

**MENDELOVA UNIVERZITA**

**V BRNĚ**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

**Procesní analýza OCH Břeclav**

**Kontaktní centrum**

Bakalářská práce

Autor: Petra Syslová

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Rajchlová, Ph.D.

Brno 2016

### **Čestné prohlášení**

*Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.*

*Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.*

*Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.*

V Brně dne 20. května 2016

---

Petra Syslová

*Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Jaroslavě Rajchlové, Ph.D. za odborné vedení práce a za podporu a trpělivost při jejím vytváření. Děkuji také za poskytnutí vhodné literatury a dalších materiálů k tomuto tématu se vztahujících, možnost konzultací a osobních setkání za účelem diskuse o řešeném problému, panu řediteli Ing. Mgr. Oldřichu Haičmanovi za umožněný přístup do Oblastní charity Břeclav a Mgr. Štěpánu Žáčkovi za pomocnou ruku a vždy přátelský a pozitivní přístup při komunikaci. Velký dík patří také všem respondentům, tedy klientům jednotlivých služeb charity, kteří mi věnovali svůj čas a dovolili nahlédnout do vlastních osobních životů a zkušeností, a také zaměstnancům OCH Břeclav. Ráda bych poděkovala také své rodině, všem blízkým a přátelům, především slečně Jačiskové, kteří mi při vytváření této práce byli oporou, a bez jejich pomoci by bylo jen stěží možné práci dokončit.*

## **Anotace**

Bakalářská práce se zaměřuje na procesní analýzu Oblastní charity města Břeclav, konkrétně tedy na její službu kontaktního centra, které poskytuje materiální i poradenskou pomoc drogově a alkoholově závislým jedincům. V práci je služba podrobena různorodým ukazatelům využití, funkčnosti a kvality.

## **Klíčová slova**

Nestátní neziskový sektor, národní hospodářství, neziskové organizace, charita, Břeclav, kontaktní centrum, finanční zhodnocení.

## **Annotation**

This bachelor thesis is aimed at proces analysis Oblastní charita Břeclav, especially on its service center for drug and alcohol addicted which provides material and consultancy help for needed. In this thesis is service challenged by various indicators of usage, functionality and quality.

## **Key words**

Non-profit non-governmental sector, national economy, non-profit organizations, charity, Břeclav, center for drug addicted, financial evaluation.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Metodika a cíl práce.....	2
3	Členění národního hospodářství .....	3
	3.1 Členění národního hospodářství podle kritéria financování .....	4
	3.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	6
4	Neziskový sektor – definice, vznik a rozdělení .....	10
	4.1 Státní neziskový sektor .....	15
	4.2 Nestátní neziskový sektor .....	15
5	Financování neziskového sektoru.....	16
	5.1 Zdroje financování sociálních služeb.....	17
6	Charita.....	19
	6.1 Rozdělení organizace .....	20
	6.2 Organizační struktura .....	21
7	Kontaktní centrum .....	22
	7.1 Analýza vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu .....	22
	7.1.1 Ohrožení ze strany konkurence .....	22
	7.1.2 Konkurenční pozice neziskové organizace .....	23
	7.1.3 Síla klienta.....	24
	7.1.4 Nově vstupující účastníci .....	25
	7.2 Analýza SWOT .....	26
	7.3 Strukturální analýza podílu a růstu trhu BCG analýzou .....	28
	7.4 Ansoffova matice .....	29
	7.5 Analýza klienta.....	30

7.5.1	Hvězdicový diagram .....	31
8	Ekonomické zhodnocení kontaktního centra .....	33
8.1	Příjmy .....	34
8.2	Náklady .....	35
8.3	Návrhový rozpočet pro rok 2016 .....	39
9	Závěr .....	41
	Seznam použitých zdrojů .....	46
	Seznam zkratk .....	48
	Přílohy .....	48

# 1 Úvod

Bakalářská práce bude pojednávat o procesní analýze neziskové organizace, konkrétně tedy oblastní charity města Břeclav. Za účelem kvalitního a důvěryhodného zpracování jsem samotnou charitu opakovaně navštívila a měla tak možnost osobního setkání se všemi jednotlivými službami, které tato nezisková organizace nabízí. Jedná se o: Charitativní pečovatelskou službu, Charitativní ošetrovatelskou službu, Domov svaté Agáty, Kontaktní centrum, Azylový dům pro jednotlivce a Nízkoprahové centrum Břeclav. Veškeré služby jsou lokalizovány ve městě Břeclav a pracovníci charity byli velice vstřícní, proto byly návštěvy a sbírání podkladů vždy příjemně stráveným časem v přátelském prostředí.

Jako nezisková organizace se považuje nestátní nezisková organizace, zabývající se obecně prospěšnou činností, avšak státem nezřizovanou a na státu nezávislou. Smyslem její činnosti je zabezpečování uspokojení zákazníků – klientů, přičemž primárním cílem není finanční zisk. V poslední době se neziskové organizace potýkají se změnami financování a také musí čelit stále se zvyšujícímu množství konkurenčních institucí. Jednotlivé subjekty mezi sebou soutěží o získání dotací, darů a grantů.

V posledních letech stále více stoupá poptávka po strategickém plánování, které se dokáže vypořádat se vzrůstající konkurencí. Strategické plánování je proces, při kterém vzniká představa, čím by se měla nezisková organizace zabývat a jakým směrem se bude ubírat v následujících letech. Takovéto strategické plánování nicméně ovlivňují zejména vnější faktory, které obklopují dotýčnou organizaci. V České republice je vnější okolí poznamenáno jistou nestabilitou způsobenou změnami legislativy, střídáním levicových a pravicových vlád a následující změnou administrativy. Strategické plánování přináší i výhody v podobě vytvoření systému podnikových myšlenek poskytujících jasnou orientaci pro vedení neziskové organizace, identifikace a řešení možných interních konfliktů vyplývajících z rozdílných očekávání, specifikování možných rizik a zpracování variant pro jejich

snížení. Hlavním cílem strategického plánování neziskových organizací je získat v určitém období silnější strategickou pozici v daném odvětví než je ta současná.

Pro pochopení chodu neziskových organizací jako celku je zcela jistě nezbytně nutné, abychom znali a rozuměli vymezení prostoru, do kterého je řadíme v rámci národního hospodářství. Jinak řečeno, abychom byli schopni pochopit otázky: Proč? A Jak?, neziskové organizace fungují. Ráda bych tedy na prvním místě objasnila pojem národní hospodářství. Dále si tedy bezesporu musíme vymezit přesně dané hranice, ve kterých je povoleno provozovat svoje aktivity a přitom vlastní činností plnit svá poslání vůči občanské společnosti. Právě zde mají neziskové organizace za hlavní úkol pomáhat stabilizovat společnost, jistým způsobem ji kultivovat a také v ní podporovat demokratické principy jejího fungování.

V práci budou zodpovězeny následující otázky:

- 1) Jaké faktory ovlivňují vnější okolí Oblastní charity Břeclav?
- 2) Jaké jsou silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby jednotlivých služeb?
- 3) Jaké jsou silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby OCH Břeclav?
- 4) Vyskytují se v Jihomoravském kraji konkurenční instituce?

Následně bych se chtěla v práci zabývat finančním zhodnocením, jelikož je podle mého názoru tato problematika nesmírně důležitá a v případě kontaktního centra ojedinelá a zajímavá. Pozornost bude věnována jak příjmům služby, tak jejím výdajům a podrobnému rozpracování těchto složek na dílčí účty.

V závěrečné kapitole na konci celé práce bude komplexní shrnutí, které bude obsahovat nejen výstupy hodnocení a výslednice analýz, ale také návrhovou část, kde budou představeny zjištěné problémy a jejich případná realizovatelná řešení.

## 2 Metodika a cíl práce

Hlavní motivací ke zpracování seminární práce na téma Procesní analýza Oblastní charity Břeclav bylo absolvování kurzu Neziskové organizace, kde byly získány základní poznatky k problematice a počáteční zájem. Tyto nabyté vědomosti byly využity pro zpracování projektu, který byl také výchozím pro tuto práci.



K napsání textu byly použity především odborné literární zdroje zapůjčené v univerzitní či veřejné knihovně v Brně, nebo případně knihy dostupné online na důvěryhodných internetových serverech. Teoretický text má místy podobu rešerše a všechny citace jsou řádně odcitovány.

Ke zpracování vlastní analýzy byl jako inspirace využit zpracovaný projekt do předmětu Neziskové organizace. Za předlohou posloužil velmi kvalitně zpracovaný literární pramen *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti* autory Václavem Vostrovským a Jaromírem Štůskem (Praha, 2008), který velkoryse doporučila a poskytla moje vážená vedoucí bakalářské práce paní doktorka Jaroslava Rajchlová.

Cílem bakalářské práce je obeznámit čtenáře s chodem Oblastní charity města Břeclav, konkrétně s její službou kontaktního centra prostřednictvím procesní analýzy. Tato služba byla podrobena analýze SWOT, analýze vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu, analýze klienta, Ansofově matici, či BCG analýze, aby bylo možné zodpovědět otázky položené v úvodu práce. Dále bylo zpracováno finanční zhodnocení kontaktního centra pro rok 2015 a rozvedení návrhu rozpočtu pro rok 2016 pro komplexní porozumění chodu této atypické služby. V závěru byly shrnuty zjištěné nedostatky a problémy služby kontaktního centra a navržení jejich možných řešení.

### 3 Členění národního hospodářství

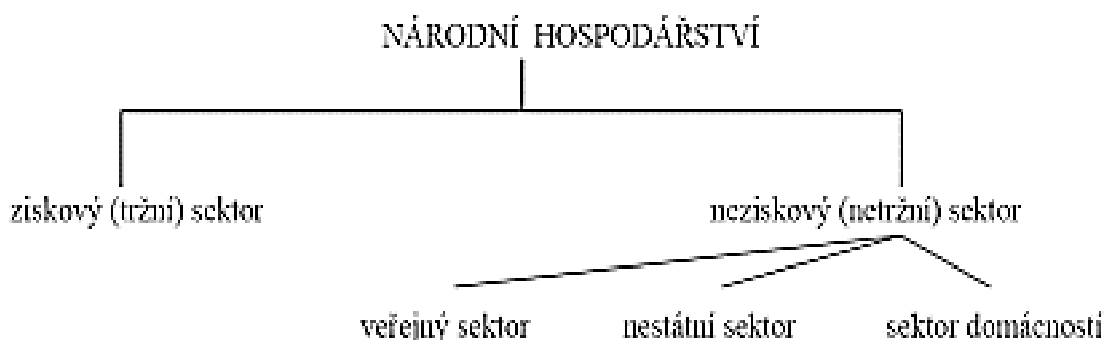
Samotný pojem národní hospodářství je možné charakterizovat obecně jako souhrn odvětví a sfér ekonomiky země vzájemně spjatých společenskou dělbou práce. Podle Blažka (2014, strana 14) je národní hospodářství organismus, v němž probíhají děje, které zajišťují fungování společenského systému.

V odborné literatuře máme uvedenou celou řadu rozličných kritérií, podle kterých jsme schopni členit národní hospodářství. Jejich volba závisí na záměr, k němuž má dané rozdělení sloužit. Dle Rektořika a kol. (2007, strana 18) mezi nejvýznamnější kritéria patří: Kritérium odvětví; kritérium sektoru; kritérium

vlastnictví, kritérium financování provozu a rozvoje. Vzhledem k zaměření celé práce se však nejvhodnějšími jeví dvě členění národního hospodářství: První členění NH je teoreticky prozkoumané podle principu financování. Jako druhé bude následovat čtyřsektorové členění podle Victora A. Pestoffa.

### 3.1 Členění národního hospodářství podle kritéria financování

Tento typ členění je nejnázornější při zobrazení v jednoduchém schématu:



**Obrázek č. 1: Členění NH podle kritéria financování**

**Zdroj:** Strecková, Y., Malý a kol.: Veřejná ekonomie pro školu i praxi, Computer Press, Praha 1998

Podle kritéria financování můžeme rozdělit národní hospodářství na ziskový, neboli tržní, sektor a neziskový, takzvaný netrží, sektor.

Ziskový (tržní) sektor je podle Reškořika a kol. (2010, strana 14) ta část národního hospodářství, která je financována prostředky, které byly získány subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které buď produkují, nebo distribuují, nebo za poskytování služeb atp., a to za tržní cenu, která se na příslušném trhu vytváří na základě vztahu konkrétní nabídky a konkrétní poptávky. Podnětem k ekonomické aktivitě je tedy právě možnost dosahování zisku, jakožto hlavního činitele aktivizujícího dané konkrétní subjekty k jejich existenci na příslušných trzích, uvádí Zlámal, Mendl (2010, strana 84). Cílovou funkcí ziskového sektoru, a tudíž i organizací, které v jeho rámci fungují (podnikají), je zisk.

Neziskový (netržní) sektor je právě ta část NH, která je založena na poskytování služeb a produkci statků, které nejsou předurčeny ke směně na trhu, ale jejich hlavním účelem je uspokojení potřeb a užitek, který nemusí být nutně založen na efektu zisku, nýbrž na dosažení již zmíněného užitku, uvádí Zlámal, Mendl (2010, strana 84). Ve skutečnosti, že není cílovou funkcí neziskového sektoru zisk ve finančním vyjádření, ale tedy přímé dosažení užitku, spočívá podle Rektořika a kol. (2010, strana 14) spočívá základní ekonomické specifikum neziskových organizací. To s sebou přináší nejen celou řadu předností, ale také nevýhod a problémů, viz rozebráno v nadcházejícím textu.

Tento sektor se tedy nepohybuje na bázi samofinancování, jako tomu bylo v případě ziskového (tržního) sektoru, ale funguje prostřednictvím přerozdělovacích procesů, jako jsou: čerpání fondů, získávání dotací, transfery ze státního nebo jiného rozpočtu atp. I když určitá dílčí činnost organizace, která spadá právě do tohoto sektoru, může být částečně zisková, v celkovém měřítku tomu tak však podle Zlámala, Mendla (2010, strana 84) není a daná organizace je absolutně závislá na přísunu finančních prostředků mimo tržní fungování. Specifickým vyjádřením neziskového sektoru obecně je v nejvíce poskytování veřejných služeb a statků, uvádí Zlámal, Mendl (2010, strana 84).

Neziskový (netržní) sektor dále dělíme na: **neziskový veřejný sektor**, **neziskový soukromý sektor** a **sektor domácností**.

**Neziskový veřejný sektor** (dále pouze *veřejný sektor*) je dílčí část celého neziskového sektoru, která je založena na financování pocházejícího z veřejných financí. Podle Streckové, Malého a kol. (1998) je řízení a správa vykonávána veřejnou správou, rozhodnutí se provádí veřejnou volbou a podléhá také veřejné kontrole. Plní funkce, které jsou založeny bezvýhradně na poskytování veřejných produktů a taktéž poskytování veřejných služeb.

**Neziskový soukromý sektor** (taktéž nazývaný jako *třetí sektor*) je ta část národního hospodářství, jejíž cílovou funkcí není zisk, ale přímý užitek, tvrdí Rektořik a kol. (2010, strana 14). Je to právě ta dílčí část neziskového sektoru, která je tvořena soukromou činností, popřípadě i celé organizace, které z vlastních soukromých zdrojů, tedy financí náležících právníckým a fyzickým osobám, které se

rozhodly investovat finanční kapitál do konkrétní, předem jasně vymezené distribuce nebo samotné produkce statků, aniž by očekávaly, že jim vložení jejich peněz přinese jakékoliv finanční ohodnocení. Avšak ani příspěvek z veřejných financí není zcela vyloučen. Z těchto měnových statků jsou financovány služby nebo statky, které nemají poskytování založeno na tržním mechanismu a ziskovosti, ale pouze na přínosu a užitku pro konkrétní veřejnost, uvádí Zlámal, Mendl (2010, strana 84).

**Sektor domácností** má v rámci národního hospodářství velmi významnou roli, a to díky svému zapojení do koloběhu ekonomických aktivit v rámci daného národního hospodářství a vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu. Podle Rektořika a kol. (2010, strana 14) z pohledu teorie a praxe ekonomiky a řízení neziskových organizací sehrává tento sektor významnou roli při utváření občanské společnosti, jejíž kvalita je směrodatná zpětně i pro kvalitu těchto konkrétních organizací.

Domácnosti, respektive neformální sektor, jsou pro chod a činnost organizací třetího sektoru velmi důležité, jelikož jsou opravdu významným zdrojem. Nejedná se pouze o finanční prostředky, ale také dobrovolníky, bez jejichž zapojování by nebylo možné třetí sektor více rozvíjet. Peněžní podpora jde například z členských poplatků, uživatelských poplatků a daní. Především má samozřejmě neformální sektor postavení jako klient, takže provádí nákupy a spotřebu produktů či služeb.

### 3.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Victor A. Pestoff je švédský ekonom, který používá pro zjednodušení představy rozčlenění národního hospodářství na již výše zmíněné čtyři sektory znázornění na plochu trojúhelníku, do kterého jsou ve třech fázích postupně zaznamenávány základní bloky, které následně vytváří ony čtyři sektory, jak samotný autor rozdělení uvádí (1995). Přínosem tohoto uspořádání je kromě jiných i to, že se z finální verze trojúhelníku dají vyčíst základní charakteristické znaky organizace, která v jednotlivých sektorech působí, uvádí Rektořík a kol. (2010, strana 14), viz obrázek pod textem.



Pramen: REKTOŘÍK [2001] dle PESTOFFA [1995].

## Obrázek č. 2: Členění NH podle Pestoffa

**Zdroj:** Rektořika kol.: *Organizace neziskového sektoru*, strana 14. Ekopress, Praha 2010.

Uvedený rozklad dílčích ploch a jejich umístění do trojúhelníku má symbolický význam. Podle Rektořika a kol. (2010, strana 14) velikost ploch může být kvalifikována jen při zajištění dostupnosti potřebných údajů (například prostřednictvím podílu jednotlivých sektorů na HDP, celkové zaměstnanosti apod.).

V. A. Pestoff pracuje při rozdělování NH se třemi dimenzemi:

- Veřejný sektor vs. soukromý sektor – hlediskem je, kým je organizace založena, vlastněna a provozována.
- Ziskový sektor vs. neziskový sektor – zde je hlavním faktorem účel, za jakým byla organizace založena.
- Formální sektor vs. neformální sektor – kritériem je, zda se jedná o právnickou osobu či nikoliv.

Na ploše trojúhelníku můžeme názorně vidět vzniklé části ziskový soukromý sektor (první sektor – tržní), neziskový veřejný sektor (druhý sektor – netržní), neziskový sektor domácností (taktéž druhý sektor) a v jako poslední fázi, která představuje konglomerát tří předchozích fází vzniku částí, dochází k vymezení prostoru pro soukromý neziskový sektor, nazývaný též jako sektor nevládních neziskových organizací a taktéž jako třetí sektor. Finální podoba zobrazení národního hospodářství je podle Pestoffa (1995) doplněna zónami, ve kterých se jednotlivé aktivity a dílčí poslání konkrétních organizací, které působí ve vymezených prostorech, překrývají. Tyto zóny vznikají na pomezí jednotlivých hledisek – v Pestoffově trojúhelníku jsou to jednotlivé řezy. Hranice mezi sektory nejsou tedy příliš určité, což způsobuje, že se jednotlivé sektory navzájem nejen ovlivňují, ale dokonce zcela prolínají. Spadají sem takové organizace, které nejsou z pohledu rozdělení národního hospodářství jasně dané, jedná se o takzvané hraniční, nebo smíšené organizace.

Za příklad hraniční organizace můžeme uvést penzijní fond, který funguje na základě obchodního zákoníku ve formě akciové společnosti, avšak dostává zákonem vymezené finanční příspěvky z veřejných zdrojů a způsob rozdělování je taktéž normativně vytyčen zákonem.

Jako příklad smíšené organizace můžeme uvést soukromou střední školu. Její poslání zasahuje do veřejného sektoru, ačkoliv má privátní charakter a je financována z určité části z veřejných financí, uvádí Rektořík a kol. (2010, strana 14).

Zvláštním příkladem je pak státní podnik, který je organizací hraniční, a byl zřízen některou z institucí veřejného sektoru za účelem podnikání a obhospodařuje státní majetek.

Pestoff (1995) upozorňuje také na perspektivní vznik nového typu hybridní organizace, a to v oblasti mezi státem a třetím sektorem, kdy princip spočívá v oficiálním předání části odpovědnosti např. za poskytování určitých služeb neziskovým organizacím. Podle Rektoříka a kol. (2010, strana 14) tak vzniká zajímavý typ kvazi-veřejné/kvazi/soukromé organizace.

Do sektoru s domácnostmi zasahuje soukromý neziskový sektor takovým způsobem, že se pro jím zprostředkované aktivity a poslání vytváří spolky, či

seskupení (nelze užít název instituce nebo organizace), které mají neformální charakter, to znamená, že nebyly založeny nebo vytvořeny podle platné legislativy, uvádí Rektořík a kol. (2010, strana 14). Jde převážně o spolky se zaměřením na charitu, případně se zaměřením na využívání volného času dětí a mládeže. Mohou to být i neformální spolky, které podle Rektoříka a kol. (2010) mimo právní dosah zastávají zájmy určité skupiny občanů, nebo komunity (tyto případy mohou sklouznout do polohy agresivity a násilí).

Do ziskového (tržního) sektoru zasahuje soukromý neziskový sektor takovým způsobem, že své neziskové činnosti realizuje s využitím přístupných právních forem například dle obchodního zákoníku. Rektořík a kol. (2010) říká, že tak mohou být založeny akciové společnosti, nebo společnosti s ručením omezeným a družstva, jejichž posláním je realizovat služby v rámci charity, vzdělávání, sportu atp.

Jelikož jsou objektem našeho zájmu především nestátní neziskové organizace, při pohledu na rozdělení národního hospodářství pole Pestoffa vidíme, že se nacházejí přesně uprostřed trojúhelníku a můžeme z něj vyčíst, že jsou tyto organizace tedy soukromé – byly založeny soukromou osobou, nikoliv státem, přičemž to mohou být řadoví občané nebo také právnické osoby. Dále jsou to organizace neziskové – nejsou tedy zakládány s primárním účelem ziskovosti, ale jejich hlavním cílem je naplňování veřejně prospěšné činnosti. A v neposlední řadě jsou organizacemi formálními – jejich forma a postavení je udáváno příslušnými zákony. Můžeme si také povšimnout, že se nachází ve středu mezi firmami, domácnostmi a státem. Z tohoto faktu můžeme vydedukovat, že může být rolí nestátní neziskové organizace i prostředník mezi těmito skupinami hospodářství, ať už jako zprostředkovatel či zástupce slabší strany.

Co se týče vztahů mezi třetím sektorem a státem/vládou mají podle Rektoříka a kol. (2010, strana 14) formu například jako přesun finančních zdrojů, ať už formou dotací, grantů, anebo nepřímou cestou v pohodě například daňových úlev (což velmi ovlivňuje jak situaci a chování ziskových firem, tak domácností). Stát pochopitelně i třetí sektor ovlivňuje regulačními poplatky atp.

Vztahy mezi organizacemi třetího sektoru a soukromého sektoru mohou být ve formě sponzorství. Avšak oba druhy organizací si mohou býti vzájemně

konkurenty, ať už ve hlavní činnosti nebo například získávání zdrojů z veřejných rozpočtů. Konkurenční firmy se často domáhají podobných výhod, jako mají jejich neziskové obdoby, například výhod daňových.

Ideální případ rozložení sektorů neziskového, sektoru soukromého neziskového a sektoru soukromého ziskového pomyslné tři pilíře, které se budou navzájem doplňovat a vyvažovat rozprostření sil na poli politickém, ekonomickém a poli občanských svobod. Podle Rejzla a kol. (2010, strana 14) obecně platí, že čím víc je společnost propletena sítí horizontálních svazků na odlišných úrovních lidských aktivit, tím je demokracie stabilnější a odolnější vůči politickým změnám a otřesům. Mým názorem je fakt, že je velmi důležité porozumět teoretickému základu celého ekonomického mechanismu a pochopit, jak funguje chod národního hospodářství jakožto celku. Vzdělaný a připravený člověk pracující například v sociálních službách je pak schopen včas a adekvátně reagovat na vzniklé situace a řešit nastalé problémy. Příkladem by mohlo být tržní selhání, kdy stát ve sféře sociální sítě reaguje, ale až v průběhu času. Mezitím by už vyškolený pracovník mohl organizovat poskytnutí pomoci i bez zasahování státu a pomáhat tak při vzniklé svízelné situaci masám lidí.

## 4 Neziskový sektor – definice, vznik a rozdělení

Neziskový sektor je velice podstatnou částí ekonomiky, jehož hlavní rolí je vyrovnávání přetlaku ekonomických zájmů mezi nejsilnějšími hráči na všech druzích trhu. Je to ten úsek hospodářství, kde jednotlivé subjekty neparticipují za účelem finančního zisku, a pokud svojí činností nějaký zisk vytváří, použijí jej na dosažení cílů dané organizace, tedy k veřejně prospěšným službám. Vyskytují se zde například takové subjekty, jako jsou veřejné vysoké školy, nadace a nadační fondy, obce a vyšší územní samosprávné celky, nebo občanská sdružení včetně odborných organizací.

*Tradičním chápáním problematiky veřejného zboží a veřejné produkce spočívá v názoru, že veřejně prospěšná činnost je v soukromém sektoru vykonávána*



*nedostatečně, a proto by měla být zabezpečována nebo alespoň financována státem.*

Tuto tezi podporují zejména následující tři argumenty:

- Soukromý sektor má nedostatečnou kapacitu a schopnost produkovat veřejně prospěšnou činnost výkonně a efektivně.

- Vláda a její orgány a organizace mají takové vlastnosti a schopnosti, které jim umožňují produkovat veřejné statky efektivněji (ať již jde o vládu a její organizace na jakékoli vertikální nebo horizontální úrovni).

- Mezi veřejným a soukromým sektorem existují takové odlišnosti, které téměř jednoznačně předurčují veřejné orgány k produkci veřejně prospěšné činnosti.

Vzniku neziskového sektoru podobajícího se tomu dnešnímu předcházela charitativní činnost, která byla provozována především ze strany křesťanů díky dobrosrdečnosti a „křesťanské lásce“. Za impulz pro vznik neziskových organizací by mohl být tedy považován historický základ, především pak u náboženských a církevních skupin, které se o provozování charit a poskytování služeb ve zdravotnictví, školství a jiných sociálních služeb zaslouhovaly jako první.

Soudobé neziskové organizace se však více než s charitou pojí s filantropií, jakožto s „obecnou láskou k lidem“. Jsou tedy výsledkem aktivity a snahy jednotlivců a určitých skupin lidí a nevznikají na základě vládních impulzů, ale jako reakce na přání občanů. Filantropie se postupem času mění a její aktivity přestávají být spojeny pouze se zmírňováním chudoby, ale začínají se orientovat více směry a dochází k tzv. demokratizaci filantropie. Mění se však i jiný aspekt, a to motivace k přispívání neziskovým organizacím, ať už v podobě finančních obnosů, nebo věcných darů. Dárci neboli donátoři jsou k dárcovství motivováni například daňovými úlevami, které reflektují státní preference.

Neziskový sektor se jako takový v zemích západní Evropy začal formovat po první světové válce, kdy se vlády jednotlivých států začaly zaměřovat na budování tzv. welfare state, neboli státu blahobytu. To mělo za důsledek, že země začaly přebírat stále větší zodpovědnost a více participovat ve veřejně prospěšných službách jako je zdravotnictví, školství nebo třeba sociální zabezpečení, ve kterých doposud neměly tak významné slovo a důležitou roli. Jejich cílem bylo zajistit standardní služby pro co největší možný počet obyvatel.

Postupem času se však ukazovalo, že tento systém stále neřeší všechny naskytnuté problémy jako závažné sociální problémy nebo tíživé životní situace způsobené sociálním napětím mezi jednotlivými skupinami společnosti. Dalším z problémů bylo také vysoké zatížení daňových poplatníků a možnost sklouznutí k tzv. sociální pohodlnosti u obyvatel čerpajících sociální dávky, spojené s byrokracií.

Vznik nových organizací je pochopitelně spojen se svobodou sdružování. Avšak zakládání a rozvoj dobrovolných organizací a jejich činnost byla usměrněna nebo zcela zničena díky německé okupaci, či za socialistické éry, kdy nebylo v dnešné České republice snadné zakládat nové neziskové organizace, a pokud tedy bylo nějakému spolku dovoleno existovat, byl zcela pod vedením vlády a podléhal přísné státní kontrole. Reálné občanské organizace poskytující veřejně prospěšné služby a produkty podle práva neexistovaly a byly nahrazeny tzv. rozpočtovými a příspěvkovými organizacemi. Teprve v roce 1990 byla existence nestátních organizací povolena, a to díky zákonu č. 83 o sdružování občanů, uvádí Šilhánová Hana (Praha 1996). Obecným důvodem pro vznik neziskových organizací dnes je skutečnost, že stát nezvládá pokrývat služby, nebo jsou s nimi některé skupiny nespokojeny.

Neziskové organizace mohou být členěny podle právní normy. Směrodatnými právními formami nestátních neziskových organizací v České republice jsou pak z hlediska počtu a zaměření aktivit občanská sdružení a jejich organizační složky, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti – především jejich účelová zařízení.

Dalším členěním neziskových organizací je rozdělení podle kritéria globálního charakteru poslání, které vymezuje hranice mezi veřejně prospěšnými (Public Benefit Organizations) – ty jsou zakládány za účelem produkce veřejných a smíšených statků, které slouží k uspokojení široké veřejnosti/společnosti (například: charita, ekologie, zdravotnictví), a vzájemně prospěšnými (Mutual Benefit Organizations) – ty slouží k vzájemné podpoře mezi skupinami občanů, jejich hlavním posláním je tedy uspokojování výhradně svých vlastních zájmů, avšak celý proces je korigován veřejnou správou, aby tyto zájmy nebyly v rozporu se zájmy

veřejnosti (například: kulturní aktivity, realizace tělesné kultury, ochrana skupinových zájmů.

Neziskové organizace dělíme podle **zákona o dani z příjmu** a to konkrétně dle zákona 561/2004 Sb. Přiložený seznam typů neziskových organizací je vlastním zpracováním na základě studia odborné literatury pana Jaroslava Rektoříka a Růženy Růžičkové:

- zájmová sdružení právnických osob – založeny za účelem dosahování zájmu svých členů, kterými jsou pouze právnické osoby. Tyto zájmy samozřejmě nesmějí být finanční zisk. Může se jednat například o ochranu.
- občanská sdružení včetně odborových organizací – tato sdružení vznikají registrací na Ministerstvu vnitra a jsou evidovány taktéž na Českém statistickém úřadu.
- státem uznávané církve a náboženské společnosti
- nadace a nadační fondy
- kraje
- obce
- organizační složky státu a územních samosprávních celků
- příspěvkové organizace
- státní fondy
- obecně prospěšné společnosti
- veřejné vysoké školy -

Neziskové organizace můžeme dále rozdělovat podle předmětu jejich činnosti. Zde se používá dle Salamona, Anheiera (1997) rozdělení na tři klasifikace, tedy: Mezinárodní klasifikace neziskových organizací – ICNPO, Systém klasifikace netržních činností OSN – COPNI a odvětvová klasifikace ekonomických činností (nevýrobních) – OKEČ. Porovnání těchto klasifikací viz následující tabulka (Škarabelová a kol., Brno 2002, strana 9).

**Tabulka č.1.: Srovnání struktury neziskové činnosti v klasifikaci ICNPO, COPNI a OKEČ**

<b>Mezinárodní klasifikace neziskových organizací ICNPO</b>	<b>Systém klasifikace netržních činností OSN COPNI</b>	<b>Odvětvová klasifikace ekonomických činností (nevýrobních) OKEČ</b>
1. Kultura, sport a volný čas	1. Rekreační, kulturní služby	92. Rekreační, kulturní a sportovní činnosti
2. Vzdělávání a výzkum	2. Vzdělávací služby, výzkum	80. Školství. 73. Výzkum
3. Zdravotnictví	3. Služby zdravotnictví	85.1 Zdravotnictví
4. Sociální služby	4. Sociální služby	85.3 Sociální služby. 75. Kolektivní a individuální sociální služby a soc. politiky
5. Přírodní a životní prostředí		
6. Komunitní rozvoj a bydlení		
7. Občanskoprávní osvěta a politické organizace		
8. Dobročinnost		
9. Mezinárodní nadační aktivity		
10. Náboženství a církve	5. Náboženství a církve	
11. Odbory a profesní spolky	6. Organizace profesní, odborářské a občanská sdružení	91. Činnost společenských organizací (odbory, politické strany, církve a profesní spolky)
12. Nespecifikované, ostatní	7. Ostatní služby, smíšené a nespecifikované	93. Ostatní a osobní služby

**Zdroj:** FRIČ, P., Goulli, R.: Neziskový sektor v ČR. Eurolex Bohemia, Praha 2001.

Na základě zmíněných charakteristik, typologií a členění používaného poradním orgánem vlády České republiky – Radou vlády pro nestátní neziskové organizace, budeme pod pojmem „neziskové organizace“ rozumět tyto dva typy, respektive skupiny, uvádí Škarabelová a kol. (2002, strana 9):

#### 4.1 Státní neziskový sektor

Participují v něm státní (=vládní) neziskové organizace, které zabezpečují zvláště zprostředkování výkonu veřejné správy. Jejich opodstatnění je vymezeno specifickým posláním, které je podílení se na výkonu veřejné správy na státní úrovni, úrovni regionu či obce, uvádí Škarabelová a kol. (2002). *Jejich právními formami jsou v podmínkách v České republice příspěvkové a bývalé rozpočtové organizace od roku 2001 organizační složky státu, kraje či obce. Jejich určitá část podle Škarabelové a kol. (2002, strana 9) se charakteristikami svých činností blíží nestátním neziskovým organizacím. Ze strukturálně-operativních definic neziskových organizací se jich tedy týká pouze institucionalizovanost, samosprávnost, dobrovolnost a neziskovost, tj. nejsou založeny za účelem podnikání a s tím spojenou produkcí zisku, který by sloužil k rozdělování mezi členy organizace.*

#### 4.2 Nestátní neziskový sektor

Podle Škarabelové a kol. (2002, strana 9) jsou nestátní (jinak řečeno nevládní/občanské/soukromé) neziskové organizace - dále jako NNO, jejichž bytí vychází ze zásad samořízení společnosti, jež představuje schopnosti konkrétního uskupení lidí žijících a kooperujících ve vytyčené oblasti organizovat a navzájem stimulovat vlastní jednání. Jde o participaci ve veřejné politice v rámci občanské komunity, kde se občané slučují do různých druhů nestátních neziskových organizací, čemuž dopomáhá i svobodné sdružování jako jedna ze základních svobod státu s demokratickým zřízením. Jejich základní legislativní rámec představují v České republice občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti a především jejich účelová zařízení, a

to z důvodu užšího zaměření své činnosti spíše na veřejně prospěšné aktivity, nežli církve či samotné náboženské společnosti.

Největším konkurentem nestátních neziskových organizací jsou vládní neziskové organizace. Představují poměrně závažný problém tohoto segmentu hospodářství a z toho důvodu se dlouhodobě reálně uvažuje o jejich přechodu na nestátní neziskové organizace, aby nedocházelo k rozkolu v neziskovém sektoru. Dále se na tomto poli mohou pohybovat také právnické osoby s charakteristikami neziskových organizací. To jsou například politické strany a hnutí, veřejné vysoké školy nebo profesní komory a další, u kterých je snadné určit jimi určený hlavní cíl, díky čemuž jsou ošetřovány konkrétními zákony.

## 5 Financování neziskového sektoru

Vzhledem k faktu, že se jedná o sektor, kde nejsou aktéři účastnění pro finanční zisky a uživatelé služeb za využívání převážně neplatí, je zde financování poněkud složitější, než je tomu u sektoru ziskového, kde náklady kryjí právě zisky. Z logiky věci vyplývá, že se bude jednat o financování vícezdrojového charakteru. Zdroje financování tohoto typu můžeme rozčlenit do dvou skupin:

1. Systém veřejného financování – podílejí se zde instituce státní správy a samosprávy

2. Finance plynoucí z neveřejných zdrojů – domácích nebo zahraničních zdrojů, kam podle Škarabelové a kol. (2002, strana 9) patří:

- Nadace tuzemské i zahraniční
- Podnikatelská sféra
- Individuální dárci tuzemští i zahraniční
- Příjmy z vlastní činnosti
- Členské příspěvky (týká se především členských korporací, tj. hlavně občanských sdružení)
  - Část příjmů z loterií a her
  - Daňová a poplatková zvýhodnění.

Podle Friče (2000) bylo v žebříčku prvních nejzávažnějších problémů z oblasti financování, které jsou pocítovány představiteli nestátních neziskových organizací v České republice, jsou na prvních třech místech: nedostatek příspěvků od nestátních osob; nedostatečné daňové zvýhodňování dárců a nedostatek státní finanční podpory. Tyto problémy by mohly být považovány za stále aktuální, vzhledem k nynější náladě v neziskovém sektoru.

## 5.1 Zdroje financování sociálních služeb

Následující finanční zdroje pro sociální služby jsou tříděny podle Rektoříka a kol. (2007, strana 192):

### a) Úhrada od občana

Prvním případem přílivu financí je tzv. úhrada od občana, který je uživatelem služby. V tomto druhu financování je problém s určením, zdali jsou na právní bázi rodinní příslušníci povinni participovat na zaplacení odvedené služby. V tom případě je to další potenciální zdroj financování. Pokud klient nemá finanční prostředky na vyrovnání poskytnuté sociální služby, pak platí náklady za využití služby obec, stát, nebo oba.

### b) Úhrada státem

Stát zajišťuje konkrétní činnosti, které mohou nahrazovat nesoběstačnost občana při zajišťování jeho základních lidských potřeb, v druhém případě jejich užívání vede pouze k ulehčení způsobu života, což je však neméně podstatné. Příkladem prvního případu by mohlo být poskytnutí celkové péče člověku vysokého věku, který byl umístěn do domova důchodců. Příkladem pro druhý případ by mohlo být ubytování občana v penzionu pro staré lidi.

### c) Úhrada od obcí

Obec, jakožto součást státu, je povinna zabezpečovat specifický základní standard (kolekci a kvalitu) sociálních služeb v rozmezí daném státní politikou v této sféře. Na tomto základním standardu se stát finančně podílí, nebo ho zcela pokrývá z rozpočtu státu. Pro tento účel je možné koncipovat normativy vybavení územních celků službami, a to prostředky věcnými (například určitý počet míst v domech

důchodců na určitý počet obyvatel), či finančními (například určitý objem prostředků na občana staršího 65 let atp.)

#### **d) Úhrada od nestátního subjektu**

Nestátní subjekty, například konkrétní dobrovolné organizace, pokrývají své činnosti z vlastních financí. Těmito prostředky jsou členské příspěvky, dary, výtěžky sbírek a sponzorské příjmy. Sponzor, tedy subjekt, který část vlastního zisku věnuje na humanitární účely, je většinou nějakým způsobem zvýhodněn při určování výše daní, což znamená, že je v podstatě část věnovaných financí nezaplacenou daní státu. Především proto je rozsah možného sponzorování zpravidla regulován státem.

#### **e) Soukromý občan poskytující sociální služby**

Sociální služby mohou být organizovány i soukromým občanem. Ten buď konkrétní činnost organizuje, nebo ji sám osobně vykonává. Kritériem rozdělení je zde ekonomická stránka dané činnosti a také právní povaha.

#### **f) Dary**

U darů nejde jen o fenomén veřejných sbírek peněžního obnosu, ošacení, či potravin. Není to výhradně o finančním přínosu nebo získání věcí, ale je zde pro dárce také možnost osobní participace, projev občanské a lidské sounáležitosti vyjádřený faktickým aktem darování, nejde tedy pouze o hmotné statky.

V evropských státech je u placených služeb normální, že stát stimuluje soudě podle potřeb finanční kapitál občanů takovým způsobem, aby si byli schopni sociální služby dopřát. Tím stát vytváří adekvátní poptávku a také využívá tržních nástrojů pro zvýšení nabídky i konkurence, která pozitivně ovlivňuje kvalitu. Za skutečnou existenci služeb by měly být stále více zodpovědné samosprávné obce, a to ku prospěchu občanů. Role státu se nejspíše jeví v oblastech ekonomické stimulace, podpory, či právní regulace.

Pro konkrétní vymezení peněžních toků je podle Rektořika a kol. (2007, strana 192) příhodné rozdělení sociálních služeb podle určité typologie na dvě skupiny.:



Prvním typem jsou **služby sociální péče**, které jsou poskytovány osobám, jež v důsledku ztráty nebo omezení fyzické, psychické nebo intelektuální autonomie, potřebují značnou pomoc k uspokojení běžných životních potřeb (interaktivní péče, např. osobní asistence). Cílem těchto aktivit je posílit nebo nahradit ztracenou soběstačnost těchto osob. Pojem „péče“ je použit v přesném významu tohoto slova, neboť jde o péči o člověka.

Druhým typem jsou **služby sociální intervence**. Typově do této skupiny patří ty služby, kterými se realizuje sociální prevence, prevence sociálně patologických jevů, sociálně právní ochrana a krizová intervence (např. azylové domy, denní pobyty pro bezdomovce, noclehárny, krizová centra, komunitní centra, střediska drogové intervence, sociální poradenství, zařízení na půl cesty, linky důvěry apod.). Cílem těchto aktivit je pomáhat občanu překonávat obtížnou sociální situaci. Převážně jde o specializované služby, které jsou provozovány v okresních, popř. ve větších městech okresu zpravidla pro občany celého okresu.

## 6 Charita

Charita Česká republika je organizace, která se orientuje na pomoc lidem v tísní, a to skrze charitativní, sociální a zdravotní služby. Svoji aktivitu provozuje na území České republiky díky svým osmi jednotlivým arcidiecézím, ale také v zahraničí, kde poskytuje rozvojovou spolupráci či humanitární pomoc v různých formách.

„Charita poskytuje péči a prevenci osobám, které se ocitli v nouzi, tíživé sociální situaci, lidem se zdravotním postižením, lidem nevléčitelně nemocným, lidem bez domova, uživatelům návykových látek, vězňům, obětem domácího násilí a obchodu s lidmi, lidem postiženým mimořádnou událostí jako jsou povodně, požáry atd. Pomoc poskytuje ženám a mužům, dětem, bez rozdílu věku a náboženského vyznání.“ (Charita Česká republika, 2014, Výroční zpráva)

Podle Charity Česká republika (Výroční zpráva 2009, Praha 2010) je rozsah poskytovaných služeb definován z větší části zákonem; reaguje však i na speciální potřeby, které nejsou v zákoně zakotvené. Charita Česká republika praktikuje

křesťanské principy a vidí tak ve svých klientech trpící bratry a sestry, kterým může pomoci k návratu do běžného života empatický přístup a profesionální pomoc. Písemným pramenem, kterým se v tomto ohledu řídí, je Písmo svaté a dokumenty sociálního učení katolické církve. Avšak tato organizace má i vlastní Kodex, podle kterého se musí poskytovatelé charitativních služeb bezvýhradně řídit. Poskytování služby je založeno především na lásce k druhým lidem, respektu, snaze o zajištění základních lidských práv a poskytnutí ochrany.

## 6.1 Rozdělení organizace

Jak již bylo zmíněno výše, Charita Česká republika je členěna do osmi samostatných arcidiecézí (2 arcidiecéze, 6 diecézí). „Všechny Charity mají vlastní právní subjektivitu. V čele každé arcidiecézní Charity stojí ředitel a prezident, který se stará o duchovní formaci a pastorační práci. Na území jednotlivých arcidiecézí Charit působí oblastní, městské a farní Charity (celkem 366 Charit)“. (Charita 2008, Výroční zpráva). Členem Charita Česká republika je také Česká katolická charita - Domovy řeholníků a řeholnic a Řeckokatolická Charita.

### **Jednotlivé diecéze:**

- Brno
- České Budějovice
- Hradec Králové
- Litoměřice
- Olomouc
- Ostravsko-Opavská
- Plzeň
- Praha

Tyto samostatné jednotky mají vlastní právní subjektivitu a také mohou provozovat sociální a zdravotní služby, obvykle se navíc zaměřují i na pomoc imigrantům a azylantům, někdy i na aktivity v zahraničí, uvádí Charita Česká republika na svých stránkách [charita.cz \(http://www.charita.cz/o-charite/organizacni-struktura/\)](http://www.charita.cz/o-charite/organizacni-struktura/), 2016).

Jelikož se jedná o procesní analýzu Oblastní Charity města Břeclav, všechny jednotlivé arcidiecéze v této práci analyzovány nebudou, pouze tedy OCH Břeclav, avšak velmi podrobně.

## 6.2 Organizační struktura

Svou strukturou kopíruje Charita ČR církevní hierarchii. Jejím základem je 348 farních, městských a oblastních Charit, které provozují jednotlivé služby a zařízení. Velikost těchto Charit se výrazně liší – někdy je tvoří pouze malý počet dobrovolníků, jindy více než sto zaměstnanců působících i v okolních obcích, uvádí Charita Česká republika na svých stránkách [charita.cz](http://www.charita.cz) (<http://www.charita.cz/o-charite/organizacni-struktura/>, 2016).

Zřizovatelem Charity Česká republika je Česká biskupská konference, dle právní formy je církevní právnickou osobou dle Kodexu kanonického práva (kánon 312, 313). Je součástí římskokatolické církve registrované v České republice podle zákona č. 3/2002 Sb. . Statutárním orgánem je ředitel Charity České republiky, což je v roce 2016 pan Lukáš Curylo.

„Na celostátní úrovni všechnu činnost zajišťuje sdružení Charita Česká republika neboli Sekretariát Charity ČR. Poskytuje servis všem Charitám a charitním zařízením v oblasti sociálních a zdravotních služeb, koordinuje projekty humanitární pomoci a rozvojové spolupráce a pomoc cizincům v nouzi na území České republiky. Dále zajišťuje spolupráci s vládou a státní správou a spravuje centrální sbírková konta. Podílí se také na přípravě, vyhodnocení a propagaci celostátních charitních akcí a kampaní, především Tříkrálové sbírky. Spolupracuje s centrálou Caritas Europa v Bruselu a s centrálou Caritas Internationalis v Římě.

Provozuje také Infocentrum ve svém sídle na Praze 1 a Školici středisko Marianeum na Praze 2 nabízející vedle kurzů pro charitní pracovníky i konferenční prostory a ubytování pro širokou veřejnost.“, uvádí [charita.cz](http://www.charita.cz) (<http://www.charita.cz/o-charite/organizacni-struktura/>, 2016).

## 7 Kontaktní centrum

### 7.1 Analýza vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu

Pro důslednější analyzování byla vybrána jedna služba ze všech nabízených Oblastní charitou města Břeclav, a to kontaktní centrum. V nadcházející kapitole bude podrobena několika analýzám počínaje analýzou vnějšího prostředí, která udává míru ohrožení ze strany konkurence, konkurenční pozici neziskové organizace, velmi významnou sílu klienta a nově vstupující účastníky.

#### 7.1.1 Ohrožení ze strany konkurence

Domnívám se, že se v našem případě kontaktního centra nejedná o konkurenci v pravém slova smyslu. Jednotlivá centra pro sebe nepředstavují rivaly, naopak přátelsky spolupracují. Pro následující analýzu jsem proto vybrala organizace a společnosti, které nabízejí stejné služby, mohou být tedy považovány za „konkurenční“ a klient má mezi nimi možnost volby.

- Terapeutická komunita Krok **Kyjov**
- Kontaktní centrum Teen Challenge **Brno**
- Kontaktní centrum pro drogové závislosti Oblastní charita **Hodonín**
- Poradenské centrum pro drogové a jiné závislosti Pedagogicko-psychologická poradna **Brno**
- Circle of life resocializační centrum **Třebíč**
- Terapeutická komunita Sejřek **Nedvědice**
- Kontaktní centrum Chill Out pro drogové závislosti víceúčelové zařízení charita **Kyjov**
- Občanské sdružení Lotos **Brno**
- Program následné péče TK krok

**Zdroj:** <http://www.drogy.net/databaze-kontaktu/> , [online citace 12. dubna 2016]

### 7.1.2 Konkurenční pozice neziskové organizace

Pokud bychom srovnávali OCH Břeclav s největším městem v rámci jihomoravského kraje, tedy s Brnem, zjistíme, že poskytuje výrazně komplexnější nabídku služeb. Dle mého názoru je to dáno především velikostí měst, kde jsou porovnávané objekty situovány. Hodnotím je proto jako zcela nesrovnatelné, jelikož velkoměsto Brno disponuje podstatně širším spektrem možností a také počty klientů stávajících i potenciálních značně převyšují hodnoty, které dostáváme v případě města Břeclav.

Jestliže chceme porovnávat srovnatelné objekty poskytující stejné služby, vybrat bychom si mohli například kontaktní centrum pro drogové závislosti Oblastní charity **Hodonín**, který je také nejbližší situován. Pro přehlednost jsem sestavila tabulku hodnocení kritických faktorů úspěšnosti zkoumané organizace a existující konkurence.

**Tabulka č. 2: Ohrožení ze strany konkurence**

<b>Kritický faktor úspěchu</b>	<b>Oblastní charita Břeclav</b>	<b>Oblastní charita Hodonín</b>
<b>Prezentace www stránkou</b>	4	4
<b>Dostupnost služby</b>	3	4
<b>Prezentace na sociální síti</b>	5	4

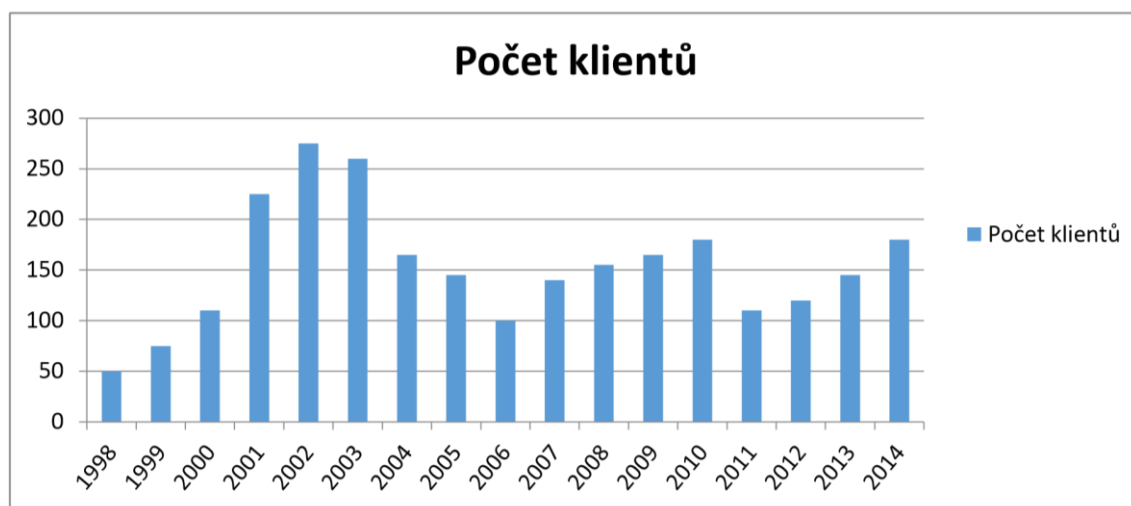
Prezentace www stránkou - OCH Břeclav má pro kontaktní centrum vlastní doménu, nicméně po vizuální stránce trpí jistými nedostatky. Webové stránky Kontaktního centra pro drogově závislé OCH Hodonín sice nejsou samostatné. Na druhou stranu jsou přehlednější, obsahují navíc i odkaz na mapu s vyznačením lokace služby.

Dostupnost služby jsem u OCH Břeclavi ohodnotila nižším počtem bodů z toho důvodu, že ačkoliv je poblíž vlakového nádraží, je podstatně vzdálenější od centra. OCH Hodonín je situována také mimo centrum města, avšak nachází se přímo na

křížovatelce nejvýznamnějších pozemních komunikací města. To mu přináší adekvátní úroveň dostupnosti.

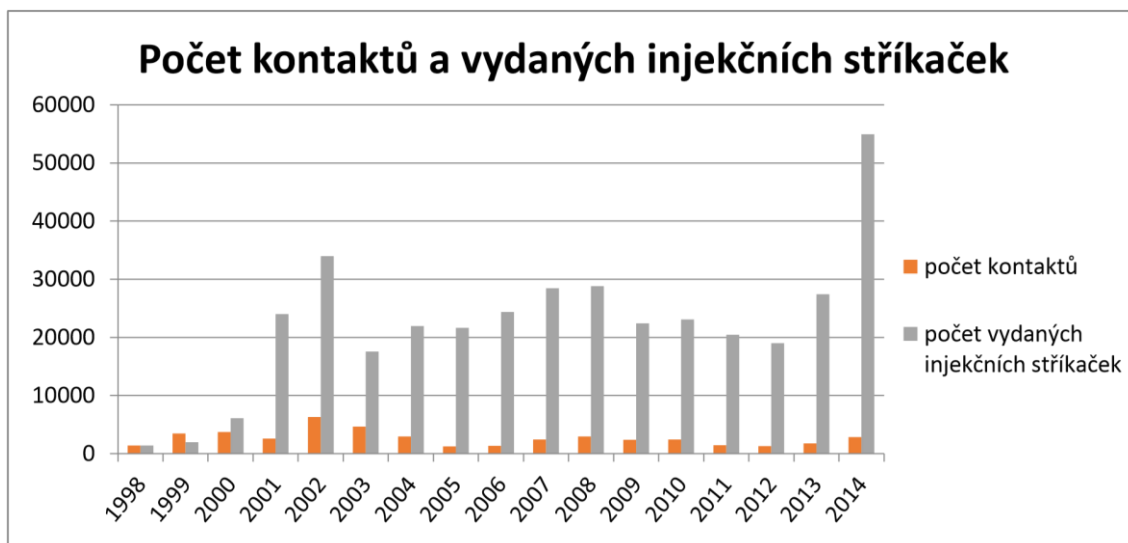
V případě srovnávání sociálních sítí jsem si vybrala Facebook, který je podle mého názoru soudobě nejsilnějším sdělovacím prostředkem. Zde jsem zjistila, že je více sledovaná stránka OCH Břeclavi, což jsem usoudila podle počtu odběratelů kanálu, ačkoliv je spíše informativního rázu. Také byla v případě Břeclavi dokonce i viditelná zpětná vazba klientů, za což jsem udělila plné hodnocení.

### 7.1.3 Síla klienta



**Graf č. 1: Počet klientů**

**Zdroj:** vlastní zpracování údajů Kontaktního centra OCH Břeclav



**Graf č. 2: Počet kontaktů a vydaných injekčních stříkaček**

**Zdroj:** vlastní zpracování údajů Kontaktního centra OCH Břeclav

#### 7.1.4 Nově vstupující účastníci

Vzhledem k vysoké transparentnosti poskytovaných služeb charit je pro nové účastníky snadné prohlédnout systém fungování a převzít případné know-how. Jsem také toho názoru, že si charity vzájemně spíše pomáhají, než aby spolu soupeřily, a nově příchozí mezi sebou vítají. V Jihomoravském kraji se však vyskytuje fenomén „přesycení“ oblasti službami kontaktních center pro drogově závislé občany, jelikož je jich zde poměrně vysoký počet ve srovnání s jinými kraji (například krajem Vysočina). Na základě těchto faktů se nedomnívám, že by v budoucnu měli přibýt další vstupující účastníci.

#### Celospolečenské zájmy a potřeby

Pomineme-li fakt, že jsme všichni lidské bytosti a díky humánnímu citění si chceme navzájem pomáhat, je kontaktní centrum velmi důležité i z jiného úhlu pohledu. Pokud mohou drogově závislí za použité jehly obdržet nové sterilní za zvýhodněnou cenu oproti lékárnám, zdržují se zanechávání těchto nebezpečných předmětů na veřejném prostranství. Především z tohoto důvodu se například do financování této služby angažuje také Ministerstvo zdraví. Kontaktní centrum také díky dotacím z fondů Evropské Unie nabízí Podporu uživatelů drog při uplatnění na

trhu práce. Tento projekt vznikl v roce 2013 a byl ukončen v loňském roce 2015, kdy bylo pozastaveno také čerpání dotací na jeho základě.

### **Ohrožení ze strany alternativ**

Alternativou by mohla být Obecně prospěšná společnost Podané ruce, která je pro nás ohrožením především z toho důvodu, že je výhradně specializována na drogově závislé a práci s dětmi a mládeží. Dle mého názoru však nejde o ohrožení likvidačního rázu, jelikož jak již bylo zmíněno, jednotlivé subjekty se nesnaží o konkurenci nebo monopol v pravém ekonomickém slova smyslu, ale jde pouze o subjekt nabízející stejné produkty/služby.

### **Seznam služeb Obecně prospěšné společnosti Podané ruce:**

- **Brno** - Doléčovací centrum Jamtana; Eikón sociálně terapeutická dílna; Denní psychoterapeutické sanatorium Elisium Podané ruce - substituční metadonový program; Psychiatrická AT ordinace; Drogové služby ve vězení a následná péče; Kontaktní centrum Drak Azyl; Terénní programy Podané ruce Brno; Centrum prevence; Pasáž - Podané ruce.

- **Znojmo** - Kontaktní centrum Netopeer; Víceúčelová drogová služba;
- **Vyškov** - Drogová služba Podané ruce Vyškov
- **Uherské Hradiště** - Kontaktní centrum Charáč
- **Blansko** - Víceúčelová drogová služba na Blanensku

## **7.2 Analýza SWOT**

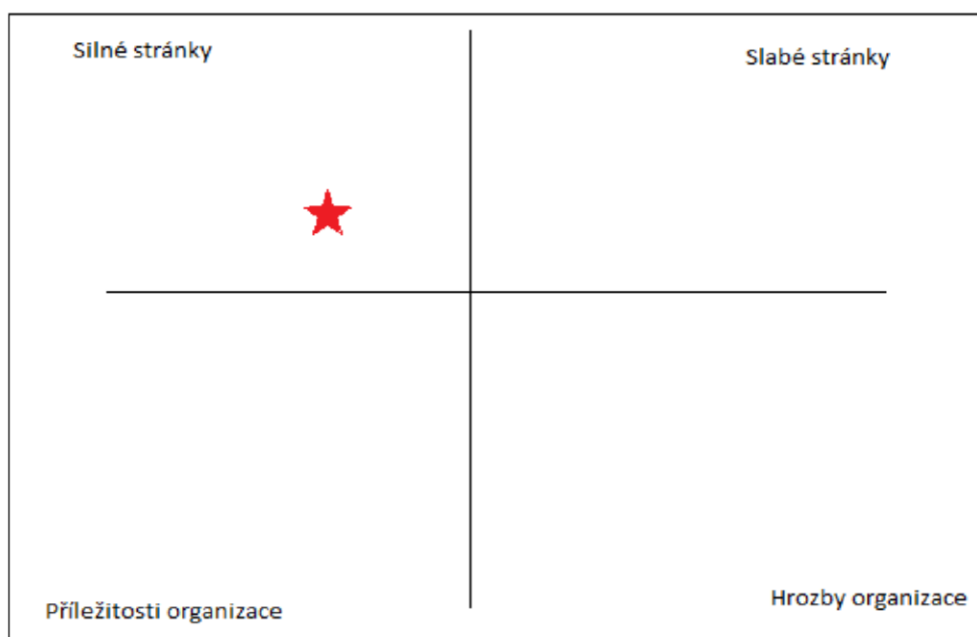
Analýza SWOT se skládá ze čtyř základních částí. První dvě, tedy silné a slabé stránky organizace, hodnotí současný stav. Naopak zbývající dvě části jsou zaměřeny do budoucnosti, kde se nacházejí příležitosti a hrozby.



**Tabulka č. 3: Analýza SWOT**

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky organizace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobře fungující stávající služby</li> <li>• dostačující personální kapacita a odborné znalosti</li> <li>• spokojenost stávajících klientů</li> <li>• dobré vztahy mezi personálem a klienty dotování projektu Podpora uživatelů drog při uplatnění na trhu práce prostřednictvím Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR</li> <li>• konkrétně vymezené cílové skupiny</li> <li>• jedinečnost organizace a dobrá pověst v místě působitě</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky organizace</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• omezená otevírací doba kontaktní místnosti</li> <li>• limitovaná kapacita zařízení</li> <li>• nesnášenlivost mezi dvěma odlišnými cílovými skupinami</li> <li>• umístění organizace</li> <li>• nízká inovace interiéru (televize)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zajištění financování z ESF dalších projektů</li> <li>• snazší dostupnost služeb pro cílovou skupinu KC Břeclav</li> <li>• rozšíření řad pracovníků o odborníky i z jiných profesí</li> <li>• možnost vzdělání, aktivizace klientů, nabídka kurzů a to i ve spolupráci s dalšími organizacemi</li> <li>• Spolupráce s úřadem práce</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek financí</li> <li>• případná nedostatečná informovanost cílové skupiny</li> <li>• rapidní nárůst počtu klientů</li> <li>• časová limitovanost čerpání dotací</li> <li>• neudržitelnost činností financovaných z dotací</li> <li>• nepředvídatelnost klimatických změn vyžadujících flexibilitu</li> </ul>

Všechny tyto části tvoří analýzu SWOT, která je komplexním zhodnocením organizace. Služba kontaktního centra si z pohledu této analýzy stojí kladně, jelikož má více silných, nežli slabých stránek, a také počet hrozeb služby nepřevyšují příležitosti.



**Obrázek č. 3: Analýza SWOT – Grafické zobrazení polohy Kontaktního centra**

**Zdroj:** vlastní zpracování

### 7.3 Strukturální analýza podílu a růstu trhu BCG analýzou

BCG analýza se skládá ze čtyř částí: problémové děti neboli otazníky, které jsou typické pro nestálost a nejistou budoucnost. Také jejich podíl na celkových tržbách není významný, ačkoliv služba vyžaduje nadměrnou pozornost.; hvězdy jsou nejnovějšími počiny celé služby, kde se předpokládá zdárná budoucnost a růst, avšak je zde zapotřebí opět pozornost a úsilí; dojně krávy jsou ve stádiu zralosti, což znamená, že jsou stabilní a nepředpokládá se jejich další expanze ani vývoj, jsou však největším a zároveň také nejjistějším zdrojem; a bídní psi, kteří jsou skupinou, která je pro službu či organizaci ztrátová a doporučuje se její ukončení v co nejkratším časovém úseku.

Následující text analyzuje podíl na trhu a jeho růst v případě rozebíraného kontaktního centra prostřednictvím vysvětlené BCG analýzy:

#### **Problémové děti (otazníky)**

Do této kategorie jsem zařadila zdravotnickou prevenci (testování na přítomnost drog, těhotenské testy atp.). Tuto službu jsem zde zařadila z důvodu

nízkého relativního tržního podílu a zároveň vysokého růstu trhu. Taktéž tato služba vyžaduje velkou pozornost a je důležité dosáhnout nárůstu povědomí o této službě mezi cílovou skupinou.

### **Hvězdy**

Adekvátní pro skupinu hvězd se mi jevil projekt Podpora uživatelů drog při uplatnění na trhu práce dotovaný ESF vzhledem k tomu, že lze očekávat perspektivu dalšího růstu. Doporučenou strategií je zvýšené úsilí směřující k jejímu posílení.

### **Dojné krávy**

Ve stádiu zralosti se v případě kontaktního centra nachází služba poradenství. Tato kategorie je typická vysokým podílem na trhu a služby v ní očekávají stagnaci dalšího růstu.

### **Bídní psi**

Jelikož si nemyslím, že je na místě v co nejkratší době ukončit některou z činností organizace, do bídných psů jsem nezařadila jedinou službu.

## **7.4 Ansoffova matice**

Ansoffova matice hodnotí danou službu z hlediska míry a příležitosti pronikání na trh, ale také se zaměřuje na rozvoj služby na již existujícím trhu a jeho rozšiřování. Dále také zhodnocení služby z hlediska diverzifikace.

### **Pronikání na trh**

Zde jsem zařadila poskytování služeb v rámci terénního programu, jelikož zprostředkovává získávání nových klientů na stejném trhu.

### **Rozvoj služby**

Na existující trh - tedy do kontaktního centra jsem přišla s inovací pořízení televizoru. Pro takový rozvoj služeb jsem se rozhodla na základě vysloveného přání zákazníků.

## **Rozšiřování trhu**

Kontaktní centrum podle mého názoru poskytuje maximální služby, rozšiřování trhu tedy není na místě.

## **Diverzifikace**

V případě pokrytí nového trhu inovačním produktem jsem zvolila poskytování služeb v cizím jazyce. Novým segmentem by se tím pádem stali cizinci. Díky blízkosti města Břeclav s hranicemi Rakouska, navrhovala bych jazyk německý pro snadnou komunikaci s potenciálními německými klienty.

## **7.5 Analýza klienta**

Analýza klienta je nepostradatelnou částí marketingové analýzy, ať se podnik, či organizace zabývá jakýmkoliv odvětvím. Pokud nevíme, komu jsou služby nebo produkty určeny, nikdy nebude jejich odbyt maximální. Ne nadarmo by se dobrý obchodník měl řídit heslem “Náš zákazník - náš pán!”. Nejedná se pouze o splnění aktuálního přání zákazníka, ale také plánování do budoucna. Zaměstnanci podniku by měli mít zmapovanou svoji klientelu - znát jejich potřeby, vědět o jejich zájmech, volnočasových aktivitách a dalším.

Především u poskytování služeb je procesní analýza klienta velmi důležitá. Už z toho důvodu, že je zde spíše pravděpodobný dlouhodobější přímý kontakt. Provozní/poskytovatel služeb se s klientem může setkávat i pravidelně, proto je v zásadě nutné znát nejen potřeby, které přišel ukojit, ale také osobní stránku klienta.

## **Segmentace klienta**

Služby jsou primárně využívány problémovými nebo dlouhodobými uživateli nealkoholových drog starších 16-ti let. Klienty jsou také uživatelé alkoholu nebo osoby závislé na hracích automatech. Těm je poskytováno poradenství a následné zprostředkování odborných služeb.

### **Zvláštní pozornost je věnována následujícím skupinám osob:**

- uživatelům drog mladších 18-ti let
- těhotné a kojící uživatelky drog
- uživatelům drog, kteří mají v péči dítě mladší 18-ti let
- osoby imobilní
- osoby nevidomé
- osoby negramotné
- osoby se závažnou psychiatrickou poruchou nebo onemocněním vyžadující soustavnou péči
- osoby nesvéprávné

### **Negativní vymezení cílové skupiny:**

- osoby s postižením sluchu (hluchoněmé, hluché), kteří komunikují pouze pomocí znakové řeči pro neslyšící
- osoby, které vykazují těžké mentální znevýhodnění, čímž jim je znemožněno pochopení a přijetí smyslu služby - nedokáží se orientovat v čase ani v prostoru, nedokáže sdělit mluvenou, psanou či jinou, nám srozumitelnou formou, své potřeby
- osoby hovořící jiným než českým jazykem bez překladatele (s výjimkou slovenštiny, vzhledem k jazykovým podobnostem a schopnosti porozumět)

#### **7.5.1 Hvězdicový diagram**

Hvězdicový diagram obsahuje hodnocení na základě osobních rozhovorů s klienty kontaktního centra. Pro usnadnění porozumění souhrnným výsledkům byl vytvořen graf hvězdicového diagramu, který má ve svých vrcholech všech pět kritérií, která byla vyhodnocována. Pro porovnání je v něm obsažen jak ideální případ výslednice, tak případ skutečný.

### **Vstřícnost komunikace s klientem (5)**

Zaměstnanci jsou i přes nezbytný profesionální odstup velice přátelští. Jsou zde kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou zapálení pro svoji činnost, přestože se každý den potýkají se závažnými problémy klientů.

### **Reakce na připomínky klienta (4)**

Zaměstnanci se snaží vyhovět přáním svých klientů, nicméně ne vždy je to v jejich silách - například mít otevírací dobu nonstop či pořídit televizor a jinou finančně náročnou elektrotechniku.

### **Dostupnost služby (3)**

Přestože je kontaktní centrum umístěno poblíž vlakového nádraží, je tato lokace vzdálena od centra města.

### **Péče o stávající klienty (5)**

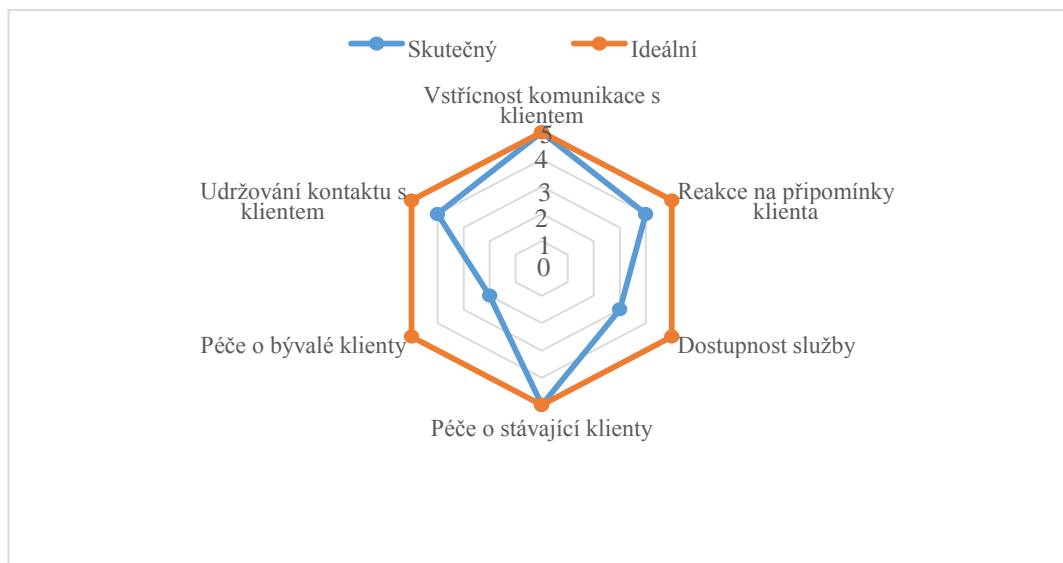
Služby jsou precizně poskytovány všem klientům z cílené skupiny. Zaměstnanci dobře vědí, že si nesmí ukládat příliš vysoké cíle, ale že i malý úspěch je na dlouhé cestě velmi důležitý, nejen pro klienta, ale také pro poskytovatele služeb (syndrom vyhoření).

### **Péče o bývalé klienty (2)**

Nízké hodnocení jsem udělila z důvodu absence zpětné vazby od klientů. Tento fakt není zapříčiněn nedostatečným zájmem ze strany organizace, nýbrž ze strany bývalého příjemce pomoci nebo jeho neschopnosti poskytnutí.

### **Udržování kontaktu s klientem (4)**

Z osobního rozhovoru se zaměstnancem a klientem jsem se dozvěděla, že je udržování kontaktu se stávajícími klienty na vysoké úrovni. Přestože není v popisu povinné práce udržování kontaktu mimo pracovní dobu, lidé pracující v kontaktním centru komunikují například s klienty, kteří podléhají trestu odnětí svobody (osobní dopisy).



**Graf č. 3: Hvězdicový diagram – analýza klienta**

**Zdroj:** vlastní zpracování osobních rozhovorů s anonymními klienty

## 8 Ekonomické zhodnocení kontaktního centra

Cílem této kapitoly je celkové ekonomické zhodnocení dané služby Oblastní charity Břeclav. Budou zde uvedeny částky konkrétně za rok 2015 a rozpočet do žádostí na rok 2016. V případě kontaktního centra nemělo větší význam uvádět ekonomické zhodnocení pro delší časovou řadu například pěti let, jelikož by trendová složka měla zavádějící výpovědní hodnotu, a to především z toho důvodu, že se v uplynulých třech letech v příjmech kontaktního centra Oblastní charity Břeclav zásadně zasloužil o podíl také projekt financovaný Evropskou unií, a taktéž kvůli neméně podstatným nastalým změnám pro následující rok 2016. Touto významnou událostí byla markantní změna v celkovém systému financování služeb, tedy i kontaktního centra. Jedná se o tzv. **formu vyrovnávací platby**, která vyplynula z nových nařízení Evropské unie, více o jejích kritériích v podkapitole 8.3.

Následně zde budou v podkapitolách rozvedeny příjmy, které budou dále členěny na jednotlivé finanční zdroje. Dále nákladová složka, ta bude také podrobněji rozepsána, a následovat bude již zmíněná poslední část této kapitoly, která se bude

zaměřovat na nový systém přerozdělování financí na úrovni krajů a návrhu rozpočtu pro rok 2016.

## 8.1 Příjmy

Ve všech službách jsou příjmy financovány ze tří základních složek, kterými jsou: Ministerstvo práce a sociálních věcí MPSV; Kraj – v našem případě kraj Jihomoravský JMK; Obce. Kontaktní centrum je však výjimečné i co se hlediska financování týče, jelikož je dotován z více peněžních zdrojů. Konkrétní finanční částky ze zdrojů pro rok 2015 viz tabulka číslo 4.

**Tabulka č. 4: Seznam finančních zdrojů kontaktního centra v roce 2015**

Zdroje	Částka v Kč
Obce	420500
JMK	346000
MPSU	568300
EU dotace	372194
MZ a RVKPP	357000
Další	343006
<b>Celkem</b>	<b>2407000</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dat poskytnutých kontaktním centrem Oblastní charity Břeclav.

Nejen že má zdrojů více, ale již co se Jihomoravského kraje týče, je financován ze dvou složek: JMK odbor sociální - ten mají všechny služby, a odbor školství – ten je zde z důvodu preventivních opatření u mládeže, informování a školení o problematice drogové závislosti apod. Dalšími zdroji, které jsou stálým přísunem peněžního kapitálu, jsou: Ministerstvo zdravotnictví MZ, které se zde angažuje vzhledem k ochraně obecného zdraví společnosti; Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky RVKPP – jak už samotný název napovídá, tato složka dotování je pro kontaktní centra zcela výjimečná. Dalšími peněžními zdroji, které však nejsou stabilní, jsou dary či celoorganizační fondy (například Tříkrálová sbírka pořádaná celorepublikově Charitou České republiky). Tyto složky jsou však nevyzpytatelné a



v rozpočtu se s nimi kalkuluje pouze v případě nutnosti dorovnávání rozpočtového plánu.

Jiným finančním donorem připadajícím v úvahu by mohla být Evropská unie, pokud se dané kontaktní centrum zapojí do vypsaných projektů a jiných aktivit. Tato složka však není pravidlem a můžeme ji považovat za jakýsi bonus.

Financování z více zdrojů se jeví jako výhoda jelikož služba čerpá více peněz. Na druhé straně je zde však problém nedostatečné provázanosti mezi zdroji. Pokud nám například MZ sníží dotace, neznamená to, že je jiný subjekt jako například MPSV zvýší a to převážně z důvodu, jelikož se jedná o zcela nezávislé jednotky financování služeb.

## 8.2 Náklady

Náklady se v případě služby kontaktního centra rozdělují do dvou hlavních složek a dvou podsložek, viz níže. Důležitou informací je, že se do nákladů nezahrnují odpisy, se kterými se díky tomu například v návrhových dokumentech rozpočtu musí počítat zvlášť, jelikož netvoří součást maximální částky, tedy horní hranice příjmů služby. Množstevní zastoupení jednotlivých složek je pro lepší představu opět uvedeno v tabulce číslo 5 v datech z roku 2015.

**Tabulka č. 5: Celkové náklady kontaktního centra v roce 2015**

Typ nákladu	Specifikace nákladu	Částka v Kč	Odpisy v Kč
Osobní	Personální náklady	1736117	34764
Služby	Energie	61935	
Služby	Jiné	42785	
Služby	Spoje	39449	
Služby	Opravy	27457	
Služby	Školení a kurzy	18047	
Služby	Cestovní náklady	5986	
Služby	Nájemné	5703	
Služby	Právní a ekonomické služby	4363	
Provozní	Jiné spotřební nákupy	307172	
Provozní	Dlouhodobý hmotný majetek	47663	
Provozní	Pohonné hmoty	27699	

Provozní	Kancelářské potřeby	8461	
Provozní	Potraviny	1921	
Ostatní	Ostatní	37478	
<b>Celkem</b>		<b>2372236</b>	<b>34764</b>

**Zdroj:** vlastní zpracování dat poskytnutých kontaktním centrem Oblastní charity Břeclav.

### **Jednotlivé náklady kontaktního centra:**

- **Celkové osobní náklady** – tato složka obsahuje účty: mzdy přímé, mzdy režijní, nemocenská, DPČ – přímé, DPP, DPP – režijní, sociální pojištění přímé, sociální pojištění režijní, DPČ přímé - soc. poj., zdravotní pojištění přímé, zdravotní pojištění režijní, DPČ zdravotní pojištění, zákonné pojištění, stravné.
- **Provozní náklady** – tato složka obsahuje účty: dlouhodobý hmotný majetek, potraviny, kancelářské potřeby, pohonné hmoty, jiné spotřební nákupy (tento účet je v případě kontaktního centra nejdůležitější, jelikož obsahuje zdravotnický materiál, který tvoří nejvyšší podíl nákladové složky služby).
  - **Služby:** Energie, spoje (internetové, telefonické aj.), nájemné, právní a ekonomické služby, školení a kurzy, opravy (ať už samotného zařízení, nebo například využívaných automobilů aj.), cestovní náhrady a jiné (tato položka obsahuje například odvoz a likvidaci odpadu – v případě kontaktního centra se jedná mimo jiné i o použité, případně infikované injekční stříkačky aj.)
  - **Ostatní náklady:** Pojistné vozů, silniční daně, členské příspěvky, bankovní poplatky aj.

Pro názorné zhodnocení finančních nákladů se používá peněžní ukazatel nákladovost na jednoho klienta. V případě kontaktních center je však tento pojem velmi zavádějící a nevykazuje nám ani zdaleka přesné informace. Je to především z toho důvodu, že je služba velmi různorodá a stejně tak i její klienti. Někteří jedinci se v kontaktním centru mohou objevit pouze jednou za celý rok a nevyžadují žádné materiální náklady, avšak jsou již zapsáni v databázi. Jiní službu navštěvují

pravidelně a vyžadují komplexní servis a jejich spotřeba materiálu je také značně vysoká.

Tento problém je v nákladech a výpisech vyřešen tak, že se udávají počty kontaktů a intervencí. Podle dokumentu JMK *Pravidla řízení o přiznání finanční podpory Jihomoravského kraje pro rok 2016 v oblasti podpory poskytování sociálních služeb* (2015, strana 32 – 33) mají pojmy následující význam:

**Kontakt** je setkání s klientem, které trvá déle, než 10 minut, a nepřečítává se na jednotky. Je to oboustranná interakce probíhající mezi pracovníkem v sociální službě a klientem, popřípadě zájemcem o danou sociální službu. Tato interakce má za cíl prohloubení vzájemné důvěry a/nebo vytváří prostor, kde je služba nabídnuta a případně také realizována.

Kontakt je zpravidla nestrukturovaný rozhovor mezi sociálním pracovníkem a klientem služby a může mít formu:

- Osobní rozhovor
- Telefonický rozhovor
- Elektronická komunikace
- Písemná komunikace

Základní typy vykazatelných kontaktů:

- nspecifikovaný v nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež (kontakt, který je pasivní, klient nevyužívá nabídku zařízení či služby pracovníků, jedná se pouze o strávení svého volného času v prostorách služby)
- specifikovaný (klient využívá nějaký servis zařízení nebo služby s nabídky pracovníků)
- prvokontakt (kontakt s potencionálním klientem, neboli depistáž)

**Intervence** je sociální práce probíhající s klientem, která trvá alespoň třicet minut čistého času. Na rozdíl od kontaktu se intervence musí přepočítávat na jednotky, kdy jedna jednotka je rovna přesně třiceti minutám. V podstatě jde o vnější zásah pracovníka sociální služby do procesu změn způsobu života uživatele, nebo

potencionálního klienta služby. Intervence, jakožto procesní změny i konečný stav, do kterého by klient díky odebrání služby měl dospět, je zaznamenávána v osobní dokumentaci každého klienta. Zpravidla má intervence charakter strukturovaného rozhovoru a má jasně vytyčený cíl, ke kterému směřuje. Cíl koresponduje s obecnými cíli celé služby a s předem stanovenými, individuálně domluvenými personálními cíli konkrétního uživatele. Intervence může být formou:

- osobní rozhovor (záznam z osobního rozhovoru je součástí dokumentace klienta o poskytnutí služby),
- telefonický rozhovor (záznam telefonického rozhovoru je taktéž součástí dokumentace klienta o poskytnutí služby),
- elektronická, popř. písemná korespondence, může být např. zpráva navazující instituci, nebo odpovědi na dotazy zaslané klientem (rovněž e-maily jsou součástí dokumentace klienta o poskytování služby).

Do celkového časového úseku intervence se také počítá jak samotný rozhovor nebo práce s klientem, tak příprava sociálního pracovníka na intervenci a následné vykonání zápisu o průběhu a výstupu konkrétní intervence. Vykazované intervence se vztahují výhradně k časovému úseku přímé práce s klientem, nikoliv k počtu zúčastněných subjektů případných skupinových aktivit, ani k počtu sociálních pracovníků, kteří se zúčastnili skupinových aktivit. **U sociálních služeb, které jsou zacíleny na uživatele závislé na drogách (kontaktní centra, terénní programy), a v případě sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi je v krajních případech možné, že terénní práce vyžaduje přítomnosti většího počtu pracovníků (musí být doložitelné v osobní dokumentaci uživatele), je tedy povoleno intervenci vynásobit počtem zúčastněných pracovníků přímé péče o klienta.** Základními typy intervencí jsou:

- individuální – poskytování služby sociálním pracovníkem klientovi, individuální rozhovory, doprovod klienta
- skupinová – především vzdělávací aktivita uživatelů, jejich edukace, rodinná terapie, doprovodné zájmové, či volnočasové aktivity související s nabídkou činností poskytované uživateli, aj.)

- externí/kooperativní – je taková intervence, jež je realizována ve prospěch klienta, kdy tento uživatel nemusí být při intervenci fyzicky přítomen, jde například o jednání s úřady a dalšími institucemi ve prospěch klienta služby, jednání s třetí stranou - odborníkem ve prospěch klienta sociální služby, jednání s rodinnými příslušníky ve prospěch klienta sociální služby aj.

### 8.3 Návrhový rozpočet pro rok 2016

V roce 2015 vešla v platnost změna o přerozdělování financí na úrovni krajů, místo přímého rozdělení částek od Ministerstva práce a sociálních věcí. Nový systém finanční podpory probíhá formou tzv. **vyrovnávací platby**. Dle Jihomoravského kraje v Pravidla řízení o přiznání finanční podpory Jihomoravského kraje pro rok 2016 v oblasti podpory poskytování sociálních služeb (2015, strana 14) je *vyrovnávací platba celková výše prostředků z veřejných rozpočtů, kterou konkrétní služba potřebuje k pokrytí svých provozních a osobních nákladů. Je vypočtena jako rozdíl nákladů a výnosů, které příjemci prokazatelně vzniknou v souvislosti s poskytováním základních druhů a forem sociálních služeb v rozsahu stanoveném základními činnostmi v rámci výkonu veřejné služby. Zákon o sociálních službách definuje financování sociálních služeb, jako financování vícezdrojové. Jednou z forem vyrovnávací platby je tedy i finanční podpora, poskytovaná v souladu s ustanovením § 101a a § 105 zákona o sociálních službách.* Tyto změny měly zabránit jakýmkoliv tzv. „veřejným podporám“, což znamená zvýhodňování některých financovaných subjektů vůči jiným.

Ministerstvo práce a sociálních věcí již není nadále tím, kdo přerozděluje finance, ale funguje spíše jako nepřímý donátor, který ze státního rozpočtu získá určitou finanční částku a logickým přepočtem ji rozdělí mezi jednotlivé kraje. Každý kraj si musel vymyslet metodiku pro přerozdělení ve férové a transparentní cestě a tak, aby nebyla žádná ze služeb přefinancována. Vzorec pro výpočet podpory na uvedené druhy služeb sociální prevence a odborné sociální poradenství (kdy se ve výpočtu nezahrnují úhrady od uživatelů služby) je:

$FPs = (FP*U*M) - (a*(FP*U*M))$ , kde FPs je výše finanční podpory ze státních zdrojů, FP znamená hodnota platby na 1 úvazek pracovníka měsíčně, který je roznásoben U, což je konstanta pro celkové plánované úvazky pracovníků, krát počet měsíců poskytování konkrétní služby v daném roce a „a“ stanovený podíl spolufinancování služby z jiných zdrojů. Tyto informace byly získány na základě osobního rozhovoru s panem Žáčkem, který se podílí na vedení vyúčtování a financování Oblastní charity města Břeclav.

Jak již bylo zmíněno, každý kraj si musel vytvořit vlastní kritéria hodnocení pro přerozdělování financí tak, aby nedocházelo k netransparentnímu a neférovému rozprostření financí ve veřejných službách. Vzhledem k řešené problematice této práce se zaměříme na Jihomoravský kraj, konkrétně tedy na kritéria pro přerozdělování peněz pro kontaktní centra pracující s drogově závislými.

Pro kontaktní centra jsou striktně dána kritéria ve věcném hodnocení v rámci dotačního řízení v případě Jihomoravského kraje formou vyrovnávací platby, a to ve dvou skupinách:

#### **1. Personální zajištění služby:**

- Požadovaný podíl nákladů na přímou práci z celkových personálních nákladů musí být minimálně 70 %.
- Ukazatel využití fondu pracovní doby k přímé práci musí dosahovat hodnoty alespoň 50 %.

#### **2. Kalkulace nákladů a příjmů:**

- Personální náklady musí v poměru k provozním nákladům činit alespoň 70 %.

Ve věcném hodnocení JMK je ještě kritérium přiměřených tržeb, které není pro daný typ služby relevantní. Existují zde také doplňující údaje, které však nevstupují přímo do vytváření hodnocení. Ve skupině Kalkulace náklad a příjmů jsou doplňujícími údaji:

- Celkové náklady přepočtené na 1 úvazek za měsíc – udává maximální možnou částku.

- Kolik stojí provedení 1 jednotky přímé práce – zde je uveden přípustný interval 250 – 500 Kč.
- Minimální podíl příjmů od samospráv – obce a kraje, musí činit alespoň 24%. Tento údaj již do hodnocení částečně vstupuje.

Pro naplnění všech kritérií zadaných JMK v systému přerozdělování finanční podpory pomocí vyrovnávací platby bylo u ukazatele využití fondu pracovní doby k přímé práci vypočteno v následující tabulce č. 6.

**Tabulka č. 6: Ukazatel využití fondu pracovní doby k přímé práci pro rok 2016**

Typy využití	Hodnota
počet úvazků v přímé práci	4.00
pracovní fond na 1 úvazek*	1840
pracovní fond všech úvazků	7360
počet intervencí	3300
počet kontaktů	4000
% využití fondu k přímé práci	40.53%

**Zdroj:** vlastní zpracování dat poskytnutých kontaktním centrem Oblastní charity Břeclav.

\*= fond pracovní doby na 1 úvazek pro rok 2016 (po odečtení 25 dnů dovolené)

## 9 Závěr

Počáteční část práce je ryze teoretická a je zaměřena na představení nejdůležitějších pojmů a souvislostí s danou tematikou. Přednostně bylo vysvětleno rozdělení národního hospodářství podle různých kritérií členění, aby byl čtenář schopen porozumět umístění nestátních neziskových organizací v neziskovém sektoru. Objasněn byl i pojem neziskové organizace, jejich vznik a rozdělení. Dalším předmětem zájmu bylo financování neziskového sektoru a jeho rozdělení, které je velmi důležité pro pochopení výstupů z osmé kapitoly. Nadcházející část se zaměřila na charitu a její organizační strukturu.

Pro důslednější analyzování byla vybrána jedna služba ze všech nabízených Oblastní charitou města Břeclav, a to kontaktní centrum, které bylo v sedmé kapitole podrobena různým analýzám, aby byl získán komplexní náhled na stávající situaci služby a bylo možné vytvoření realizovatelného návrhu do budoucna.

Jako první byla provedena analýza vnějšího prostředí za využití Porterova modelu. Zde bylo vyhodnocováno ohrožení ze strany konkurence, konkurenční pozice neziskové organizace (jednotlivé služby), neméně důležitá síla klienta, kde jsou například uvedena získaná data o počtech klientů, nově vstupující účastníci – zde podrobněji celospolečenské zájmy a potřeby, ohrožení ze strany alternativ a následně přiložen seznam služeb Obecně prospěšné společnosti Podané ruce jakožto souvisejícího materiálu při analyzování vnějšího prostředí a jeho vlivu na kontaktní centrum.

Služba byla dále podrobena analýze SWOT. Ta se skládá ze čtyř základních částí. První dvě, tedy silné a slabé stránky organizace, hodnotí současný stav. Naopak zbývající dvě části jsou zaměřeny do budoucnosti, kde se nacházejí příležitosti a hrozby. Všechny tyto části tvoří analýzu SWOT, která je komplexním zhodnocením organizace. Služba kontaktního centra si z pohledu této analýzy stojí kladně, jelikož má více silných, nežli slabých stránek, a také počet hrozeb služby nepřevyšují příležitosti.

Další provedenou analýzou byla BCG analýza, která se skládá ze čtyř částí: problémové děti neboli otazníky, které jsou typické pro nestálost a nejistou budoucnost. Také jejich podíl na celkových tržbách není významný, ačkoliv služba vyžaduje nadměrnou pozornost.; hvězdy jsou nejnovějšími počiny celé služby, kde se předpokládá zdárná budoucnost a růst, avšak je zde zapotřebí opět pozornost a úsilí; dojně krávy jsou ve stádiu zralosti, což znamená, že jsou stabilní a nepředpokládá se jejich další expanze ani vývoj, jsou však největším a zároveň také nejjistějším zdrojem; a bídní psi, kteří jsou skupinou, která je pro službu či organizaci ztrátová a doporučuje se její ukončení v co nejkratším časovém úseku. Kromě bídných psů byly do každé sekce přiřazeny položky, které byly vyhodnoceny jako odpovídající všem kritériím.



Následující Ansoffova matice hodnotí danou službu z hlediska míry a příležitosti pronikání na trh, ale také se zaměřuje na rozvoj služby na již existujícím trhu a jeho rozšiřování. Dále také zhodnocení služby z hlediska diverzifikace.

V podkapitole analýza klienta, která je nepostradatelnou částí marketingové analýzy, se hodnotí segmentace klienta. Tato část je velice významná, jelikož nám představuje takzvané stakeholders, neboli zájmové skupiny kontaktního centra. Součástí je také hvězdicový diagram, který graficky zobrazuje hodnocení služby na základě osobních rozhovorů s klienty. Ti byli dotazováni na vlastní názory ohledně vstřícnosti komunikace s klientem (zde bylo uděleno nejvyšší možné hodnocení - 5), reakce na připomínky klienta (4), dostupnost služby (3), péče o stávající klienty (5), péče o bývalé klienty (2), udržování kontaktu s klientem (4). Výslednicí těchto dotazů je tedy diagram, který obsahuje ideální případ a náš reálný. Z porovnání vychází, že si kontaktní centrum stojí velmi dobře a klientela je spokojená.

Podle mého názoru nejpřínosnější kapitolou celé práce je kapitola osmá, která se věnuje finančnímu zhodnocení kontaktního centra. Informace a jednotlivá data byla získána na základě osobního rozhovoru a poskytnutých dokumentů pracovníkem Oblastní charity města Břeclav panem Žáčkem.

Co se kapitoly příjmů (8.1) a výdajů (8.2) týče, musíme zde získat výsledek rovnice nula. Pokud však vezmeme částku příjmů, která činí 2 407 000 Kč, a odečteme od ní výši nákladů, což je ve stejných hodnotách uvedených pro rok 2015 2 372 236 Kč, zjistíme, že nám zbývá 34 764 Kč. Výše této částky je rovna odpisům, které musíme od příjmů zvláště odečíst, jelikož nejsou zahrnuty do celkových nákladů služby.

V tabulce č. 6 vidíme, že pro naplnění kritéria využití fondu pracovní doby k přímé práci musí dosahovat hodnoty alespoň 50 %, nedojde, ani pokud bude dovršeno stanoveného cíle počtu intervencí na 3300 a počtu kontaktů na 4000. V případě kontaktního centra je problém se stanovováním právě uvedených intervencí, jelikož ty nejdůležitější a pro klienta směrodatné služby nemusí trvat více, než půl hodiny, jak je tomu uvedeno v definici intervence viz výše. Navíc jsou to měkká data, což znamená, že nejsou stoprocentně ověřitelná a kontrolovatelná. Z tohoto důvodu jsou pro Jihomoravský kraj vyplňovány online dostupné přehledy,

keré si příslušné orgány hlídají a podezřelé, či extrémní hodnoty si důsledně prověřují.

Řešením tohoto problému by mohlo být ustanovení výměny ukazatele z intervencí na počet minut přímé práce s klientem. To by zabránilo vzniku problému s určováním, zdali se jednalo o intervenci či nikoliv, jelikož například výměna použité injekční stříkačky za novou trvá přibližně 5 minut – pro drogově závislého klienta je tento servis velmi důležitý, avšak podle časového ukazatele se o intervenci nejedná. Stejně tak je tomu u neméně podstatného preventivního zdravotního vyšetření klienta, které podle vedoucího pracovníka kontaktního centra trvá v průměru 10 minut, ovšem to Jihomoravský kraj nezohledňuje. Nicméně ani záměna intervencí a kontaktů za minuty by nevyřešila problém nedostatečné výpovědní hodnoty. To znamená, že nám ukazatel neudává, zdali se jednalo pouze o pobyt v zařízení kontaktního centra, poskytnutí stravy, nebo o výměnu již zmíněných injekčních stříkaček. Pro tento typ dat neexistuje souhrnný výpovědní ukazatel zpracovávající zaznamenávané údaje a analýza využívání různorodých činností služby tak bohužel není možná.

Stejný problém nedostatečné výpovědní hodnoty se vyskytuje také v případě nákladovosti na jednoho klienta, což se u služeb běžně určuje. Tento jev vzniká v důsledku faktu, že jsou klienti kontaktních center velice různorodí a jejich potřeby i využívání služeb jsou poměrně odlišné, ať už z toho důvodu, jedná-li se o klienta drogově závislého, nebo alkoholově závislého. Klienti s alkoholovou závislostí jsou méně nároční, co se materiálních spotřeb týče, nicméně na druhé straně využívají více poradenských služeb, které jsou časově náročnější. Tato problematika by mohla být podle mého názoru vyřešena určováním nákladovosti nikoliv na klienta, ale na kontakt/intervenci. Avšak zcela nejlepším způsobem zpracování údajů by bylo obohacení ukazatele o další údaj, či informaci. Nabízejícím se vhodným kvantitativním znakem by mohly být injekční stříkačky, kdy by se z dat měkkých, stala data tvrdá. Jihomoravský kraj se těmto změnám podle dotazovaného odborníka a interního pracovníka Oblastní charity Břeclav pana Žáčka však brání z toho důvodu, že by se nejednalo o jednotný systém a zpracování a vyhodnocování dat by bylo velmi komplikované.

Rozpočet pro rok 2016 nebyl po dobu zpracovávání této bakalářské práce zkompletován a schválen, proto zde bylo pracováno s návrhovým rozpočtem poskytnutým. Nový systém přerozdělování financí na úrovni krajů, který nahradil určování toku peněz z Ministerstva práce a sociálních věcí, je podle mého názoru poněkud nešťastným krokem, jelikož zkomplikoval doposud fungující formu řízení finančních dotací. Po porovnávání dosažených výsledků v ukazatelích jednotlivých kritérií stanovených JMK jsem zjistila, že ačkoliv se tato předepsaná pravidla jeví jako velice striktní, je možné dotace získat i při jejich nesplnění. Například brněnská služba má sice vysoký počet kontaktů, avšak intervencí již tolik nedosahuje. U kontaktního centra Oblastní charity Břeclav je tomu jinak, kde intervencí je k poměru kontaktů mnohem větší procento. Tento jev se podle mého názoru vyskytuje z toho důvodu, že se jedná o větší město.

Pro Jihomoravský kraj je zde ta nevýhoda, že ačkoliv se jedná o kraj rozlohou poměrně velký, je zde vysoká koncentrace kontaktních center, například: Brno, Hodonín, Kyjov. Kraji přidělené peníze musejí být spravedlivě rozděleny mezi větší počet služeb, což je pro kontaktní centrum Oblastní charity Břeclav logicky nevýhodou.

## Seznam použitých zdrojů

- BLAŽEK, Jiří. *Národní hospodářství*, strana 14. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6949-7.
- CHARITA.CZ [online]. *Výroční zpráva 2008*, Praha: Label s.r.o, 2009. [online citace 11. dubna 2016] Dostupné z: [www.charita.cz/ke-stazeni/vyrocní-zpravy/](http://www.charita.cz/ke-stazeni/vyrocní-zpravy/)
- CHARITA.CZ [online]. *Výroční zpráva 2009*, Praha: Label s.r.o, 2010. [online citace 11. dubna 2016] Dostupné z: [www.charita.cz/ke-stazeni/vyrocní-zpravy/](http://www.charita.cz/ke-stazeni/vyrocní-zpravy/)
- CHARITA.CZ [online]. *Výroční zpráva 2014*, Praha: Label s.r.o, 2015. [online citace 11. dubna 2016] Dostupné z: [www.charita.cz/ke-stazeni/vyrocní-zpravy/](http://www.charita.cz/ke-stazeni/vyrocní-zpravy/)
- CHARITA.CZ [online]. *Organizační struktura*. Praha: Label s.r.o, 2015. [online citace 15. dubna 2016]. Dostupné z: [www.charita.cz/o-charite/organizacni-struktura/](http://www.charita.cz/o-charite/organizacni-struktura/)
- DROGOVÝ INFORMAČNÍ SERVER. *Databáze kontaktů*. [online citace 12. dubna 2016]. Dostupné z: <http://www.drogy.net/databaze-kontaktu/>
- DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Vyd. 1. Praha: Codex, 1996. ISBN 80-85963-19-1.
- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.
- EHRlich, Jakub. *Analýza hospodaření neziskové organizace Obchodní akademie v Kroměříži*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/9282>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav financí a účetnictví. Vedoucí práce Chodúr, Miroslav.
- FRIČ, P.: *Strategie rozvoje neziskového sektoru*. Fórum dárců, Praha 2000.
- FRIČ, P., Goulli, R.: *Neziskový sektor v ČR*. Eurolex Bohemia, Praha 2001
- JIHOMORAVSKÝ KRAJ. *Pravidla řízení o přiznání finanční podpory Jihomoravského kraje pro rok 2016 v oblasti podpory poskytování sociálních služeb* (strana 14, 16, 32). Praha 2015.

- PESTOFF, Victor (ed.). *Reforming social services in central and eastern Europe: an eleven nation overview*. Kraków: Cracow academy of economics, 1995. ISBN 83-903900-0-0.
- PŘIBYL, Josef. *Charita a její činnost*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/15689>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta humanitních studií, Katedra pedagogiky. Vedoucí práce Pipová, Lenka.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. (strana 18, 191). 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení* (strana 14). 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové Organizace: vznik, účetnictví, daně*. 9. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2007. 238 s. ISBN 978-7263-404-0.
- SALAMON, L.M., Anheier, H.K.: *Defining the Nonprofit Sector*. In: *A Cross National Analysis*. Vydavatelství Manchester University Press, 1997.
- STRECKOVÁ, Yvonne a Ivan MALÝ. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1998. ISBN 80-7226-112-6.
- ŠILHÁNOVÁ, Hana. *Základní informace o neziskovém sektoru v ČR*. 2. rozš. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1996.
- ŠKARABELOVÁ, Simona. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí* (strana 9). 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3031-3.
- VOSTROVSKÝ, Václav a Jaromír ŠTŮSEK. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-5-8.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Zdeněk MENDL. *Ekonomie nejen k maturitě* (strana 84). Vyd. 3. Kralice na Hané: Computer Media, 2010. ISBN 978-80-7402-056-8.

## Seznam zkratek

CHČR – Charita Česká republika

ČR – Česká republika

JMK – Jihomoravský kraj

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

MZ – Ministerstvo zdravotnictví

NH – Národní hospodářství

NNO – Nestátní neziskové organizace

OCH – Oblastní charita

RVKPP – Rada vlády pro koordinaci protidrogové politiky

## Přílohy



**Obrázek č. 4: Kontaktní centrum Břeclav**

**Zdroj:** Vlastní fotografie.