

V jarním čísle jsme se **tématu efektivita sociální služby** věnovali z našeho úhlu pohledu. Jaký je ale pohled ekonoma a názor vedoucí služby? Připravili jsme pro vás dva rozhovory. První je s Ing. Petrem Hořejšem, ekonomem a vedoucím týmu, který se stará o fundraisingovou, mzdovou, účetní a ekonomickou stránku neziskových organizací. A druhé povídání o efektivitě sociální služby bude s PhDr. Markétou Heroutovou, vedoucí Úseku Brno Slezské diakonie.

**ING. PETR HOŘEJŠ**

Efektivita v sociálních službách

Ing. Petr Hořejš Vystudoval na VŠ obchod a podnikání. V neziskových organizacích se pohybuje již od roku 2008. Na Lince bezpečí vedl několik let finanční a fundraisingové oddělení. Od roku 2012 řídil finanční oddělení v Nadaci rozvoje občanské společnosti. V současné době, jako výkonný ředitel několika společností, se stará se svým týmem o ekonomickou, fundraisingovou, účetní a mzdovou oblast neziskových organizací. Zároveň se podílí u klientů na sestavování finančních strategií. Je spoluautorem metodiky hodnocení ocenění Neziskovka roku a spoluautorem knihy Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace. Zpracovává procesní analýzy a školí v oblasti finančního řízení, či fundraisingu.

Přejeme Vám, abyste užili krásné léto, speciální chvíle s rodinou a kamarády si uložili víc ve své hlavě než ve fotoalbech a odpočinuli si od náročné práce.

Když se řekne pojem efektivita sociální služby, co vás jako první napadne?
V kontaktu se sociálními službami jsem od roku 2008. V roce 2006 dostaly profesionální služby jakýsi kvalitativní rámec v podobě obměny zákona o sociálních službách. Mají tedy naplňovat určité standardy, které právě definuje tento zákon. A když nad tím přemýšlím, tak pro mě efektivita sociální služby spočívá ve využití všech dostupných prostředků, které daná organizace má, aby navýšila či poskytla služby co největšímu počtu klientů či cílové skupině. Za podmínky, že dodrží zákonem dané standardy. Je to však jednoduchý vzorec. Okamžitá efektivita, která jde nějakým způsobem měřit. Ale nezapočítá se do toho, jestli je to jejich maximální potencionální efektivita. Jestli

**PHDR. MGR. MARKÉTA HEROUTOVÁ**

Efektivita v sociálních službách

PhDr. Mgr. Markéta Heroutová vystudovala na FSS obor psychologie a na PdF MU v Brně obory psychologie, speciální pedagogika a tělesná výchova. Ve své rigorózní práci se věnovala problematice afázie. Absolvovala sebezkušenostní psychotherapeutický výcvik SUR a dokončuje výcvik v Logoterapii. Má praxi jako odborná asistentka na PdF MU na katedrách speciální pedagogiky a psychologie, kde čtyři roky přednášela. Dva roky pracovala jako psycholožka ve zdravotnictví. Od roku 2005 pracuje pro Slezskou diakonii, kde vede Úsek Brno. Pracuje s rodinami dětí se specifickými potřebami, koordinuje svépomocně rodičovské skupiny a věnuje se psychologickému poradenství a terapii. Je mámou dvou dcer, ráda čte a sportuje.

Dobrý den Markéto. Aktuální číslo našeho bulletinu je zaměřeno na efektivitu sociálních služeb. Co pro vás tento pojem znamená? Kdy se dá sociální služba považovat za efektivní?
Efektivita je ožehavé, aktuální téma. A to celospolečensky. Laicky řečeno je to poměr cena a výkon. Ohledně ceny nemyslím pouze finanční prostředky, ale veškeré vstupní zdroje. Může to být čas ke vzdělávání, čas věnovaný práci, energie, kterou do toho vložíte apod. A jelikož se jedná o sociální služby, tak tím výkonem nebývá konkrétní produkt, ale samotný proces, který předáváte lidem. Jelikož je to proces, tak jeho kvalitu nemůžete předem vyzkoušet. A právě tím procesem vzniká efektivita. V hlavě mi hodně běží, v sociálních službách hodně diskutované téma, spojení efektivitu a kvality.

ona služba nemůže být efektivnější za předpokladu, že v danou chvíli udělá nějakou investici nebo například pomůže získat kvalitnější zaměstnance do pracovního poměru.

Je zajímavé, že i když jste profesně manažer, ekonom, tak zohledňujete oblast standardu kvality. Což je vzácný pohled.

Děkuji. Mě to trochu zaráží. Protože když se naopak setkávám s odborníky, s druhou, hlavní částí té sociální služby, tak oni zase tlačí na kvalitu. Aby měli co nejvíc vzdělání, aby měli co nejvíc supervizí, porad, setkání. Aby mohli poskytovat klientům co nejkvalitnější služby. Chtějí mít odborníky, kteří třeba neodpovídají zákonu o sociálních službách, ale jsou odborníky na nějaké téma a chtějí je mít pravidelně. Takže naopak spíš sleduji, že platíme za kvalitu víc, než po nás chce sociální zákon.

Kdy se dá služba podle vás považovat za efektivní?

Podle mě je to rovnice o dvou neznámých a jedné známé. Tou je onen standard sociálních služeb, který by měl být dodržen. A neznámá je to, jaké prostředky na to máme a kolika lidem můžeme službu nabídnout. Respektive někdy známe například počet lůžek, tedy přesně danou kapacitu, kterou můžeme naplnit, ale nevíme, jaké finanční prostředky na to získáme. Je to každoroční boj. Sociální služby žádají o příspěvek kraje, MPSV či obce, ale není jisté, jak vysoký bude. A tahle neznámá je hodně

omezující v tom, jak dlouhodobě plánovat a jak dlouhodobě plánovat právě tu efektivitu.

A co byste jim doporučil? Jak posílit jistotu?

Myslím, že největší mýtus, který limituje rozvoj sociálních služeb je v tom, že spousta těchto organizací má pocit, že sociální služby má poskytovat stát a oni pouze suplují úlohu státu. Moje doporučení klade důraz na dlouhodobou strategii zaměřenou minimálně na vícezdrojové financování. Nezaměřovat se jenom na státní zdroje, zkoušet zvyšovat tržby (mohu nabízet své jméno, svoje další služby, které mi zvyšují příjmy), podporovat fundraisingové aktivity k cílovým skupinám, které zajímá ten daný obor, ta daná sociální oblast či daný region.

Máte nějaké zkušenosti z praxe, že to funguje? Neboť praxe mi často ukazuje, že organizace vytvoří fundraisingový plán, počítá s vícezdrojovým financováním, ale ten plán je často nereálný. Počítá s tím, že fundraiser přinese milion korun. Ale po dvojitě odmítnutí přichází rezignace a vícezdrojové financování padá.

Zakopaný pes je podle mě v tom, že organizace nevěří tomu, že by fundraising mohl dopadnout. Reálně, žádný fundraiser, který nastoupí, nepřinese do půl roku zajímavé peníze. Musel by být fakt dobrý. Komunikovat s fundraiserem je dlouhodobá strategie. Bohužel je to často tak, že v organizaci tomu nikdo nerozumí a fundraiser, co

Vy jste se zmínila o kvalitě, jakou je například vzdělávání. A u ní je zřejmě ta efektivita těžko měřitelná. Jsou u sociální služby i parametry, které její efektivitu definují nějakým měřitelným způsobem?

Je jich určitě více. A tím nejzásadnějším je asi výsledek směrem k uživatelům sociální služby. To znamená naplnění jejich potřeb a zároveň i jejich subjektivní spokojenost a osobní růst. To je jedna stránka věci. Do procesu ale vstupuje i poskytovatel sociální služby. A tam bych tu efektivitu měřila například spokojeností zaměstnanců. Zda jsou naplněny jejich potřeby, zda mají možnost kvalitního vzdělávání, jsou dostatečně ohodnoceni, zda v organizaci probíhá týmová spolupráce. A třetí subjektem je zadavatel. Sociální služby jsou veřejné, hrazené i z veřejných zdrojů a tudíž zadavatel má zájem, aby byly dostupné, z ekonomického hlediska udržitelné a zároveň naplnily potřebu konečných uživatelů.

U firmy se dá efektivita měřit dle kritérií, jakými jsou například počet prodaných produktů, zisk, vytváření nových pracovních míst atd. U sociální služby to bude složitější. Jaké jsou podle vás hlavní rozdíly v efektivitě v soukromé sféře a sociální službě?

V komerčním sektoru velice souvisí poptávka a nabídka. A kvalita je více viditelná. Pokud hovoříme o výrobcích, můžete kvalitu zjistit ještě před tím, než ji dáte uživateli. U služeb v komerční sféře kvalitu můžete zjistit ze spokojenosti zákazníka a změnit sice ne tu probíhající, ale hned tu

následnou službu. A kvalitu vyjadřuje zákazník tím, že si za ni platí. To znamená, pokud je spokojen, zaplatí si ji i příště, v opačném případě si ji koupí od někoho jiného. Ve veřejném sektoru je to složitější. A to proto, že jsou limity. Neb se jedná o veřejné finance, tak jsou omezení plateb klientů, klienti sami jsou často ve složité ekonomické situaci. A z toho vyplývá, že zde není přirozený výběr jako v komerčním sektoru. Pracujeme s jinými vstupními i výstupními daty.

Existují nějaké limity, například legislativní, které vás brzdí a neumožňují vám být tak efektivní, jak byste si představovali?

Do efektivitě hodně vstupují i vnější faktory. Kromě, dejme tomu politického uspořádání, v tom hraje roli i fungování ziskového sektoru jako takového, konkurence uvnitř toho prostředí a financování veřejného sektoru. Mě napadají dvě oblasti, které nás brzdí. Jednak je to míra legislativy a propojenost jednotlivých systémů. Konkrétně mám třeba na mysli ranou péči, kterou my poskytujeme v rámci Jihomoravského kraje. V západních zemích jsou daleko více propojené zdravotní a sociální služby. U nás je to dost problematické. Například ve zdravotnictví se hodně peněz a energie dává do vzdělávání zaměstnanců. V sociálních službách je povinné nějaké minimum a vzhledem ke zvyšujícím se nárokům na výkonnost zaměstnanců, která vychází například od donorů, tak už nezbyvá tolik času na vzdělávání. A pak jsou také dost limitující finance,



přijde, je najednou v prostředí, kde neví, co se po něm přesně chce, jaké má konkrétní cíle. Pouze to, že má sehnat peníze. Ale je potřeba vytvořit fundraiserovi podporu.

Jaký je rozdíl mezi sociální službou a dobře fungující firmou?

Firma, v byznysové sféře, je do určité míry svobodná. Ona se vlastně řídí jen pravidly daného sektoru, že má naplňovat určitou kvalitu poskytovaných služeb a podobně. Ale to, koho osloví a jakým způsobem, jakým způsobem dělá marketing, jak si nastaví zisk a co s ním udělá, to záleží na firmě.

A těch měřítek, jak určit, zda je firma úspěšná, může být několik. Může dobře zaměstnávat, má obří zisky, je tu dlouho, má dobrý brand. Z pohledu ekonomy to beru tak, že pokud má firma nějaký plán a ten se naplní, tak je to úspěšná firma.

Pokud to převedu na sociální službu, tak je tu spousta omezení. A hlavní omezení je v tvorbě plánu. Ten se musí dělat vždy v půlce předchozího roku kvůli podávání žádostí o dotace. Je tedy často fiktivní. A často se v průběhu roku musí několikrát změnit. Je tu celá řada dalších omezení. Nemohou přidat zaměstnancům, podpořit klienty nad rámec sociální služby, zvyšovat tržby, počítat se ziskem, investovat atd.

S ohledem na to bych řekl, že dobře fungující sociální služba je schopna nastavit a realizovat své plány a vize i za situace, kdy je omezována v zákonech, nařízeních a metodikách.

Umí organizace poskytující sociální služby strategicky plánovat? Vidí v tom vůbec smysl a umí s tím dál pracovat?

Je to o lidech. Pokud je v organizaci, ve správní radě někdo, kdo je schopen řediteli či ekonomovi pokládat správné otázky (chci vidět výkazy, to jak pracujete s rizikem výpadku financování, letos jsme měli výpadek v cashflow, jak to uděláme, aby příští rok nebyl atd.), tak o tom už budou ti lidé přemýšlet. Nicméně se v organizacích spíše setkávám s vedením, které rozumí poskytování té sociální služby a na plánování ostatních oblastí neklade důraz. Celkově se smířuje se situací, že hlavním zdrojem jsou veřejné prostředky, které jsou zatíženy byrokracií a omezením s nimi nakládat. Zhodnotí, že jakékoliv budování kapacity je nejisté a s vědomím, že na rozvoj nemají zkušenosti, prostředky či energii, se do plánování nepustí.

Změní současná situace, tedy krize v souvislosti s Covidem 19, chování neziskových organizací? Začnou víc strategicky plánovat a plány realizovat?

Já myslím, že ne. Že to nebude impulsem pro změnu plánovacích procesů. Naopak se utvrdí v tom, že plánování stojí energii, kterou v danou chvíli nemají. Předpokládám, že ji neměli ani v době před krizí. Dle mého situaci vezmou tak, že je potřeba výdaje snížit a připravit se na to, jak služby omezit.

Děkuji za rozhovor



kteří jdou do sociálního resortu. A jen pro vaši představu, tak už několikrát rok do osobní asistence, což je druhá služba, kterou tu provozujeme, my investujeme více jak 90% veškerých zdrojů do osobních nákladů zaměstnanců jenom ve formě mzdy a odvodů. A zbývá 10%, kde musíte zajistit dopravení se ke klientovi, potřebujete zaplatit proambulantní služby, potřebujete zaplatit nájem, energie, které jsou s tím spojené. A snažíme se být učící se organizací, takže jsme vždy investovali do rozvoje, zpětné vazby, různých auditů, konzultací a propagace. A to jsou ty limity, na které narážíme. Kromě toho jsem zastáncem, že kvalitní sociální službu dělají kvalitní lidé.

Mluvila jste o tom, že u jedné ze služeb jde více než 90% prostředků na mzdové náklady. Jaké je podle vás u nás prostředí pro získání financí jiných než státních zdrojů?

Jako neziskové organizace máme možnost žádat nadace, to znamená, že píšeme projekty, které jsou cílené na doplňkové služby. Je to velmi vázané na konkrétní zaměření té nadace a nebývá to na registrované sociální služby. To znamená, hůře se získávají prostředky na mzdy zaměstnanců, aby byli kvalitně oceněni za kvalitní služby. Dokážeme sehnat například prostředky na speciální pomůcky, které vozíme do rodin, dokážeme sehnat prostředky na doplňkové služby, které v rámci rané péče máme, na nové metody, jako je například sensorické integrace, ergoterapie, snoezelen, svépomocně

rodičovské skupiny atd. Ale je obtížné sehnat prostředky, abyste kvalitně ohodnotili zaměstnance a zajistili základní provoz.

A dále je možné oslovit soukromé a firemní dárce či získat prostředky z Evropské unie. A tam záleží na síkivosti fundraisera či na PR, ale tam vidím trochu začarovaný kruh. Vy potřebujete finanční prostředky na to, abyste mohli vykročit správným směrem, který by vám zajistil lepší získávání finančních prostředků.

Mluvila jste o konkurenčním prostředí v rámci sociálních služeb. Vnímáte ho jako prostředí tvůrčí, kde konkurence posouvá a vzniká tak plodná spolupráce nebo naopak jako prostředí podobné tomu v byznysu, kde neznám bratra?

V rámci Jihomoravského kraje, v rámci rané péče a osobní asistence, ta spolupráce funguje, myslím dobře. Je to ovlivněné ale do veliké míry tím, že poptávka po těchto službách výrazně převyšuje nabídku. A také vnímám jako šťastnou shodu okolností, že se různě kvalifikujeme. V našem kraji je šest poskytovatelů služby rané péče a každá se zaměřuje trochu na něco jiného. Každá má jinou cílovou skupinu, což vyžaduje specializaci a vysokou míru kvalifikace.

V úvodu rozhovoru jste zmiňovala, že v západní Evropě je větší provázanost sociálních služeb. Dá se tam čerpat inspirace či povšimnout si něčeho, v čem mají výhodu?

Česká republika má jednu výhodu a jednu nevýhodu v tom, že sociální



Aktuální projekty

- **TAČR/ZČU:**
aplikační garant projektu Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby
- **Evaluace OPZ 007:**
Zlínský kraj (Centrum Áčko Valašské Meziříčí, Dětské centrum Zlín)
- **Koučování managementu:**
Magdaléna
- **Evaluace OPZ 064:**
DaR – Centrum pro dítě a rodinu
- **Evaluace OPZ 071:**
Cesta pro rodinu
- **Evaluace OPZ 052:**
Oblastní charita Jihlava
- **Evaluace OPZ 064:**
Spolek NUDZ
- **Evaluace OPZ 048:**
Dotyk II
- **Evaluace OPZ 098:**
Centrum Anabell, z. ú.
- **Audit organizační struktury:**
Hospic sv. Jana N. Neumanna, o.p.s.
- **Evaluace OPZ 098:**
Středisko rané péče EDUCO Zlín z.s

služby, jak je známe, začaly vznikat až po revoluci. Dlouho dobu v totalitním režimu měly sociální služby úplně jiný systém než na Západě. Nevýhodou je, že se to učíme kratší dobu. Je to proces a učíme se chybami. Výhodou je, že se můžeme ze Západu učit. Neboť oni jsou minimálně o krok napřed. Stejně si tím procesem musíme projít, protože vlastní chyby nás naučí. Nicméně, bylo by hloupé se neinspirovat někde, kde to už funguje. Například v Anglii je model ascope, který se zaměřuje na vyhodnocování kvality života uživatelů či existuje model equiline, který je hodně používán v Německu, Rakousku, Lucembursku a zaměřuje se nejen na proces, ale i na výkon. Zajímavé je i měření efektivity v Izraeli, kde se nesoustředí na měření dopadů výsledků péče na uživatele, ale výstupy jsou vstup-

ními daty pro plánování vzdělávání zaměstnanců a zlepšování procesů v organizacích. A to jsou systémy, které mají určitou tradici a bylo by dobré se jimi inspirovat a vzít si z nich to, co je prověřené, co v nich funguje. Neboť u nás jsme šli modelem TQM, ze kterého vychází standardy kvality sociálních služeb a už v době, kdy se zaváděl, bylo zřejmé, že klade větší důraz na proces než na výsledek. Kdežto teď jsme přesvědčeni, že přes proces bychom to měli dotáhnout ke kvalitnímu výsledku. Mně se docela líbilo, když paní doktorka Baštecká kladla otázku: děláme dobře dobré věci? Dříve jsme se možná zaměřovali na to, jestli to děláme dobře. Nyní si začneme klást otázku, zda-li děláme dobré věci a zda-li je děláme jako dobří lidé.

Děkuji za rozhovor



Přiznejme si, že FUNDRAISER je prostě OBCHODNÍK! A OBCHODNÍK potřebuje obchodní DOVEDNOSTI.

Máme praxi a zkušenosti z obchodu i neziskového sektoru. Takže vám nabízíme Obchodní dovednosti pro fundraisery. Trénink ve skupině 6 účastníků, praxe individuálně. Prezenčně či on-line.

Písemně či telefonicky kontaktujte
Kateřinu Brunclíkovou

E katerina.brunclikova@sanek.cz, T 733 755 817,
která Vám poskytne bližší informace
a ráda se s Vámi osobně setká.



před



po

Otevření pobočky v Brně

Od **1. července 2020** otevíráme pobočku SANEK Ponte také v Brně. Adresa naší kanceláře je **Moravské náměstí 3/127**. Sídlíme v budově, kde je i známé kino Scala. Prvním filmem, který se v kině s tímto názvem promítal, byla Maryša. My Vás neotrávíme, naopak se budeme těšit na podnětná setkání s Vámi.

“MYŠLENKA NA ZÁVĚR

„Sledujeme, jak mizí lesy. Zdroje vody se vyčerpávají. Naši půdu splachují povodně do moře. A na dohled je vyčerpání zásob uhlí a železa. Ale nejmohutněji plýtváme lidským úsilím, protože když lidé každý den konají mylně, nesprávně a neefektivně..., tak je to méně vidět, méně zřetelné a jen málokdo si toho všímá.“

Frederick Winslow Taylor,
strojní inženýr a inovátor v oblasti
managementu 1856–1915