

# **Strategie rozvoje příspěvkové organizace Sociální služby Uherské Hradiště**

Romana Kročová

---

Bakalářská práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Romana Kročová**  
Osobní číslo: **M11677**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Strategie rozvoje příspěvkové organizace  
Sociální služby Uherské Hradiště**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Charakterizujte hlavní trendy organizace a fungování sociálních služeb v současnosti.
- Na základě literární rešerše charakterizujte činnost a rozvojové problémy příspěvkových organizací v oblasti sociálních služeb, zřizovaných územními samosprávnými celky.

### II. Praktická část

- Představte organizaci Sociální služby Uherské Hradiště, p.o. a její činnost.
- Navrhněte strategii rozvoje organizace Sociální služby Uherské Hradiště, p.o.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9.  
FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0.  
MOCKOVČIAKOVÁ, Alena, Danuše PROKÚPKOVÁ a Zdeněk MORÁVEK. Příspěvkové organizace 2012-2013: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 6. 2012. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 396 s. ISBN 978-80-7357-736-0.  
OCHRANA, František, Jan PAVEL, Leoš VÍTEK a kol. Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2.  
PARKER, Jonathan a Greta BRADLEY. Social Work Practice. Assessment, Planning, Intervention and Review. 3. vyd. Exeter: Learning Matters, 2010, 162 s. ISBN 978-1-84445-831-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jiří Novosák, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva  
Datum zadání bakalářské práce: **17. února 2014**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 17. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořízovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohou užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25.8.2011



<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo;

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

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

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je zpracovat návrh dalšího rozvoje organizace Sociální služby Uherské Hradiště. V první části práce jsou popsány hlavní principy v poskytování sociálních služeb v České republice - kdo a na základě čeho může sociální služby poskytovat, z jakých zdrojů je poskytování služeb financováno, jaké jsou druhy a formy sociálních služeb, na základě jakých předpisů se odměňují pracovníci v sociálních službách, na co slouží příspěvek na péči a podle čeho se určuje jeho výše. Současně je poukázáno na potřebu komunitního plánování sociálních služeb, včetně aktérů, kteří se ho účastní. Praktická část práce je zaměřena na konkrétní příspěvkovou organizaci, která poskytuje sociální služby pro cca 1400 klientů - jaký je předmět její hlavní a doplňkové činnosti, jaká je její organizační struktura a také jaké kroky podniká organizace v rámci pilotního procesu transformace, který se řadí mezi současné trendy v poskytování sociálních služeb. Závěrem je uveden návrh pro možný další rozvoj organizace.

Klíčová slova: sociální služby, poskytovatel, registrace, dotace, příspěvek na péči, komunitní plánování, transformace, standardy kvality, osoby se zdravotním postižením, senioři, klient

## **ABSTRACT**

The aim of the bachelor thesis is to prepare a proposal for further development of the organization Social Services Uherské Hradiště. The first part of the thesis describes the main principles of providing social services in the Czech Republic – who, and based on what, could provide the social services, from which sources the provision of services is funded, what kinds and forms of the services exist, based on what regulations social workers are evaluated; what the care allowance serves for, and according to what its amount is determined. At the same time, the attention is drawn to the need of community planning of social services including the participants who are engaged in it. The practical part of the thesis is focused on a particular allowance organization which provides social services for about 1400 clients – what the subject of its main and supplementary activity is, what its organization structure is, and also what steps the organization does within the pilot process of transformation which belongs to the current trends of providing social services. At the end, there is suggested a further development strategy of the organization.

Keywords: social services, provider, registration, grants, care allowance, community planning, transformation, quality standards, disabled people, seniors, client

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Jiřímu Novosákovi, PhD. za cenné rady, připomínky a odborné vedení, které mi pomáhalo při zpracování bakalářské práce.

Současně velmi děkuji své rodině za poskytnutou podporu a trpělivost nejen při zpracování bakalářské práce, ale po celou dobu mého studia.

Motto:

„ Pro všechny je na slunci místa dost, stačí, když si každý jenom trochu poposedne“.

(František Nepil)

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY</b> .....	<b>13</b>
1.1    PROPOJENÍ VEŘEJNÝCH A SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	13
1.2    SOCIÁLNÍ SLUŽBY V SYSTÉMU SOCIÁLNÍ OCHRANY.....	14
1.3    LEGISLATIVA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V ČR.....	14
<b>2 FUNGOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>15</b>
2.1    DRUHY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	15
2.2    FORMY POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	15
2.3    ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	16
2.4    POSKYTOVATELÉ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	17
2.4.1    Obce a kraje.....	17
2.4.2    Další právnické osoby .....	17
2.4.3    Fyzické osoby.....	18
2.4.4    MPSV .....	18
2.5    REGISTRACE SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....	18
2.5.1    Inspekce poskytování sociálních služeb.....	19
<b>3 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>20</b>
3.1    DOTACE ZE STÁTNÍHO ROZPOČTU.....	20
3.1.1    Druhy programů podpory.....	21
3.1.2    Rozhodnutí o poskytnutí dotace.....	22
3.1.3    Náklady na zdravotní péči.....	24
3.1.4    Finanční vypořádání.....	24
3.2    ÚHRADY OD UŽIVATELŮ.....	25
3.2.1    Příspěvek na péči.....	26
3.3    PROSTŘEDKY POSKYTOVANÉ Z ÚZEMNÍCH ROZPOČTŮ SAMOSPRÁV .....	28
3.4    PLATBY OD ZDRAVOTNÍCH POJIŠŤOVEN .....	28
3.5    DARY .....	28
<b>4 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH</b> .....	<b>29</b>
4.1    ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....	29
<b>5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>31</b>
5.1    SWOT ANALÝZA .....	33
5.2    PROCES PŘÍPRAVY A REALIZACE PROJEKTŮ .....	33
<b>6 KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ</b> .....	<b>34</b>
6.1    ÚČASTNÍCI KOMUNITNÍHO PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	34
6.2    OBSAH KOMUNITNÍHO PLÁNU.....	35
<b>7 HLAVNÍ TRENDY V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>36</b>
7.1    REVOLUCE V SYSTÉMU SOCIÁLNÍ PÉČE .....	36
7.2    HLAVNÍ CÍLE V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	37
7.2.1    Podpora rozvoje služeb sociální prevence a sociálního poradenství .....	37
7.2.2    Podpora rozvoje služeb sociální péče .....	37



7.2.3	Transformace pobytových služeb sociální péče.....	38
7.2.4	Vzdělávání, profesní rozvoj a odměňování.....	38
7.2.5	Kvalita sociálních služeb.....	38
<b>8</b>	<b>ČINNOST PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ZŘIZOVANÝCH ÚSC .....</b>	<b>39</b>
8.1	ROZVOJOVÉ PROBLÉMY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	40
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>SOCIÁLNÍ SLUŽBY UHERSKÉ HRADIŠTĚ, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE .....</b>	<b>42</b>
9.1	HLAVNÍ ÚČEL A PŘEDMĚT ČINNOSTI ORGANIZACE .....	42
9.2	ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY .....	43
9.3	ROZHODNUTÍ O REGISTRACI POSKYTOVANÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	45
9.4	DOPLŇKOVÁ ČINNOST .....	46
9.5	PRÁVNÍ POSTAVENÍ ORGANIZACE.....	46
9.6	ZAMĚSTNANCI V ORGANIZACI SSL UH.....	46
9.6.1	Platové tarify v organizaci .....	46
<b>10</b>	<b>ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....</b>	<b>48</b>
10.1	KVALITA BYDLENÍ KLIENTŮ ORGANIZACE.....	48
10.2	PILOTNÍ PROJEKT PROCESU TRANSFORMACE .....	49
10.2.1	Domov pro osoby se zdravotním postižením Velehrad - Salašská .....	50
10.2.2	Snižování kapacity domova a s tím související spolupráce mezi domovy.....	50
10.2.3	Příprava klientů na běžný život v komunitě.....	52
10.3	INVESTIČNÍ AKCE V PROCESU TRANSFORMACE.....	52
10.3.1	Vznik skupinové domácnosti .....	53
10.3.2	Vznik chráněného bydlení v bytech .....	54
10.3.3	Stinná stránka udržitelnosti projektů.....	55
10.4	SOCIÁLNĚ TERAPEUTICKÁ DÍLNA .....	57
10.5	SOCIÁLNÍ SLUŽBY POSKYTOVANÉ SENIORŮM .....	57
10.6	DOBROVOLNÍCI V DOMOVECH ORGANIZACE .....	58
<b>11</b>	<b>SWOT ANALÝZA ORGANIZACE.....</b>	<b>59</b>
<b>12</b>	<b>STRATEGIE ROZVOJE ORGANIZACE SSL UH.....</b>	<b>61</b>
12.1	VIZE ORGANIZACE.....	61
12.2	STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE ORGANIZACE .....	62
12.3	STRATEGICKÝ CÍL Č. 1: ZLEPŠENÍ KVALITY BYDLENÍ .....	63
12.3.1	Opatření 1.1: Snížení počtu vícelůžkových pokojů v DZP Chvalčov .....	63
12.3.2	Opatření 1.2: Oprava střechy DZP Uherský Brod .....	63
12.3.3	Opatření 1.3: Oprava konstrukcí v DZP Velehrad-Buchlovská.....	63
12.3.4	Opatření 1.4: Výměna výtahu v DZP Zborovice .....	64
12.4	STRATEGICKÝ CÍL Č. 2: ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	64
12.4.1	Opatření 2.1: Vybudování sociálně terapeutické dílny .....	64
12.4.2	Opatření 2.2: Vznik oddělení pro osoby trpící demencí .....	64
12.4.3	Opatření 2.3: Rozšíření služby chráněného bydlení .....	65
12.4.4	Opatření 2.4: Vytvoření možnosti uplatnění klientů na trhu práce.....	65

12.5	STRATEGICKÝ CÍL Č. 3: ROZVOJ A MOTIVACE LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	65
12.5.1	Opatření 3.1: Zajištění odborného vzdělávání pracovníků .....	65
12.5.2	Opatření 3.2: Podpoření zájmu veřejnosti o dobrovolnictví .....	65
12.5.3	Opatření 3.3: Podpoření spolupráce pracovníků .....	66
12.5.4	Opatření 3.4: Zabezpečení motivace pracovníků .....	66
12.6	HARMONOGRAM OPATŘENÍ A ODHAD JEJICH FINANČNÍ NÁROČNOSTI .....	66
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>

## ÚVOD

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout možnou strategii dalšího rozvoje konkrétní organizace, která poskytuje pobytové sociální služby osobám se zdravotním postižením a seniorům v celkem 16-ti domovech, které se nachází ve dvou okresech, a to v Uherském Hradišti a Kroměříži, za účelem zlepšení kvality života klientů organizace a individuálnějšího přístupu k jejich potřebám. Pro osvětlení problematiky současných trendů na národní úrovni v poskytování sociálních služeb jsou nejprve v teoretické části uvedeny hlavní principy a pojmy v této oblasti, které vychází zejména ze zákona o sociálních službách, který nabyl účinnosti 1. 1. 2007. Tento zákon přinesl velkou změnu v pohledu na osoby se zdravotním postižením a jejich začlenění do společnosti. Smyslem této změny je srovnat krok se zeměmi EU a nastolit v naší zemi standard, který bude chápat i osoby se zdravotním postižením, které dosud žily či žijí v ústavních velkokapacitních zařízeních jako rovnoprávné občany společnosti, které mají také svá práva a povinnosti. Změně, která umožní lidem s postižením, kteří dosud žijí v ústavních zařízeních odejít a žít v běžné komunitě, a která je doprovázená zlepšením kvality jejich života se říká transformace ústavní péče. Zákon přinesl také nový prvek ve financování sociálních služeb, a to příspěvek na péči, který slouží osobě, která potřebuje pomoc při zvládnutí běžných životních úkonů a ta se může rozhodnout, jaké sociální služby a od jakého poskytovatele si za něho koupí.

Praktická část je v úvodu zaměřena na popis činnosti příspěvkové organizace Sociální služby Uherské Hradiště, jejímž zřizovatelem je Zlínský kraj. Je zde vymezen předmět její hlavní a doplňkové činnosti, organizační jednotky, či struktura klientů, kterým jsou sociální služby poskytovány. V analýze poskytovaných sociálních služeb jsou uvedeny principy a podmínky poskytovaných služeb a představeny kroky, které organizace podniká v souladu s národními prioritami a komunitním plánováním v oblasti sociálních služeb, které povedou k transformaci velkokapacitního pobytového zařízení na Velehradě, včetně základních údajů o investičních akcích, které jsou s touto transformací spjaty. V závěrečné části práce jsou navrženy strategické cíle a jednotlivá opatření, jako možnost dalšího rozvoje organizace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

## 1.1 Propojení veřejných a sociálních služeb

Sociální služby se částečně překrývají s širší kategorií veřejných služeb. (Matoušek, 2007, s. 9). Poskytování veřejných služeb a veřejných statků občanům je jednou z funkcí veřejného sektoru, kdy tato funkce je realizována propojením veřejných politik s veřejnými výdajovými programy. (Ochrana, Pavel, Vítek a kol., 2010, s. 37).

**Veřejný sektor** - v naší společnosti má významnou a nezastupitelnou roli. Zatímco soukromé podniky vyvíjejí aktivity za účelem dosažení maximálních ekonomických efektů, tedy zisku, s jejichž pomocí uspokojují své vlastní potřeby, smyslem fungování organizací veřejného sektoru je především uspokojování potřeb cizích, nikoli vlastních, přičemž nad ekonomickými cíly by měly převážet cíle společenské. Těmito cíly je především poskytování služeb, které zajistí lidem základní životní a sociální potřeby, jako je péče o zdraví, sociální služby, bezpečnost, možnost bydlení, vzdělávání, kulturní a společenské vyžití, informování, vzájemná pomoc apod. Veřejný sektor je zastoupen zejména veřejnou správou, kterou tvoří soustava institucí s centrální nebo územní působností, kdy vedle těchto institucí působí ve veřejném sektoru i další organizace, které jsou financovány z veřejných prostředků a poskytují veřejné služby. Jsou to např. organizace poskytující sociální péči, školy, nemocnice apod. (Portál na podporu rozvoje obcí ČR ©2009-2013).

**Veřejná politika** - rozumíme jí souhrn jednotlivých činností vlády, jejichž smyslem je zabezpečování veřejných potřeb občanů v oblasti jednotlivých sektorů. Tyto činnosti jsou definovány v zamýšlených cílech, které mají být vládními aktivitami naplňovány. (Ochrana, Pavel, Vítek a kol., 2010, s. 37).

**Veřejný výdajový program** - rozumíme jím transformaci vládních cílů do uceleného systému, který zřetelně definuje veškeré programové činnosti, odpovědnosti, časové horizonty a zdroje potřebné k realizaci zamýšlených cílů veřejných politik. Klíčovou podmínkou k realizaci výdajových cílů je jejich krytí finančními zdroji, protože bez peněžního krytí zamýšlených vládních aktivit by všechny cíle byly jen v rovině přání a nerealizovaných ideí. Ekonomickým hodnocením veřejných politik a výdajových programů poté rozumíme postupy, které poskytnou informace o ekonomicky racionálním využití zdrojů s ohledem na stanovené cíle. (Ochrana, Pavel, Vítek a kol., 2010, s. 37-38).

## 1.2 Sociální služby v systému sociální ochrany

V rámci sociálního státu byly v současných evropských státech vytvořeny i jiné způsoby sociální ochrany znevýhodněných, než je přímé poskytování sociálních služeb. Jde o dva způsoby, které se mohou propojovat a pomoc poté může být efektivnější než poskytnutí jedné dávky nebo služby:

1. občan se musí povinně pojistit pro případ sociálních událostí, o nichž se předpokládá, že je vlastními silami nezvládne. Může se i dobrovolně připojistit, případně na jeho pojištění může přispívat i jeho zaměstnavatel.
2. stát občanům poskytuje dávky v situacích, na které se nepojišťovali, ale pomoc v nich z veřejných rozpočtů je žádoucí a nutná. Může jít o dávky netestované, které náleží každému, koho definovaná událost potká, nebo testované, které se poskytují v závislosti na příjmu žadatele.

Sociální služby v užším pojetí jsou v České republice součástí státního systému sociálního zabezpečení a legislativou jsou zařazeny do oblasti tzv. sociální pomoci, která kromě sociálních služeb zahrnuje také finanční a věcné dávky určené lidem, kteří se ocitli ve stavu hmotné nouze. (Matoušek, 2007, s. 11).

## 1.3 Legislativa sociálních služeb v ČR

Poskytování sociálních služeb je zakotveno v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, který nabyl účinnosti 1. 1. 2007 a ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Zákonem a vyhláškou definované činnosti mají zajistit pomoc a podporu osobám, využívajícím těchto služeb tak, aby se tyto osoby mohly lépe začlenit do společnosti nebo aby nedošlo k jejich vyloučení. Sociální služby dále musí na tyto osoby působit aktivně a podporovat rozvoj jejich samostatnosti. Rozsah a forma pomoci přitom musí zachovávat lidskou důstojnost, pomoc musí vycházet z individuálních potřeb osob, kterým je poskytována, a to vše při současném zajištění dodržování lidských práv a základních svobod s cílem zlepšit kvalitu jejich života. (Katalog sociálních služeb Zlínského kraje, 2009, s. 15).

## 2 FUNGOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách definuje následující druhy a formy sociálních služeb:

### 2.1 Druhy sociálních služeb

#### ▪ Sociální poradenství

Jeho smyslem je poskytování potřebných informací, které přispívají k řešení nepříznivé sociální situace. Člení se na základní sociální poradenství, které povinně poskytují všichni poskytovatelé sociálních služeb, a to bez ohledu na to, kdo je o radu požádá a odborné sociální poradenství, které poskytují specializované poradny, které je profilují buď podle nějakého jevu (např. problematika domácího násilí), nebo podle cílové skupiny (např. osoby se zdravotním postižením, senioři, cizinci apod.). (Finance media ©2000-2013).

#### ▪ Služby sociální péče

Zákon o sociálních službách je definuje jako služby, které jsou zaměřeny na to, aby napomáhaly lidem zajistit si jejich fyzickou a psychickou soběstačnost s cílem umožnit jim v co nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, tak jim zajistit důstojné prostředí a zacházení, protože každý má právo na poskytování služeb sociální péče v nejméně omezujícím prostředí. (Zákon č. 108/2006 Sb.)

#### ▪ Služby sociální prevence

Zaměřují se na jevy a situace, které mohou vést k sociálnímu vyloučení osob, především na oblast tzv. „sociálně negativních jevů“, jako je např. kriminalita, bezdomovectví, zneužívání návykových látek apod. (Finance media ©2000-2013).

### 2.2 Formy poskytování sociálních služeb

- **pobytové** - služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb
- **ambulantní** - služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena či dopravována do zařízení sociálních služeb, jejichž součástí není ubytování
- **terénní** - služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném prostředí (Zákon č. 108/2006 Sb.)

### 2.3 Zařízení sociálních služeb

Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách vymezuje pro poskytování sociálních služeb následující zařízení sociálních služeb, která mohou být zřizována samostatně, nebo lze provozovat společně dvě i více zařízení. Kombinací jednotlivých druhů zařízení sociálních služeb lze zřizovat mezigenerační nebo integrovaná centra sociálních služeb. (Králová a Rážová, 2012, s. 74):

- centra denních služeb
- denní stacionáře
- týdenní stacionáře
- domovy pro osoby se zdravotním postižením
- domovy pro seniory
- domovy se zvláštním režimem
- chráněné bydlení
- azylové domy
- domy na půl cesty
- zařízení pro krizovou pomoc
- nízkoprahová denní centra
- nízkoprahová zařízení pro děti a mládež
- noclehárny
- terapeutické komunity
- sociální poradny
- sociálně terapeutické dílny
- centra sociálně rehabilitačních služeb
- pracoviště rané péče
- intervenční centra
- zařízení následné péče



## 2.4 Poskytovatelé sociálních služeb

Sociální služby lze poskytovat pouze na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb s některými stanovenými výjimkami. Toto oprávnění vzniká na základě rozhodnutí o registraci, na které je při splnění stanovených podmínek právní nárok. Poskytovateli sociálních služeb, kterým lze udělit oprávnění k poskytování sociálních služeb mohou být:

- obce a kraje, a jimi zřizované právnické osoby
- další právnické osoby bez ohledu na jejich právní formu
- fyzické osoby
- Ministerstvo práce a sociálních věcí a jím zřízené organizační složky státu (Králová a Rážová, 2012, s. 154).

### 2.4.1 Obce a kraje

Obce a kraje mohou na základě § 23 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů zřizovat zařízení, které poskytují sociální služby v rámci své samostatné působnosti jako vlastní organizační složky bez právní subjektivity, nebo jako příspěvkové organizace s právní subjektivitou, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk. (Matoušek, 2007, s. 12).

### 2.4.2 Další právnické osoby

Zřizovatelem a poskytovatelem sociálních služeb mohou být v ČR i nestátní neziskové organizace, které mohou dostávat z veřejných rozpočtů (obcí, krajů a ministerstev) dotace na svou činnost. Na tyto dotace nemají právní nárok. Nestátní poskytovatelé sociálních služeb jako právnické osoby začaly vznikat od roku 1990 a celou první polovinu devadesátých let vznikaly převážně ve formě občanských sdružení. Vzhledem k dalšímu vývoji legislativy je nyní možné zakládat poskytovatele sociálních služeb i v jiných právních formách. Zvláštním druhem neziskového nestátního subjektu jsou nadace, které mohou pouze financovat činnost poskytovatelů sociálních služeb, ale samy služby poskytovat nemohou. (Matoušek, 2007, s. 12).

Ke dni 1. 1. 2014 nabyl účinnosti zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který mimo jiné nově vymezuje subjekty soukromého práva, mezi které patří i nestátní neziskové organizace, a to jako korporace, fundace a ústavy.

### 2.4.3 Fyzické osoby

Poskytovateli sociálních služeb mohou být v ČR vedle organizací také fyzické osoby, které mají k této činnosti oprávnění dle zákona o sociálních službách. Poskytovateli nejsou rodinní příslušníci či jiné osoby, které pečují o své blízké či jiné osoby v domácím prostředí. (MSPV ©2014).

### 2.4.4 MPSV

Je zřizovatelem specializovaných ústavů sociální péče s celostátní působností.

	CELKEM		Státní		Krajské		Obecní		Církevní		Ostatní	
	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita	počet	kapacita
Centra denních služeb	85	896	0	0	6	158	20	226	27	111	32	401
Denní stacionáře	253	3 188	3	30	41	613	73	945	58	639	78	961
Týdenní stacionáře	67	951	1	91	35	449	8	104	11	97	12	210
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	212	13 820	5	690	158	11 279	28	1 345	11	221	10	285
Domovy pro seniory	480	37 477	0	0	191	17 144	169	15 086	69	2 612	51	2 635
Domovy se zvláštním režimem	210	10 740	0	0	97	5 569	52	2 827	18	425	43	1 919
Chráněné bydlení	148	2 743	3	55	56	1 248	14	417	24	280	51	743
Azylové domy	214	6 534	0	0	5	257	49	1 372	80	2 389	80	2 516
Domy na půl cesty	41	429	0	0	1	4	6	41	8	76	26	308
Zařízení pro krizovou pomoc	44	27	0	0	1	10	3	1	12	0	28	16
Nizkoprahová denní centra	50	0	0	0	0	0	2	0	26	0	22	0
Nizkoprahová zařízení pro děti a mládež	227	0	0	0	2	0	19	0	71	0	135	0
Noclehárny	66	781	0	0	1	0	13	143	26	230	26	408
Terapeutické komunity	17	274	0	0	1	15	1	15	1	15	14	229
Sociální poradny	587	0	1	0	41	0	28	0	84	0	433	0
Sociálně terapeutické dílny	119	823	1	0	14	102	4	64	26	201	74	456
Centra sociálně rehabilitačních služeb	261	1 053	1	18	7	20	1	20	46	171	206	824
Pracoviště rané péče	42	0	1	0	0	0	2	0	13	0	26	0
Intervenční centra	18	0	0	0	6	0	0	0	4	0	8	0
Služby následné péče	44	201	0	0	0	0	2	12	5	8	37	181
<b>CELKEM ČR</b>	<b>3 185</b>	<b>79 937</b>	<b>16</b>	<b>884</b>	<b>663</b>	<b>36 868</b>	<b>494</b>	<b>22 618</b>	<b>620</b>	<b>7 475</b>	<b>1 392</b>	<b>12 092</b>

Tabulka 1 - Sociální služby podle zřizovatele v roce 2012 [zdroj: MPSV ©2014]

## 2.5 Registrace sociální služby

Věcně příslušným správním orgánem k vydání rozhodnutí o registraci poskytovatele je:

- krajský úřad
- Ministerstvo práce a sociálních věcí, je-li zřizovatelem poskytovatele sociálních služeb (Králová a Rážová, 2012, s. 154).

Registraci může registrující orgán také zrušit, a to zejména pokud poskytovatel přestane splňovat podmínky registrace, nebo zvláště závažně porušil své povinnosti a v důsledku toho mu byla uložena sankce za správní delikt, nebo nesplňuje standardy kvality poskytovaných služeb a tento nedostatek neodstraní. Registr poskytovatelů vede Krajský úřad a v jeho elektronické podobě ho spravuje MPSV. (Matoušek, 2007, s. 46-47).

Podmínky registrace jsou v zákoně o sociálních službách stanoveny následující:

- podání písemné žádosti o registraci
- bezúhonnost a odborná způsobilost všech fyzických osob, které budou přímo poskytovat sociální služby
- zajištění hygienických podmínek, jsou-li sociální služby poskytovány v zařízení sociálních služeb
- vlastnické nebo jiné právo k objektu nebo prostorám, v nichž budou poskytovány sociální služby
- zajištění materiálních a technických podmínek odpovídajících druhu poskytovaných sociálních služeb
- skutečnost, že na majetek fyzické nebo právnické osoby, která je žadatelem nebyl prohlášen konkurz (Králová a Rážová, 2012, s. 155-157).

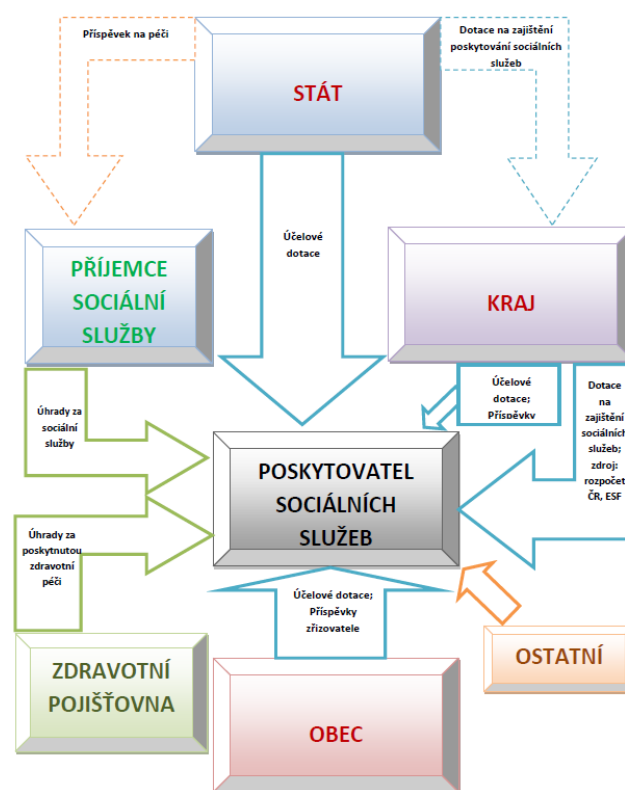
### 2.5.1 Inspekce poskytování sociálních služeb

Inspekci se rozumí provádění kontroly poskytování sociálních služeb formou státní kontroly podle zákona o státní kontrole. Inspekci podléhají poskytovatelé sociálních služeb, kterým bylo vydáno rozhodnutí o registraci a dále poskytovatelé u nichž se registrace dle zákona o sociálních službách nevyžaduje - fyzické nebo právnické osoby usazené v jiném členském státě EU, které poskytují dočasně a ojedinele na území ČR sociální služby a zdravotnická zařízení lůžkové péče, která jsou poskytovateli sociálních služeb podle § 52 zákona o sociálních službách. Inspekci vykonávají zaměstnanci krajské pobočky Úřadu práce a ministerstva na základě písemného pověření těchto správních úřadů. Předmětem výkonu inspekce je plnění zákonem uložených povinností poskytovatelům sociálních služeb. (Králová a Rážová, 2012, s 168-169). Prováděny jsou tři typy inspekci:

**Základní inspekce** - základní typ inspekce se zúženým předmětem kontroly, zaměřený na identifikaci nezávažnějších nedostatků v poskytování sociální služby. V případě zjištění nedostatků mohou být uložena opatření k odstranění těchto nedostatků a případně bude naplánována **hloubková inspekce** - ta je prováděna již v plném rozsahu předmětu kontroly. Kontrola splnění uložených opatření k odstranění nedostatků zjištěných při základní nebo hloubkové inspekci se provádí při **následné inspekci**. (Integrovaný portál MPSV ©2012).

### 3 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Financování sociálních služeb je v České republice založeno na principu vícezdrojového financování, tj. jednotlivých, na sobě nezávislých zdrojů. K nejvýznamnějším finančním zdrojům pro registrované poskytovatele sociálních služeb patří dotace ze státního rozpočtu a v případě pobytových sociálních služeb také úhrady od samotných uživatelů těchto služeb. Další finanční zdroje představují prostředky poskytované z územních rozpočtů samospráv, tj. krajů a obcí, platby od zdravotních pojišťoven, prostředky ze strukturálních fondů EU či prostředky nadací a dary.



Obrázek 1 - Financování sociálních služeb v ČR

[zdroj: Podporaprocessu ©2011]

#### 3.1 Dotace ze státního rozpočtu

Zákon o sociálních službách stanoví, že dotace ze státního rozpočtu se poskytuje k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb v souladu se zpracovaným střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb, kterým se rozumí dokument samosprávy daného regionu deklarující priority v rozvoji sociálních služeb na území regionu. Na dotaci není právní nárok a každý registrovaný poskytovatel sociálních služeb si o dotaci musí požádat. Žádost o poskytnutí dotace na příslušné následující rozpočtové obdo-

bí předkládá Ministerstvu práce a sociálních věcí prostřednictvím internetové aplikace krajský úřad, který nejprve žádost zhodnotí po věcné i formální stránce. Dotace se poté poskytují prostřednictvím rozpočtu kraje, kdy tato činnost krajů je vykonávána v přenesené působnosti. (Zákon č. 108/2006 Sb.).

Pravidla a podmínky pro čerpání, kontrolu a finanční vypořádání dotace jsou stanovena v „Metodice Ministerstva práce a sociálních věcí ČR pro poskytování dotací ze státního rozpočtu poskytovatelům sociálních služeb v oblasti podpory poskytování sociálních služeb a posouzení žádostí o dotaci ze státního rozpočtu v oblasti podpory poskytování sociálních služeb“ (dále jen „metodika MPSV“).

Dotaci lze poskytnout jen těm poskytovatelům sociálních služeb, kteří nemají závazky po lhůtě splatnosti vůči orgánům státní správy, samosprávy a zdravotním pojišťovnám a jednou ze základních podmínek je sídlo žadatele na území České republiky a realizace jím poskytovaných sociálních služeb na území ČR. (Metodika MPSV ©2014).

Ze státního rozpočtu se poskytují rovněž účelové dotace, které MPSV poskytuje na podporu sociálních služeb, které mají celostátní či nadregionální charakter, na činnosti, které mají rozvojovou povahu nebo v případě mimořádných situací, jakou je např. živelná pohroma. (Tröster a kol., 2013, s. 222).

### 3.1.1 Druhy programů podpory

Dle Metodiky MPSV (©2014) se rozlišují dva druhy programů podpory s ohledem na územní působnost:

**Program podpory A** - podpora poskytování sociálních služeb, které mají místní či regionální charakter. Posouzení žádostí a návrh výše dotace v tomto programu stanoví zaměstnanci příslušného krajského úřadu, na jehož území je sociální služba poskytována a zaměstnanci Magistrátu Hlavního města Prahy, jde-li o příspěvkové organizace zřizované a provozované Hl. městem Prahou, jsou-li zařízení umístěna mimo správní obvod Prahy.

**Program podpory B** - podpora sociálních služeb, které mají celostátní či nadregionální charakter. Posouzení žádostí a návrh výše dotace stanoví zaměstnanci odboru sociálních služeb a sociální práce MPSV, který je příjemcem a zpracovatelem jednotlivých žádostí v rámci tohoto programu. Příslušný krajský úřad připojuje po podání žádosti poskytovatelem sociální služby v rámci fáze posouzení žádosti stanovisko k potřebnosti sociální služby a souladu se střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb kraje.

### 3.1.2 Rozhodnutí o poskytnutí dotace

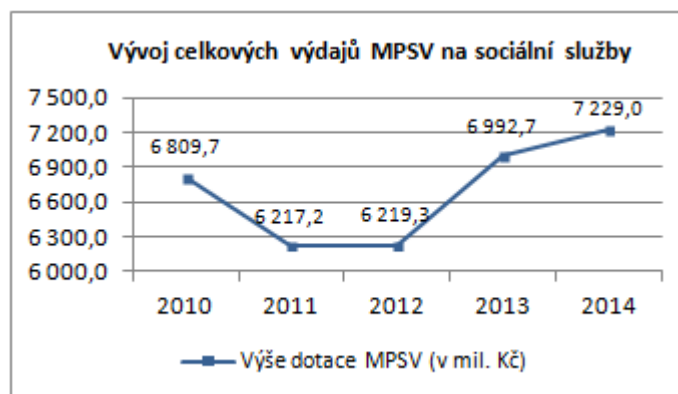
Po schválení státního rozpočtu pro daný rok a vyčlenění objemu účelových finančních prostředků pro oblast poskytování sociálních služeb vydá MPSV na základě hodnotícího procesu a schválení výše dotace písemné „rozhodnutí o poskytnutí dotace“, které je vydáváno vůči poskytovateli sociální služby. Dotace ze státního rozpočtu je poskytnuta na stanovený účel vymezený v tomto rozhodnutí. Pro kontrolu dodržování podmínek čerpání dotace ze státního rozpočtu a uplatnění sankcí při neoprávněném použití nebo zadržení dotace se postupuje podle zákona o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů, podle zákona o rozpočtových pravidlech a podle zákona o sociálních službách. (Metodika MPSV ©2014). Přehled výše přiznaných dotací ze státního rozpočtu poskytovatelům sociálních služeb v uplynulých pěti letech je zahrnut do následující tabulky:

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výše dotace MPSV na sociální služby (v mil.Kč)	6 809,7	6 217,2	6 219,3	6 992,7	7 229,0
<i>Z toho vybrané druhy sociálních služeb (v mil. Kč)</i>					
Pečovatelská služba	458,3	464,8	493,9	Z výsledků dotačního řízení MPSV na tyto roky nelze třídit dle druhu služby	
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	1 421,9	1 299,8	1 168,9		
Domovy se zvláštním režimem	657,1	616,7	579,3		
Domovy pro seniory	2 270,3	2 059,4	1 899,6		
Chráněná bydlení	159,6	170,7	173,2		
Osobní asistence	163,4	167,7	177,2		
Sociálně terapeutické dílny	33,9	17,2	32,8		

Tabulka 2 - Výše přiznané dotace MPSV na sociální služby

[zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotačního řízení MPSV ©2014]

Grafické znázornění vývoje přiznaných dotací v rámci dotačního řízení znázorňuje následující graf:



Obrázek 2 - Vývoj výdajů na sociální služby

[zdroj: Vlastní zpracování dle dat MPSV]

Metodika MPSV (©2014) mimo jiné určuje, jaké náklady/výdaje lze hradit z poskytnuté dotace a které náklady z poskytnuté dotace být hrazeny nesmí.

#### **Uznatelné náklady/výdaje:**

osobní náklady - včetně odvodů sociálního a zdravotního pojištění, které hradí zaměstnavatel za své zaměstnance, a další osobní náklady, které je povinen podle platných předpisů za své zaměstnance odvádět (např. FKSP)

provozní náklady - jedná o náklady nezbytné pro poskytování základních druhů a forem sociálních služeb v rozsahu stanoveném základními činnostmi při poskytování sociálních služeb pro příslušný druh sociální služby. Jejich výše nesmí přesahovat obvyklou výši v daném místě a čase, a řadí se mezi ně:

- nákup drobného dlouhodobého hmotného majetku s dobou použitelnosti více než 1 rok, o kterém účetní jednotka rozhodla, že ho nebude účtovat na účtech dlouhodobého majetku do povinné stanovené částky 40 tis. Kč
- nákup drobného dlouhodobého nehmotného majetku s dobou použitelnosti více než 1 rok, o kterém účetní jednotka rozhodla, že ho nebude účtovat na účtech dlouhodobého majetku do povinné stanovené částky 60 tis. Kč
- spotřebované nákupy: kancelářské potřeby, pohonné hmoty, potraviny v souvislosti se zajištěním základní činnosti, čisticí a prací prostředky apod.
- služby: energie, telefon, internet, poštovné, nájemné, poradenské služby, opravy a udržování, školení zaměstnanců podle zákona o sociálních službách, cestovné a ostatní služby související s poskytováním základních činností sociální služby

#### **Neuznatelné náklady:**

Mezi neuznatelné náklady, které nesmí poskytovatel hradit z dotace, patří např.:

- nesouvisející s poskytováním základních činností sociální služby
- na pořízení nebo technické zhodnocení DHM a DNM
- odpisy majetku a ostatní náklady účtové skupiny 55x
- na reprezentaci
- ostatní sociální pojištění a ostatní sociální náklady na zaměstnance, ke kterým nejsou zaměstnavatelé povinni podle zvláštních předpisů

- členské poplatky/příspěvky v institucích/asociacích a jiné účtové skupiny 58x
- finanční leasing
- náklady na tvorbu kapitálového jmění (zisku)
- zahraniční pracovní cesty
- provedení účetního auditu, mimo případů, kdy je audit povinně vyžadován
- daně a poplatky účtové skupiny 53x (daň silniční, daň z nemovitostí, správní poplatky, poplatky za televizi a rozhlas apod.)
- DPH, o jejíž vrácení je možné podle příslušného právního předpisu žádat
- smluvní pokuty, úroky z prodlení, odpisy nedobytných pohledávek, dary, manka a škody, bankovní poplatky apod.
- náklady na školení a kurzy, které nejsou zaměřeny na oblast dalšího vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách zaměřené na obnovení, upevnění a doplnění kvalifikace a na oblast vzdělávání vedoucích pracovníků dle zákona o sociálních službách, a na pořádání workshopů, výjezdních zasedání apod.
- nespecifikované náklady, které nelze účetně doložit (Metodika MPSV ©2014).

### 3.1.3 Náklady na zdravotní péči

Z poskytnuté dotace nelze hradit náklady na zdravotní péči poskytovanou podle § 36 zákona o sociálních službách, který stanoví, že poskytovatel pobytových sociálních služeb je povinen osobám v nich umístěným zajistit zdravotní péči. Tuto „zvláštní ambulanci péči“ podle zákona o veřejném zdravotním pojištění plní prostřednictvím zdravotnického zařízení, nebo jde-li o ošetrovatelskou a rehabilitační péči, tak prostřednictvím svých zaměstnanců, kteří mají odbornou způsobilost k výkonu zdravotnického povolání. Rozsah takto poskytované péče stanoví zákon o veřejném zdravotním pojištění a Seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami. (VZP ČR ©2014).

### 3.1.4 Finanční vypořádání

Příjemce dotace - poskytovatel sociální služby odpovídá za hospodárné a efektivní použití dotace v souladu s účelem, na který byla poskytnuta a je povinen odděleně účtovat o veškerých příjmech a výdajích, respektive výnosech a nákladech vzniklých při poskytování sociální služby a vést účetnictví v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve



znění pozdějších předpisů. Finanční vypořádání za období týkající se celého roku, na který je dotace poskytnuta, včetně zahrnutí souvisejících nákladů, které budou proplaceny do 31. ledna následujícího roku je příjemce dotace povinen provést v souladu s vyhláškou č. 52/2008 Sb., kterou se stanoví zásady a termíny finančního vypořádání vztahů se státním rozpočtem, státními finančními aktivy nebo Národním fondem. (Metodika MPSV ©2014).

### 3.2 Úhrady od uživatelů

Dalším zdrojem financování sociálních služeb jsou úhrady od samotných uživatelů (klientů) těchto služeb. Předpokládá se, že z větší části by měl úhradu za sociální služby pokrýt příspěvek na péči. Zákon o sociálních službách stanoví, které služby se poskytují bez úhrady (sociální poradenství, raná péče, telefonická krizová pomoc, tlumočnické služby, krizová pomoc, služby následné péče, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi i pro seniory a osoby se zdravotním postižením, terénní programy, sociální rehabilitace, sociální služby v kontaktních centrech a nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež a služby sociálně terapeutických dílen) a které se poskytují za úhradu. (Tröster a kol., 2013, s. 222).

Sociální služby, které se poskytují za úhradu nákladů, hradí osoba ve výši sjednané ve smlouvě uzavřené s poskytovatelem služby. „Povinná písemná forma smlouvy chrání oba subjekty, které ji uzavírají, protože obsah smlouvy se v případě, že dojde ke sporu, lépe dokazuje.“ (Matoušek, 2007, s. 45). „Zavedení povinnosti uzavřít smlouvu o poskytování služeb lze hodnotit velmi pozitivně. Došlo tak totiž k posílení postavení klienta služeb, coby „zákazníka“ a vztah mezi poskytovatelem služeb a jejich příjemcem bude přehlednější.“ (Tröster a kol., 2013, s. 219). Sociální služby za úhradu nákladů lze rozdělit do okruhů:

- **úhrada za sociální služby v pobytových zařízeních sociálních služeb** - osoby hradí úhradu za ubytování, stravu a za péči poskytovanou ve sjednaném rozsahu. Tato úhrada není zákonem nebo prováděcím předpisem stanovena pevnými částkami, zákon pouze upravuje pravidlo, podle kterého maximální výši úhrady za ubytování a stravu včetně souvisejících provozních nákladů (u ubytování např. spotřeba energií, úhrada za úklid, praní, drobné opravy prádla a žehlení) stanoví vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Výše úhrady za ubytování a stravu klienta pobytového zařízení se stanoví z jeho příjmu podle částek dle vnitřních předpisů poskytovatele a s ohledem na povinnost ponechání minimálního zůstatku příjmu klienta dle principu stanoveného v § 73 zákona o sociálních službách. Příjmem osoby se pro účely úhrady rozumí pří-

jmy podle zákona o životním a existenčním minimu, s výjimkou příspěvku. V případě nižších příjmů klienta, než je stanovená výše úhrady poskytovatelem, chybějící částka, kterou klient nemůže zaplatit, není dlužnou částkou úhrady, v takovém případě zákon umožňuje, aby se poskytovatel služby dohodl na spoluúčasti na úhradě nákladů s jinými osobami, přičemž není podmínkou jejich příbuzenský vztah. Úhrada za péči se podle zákona o sociálních službách stanoví při poskytování sociálních služeb v pobytových zařízeních ve výši přiznaného příspěvku na péči, s výjimkou pobytových služeb v týdenních stacionářích, kde se stanoví maximálně ve výši 75% přiznaného příspěvku na péči. Jsou-li pobytové služby poskytovány nezaopatřenému dítěti, hradí sjednanou úhradu za stravu a za péči rodiče dítěte nebo rodič, kterému bylo dítě svěřeno do péče, popřípadě jiná fyzická osoba povinná výživou dítěte

- **úhrada za základní činnosti u dalších druhů sociálních služeb** - u sociálních služeb typu osobní asistence, pečovatelská služba, tísňová péče, průvodcovské a předčitatelské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, služby v centrech denních služeb a denních stacionářů se úhrada za poskytování služeb stanovuje ve sjednaném rozsahu při dodržení maximální výše úhrady pro každý z druhů sociální služby dle vyhlášky č. 505/2006 Sb.
- **úhrada specificky stanovená podle jednotlivých druhů sociálních služeb** - za poskytování sociálních služeb v azylových domech, domech na půl cesty, terapeutických komunitách a sociálně terapeutických dílnách hradí osoby úhradu za ubytování a stravu nebo pouze za stravu, rovněž v rozsahu stanoveném smlouvou. (Králová a Rážová, 2012, s. 116-138).

### 3.2.1 Příspěvek na péči

„Koncepce příspěvku na péči odpovídá koncepci tzv. dotace na hlavu, která byla v 90. letech zaváděna i v jiných evropských státech. Hlavní myšlenkou této koncepce je, že osobě, která potřebuje pomoci při zvládnutí běžných životních úkonů, bude přidělován určitý finanční příspěvek z veřejného rozpočtu a bude pak na rozhodnutí příjemce, jak tento příspěvek použije, a které služby, a od jakého subjektu si za něj koupí.“ O příspěvek je třeba požádat u krajské pobočky Úřadu práce, který prostřednictvím sociálních pracovníků provádí sociální šetření, při kterém se zjišťuje, zda je žadatel schopen samostatného života, a pokud nikoli, tak do jaké míry. (Tröster a kol., 2013, s. 215-216).

Například Parker a Bradley (2010, s. 53-54) ve své knize uvádí, že relativně novým nástrojem hodnocení, který byl přidán do repertoáru sociálních pracovníků ve Velké Británii je „culturagram“, který jako grafické znázornění přispívá k rozvíjení citlivého přístupu k sociální práci, protože je určen na pomoc sociálním pracovníkům při analýze různých aspektů kultury a jejich vlivu v životě rodin a jednotlivců, kteří se podrobují sociálnímu posouzení. Tento nástroj byl vyvinut v USA speciálně v reakci na zvyšující se potřeby vyplývající z kulturní a etnické rozmanitosti a pro mnohonárodnostní složení současné britské společnosti je stejně tak využitelný. „V evropských zemích a také ve Spojených státech je běžnou praxí časté provádění výzkumného hodnocení potřeb (needs assessment) určitých cílových skupin obyvatelstva, jehož smyslem je maximalizace efektivity existujících sociálních služeb, či identifikace těch potřeb, které nejsou v lokalitě pokryty.“ (Krutilová, Čámský a Sembdner, 2010, s. 18).

Dle zákona o sociálních službách se výše příspěvku určuje podle stupně závislosti a věku, kdy míra závislosti na pomoci jiné fyzické osoby se posuzuje na základě zhodnocení schopnosti osoby zvládat 10 základních životních potřeb a stanovuje se ve 4 stupních:

- stupeň I - lehká závislost
- stupeň II - středně těžká závislost
- stupeň III - těžká závislost
- stupeň IV - úplná závislost

stupeň závislosti	osoby do 18 let věku	osoby nad 18 let věku
I. stupeň	3 000 Kč	800 Kč
II. stupeň	6 000 Kč	4 000 Kč
III. stupeň	9 000 Kč	8 000 Kč
IV. stupeň	12 000 Kč	12 000 Kč

Tabulka 3 - Příspěvek na péči [zdroj: Zákon 108/2006 Sb.]



Obrázek 3 - Výdaje na příspěvek na péči

[zdroj: Vlastní zpracování dle dat MPSV]

### 3.3 Prostředky poskytované z územních rozpočtů samospráv

Obce a kraje se podílejí poskytováním dotací ze svých rozpočtů na financování běžných výdajů, které s poskytováním sociálních služeb souvisí, registrovaným poskytovatelům sociálních služeb a dále poskytují příspěvky na provoz svým příspěvkovým organizacím, a to podle zákona 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

### 3.4 Platby od zdravotních pojišťoven

Zákon o veřejném zdravotním pojištění §17a stanoví, že na poskytování a úhradu ošetrovatelské a rehabilitační péče pojištěncům umístěným v pobytových zařízeních sociálních služeb uzavírají Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky a ostatní zdravotní pojišťovny zvláštní smlouvy s těmito poskytovateli sociálních služeb. Podmínkou uzavření smlouvy je, aby poskytovatel, který o uzavření smlouvy požádal, prokázal, že ošetrovatelská péče bude poskytována zdravotnickými pracovníky tohoto zařízení, kteří jsou způsobilí k výkonu zdravotnického povolání podle zvláštních předpisů. (Zákon 48/1997 Sb.).

### 3.5 Dary

Podmínky darování řeší zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který chápe darování jako dvoustranný právní úkon, na jehož jedné straně stojí dárce, který něco bezplatně přenechává nebo slibuje, a na straně druhé stojí obdarovaný, který odpovídající dar nebo nabídku přijímá. Má-li se obdarovaným stát poskytovatel sociálních služeb, bylo by dle ustanovení občanského zákoníku neplatné, pokud by dárce byl v péči daného zařízení nebo jinak přijímal jeho služby. Jak uvádí Maderová Voltnerová a Tégel (2011, s. 39), v případě, že má poskytovatel formu příspěvkové organizace, může do svého vlastnictví nabývat majetek darem vždy pouze s předchozím písemným souhlasem svého zřizovatele, který se zásadně stává vlastníkem majetku, a to i tehdy, kdy konkrétní právní úkon, jímž se vlastnictví nabývá, činí samotná příspěvková organizace. Předchozí písemný souhlas, který musí být vydán před uzavřením darovací smlouvy je nezbytný z důvodu možného dopadu přijetí daru nebo i dědictví na rozpočet příspěvkové organizace, protože případné náklady na údržbu, opravy nebo provoz darovaného majetku by mohly ohrozit její rozpočet a ona by mohla chybějící finanční prostředky požadovat od svého zřizovatele. Na druhou stranu, pokud bude zřizovatel o daru předem informován a bude-li situace příspěvkové organizace přijetím např. peněžitého daru lepší, může jí být příspěvek na provoz poskytovaný z rozpočtu zřizovatele snížen. (Maderová Voltnerová a Tégel, 2011, s. 50).

## 4 PRACOVNÍCI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

„Na poskytování sociální služby participují pracovníci různých oborů, kdy jejich spolupůsobení je prezentováno jako charakteristický rys sociální služby.“ (Malíková, 2011, s. 86).

Odbornou činnost v oblasti sociálních služeb vykonávají pracovníci, kteří jsou definováni zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb.:

- sociální pracovníci
- pracovníci v sociálních službách
- zdravotničtí pracovníci
- pedagogičtí pracovníci
- manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby.

### 4.1 Odměňování pracovníků v sociálních službách

#### ▪ Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Dle zákoníku práce přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, kdy mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

Z těchto hledisek splňuje podmínku obecnosti pouze hledisko složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Ostatní výše uvedená hlediska již tak univerzální nejsou a uplatňují se pouze u některých zaměstnanců nebo vybraných skupin zaměstnanců. Dle obtížnosti pracovních podmínek se poskytují příplatky za vedení, zvláštní příplatky, příplatky za službu ve ztíženém pracovním prostředí, příplatky za práci v noci, v sobotu nebo v neděli, příplatky za přesčas či příplatky ve svátek. Z hlediska pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků jsou tyto složky platu přiznávány pouze zaměstnancům, kteří splní podmínky pro jejich přiznání, kdy v případě nesplnění stanovených podmínek nemusí být poskytnuty vůbec. Jedná se o osobní příplatky, vyšší platový stupeň či odměny. (Alinče a Tomší, 2010, s. 18).

Nástrojem rozlišení prací různé složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce je platová třída, do které zaměstnavatel zařadí zaměstnance podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací.

Pro platovou třídu, do které je zaměstnanec zařazen a platový stupeň podle doby dosažené praxe mu přísluší platový tarif. Platové tarify se zákoníkem práce stanoví v 16-ti platových třídách, a v každé z nich v platových stupních dle počtu let započitatelné praxe.

- **NV č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů**

Tento prováděcí platový předpis k zákoníku práce řeší zařazování zaměstnanců do platových tříd a platových stupňů dle jejich nejnáročnější práce, kvalifikace a dosažené praxe. Dle § 6, což je ustanovení o zvláštním způsobu určení platového tarifu, může ale zaměstnavatel určit platový tarif pomocí tzv. pásmového odměňování namísto platových tabulek. V praxi to znamená, že se nemusí brát striktně ohled na počet odpracovaných let.

- **NV č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě**

Nařízení stanovuje zařazení prací ve veřejných službách a správě do platových tříd podle jejich složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a člení je podle druhu do povolání v tzv. „katalogu prací“, podle kterého se zaměstnanci následně zařazují do platových tříd.

Kategorie	Průměrný měsíční plat v Kč			
	2009	2010	2011	2012
<b>Služby sociální</b>				
Pracovníci sociální péče	15 691	16 107	16 344	16 482
- nepřímá obslužná činnost	15 458	16 047	16 272	16 298
- nepedagogická činnost	16 310	16 763	16 951	17 309
- pečovatelská činnost	15 709	15 528	15 935	16 179
Sociální pracovníci	19 965	20 606	21 085	21 815
Zaměstnanci odborných soc. poraden	25 329	25 307	24 686	25 473
<b>Služby pedagogické</b>				
Vychovatelé	20 632	21 109	22 388	22 738
Speciální pedagogové	24 688	25 993	26 222	26 770
<b>Služby zdravotnické</b>				
Maséři	14 318	16 427	16 247	16 484
Ošetřovatelé	19 409	19 827	19 795	20 787
Všeobecné sestry	25 165	26 405	26 843	26 974
Nutriční terapeuti	21 934	22 734	23 136	23 080
Ergoterapeuti	18 252	18 712	19 690	19 445
Fyzioterapeuti	20 825	21 945	22 104	22 567
<b>Ostatní</b>				
THP	25 302	26 628	26 889	27 340
Manuálně pracující pracovníci	13 920	14 491	14 419	14 461

*Tabulka 4 - Průměrný měsíční plat v odvětví sociální péče v letech 2009-2012 (zřizovatelé obce, kraje, MPSV)*

[zdroj: Osz.cmkos ©2014]

## 5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

Strategií se rozumí určení účelu či poslání subjektu, jeho dlouhodobých cílů, ale také alokace zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených cílů. „V současném moderním pojetí je strategické plánování chápáno jako systematický proces, který zahrnuje výběr cílů, úkolů a činností, potřebných pro jejich dosažení.“ Obecně platí, že většina územně správních jednotek se zabývá regionálním rozvojem a regionálním plánováním, které je specifickým případem strategického plánování. Při utváření koncepce rozvoje se právě strategické plánování stalo významným předmětem zájmu představitelů měst a obcí, protože spojuje naši výchozí pozici, „tzn. kde jsme, s tím, kam chceme jít.“ (Kolektiv autorů, 2008, s. 171-172).

Strategie organizací ve veřejném sektoru se mohou v mnoha ohledech podobat komerčním organizacím, ale strategické řízení ve veřejných službách, např. sociálních službách, zdravotnictví a společenských zařízeních poskytovaných místní správou, mohou mít ze strategického hlediska problém, protože jim nemusí být umožněno ze svých služeb generovat výnosy, které je následně možno investovat do dalšího vývoje. Strategická rozhodnutí mají proto zpravidla jako dominantní formu snahu o vyšší efektivitu, případně zlepšení služeb při omezených nákladech. (Wokoun, 2008, s. 432).

Dle Wokouna (2008, s. 430) lze proces strategického řízení a plánování rozdělit do tří základních fází, kterými jsou:

- strategická analýza
- strategický výběr (návrh strategie)
- implementace (realizace) strategie

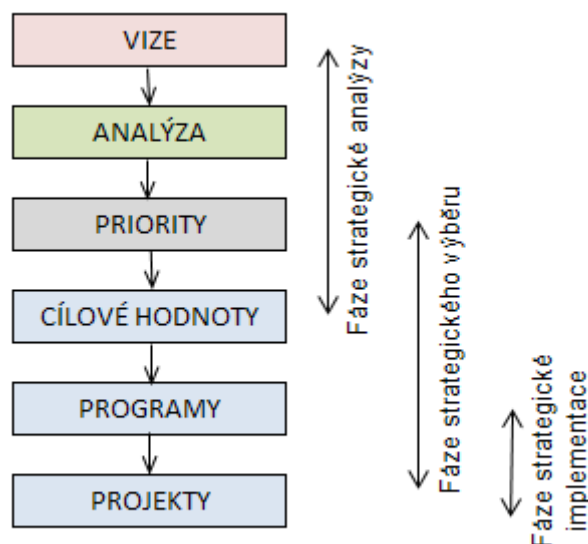
**Strategická analýza** - je výchozí poznatkovou základnou, která umožňuje pochopení problémů strategie v organizaci či regionu a jejím účelem je formulovat klíčové vlivy na současný a budoucí vývoj organizace/regionu a možnosti, jaké jsou z hlediska vnitřního a vnějšího prostředí dostupné. Výsledkem analýzy by mělo být poznání, k jakým změnám dochází a jak tyto změny ovlivňují organizaci/region a jeho aktivity, jaké jsou zdroje a kvalifikace a zda by mohly mít vliv na zvláštní výhody nebo vytvoření nových možností, jaké jsou aspirace lidí a skupin (občanů, politiků, podnikatelů, vlastníků, potenciálních investorů atp.) a jak tyto skupiny ovlivňují budoucí vývoj organizace/regionu.

**Strategický výběr (návrh strategie)** - je klíčovou a tvůrčí fází procesu strategického řízení a zpravidla se sestává z následujících kroků:

- identifikace atributů strategického záměru, tj. kde jsme a kam se chceme dostat
- hledání, vytváření a formulování možných variant za účelem dosažení cílů strategie
- zhodnocení variant a výběr možností, tzn. stanovení strategických cílů a cest, jak jich dosáhnout

**Implementace (realizace) strategie** - zabývá se převodem strategie do praxe a musí kontrolovatelně stanovit zejména:

- způsob realizace postupů a metod včetně úkolů, které je třeba provést
- manažerskou zodpovědnost za úspěšné uvedení strategie do praxe
- způsob informačního zabezpečení procesu
- zdrojové zajištění realizace celé strategie, včetně případných změn v současném mechanismu financování
- personální zajištění procesu
- způsob provádění monitoringu průběhu realizace a dosažených výsledků strategie (Wokoun, 2008, s. 430-431).



Obrázek 4 - Strategické plánování

[zdroj: Projekty.osu ©2012-2013]



## 5.1 SWOT analýza

V oblasti státní správy a územní samosprávy v regionálním rozvoji a plánování je běžně používána moderní metoda strategického plánování, tzv. SWOT analýza. Podstatou této metody je odhalení a současně vzájemné porovnání vnitřních silných a slabých stránek zkoumaného objektu a možností a hrozeb, které na něho působí zvenčí. SWOT analýza je zkratkou anglických slov Strengths (silná stránka) - Weaknesses (slabá stránka) - Opportunities (možnost) - Threats (hrozba). Jejím úkolem je analyzovat současnou a očekávanou budoucí situaci, určit směr rozvoje a najít prostředky pro dosažení stanoveného cíle. (Kolektiv autorů, 2008, s. 176).

Abychom zjistili co nejvíce o našich silných stránkách, můžeme si položit například otázky: Jaké jsou naše výhody? Co funguje dobře? Jaké využitelné zdroje máme k dispozici? Slabé stránky jsou naopak naše nedostatky, faktory, které fungují špatně, nebo které by mohly fungovat lépe. Příležitosti shrnují možnosti, které jsou využitelné k tomu, abychom překonali slabé stránky a rozvíjeli silné stránky a naopak rizika představují faktory, které omezují naše příležitosti k růstu či zabraňují změnám. (Marek a Kantor, 2009, s. 68-69).

## 5.2 Proces přípravy a realizace projektů

Po zpracování strategického plánu se nabízí možnost formulovat návrhy různých rozvojových projektů, jejichž realizace by měla nejen zabezpečit trvalou dynamiku sociálně-ekonomického rozvoje, ale rovněž vytvořit podmínky pro zlepšení pozice daného subjektu. (Wokoun, 2008, s. 439). Rozlišují se dva typy projektů, a to investiční a neinvestiční. Dle Fotra a Součka (2011, s. 23-38) má investiční projekt čtyři fáze života:

- předinvestiční - zpravidla zahrnuje identifikaci příležitostí, předběžný výběr projektu a přípravu projektu včetně analýzy variant a dále hodnocení budoucího projektu a rozhodnutí o jeho realizaci či zamítnutí
- investiční - zahrnuje zpracování projektové dokumentace, realizaci výstavby, přípravu a uvedení do provozu a zkušební provoz, aktualizaci dokumentace a systémů
- provozní - týká se celkové strategie, na níž byl projekt založen a z toho plynoucích nákladů a výnosů, součástí je i také údržba zařízení
- ukončení provozu a likvidace - zahrnuje zejména činnosti, jako jsou demontáž majetku či zařízení a jeho likvidace

## 6 KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ

Plánování sociálních služeb metodou komunitního plánování probíhá v ČR již několik let a představuje žádoucí nástroj pro efektivnější financování a zajištění dostupnosti sociálních služeb. Dle Matouška (2007, s. 113) „Komunitní plánování je postup, který má zmapovat místní potřeby sociálních služeb a porovnat je s místními zdroji, což jsou v první řadě existující organizace, jež služby poskytují.“ Významným milníkem v této oblasti bylo uzákonění povinnosti plánovat sociální služby zpracováním střednědobých plánů sociálních služeb pro kraje a ministerstvo, a pro obce možnost, nikoli povinnost jeho zpracování. (MPSV ©2013).

Nezisková organizace Agora CE, která byla založena za účelem upevňování demokratických přístupů ve společnosti a usilující o zlepšení komunikace a spolupráce mezi občany a radnicemi vydala publikaci Komunitní plánování sociálních služeb - metodika. Dle Materové (Agora CE ©2014), která je autorkou této publikace pojem komunitní plánování vznikl spojením slov komunita a plánování:

**Komunita** - „je tvořena lidmi, kteří žijí v jednom místě, mají mezi sebou různé sociální vazby a jsou citově vázáni nejen k sobě navzájem, ale též k místu, kde žijí. Zájmy, potřeba a nároky, týkající se kvality života občanů komunity, jsou uspokojovány ve spolupráci s jejími dalšími příslušníky. Jejich zájmy a potřeby se mohou lišit, proto lidé musí v komunitě o svých potřebách a zájmech diskutovat, informovat se o možných zdrojích pro jejich naplnění a společně hledat kompromisní řešení, která by alespoň částečně vyhovovala všem a pro nikoho nebyla prohrou.“

**Plánování** - „zahrnuje proces, v jehož rámci se komunita chce dostat ze současné situace do budoucnosti, která by lépe vyhovovala občanům komunity.“ (Agora CE ©2014).

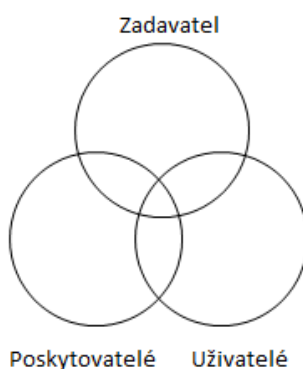
### 6.1 Účastníci komunitního plánování sociálních služeb

Proces komunitního plánování sociálních služeb je naplňován ve vzájemné komunikaci mezi zadavateli, poskytovateli a uživateli. Tato úzká a stálá vzájemná spolupráce mezi těmito třemi subjekty se nazývá „principem triády“.

**Zadavatelé** - jsou zodpovědní za zajišťování sociálních služeb na daném území a jejich cílem je zajistit svým občanům potřebné služby v co nejvyšší kvalitě a současně finančně i místně dostupné. Zadavateli jsou zejména o obce a kraje.

**Poskytovatelé** - jsou subjekty, které poskytují sociální služby, bez ohledu na zřizovatele. Jejich cílem je poskytovat kvalitní sociální služby a rozvíjet své zařízení v souladu se svým posláním a rozvojovým plánem.

**Uživatelé** - jsou osoby, kterým jsou poskytovány sociální služby z důvodu jejich nepříznivé sociální situace v níž se ocitly. Jejich pohled je v procesu plánování nezastupitelný, protože oni nejlépe se mohou vyjádřit k tomu, co je pro ně přínosné nebo nejlepší. (Skřičková 2007 In. Zatloukal, 2008, s. 34-35).



Obrázek 5 - Triáda [zdroj: Zatloukal, 2008, s. 35]

Dle Zatloukala (2008, s. 35) ale toto dělení nelze chápat úplně striktně, protože u mnoha účastníků komunitního plánování sociálních služeb se mohou jejich role různě mísit. Například obce mohou být nejen v roli zadavatele, ale v určitých případech i v roli poskytovatele, či zákonní zástupci uživatelů jsou mnohdy rovněž poskytovateli služeb apod. Kromě těchto tří partnerů se na tvorbě komunitního plánu sociálních služeb podílejí další odborníci, představitelé spolupracujících institucí, či široká veřejnost.

## 6.2 Obsah komunitního plánu

- popis a analýza existujících zdrojů (poskytovatelů sociálních a souvisejících služeb)
  - statistické, sociologické, demografické údaje, apod.
  - popis a analýza existujících přání a potřeb obyvatel v oblasti sociálních služeb
  - představa budoucnosti sociálních služeb - stanovení priorit a cílů rozvoje služeb
  - časový plán postupu prací a zásady
  - popis zapojení jednotlivých účastníků do vytváření a naplňování komunitního plánu
  - popis, jak bude komunitní plán sledován, vyhodnocován, případně měněn.
- (MPSV ©2014).

## 7 HLAVNÍ TRENDY V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

V období po roce 1989 v souvislosti s politicko-ekonomickou transformací v České republice, došlo k zásadním změnám sociální politiky, kdy celý sociální systém bylo nutné komplexně rekonstruovat, neboť nebyl připraven na řešení sociálních důsledků plynoucích z této ekonomické reformy. Jedním z problémů bylo i financování poměrně vysokých sociálních výdajů z veřejných rozpočtů, kdy tyto nebyly vždy vynakládány účelně a smysluplně. (Krutilová, Čámský a Sembdner, 2010, s. 18). Principem veřejné podpory je, že podpora z veřejných prostředků musí být zajišťována lidem, kteří z různých důvodů potřebují pomoc a nejsou vždy schopni si tuto pomoc, především z důvodu finančních prostředků pro její zajištění sami zajistit. Použití veřejných prostředků je založeno na principu solidarity „zdravých vůči nemocným, mladých vůči starým, sociálně začleněným vůči sociálně vyloučeným“. Každý správce veřejného rozpočtu však musí dbát na to, aby veřejné prostředky byly využity účelně, efektivně a hospodárně, přičemž účelem musí být snížení rizika sociálního vyloučení, efektivitou využití veřejných prostředků tak, aby byly řešeny skutečné potřeby osob, a hospodárností se pak rozumí, aby způsob řešení potřeb byl založen na moderních metodách práce, které vycházejí z principu nejvyšší možné kvality za přijatelnou cenu. (MPSV © 2014).

### 7.1 Revoluce v systému sociální péče

Situace v České republice doznala výrazné proměny po vstupu v platnost zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který nastolil nová pravidla a vytýčil směr od institucionalizace k deinstitucionalizaci, a který se dotkl všech uživatelů sociálních služeb. (Malíková, 2011, s. 30). „Tato změna, jakkoli předpokládaná, diskutovaná a avizovaná, přinesla něco, co bychom mohli nazvat revolucí v systému sociální péče v naší zemi. Jejím smyslem je srovnat krok se zeměmi EU, vytrhnout nás z prostředí direktivně řízených, neefektivních a mnohdy i základní lidská práva nerespektujících poměrů v oblasti sociální péče v ČR.“ (Krutilová, Čámský a Sembdner, 2010, s. 18). Dle Johnové & Strnada (2013) jsou myšlenky deinstitucionalizace pevně spjaty s právem lidí na nezávislý život, tj. život ve vlastním prostředí podle vlastních představ, s lidmi podle vlastní volby a potřebnou podporou pro zvládání každodenního života. (Kvalita v praxi ©2014).

## 7.2 Hlavní cíle v oblasti sociálních služeb

Hlavní cíle v oblasti sociálních služeb na celostátní úrovni vymezuje strategický dokument MPSV, Národní plán rozvoje sociálních služeb pro období 2011-2016 (Kpss ©2014), při jehož tvorbě se rovněž přihlíželo k dalším důležitým materiálům, jako jsou například střednědobé plány rozvoje sociálních služeb jednotlivých krajů. Národní plán se zaměřuje mimo jiné na následujících pět podpor:

### 7.2.1 Podpora rozvoje služeb sociální prevence a sociálního poradenství

Tyto služby pomáhají lidem v překonání jejich nepříznivé sociální situace s cílem zabránit jejich sociálnímu vyloučení a musí být orgány veřejné správy na národní, regionální a místní úrovni podporovány tak, aby v místech, kde se lidé potýkají s problémy, byla zabezpečena síť služeb, která pomůže tyto problémy a jejich negativní dopady zmírnit. (Kpss ©2014).

### 7.2.2 Podpora rozvoje služeb sociální péče

V oblasti rozvoje služeb sociální péče je jednoznačně žádoucí soustředit se na jejich poskytování terénní a ambulantní formou, tzn zejména:

- zachování života v přirozeném prostředí v maximální možné míře
- podpora rozšiřování sítě a kapacit terénních a ambulantních forem
- zajištění odpovídajících pobytových služeb s ohledem na konkrétního člověka
- humanizace pobytových zařízení sociálních služeb (Kpss ©2014).

Jedním z principů dotačního řízení pro poskytovatele sociálních služeb ze státního rozpočtu v roce 2014, které jsou dány Příkazem ministra 13/2011 v příloze č. 2 k dodatku č. 2 příkazu je i výše zmíněná podpora terénních a ambulantních služeb sociální péče. Z tohoto principu vyplývá, že MPSV bude v rámci přenesené působnosti výkonu státní správy v rámci dotačního řízení požadovat po krajských úřadech pokračující podporu terénních a ambulantních služeb sociální péče (zejména centra denních služeb, denní stacionáře, pečovatelskou službu a osobní asistenci) a to tím, že bude požadovat při projednávání žádostí o dotaci, aby limit těchto sociálních služeb v souhrnu za kraj odpovídal zhruba do úrovně 100% částky přidělené této formě sociálních služeb v roce 2013, čímž bude zajištěno, že pobytové služby sociální péče nebudou oproti terénním a ambulantním zvýhodněny. (MPSV ©2014).

### 7.2.3 Transformace pobytových služeb sociální péče

Transformace pobytových sociálních služeb směřuje k vytvoření koordinované sítě sociálních služeb, které umožní zejména lidem s postižením žijícím dosud v ústavních zařízeních žít v podmínkách běžného života a být součástí společenského prostředí. Výsledkem této změny ve způsobu a podmínkách poskytování sociálních služeb reagujících na individuální potřeby jednotlivých uživatelů by mělo být zlepšení kvality jejich života. (Kpss ©2014).

### 7.2.4 Vzdělávání, profesní rozvoj a odměňování

Kvalitnímu poskytování sociálních služeb napomáhá vzdělávání profesionálů v oblasti sociálních služeb, proto je žádoucí podporovat vzdělávání nejen sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách, ale také lidí neformálně pečujících o blízké osoby a poskytnout vhodné podmínky pro rozvoj dobrovolnické práce v oblasti sociálních služeb nabídkou kvalitní úrovně vzdělávacích programů a organizací poskytujících tyto programy. (Kpss ©2014).

### 7.2.5 Kvalita sociálních služeb

Měřítkem pro zjišťování kvality poskytovaných sociálních služeb jsou standardy kvality, jejichž naplňování je posuzováno v rámci inspekcí sociálních služeb. Standardy kvality jsou obsaženy v příloze č. 2 Vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb. a obsahují:

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb
2. Ochrana práv osob
3. Jednání se zájemcem o sociální službu
4. Smlouva o poskytování sociální služby
5. Individuální plánování průběhu sociální služby
6. Dokumentace o poskytování sociální služby
7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby
8. Návaznost poskytované sociální služby na další dostupné zdroje
9. Personální a organizační zajištění sociální služby
10. Profesní rozvoj zaměstnanců
11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby
12. Informovanost o poskytované sociální službě
13. Prostředí a podmínky
14. Nouzové a havarijní situace
15. Zvyšování kvality sociální služby

Obrázek 6 - Standardy kvality

[zdroj: Vlastní zpracování dle vyhlášky MPSV]

## 8 ČINNOST PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ZŘIZOVANÝCH ÚSC

Působnost státních a samosprávných orgánů při zajišťování sociálních služeb se koncentruje především na obecní úřady ORP a na krajské úřady, méně již na ministerstvo. Tyto orgány zřizují právnické osoby jako poskytovatele sociálních služeb (ministerstva zřizují zvláštní organizační složky), případně samy vystupují jako poskytovatelé těchto služeb. (Krutilová, Čámský a Sembdner, 2010, s. 33).

Obec či kraj může zřídit pro účely, které souvisejí se samostatnou působností ÚSC, respektive pro výkon takových činností nebo služeb, o kterých v samostatné působnosti rozhodla, že jejich zabezpečení je v zájmu obce, kraje a občanů příspěvkovou organizací s vlastní právní subjektivitou, kterou příspěvkové organizaci přiznává Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů č. 250/2000 Sb. Tato právnická osoba vzniká či zaniká vrchnostenským rozhodnutím obce, což je vyjádřeno i ve zřizovací listině dané příspěvkové organizace. Zřizovací listina je schvalována rozhodnutím zastupitelstva, struktura jejího obsahu je dána zákonem a obsah, který může být rozhodnutím zastupitelstva měněn je vůlí zřizovatele. Obec je vlastníkem majetku, který předává příspěvkové organizaci k hospodaření, včetně majetku pořízeného její činností a finančních prostředků, které jí svěruje formou příspěvku. (Mockovčiaková, Prokúpková a Morávek, 2012, s. 5).

„Příspěvková organizace je jednoznačně ve svém konání a rozhodování podřízena vůli zřizovatele. Svoboda jejího samostatného rozhodování je omezena zřizovatelem i proto, že zřizovatel sám je ve svém rozhodování limitován zákonem.“ Zákon sice nepředepisuje ani nepřikazuje obci, na jaké účely má prostředky ze svého rozpočtu použít a jakým způsobem má užívat majetek v jejím vlastnictví, přikazuje však způsoby právoplatného rozhodování orgánů obce, protože toto rozhodování je podrobena kontrole ze strany občanů obce. Příspěvková organizace je podrobena kontrolní pravomoci obce zejména proto, aby prostřednictvím její činnosti nebo hospodaření nedošlo ke škodám na majetku obce či k nevhodnému užití prostředků rozpočtu obce, který byl příspěvkové organizaci poskytnut formou příspěvku. „Odpovědností zastupitelstva, do jehož vyhrazených pravomocí spadá jak rozhodnutí o zřízení příspěvkové organizace, tak schválení zřizovací listiny, je schválit zřizovací listinu v takové podobě, aby obci nemohla činností příspěvkové organizace vzniknout škoda.“ (Mockovčiaková, Prokúpková a Morávek, 2012, s. 5-6).

## 8.1 Rozvojové problémy sociálních služeb

Dle závěrů a doporučení právní analýzy, kterou si nechalo zpracovat MPSV v rámci projektu „Podpora procesů v sociálních službách“ v roce 2011 (Podporaprocesu ©2011) je zásadním negativem v sociálních službách současný systém jejich financování a to z důvodu nedostatečné předvídatelnosti a nekonceptčnosti poskytování finančních prostředků jednotlivým poskytovatelům sociálních služeb. Důsledkem toho je pak nedostatečná jistota a nemožnost efektivního plánování ze strany poskytovatelů sociálních služeb. Jak se uvádí v analýze, finanční prostředky nejsou přidělovány jednotlivým poskytovatelům vždy transparentním způsobem a často se nedá dovodit, z jakého důvodu byly určité typy dotací přiděleny některým poskytovatelům a jiným nikoli, což potvrzují i značné rozdíly v poskytnutých částkách přepočtených na jednoho uživatele. S tímto závěrem souvisí i problematika hospodárnosti a účelnosti dotačních i jiných prostředků, protože lze předpokládat, že je-li jeden poskytovatel schopen službu v určité kvalitě poskytovat s výrazně nižšími náklady, pak se jeví jako hospodárné poskytnout v konkrétním případě nižší částku, ale k tomu v praxi mnohdy nedochází. Dle Matouška (2007, s. 174) je primárním důvodem redukce veřejných výdajů jejich ekonomická neudržitelnost, protože rostoucí daňové zatížení poplatníků brzdí hospodářský rozvoj a pokud se stát kvůli nákladnému systému služeb dokonce zadlužuje, připravuje tím další těžkosti v budoucnu. Jak uvádí Ochrana (2010, s. 15) jsou právě kritéria hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti (3E) určujícími kritérii pro hodnocení a kontrolu veřejných výdajových programů a povinnost postupovat podle těchto kritérii je pracovníkům veřejné správy uložena zákonem o finanční kontrole.

Dalším doporučením právní analýzy je uložení povinnosti (nyní pouze možnost) zpracování střednědobých plánů sociálních služeb na úrovni obcí nebo alespoň pro obce s pověřeným obecním úřadem, případně obce s rozšířenou působností, protože to by přineslo krajům kvalitativně lepší výchozí data pro zpracování jejich střednědobých plánů za účelem zmapování a rozvoje sociálních služeb.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## **9 SOCIÁLNÍ SLUŽBY UHERSKÉ HRADIŠTĚ, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE**

Existence organizace je datovaná od roku 1974, kdy jejím zřizovatelem byl Okresní úřad Uherské Hradiště. Organizace nesla název Okresní ústav sociálních služeb a její působnost byla v rámci aglomerace okresu Uherské Hradiště. Dne 1. ledna 1992 přešla organizace v souladu s vyhláškou ministerstva financí ČSR č. 205/1991 o hospodaření s rozpočtovými prostředky státního rozpočtu ČR a o finančním hospodaření rozpočtových a příspěvkových organizací z rozpočtové organizace na organizaci příspěvkovou.

Na základě protokolu o předání a převzetí majetku státu Zlínskému kraji, sepsaného podle zákona č. 290/2002 Sb., o přechodu některých dalších věcí, práv a závazků České republiky na kraje a obce, občanská sdružení působící v oblasti tělovýchovy a sportu a souvisejících změnách přešly dnem 1. ledna 2003 z vlastnictví České republiky do vlastnictví krajů věci, se kterými do té doby byly příslušné hospodařit organizační složky státu a státní příspěvkové organizace, u nichž funkci zřizovatele vykonávaly okresní úřady. Tímto dnem se tedy Okresní ústav sociálních služeb stal příspěvkovou organizací Zlínského kraje a název organizace se změnil na Sociální služby Uherské Hradiště, příspěvková organizace. Zastupitelstvo Zlínského kraje usnesením č. 343/Z16/03 schválilo na svém 16. zasedání dne 26. 3. 2003 Zřizovací listinu Sociálních služeb Uherské Hradiště, p.o., která tohoto dne nabyla platnosti a účinnosti.

### **9.1 Hlavní účel a předmět činnosti organizace**

Posláním organizace je poskytovat služby sociální péče a odborného sociálního poradenství, kdy předmět činnosti organizace je vymezen zákonem č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů, zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v souladu s registrací, zákonem č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou MPSV č. 182/1991 Sb., kterou se provádí zákon o sociálním zabezpečení a zákon o působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení, ve znění pozdějších předpisů, vyhláškou MPSV č. 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách a zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí ve znění pozdějších předpisů.

Poskytované služby jsou zaměřeny na konkrétní individuální potřeby jednotlivých uživatelů, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního postižení a osobám

s chronickým duševním onemocněním, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby, kdy již tuto pomoc nelze zajistit rodinnými příslušníky či terénní sociální službou v přirozeném domácím prostředí. (Ouss-uh.cz ©2014).

## 9.2 Organizační jednotky

Organizace se člení na organizační jednotky - zařízení (domovy), v jejichž čele stojí vedoucí pracovník, jmenovaný ředitelem organizace, který může činit právní úkony, svěřené mu vnitřními normami organizace. Aktuálně do správy SSL UH spadá následujících 16 zařízení, ve kterých jsou poskytovány sociální služby pro cca 1 400 klientů, kteří jsou zde ubytováni zejména v rámci celoročního pobytu, přičemž některé z domovů pro osoby se zdravotním postižením nabízí také možnost týdenních a denních stacionářů:

- Domov pro seniory Nezdenice
- Domov pro seniory Uherské Hradiště
- Domov pro seniory Uherský Ostroh
- Domov pro seniory a Domov se zvláštním režimem Buchlovice
- Domov se zvláštním režimem Kvasice
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Kvasice
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Chvalčov
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Zborovice
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Medlovice
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Staré Město
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Uherský Brod
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Kunovice - Cihlářská
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Kunovice - Na Bělince
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Velehrad - Salašská
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Velehrad - Buchlovská
- Domov pro osoby se zdravotním postižením Velehrad – Vincentinum

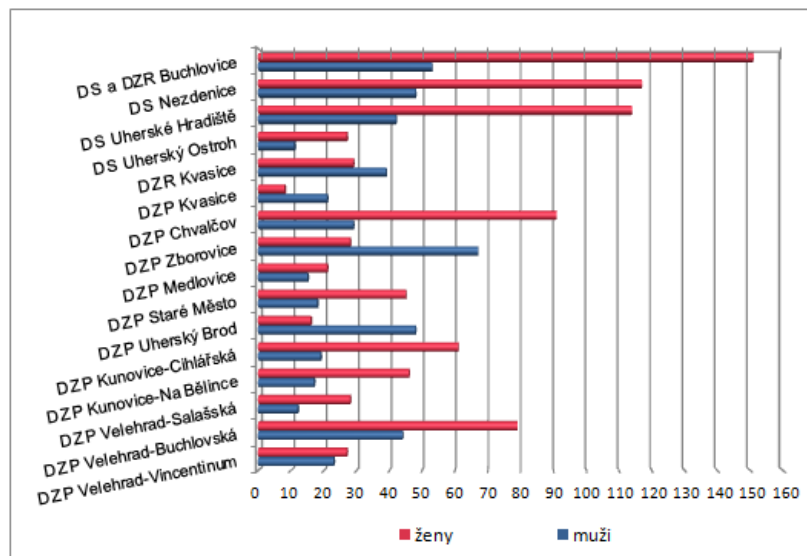
Následující tabulka ukazuje kapacitu jednotlivých zařízení (domovů) organizace včetně přehledu cílové skupiny, pro kterou jsou sociální služby v jednotlivých domovech poskytovány:

Sociální služba	kapacita	cílová skupina
Domov pro seniory Nezdenice	165	- senioři od 60 let - zcela nebo částečně nesoběstační
Domov pro seniory Uherské Hradiště	159	- senioři od 65 let - zcela nebo částečně nesoběstační
Domov pro seniory Uherský Ostroh	38	- senioři od 60 let - zcela nebo částečně nesoběstační
Domov pro seniory Buchlovice	158	- senioři od 60 let - zcela nebo částečně nesoběstační
Domov se zvláštním režimem Buchlovice	50	- osoby od 50 let - trpící Alzheimerovou chorobou a jinými typy demencí
Domov se zvláštním režimem Kvasice	69	- osoby od 50 let - s chronickým duševním onemocněním
Domov pro osoby se zdravotním postižením Kvasice z toho:	31	- děti a mladí dospělí s mentálním, zrakovým a kombinovaným postižením
celoroční pobyt	26	- věková kategorie 7 - 26 let
týdenní stacionář	4	- věková kategorie 6 - 26 let
denní stacionář	1	- věková kategorie 7 - 26 let
Domov pro osoby se zdravotním postižením Chvalčov z toho:	123	- osoby bez omezení věku - s mentálním, tělesným, kombinovaným a jiným zdravotním postižením
celoroční pobyt	114	
týdenní stacionář	5	
denní stacionář	4	
Domov pro osoby se zdravotním postižením Zborovice	95	- osoby od 19 let - s mentálním, tělesným, kombinovaným a jiným zdravotním postižením
Domov pro osoby se zdravotním postižením Medlovice	37	- osoby 3 - 64 let - s mentálním a kombinovaným postižením
Domov pro osoby se zdravotním postižením Staré Město	64	- osoby od 19 let - s mentálním a kombinovaným postižením
Domov pro osoby se zdravotním postižením Uherský Brod z toho:	64	- osoby 18 - 64 let - s mentálním, kombinovaným a jiným zdravotním postižením
celoroční pobyt	50	
týdenní stacionář	14	
Domov pro osoby se zdravotním postižením Kunovice - Cihlářská	80	- osoby od 19 let - s mentálním a kombinovaným postižením - kapacita 4 místa pro seniory od 65 let
Domov pro osoby se zdravotním postižením Kunovice - Na Bělince z toho:	63	- děti předškolního věku od 3 let až osoby do 64 let - osoby s poruchami příjmu od 6 let - s mentálním, kombinovaným a jiným zdravotním postižením
celoroční pobyt	61	
týdenní stacionář	2	
Domov pro osoby se zdravotním postižením Velehrad - Salašská	51	- osoby 16 - 80 let - s mentálním, tělesným, kombinovaným a jiným zdravotním postižením
Domov pro osoby se zdravotním postižením Velehrad - Buchlovská	128	- osoby od 19 let - s mentálním a kombinovaným postižením
Domov pro osoby se zdravotním postižením Velehrad - Vincentinum	50	- osoby od 19 let - s mentálním, tělesným a jiným zdravotním postižením
Sociálně terapeutická dílna Uherské Hradiště	4	- osoby 16 - 64 let - s mentálním a kombinovaným postižením

Tabulka 5 - Přehled poskytovaných sociálních služeb

[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]

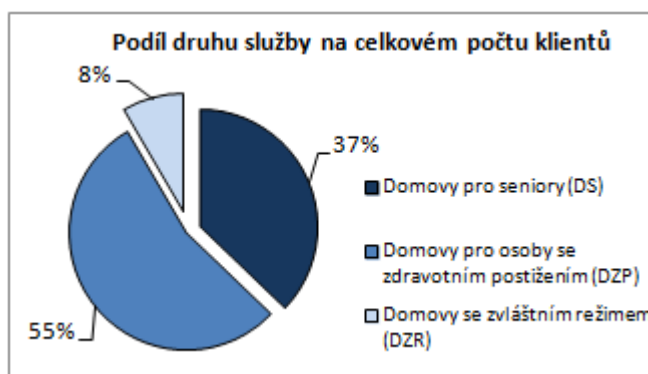
Následující graf ukazuje obloženost v jednotlivých domovech k 31. 1. 2014 dle rozdělení na muže a ženy. Celkový počet klientů organizace k tomuto datu byl 1 394 klientů, z toho 888 žen a 506 mužů:



Obrázek 7 - Počet klientů dle pohlaví

[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]

Obecně platí, že ženy se dožívají v průměru vyššího věku než muži, což je z výše uvedeného grafu patrné. Počet žen v domovech pro seniory je oproti počtu mužů téměř dvojnásobný, pravděpodobně v souvislosti s vyšší nemocností a úmrtností mužů oproti ženám. V domovech pro osoby se zdravotním postižením rozdíl v celkovém poměru ubytovaných žen a mužů již není tak výrazný. Podíl poskytovaného druhu služby na celkovém počtu klientů SSL UH znázorňuje následující graf.



Obrázek 8 - Podíl druhu služby na počtu klientů

[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]

### 9.3 Rozhodnutí o registraci poskytovaných sociálních služeb

O vydání registrace sociálních služeb poskytovaných organizací, rozhodl Krajský úřad, odbor sociálních věcí a zdravotnictví v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách dne 18. 7. 2007 pod č.j.: KUZL 41140/2007/SZD/Krá.

## 9.4 Doplnková činnost

Aby mohla organizace lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornosti svých zaměstnanců, povolil zřizovatel vykonávat organizaci následující doplňkové činnosti, které nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a musí se sledovat odděleně:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- hostinská činnost

## 9.5 Právní postavení organizace

Organizace SSL UH vystupuje v právních vztazích svým jménem a má odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. V čele organizace stojí ředitel organizace jmenovaný Radou Zlínského kraje. Jmenováním se tato osoba stává statutárním orgánem organizace a zároveň jejím zaměstnancem. Případným odvoláním či vzdáním se jmenování z funkce ředitele jeho pracovně právní vztah k organizaci nekončí, ale další postup se řídí zákoníkem práce.

## 9.6 Zaměstnanci v organizaci SSL UH

Sociální služby v organizaci jsou poskytovány odborně způsobilými zaměstnanci s odpovídající kvalifikací, kterým organizace zabezpečuje další vzdělávání, kterým si zaměstnanci tuto kvalifikaci obnovují, upevňují a doplňují. Dle personálních údajů evidovala organizace k 31. 1. 2014 celkem 887 zaměstnanců, přepočtený počet na úvazky 878,19 a to v následujících pracovních kategoriích:

Kategorie	platová třída	počet	z toho		přepočtený počet
			ženy	muži	
pracovník přímo obslužné péče	3,4	140	136	4	138,5
pracovník v sociálních službách	5,6,7,8,9	352	337	15	349,9
sociální pracovník	9	21	20	1	21
zdravotnický pracovník	5,9,10,11	97	95	2	96,7
dělník	2,3,4,5,6	207	177	30	202,13
technicko hospodářský pracovník	7,8,9,10,11	70	58	12	69,96
celkem		887	823	64	878,19

Tabulka 6 - Počet zaměstnanců organizace SSL UH

[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]

### 9.6.1 Platové tarify v organizaci

V oblasti platových tarifů organizace využívá § 6 NV 564/2006 Sb., což je ustanovení o zvláštním způsobu určení platového tarifu a ve spolupráci se zřizovatelem stanovila následující tarify:

Kategorie	Platová třída	délka praxe nerozhoduje	praxe výkonu povolání do 2 let	praxe výkonu povolání nad 2 roky	praxe výkonu povolání do 3 let	praxe výkonu povolání nad 3 roky	praxe výkonu povolání do 5 let	praxe nad 5 let
sestra	9						15 000	18 000
sestra	10						16 000	19 000
sestra	11						17 000	20 000
fyzioterapeut	9						15 000	16 000
fyzioterapeut	10						16 000	17 000
nutriční terapeut	8						15 000	16 000
nutriční terapeut	9						15 000	16 000
masér	5	11 000						
PSS	3	10 500						
PSS	4	11 800						
PSS	5	12 200						
PSS	6		12 300	13 300				
PSS	7		12 400	13 400				
PSS	8						14 000	15 000
PSS	9						15 000	17 500
Sociální pracovník	9						15 800	17 300
Účetní	8						14 600	16 000
Zásobovač	7						13 000	15 000
Zahradník	4	9 900						
Dělník průdelny	2	9 900						
Uklízeč	2	9 900						
Krejčí	3	9 900						
Kuchař	3	9 900						
Kuchař	4	11 000						
Kuchař	5	12 000						
Kuchař	6				13 000	14 500		
Provozář	6				13 000	14 500		
Vedoucí zařízení	11						20 000	22 000
Specialista pro zdrav. a soc. oblast	11						19 000	21 000
Personalista	10						18 000	20 000
Personalista	11						19 000	21 000
Auditor	10						18 000	20 000
Kontrolor	10						18 000	20 000
Ekonom	11						19 000	21 000
Investiční referent	10						18 000	20 000
Technický pracovník	9						16 000	18 000
Účetní	8						14 600	16 000
Účetní	9						16 000	18 000
Účetní	10						18 000	20 000
Asistentka	7						13 000	15 000
Sociální pracovník	10						18 000	20 000
Správce inform. a komun. technol.	10						18 000	20 000

Tabulka 7 - Platové tarify v organizaci SSL UH

[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]

Zaměstnancům, kteří dlouhodobě dosahují velmi dobrých pracovních výsledků, může být v souladu s kolektivní smlouvou přiznán osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu u zaměstnanců zařazených do platové třídy 1-9 a až do výše 100% u zaměstnanců zařazených do třídy 10 a vyšší. Tento příplatek se přiznává zaměstnanci na období nejméně 3 měsíců. Kromě osobního příplatku náleží zaměstnancům zákonné příplatky dle zákoníku práce - příplatek za vedení, příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci přesčas a zvláštní příplatek za neuropsychickou zátěž za práci v nepřetržitém provozu. Objem mzdových nákladů organizace v uplynulých čtyřech letech zobrazuje následující tabulka:

v Kč	2010	2011	2012	2013
mzdové náklady	170 329 870	175 306 950	176 355 330	177 801 920

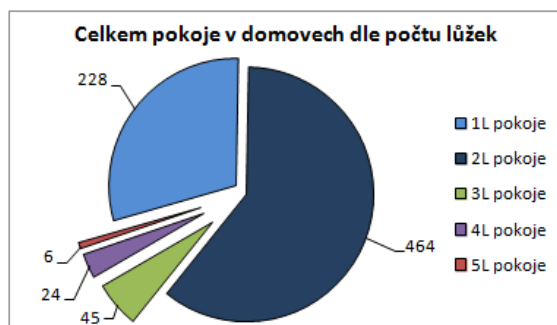
Tabulka 8 - Mzdové náklady organizace

[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]

## 10 ANALÝZA POSKYTOVANÝCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

### 10.1 Kvalita bydlení klientů organizace

Organizace SSL UH se neustále snaží podnikat kroky vedoucí k jejímu rozvoji v poskytování pobytových sociálních služeb a tím i ke zlepšení kvality života klientů jednotlivých domovů. V uplynulých osmi letech bylo zrealizováno několik projektů za účelem modernizace stávajících pobytových zařízení, kdy přístavbami, půdními vestavbami či komplexními rekonstrukcemi bylo dosaženo redukce vícelůžkových pokojů a souvisejícími dispozičními úpravami vznikly nové, převážně jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje. Současně došlo k rozšíření nabídky poskytovaných sociálních služeb SSL UH, a to po ukončení komplexní rekonstrukce Domova pro seniory Kvasice jeho transformací na Domov se zvláštním režimem, který nyní poskytuje sociální službu osobám s chronickým duševním onemocněním a dále vznikem oddělení se zvláštním režimem poskytující sociální službu pro osoby trpícími Alzheimerovou nemocí a jinými typy demence v Domově pro seniory Buchlovice. K financování těchto akcí (projektů) organizace využila např. dotace z Regionálního operačního programu regionu soudržnosti Střední Morava, Operačního programu Životní prostředí, Norských fondů, dotace ze státního rozpočtu z programu reprodukce majetku MPSV Isprofin 113 310 – Rozvoj a obnova materiálně technické základny sociálních služeb a v neposlední řadě se na financování akcí podílel také zřizovatel organizace, tj. Zlínský kraj. Organizace SSL UH, jak již bylo uvedeno, poskytuje sociální služby cca 1 400 klientům v 16-ti pobytových zařízeních. Přesto, že bylo zrealizováno několik projektů, nachází se stále v některých domovech vícelůžkové pokoje, které by bylo vhodné rozvolnit, čímž by se docílilo dalšího zlepšení kvality bydlení klientů, protože jednolůžkové a dvoulůžkové pokoje poskytují klientům více soukromí. Přehled počtu pokojů s ohledem na jejich osazení lůžky znázorňuje následující graf:



Obrázek 9 - Přehled pokojů dle počtu lůžek

[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]



Po technické stránce jsou jednotlivé objekty, ke kterým má organizace právo hospodaření v uspokojivém technickém stavu. V rámci každoročního sestavení rozpočtu a vymezení plánu oprav jsou v daném období prováděny nezbytné opravy nemovitého a movitého majetku v rozsahu cca 5,5 mil. Kč z vlastních zdrojů organizace. Na větší opravy nemovitého majetku (nad 500 tis. Kč bez DPH) musí organizace zpracovat investiční záměr, který schvaluje Rada Zlínského kraje. Na tyto nákladnější opravy poskytuje organizaci zřizovatel většinou příspěvek na provoz, případně jsou zapojeny výnosy, obdržela-li organizace náhradu v rámci plnění pojistné události, vzniklé živelnou pohromou, např. krupobitím.

Mezi rozsáhlejší opravy, které by v horizontu 5 let měla organizace provést, patří kompletní oprava střechy v DZP Uherský Brod, výměna výtahu v DZP Zborovice a oprava dřevěných nosných konstrukcí a výměna oken v DZP Velehrad Buchlovská.

Následující tabulka ukazuje celkově vynaložené náklady na opravy a udržování majetku v uplynulých čtyřech letech:

v Kč	2010	2011	2012	2013
náklady na opravy a udržování majetku	8 312 370	6 648 090	5 764 390	11 317 490

Tabulka 9 - Výše nákladů na opravy majetku [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]

## 10.2 Pilotní projekt procesu transformace

Již v roce 2007, usnesením číslo 0129/R04/07 bylo Radou Zlínského kraje podpořeno zapojení Zlínského kraje do pilotního projektu zavádění procesu transformace pobytových sociálních služeb na alternativní terénní a ambulantní služby a pro realizaci projektu transformace navrhla dva domovy se zdravotním postižením na území Zlínského kraje, a to Domov pro osoby se zdravotním postižením Zašová, který je ve správě Sociálních služeb Vsetín a dále Domov pro osoby se zdravotním postižením Velehrad - Salašská, který je ve správě SSL UH. Hlavní priority a cíle procesu transformace jsou obsaženy v dokumentu MPSV „Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné druhy sociálních služeb, poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti“, který byl přijat dne 21. února 2007 usnesením vlády ČR č. 127. Podpora transformace je směřována do vybraných pobytových zařízení v každém kraji, mimo hlavního města Prahu a jejím cílem je podpořit a pilotně ověřit přechod od péče v ústavech k nezávislému životu dle současného trendu, tj. procesu deinstitucionalizace.

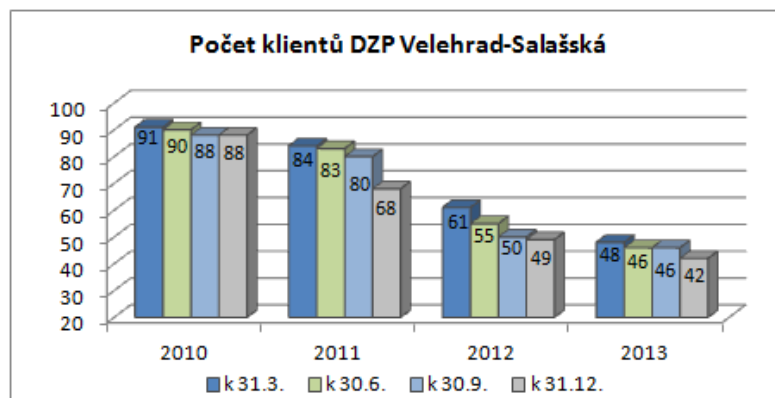
### 10.2.1 Domov pro osoby se zdravotním postižením Velehrad - Salašská

DZP Velehrad - Salašská je jedním ze tří pobytových zařízení poskytujících sociální služby ve Velehradě, jejichž poskytovatelem jsou SSL UH. Do procesu transformace byl vybrán především z důvodu jeho špatného technického stavu, nevyhovujícímu velkokapacitnímu prostoru s mnohalůžkovými pokoji a společným sociálním zařízením. Jsou to překážky, které spolu s chybějícím bezbariérovým přístupem neumožňují poskytnout klientům pocit soukromí, individuálního přístupu k jejich potřebám, ani přispívat k podpoře jejich samostatnosti. V době, kdy byl domov navržen k transformaci, bylo v něm ubytováno 95 klientů. Vzhledem k tomu, že proces transformace domova není ukvapeným činem, ale činem dlouhotrvajícím a promyšleným, tak v současné době stále není u konce a zainteresované osoby čeká ještě dlouhá cesta, na jejímž konci by mělo dojít k úplnému opuštění domova, které se předpokládá v polovině roku 2015.

To ale neznamená, že bude zrušeno poskytování sociálních služeb těmto klientům, znamená to, že jim bude poskytován jiný druh služby, který jim umožní vést život v běžných domácnostech, jaký žijí jejich vrstevníci.

### 10.2.2 Snižování kapacity domova a s tím související spolupráce mezi domovy

V roce 2010 bylo z důvodu plánované transformace domova pozastaveno přijímání nových klientů do DZP Velehrad - Salašská, čímž neustále dochází ke snižování kapacity domova a to přispívá k jeho humanizaci, protože je možné snižovat počty klientů na jednotlivých vícelůžkových pokojích. K 31. 1. 2014 byl počet ubytovaných klientů v domově 40, tj. méně než polovina původní kapacity. Snižování počtu klientů domova v jednotlivých letech dle čtvrtletí znázorňuje následující graf:



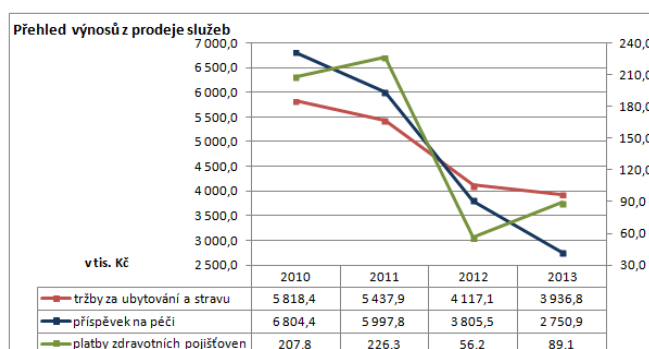
Obrázek 10 - Vývoj počtu klientů domova

[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]

Vedoucí pracovníci jednotlivých domovů v rámci organizace jsou podporováni a směřováni k vzájemné spolupráci při poskytování sociálních služeb, proto klienti s vyšší mírou podpory z DZP Velehrad - Salašská postupně v souladu s jejich cílovou skupinou a dle jejich přání přechází do jiných domovů ve správě SSL UH v případě, že v těchto domovech dojde k uvolnění kapacity, například přirozeným úbytkem. Jednotlivé domovy pořádají také různé společné setkání, organizují sportovní hry, účastní se zájezdů, kdy jedním z účelů společného setkávání se klientů je jejich vzájemné poznávání, které může také pomoci při přechodu klientů do jiných domovů, pokud k němu mají nějakou vazbu.

Současně se snižováním počtu klientů, dochází postupně i ke snižování počtu zaměstnanců DZP Velehrad - Salašská, kteří vzhledem k velikosti organizace mají možnost přejít do jiného z domovů ve Velehradě, či například v nedalekém Starém Městě. Od roku 2010 odešlo z domova cca 10 zaměstnanců a v rámci opouštění domova byl ukončen i prádelenský provoz, který nyní zajišťuje pro zbývající klienty druhý z domovů, který organizace ve Velehradě provozuje a dále v souvislosti s úbytkem klientů by měl být ukončen i provoz stravovací, kdy strava bude zajišťována externím subjektem.

Jak již bylo výše uvedeno, snižováním kapacity dochází k částečné humanizaci domova a tím ke zlepšení kvality bydlení klientů, kteří v domově prozatím zůstávají, ale na druhou stranu tento jev má bohužel negativní vliv na financování jeho provozu. Vzhledem k velikosti domova a vysokým nákladům na zajištění běžného provozu dochází zejména výpadkem v příspěvku na péči a tržbách od klientů za ubytování a stravu k ekonomickým ztrátám, protože náklady neklesají stejným tempem s výnosy. V souvislosti s odchodem klientů klesají sice náklady na potraviny, léky či zdravotní materiál, ale náklady na odpisy, údržbu a zejména na nejvýraznější složku nákladů a to mzdy, klesají velmi pozvolna. Přehled vývoje výnosů z prodeje služeb za poslední čtyři roky znázorňuje následující graf:



Obrázek 11 - Přehled výnosů z prodeje služeb

[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]

### 10.2.3 Příprava klientů na běžný život v komunitě

V domově Velehrad - Salašská zůstávají v současné době klienti převážně v I. a II. stupni závislosti, z nichž 24 je připravováno v rámci transformace na jejich zapojení do běžné komunity města spojené s jejich samostatným rozhodováním o svém životě, samozřejmě stále za pomoci kvalifikovaných pracovníků organizace. Pobíhá s nimi nácvik dovedností a návyků, které budou potřebovat při vedení své domácnosti, učí se připravit si jídlo, či zajít si nakoupit, tak aby byli připraveni k životu v těchto pro ně naprosto nových podmínkách.

Příprava klientů na běžný život v komunitě probíhá v domově v souvislosti se záměrem organizace, vytvořit v blízké době nový druh služby chráněného bydlení pro cílovou skupinu dospělých osob s mentálním a kombinovaným postižením od 18 let věku s nízkou a střední mírou podpory.

### 10.3 Investiční akce v procesu transformace

Na modernizaci veřejné správy, zvýšení kvality dostupnosti veřejných služeb a zlepšení efektivity řízení a koordinaci územního rozvoje byl zaměřen v programovém období 2007 - 2013 Integrovaný operační program, který je jedním z investičních programů ČR zpracovaných v rámci Cílů Konvergence a Konkurenceschopnost, financovaný z Evropského fondu pro regionální rozvoj a státního rozpočtu ČR. Konkrétně pro naplnění záměru organizace SSL UH na vznik chráněného bydlení byla zaměřena prioritní osa 3 Zvýšení kvality a dostupnosti veřejných služeb, oblast intervence 3.1 Služby v oblasti sociální intervence, aktivita a) investiční podpora transformace pobytových zařízení sociálních služeb, na kterou bylo vyčleněno necelých 56 mil. EUR. Na základě vyhlášené výzvy ze dne 7. července 2011 začala organizace v těsné spolupráci a koordinaci se zřizovatelem, tj. Zlínským krajem a v souladu se schváleným transformačním plánem, jehož zpracování a schválení orgánem kraje a MPSV ČR bylo podmínkou pro podání žádosti o poskytnutí dotace z IOP připravovat projekt, jehož výstupem bude vznik nového objektu pro poskytování služby typu chráněného bydlení pro část klientů DZP Velehrad - Salašská.

Vznikl multidisciplinární transformační tým, protože jak uvádí Fotr a Souček (2011, s. 13) příprava investičních projektů a jejich hodnocení jsou velice náročné činnosti, jejichž kvalita významně ovlivňuje úspěšnost projektů a cílem práce je proto poskytnout komplexní souhrn poznatků tak, aby se zvýšila nadějnost těchto projektů a nadějnost získání prostředků na jejich financování. Dle Doležala, Krátkého a Cingla (2013, s. 10) jsou projekty jedi-

nečné, neopakovatelné, jeden se liší od druhého, přesto bude vždy k úspěšnému projektu potřeba zodpovědět 5 základních otázek:

- Čeho chceme vlastně dosáhnout?
- Co vše bude projekt obnášet?
- Jak by měl projekt proběhnout a co se může stát během realizace?
- Jak projekt uřídit?
- Jak projekt správně zakončit?

### 10.3.1 Vznik skupinové domácnosti

Výstupem schváleného projektu v rámci výše zmíněné výzvy k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci IOP bude vytvoření skupinové domácnosti, která představuje společné bydlení šesti osob v jedné bytové jednotce. Vytvořeny budou dvě takové skupinové domácnosti, celkem tedy pro 12 osob, které jsou koncipovány jako dva bezbariérové rodinné domky v bezprostřední blízkosti.

Domky budou jednopodlažní, nepodsklepené a vnitřní dispozice bude členěna tak, aby vyhovovala potřebám klientů a dále aby splnila požadavky dokumentu IOP „Kritéria transformace, humanizace a deinstitutionalizace vybraných služeb sociální péče“. V případě splnění finančních limitů stanovených v tomto dokumentu na podlahové plochy a obestavěný prostor jsou tyto výdaje maximálními výdaji, na které je možné získat 100 % výši dotace, jako na výdaje způsobilé. Výdaje nad stanovené hranice jsou také možné, ovšem z hlediska IOP se již jedná o nezpůsobilé výdaje a jejich úhrada je plně na příjemci podpory. Stanoveny jsou také maximální limity na náklady přípravy a zabezpečení akce (např. investiční záměr, projektová dokumentace, technický dozor stavby atp.), kdy podíl těchto nákladů nepřesáhne 10% z celkových způsobilých výdajů projektu, dále neinvestiční náklady na vnitřní vybavení, kdy na 1 klienta v šestičlenné skupinové domácnosti jsou stanoveny max. ve výši 21 500 Kč bez DPH a na vybavení prostor pro zaměstnance max. ve výši 7 000 Kč bez DPH.

Po dlouhodobém a náročném procesu vytipování vhodných lokalit a pozemků pro stavbu, který provázela osvěta formou komunikace se zástupci obcí a měst, či setkání u tzv. kulatých stolů s osobami z nejbližšího okolí byl vybrán pozemek v sousedství Střední odborné školy a Gymnázia ve Starém Městě, který je v současné době volný, bez zástavby

a vzrostlé zeleně. V jeho okolí se nachází bytové domy, je dopravně přístupný a nenachází se daleko od centra města.

Vzhledem k tomu, že příjemcem dotace dle programu IOP mohou být pouze obce a kraje, je investorem projektu Zlínský kraj, který po ukončení realizace výstavby objektu předá tento nový majetek SSL UH k hospodaření za účelem provozování sociální služby. Projekt zahrnuje vysokou výši neuznatelných nákladů, které jsou způsobeny zejména vybudováním inženýrských sítí či napojením na dostupné sítě a vybudováním příjezdové komunikace to vše na pozemku, který není ve vlastnictví Zlínského kraje, ale ve vlastnictví města Staré Město, ke kterému bude zřízeno věcné břemeno. Základní údaje o projektu jsou uvedeny v následující tabulce:

Skupinová domácnost Staré Město		
termín realizace stavby	6/2014 - 6/2015	
kapacitní údaje	12 osob	
celkové náklady projektu	15 595 tis. Kč	100%
<i>Zdroje financování:</i>		
investiční dotace z EU	9 120 tis. Kč	60%
neinvestiční dotace z EU	292 tis. Kč	
investiční dotace ze státního rozpočtu	1 610 tis. Kč	11%
neinvestiční dotace ze státního rozpočtu	52 tis. Kč	
rozpočet Zlínského kraje	4 521 tis. Kč	29%
<i>z toho: odvod IF organizace SSL UH do rozpočtu zřizovatele</i>		3 945 tis. Kč

*Tabulka 10 - Základní údaje projektu*

*[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]*

### 10.3.2 Vznik chráněného bydlení v bytech

Pro naplnění záměru úplného opuštění DZP Velehrad - Salašská musely být hledány další kapacity, kam by se mohli přestěhovat klienti, kteří jsou schopni samostatného bydlení. V tomto případě podalo nápomocnou ruku město Uherské Hradiště a nabídlo k prodeji bytový dům s osmi bytovými jednotkami v blízkosti centra města. Odkoupením objektu Zlínským krajem a předáním tohoto majetku k hospodaření organizaci SSL UH, která následně objekt zrekonstruuje, bude docíleno toho, že z DZP Velehrad - Salašská může být přestěhováno 12 klientů do bytového domu v Uherském Hradišti a 12 klientů do dvojdomků ve Starém Městě. Zbývající klienti ze současných 40-ti přejdou v průběhu období do úplného opuštění domova, které se předpokládá v červnu 2015 do jiných domovů ve správě organizace SSL UH dle jejich cílové skupiny a jejich preferencí nebo rodinných či přátelských vazeb.

Oprava bytového domu k zahájení služby chráněného bydlení bude ukončena cca o 8 měsíců dříve, než bude ukončena výstavba nového dvojdomku a než dojde k celkovému opuštění domova, tzn., že odchodem 12-ti klientů z DZP Velehrad - Salašská dojde k dalším ekonomickým ztrátám domova, protože při udržení provozu domova, kterému klesají příjmy od klientů, zatímco fixní náklady zůstávají, souběžně s provozem nově vzniklého chráněného bydlení se jeví tato situace velmi nevhodná. Současně se dají předpokládat vyšší náklady na mzdy pracovníků, protože v prvním období po zahájení služby chráněného bydlení, kdy se klienti budou adaptovat na nové prostředí a učit se orientovat v okolí jejich nového bydliště, je potřeba očekávat intenzivnější podporu odborných pracovníků organizace. Předpokládá se, že později dojde ke snížení počtu pracovníků, zejména v nočních hodinách. Základní údaje o realizaci akce jsou uvedeny v následující tabulce:

Bytový dům Uherské Hradiště	
termín realizace stavby	3/2014 - 10/2014
kapacitní údaje	12 osob
celkové náklady akce	11 752 tis. Kč
<i>Zdroje financování:</i>	
IF organizace SSL UH na nákup objektu	4 000 tis. Kč
IF organizace SSL UH na technické zhodnocení	3 755 tis. Kč
provozní prostředky organizace SSL UH na opravu	3 997 tis. Kč
<i>z toho: příspěvek na provoz od zřizovatele</i>	<i>3 852 tis. Kč</i>
<i>(ve výši odvodu z IF organizace SSL UH do rozpočtu zřizovatele)</i>	

*Tabulka 11 - Základní údaje akce*

*[zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat]*

### 10.3.3 Stinná stránka udržitelnosti projektů

Čerpání prostředků z různých dotačních titulů provází povinnost příjemce dotace splnit a po dobu udržitelnosti udržet stanovené závazné ukazatele (indikátory) projektu. Někdy se ale může stát, že tyto indikátory není možné po celou dobu udržitelnosti zajistit z nějakého nepředvídatelného důvodu a pak hrozí příjemci, že bude muset přijatou dotaci či její část vrátit poskytovateli dotace. Velehrad je jedním z nejvýznamnějších poutních a duchovních míst Moravy a také místem, kde v minulosti našlo svůj domov cca 560 klientů, z toho 240, kteří byli ubytováni v budově Stojanova, která byla v rámci restitučních nároků vrácena Arcibiskupství olomouckému, které zde vytvořilo od roku 1992 poutní a exerční dům. Aby mohl v té době ještě Okresní ústav sociálních služeb nadále poskytovat sociální služby všem těmto klientům, využil pro výstavbu nových domovů či rekonstrukci objektů, kam

by mohli být částečně přestěhováni klienti z Velehradu účelových dotací ze státního rozpočtu z programu ISFRIM 313 041, které byly poskytovány v rozsahu „Zásad pro poskytování účelových dotací ze státního rozpočtu okresním úřadům a obcím na zajištění náhrad za restituované objekty zařízení sociální péče“, vydané MPSV dne 13. 2. 1997, které byly stanoveny na základě § 5 odst. 2 zákona ČNR č. 576/1990 Sb., o pravidlech hospodaření s rozpočtovými prostředky České republiky a obcí v ČR, ve znění pozdějších předpisů, který uvádí, že na konkrétní akce nebo předem stanovené okruhy potřeb se poskytují účelové dotace, a to za podmínek stanovených zásadami dotační politiky.

V rámci tohoto programu byla mimo jiné provedena i rekonstrukce a přístavba budovy Ústavu sociální péče pro mládež Velehrad (nyní DZP Velehrad - Salašská) v areálu Stojanova, která nebyla předmětem restitucí. Jedním z ustanovení výše uvedených zásad je, že na poskytnutí dotace není právní nárok a dotace se poskytuje za předpokladu, že zařízení sociální péče, na které byla poskytnuta, musí sloužit nejméně 45 let od doby kolaudace k účelům ústavní sociální péče. Bohužel od doby vydání těchto zásad se nároky na kvalitu poskytování sociálních služeb natolik změnily, že požadavek na užívání některých dotovaných objektů po dobu 45 let by mohl být v rozporu s lidskými právy klientů a v rozporu se současnými požadavky na standardy kvality v poskytování sociálních služeb. V případě objektu DZP Velehrad - Salašská by měla být poskytována ústavní péče do roku 2043.

Na druhou stranu, jedním z kritérií současného projektu transformace, humanizace a deinstitutionalizace vybraných služeb sociální péče z programu IOP je, že kapacity objektů uvolněných v rámci procesu transformace nebudou dále užívány pro stejný nebo jiný druh pobytové služby sociální péče. Tento problém s udržitelností by se měl do úplného opuštění domova dořešit. Nabízí se pronájem či prodej objektu, kdy nový vlastník by se zavázal k dodržení závazku udržitelnosti a poskytoval zde nepobytové sociální služby, například zaměřené pro seniory. Druhou možností by mohla být změna postoje poskytovatele dotace k tak dlouhé době udržitelnosti v době, kdy se model ústavního zařízení opouští.



Obrázek 12 - DZP Velehrad - Salašská [zdroj: Interní databáze]



## 10.4 Sociálně terapeutická dílna

Organizace SSL UH od 1. 1. 2014 poskytuje službu sociálně terapeutické dílny v pronajatých prostorech od města Uherské Hradiště, ale s kapacitou pouze pro 4 klienty, a to je s ohledem na to, že v nadcházejícím období v procesu transformace plánuje zapojit do běžné komunity 24 klientů naprosto nedostačující a nezbytné řešit.

Klienti, kteří byli, či budou v rámci procesu transformace začlenění do běžného života, mají s ohledem na vývoj na trhu práce značně omezené možnosti zapojit se do otevřeného trhu práce a nabídka pracovních příležitostí vhodných pro tyto osoby se zdravotním postižením na chráněném trhu práce je rovněž nedostatečná. Po zahájení provozu sociálně terapeutické dílny se také ukázalo, že o tento druh sociální služby projevují zájem i osoby se zdravotním postižením, které nejsou klienty organizace, ale žijí v běžné domácnosti se svými rodinnými příslušníky a nejsou umístěny na trhu práce. Organizace by se měla s ohledem na výše uvedené zaměřit na rozšíření a podporu dostupnosti ambulantních a terénních služeb pro osoby se zdravotním postižením.

## 10.5 Sociální služby poskytované seniorům

V domovech pro seniory ve správě organizace SSL UH je ubytováno více než 500 seniorů, z nichž je nezanedbatelný počet seniorů bez závislosti a v I. stupni závislosti, a některým z nich by jistě mohla být poskytována ambulantní nebo terénní sociální služba v jejich přirozeném prostředí. Dle vyjádření pracovníků zřizovatele (Zlínského kraje) ale není předmětem zájmu, aby poskytování terénních a ambulantních služeb seniorům bylo poskytováno jím zřizovanými příspěvkovými organizacemi, ale poskytování služeb touto formou by mělo být přednostně zajišťováno přímo obcemi a městy na území Zlínského kraje.

DZR v Kvasicích poskytuje sociální služby pro osoby chronicky duševně nemocné, ale problémem je přijmout do domovů SSL UH osoby na základě dřívější diagnózy alkoholismu, která je uvedena v lékařské zprávě, či seniorů, kteří dlouhodobě pobývali v psychiatrické léčebně. Do domova jsou přijímáni klienti s dřívější diagnózou alkoholismu, ale pouze v souvislosti se současně diagnostikovanou chronickou duševní poruchou.

### ▪ Rostoucí počet seniorů s demencí

Předpovědi statistiků říkají, že Zlínský kraj bude mít v polovině století nejvyšší procento seniorů v České republice. Předpokládané změny ve Zlínském kraji jsou uvedeny v následující tabulce:

Předpokládané změny ve Zlínském kraji	2013	2050
	počet obyvatel	587 693
děti do 14 let	84 163	59 214
lidé 15 -64 let	401 633	269 403
nad 65 let	<b>101 897</b>	<b>170 442</b>
nad 90 let	<b>2 392</b>	<b>15 597</b>
průměrný věk	41,7	50,2
naděje dožití žen	81,6	88,2
naděje dožití mužů	74,6	82,2

Tabulka 12 - Předpokládaný počet obyvatel ZK

[zdroj: iDNES.cz ©1999-2014]

Zvyšování počtu seniorů ve věkové skupině 65+ může do budoucna vést ke zvýšené poptávce po sociálních službách. Jak na svých internetových stránkách uvádí MPSV, nedá se ani přehlédnout rostoucí počet lidí s některou formou demence. Ve věkové skupině 80 - 85 let je více než 10% populace postiženo demencí a vzhledem ke stárnutí populace jde o velmi závažný společenský problém.

Organizace SSL UH v současné době poskytuje pro osoby trpící některou formou demence sociální službu typu domova se zvláštním režimem pouze v počtu 50 lůžek v rámci jednoho oddělení objektu Domova pro seniory Buchlovice, což se vzhledem k očekávaným prognózám jeví jako nedostatečné a organizace by se měla na tento problém zaměřit.

## 10.6 Dobrovolníci v domovech organizace

Některé z domovů organizace SSL UH spolupracují s různými dobrovolnickými organizacemi či osobami, které jsou ochotny trávit svůj volný čas s klienty a poskytovat jim své dovednosti a zkušenosti bez nároku na finanční odměnu. Tato dobrovolnická pomoc se jeví jako velmi přínosná, protože obohacuje životy klientů, podporuje dobré lidské vztahy a je celkově prospěšná pro klienty, protože jde o velmi blízký kontakt klienta s dobrovolníkem. Dobrovolníci v domovech vykonávají činnosti spočívající zejména v rozhovorech s klienty, doprovázení klientů na vycházky či na nákup, čtení knih nebo denního tisku atp. V domovech organizace je tato činnost poskytována především prostřednictvím Dobrovolnického centra Oblastní charity Uherské Hradiště, Maltézskou pomocí, která je nestátní neziskovou organizací zřízenou českým Velkopřevorstvím Suverénního řádu Maltézských rytířů, či občanským sdružením Spektrum v Kroměříži. Výjimkou nejsou ale i fyzické osoby, které jsou ochotny věnovat dobrovolně svůj čas a úsilí klientům organizace.

## 11 SWOT ANALÝZA ORGANIZACE

### Silné stránky

- vysoký počet klientů organizace
- široká nabídka pobytových sociálních služeb
- dobrá spolupráce mezi jednotlivými domovy
- zapojování klientů do společnosti
- pořádání kulturních a sportovních akcí pro klienty
- ochota spolupracovat na komunitním plánování
- metodické vedení ze strany zřizovatele
- dostupné legislativní předpisy
- přehledné webové stránky
- využívání dotačních programů
- motivace pracovníků
- zajišťování dalšího vzdělávání
- probíhající proces transformace
- relativně dobrý technický stav objektů pro poskytování sociálních služeb
- benchmarking pro účely monitorování a vyhodnocování ukazatelů v oblasti poskytování sociálních služeb

### Slabé stránky

- nepředvídatelné financování
- průměrné platy v organizaci nevykazují nárůst
- vysoké odvody z investičního fondu zřizovateli
- nedostatečné navazující služby (např. STD)
- organizace neposkytuje ambulantní a terénní služby
- nezanedbatelný podíl klientů bez závislosti či v I. stupni závislosti
- existence vícelůžkových pokojů

### Příležitosti

- zpracovaný krajský Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb
- zapojení osob a zaměstnavatelů místní komunity do procesu transformace (např. formou kulatých stolů)
- vytvoření nových forem sociálních služeb
- využití operačních programů pro období 2014 - 2020 zaměřených na sociální služby
- spolupráce s jinými poskytovateli
- podílení se na tvorbě komunitního plánu a strategie regionu
- pořádání prodejních výstav výrobků klientů
- pořádání kulturních akcí za účasti veřejnosti
- sponzorské dary

### Ohrožení

- nezájem okolí o lidi s postižením
- nárůst klientů v souvislosti se stárnutím populace
- zvyšování počtu osob s demencí
- snižování prostředků na financování sociálních služeb
- nestabilita finančních zdrojů
- vznik nedobytných pohledávek za poskytnuté sociální služby
- nevyužívání příspěvku na péči pouze na nákup potřebných sociálních služeb
- vysoká administrativa na úkor poskytování sociálních služeb
- nedostatek vhodných pracovních míst pro klienty

## 12 STRATEGIE ROZVOJE ORGANIZACE SSL UH

### 12.1 Vize organizace

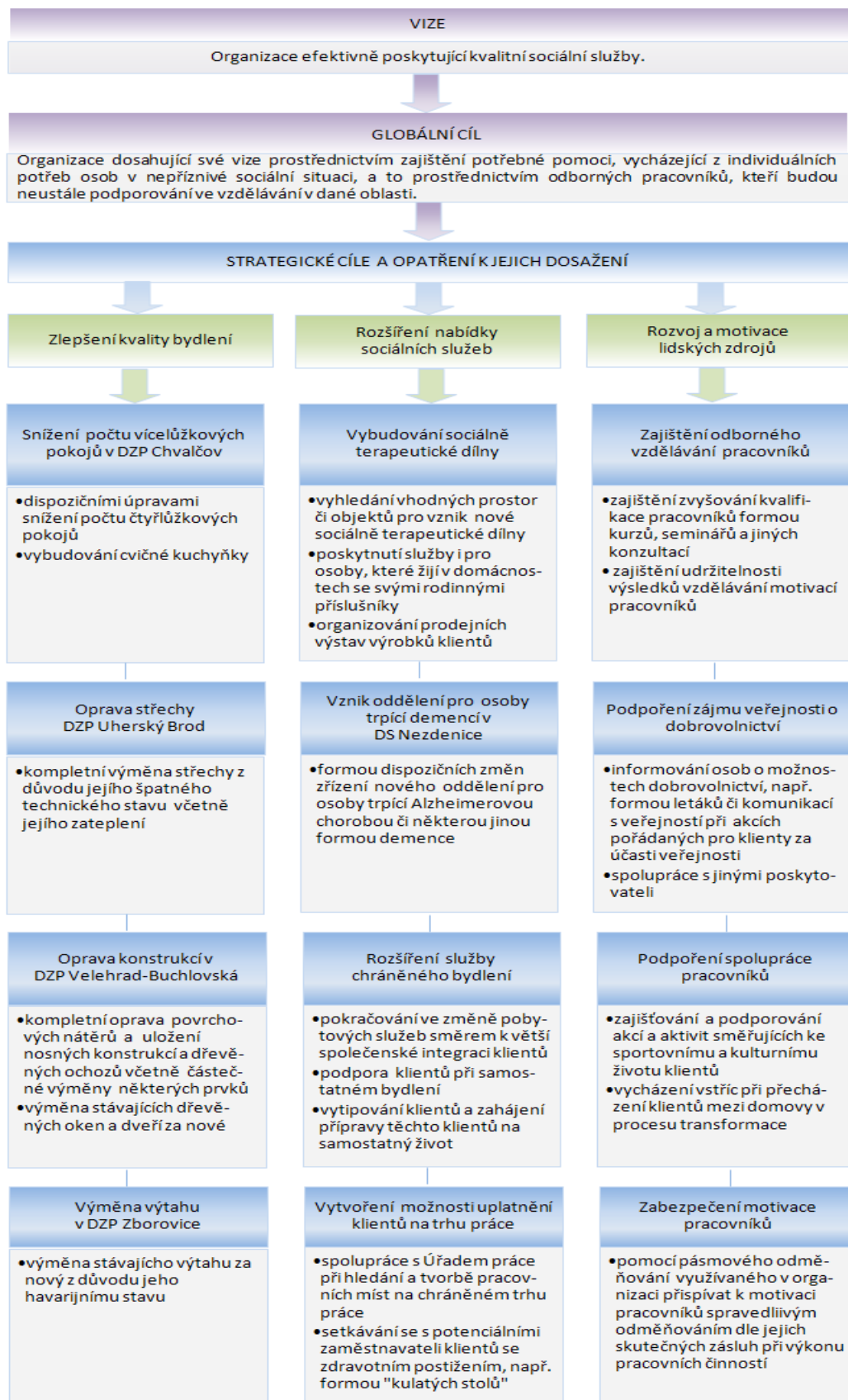
Organizace SSL UH bude efektivně poskytovat kvalitní sociální služby, které osobám v nepříznivé sociální situaci zajistí potřebnou pomoc, jež bude vycházet z jejich individuálních potřeb. Bude poskytovat takové sociální služby, které jsou žádoucí s ohledem na hospodárné vynakládání veřejných finančních prostředků, protože to, že některá služba existuje a má i své klienty neznamená, že je účelné a nezbytné ji financovat.

Opuštění jednoho z domovů, a to DZP Velehrad - Salašská v rámci procesu transformace určitě nebude poslední krok v oblasti začleňování klientů do běžného života. Organizace se bude nadále v těsné spolupráci se svým zřizovatelem a v souladu s národními i krajskými prioritami zaměřovat na transformaci dalších ústavních zařízení, které má ve správě a rozšíří službu chráněného bydlení, která dá šanci schopnějším klientům na maximální svobodu pohybu a rozhodování o svém životě v místní komunitě, protože i tito lidé jsou našimi spoluobčany a na běžný život mají také nárok. Dlouhodobou vizí organizace bude vybudování ambulantních a terénních služeb, zejména sociálně terapeutických dílen či sociální rehabilitace, kde tito klienti budou motivováni a podporováni ve zdokonalování pracovních návyků a dovedností v rámci pracovních terapií, aby mohli zvýšit své šance při uplatnění na trhu. Organizace by mohla také do budoucna zahájit poskytování terénní sociální služby v přirozeném prostředí klientů typu podpory samostatného bydlení, která ve Zlínském kraji není téměř zastoupená. V souvislosti s touto strategií poskytování sociálních služeb v běžné komunitě bude organizace plánovat a zajišťovat další návaznosti na dostupné zdroje, které klienti v rámci samostatného života potřebují.

V oblasti poskytování sociálních služeb seniorům se organizace zaměří na vytvoření dalšího oddělení pro osoby trpící některou formou demence, které potřebují, aby jim byla péče přizpůsobená jak z hlediska technického řešení zázemí a odborného personálu, tak z hlediska aplikace moderních metod a přístupů.

Kvalita poskytovaných služeb bude zajišťována nejen efektivním využíváním disponibilních finančních zdrojů, ale také hledáním úspor, např. v energiích, kancelářských potřebách atp. V neposlední řadě bude kvalita v poskytování sociálních služeb zajišťována zvyšováním odbornosti pracovníků, poskytujících sociální služby, a to prostřednictvím dalšího vzdělávání a neustálého sledování nových poznatků a trendů v sociální oblasti.

## 12.2 Strategický plán rozvoje organizace



Obrázek 13 - Návrh strategického plánu organizace [zdroj: Vlastní zpracování]

Obrázek číslo 13 představuje hierarchickou strukturu návrhu strategického plánu rozvoje organizace Sociální služby Uherské Hradiště, příspěvková organizace. Nejvyšší úrovní této hierarchie je dlouhodobá vize organizace, kterou je efektivní poskytování kvalitních sociálních služeb. Tato vize je prostřednictvím globálního cíle rozvedena do tří strategických cílů, pro které jsou dále navrženy opatření, jejichž realizací je možné přispět či dosáhnout jednotlivých stanovených cílů.

## **12.3 Strategický cíl č. 1: Zlepšení kvality bydlení**

### **12.3.1 Opatření 1.1: Snížení počtu vícelůžkových pokojů v DZP Chvalčov**

V DZP Chvalčov, kde jsou ubytováni klienti ve věkovém průměru 40 let se v současné době nachází stále 13 čtyřlůžkových pokojů. Přebudováním místnosti herny, která není využívána pro svůj účel a vedlejší místnosti představující šatnu je možné vybudovat nový třílůžkový pokoj, který umožní rozvolnit tři čtyřlůžkové pokoje na čtyři pokoje po třech klientech. V tomto nově vzniklém pokoji bude možné vybudovat také malou kuchyňku, která může sloužit jako „cvičná domácnost“, ve které se budou moci klienti pod dohledem pracovníků učit samostatnému chodu domácnosti a podpoře soběstačnosti.

Rozvolněním vícelůžkových pokojů obecně dochází ke zlepšení kvality bydlení klientů, protože tento krok poskytuje klientům větší soukromí a možnost individuálnějšího přístupu. Lidé se zdravotním postižením vnímají prostředí kolem sebe stejně, možná i citlivěji, jako lidé bez postižení a prostředí, ve kterém se cítí dobře, působí pozitivně i na jejich duševní pohodu.

### **12.3.2 Opatření 1.2: Oprava střechy DZP Uherský Brod**

Vzhledem ke zjištěnému špatnému technickému stavu střechy, kdy dochází k zatékání střešní konstrukcí a tím vytváření vlhkých map na stropěch některých místností domova je navržena její kompletní výměna včetně doteplení tepelnou izolací. Realizace opatření přispěje také k energetickým úsporám objektu.

### **12.3.3 Opatření 1.3: Oprava konstrukcí v DZP Velehrad-Buchlovská**

Zejména v důsledku působení klimatických vlivů jsou v různé míře narušeny dřevěné nosné konstrukce, kdy některé z prvků vykazují i statické poruchy. Navržena je kompletní oprava povrchových nátěrů a nové uložení nosných konstrukcí i dřevěných ochozů, kdy staticky narušené prvky jsou navrženy k výměně. Výměna oken a dveří za nové je navrže-

na z důvodu jejich špatného technického stavu. Opatření přispěje ke zlepšení kvality bydlení klientů, protože se zvýší bezpečnost nejen při otevírání technicky špatných oken, z nichž v současné době nejdou některé otevřít, ale nabídne se klientům také možnost bezpečně využívat dřevěné ochozy k relaxaci.

#### **12.3.4 Opatření 1.4: Výměna výtahu v DZP Zborovice**

Návrh opatření zahrnuje výměnu stávajícího osobního výtahu, který je v provozu již 43 let a v současné době vykazuje značné opotřebení, korozi a poruchovost. Vzhledem k jeho častému využívání klienty se zdravotním postižením, žijícím v domově se jeho výměna jeví jako nezbytná.

### **12.4 Strategický cíl č. 2: Rozšíření nabídky sociálních služeb**

#### **12.4.1 Opatření 2.1: Vybudování sociálně terapeutické dílny**

Jak vyplynulo z analýzy poskytovaných sociálních služeb, nemá organizace dostatečně zajištěny návazné služby pro klienty, kteří budou v procesu transformace Domova pro osoby se zdravotním postižením Velehrad - Salašská zapojeni do běžného života. Organizace by měla zahájit kroky ve vyhledávání vhodných prostor či objektů, které by mohly být využity pro zřízení sociálně terapeutické dílny, jež by mohla být využívána i osobami, žijícími v domácnostech se svými rodinnými příslušníky. Výrobky klientů mohou být poté vystavovány na různých prodejních akcích, čímž bude docházet ke kontaktu s občany místní komunity. Získáváním dovedností a zručnosti se také zvýší možnost umístění těchto klientů na chráněném trhu práce.

#### **12.4.2 Opatření 2.2: Vznik oddělení pro osoby trpící demencí**

V souvislosti s prognózami zvyšování počtu seniorů trpícími některou z forem demence by organizace mohla rozšířit nabídku poskytovaných sociálních služeb pro tyto osoby, protože se do budoucna očekává zvýšený zájem o poskytování sociálních služeb ze strany seniorů.

Rozsáhlý komplex objektu Domova pro seniory Nezdenice nabízí možnost zřízení oddělení, ve kterém by mohly být po provedení nezbytných dispozičních úprav poskytovány sociální služby osobám, které trpí některou formou demence, zejména Alzheimerovou chorobou. V případě rozhodnutí o realizaci daného opatření, zadá organizace v rámci předinvestiční fáze zpracování přípravné studie z důvodu úpravy technického řešení stávajícího oddělení, navrhne finanční krytí a zajistí schválení nezbytných úprav a změnu poskytované



služby zřizovatelem. V souvislosti se změnou poskytované služby dále zabezpečí pracovníkům odborné školení, které jim zajistí kvalifikaci při poskytování sociálních služeb této specifické skupině klientů.

#### **12.4.3 Opatření 2.3: Rozšíření služby chráněného bydlení**

Organizace by měla pokračovat ve změně pobytových služeb směrem k větší společenské integraci. Realizací opatření dojde ke vzniku a rozšíření sociální služby typu chráněné bydlení, případně podpory samostatného bydlení, která umožní osobám zejména s nízkou a střední mírou podpory život v běžné komunitě a také bude podporovat jejich samostatnost a individuální potřeby. V souvislosti s tímto opatřením je nezbytné vytipovat domov, kterého by se integrace klientů do běžného života týkala a zahájit kroky za účelem přípravy klientů na samostatný život.

#### **12.4.4 Opatření 2.4: Vytvoření možnosti uplatnění klientů na trhu práce**

S ohledem na zapojování klientů do běžného života v rámci procesu transformace by měla organizace pokračovat v zajišťování akcí a setkání např. formou kulatých stolů, kde by bylo možné diskutovat o možnostech či překážkách v zaměstnávání lidí s mentálním či zdravotním postižením s potenciálními zaměstnavateli, kteří by si také mohli vzájemně sdělovat poznatky z praxe, pokud již mají se zaměstnáváním takových osob zkušenosti. Spolupráce by měla také neustále pokračovat i s Úřadem práce při vyhledávání a vytváření pracovních míst vhodných jako chráněné pracovní místo pro osoby s postižením.

### **12.5 Strategický cíl č. 3: Rozvoj a motivace lidských zdrojů**

#### **12.5.1 Opatření 3.1: Zajištění odborného vzdělávání pracovníků**

Organizace by měla dlouhodobě podporovat vzdělávání pracovníků, zejména formou kurzů, seminářů či různých konzultací, aby mohla dostát závazku kvalitního poskytování sociálních služeb osobám, které tuto pomoc potřebují. Zároveň by měla zajistit udržitelnost výsledků vzdělávání, např. motivací pracovníků tak, aby nedocházelo k jejich přílišné fluktuaci.

#### **12.5.2 Opatření 3.2: Podpoření zájmu veřejnosti o dobrovolnictví**

V oblasti dobrovolnictví se nabízí možnost využívání dobrovolníků z řad jiných, neziskových organizací, které nabízí různé dobrovolnické programy a služby pro osoby, které je

potřebují. Tyto organizace získávají pro své programy dobrovolníky např. i z řad studentů pedagogických a sociálních škol, kteří v případě, že mají o dobrovolnický program zájem, většinou procházejí psychologickými testy, které by měly vyloučit případné nežádoucí povahové charakteristiky. Dobrovolníkem mohou být i fyzické osoby, proto by měla organizace informovat veřejnost o možnostech dobrovolnictví, např. formou letáků či komunikací s veřejností při různých, např. kulturních akcích pořádaných pro klienty za účasti veřejnosti.

### **12.5.3 Opatření 3.3: Podpoření spolupráce pracovníků**

Spolupráce pracovníků jednotlivých domovů organizace by měla být samozřejmostí a organizace by měla nadále podporovat zajišťování společných akcí s klienty jednotlivých domovů, které naplňují jejich kulturní, sociální i sportovní život. Jedná se různé sportovní hry, vánoční besídky, společné zájezdy atp., a to nejen mezi domovy organizace, ale i za spoluúčasti jiných poskytovatelů sociálních služeb v regionu.

### **12.5.4 Opatření 3.4: Zabezpečení motivace pracovníků**

Vedoucí pracovníci jednotlivých domovů, kterým přísluší hodnocení svých podřízených zaměstnanců, by měli v rámci hodnocení navrhnout opatření pro jejich další rozvoj a motivovat pracovníky v jejich zájmu o práci s klienty, iniciativě, aktivitě, důslednému plnění zadaných úkolů, postoji ke společné práci či předcházení konfliktům na pracovišti. Pro možnost odměňování dle skutečných zásluh při výkonu pracovních činností napomáhá v organizaci pásmové odměňování, kdy důraz by měl být kladen na jeho spravedlivé využívání. Možností pro motivaci pracovníků je také každoroční vyhlašování ankety Pracovník roku v sociálních službách Zlínského kraje, jehož cílem je ocenění pracovníků za jejich mimořádnou činnost, kdy kandidáty mohou navrhnout mimo jiné osoby i vedoucí pracovníci jednotlivých domovů.

## **12.6 Harmonogram opatření a odhad jejich finanční náročnosti**

V následující tabulce jsou shrnuty pro horizont 5 let navržené opatření k jednotlivým třem strategickým cílům spolu s návrhem termínu realizace a odhadu finanční náročnosti pro dosažení očekávaných přínosů včetně návrhu zdrojů, ze kterých by mohly být potřebné kroky k dosažení daného opatření financovány. Současně jsou uvedeny i základní aktivity, které schválení a splnění realizačních výstupů provází:

Strategický plán rozvoje organizace SSL UH						
Název opatření	Realizační výstupy	Termín realizace	Odhad finanční náročnosti	Navržené zdroje	Očekávaný přínos	Aktivity
<b>Strategický cíl č. 1 - zlepšení kvality bydlení</b>						
<b>Opatření 1.1</b>						
Snížení počtu víceúčelových pokojů v DZP Chvalčov	Snížení počtu čtyřlůžkových pokojů a vybudování cvičné kuchyňky	2014	300 tis. Kč	Investiční fond organizace	Zlepšení kvality bydlení klientů zvýšením soukromí a individuálnějšího přístupu	- zpracování technického řešení - schválení v Radě Zlínského kraje - výběrové řízení na zhotovitele - realizace
<b>Opatření 1.2</b>						
Oprava střešky DZP Uherský Brod	Realizace výměny střešní krytiny a dotepení střešky	2014-2015	5 500 tis. Kč	2 500 tis. Kč provozní prostředky organizace 3 000 tis. Kč příspěvek na provoz od zřizovatele	Zamezení zatékání a tím prodloužení životnosti objektu, energetické úspory	- zpracování investičního záměru - schválení v Radě Zlínského kraje - zpracování projektové dokumentace - výběrové řízení na zhotovitele - realizace
<b>Opatření 1.3</b>						
Oprava konstrukcí v DZP Velehrad Buchlovská	Odstranění statických poruch nosných konstrukcí, oprava povrchových nátěrů a výměna oken a dveří	2015-2018	18 000 tis. Kč	14 000 tis. Kč investiční fond organizace 4 000 tis. Kč příspěvek na provoz od zřizovatele	Zajištění bezpečnosti, energetické úspory, obnova estetické hodnoty objektu	- zpracování investičního záměru - schválení v Radě Zlínského kraje - navržení etap dle finanč. možností - zpracování projektové dokumentace - výběrové řízení na zhotovitele - realizace
<b>Opatření 1.4</b>						
Výměna výtahu v DZP Zborovice	Dodání nového moderního osobního výtahu	2014	700 tis. Kč	Investiční fond organizace	Zajištění bezpečnosti a odbourání častých poruch výtahu	- zpracování technického řešení - zpracování investičního záměru - schválení v Radě Zlínského kraje - výběrové řízení na dodavatele - realizace
<b>Strategický cíl č. 2 - rozšíření nabídky sociálních služeb</b>						
<b>Opatření 2.1</b>						
Vybudování sociálně terapeutické dílny	Nabídka návazných služeb po klienty v transformaci (možno i v pronájmu)	2015-2017	2 000 tis. Kč	Operační program Zaměstnanost, programové období 2014-2020	Získávání zručnosti a dovednosti klientů	- vytipování vhodných prostor - zpracování projektového záměru - schválení v Radě Zlínského kraje - podání žádosti o dotaci, realizace
<b>Opatření 2.2</b>						
Vznik oddělení pro osoby trpící demencí v DS Nezdenice	Dispoziční úpravy pro vznik nového specializovaného oddělení	2015	500 tis. Kč	Investiční fond organizace	Rozšíření nabídky sociálních služeb pro osoby s demencí	- návrh technického řešení - zpracování investičního záměru - schválení v Radě Zlínského kraje - realizace - zajištění odborného školení
<b>Opatření 2.3</b>						
Rozšíření služby chráněného bydlení	Zajištění vhodných objektů či bytů pro klienty s nízkou a střední mírou podpory	2016-2018	10 000 tis. Kč	Integrovaný regionální operační program nebo Operační program Zaměstnanost, pro období 2014-2020	Integrace klientů z ústavního zařízení do společnosti	- vyhledání vhodných objektů, bytů - zpracování investičního záměru - schválení v Radě Zlínského kraje - zpracování projektového záměru - zpracování projektové dokumentace - výběrové řízení na dodavatele
<b>Opatření 2.4</b>						
Vytvoření možnosti uplatnění klientů na trhu práce	Nabídka chráněných pracovních míst	2014-2018	40 tis. Kč	Provozní prostředky organizace Sponzorské dary	Uplatnění klientů na trhu práce	- organizace kulatých stolů za účasti potenciálních zaměstnavatelů - spolupráce s Úřadem práce - komunikace s veřejností
<b>Strategický cíl č. 3 - rozvoj a motivace lidských zdrojů</b>						
<b>Opatření 3.1</b>						
Zajištění odborného vzdělávání pracovníků	Zvyšování kvalifikace pracovníků jejich neustálým vzděláváním	2014-2018	800 tis. Kč	Provozní prostředky organizace Příspěvky od Úřadu práce	Poskytování služeb odbornými pracovníky, nízká fluktuace	- zajišťování kurzů, seminářů, rekvalifikačních kurzů apod.
<b>Opatření 3.2</b>						
Podpoření zájmu veřejnosti o dobrovolnictví	Zájem o dobrovolnictví v domovech, nabídka pomoci potřebným	2014-2018	5 tis. Kč	Provozní prostředky organizace	Pozitivní vnímání dobrovolníků klienty a přínos pro kvalitu jejich života	- informování veřejnosti o možnosti dobrovolnictví - výroba informačních letáků apod. - spolupráce s jinými organizacemi - komunikace s veřejností
<b>Opatření 3.3</b>						
Podpoření spolupráce pracovníků	Podpora ze strany vedení organizace ke spolupráci mezi jednotlivými domovy organizace	2014-2018	bez finančních potřeb		Dobré vztahy pracovníků mezi jednotlivými domovy organizace, které mají kladný dopad i na klienty	- společné zajišťování kulturních a sportovních aktivit pro klienty - přijímání klientů v transformaci mezi domovy dle cílové skupiny - výměna zkušeností
<b>Opatření 3.4</b>						
Zabezpečení motivace pracovníků	Spravedlivé odměňování a motivování pracovníků	2014-2018	bez finančních potřeb		Spokojenost pracovníků s pracovním prostředím a tím jejich přínos pro organizaci	- správné hodnocení výkonu ze strany vedoucích pracovníků - kvalitní vedení pracovníků - vytváření dobrých vztahů na pracovišti

Tabulka 13 - Harmonogram opatření a odhad finanční náročnosti strategického plánu rozvoje organizace [zdroj: Vlastní zpracování]

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout strategii pro další rozvoj organizace, aby nadále kvalitně a efektivně poskytovala sociální služby zkušenými pracovníky osobám, které takovou pomoc potřebují. Strategie je zaměřena nejen na zlepšení kvality bydlení klientů žijících v pobytových zařízeních organizace, ale i na rozšíření nabídky poskytovaných sociálních služeb organizací, zejména se zaměřením na samostatný život klientů ve společnosti. Lidé, kteří mají nějaké zdravotní postižení, byli dříve oddělováni mimo ostatní společnost a sociální služby jim byly poskytovány v ústavních zařízeních, které zabezpečovaly jejich základní potřeby v rámci ústavního prostředí bez kontaktu s okolním světem. Často se jednalo o budovy, které dříve obvykle sloužily k jinému účelu, např. zámky, mateřské školky atp. Některé z těchto objektů byly sice později rekonstruovány nebo byly postaveny objekty nové, ale typické ústavní znaky jim většinou zůstaly. Ve své době zcela jistě plnily svou funkci a poskytovaly lidem s postižením potřebné zázemí, ale časem, zejména po roce 1989 se začal měnit přístup k poskytování sociálních služeb a objevily se nové metody a trendy v jejich poskytování. Jak je uvedeno v bakalářské práci, prochází naše země v současné době procesem tzv. deinstitucionalizace, která je spojena s právem lidí s postižením na nezávislý život v běžné komunitě, a to podle svých představ a vlastního rozhodnutí kde a s kým budou žít. Klienti po létech strávených v ústavním zařízení zatím neví, jak zvládnout samostatný život ve společnosti, ale s podporou odborných pracovníků organizace a systematickou přípravou na běžný život lze i u těchto lidí vytvořit návyky, které jim umožní zvyknout si na plnění pravidelných povinností, pochopí smysl práce a budou schopni si sami zvolit, jak trávit svůj volný čas. V současné době jsou mimo domov Velehrad-Salašská, který prochází procesem transformace i v jiných domovech organizace poskytovány pobytové sociální služby několika dalším klientům, kteří by po takovém tréninkovém programu mohli být začleněni do běžné komunity, kdy by mohli odejít například do chráněných bytů, získat práci na chráněném trhu práce nebo se zdokonalovat v sociálně terapeutických dílnách. Transformace je prostředkem, jak dosáhnout cíle, kterým je život v běžné společnosti a neznamena rušení služeb, ale poskytování služeb jinou formou, která bude mít přínos nejen pro osoby se zdravotním postižením, ale i daňové poplatníky, protože po zdokonalení a nabytí dovedností se mohou tito lidé z transformovaných zařízení (domovů) namísto pasivního života v ústavních zařízeních začlenit do ekonomického procesu. Je ale zapotřebí také změnit myšlení a dosavadní náhled na lidi se zdravotním postižením a podporovat zájem společnosti o zapojení těchto lidí jako svých spoluobčanů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ALINČE František a Ivan TOMŠÍ, 2010. *Katalog prací: uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě k 1.10.2010*. 1. vyd. Olomouc: ANAG. 503 s. ISBN 978-80-7263-614-3
- [2] DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL, 2013. *5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty*. 1. vyd. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-4631-9
- [3] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Praha: Grada. 416 s. ISBN 978-80-247-3293-0
- [4] Kolektiv autorů, 2008. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Aleš Čeněk. 455 s. ISBN 978-80-7380-086-4
- [5] KRÁLOVÁ, Jarmila a Eva RÁŽOVÁ, 2012. *Sociální služby a příspěvek na péči: komentář, právní předpisy*. 4. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG. 464 s. ISBN 978-80-7263-748-5
- [6] KRUTILOVÁ, Dagmar, Pavel ČÁMSKÝ a Jan SEMBDNER, 2010. *Sociální služby: Tvorba a zavádění Standardů kvality poskytovaných sociálních služeb*. Praha: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. 223 s. ISBN 978-80-254-3427-7
- [7] MAREK, Dan a Tomáš KANTOR, 2009. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Brno: Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5
- [8] MOCKOVČIAKOVÁ, Alena, Danuše PROKŮPKOVÁ a Zdeněk MORÁVEK, 2012. *Příspěvkové organizace 2012-2013: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni 1. 6. 2012*. 6. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 396 s. ISBN 978-80-7357-736-0
- [9] MALÍKOVÁ, Eva, 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3
- [10] MATOUŠEK, Oldřich a kol., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál. 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9

- [11] OCHRANA, František, Jan PAVEL, Leoš VÍTEK a kol., 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2
- [12] PARKER, Jonathan a Greta BRADLEY, 2010. *Social Work Practice: Assessment, Planning, Intervention and Review*. 3. vyd. Exeter: Learning Matters. 162 s. ISBN 978-1-84445-831-8
- [13] TRÖSTER, Petr a kol., 2013. *Právo sociálního zabezpečení*. 6. podstatně přepracované a aktualizované vydání. Praha: C. H. Beck. 320 s. ISBN 978-80-7400-473-5
- [14] WOKOUN, René a kol., 2008. *Regionální rozvoj: východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování*. Praha: Linde. 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0
- [15] ZATLOUKAL, Leoš, 2008. *Plánování rozvoje sociálních služeb metodou komunitního plánování*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 255 s. ISBN 978-80-244-2128-5

#### Katalogy:

- [1] ZLÍNSKÝ KRAJ, 2009. *Katalog sociálních služeb Zlínského kraje*. Zlín: Zlínský kraj. 343 s.

#### Internetové zdroje:

- [1] *Agora-ce.cz: Naše publikace* [online]. Agora CE ©2014 [cit. 2014-02-02]. Komunitní plánování sociálních služeb - metodika. Dostupné z: [http://www.agora-ce.cz/archive\\_files/Dokumenty\\_ke\\_stazeni/KPSS-prirucka.pdf](http://www.agora-ce.cz/archive_files/Dokumenty_ke_stazeni/KPSS-prirucka.pdf)
- [2] *Agora-ce.cz: O nás* [online]. Agora CE ©2014 [cit. 2014-02-02]. Dostupné z: <http://www.agora-ce.cz/o-nas/>
- [3] *Businessinfo.cz: MPSV vydalo publikaci k vývoji v oblasti práce a sociálního zabezpečení v ČR za rok 2012* [online]. Czech Trade ©1997-2014 [cit. 2014-02-06]. Základní ukazatele z oblasti práce a sociálního zabezpečení v České republice ve vývojových řadách a grafech – 2012. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/16801/final\\_press\\_zakladni\\_ukazatele\\_CZ.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/16801/final_press_zakladni_ukazatele_CZ.pdf)

- [4] *Esfcz.cz: OP Zaměstnanost 2014 - 2020* [online]. Zřizovatelem portálu je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR [cit. 2014-03-03]. Návrh OP Zaměstnanost verze k 31. 10. 2013. Dostupné z: <http://www.esfcz.cz/op-zamestnanost-2014-2020>
- [5] *Finance.cz: Sociální služby - oblasti služeb* [online]. Finance media, ©2000-2013 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/duchody-a-davky/socialni-davky/socialni-pece/socialni-sluzba/socialni-sluzby-oblasti-sluzeb/>
- [6] *iDNES.cz: Vize pro rok 2050: Zlínský kraj bude nejstarší v zemi* [online]. iDNES, ©1999-2014 [cit. 2014-03-03]. Dostupné z: [http://zlin.idnes.cz/zlinsky-kraj-ma-byt-v-roce-2050-nejstarsi-v-zemi-fan-/zlin-zpravy.aspx?c=A140130\\_2028099\\_zlin-zpravy\\_ras](http://zlin.idnes.cz/zlinsky-kraj-ma-byt-v-roce-2050-nejstarsi-v-zemi-fan-/zlin-zpravy.aspx?c=A140130_2028099_zlin-zpravy_ras)
- [7] *Kpss-blansko.cz: Dokumenty MPSV.* [online]. Kpss ©2014 [cit. 2014-02-13]. Národní plán rozvoje sociálních služeb 2011-2016. Dostupný z: <http://www.kpss-blansko.cz/wp-content/uploads/2013/04/Národní-plán-rozvoje-sociálních-sluzeb-2011-2016.pdf>
- [8] *Kvalitavpraxi.cz: Deinstitutionalizace.* [online]. Quip ©2014 [cit. 2014-02-06]. Právo na život v komunitě a projekty transformace ústavní péče v ČR. Dostupné z: <http://www.kvalitavpraxi.cz/res/data/021/002515.pdf>
- [9] *Mpsv.cz: Dotace na poskytování sociálních služeb.* [online]. MPSV ©2014 [cit. 2014-01-18]. Metodika Ministerstva práce a sociálních věcí ČR pro poskytování dotací ze státního rozpočtu poskytovatelům sociálních služeb a posouzení žádosti o dotaci ze státního rozpočtu v oblasti podpory poskytování sociálních služeb. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/16313/Metodika.pdf>
- [10] *Mpsv.cz: Komunitní plánování - věc veřejná* [online.] MPSV, poslední aktualizace 28. 4. 2005 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/847>
- [11] *Mpsv.cz: Principy a priority dotačního řízení MPSV pro rok 2014* [online]. MPSV ©2014 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/16312/Principy.pdf>

- [12] *Mpsv.cz: Priority rozvoje sociálních služeb* [online]. MPSV, poslední aktualizace 6. 2. 2013 [cit. 2014-02-02]. Priority rozvoje sociálních služeb pro období 2009-2012. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7759>
- [13] *Mpsv.cz: Přílohy Příručky* [online]. MPSV ©2014 [cit. 2014-03-03]. Kritéria transformace, humanizace a deinstitucionalizace vybraných služeb sociální péče. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/16037/P01b.pdf>
- [14] *Mpsv.cz: Registr poskytovatelů sociálních služeb* [online]. MPSV ©2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do;jsessionid=E892B202FA5A562C4BC041F90B697CBF.node1?SUBSESSION\\_ID=1396864506150\\_1](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do;jsessionid=E892B202FA5A562C4BC041F90B697CBF.node1?SUBSESSION_ID=1396864506150_1)
- [15] *Mpsv.cz: Statistické publikace a vybrané statistické údaje z oblasti práce a sociálních věcí* [online]. MPSV ©2014 [cit. 2014-01-20]. Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2012. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/16366/rocenka\\_2012.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/16366/rocenka_2012.pdf)
- [16] *Osz.cmkos.cz: Průměrné platy v sociální péči v letech 2009-2012* [online]. Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče ČR 08.01.2014 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: <http://osz.cmkos.cz/cz/clanky/8-1-2013-platy-v-socialni-peci-2009---2012.aspx>
- [17] *Ouss-uh.cz: Sociální služby Uherské Hradiště, příspěvková organizace* [online]. Sociální služby Uherské Hradiště, ©2011 [cit. 2014-02-05]. Dostupné z: <<http://www.ouss-uh.cz/organizace>>
- [18] *Podporaprocessu.cz: Výstupy a dokumenty* [online]. Právní analýza II 14. 7. 2011 [cit. 2014-02-04]. Dostupné z: [http://podporaprocessu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Pravni\\_analyza\\_II.pdf](http://podporaprocessu.cz/wp-content/uploads/2013/01/Pravni_analyza_II.pdf)
- [19] *Portal.mpsv.cz: Integrovaný portál MPSV. Informace pro poskytovatele sociálních služeb* [online]. Úřad práce ČR, poslední aktualizace 12.4.2012 [cit. 2014-01-15]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/inspekce\\_poskytovani\\_socialnich\\_sluzeb](http://portal.mpsv.cz/upcr/kp/ulk/inspekce_poskytovani_socialnich_sluzeb)
- [20] *Projekty.osu.cz: Strategické priority* [online]. Ostravská univerzita v Ostravě ©2012-2013 [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: [http://projekty.osu.cz/tsp/dokumenty/strateg\\_planovani.pps](http://projekty.osu.cz/tsp/dokumenty/strateg_planovani.pps)



- [21] *Rozvojjobci.cz: Veřejný sektor, veřejné statky a služby* [online]. NARM, ©2009-2013 [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.rozvojjobci.cz/news/verejny-sektor-verejne-statky-a-sluzby/>
- [22] *Vzp.cz: Úhrada ošetrovatelské a rehabilitační zdravotní péče v zařízeních pobytových sociálních služeb* [online]. VZP ČR ©2014 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.vzp.cz/poskytovatele/smluvni-vztahy/uhrada-osetrovatelske-a-rehabilitacni-zdravotni-pece-v-zarizenich-pobytovych-socialnich-sluzeb>
- [23] *Zlínský kraj: Plánování a rozvoj sociálních služeb ve Zlínském kraji* [online]. Zlínský kraj, aktualizováno dne 25. 10. 2012 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/planovani-a-rozvoj-socialnich-sluzeb-ve-zlinskem-kraji-cl-222.html>
- [24] *Zlínský kraj: Transformace sociálních služeb* [online]. Zlínský kraj, aktualizováno dne 31. 10. 2012 [cit. 2014-02-13]. Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/transformace-socialnich-sluzeb-cl-1214.html>

#### Legislativa:

- [1] ČESKO. Zákon č. 48 ze dne 7. března 1997 o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1997, částka 16. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1997&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=11>
- [2] ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 107-114. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=16>
- [3] ČESKO. Nařízení vlády č. 222 ze dne 14. června 2010 o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2010, částka 76, s. 222-223. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2010&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=8>
- [4] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 262-265. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=12>

- [5] ČESKO. Vyhláška č. 505 ze dne 15. listopadu 2006 kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 164, s. 504-506. ISSN 1211-1244. Dostupná také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=4>
- [6] ČESKO. Nařízení vlády č. 564 ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 184, s. 564-571. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=2>
- [7] ČESKO. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 občanský zákoník. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 33, s. 89. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2012&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=16>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DS	Domov pro seniory
DZP	Domov pro osoby se zdravotním postižením
DZR	Domov se zvláštním režimem
IF	Investiční fond
IOP	Integrovaný operační program
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
OP	Operační program
ORP	Obec s rozšířenou působností
SR	Státní rozpočet
SSL UH	Sociální služby Uherské Hradiště, příspěvková organizace
STD	Sociálně terapeutická dílna
ÚSC	Územně samosprávný celek
ZK	Zlínský kraj

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 - Financování sociálních služeb v ČR [zdroj: Podporaprocessu ©2011] .....	20
Obrázek 2 - Vývoj výdajů na sociální služby [zdroj: Vlastní zpracování dle dat MPSV].....	22
Obrázek 3 - Výdaje na příspěvek na péči [zdroj: Vlastní zpracování dle dat MPSV] .....	27
Obrázek 4 - Strategické plánování [zdroj: Projekty.osu ©2012-2013] .....	32
Obrázek 5 - Triáda [zdroj: Zatloukal, 2008, s. 35] .....	35
Obrázek 6 - Standardy kvality [zdroj: Vlastní zpracování dle vyhlášky MPSV].....	38
Obrázek 7 - Počet klientů dle pohlaví [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	45
Obrázek 8 - Podíl druhu služby na počtu klientů [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	45
Obrázek 9 - Přehled pokojů dle počtu lůžek [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	48
Obrázek 10 - Vývoj počtu klientů domova [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	50
Obrázek 11 - Přehled výnosů z prodeje služeb [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	51
Obrázek 12 - DZP Velehrad - Salašská [zdroj: Interní databáze].....	56
Obrázek 13 - Návrh strategického plánu organizace [zdroj: Vlastní zpracování] .....	62

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 - Sociální služby podle zřizovatele v roce 2012 [zdroj: MPSV ©2014] .....	18
Tabulka 2 - Výše přiznané dotace MPSV na sociální služby [zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z dotačního řízení MPSV ©2014].....	22
Tabulka 3 - Příspěvek na péči [zdroj: Zákon 108/2006 Sb.] .....	27
Tabulka 4 - Průměrný měsíční plat v odvětví sociální péče v letech 2009-2012 (zřizovatelé obce, kraje, MPSV) [zdroj: Osz.cmkos ©2014].....	30
Tabulka 5 - Přehled poskytovaných sociálních služeb [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	44
Tabulka 6 - Počet zaměstnanců organizace SSL UH [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	46
Tabulka 7 - Platové tarify v organizaci SSL UH [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	47
Tabulka 8 - Mzdové náklady organizace [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	47
Tabulka 9 - Výše nákladů na opravy majetku [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	49
Tabulka 10 - Základní údaje projektu [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	54
Tabulka 11 - Základní údaje akce [zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat].....	55
Tabulka 12 - Předpokládaný počet obyvatel ZK [zdroj: iDNES.cz ©1999-2014].....	58
Tabulka 13 - Harmonogram opatření a odhad finanční náročnosti strategického plánu rozvoje organizace [zdroj: Vlastní zpracování].....	67

## SEZNAM PŘÍLOH