobných investičních projektů)
KP 2	NE
KP 3	ANO

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Organizace, ve které pracuje KP 3, si najímá externí firmy na zpracování komplikovaných projektů a studií proveditelnosti/CBA analýz. KP 1 by si externí firmu na zpracování projektu najal, pokud by se jednalo o specifický projekt. KP 2 by si nechal zpracovat také pouze náročný investiční projekt.

**Tabulka č. 17: Využíváte při své práci softwarovou podporu pro své projekty?**

	SOFTWARE
KP 1	ES MONIT, OK SYSTÉM, FILER
KP 2	Nemá speciální program, používá sdílené složky, ke kterým mají přístup členové realizačního týmu
KP 3	Používá běžné Office programy

*Zdroj: Vlastní výzkum*

KP 1 sdělil, že donátoři mají většinou elektronické aplikace, ve kterých se granty píší, např. program FILER. Hlavní dotační tituly se vyplňují v programu OK SYSTÉM. KP 2 si se svými kolegy dříve posílal tabulky emailem, ale nyní používá sdílené složky, ke

kterým mají přístup členové týmu. KP 3: „*Specializované programy typu MS Project či aplikace pro finanční analýzy apod. nevyužíváme vůbec, pouze běžné Office programy. Pracujeme ručně a hlavou, pouze s Excelem.*“

Tabulka č. 18: **Má vaše organizace nějaké problémy s projektovou činností?**

	PROBLÉMY
KP 1	Obecný problém
KP 2	NE
KP 3	Pouze běžné provozní problémy

*Zdroj: Vlastní výzkum*

V organizaci druhého komunikačního partnera v současné době problémy s projektovou činností nemají díky tomu, že se to již naučili, ale zpočátku se s problémy potýkali, jak uvedl v odpovědi na jinou otázku, byli samouci. KP 3 se potýká s běžnými provozními problémy.

KP 1 vnímá jako problém obecně kofinancování sociálních služeb. Problém bývá sehnat dofinancování na některé sociální služby, protože na to nejsou grantová schémata – na zajištění základu služby, na fakultativní činnosti grantová schémata jsou. Tento problém přibližuje komunikační partner srovnáním pečovatelské služby a nízkoprahového zařízení pro děti a mládež: „*Pokud nebude dostatečně zajištěna pečovatelská služba, tak jde těm lidem vlastně někdy i o život, ale pokud nebude zajištěno nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, tak už to není z pohledu donátora takový problém, protože tam už nejde o život. A oni i podle toho zohledňují a rozdělují dotace. **Takže je trochu problém se službami, které my považujeme za důležité, například NZDM v sociálně vyloučené lokalitě je jedinou alternativou pro děti, jak trávit čas, protože nic jiného není dostupné a dá se říct, že my to zařízení poskytujeme, ale je ztrátové. To znamená, tam to kofinancování z těch ostatních zdrojů musí být daleko větší.***“

#### 4.2.2 Třetí okruh otázek: Doplňující otázky

Tabulka č. 19: Kam byste rádi podali projekt, případně v jaké oblasti byste prostředky využili?

	Podání projektu	Preferovaný zdroj/ využití
KP 1	ANO	Místní zdroje
KP 2	ANO	Platy zaměstnanců
KP 3	ANO	„z podpory z fondů EU zcela vypadla podpora pobytových sociálních služeb“

Zdroj: Vlastní výzkum

KP 2: „Co není dotačně podloženo? Tak mně by se třeba líbilo - platy zaměstnanců. Máme na to ty dotace, z MPSV, ale to nestačí pokrýt. A to je vždycky, že ty peníze na platy vždycky chybí.“

Organizaci, ve které pracuje KP 3 trápí, že z podpory z fondů EU zcela vypadla podpora pobytových sociálních služeb, jelikož organizace KP 3 tyto služby poskytuje.

KP 1 by byl radši, kdyby finanční prostředky z regionu mohly jít přímo na sociální služby. Docela by uvítali, kdyby si firmy mohly vybrat nějaký projekt a ulevit si tak na daních. Jako cestu by KP 1 viděl budování spoluodpovědnosti v rámci regionu. Myslí si, že by bylo zajímavé udělat to formou grantových schémat než klasických darů. KP 1 dále uvedl: „Některé firmy už to dělají. Pokud ta firma má zřízenou nadaci, jako třeba nadace ČEZ, tak to je v podstatě z výdělků firmy. Oni mají grantová schémata a většinou se snaží podporovat ty regiony. Ted' zrovna jsem viděl zajímavý grantík a je to až na 30 tisíc a vlastně pokud máte zaměstnance ČEZu, který bude v rámci té Vaší neziskové organizace nebo projektu nějakým způsobem činný a budete vědět, že tam budete potřebovat něco dofinancovat nebo byste rádi s uživateli udělali nějakou akci, tak v podstatě ten zaměstnanec si podá projekt přímo na tu firmu. Což mi přijde úplně úžasný, protože tím pádem zaprvé on vidí, že může něco udělat i sám a zadruhé ta firma má jasnou zpětnou vazbu a ví přesně, kam a na co finanční prostředky dává. Což bývá problém u fundraisingu, přesvědčit toho potencionálního dárce o tom, že finanční prostředky budou využity účelně na účel, který se jemu bude zdát jako důležitý.“



Tabulka č. 20: Co je podle Vás specifické na projektové činnosti v sociální sféře?

	SPECIFIKA
KP 1	<p><b>Závislost</b> organizací na projektech</p> <p><b>Rozpočet:</b> „Nemáme jasně danou částku, jako třeba školství“</p> <p><b>Variabilita</b> služeb – všechny projekty se nedají cyklit</p> <p>Věčná <b>nejistota</b></p>
KP 2	<p>větší <b>pocit zodpovědnosti</b></p> <p><b>projekt na základní potřeby služby</b></p>
KP 3	<p>Silná orientace/ <b>závislost</b> sociální sféry na dotacích</p> <p><b>nedostatečné alokace</b></p>

*Zdroj: Vlastní výzkum*

Na základě rozhovorů s komunikačními partnery byla identifikována tato specifika projektové činnosti v Jihočeském kraji:

- závislost organizací na projektech
- rozpočet
- variabilita služeb
- nejistota
- větší pocit zodpovědnosti
- projekty jsou vypracovávány na základní potřeby služby
- silná závislost sociální sféry na dotacích
- nedostatečná alokace finančních zdrojů

- Obrázek č. 9: **Specifika projektové činnosti v sociálních službách v Jihočeském kraji**



*Zdroj: Vlastní výzkum*

Na následujících stranách je popsáno, jak vidí specifika jednotliví komunikační partneři. Pro účely výzkumu jsou ponechány někdy i celé odpovědi komunikačních partnerů, aby nebyly odpovědi vytržené z kontextu.

Dle KP 1 je specifické na projektové činnosti v sociální sféře hlavně to, že **oproti jiným organizacím jsou na projektech závislí a dá se říci, že nemají jinou šanci** – až na fundraising a dary, které většinou nepokryjí rozpočet - **jak ty finanční prostředky získat jinak**. Samozřejmě jsou služby, které jsou úhradové, takže z části si ji klienti hradí sami a z části tam vstupují i nějakou vlastní invencí, ale nemají jasně danou částku – jako třeba školství – rozpočet, se kterým by se pracovalo, **tvoří se to během roku, tak jak ty zdroje postupně přicházejí**. To je podle názoru KP 1 hlavní specifikum.

Dále KP 1 uvedl: „*A potom většinou to, že variabilita cílových skupin se mění, takže projekty a zacílení té dané sociální služby reaguje na potřeby trhu a na aktuální situaci. Takže to musí být dost variabilní, nedá se více cyklovat projekty. Organizace je z těch projektů živá, což je taková věčná nejistota, protože něco podáte – s nejlepším vědomím a svědomím – ale to, jestli to schválí a jestli se výběrové komisi bude zdát, že jste se trefil nebo netrefil do tématu, je vždycky ve hvězdách, vždycky je to o konkurenci*

*– jaké organizace se budou dál přihlašovat a tak no – že tam není nějaká, většinou u těch projektů není jasná zakázka. “*

Druhý komunikační partner odpověděl na otázku, co je dle jeho názoru specifické na projektové činnosti v sociální sféře: *„Tady je takový **větší pocit zodpovědnosti** těch lidí, co to dělají, že prostě tady, když projekt nevyjde, nebo nám tu dotaci vezmou, že to je potom úplně špatně celý. Protože když nám vezmou půl milionu, tak tady půl milionu bude znát úplně neuvěřitelně. (...) Je to o té zodpovědnosti. Největší specifikum je, že **tady to má člověk jinak prostě**, že tady když to padne, tak co jako budou dělat? Vezmou si půjčku, aby to tady zaplatili? Nebo já nevím. **Tady je projekt na základní potřeby té služby** a teď nedej bože, že ten projekt nevyjde, tak budeme muset vzít peníze někde jinde, ale tam to bude taky potřeba.“*

Specifikem je dle třetího komunikačního partnera silná orientace/ **závislost** sociální sféry na dotacích, to je dle třetího komunikačního partnera nevyhnutelná skutečnost, vzhledem k tomu, že se jedná o projekty ve veřejném zájmu. Aby si sociální služby na sebe vydělaly bez dotací, bude se jednat o služby pouze pro horních 10 tisíc, finančně běžně nedostupné. Dále komunikační partner uvedl, že obecně asi platí velký převis žadatelů nad dostupnými dotačními prostředky, a tudíž **nedostatečné alokace**.

#### **4.3 Rozhovor s odborníkem na dotace**

Tento komunikační partner je odborníkem na dotace. Pracuje jako vedoucí oddělení Kontroly a financování, spadá pod něj poskytování dotací, jejich kontrola, nastavování metodik, vypisování dotačních titulů a tak dále.

##### **Proč si myslíte, že organizace vypracovávají projekty?**

*„Je to důležité pro jejich financování, protože dneska bez předloženého projektu Vám prakticky nikdo nikde peníze nedá. Dřív to bylo nastavené trošku jinak, ale dneska už je to vyloženě vázané na nějaký účel, kde musí dokázat, co za ty peníze udělají, v jakém objemu a kdo se na tom bude podílet.“*

### **Týká se to i dotací?**

*„Týká se to i dotací, protože dotace jako taková, vlastně žádost, je jakýsi projekt, kde popisujete, kdo všechno co bude zajišťovat, ale je to trošku jednodušší v tom, že vlastně, tím, že mají registrace k sociálním službám, tak už nepopisují, co budou vykonávat, protože to je jasné z registrace.“*

### **Z čeho si myslíte, že organizace při projektové činnosti vychází?**

*„Je to podle zaměření jednotlivých sociálních služeb, protože takové ty terénní, ambulantní, tam je to hodně zaměřeno na osoby, na personální zajištění. Kdežto u pobytových sociálních služeb je to spíše na to, aby měli na topení, na úhradu stravování a spíš na provozní věci.“*

### **Mají podle Vás organizace problémy s projektovou činností?**

*„Jak které. Myslím si, že neziskové organizace obecně se už hodně naučily psát projekty, protože jak jsme se bavili, tak vlastně je na tom závislé celé jejich roční financování. Ty projekty dneska jsou nastaveny maximálně na rok, víceleté financování je prakticky i legislativou téměř znemožněné, když nepočítám individuální projekty. Takže oni se na to hodně zaměřují, málokteré z nich spolupracují s někým jiným, většinou si to píší dnes už sami. Bud' na to mají přímo pracovníka, jakéhosi fundraisera, spíš bych řekla, že problémy v této oblasti mají příspěvkové organizace obcí a krajů, které takovéhle pracovníky nemají a pak, když chtějí jít do nějakého projektu, tak je to pro ně trošku problém.“*

*„Příspěvkové organizace nejsou až tak zvyklé žádat do různých programů, protože tam většinou nebývají ani oprávněnými žadateli, ale neziskovky obecně ať opsky, ústavy nebo jiné, všichni už většinou tyhle zkušenosti mají, protože minimálně v těch sociálních službách jsou organizace, které tam působí deset a více let, určitě už před vznikem zákona, dříve, než měli možnost se registrovat.“*

### **Spolupracují organizace při projektové činnosti s někým?**

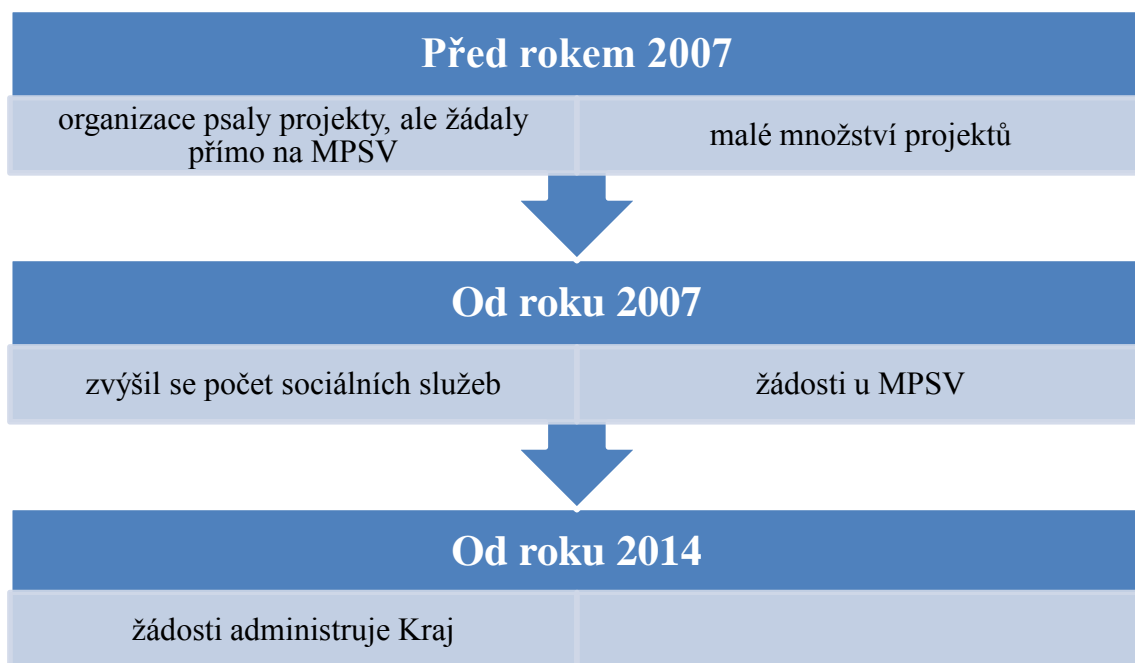
*„Mimo to, že občas si najímají někoho, kdo to za ně zpracuje, existuje tady na to pár agentur, které se na to zaměřují, tak spolupracují i společně. Třeba v případě, že poskytují stejnou sociální službu a chtějí psát projekt třeba na Ministerstvo práce a sociálních věcí, nebo prostě na další ministerstva, tak bývají i partnery projektu, to*

znamená, že jedna neziskovka projekt napíše a druhá je partnerem projektu, který přispívá svou činností nebo vzděláváním a tak dále.“

**V roce 2007 žádalo o dotaci mnohem méně organizací než v roce 2013, je to stejné u projektů? Dostávaly dříve organizace více peněz, protože jich žádalo méně?**

„On se objem těch peněz zvyšuje. Ale v tom roce 2007 oni měli teprve povinnost se registrovat, tam byla doba půl roku, kdy měli povinnost se registrovat, asi do 30. 6. 2007, a předtím vlastně, i když tu službu poskytovali roky, tak tady pokud se nezaregistrovali, tak byli jako by neexistovali pro tu dotační sféru, jo? Takže oni vlastně mohli žádat, až ve chvíli, kdy měli tu registraci, kdy jakoby, měli to oprávnění a pokud existovali už před tím a zažádali, tak se to posuzovalo jinak, protože ještě v tom registru nebyli. A těžko se právě na ten rok 2007 odhadovalo, kolik těch prostředků bude potřeba, protože se nevědělo, kdy se kdo zaregistruje.“

Obrázek č. 10: Vývoj poskytování finančních prostředků na sociální služby



Zdroj: Vlastní výzkum

**Odborník na dotace popsal vývoj poskytování finančních prostředků na sociální služby a svůj názor, na změnu takto:**

*„Organizace projekty psaly, ale žádalo se přímo u Ministerstva práce a sociálních věcí a těch organizací bylo hrozně málo, protože si radši žádali o peníze u obcí a z dotačních titulů krajů. Ale pak najednou se zvýšil i počet těch služeb, před tím odborný sociální poradenství a tyhle ty věci třeba vůbec vlastně nebyly upravený, takže je nikdo, si myslím, ani nefinancoval, protože je nikdo jakoby nepotřeboval.“*

*„Od roku 2014 přestalo přímo financovat MPSV, ale administruje to kraj. To znamená, že systém zůstal podobný, ale teď vlastně ta rozhodovací pravomoc přešla na kraj, který vlastně k těm organizacím má blíž a trošku je zná i z důvodu toho, že je registruje všechny, takže máme trošku větší povědomí o tom, co ta služba dělá/nedělá, v jakém rozsahu, kde působí a máme i přímé zkušenosti, když pak potřebujeme nějaké informace.“*

*„Dříve to bylo hodně matematicky nastavené, MPSV si nastavilo parametry, podle kterých je financovalo a z těch těžko uhýbalo. Kdežto my si můžeme už těch parametrů nastavit víc, tím, jak ty služby známe a víme, že některé se nemůžou posuzovat úplně stejně, i když poskytují třeba stejnou službu, ale jiným klientům. Takže si tam těch kritérií třeba dáváme víc a jsme schopni je trošku financovat rozdílně podle toho, koho a jak těžké klienty mají.“*

**Ve svém výzkumu jsem se snažila mimo jiné rozdělit organizace podle výše dotací – na ty s nízkými a s vysokými dotacemi a spočítala jsem tedy průměrnou výši dotace, co si o tom myslíte Vy?**

*„Tam je právě problém v tom, že každá ta služba dostává dotaci na jiné parametry. Ty pobytové služby to samozřejmě dostávají na lůžko, protože jinak to nelze v současné době uchopit – když si to propočítáte, tak by Vám mělo vyjít, že v těch letech dostali na lůžko stejně, pokud nežádali míň, jo? A u těch ostatních služeb se to většinou i v současné době počítá na pracovníka anebo na otevírací dobu, jak mají prostě pro klienty a tak. Takže máme třeba služby, kde má poradna otevřeno čtyři hodiny v týdnu, tak pak samozřejmě 200 tisíc je až hodně. Právě, že to není úplně vidět v těch tabulkách v tom, že zohledňujeme tu otevírací dobu, když se podíváte, že mají opravdu otevřeno*

*minimálně, anebo to provozují ještě s něčím, tak samozřejmě ty náklady jsou úplně jiný. A pak by možná bylo ještě zajímavý, že vlastně mimo toho našeho programu, který se tu financuje, tak je ještě program podpory „Bé“, tam když si spočítáte průměrnou dotaci, tak to je hodně zajímavý. Tam ty částky jsou mnohonásobně vyšší.“*

### **Jak rozhodujete, jakou oblast v sociálních službách budete podporovat?**

*„Tak vychází to z povolebních plánů, protože nám chodí různé podněty z měst a obcí, na co bychom se měli zaměřit. Třeba když přišel podnět, že je tu málo služeb pro autisty, že bysme se měli věnovat těm rodinám, který to vlastně taky zajišťují pro svoje děti a příbuzný, tak jsme vlastně začali rozjíždět programy na podporu jejich vzdělávání, aby věděli, jak se o ty lidi starat, jak je co nejlíp zabezpečit. Jeden čas, protože bylo málo půjčoven kompenzačních pomůcek, tak byl dotační program na půjčovny kompenzačních pomůcek, je to podle toho, co vyjde z terénu, není to každý rok stejný, protože se to mění, byť dlouhodobě se snažíme podporovat ty terénní služby, které nám udrží ty klienty co nejdéle doma v přirozeném prostředí, kde je to relativně pro stát ještě nejlevnější varianta.“*

### **Jaké jsou zdroje pro dotace?**

*„Jsou vlastně dva hlavní zdroje, buď kraj nejprve sám někam požádá a pak ty peníze přerozděluje dál a pak je zdrojem hlavně krajský rozpočet, kde jsou peníze už dlouhodobě vyčleněný v nějakým objemu a každý rok se akorát rozhodne, na co se vynaloží. A pokud je to projekt, kam žádáme z MPSV, pak se to rozděluje dál, tak to má nastavené jejich pravidla a nemůžeme si úplně určovat, do jaké oblasti to půjde. Naopak u nás si to určit můžeme. Některé programy administrujeme přímo tady, některé dělá odbor, který má na starost přímo granty kraje. Když to spočítám, tak zhruba šest programů bývá do roka s tím, že může být první druhá vlna, to už je opakování stejného dotačního titulu. Dotace dále poskytuje i město České Budějovice a začínají i menší obce přispívat všem sociálním službám.“*

## 5 Diskuse

Tato diplomová práce se věnuje problematice projektové činnosti v sociální sféře. Hlavním cílem této práce bylo zjistit, jaká jsou specifika projektové činnosti v sociální sféře v Jihočeském kraji. Za účelem naplnění cíle práce byla stanovena výzkumná otázka: Jaké jsou společné znaky a v čem se liší projektová činnost v sociálních službách v Jihočeském kraji? Na výzkumnou otázku bude odpovězeno pomocí výsledků polostrukturovaných rozhovorů se třemi komunikačními partnery, které sloužili k triangulaci vyhodnocených dat. Odpovědi komunikačních partnerů budou také srovnány s názorem odborníka na dotace z Krajského úřadu Jihočeského kraje.

Dva ze tří komunikačních partnerů uvedli, že řeší projekty mimo jiné pro pečovatelskou službu a pro domovy pro seniory. Dle zákona 108/2006 Sb. je pečovatelská služba terénní nebo ambulantní služba poskytovaná jedincům se sníženou soběstačností, kteří vyžadují pomoc jiné osoby. Je poskytována v přirozeném prostředí nebo v zařízeních sociálních služeb. V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám se sníženou soběstačností zejména z důvodu věku, pokud potřebují pravidelnou pomoc jiné osoby (Molek, 2011). Sekundární analýzou dat bylo zjištěno, že v letech 2008 až 2012 byly nejvíce finančně podpořeny sociální služby:

- Odborné sociální poradenství (25-35 zařízení poskytujících tuto službu)
- Pečovatelská služba (44-59 zařízení poskytujících tuto službu)
- Domovy pro seniory (33-36 zařízení poskytujících tuto službu).

Z uvedeného vyplývá, že mezi nejčtetěji podporované sociální služby patří mimo jiné sociální služby zaměřené na seniory.

Z vyhodnocení výše dotací v Programu podpory A vyplynulo, že minimální dotaci ve výši 20 000 Kč obdržela v roce 2013 Jeslová a azylová zařízení České Budějovice na sociální službu Domy na půl cesty. Naopak maximální dotace ve výši 33 657 000 Kč získal Ústav sociální péče pro mentálně postiženou mládež Osek na sociální službu Pobytová služba pro osoby se zdravotním postižením v roce 2007.

V tabulce č. 4: Celková výše dotací sociálním službám v Jihočeském kraji v Kč, jsou zaneseny celkové výše dotací všem sociálním službám v Jihočeském kraji za konkrétní



roky, přičemž nejvyšší objem finančních prostředků v Programu podpory A byl alokovan v roce 2008, a to 493 657 058 Kč.

Průměrná dotace na jednu sociální službu činila v uvedeném časovém období 866 965 Kč. Jak uvedl odborník na dotace, při takovémto srovnání vyvstává problém, jelikož každá sociální služba dostává dotaci podle jiných parametrů. „*Ty pobytové služby to samozřejmě dostávají na lůžko, protože jinak to nelze v současné době uchopit – když si to propočítáte, tak by Vám mělo vyjít, že v těch letech dostali na lůžko stejně, pokud nežádali míň, jo? A u těch ostatních služeb se to většinou i v současný době počítá na pracovníka anebo na otevírací dobu, jak mají prostě pro klienty a tak. Takže máme třeba služby, kde má poradna otevřeno 4 hodiny v týdnu, tak pak samozřejmě 200 tisíc je až hodně.*“ Pro lepší představu o finančních prostředcích na jednu sociální službu za rok je v tabulce č. 7: Medián, uvedena střední hodnota výše dotace, která činila 450 000 Kč.

V tabulce č. 9: Sociální služby s nejvyššími dotacemi v Jihočeském kraji jsou uvedeny sociální služby, které v průběhu let získaly nejvyšší dotaci. Konkrétně se jednalo o tyto poskytovatele:

- Domov důchodců Dobrá Voda
- Ústav sociální péče pro mentálně postiženou mládež Osek
- Domov Libnič a Centrum sociálních služeb Empatie
- Domov pro seniory Stachy-Kůsov
- Ústav sociálních služeb Jindřichův Hradec/ Centrum sociálních služeb Jindřichův Hradec
- Městský ústav sociálních služeb Strakonice
- Ledax o.p.s.
- Ústav sociální péče pro mentálně postiženou mládež a Základní škola speciální Mačkov 79/ Domov Petra Mačkov
- Domov seniorů Mistra Křišťana Prachatice
- Domov důchodců Budislav, příspěvková organizace

Můžeme si povšimnout, že kromě již zmiňovaných nejčastěji podpořených sociálních služeb, kterými byly sociální služby zaměřené na seniory, byly dále podpořeny i domovy pro osoby se zdravotním postižením a domovy se zvláštním režimem. Pro

triangulaci dat byl vybrán také komunikační partner z řad organizací poskytujících tyto sociální služby.

V průběhu let 2007 až 2013 nebylo finančně podpořeno 27 sociálních služeb (vyjma služeb, jejichž žádosti byly vyřazeny z formálních nedostatků), přičemž 14 z nich nebylo podpořeno v prvním roce účinnosti zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách, tedy v roce 2007. Jak uvedl odborník na dotace, v tomto roce měly organizace povinnost registrovat sociální služby. Existoval však problém se stanovením výše vyčleněných finančních prostředků na Program podpory A, neboť nebylo známo, kolik organizací novou zákonnou podmínku registrace splní.

Komunikační partneři pro triangulaci byli vybráni na základě anomálií zjištěných sekundární analýzou dat.

Nejdříve jsem se v polostrukturovaném rozhovoru zaměřila na otázky týkající se komunikačních partnerů, díky kterým jsem zjistila, že všichni komunikační partneři pracují jako projektoví manažeři v sociálních službách. Jak je zaznamenáno v tabulce číslo 11: Komunikační partneři, všichni komunikační partneři mají v projektové činnosti **dlouholetou praxi: sedm, devět a více než deset let** a pravidelně vypracovávají velké množství projektů – druhý a třetí komunikační partner uvedli přibližné číslo dvacet projektů za rok. Dle KP 2 velikost projektu nehraje roli, jelikož každému projektu se v rámci realizace musí věnovat stejně. KP3 sdělil, že ročně vypracuje cca 20 projektových žádostí – ovšem nejedná se o jeho jedinou činnost. Pracovní pozice prvního komunikačního partnera zasahuje i do jiných oblastí, než je projektový management, jelikož samostatného projektového manažera by dle jeho slov „nešlo uživit“.

Jednotliví komunikační partneři se nevýznamně liší v počtu sociálních služeb, pro které řeší projekty, jak je uvedeno v tabulce číslo 11: Komunikační partneři, konkrétně se jedná o tyto služby:

- KP 1: osobní asistence, pečovatelská služba, domácí zdravotní péče, terénní hospicová péče, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, sociální služby následné péče, terénní program, azylový dům, noclehárna, nízkoprahové denní centrum;
- KP 2: denní stacionáře, osobní asistence, raná péče, sociálně terapeutické dílny, sociální rehabilitace a odlehčovací služby;

- KP 3: pečovatelská služba, osobní asistence, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, odlehčovací služby.

Sociální služby dle zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách jsou definovány v kapitole 1.4 Sociální služby, kde jsou uvedeny zkrácené definice jednotlivých služeb dle zákona o sociálních službách. Z tohoto důvodu se zde nebudeme zabývat jednotlivými službami, pro které komunikační partneři řeší projekty.

Bylo zjištěno, že všichni komunikační partneři mají vysokoškolské vzdělání (viz tabulka č. 12). První komunikační partner dosáhl bakalářského titulu a druzí dva komunikační partneři magisterského vzdělání. Dalším společným znakem všech komunikačních partnerů je znalost základů projektového řízení, kterou si dále doplňují na školeních, viz tabulka číslo 12: Vzdělání komunikačních partnerů. Slovy prvního komunikačního partnera: *„Vzdělání si doplňuji, jak můžu, oproti sociálním pracovníkům organizace nemá povinnost nás posílat na vzdělání (...)“* Dle slov tohoto komunikačního partnera bývají zajímavé tzv. Kulaté stoly, které pořádá Magistrát Města České Budějovice ve spolupráci s organizací Dialog CB. Druhý komunikační partner uvedl, že měl školení od města České Budějovice, neziskovsky.cz a výborné školení organizovalo prý i Ministerstvo pro místní rozvoj. Třetí komunikační partner si vzdělání doplňoval průběžně při práci, ale již nedovede zpětně specifikovat firmy a lektory.

Všichni komunikační partneři v rozhovoru potvrdili (viz tabulka č. 15), že při projektové činnosti spolupracují se svými kolegy a s jinými organizacemi v rámci partnerství na projektu, což uvedl i odborník na dotace. Týmová práce je dle Štefánka (In: Bendová, 2012) jedním z principů, na kterých je založeno projektové řízení. V současné době je na týmovou práci kladeno více důrazu (Štefánek, 2011). Dle mého názoru je spolupráce velmi důležitou součástí projektové činnosti, což potvrdil i KP 3: *„Spolupracujeme všichni: ekonomové, personalisti, marketingoví manažeři apod. a zejména vedoucí služeb jako odborníci na téma projektu – dodávají nám odborné informace do projektu.“* Winders (2014) píše, že aby byl projekt úspěšný, měl by být jasně definován projektový tým a role jednotlivých členů týmu. Toto koresponduje se skutečností, že všichni komunikační partneři pracují na projektech v projektových týmech. KP 1 vypověděl, že spolupracuje vždy s vedoucím dané sociální služby,

s osobou, která má na starost věcnou část plnění projektu s realizátorem, s ekonomickým oddělením, s různými partnery.

Komunikační partneři byli dále dotázáni, zda si pro zpracování projektu najímají firmy. KP 1 a KP 2 sdělili, že ne. O najmutí firmy by KP 1 uvažoval, pokud by se jednalo o náročnější investiční projekt. Organizace, ve které pracuje KP 3 si firmy najímá na zpracování komplikovaných projektů a studií proveditelnosti. Dle odborníka na dotace si organizace občas najímají někoho, kdo za ně projekt zpracuje. Slovy odborníka: „*existuje pár agentur, které se na to zaměřují*“.

Jakou softwarovou podporu využívají komunikační partneři pro projekty? KP1 pracuje například s ES MONIT, OK SYSTÉM, FILLER, KP 2 používá sdílené složky, ke kterým mají přístup členové realizačního týmu a KP 3 pracuje s Office programy. Ačkoli existují specializované softwarové nástroje pro projektový management v neziskových organizacích, jejich využívání neuvedl žádný komunikační partner.

Kam by komunikační partneři rádi podali projekt nebo co není dle komunikačních partnerů dostatečně dotačně podpořeno?

KP 1 by upřednostnil čerpání finančních prostředků z regionu přímo na sociální služby. Uvítali by, kdyby si firmy mohly vybrat nějaký projekt a ulevit si tak na daních. Cestu by KP 1 viděl v budování spoluodpovědnosti v rámci regionu. A toto realizovat spíše formou grantových schémat než klasických darů. KP 1 dále uvedl: „*Některé firmy už to dělají. Pokud ta firma má zřízenou nadaci, jako třeba nadace ČEZ, tak to je v podstatě z výtědku firmy. Oni mají grantová schémata a většinou se snaží podporovat ty regiony. Teď zrovna jsem viděla zajímavý grantík a je to až na 30 tisíc a vlastně pokud máte zaměstnance ČEZu, který bude v rámci té Vaší neziskové organizace nebo projektu nějakým způsobem činný a budete vědět, že tam budete potřebovat něco dofinancovat nebo byste rádi s uživateli udělali nějakou akci, tak v podstatě ten zaměstnanec si podá projekt přímo na tu firmu. Což mi přijde úplně úžasný, protože tím pádem zaprvé on vidí, že může něco udělat i sám a zadruhé ta firma má jasnou zpětnou vazbu a ví přesně kam a na co finanční prostředky dává. Což bývá problém u fundraisingu, přesvědčit toho potenciálního dárce o tom, že finanční prostředky budou využity účelně na účel, který se jemu bude zdát jako důležitý.*“

KP 2 by podal projekt na platy zaměstnanců. Slovy KP 2: „*Máme na to ty dotace, z MPSV, ale to nestačí pokrýt. A to je vždycky, že ty peníze na platy vždycky chybí.*“

Organizaci, ve které pracuje KP 3 tíží, že z podpory z fondů EU zcela vypadla podpora pobytových sociálních služeb.

Jelikož v práci šlo o zjištění specifík projektové činnosti v sociální sféře, ráda bych se zamyslela nad tím, **co je specifické na projektové činnosti v sociální sféře, podle komunikačních partnerů.** KP 1 uvedl tato specifika: **závislost organizací na projektech**, to že sociální služby nemají jasně daný **rozpočet** jako třeba školství, dále uvedl **variabilitu služeb** – to znamená, že ne všechny projekty se dají cyklit. V tomto se KP 1 shoduje s odborníkem na dotace, dle kterého legislativa téměř znemožňuje víceleté financování sociálních služeb. Jako poslední specifikum vidí KP 1 nejistotu, v tom se shoduje se Štefánkem (2011), který v definici projektu uvedl, že součástí projektu je i **nadprůměrná nejistota**. Dle KP 2 patří mezi specifika zejména pocit zodpovědnosti a to, že projekty jsou na základní potřeby služeb. Specifikem dle KP 3 je silná orientace/**závislost** sociální sféry na dotacích – což je dle KP 3 nevyhnutelná skutečnost, vzhledem k tomu, že se jedná o projekty ve veřejném zájmu. Dále tento komunikační partner uvedl, že obecně platí velký převis žadatelů nad dostupnými dotačními prostředky, a tudíž **nedostatečné alokace**.

Častý důvod pro realizaci projektů je fakt, že vytvořený výstup je opakovaně používán jako zdroj příjmů, v takovýchto případech se nejedná o projekt, ale o rutinní aktivitu. Rutinní aktivity jsou opakem projektů (Štefánek, 2011).

Nyní bych se ráda zamyslela nad průběhem čerpání dotací sociálními službami v České republice před vznikem zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách, v době vzniku zákona v roce 2007 a nad změnou, která nastala v této oblasti v roce 2014.

Dříve, než vznikl zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách, organizace sice vypracovávaly projekty, ale žádaly o finance dle slov odborníka z Krajského úřadu *„přímo u Ministerstva práce a sociálních věcí a těch organizací bylo hrozně málo, protože si radši žádali o peníze u obcí a z dotačních titulů krajů. Ale pak najednou se zvýšil i počet těch služeb, před tím odborný sociální poradenství a tyhle ty věci třeba vůbec vlastně nebyly upraveny, takže je nikdo, myslím, ani nefinancoval, protože je nikdo jakoby nepotřeboval.“*

Ve výzkumné části práce jsem vyhodnotila data týkající se čerpání dotací neziskovými organizacemi z Programu podpory A Ministerstva práce a sociálních věcí. Zaměřila jsem se na Jihočeský kraj v letech 2007-2013. U let 2007 a 2013 nebyl v přehledu

čerpání dotací uveden druh sociální služby dle zákona, proto nejsou tyto roky v tabulce č. 2: Počet sociálních služeb, kterým byla poskytnuta dotace na straně 55 a v tabulce č. 3: Výše dotací sociálním službám v Jihočeském kraji uvedeny. To ovšem není významné, jelikož, jak uvedl odborník Kontroly a financování sociálních služeb: „*v tom roce 2007 oni měli teprve povinnost se registrovat, tam byla doba půl roku, kdy měli povinnost se registrovat, asi do 30. 6. 2007. A před tím vlastně, i když tu službu poskytovali roky, tak tady pokud se nezaregistrovali, tak byli jako by neexistovali pro tu dotační sféru, jo? Takže oni vlastně mohli žádat až ve chvíli, kdy měli tu registraci, kdy jakoby měli to oprávnění a pokud existovali už před tím a zažádali, tak se to posuzovalo jinak, protože ještě v tom registru nebyli. A těžko se právě na ten rok 2007 odhadovalo, kolik těch prostředků bude potřeba, protože se nevědělo, kdy se kdo zaregistruje.*“ Toto tvrzení potvrzuje i fakt, že zákon o sociálních službách 108/2006 Sb. začal platit od 1. 1. 2007. Je tedy logické, že v roce 2007 byly celkové dotace sociálním službám v Programu podpory A nižší než v letech následujících, protože ne všechny sociální služby se stihly zaregistrovat. Nebylo tudíž možné přesně odhadnout množství prostředků nutných k financování.

Dále bych ráda zmínila změnu, která se v oblasti dotací sociálním službám udála roku 2014. Od roku 2014 byla povinnost administrace dotací přenesena na kraje. Odborník na dotace tuto změnu vysvětlil: „*To znamená, že systém zůstal podobný, ale teď vlastně ta rozhodovací pravomoc přešla na kraj, který vlastně k těm organizacím má blíž a trochu je zná i z důvodu toho, že je registruje všechny, takže máme trochu větší povědomí o tom, co ta služba dělá/nedělá, v jakém rozsahu, kde působí a máme i přímé zkušenosti, když pak potřebujeme nějaké informace.*“ Zajímalo mne, co si o této změně odborník myslí: „*Dřív bych řekl, že to bylo hodně matematicky nastavené, že opravdu MPSV si nastavilo nějaké parametry, podle kterých je financovalo a z těch těžko uhýbalo. Kdežto my si můžeme už těch parametrů nastavit víc, tím, jak ty služby známe a víme, že některé se nemůžou posuzovat úplně stejně, i když poskytují třeba stejnou službu, ale zase jakoby jiným klientům. Takže si tam těch kritérií třeba dáváme víc a jsme schopni je trochu jakoby financovat, jak bych to řekl, maličko rozdílně, podle toho, koho a jak těžké klienty mají.*“

Dle druhého komunikačního partnera je podávání žádostí o dotaci již zaběhlým procesem. První komunikační partner sdělil, že finanční zdroje, do kterých se dále zapojují, jsou: **dotační program Magistrátu města, dotační program Jihočeského**

**kraje a jiné.** Komunikační partner dále sdělil, že **u fakultativních činností je spektrum ještě širší.** Druhý komunikační partner sdělil, že mimo státních dotací využívají a žádají o finance **nadace, firmy a obce.** Třetí komunikační partner uvedl, že se jejich organizace zapojuje do těchto finančních zdrojů:

- Fondy EU: zejména OP Zaměstnanost, Integrovaný regionální OP
- Státní dotace: zejména resort MPSV, MZ
- Krajské grantové programy: Jihočeský kraj, Pardubický kraj
- Granty měst a magistrátů ČB
- Nadace a další drobné dotační zdroje

Sdělení komunikačních partnerů se shoduje s poznatky v literatuře (Molek, 2011, s. 22), kde se píše, že za zdroje financování sociálních služeb lze obecně považovat: „*dotace ze státního rozpočtu; dotace z rozpočtů obcí, měst a regionů; prostředky z programu Evropských společenství (...)*“ Rozhovory s komunikačními partnerkami potvrzují fakt, že sociální služby v České republice jsou financovány vícezdrojově. Právě tento způsob financování s sebou nese i určitá úskalí. Jedno z rizik zmínil i první komunikační partner. Toto riziko mi přiblížil na příkladu, který nyní uvedu. Problémem projektové činnosti v sociální sféře je dle tohoto komunikačního partnera právě kofinancování sociálních služeb. Dle KP2 je problém ve službách, jako jsou například nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, kde bývá problém sehnat dofinancování sociální služby, pokud je hlavní dotace například ve výši 70 %, je dofinancování obtížné, protože na to grantová schémata obvykle nejsou uzpůsobena.

Dle Boukala (2013) je u nestátních neziskových organizací možná podpora z veřejných zdrojů, ale nosným souborem činností by měl být fundraising. Dle KP1 je na projektové činnosti v sociální sféře specifické hlavně to, že organizace jsou na projektech závislé a dá se říci, že nemají jinou možnost „*až na fundraising a dary, které většinou nepokryjí rozpočet.*“ Thompson (2014) uvádí, že jednou z nejdůležitějších potřeb neziskových organizací je fundraising. Jak bylo uvedeno v teoretické části fundraising je přejatým anglosaským termínem, jeho doslovný překlad znamená „navyšování fondů či zdrojů“ (Šedivý, Medlíková, 2011). Boukal (2013) uvádí, že obsahem fundraisingu je soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace založené za účelem konkrétního poslání. Dle Šedivého a Medlíkové (2011) se fundraising netýká pouze peněz, ale i získávání podpory formou darů či získávání dobrovolníků.

Druhý komunikační partner sdělil, že dotace nestačí na pokrytí platů zaměstnanců: „*A to je vždycky, že ty peníze na platy chybí.*“ Jako hlavní specifikum vnímá tento komunikační partner to, že v **sociální sféře mají pracovníci větší pocit zodpovědnosti**, protože pokud by projekt neuspěl, tak „*to je potom úplně špatně celý, protože když nám vezmou půl milionu, tak tady půl milionu bude znát úplně neuvěřitelně.*“ Větší pocit zodpovědnosti u těchto pracovníků je dle mého názoru také závislý na charakteru sociální služby a na tom, jak ovlivňuje životy svých „klientů.“ Matoušek (2007) definuje sociální služby jako služby poskytované lidem společensky znevýhodněným s cílem zlepšit jejich kvalitu života.

Třetí komunikační partner řekl: „*Sociální sféra obecně je silně orientovaná /závislá na externích dotačních zdrojích, zejména registrované sociální služby. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekty ve veřejném zájmu, tak je tato skutečnost zřejmě nevyhnutelná. Obecně asi platí velký převis žadatelů nad dostupnými dotačními prostředky, a tudíž nedostatečné alokace.*“ Matoušek (2007) uvádí, že sociální služby se částečně překrývají s veřejnými službami, které jsou poskytovány v zájmu veřejnosti a financovány z veřejných rozpočtů. Pokud bychom si na chvíli představili, že zde neřešíme jednotlivé sociální služby, ale státní neziskové organizace poskytující sociální služby a pro tyto účely bychom využili definici dle profesorů Salamona a Anhiera, kterou ve své práci uvádí Šiška (2010), kdy je NNO vymezena jako instituce existující vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, pak musí takováto organizace dle profesorů (In: Šiška, 2010) být:

- organizovaná
- soukromá
- nezisková
- samosprávná a nezávislá
- dobrovolná

Zde se vyskytuje rozpor s naším pojetím NNO na akademické půdě či v politice i s jinými autory, jelikož organizovaná v tomto pojetí nemusí nutně znamenat registrovaná, soukromá znamená, že organizace nemá významnou státní podporu.



Zeptala jsem se odborníka na dotace, co považuje za důvod vypracovávání projektů. Odpověděl mi takto: „*Je to důležité pro jejich financování, protože dneska bez předloženého projektu Vám prakticky nikdo nikde peníze nedá. Dřív to bylo nastavené trošku jinak, ale dneska už je to vyloženě vázané na nějaký účel, kde musí dokázat, co za ty peníze udělají, v jakém objemu a kdo se na tom bude podílet.*“

Dle odborníka na projektovou činnost v sociální sféře se již neziskové organizace dobře naučily zpracovávat projekty. To potvrzuje i KP2, který uvedl, že dříve měli v jejich organizaci s projekty problém, ale nyní již problémy nemají. Stejně tak KP3 uvedl, že se potýkají pouze s běžnými provozními problémy.

## 6 Závěr práce

Díky zpracování této diplomové práce jsem se mohla přesvědčit o tom, že v sociálních službách pracují na pozici projektového manažera odborníci, kteří se neustále vzdělávají, jelikož jim jejich práce přináší stále nové výzvy. Všichni komunikační partneři mají dlouholetou praxi ve svém oboru, neustále si doplňují vzdělání různými školeními, jak jen mohou. Jejich pracovní pozice obvykle zahrnuje i něco jiného než samotný projektový management. Dále bylo zajímavé i zjištění výše dotací jednotlivým sociálním službám v Jihočeském kraji. Minimální výše dotace byla 20 000 Kč a obdržela ji v roce 2013 Jeslová a azylová zařízení České Budějovice. Naopak nejvyšší dotaci 33 657 000 Kč získal Ústav sociální péče pro mentálně postiženou mládež Osek na sociální službu Pobytová služba pro osoby se zdravotním postižením v roce 2007.

Ve své práci jsem dospěla k názoru, že projektový management nejen v neziskových organizacích je hlavně o lidech a týmové spolupráci, což mi potvrdili všichni komunikační partneři, kteří dlouhodobě řeší projekty pro sociální služby v Jihočeském kraji. Důležitým elementem je osobnost projektového manažera, který toho musí hodně znát, studovat metodiky, umět dobře komunikovat a hlavně: *„musí to chtít dělat a umět v tom chodit.“*

Projektoví manažeři spolupracují se svými kolegy na jednotlivých projektech. Obvykle mají zadání či zjištěné potřeby od svých kolegů, se kterými je konzultují. Jak uvedl odborník na dotace: *„neziskové organizace obecně se již naučily psát projekty.“* V praxi mohou výsledky této práce tedy sloužit i jako zdroj inspirace pro organizace, které mají s projekty či dotacemi problémy. Jako dobrá se v praxi ukazuje spolupráce sociálních pracovníků či jiných odborníků s projektovými managery na jednotlivých projektech. Jeden z komunikačních partnerů sdělil, že je dobré, když se práce na projektech rozdělí mezi více pracovníků, protože od té doby, co to u nich v organizaci tak praktikují, je to lepší. Navíc projektoví manažeři spolupracují i s jinými organizacemi, zejména co se týče partnerství v projektu, což potvrdil i odborník na dotace. Pouze jeden komunikační partner uvedl, že využívá spolupráci s externími firmami v rámci projektů, ostatní komunikační partneři by si externí firmy najali v případě, že by šlo o komplikovanější investiční projekt.

Práce je, dle mého názoru, přínosná tím, že zachycuje názory a postoje lidí, kteří se projektovou činností zabývají již řadu let. Z rozhovorů s komunikačními partnery vyplynulo několik specifík projektové činnosti v sociální sféře. Prvním specifíkem je pocit zodpovědnosti, který je u pracovníků v sociální sféře větší než u pracovníků ve sféře ziskové. Druhým specifíkem je to, že organizace jsou na projektech a dotacích závislé, bez projektu jim téměř nikdo peníze nedá. Dalšími specifiky jsou věčná nejistota a variabilita cílových skupin i služeb. Posledním specifíkem a zároveň velkým problémem je nedostatečná alokace finančních zdrojů.

Zjištěná specifika mohou posloužit jako náměty pro budoucí výzkumy nebo také jako témata k zamyšlení. Jistě by bylo zajímavé rozpracovat zjištěná specifika i ostatní výsledky práce do dalších výzkumů a věnovat tak této problematice více času, jelikož díky projektové činnosti jsou veškeré sociální služby „živé“, což je další obrovské specifikum projektové činnosti v sociální sféře.

Bylo by vhodné, kdyby měly sociální služby určené rozpočty, třeba jako školství, a odbourala by se tak věčná nejistota, zda budou finanční prostředky na sociální služby i v dalších letech. Pracovníci by se tak nemuseli obávat, co se s jejich organizací stane, pokud finanční prostředky nezískají. Jako negativní také vnímám to, že jsou projekty obvykle jen na rok a nedají se více cyklit, to je dle odborníka na dotace legislativou téměř znemožněné. Projektoví manažeři by také uvítali více finančních prostředků na platy svých zaměstnanců, protože na ty jim prostředky vždy chybí. Dále by dobré, kdyby byla v praxi více posílena odpovědnost a solidarita v rámci regionu, a to tak, že by firmy přispívaly na sociální služby formou grantových schémat a nikoliv klasických darů, což by uvítali i projektoví manažeři. Dobrým příkladem, který uvedl komunikační partner, je společnost ČEZ, která tuto praxi již aplikuje a může být dalším subjektům zajímavou inspirací.

## 7 Seznam použitých zdrojů

- 1 ADÁMKOVÁ, M., 2007. *Manažer v sociálních službách: studijní podklady ke kurzu*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-441-5.
- 2 ANHEIER H. K., 2014. *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. Second edition. London: Routledge. ISBN 978-0415550475.
- 3 BENDER, M., 2010. *Manager's guide to project management: How to apply best practices*. New Jersey: Pearson Education, Inc. ISBN 0-13-713690-0
- 4 BOUKAL, P., 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4487-2.
- 5 BRAY, I. M., 2016. *Effective Fundraising for Nonprofits: Real-World Strategies That Work..* Fifth edition. Berkeley, CA: Nolo. ISBN 9781413322989
- 6 BURKE, E., 2018. *Facebook Fundraising: What Your Nonprofit Needs to Know* [online]. San Diego: Classy. [cit. 2018-04-28]. Dostupné z: <https://www.classy.org/blog/facebook-fundraising-nonprofit/>
- 7 CHUNG, E., © 2018. *25 Quick Fundraising Ideas for Nonprofits and Charity*. [online] San Diego: Classy. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://www.classy.org/blog/25-quick-fundraising-ideas-for-nonprofits-and-charity/>
- 8 DOČKAL, V., 2007. *Strukturální fondy EU - projektový cyklus a projektové řízení: příručka projektového manažera*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4390-9.
- 9 EDWARD, D., © 2008. *Metody fundraisingu v ČR – léto 2008*. Nadace Neziskovky.cz [online].[cit.2016-12-12] Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/data/metodyFR\\_2008\\_predbezna\\_zpravatxt8427.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/metodyFR_2008_predbezna_zpravatxt8427.pdf)
- 10 EVROPSKÁ UNIE, 2014. [online].[cit.2018-04-04] Dostupné z: [https://europa.eu/european-union/topics/regional-policy\\_cs](https://europa.eu/european-union/topics/regional-policy_cs)
- 11 FERJENČÍK, J., 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-367-6.

- 12 HOLLAND T. P., RITVO R. A., 2008. *Nonprofit Organizations: Principles and Practices*. New York: Columbia University Press. ISBN 978-0-231-13975-5
- 13 CHVOJKOVÁ, A., KVĚTOŇ V., 2007. *Finanční prostředky fondů EU v programovacím období 2007-2013*. Praha: IREAS, Institut pro strukturální politiku. ISBN 978-80-86684-43-7.
- 14 HENDL, J., 2008. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4.
- 15 KEHL, M. F., 2015. *How is project management different in a nonprofit organization?* [online].[2016-12-12]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/how-project-management-different-nonprofit-michael-f-kehl>
- 16 MAREK, D., KANTOR, T., 2009. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. vydání. Barrister Principal, Brno. ISBN 978-80-87029-56-5.
- 17 MARKOVÁ, L., 2013. *Projektový management: strategické řízení a teorie omezení*. Brno: Litera. ISBN 978-80-903586-9-0
- 18 MIOVSKÝ, M., 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- 19 MOLEK, J., 2011. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-083-7.
- 20 MPSV - oddělení monitorování a reportingu, odbor řízení programů ESF, © 2016. *Analýza kraje*. [online].[cit.2016-05-18]. Dostupné z: <https://email.seznam.cz/#search/prefix%3Ampsv/17840>
- 21 MPSV, 2008. *Předběžné výsledky dotačního řízení pro rok 2008: Program podpory A – předběžné výsledky dotací pro rok 2008*. [online].[cit.2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/4951>
- 22 MPSV. *Výsledky dotačního řízení pro rok 2007: Program podpory A – Výsledky dotačního řízení MPSV ČR v oblasti podpory poskytování sociálních služeb*. [online]. [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/3327>

- 23 MPSV, 2009. *Výsledky dotačního řízení 2009 – Po navýšení: Program podpory A.* [online].[cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/6957>
- 24 MPSV, 2010. *Výsledky dotačního řízení pro rok 2010: Program podpory A.* [online].[cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8135>
- 25 MPSV, 2011. *Výsledky dotačního řízení pro rok 2011: Program podpory A.* [online].[cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/10169>
- 26 MPSV, 2012. *Výsledky dotačního řízení pro rok 2012: Program podpory A.* [online].[cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/12034>
- 27 MUTZ, J., MURRAY, K., 2010. *Fundraising for dummies.* Indianapolis: Wiley Publishing, Inc. ISBN 978-0-470-56840-8.
- 28 NAVRÁTILOVÁ, D., 2010. *Projektový a dotační management.* Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. ISBN 978-80-87240-21-2.
- 29 NECHVÍLOVÁ, S., 2012a. Cíle projektu. In: BENDOVIÁ, K., et al. *Základy projektového řízení.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 9-14. ISBN 978-80-244-3124-6.
- 30 NECHVÍLOVÁ, S., 2012b. Zainteresané strany. In: BENDOVIÁ, K., et al. *Základy projektového řízení.* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 15-17. ISBN 978-80-244-3124-6.
- 31 OCHRANA, F., PAVEL, J., VÍTEK, L., 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3228-2.
- 32 POSNER, K., APPLGARTH, M., 2006. *Projektový management: příručka rad, metod a nástrojů pro vedoucí a členy týmů, kteří chtějí dobře a efektivně zvládat své úkoly a povinnosti.* Praha: Portál. ISBN 80-7367-141-7.
- 33 PROUZOVÁ, Z., 2015. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR: Studie Vývoj a současný stav českých NNO v makroekonomických ukazatelích.* [online].[cit.2017-01-22]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_prouzova\\_data\\_a\\_fakta\\_o\\_neziskovem\\_sektoru\\_1.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf)

- 34 PŘICHYSTAL, A., 2008. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*. Nymburk: VEGA-L. ISBN 978-80-86757-94-0.
- 35 REKTOŘÍK, J., 1998. Organizace v neziskové sféře. In: STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. a kol., *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press. s.163-176. ISBN 80-7226-112-6.
- 36 ROSENAU, M. D., 2007. *Řízení projektů*. 3. vydání, Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1506-0.
- 37 SMUTNÝ, P., HÁLEK, I., 2008. *Základy řízení projektů*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4586-6.
- 38 STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I., 1998. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-112-6.
- 39 SVOZILOVÁ, A., 2011. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů, plánování a koordinace projektových prací, metody projektové kontroly a řízení rizik*. 2. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3611-2.
- 40 ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
- 41 ŠIŠKA, D., 2010. *Projektové řízení v nestátních neziskových organizacích*, Brno, Bakalářská práce. Ekonomicko-správní fakulta.
- 42 ŠKARABELOVÁ, S., 2002. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-3031-3.
- 43 ŠOBÁŇOVÁ, P., 2010. *Projektové řízení*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7368-749-6.
- 44 ŠTEFÁNEK, R., 2011. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2835-0.
- 45 ŠTEFÁNEK, R., 2012. Projekt a řízení projektů. In: BENDOVIÁ, K., et al. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 18-21. ISBN 978-80-244-3124-6.

- 46 ŠUCHA, M., 2012. Komunikace jako pracovní nástroj. In: BENDOVIÁ, K., et al. *Základy projektového řízení*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, s. 58-61. ISBN 978-80-244-3124-6.
- 47 ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-313-0.
- 48 ŠVIRÁKOVÁ, E., 2015. *Inovace a tradice, kvalita a kvantita v projektovém managementu*. Zlín: Radim Bačuvčík - VeRBuM. ISBN 978-80-87500-69-9.
- 49 TAYLOR, J., 2007. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1759-0.
- 50 USABILITY.GOV, © 2017. *Project Team Roles and Responsibilities*. [online].[cit. 2017-11-29]. Dostupné z: <https://www.usability.gov/how-to-and-tools/methods/project-team.html>
- 51 VANÍČEK, J., 2013. *Příprava a řízení projektů*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu. ISBN 978-80-7248-825-4.
- 52 VILAMOVÁ, Š., 2005. *Čerpáme finanční zdroje Evropské unie: praktický průvodce*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1194-X.
- 53 VLÁDA ČR, © 2009-2018. *Strategie Evropa 2020*. [online].[cit.2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/strategie-evropa-2020-78695/>
- 54 VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J., 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903696-5-8.
- 55 WATERS, J., 2014. *Fundraising with Businesses: 40 New (and Improved!) Strategies for Nonprofits*. Hoboken: Wiley. ISBN 978-1-118-61572-0.
- 56 WINDERS, J., 2014. *Project Management Tips: Team*. [online]. [cit. 2016-12-12]. Dostupné z: <http://npengage.com/nonprofit-management/project-management-tips-team/>



- 57 WOLF T., 2013. *Effective Leadership in Nonprofit Organizations: How executive Directors and Boards Work Together*. New York: Allworth Press. ISBN 978-1-62153-287-3.
- 58 WORTH M. J., 2016. *Fundraising: Principles and Practice*. Los Angeles: SAGE Publications. ISBN 978-4833-1952-0.
- 59 WYSOCKI, R., 2014. *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. Seventh Edition*. Indianapolis: John Wiley and Sons. ISBN 978-118-72916-8.
- 60 Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, 2017. In: *Sociální zabezpečení: státní sociální podpora, dávky pro osoby se zdravotním postižením, sociální služby, pomoc v hmotné nouzi, životní a existenční minimum: redakční uzávěrka 9.10.2017*. Ostrava: Sagit. ÚZ. s. 118-199. ISBN 978-80-7488-252-4

## **8 Seznam příloh**

Příloha č. 1: Rozhovor s prvním komunikačním partnerem

Příloha č. 2: Rozhovor s druhým komunikačním partnerem

Příloha č. 3: Rozhovor s třetím komunikačním partnerem

Příloha č. 4: Rozhovor s odborníkem na dotace

## 9 Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků:

Obrázek č. 1: Schéma členění národního hospodářství.....	20
Obrázek č. 2: Projekty krajů v OPLZZ za oblasti podpory .....	52
Obrázek č. 3: Srovnání výše dotací sociálním službám podle krajů.....	53
Obrázek č. 4: Průměrný počet sociálních služeb, které byly v Jihočeském kraji finančně podpořeny, za rok.....	56
Obrázek č. 5: Vývoj celkové výše dotací.....	59
Obrázek č. 6: Vznik projektu dle KP 1.....	68
Obrázek č. 7: Vznik projektu dle KP 2.....	68
Obrázek č. 8: Vznik projektu dle KP 3.....	69
Obrázek č. 9: Specifika projektové činnosti v sociálních službách v Jihočeském kraji.....	74
Obrázek č. 10: Vývoj poskytování finančních prostředků na sociální služby.....	77

### Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Přehled oblastí podpory OPLZZ.....	52
Tabulka č. 2: Počet sociálních služeb dle druhu v Jihočeském kraji, které byly finančně podpořeny.....	55
Tabulka č. 3: Výše dotací z projektové činnosti sociálním službám v Jihočeském kraji, dle druhu v Kč.....	58
Tabulka č. 4: Celková výše dotací sociálním službám v Jihočeském kraji v Kč.....	59
Tabulka č. 5: Minimální a maximální výše dotace.....	60
Tabulka č. 6: Průměrná výše dotace.....	60

Tabulka č. 7: Medián.....	60
Tabulka č. 8: Konkrétní příklady výše dotací organizacím v Jihočeském kraji v KČ....	61
Tabulka č. 9: Sociální služby s nejvyššími dotacemi v Jihočeském kraji.....	62
Tabulka č. 10: Služby, které nebyly finančně podpořeny v Jihočeském kraji v Programu podpory A.....	63
Tabulka č. 11: Komunikační partneři.....	64
Tabulka č. 12: Vzdělání komunikačních partnerů.....	65
Tabulka č. 13: Do jakých finančních zdrojů se zapojujete?.....	66
Tabulka č. 14: Jakým způsobem vymýšlíte projekty?.....	67
Tabulka č. 15: Spolupracujete při projektové činnosti s kolegy a s jinými organizacemi?.....	69
Tabulka č. 16: Najímáte si pro zpracování projektu nějaké firmy?.....	70
Tabulka č. 17: Využíváte při své práci softwarovou podporu pro své projekty?.....	70
Tabulka č. 18: Má vaše organizace nějaké problémy s projektovou činností?.....	71
Tabulka č. 19: Kam byste rádi podali projekt, případně v jaké oblasti byste prostředky využili?.....	72
Tabulka č. 20: Co je podle Vás specifické na projektové činnosti v sociální sféře?.....	73

## 10 Seznam zkratek

NNO – Nestátní nezisková organizace

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

HDP – Hrubý domácí produkt

NUTS II – územní statistické jednotky, tzv. regiony

OP – Operační program

ROP – Regionální operační program

OPLZZ - Operační program lidské zdroje a zaměstnanost

IPMA – International Project Management Association

ISO 10 006 – norma

Odst. – Odstavec

SMART – vlastnosti cíle, v překladu znamená, že cíl má mít tyto vlastnosti:

- Specific – specifický
- Measurable – měřitelný
- Accepted - odsouhlasený
- Realistic – realistický
- Timed – časově ohraničený

SMART(i) – viz výše, ale navíc cíl může být Integrated – integrovaný

SWOT analýza - zkratka analýzy v překladu znamená:

- (Strengths) silné stránky;
- (Weakness) slabé stránky;
- (Opportunities) příležitosti;
- (Threats) hrozby.

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

## 11 Přílohy

### ***Příloha č. 1: Rozhovor s prvním komunikačním partnerem***

Prvním komunikačním partnerem z řad pracovníků organizací poskytujících sociální služby byla osoba, která dosáhla bakalářského vzdělání, ale nedokončila navazující magisterské studium. V současné době, od roku 2010, pracuje v týmu oddělení zdrojů na pozici projektového manažera. Během představení mi sdělila: *„Ta pozice není čistě projektový manager, ale zasahuje i do dalších oblastí. Samostatnou pozici projektového manažera by nešlo uživit.“*

#### **Musel jste si doplnit vzdělání?**

*„Tak vzdělání si doplňuji, jak můžu, oproti sociálním pracovníkům organizace nemá povinnost nás posílat na vzdělávání, ale nicméně snažíme se, jak můžeme. Hlavně bych řekl, že se zúčastňujeme různých kulatých stolů a potom se hodně zúčastňujeme školení k jednotlivým výzvám, což ti donátoři dělají a to ostatní je prostě samostudiem a plus když se vyskytne nějaký návazný kurz na to, co už jsme absolvovali, tak se na to snažíme zajistit vhodné finanční prostředky.“*

#### **Pro jakou sociální službu/y řešíte projekty?**

*„Služby pro komplexní domácí péči (osobní asistence, pečovatelská služba, domácí zdravotní péče a terénní hospicová péče). Druhou velkou skupinou jsou služby pro osoby se sociálním znevýhodněním – nízkoprahová zařízení pro děti a mládež, sociální služby následné péče pro osoby s chronickým duševním onemocněním, potom poskytujeme služby lidem v krizi a lidem bez domova – terénní program, azylový dům, noclehárna a nízkoprahové denní centrum.“*

#### **Kolik projektů jste udělal?**

*„Všechny sociální služby, které poskytujeme, mají platnou registraci. Dá se říct, že na každou službu je hlavní dotační program (z Jihočeského kraje), což je taková ta hlavní dotace na úhradu základních činností. Aby na tuto dotaci služba dosáhla, tak musí být ve střednědobém plánu sociálních služeb, v akčním plánu a musí mít platné pověření k výkonu a na základě toho donátor potom přiděluje dotaci. Co se týče ostatních projektů, tak samozřejmě jsou financovány vícezdrojově, takže do nich zasahuje dotační program Magistrátu města, dotační program Jihočeského kraje i jiné – dotační*

*programy různých nadačních fondů a tak dále, je jich poměrně hodně, služba musí být financovaná z více zdrojů.“*

*„Pak jsou zde ještě fakultativní činnosti a na ty bývají samostatné projekty, tam je to spektrum ještě širší. Jsou to projekty jak od různých ministerstev, plus ty dotační programy a granty, které jsem již zmiňovala, nebo to jsou programy z Evropských fondů.“*

### **Máte základy projektového managementu?**

*„Tak v neziskovém sektoru je tohle vždycky problém. Mám základy managementu a projektového řízení, které jsem se učil v rámci svého vysokoškolského vzdělání. Následně jsem měl i některá dílčí školení. Bývají zajímavé tzv. kulaté stoly, které dělá tady Magistrát města České Budějovice ve spolupráci s organizací Dialog CB, které se týkají fundraisingu, projektového řízení, PR, managementu, což spolu souvisí.“*

### **Jakým způsobem vymýšlíte projekty?**

*„Projekty tady vymýšlíme v podstatě na základě potřeb služeb. Zpravidla jednou ročně se dělá sběr dat od sociálních služeb, jejich potřeb, analýza pro to hlavní dotační řízení a z toho my vycházíme i při vyhledávání dalších výzev a grantových schémat. Dá se říct, že i během roku se to různě upravuje, podle toho, kam se ta sociální služba ubírá. Tím, že pracujete s lidmi, tak to nikdy není tak, že byste si to mohla nalinkovat. A v podstatě se hodně vychází z potřeb těch cílových skupin a taky z jejich determinant, protože jsou věci, které se v projektovém řízení cyklují stále, ale některé jsou nové. Těžko to naplánovat, většinou se hledají vhodná grantová schémata dle potřeb služeb.“*

### **Jakým způsobem u vás probíhá projektová činnost? Najímáte si pro zpracování projektu nějaké firmy?**

*„Pro upřesnění, celou dobu mluvíme hlavně o projektech, které jsou neinvestiční, jsou tedy na tzv. měkké dovednosti, jsou to v podstatě projekty na provoz těch sociálních služeb nebo na nějakou přidruženou činnost. Nebo jsou to projekty investiční, ale v nějaké menší formě, typu, že žádáme o auta nebo vybavení, že potřebujeme něco drobně zrekonstruovat. Tady na to agentury nenajímáme ani s nimi nespolupracujeme, ale pokud by se jednalo o nějaký specifický projekt, třeba úplně nové zařízení, jako výstavba nového zařízení, tak tam bychom s někým už spolupracovali, protože do toho*

*vstupují další věci, další lidé, organizace. Zatím jsme ale projektové agentury nevyužívaly, myslím tu dobu, co zde pracuji.“*

### **Využíváte při své práci softwarovou podporu pro své projekty?**

*„Tady si nejsem jistý, jak to myslíte, protože dnes už ti donátoři většinou mají všichni elektronické aplikace, ve kterých se to vyplňuje, v tom se ty granty píšou. A dá se říci, že dnes se už i většina věcí elektronicky odesílá. Takže co se týče programů specifických, tak samozřejmě využíváme a buď to si to stáhnete jako program, nebo to běží na síti. Dnes už skoro každý donátor má svůj program např. program filer nebo OK systém, ve kterém se vyplňují hlavní dotační tituly - ES monit. Například filer je vlastně formulář, kam jen vyplňujete, je intuitivní, je tam omezení znaků, nevyskakují tam další okraje a jiný je zase složitý.“*

### **Má vaše organizace nějaké problémy s projektovou činností? Pokud ano, jaké to jsou?**

*„Problémy s projektovou činností to je široký pojem. Obecně problém je většinou právě to kofinancování těch sociálních služeb. Jsou služby, a teď zase, vy máte sociální služby, které mají určité priority, oni jsou i jako v metodice takhle seřazeny, podle kterých, nebo podle zajištění těch služeb vám vlastně potom v případě rozdělování nějaké velké částky ten donátor může přidělit tu dotaci, takže třeba, když budu konkrétní a srovnám třeba pečovatelskou službu a nízkoprahová zařízení pro děti a mládež. Pokud nebude dostatečně zajištěna pečovatelská služba, tak jde těm lidem vlastně někdy i o život, ale pokud nebude zajištěno nízkoprahové zařízení pro děti a mládež, tak už to není z pohledu donátora takový problém, protože tam už nejde o život. A oni i podle toho zohledňují a rozdělují dotace. Takže je trochu problém se službami, které my považujeme za důležité, například NZDM v sociálně vyloučené lokalitě, je jedinou alternativou pro děti, jak trávit čas, protože nic jiného není dostupné a dá se říct, že my to zařízení poskytujeme, ale je ztrátové. To znamená, tam to kofinancování z těch ostatních zdrojů musí být daleko větší. Ale na základní zajištění sociálních služeb sehnat právě to dofinancování bývá dost velký problém. Není problém u fakultativních činností, kupodivu, ale bývá problém se zajištěním jako úplně, pokud tam potřebujete dostat*



*řekněme půl milionu, tak už je to jako velký problém. Takže tam bych viděla ten hlavní problém, že ta grantová schémata tady v tom třeba nejsou. “*

*„V podstatě ten problém je, že vy máte, oficiálně určená procenta, kolik vlastně by Vám měla dělat výška dotace na tu sociální službu, že by to mělo být, ta hlavní – když to budu brát z Jihočeského kraje, třeba 70 procent u některých služeb a u některých služeb by to mělo být míň a liší se úhradové, bez úhradové služby ještě. A ten zbytek vlastně k tomu dofinancování vy máte nějakým způsobem, fundraisingem nebo další projektovou činností si zajistit sami. Ale bývá to problém, protože třeba ty grantová schémata vypsaná nejsou. Donátoři v nadačních fondech a těch programech, které jsou vypsané, třeba jako Rada vlády pro záležitosti romské komunity, ty se zaměřují na komunitní práci, ale většinou je to na zajištění ne základu té služby, ale na fakultativní činnosti.“*

**Kam byste rádi podali projekt i v případě, že je to nereálné a tento projekt by dle Vás nebyl podpořen?**

*„Záleží, jak je ta otázka myšlena, jestli jako, že je nějaký konkrétní donátor, u kterého bysme si přáli získat více prostředků a není to možné, tak tady bych třeba zmínila ty místní zdroje, že tam by to třeba mohlo být vyšší a logicky pokud budeme žádat třeba na nadaci OKD, tak nám z ní nevyjde tolik finančních prostředků, takže bych třeba byla radši, kdyby ty finanční prostředky mohli, právě z toho regionu, jít přímo na ty sociální služby. A co se týče tady toho, tak bych řekla, že bychom docela uvítali třeba nějakou možnost, kdyby firmy si mohli snáze hospodařit a mohli si třeba vybrat nějaký sociální projekt a ulevit si vlastně na daních a to, co by měli odvést na daních, by vlastně zafinancovalo ten sociální projekt. **Takže nějaké budování spoluodpovědnosti v rámci toho daného regionu. To bych viděla jako cestu a myslím si, že by bylo zajímavý, právě to udělat tou formou těch grantových schémat, projektových žádostí, než klasických darů.** Některé firmy už to dělají. Pokud ta firma má zřízenou nadaci, jako třeba nadace ČEZ, tak to je v podstatě z výdělků firmy. Oni mají grantová schémata a většinou se snaží podporovat ty regiony. Ted' zrovna jsem viděla zajímavý grantík a je to až na 30 tisíc a vlastně pokud máte zaměstnance ČEZu, který bude v rámci té Vaší neziskové organizace nebo projektu nějakým způsobem činný a budete vědět, že tam budete potřebovat něco dofinancovat nebo byste rádi s uživateli udělali nějakou akci, tak v podstatě ten zaměstnanec si podá projekt přímo na tu firmu. Což mi přijde úplně úžasný, protože tím pádem zaprvé on vidí, že může něco udělat i sám a zadruhé ta firma má jasnou zpětnou vazbu a ví přesně kam a na co finanční prostředky dává. **Což bývá***

*problém u fundraisingu, přesvědčit toho potencionálního dárce o tom, že finanční prostředky budou využity účelně na účel, který se jemu bude zdát jako důležitý.“*

**Spolupracujete při projektové činnosti s kolegy, jakým způsobem?**

*„Tak určitě. (smích) Ta spolupráce bývá s vedoucím té dané sociální služby nebo s tím, kdo bude mít na starosti tu věcnou část plnění projektu s realizátorem, potom většinou s ekonomickým oddělením na základě stanovení rozpočtu, pak s různými partnery. Ale jde o konkrétní projekt, kdybychom si vzali nějaký příklad tak potom do toho vstupuje tento tým lidí a projektový manager.“*

**Spolupracujete s jinými organizacemi poskytujícími sociální služby? Čeho se spolupráce týká?**

*„Spolupracujeme v rámci partnerství na projektu, buď se podává společný projekt, nebo někdy se v tom projektu vytyčí, co bude která organizace dělat, což je to partnerství a nebo můžete udělat to, že – teď to zkusím na příkladě, abyste tomu rozuměla – projekt na prevenci nějakých patologických jevů u určité cílové skupiny, třeba u mladistvých – a nebudu tam chtít partnery, ale budu v rámci toto projektu chtít spolupracovat s určitými subjekty, může se to udělat tak, že se do rozpočtu dá kolonka nákup služeb, tam vlastně si vyčíslím náklady tu činnost té dané organizace, kterou v plánu aktivit zmiňuju – udělám to tímhle tím způsobem, že je nemusím jakoby zaměstnat, ale můžu to udělat formou nákupu služeb. Pak to jde samozřejmě bezúhradově, že v rámci své činnosti – jsou služby, které v rámci své činnosti mají za cíl vzdělávání bezúhradově – jako třeba Prevent, což je adiktologická organizace, která poskytuje adiktologické služby a s nimi máme dlouholetou tradici spolupráce v rámci partnerských projektů.“*

**Co je podle Vás specifické na projektové činnosti v sociální sféře?**

*„Specifické na projektové činnosti v sociální sféře je asi hlavně to, že **oproti jiným organizacím vy jste na těch projektech závislí a dá se říci, že nemáte jinou šanci, až na fundraising a dary, které většinou nepokryjí rozpočet, jak ty finanční prostředky získat jinak.** Samozřejmě jsou služby, které jsou úhradové, takže z části si j klienti hradí sami a z části tam vstupujeme i nějakou vlastní invencí, ale nemáme jasně danou částku – jako třeba školství – rozpočet, se kterým byste pracovala, tvoří se to během roku, tak jak ty zdroje postupně přicházejí. To je podle mého názoru hlavní specifikum. **A potom většinou to, že variabilita cílových skupin se mění, takže projekty a zacílení té dané***

*sociální služby reaguje na potřeby trhu a na aktuální situaci. Takže to musí být dost variabilní, nedá se více cyklit projekty.“*

**Je něco na co jsem se Vás nezeptala, co považujete za důležité k tématu a rád byste to zmínil?**

*„(smích) Jako tohle asi, ta poslední otázka, to je asi největší kámen úrazu tady, protože vy jste vlastně tady vlastně – že ta organizace je z těch projektů živá, což je taková věčná nejistota, protože něco podáte – s nejlepším vědomím a svědomím – ale to, jestli to schválí a jestli se výběrové komisi bude zdát, že jste se trefil nebo netrefil do tématu, je vždycky ve hvězdách, vždycky je to o konkurenci – jaké organizace se budou dál přihlašovat a tak no – že tam není nějaká, většinou u těch projektů není jasná zakázka.“*

## **Příloha č. 2: Rozhovor s druhým komunikačním partnerem**

Druhým komunikačním partnerem byl projektový manager s ekonomickým vzděláním, který pracuje v organizaci 9 let a řeší projekty pro pět sociálních služeb.

### **Kolik projektů jste udělal?**

*„Cca 20 za rok a intenzivně minimálně pět let, velkých, malých, různých. Tuhle jsme se bavili o tom, že ono ani nezáleží, jestli je malý nebo velký, protože ta administrativa s tím spojená, tak tomu já říkám velké, malej, ale že i tomu malýmu se musí člověk v rámci realizace věnovat tak, jak i tomu velkému projektu.“*

### **Máte základy projektového managementu?**

*„Ono to vzniklo nejdřív tak, že jsme byli samouci, že jsme do toho šli po hlavě a pak postupně teda jsme zjišťovali, že některý věci bych potřeboval vědět, tak jsem chodil na nějaký školení, ale tam jsem se dovídal to, co jsem věděl, že to neumím a že bych to potřeboval umět – výběrový řízení a takový ty věci.“*

### **Jakým způsobem vymýšlíte projekty?**

*„Na co napíšeme? Mně třeba chodí výzvy, mám spuštěné ty novinky a chodí mi, že je někde vyhlášená výzva. Sociální pracovnice – pracujeme v týmu – já najdu výzvu a všem ostatním kolegům to pošlu, aby se koukli, jestli tam teď nemají něco takového, že bysme do toho pak šli. Takže takhle. A pak jsme se naučili – to jsme ještě ze začátku neuměli – že je potřeba vymyslet, co chceme a hned u toho jako vymýšlet peníze. Vždycky to ohodnocovat penězi, protože pak jsme zjistili, že jsme něco vymysleli, ale nevěděli jsme ty peníze a to zdržovalo, ale je pravda, že to se člověk naučí.“*

### **Máte školení na projekty? Kdo toto školení organizoval?**

*„Měl jsem, něco organizovalo město ČB, pak měli výbornej Ministerstvo pro místní rozvoj – protože oni na to tenkrát taky dostali peníze a byl to takovej cyklus. Pak jsem byl na Neziskovky.cz – to bylo v Praze a ještě další – například cyklus pěti školení a něco z toho byl i projektový management.“*

### **Do jakých finančních zdrojů se zapojujete?**

*„Různě právě. Jako teďka nebudu vyprávět o státních dotacích, to bych řekl, že už je taková rutina. Ale kam všude – **do nadací, do firem, v menší míře oproti dotacím státu jsou i dotace od obcí** – máme s nimi dlouhodobou spolupráci – jednou, na začátku, jsme udělali takovou kampaň, že jsme oslovili všechny možné obecní a městské úřady odkud máme klienty a z této skupiny nám zůstalo asi pět stálých, o kterých víme a kam posíláme každý rok. A občas i ministerstva jako je Ministerstvo pro místní rozvoj, tak tam občasí mají takové výzvy, jako teď jsme žádali o auto. Je toho hodně.“*

### **Jakým způsobem u vás probíhá projektová činnost?**

*„Nejdřív sleduju ty výzvy, procházím je a zjistím, jestli se nás vůbec týká, jestli tam my můžeme jít. Pak to vyhodnotím, že asi jo nebo ne. Když si nejsem jistá – fungujeme týmově, už jsme se to naučili, protože dřív jsme to dělali jeden dva, ale to je „vopruz,“ to bylo, to jsme říkali, na budku. Je lepší, když je tam víc lidí. Pak když zjistím, že teda jo, tak to dám kolegům, oni zase ví víc v té sociální oblasti, no a když někdo vymyslí něco, že jo, třeba že teď potřebujeme tohle, tak pak se sejdeme všichni. Já si jako projektový manager nastuduju metodiku a oni, pak když vymýšlí něco, tak já se jich ptám nebo oni mě se ptaj: „Můžeme na tohle nebo jsou to peníze na tohle?“ To bych řekl, že to funguje výborně. Já jako ekonom, jsem se v té sociální oblasti toho už hodně naučil, ale je lepší, když si najedu ty metodiky a vyznám se v tom a oni si jedou svoje a je to takhle dobrý.“*

### **Najímáte si pro zpracování projektu nějaké firmy?**

*„Nenajímáme. I když jednou, když už jsem byl z toho skoro vyhořelý, tak jsem říkal, že už toho mám dost (smích), tak jsme si sem pozvali firmu s nabídkou, aby nám přišli udělat nabídku, že nám udělají jako žádost a když nám řekli, kolik to stojí (pomlka), tak se ředitel skoro zhroutil (zasmání). Jenom za žádost. Pak se platí za každou monitorovací zprávu a pak se platí za výběrové řízení. **Tak to jsem říkal, kdyby byl nějaký investiční projekt**, protože zatím jsme měli víceméně měkký projekty, ale kdyby byl investiční, tak do toho bych do výběrka nešel, to bych si nechal, protože oni jako spoléhají na mě, že já to musím umět, ale **do investičního bych teda fakt vzal firmu**. Ale do těch měkkých si myslím, že už to fakt umíme – ono se to vždycky mění, ale když se potřebujeme zeptat, tak víme, kam se zeptat, jak se zeptat a na co. Ale ta paní, co tady*

*pak byla z té projektové kanceláře, tak ta říkala: „Vy už máte zkušenosti, vy to umíte ne?“ A já jí říkám: „Já vím, že je to zbytečné, ale já už na to prostě nemám.“*

*„No, ale jednou, to se nám stalo, to vám řeknu případ, že jsme to dělali přes MPSV – a to bylo první výběrko – byl měkký projekt, ale šel jsem do toho asi z nevědomosti, že to dáme – a ono totiž MPSV si koupilo nějakou firmu, která nám měla jako radit, my jsme jim mohli volat a oni nám mohli radit, ale to platilo MPSV. A teď on ten chlap – my už jsme měli dokumentaci a všechno jsme měli a já jsem si říkal, že mu zavoláme a necháme si to zkontrolovat. A vždycky to jako bylo – on vám to může kdokoli zkontrolovat, ale zodpovědnost je vždycky na vás. Ono tak je to s těma firmami, že oni vám to sice všechno udělají, ale je to na vás a tu zodpovědnost nesete sami. Takže jsem si říkal – my to dáme firmě, ale já si tu stejně budu študovat ty metodiky, protože když to budu procházet, tak abych věděl. No a on tenkrát ten chlap nám poradil v žádosti o dotaci dát ještě nějaký kritérium, jo? Který nás, mě, by teda nenapadlo vůbec, protože všude, kam já jsem šla na školení, tak to bylo – rozhodující je cena. A on nám tam přidal ještě jedno a teď, nechal jsem se jím jako unést, že víte, ono nikdy nevíte, kdo k vám přijde na kontrolu, ono jako ty kontroly fungují na pocitu. Protože přijde někdo a řekne, že to je „óká“ a přijde někdo a řekne, že jako ne. Pak když jsem se o to jako zajímal. A ono aby nás nikdo nenařknul, že to nebylo jako objektivně pro všechny, kdo tam budou posílat ty nabídky, tak mně se to zdálo jako logický, v tu chvíli. No všechno to klaplo, posílali jsme ty monitorovací zprávy, jenomže na konci přišla ta kontrola – a přesně – když tady seděli, tak si rochňali, bylo to perfektní všechno. A pak dlouho nechodil protokol a kolegové: „No, tak to bylo super, oni byli nadšení, ne?“ A já jsem si říkal: „Počkej, až přijde protokol a uvidím to, tak budu spokojený.“ No a samozřejmě do čtrnácti dnů: No ale stejně – V zadávací dokumentaci, tady toto kritérium, že se jim jako nelíbí, tady to kritérium – to co tam bylo navíc od toho chlapa, kterýho si MPSV platilo, aby nám radil, aby nám jako poradil jo? Já jsem říkal: No tak to je dobrý tohle teďka. A teď jako co s tím, protože já tou dobou jsem vždycky jen říkal: Žádný peníze se vracet nemůžou. Tak jsme chytli jakože paniku a pak jsem volal všude možné kamarádům, který pracujou někde jinde a mají jako pracovat s těma výběrkami. A jeden mi říká: Hlavní je dostat jenom pokutu. Já jsem říkal: „Nó tak jó, tak jako dobře. Ale nejvíce mě na tom štve, že to nebylo z naší hlavy, prostě já bych to nevymyslel, já bych tam dal tu cenu a hotovo.“ No a pak v závěru nám dali pokutu, ne moc. Ale já jsem říkal, nikam se neodvolám, protože tohle, to je krásná pokuta. A ono, pak když jsme se*

*bavili s dalšíma, tak všichni pak mi jako povídali – Zdroj, který kontroluje firmy, jak oni zkontrolovaly ty projekty: „Oni to musí udělat, protože když v projektu nic nenajdou, tak je to taky špatně.“ A říká: „Vůbec neuvažuj o ničem, to je krásnej postih.“ Tak pak mi došlo, vzhledem k velikosti té pokuty, že to opravdu bylo jenom najít něco, protože když tu ta kontrola byla, tak byli opravdu nadšení a všechno se jim líbilo: „To jsme neviděli ještě.“ Vlastně to je takový příběh o tom, že jsme udělali chybu, aniž bysme to sami dopředu – my jsme to nevymysleli – ale stalo se to. Ale já si myslím, že on to ten chlap myslel taky dobře, ale ono vždycky jde o to, kdo to přijde zkontrolovat. To už jsem zjistil na těch kontrolách, co tady chodí.“*

### **Využíváte při své práci softwarovou podporu pro své projekty?**

*„Nemáme speciální program, dříve jsme si posílali tabulky „mejlama,“ ale co máme teď je sdílený složky na serveru s jednotlivými projekty a k tomu přístupy členů realizačního týmu.“*

### **Má Vaše organizace nějaké problémy s projektovou činností?**

*„Tak já bych řekl, že v současné době nemáme problémy, že už jsme se to naučili. Ale předtím, když jsme začínali, tak jsme to neuměli. Ale mám pocit, že tenkrát, když jsme začínali, tak těch školení tolik nebylo, že bych se mohl jít někam školit, to až později, když jsem to dělal, tak jsem zjistil - tohle bych potřeboval a tohle. Protože tenkrát jsem byl na školení od MMR a oni nám říkali, že oni ty školení moc nebyly, že ani oni neměli zkušenosti. A až se naberou ty zkušenosti – a ono když projekty dochází, ta realizace, tak pak je ta udržitelnost - a tehdy ty projekty docházely, ale na tu udržitelnost byli všichni OUT, protože nevěděli, co s tím, jak má vypadat správná udržitelnost, nebylo to vyzkoušený. Tak je to právě tady se vším, my do toho skočíme a až když zjistíme, že jsou chyby ve výběrkách a monitorovacích zprávách, tak na základě těch chyb oni to vychytali a udělali to školení. Pak když jsem šel na školení, tak jsem se sice potil, ale byl jsem rád, že jsem tam šel, protože ve finále se mi to hodně hodilo.“*

### **Je nějaká oblast, kde byste uvítali dotace a tato oblast není prozatím dotačně podložena?**

*„Co není dotačně podloženo? Tak mně by se třeba líbilo - platy zaměstnanců. Máme na to ty dotace, z MPSV, ale to nestačí pokrýt. A to je vždycky, že ty peníze na platy vždycky chybí.“*

**Spolupracujete s jinými organizacemi poskytujícími sociální služby? Čeho se spolupráce týká?**

*„Jenom na jednom projektu, kde organizace fungovala jako partner, jenom ve finanční účasti, my do toho moc nejdeme, protože ono to je potom dost náročný.“*

**Co je podle Vás specifické na projektové činnosti v sociální sféře?**

*„Specifické je na tom to, že prostě, je tady v tom projektovém řízení nebo i v realizaci projektů – mám takový pocit, jelikož jsem pracoval i ve firmě mimo neziskový sektor – že tady je takový větší pocit zodpovědnosti těch lidí, co to dělají, že prostě tady, když projekt nevyjde, nebo nám tu dotaci vezmou, že to je potom úplně špatně celý. Protože když nám vezmou půl milionu, tak tady půl milionu bude znát úplně neuvěřitelně. Kdežto někde, třeba ve velké firmě, je to vždycky půl milionu, ale je to vždycky něco jiného, dají třeba tomu pracovníkovi nějakou pokutu, ale tady, tady já nevím, co bych dělal – je to o té zodpovědnosti. Největší specifikum je, že tady to má člověk jinak prostě, že tady když to padne, tak co jako budou dělat - Vezmou si půjčku, aby to tady zaplatili? - Nebo já nevím. Tady je projekt na základní potřeby té služby a teď nedej bože, že ten projekt nevyjde, tak budeme muset vzít peníze někde jinde, ale tam to bude taky potřeba.“*

**Je něco na co jsem se Vás nezeptala, co považujete za důležité k tématu a rád byste to zmínil?**

*„Co je důležitého u projektu? Že ten člověk, který to dělá, ten projektový manažer, protože on musí ovládat právě hodně těch věcí, hlavně i těch metodik a hodně příruček a není to jenom jedna. Třeba když máte více projektů, tak z toho některý jsou jednoduchý, ale řeknu pět jich je jako fakt velkých, jo? A všude je to jinak. MPSV má svoje příručky a svoje pravidla, každý ministerstvo má ty pravidla svoje a má to úplně jinak. Takže člověk musí pobrat širokou oblast a musí to umět, musí to chtít dělat a musí v tom umět chodit. Protože já ze začátku jsem do toho jako šel nadšený, protože se mi to líbilo, mám rád čínorodé věci, ale pak když bylo více velkých projektů a já jsem nevěděl a pak se mě někdo zeptal: Můžeme si tohle koupit? A já jsem řekl, že nevím, že se musím podívat znova do toho, protože – nepřímé náklady, kolik procent, co je nepřímý náklad, protože někde je to nepřímý náklad a jinde to může být jako přímý. Je v tom hrozný zmatek a pak jsem z toho byl jednu dobu vyhořelý, protože toho bylo moc a už jsem to nechtěl dělat a říkal jsem si, že možná i proto je potřeba trošku i změna, že už toho mám*



*ted' miň – že na jednoho fundraisera je to hodně, tak jsme si to rozdělili, že každý bude mít jeden velký projekt a bude se tomu věnovat, aby byl specialista na to. Protože když se to nerozdělí, tak si to sem jdete o víkendu v klidu dělat – ale já mám rodinu – nebo večer jsem sem šel – ale člověk přemýšlí, tak mám být doma, nebo mám být tady? To je pro mě, tady vždycky byla ta vidina toho, že chci, aby to bylo dobře a peníze se nemusely vracet. A že tam uděláme chybu, tak to jsem si pak říkal, že to je jedno, že tam bude chyba, ale nechci žádnou dotaci vrátit, musí to být jen malá chyba, jo?“*

### ***Příloha č. 3: Rozhovor s třetím komunikačním partnerem***

Třetí komunikační partner více než deset let pracuje na pozici projektového manažera a má magisterské vzdělání.

#### **Musel jste si doplnit vzdělání?**

*„Ano, musel jsem. Hlavně průběžně při práci – tvrdé dovednosti zpracování projektů, projektový management, ekonomiku a čtení účetních výkazů atd. atd.“*

#### **Pro jakou sociální službu/y řešíte projekty?**

*„Řeším projekty pro tyto služby: Pečovatelská služba, Osobní asistence, Domov pro seniory, Domov se zvláštním režimem, Odlehčovací služba.“*

#### **Kolik projektů jste udělal?**

*„Ročně cca 20 projektových žádostí – ovšem nejedná se o mou jedinou činnost, dále realizace schválených projektů, zadávací a výběrová řízení atd.“*

#### **Máte základy projektového managementu? „Ano, mám.“**

#### **Jakým způsobem vymýšlíte projekty?**

*„Projekty vymýšlíme tak, že na základě zadání odborných pracovníků sestavíme projektový záměr dle pravidel daného programu. Projekt sami „nevymýšlíme“, informujeme odborné pracovníky a vedení o dostupných dotačních možnostech a aktuálních výzvách a poté společně hledáme záměr, který by se do daného programu hodil.“*

#### **Máte školení na projekty? Kdo toto školení organizoval?**

*„Ano, řadu dílčích kurzů k jednotlivým dovednostem projektového manažera, ale neumím již zpětně specifikovat firmy a lektory.“*

#### **Do jakých finančních zdrojů se zapojujete?**

*„Zapojujeme se do těchto zdrojů:*

- *Fondy EU: zejména OP Zaměstnanost, Integrovaný regionální OP*
- *Státní dotace: zejména resort MPSV, MZ*

- *Krajské grantové programy: Jihočeský kraj, Pardubický kraj*
- *Granty měst a magistrátu ČB*
- *Nadace a další drobné dotační zdroje.* “

**Najímáte si pro zpracování projektu nějaké firmy? Na co konkrétně?**

*„Ano, na zpracování komplikovaných projektů a studií proveditelnosti/CBA analýz si najímáme externí firmy.“*

**Využíváte při své práci softwarovou podporu pro své projekty? Co konkrétně?**

*„Specializované programy typu MS Project či aplikace pro finanční analýzy apod. nevyužíváme vůbec, pouze běžné Office programy. Pracujeme ručně a hlavou, pouze s Excelem.“*

**Má vaše organizace nějaké problémy s projektovou činností?**

*„Potýkáme se s běžnými provozními problémy.“*

**Je nějaká oblast, kde byste uvítali dotace (tato oblast není prozatím dotačně podložena)?**

*„Ano, z podpory z fondů EU zcela vypadla podpora pobytových sociálních služeb, což nás jako jejich poskytovatele trápí.“*

**Spolupracujete při projektové činnosti s kolegy? Jakým způsobem?**

*„Ano, bez toho to nelze... Spolupracujeme všichni: ekonomové, personalisti, marketingoví manažeři apod. a zejména vedoucí služeb jako odborníci na téma projektu – dodávají nám odborné informace do projektu.“*

**Spolupracujete s jinými organizacemi poskytujícími sociální služby? Čeho se spolupráce týká?**

*„Ano, ale tato otázka se spíše týká odborných pracovníků sociální služby. Občas jsme partnery v projektu jiného subjektu (zejména velké subjekty typu Asociace poskytovatelů sociálních služeb apod.)“*

**Co je podle Vás specifické na projektové činnosti v sociální sféře?**

*„Sociální sféra obecně je silně orientovaná /závislá na externích dotačních zdrojích, zejména registrované sociální služby. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekty ve veřejném zájmu, tak je tato skutečnost zřejmě nevyhnutelná. Aby si sociální služby na sebe vydělaly bez dotací, bude se jednat o služby pouze pro horních 10 tisíc, finančně běžně nedostupné. Obecně asi platí velký převis žadatelů nad dostupnými dotačními prostředky a tudíž nedostatečné alokace.“*

**Je něco na co jsem se Vás nezeptala, co považujete za důležité k tématu a rád byste to zmínil?**

*„Ne..“*

#### **Příloha č. 4: Rozhovor s odborníkem na dotace**

##### **Proč si myslíte, že organizace vypracovávají projekty?**

*„Je to důležité pro jejich financování, protože dneska bez předloženého projektu Vám prakticky nikdo nikde peníze nedá. Dřív to bylo nastavené trošku jinak, ale dneska už je to vyloženě vázané na nějaký účel, kde musí dokázat, co za ty peníze udělají, v jakém objemu a kdo se na tom bude podílet.“*

##### **Týká se to i dotací?**

*„Týká se to i dotací, protože dotace jako taková vlastně žádost je jakýsi projekt, kde popisujete, kdo všechno, co bude zajišťovat, ale je to trošku jednodušší v tom, že vlastně, tím, že mají registrace k sociálním službám, tak už nepopisují, co budou vykonávat, protože to je jasné z registrace.“*

##### **Z čeho si myslíte, že organizace při projektové činnosti vychází?**

*„Je to podle zaměření jednotlivých sociálních služeb, protože takové ty terénní, ambulantní tam je to hodně zaměřeno na osoby, na personální zajištění. Kdežto u pobytových sociálních služeb je to spíše na to, aby měli na topení, na úhradu stravování a spíš na provozní věci.“*

##### **Mají podle Vás organizace problémy s projektovou činností?**

*„Jak které. Myslím si, že neziskové organizace obecně se už hodně naučily psát projekty, protože jak jsme se bavili, tak vlastně je na tom závislé celé jejich roční financování. Ty projekty dneska jsou nastaveny maximálně na rok, víceleté financování je prakticky i legislativou téměř znemožněné, když nepočítám individuální projekty. Takže oni se na to hodně zaměřují, málokteré z nich spolupracují s někým jiným, většinou si to píšou dnes už sami. Buď na to mají přímo pracovníka, jakéhosi fundraisera, spíš bych řekla, že problémy v této oblasti mají příspěvkové organizace obcí a krajů, které takovéhle pracovníky nemají a pak, když chtějí jít do nějakého projektu, tak je to pro ně trošku problém.“*

*„Příspěvkové organizace nejsou až tak zvyklé žádat do různých programů, protože tam většinou nebývají ani oprávněnými žadateli, ale neziskovky obecně ať opsky, ústavy nebo jiné, všichni už většinou tyhle zkušenosti mají, protože minimálně v těch sociálních*

*službách jsou organizace, které tam působí deset a více let, určitě už před vznikem Zákona, dříve než měli možnost se registrovat.“*

### **Spolupracují organizace při projektové činnosti s někým?**

*„Mimo to, že občas si najímají někoho, kdo to za ně zpracuje, existuje tady na to pár agentur, které se na to zaměřují, tak spolupracují i společně. Třeba v případě, že poskytují stejnou sociální službu a chtějí psát projekt třeba na Ministerstvo práce a sociálních věcí, nebo prostě na další ministerstva, tak bývají i partnery projektu, to znamená, že jedna neziskovka, projekt napíše a druhá je partnerem projektu, který přispívá svou činností nebo vzděláváním a tak dále.“*

### **V roce 2007 žádalo o dotaci mnohem méně organizací než v roce 2013, je to stejné u projektů? Dostávaly dříve organizace více peněz, protože jich žádalo méně?**

*„On se objem těch peněz zvyšuje. Ale v tom roce 2007 oni měli teprve povinnost se registrovat, tam byla doba půl roku, kdy měli povinnost se registrovat, asi do 30. 6. 2007 a před tím vlastně i když tu službu poskytovali roky, tak tady pokud se nezaregistrovali, tak byli jako by neexistovali pro tu dotační sféru, jo? Takže oni vlastně mohli žádat, až ve chvíli, kdy měli tu registraci, kdy jakoby měli to oprávnění a pokud existovali už před tím a zažádali, tak se to posuzovalo jinak, protože ještě v tom registru nebyli. A těžko se právě na ten rok 2007 odhadovalo, kolik těch prostředků bude potřeba, protože se nevědělo, kdy se kdo zaregistruje.“*

### **Jak to bylo před rokem 2007, psaly organizace projekty?**

*„Ano, organizace projekty psaly, ale žádalo se přímo u Ministerstva práce a sociálních věcí a těch organizací bylo hrozně málo, protože si radši žádali o peníze u obcí a z dotačních titulů krajů. Ale pak najednou se zvýšil i počet těch služeb, před tím odborný sociální poradenství a tyhle ty věci třeba vůbec vlastně nebyly upravený, takže je nikdo, si myslím, ani nefinancoval, protože je nikdo, jakoby, nepotřeboval.“*

### **V čem spočívala změna ve financování sociálních služeb?**

*„Bylo to od roku 2014, kdy vlastně přestalo jakoby přímo financovat MPSV, ale administruje to kraj. To znamená, že systém zůstal podobný, ale teď vlastně ta rozhodovací pravomoc přešla na kraj, který vlastně k těm organizacím má blíž a trošku je zná i z důvodu toho, že je registruje všechny, takže máme trošku větší povědomí o*

*tom, co ta služba dělá, nedělá, v jakém rozsahu, kde působí a máme i přímé zkušenosti když pak potřebujeme nějaké informace.“*

### **Jaký je Váš názor na tuto změnu?**

*„Jestli je to lepší nebo horší? Jak v čem. Protože dřív bych řekla, že to bylo hodně matematicky nastavené, že opravdu MPSV si nastavilo nějaké parametry, podle kterých je financovalo a z těch těžko uhýbalo. Kdežto my si můžeme už těch parametrů nastavit víc, tím, jak ty služby známe a víme, že některé se nemůžou posuzovat úplně stejně i když poskytují třeba stejnou službu, ale zase jakoby jiným klientům. Takže si tam těch kritérií třeba dáváme víc a jsme schopni je trošku jakoby financovat, jak bych to řekla, maličko rozdílně, podle toho, koho a jak těžké klienty mají.“*

### **Ve svém výzkumu jsem se snažila mimo jiné rozdělit organizace podle výše dotací – na ty s nízkými a s vysokými dotacemi a spočítala jsem tedy průměrnou výši dotace, co si o tom myslíte Vy?**

*„Tam je právě problém v tom, že každá ta služba dostává dotaci na jiné parametry. Ty bytové služby to samozřejmě dostávají na lůžko, protože jinak to nelze v současné době uchopit – když si to propočítáte, tak by Vám mělo vyjít, že v těch letech dostali na lůžko stejně, pokud nežádali míň, jo? A u těch ostatních služeb se to většinou i v současné době počítá na pracovníka anebo na otevírací dobu, jak mají prostě pro klienty a tak. Takže máme třeba služby, kde má poradna otevřeno 4 hodiny v týdnu, tak pak samozřejmě 200 tisíc je až hodně. Právě, že to není úplně vidět v těch tabulkách v tom, že zohledňujeme tu otevírací dobu, když se podíváte, že mají opravdu otevřeno minimálně anebo to provozují ještě s něčím, tak samozřejmě ty náklady jsou úplně jiné. A pak by možná bylo ještě zajímavý, že vlastně mimo toho našeho programu, který se tu financuje, tak je ještě program podpory „Bé“, tam když si spočítáte průměrnou dotaci, tak to je hodně zajímavý. Tam ty částky jsou mnohonásobně vyšší.“*

### **Jak rozhodujete, jakou oblast v sociálních službách budete podporovat?**

*„Tak vychází to z povolebních plánů, protože nám chodí různé podněty z měst a obcí, na co bychom se měli zaměřit. Třeba když přišel podnět, že je tu málo služeb pro autisty, že bysme se měli věnovat těm rodinám, který to vlastně taky zajišťují pro svoje děti a příbuzný, tak jsme vlastně začali rozjíždět programy na podporu jejich vzdělávání, aby věděli, jak se o ty lidi starat, jak je co nejlíp zabezpečit. Jeden čas protože bylo málo*

*půjčoven kompenzačních pomůcek, tak byl dotační program na půjčovny kompenzačních pomůcek, je to podle toho, co vyjde z terénu, není to každý rok stejný, protože se to mění, byť dlouhodobě se snažíme podporovat ty terénní služby, které nám udrží ty klienty co nejdéle doma v přirozeném prostředí, kde je to relativně pro stát ještě nejlevnější varianta.“*

### **Jaké jsou zdroje pro dotace?**

*„Jsou vlastně dva hlavní zdroje, buď kraj nejprve sám někde požádá a pak ty peníze přerozděluje dál a pak je zdrojem hlavně krajský rozpočet, kde jsou peníze už dlouhodobě vyčleněny v nějakém objemu a každý rok se akorát rozhodne, na co se vynaloží. A pokud je to projekt, kam žádáme z MPSV, pak se to rozděluje dál, tak to má nastavené jejich pravidla a nemůžeme si úplně určovat, do jaké oblasti to půjde. Naopak u nás si to určit můžeme. Některé programy administrujeme přímo tady, některé dělá odbor, který má na starost přímo granty kraje. Když to spočítám tak zhruba 6 programů bývá do roka, s tím, že může být první druhá vlna, to už je opakování stejného dotačního titulu. Dotace dále poskytuje i město České Budějovice a začínají i menší obce přispívat všem sociálním službám.“*