



Pro Armádu spásy hledáme kandidáty na pozici Ekonomického ředitele/ky

Máte ekonomické vzdělání? Máte praxi na pozici finančního manažera nebo obdobné? Chcete se podílet na vedení české a slovenské části prestižní celosvětově působící křesťanské organizace?

Pro Armádu spásy **obsazujeme klíčovou pozici**, která bude mít **odpovědnost za celkové finanční řízení organizace v České republice a na Slovensku ve všech jejích subjektech**. Na pozici ekonomického ředitele/ky hledáme vhodného kandidáta/ku který/á bude práci vykonávat dle svých nejlepších schopností a znalostí, bude respektovat vnitřní předpisy, zasadí se o budování dobrého jména organizace a zároveň bude respektovat etický kodex a křesťanské zaměření a poslání Armády spásy.

Co bude pozice zastřešovat:

- celkové finanční řízení a plánování AS v České republice a na Slovensku
- finanční analýzy a přípravu finančních zpráv
- spolu-vytváření vnitřních pravidel finančního řízení organizace, vývoj nových zdrojů financování
- funkci finančního správce (např. správa účetních divizí, povinné vykazování, sledování finančních toků)
- strategické finanční poradenství pro národního velitele, ředitele spolku a ředitele církve
- jednání s právníky, auditory a daňovými poradci
- sledování finančních toků, dohled nad otázkami daní a auditů u všech subjektů AS

V případě zájmu kontaktujte
Kátku Meluzínovou:
katerina.meluzinova@sanek.cz.



Efektivita v sociálních službách



Ing. Jiří Horecký, PhD., MBA vystudoval obchodní management na Trent Nottingham University, poté veřejnou správu a regionální rozvoj na České zemědělské univerzitě a doktorát získal na Vysoké škole finanční a správní. Titul MBA obdržel v oboru Public Law na Ústavu práva a právní vědy. V sociálních službách pracoval od roku 1999, několik neziskových organizací založil, od roku 2007 je prezidentem Asociace poskytovatelů sociálních služeb a od roku 2013 i Unie zaměstnavatelských svazů ČR. Pracoval též jako poradce ministra či ministryně práce a sociálních věcí.

V podzimním čísle našeho bulletinu se ještě znovu zaměříme na téma **efektivita sociálních služeb**. Povídali jsme si na toto téma s prezidentem Asociace poskytovatelů sociálních služeb Ing. Jiřím Horeckým, Ph.D., MBA. Kromě toho jsme ho i požádali o reflexi současné krize, jak epidemické, tak hospodářské, a její vliv na neziskové organizace.

Kdy se dá sociální služba považovat za efektivní?

Definice efektivity je, zjednodušeně řečeno, absence plýtvání nebo také snaha udělat výsledek, který je předem daný, za předem určený objem zdrojů. A to zdrojů jak finančních, tak lidských. Z tohoto pohledu nepovažují financování sociálních služeb v České republice za efektivní. Protože to, co někdo u pobytové služby dokáže udělat za 35 000 Kč měsíčně, tak někdo poskytne za 60 000 Kč měsíčně. Na co někdo dostane dotaci 20 000 Kč, tak jiný obdrží 110 000 Kč. Efektivní poskytování obecně služeb je rozdílné u soukromých služeb, kde jejich podobu vytváří hlavně zákazník a u veřejných služeb, do kterých vstupuje regulátor, zadavatel, který má určitou představu, protože tu službu platí. I zde figuruje samozřejmě zákazník,

BULLETIN

ČÍSLO 24

(9/2020)

uživatel a jeho rodina, ale ty služby jsou odlišné, protože regulátor přesně říká, jaká má být jejich kvalita a někdy říká, co zaplatí za to, aby ona kvalita byla naplněna. V sociálních službách tomu tak není. Ačkoliv se o to stát snaží mnoho let (kalkulační vzorce, normativní náklady), tak se to ještě nepodařilo. A to i přes snahy zefektivnit ten systém. Říci, co chceme zaplatit, co od toho očekáváme a co to má stát. Čili k efektivnímu financování jsem ještě stále relativně daleko. Ale toto je viděno z makro pohledu, tedy z pohledu toho, kdo to platí. A pak to lze vnímat z pohledu jednotlivých organizací. Ač přesto, že máme systém, jaký máme, tak jsou ředitelé, kteří to dělají efektivně, vymýšlí inovace, a kteří využívají na „101 %“ finančních prostředků, které mají. A pak jsou organizace, které udělají jen to nezbytné a neřeší efektivitu.

Zvětšuje se z vašeho pohledu počet těch, kteří to i přes ne úplně optimální podmínky dělají efektivně, snaží se využívat zdroje na těch 101% anebo spíš pozorujete stagnaci?

Žádná studie, která by porovnála data v posledních dvaceti, třiceti letech, neexistuje. **Z mého pohledu je kvalita služeb ve vztahu ke klientovi určitě lepší než před deseti lety.** Což nesouvisí úplně s efektivitou, ale s tím, že kvalita je hodně akcentovaná. Ale kvalitativní prvek není předmětem finančního ohodnocení. Je jedno jestli to děláte kvalitně nebo méně kvalitně, není tam žádné provázání, které známe ze zdravotnictví posledních let v oblasti úhrad za zdravotní péči. Uplatňují se kvalitativní kritéria. Když

lékař udělá něco navíc, dostane víc peněz. Když je dostupnější, má víc ordinálních hodin, dostane víc peněz. Čili, co se týká kvality, tak ano, **co se týká efektivity, tak se domnívám, že spíše roste byrokratická zátěž, která je vždycky brzdou efektivity.** A administrativní zátěž roste jak ve zdravotní části, která je součástí sociálních služeb, tak v té části sociální. Byť jedním z cílů novely zákona o sociálních službách je redukce kritérií standardů kvality o 50 % a redukce povinných hlášení v rámci registrací, čímž by mělo dojít k redukci administrativy. Takže si myslím, že se zkvalitňuje péče a služby, myslím, že se zkvalitňuje i vedení a řízení sociálních služeb. Ale že by docházelo k tomu, že se služby zefektivňují, to znamená, že se za stejně či méně peněz dosáhne kvalitnější péče, to se nedomnívám. Ale je to můj subjektivní názor, žádná studie o tom není.

Mě zaujalo, že jste zmínil, že ve financování není zohledněn prvek kvality. Myslíte si, že by to zohledněno být mělo?

Na tuto otázku se nedá odpovědět ne. Určitě mělo. Otázka je jak. Jestli je to vůbec možné. Ve zdravotnictví se ukazuje, že to možné je, ale jsou to v některých případech pseudokvalitní kritéria. Například pokud lékař ordinuje déle, tak je sice dostupnější, ale může to být mizerný odborník. A naopak špičkový odborník třeba může ordinovat jen do 13 hodin. My jsme navrhovali pro sociální služby zohlednění nutriční péče, rehabilitace, paliativní péče čili věci, které teď ze zákona



nemusíte vůbec v pobytovém zařízení mít. A my říkáme, že pokud se někomu podaří získat odborníky na tyto oblasti, měl by mít vyšší úhradu nebo nějakou bonifikaci. Ale je to jen indikátor kvality, který to naznačuje. Ještě to neznamena, že když budete mít nutričního specialistu, tak ta péče bude kvalitnější. Stejně snahy byly i ve školství. Že se bude zohledňovat například to, kolik žáků ze středních škol bylo přijato na vysoké školy a zohlední se to pak ve financování. Ale tyto pokusy vždy ztroskotaly. V sociálních službách je to také náročné. Buď by to bylo zákonné měření kvality – standardy, kde by se dalo určit, zda má organizace splněny standardy na jedničku, dvojku, trojku. Ale zkušenost

s inspekční činností zatím není taková, že by to hodnocení bylo skutečně objektivní a taky není jistota, že by naplnění standard vedlo k zvýšení kvality služeb. **Dalo by se uvažovat například o modelu inspirovaném v Rakousku,** kde organizace musí mít alespoň jeden z modelů ke měření zvyšování kvality. Modely by se vydefinovaly v nějakém prováděcím předpisu a ten, kdo je bude mít, dostane zvyšující koeficient například 1,05 k dotaci. Ale pro úplnost je třeba říct, že znám například jednu organizaci v Čechách, která si s velkou slávou udělala ISO, a přitom patřila k jedněm z nejhorších. Takže záleží na vedení organizace, zda vše splní jen pro ten papír či opravdu chtějí zlepšit kvalitu služeb.



Není možné kvalitu sociální služby měřit přes dopady? Na klienta, na společnost atd.

Myslím, že **u služeb sociální péče jsou důležité tržní principy**. Podívejme se například na německý model. Každý, kdo tu péči potřebuje, tak na ni má peníze prostřednictvím jejich pojištění dlouhodobé péče. A poskytovatelé, když vidí, že je potřeba, poptávka, tak generují nabídku. A nabídky mezi sebou soutěží. Efekt toho je, že například v Nizozemí nejsou veřejní poskytovatelé sociálních služeb, vše je soukromý sektor. V Německu je to 90%. Čili tam se opravdu soutěží o kvalitu ubytování, stravy, přístupu. A ten, o kterého je zájem, se užívá. Protože klient sebou finanční prostředky přinese. A naopak ten, kdo nabízí za stejné peníze horší službu, tak zkrachuje. Odpadá to, co se často děje v České republice, že i když jste nespokojen, tak nemáte kam jít. Tržně by to fungovalo,

pokud by šly všechny peníze za klientem. Ten by si řekl, co potřebuje a nabídka by se už o něj poprala. U služeb sociální prevence to samozřejmě fungovat nemůže. Ale těch je méně a tam by se kvalita dala řešit jiným způsobem.

Další otázka reaguje na aktuální nastupující ekonomickou krizi a pandemii. Zda máte signály, že se sociální služby potýkají s novými problémy či zda je teprve očekávají a jaké?

V souvislosti s pandemií spíše ne. Protože ještě **před pandemií jsme věděli, že objem financování sociálních služeb pro letošní rok je napjatý**. Že meziroční navýšení prakticky jen obsahuje zvýšení základních tarifů, oněch 1500 Kč pro každého (a to bylo spočítáno i na mzdy, aby si to mohly dovolit i neziskové organizace). My jsme to spočítali, je to asi 1,6 mld Kč a problém je v tom, že když se tato částka

rozdělí dle směrných čísel, to znamená každému kraji jinak, kraj to rozdělí mezi poskytovatele, to znamená opět každému jinak a zjistí se, že z 1500 Kč má někdo navýšení až 2 000 Kč a někdo ani ne 500 Kč. Neboť různých koeficientů a pokrivených filtrů v tom figuruje celá řada. Teď do toho přišel ještě COVID-19, což znamenalo zvýšení nákladů a snížení příjmů. Ovšem tyto náklady mají být refundovány ze 100 %. Mluvím o třech dotačních programech. První na odměny pro pracovníky v sociálních službách, druhý pro zdravotníky v sociálních službách a třetí pro kompenzaci zvýšených nákladů a snížených příjmů. O tyto dotace si mohly požádat i ty organizace, co nebyly v síti. A alokace nebyla ani v jednom případě vyčerpána. V prvním případě to byly 2 mld. Kč z 5 mld. Kč, v druhém případě to bylo 0,25 mld. Kč z 0,5 mld. Kč a ve třetím případě pak 0,5 mld Kč z 1 mld. Kč. V prvním případě dostali všichni všechno a ani v druhém tomu nebude zřejmě jinak. Tedy v souvislosti s COVIDEM-19 se k tomu stát postavil tak, že všechno zaplatil. A to jsme jediní v Evropě. My se na evropské úrovni vídáme s kolegy pravidelně. Odměny občas někdo řeší. Ale kompenzace nákladů neřeší vůbec nikdo. To jsme zatím jediní.

Myslíte si, že daná situace může mít i nějaká pozitiva? Zda ekonomická krize a pandemie nastartují i něco nového, že mohou být přínosné?

Já myslím, že to přínosné je. My jsme definovali, a teď mluvím za Evropskou asociaci EAN (European Ageing

Network), 12 reflexních tezí, co to vlastně ukázalo v oblasti dlouhodobé péče. A ukázalo se to celoevropsky. Že sektor dlouhodobé péče a sociálních služeb byl pro politiky neviditelný. Teprve teď si vzpomněli, že tu jsou nějakí senioři, lidé bez přístřeší, zdravotně postižení. Až měsíc po vypuknutí krize. Což už bylo pozdě. Ať už z hlediska zásobování, testování, informací, metodiky. To samé bylo i v České republice, kde my jsme to trochu kompenzovali tím, že jsme křičeli poměrně nahlas, a to hned od počátku března a velice úzce jsme spolupracovali s médii, což byl jediný tlak, který donutil představitele reagovat rychleji. Také se ukázalo, že to je fiskálně nezajímavý sektor (je to spojení stárí, umírání, smrti), což nikdo nechce moc řešit. Také se ukázala věková diskriminace. Rozdělíme lidi věkem, co kdo smí a nesmí. Ale přitom jde o skutečné zdraví. Ne každý, komu je 75 let je ohrožen a někdo, komu je 55, tak nemusí být mimo ohroženou skupinu. A také se ukázala absence reakce Evropské komise. My jsme byli s komisaři v kontaktu každé tři týdny a říkali jsme jim zpětnou vazbu, oni udělali nějaký reakční tým, který má pomoci nejpostiženějším oblastem, ale komisař pro sociální věci tam nebyl. Pak poskytli finance, ale sociální věci byly opět na okraji. Až po intervencích se to trochu začalo měnit. A byť je to smutné postřehnutí, tak já to vnímám jako pozitivum. Jednak proto, že se to ukázalo, jednak proto, že s tím pracujeme a také proto, že se to ukázalo na celém světě. A odborné organizace zastupující nejen poskytovatele a se-



niory se seskupují a vytvářejí enormní nátlak na Evropskou komisi a na další organizace se světovou působností. A já to vnímám jako příležitost otevřít a ukázat na problémy, které tady byly. Například nedostatek personálu, na to upozorňujeme dlouhodobě. A teď se to projevilo. Když odejde pár lidí na ošetřování člena rodiny, několik je v karanténě, tak vzniká velký problém. Dalším je nedostatek terénních služeb. Čím víc lidí zůstane doma, tím více lidí bude potřeba vyslat do terénu a pomoci jim. Teď máme v rukou argumenty pro jednání, aby se změnila dostupnost a struktura sociálních služeb. A to, že nastalé problémy jsou celosvětové, je signál k tomu, aby tlak byl celospolečenský, celoevropský.

A také se ukázalo, že lidé jsou v sociálních službách nepostradatelní.

Neb se před pandemií mohlo tvrdit, že v tomto sektoru jsou lidé, kteří mají základní vzdělání a 150hodinový kurz. Jenže oni v krizi zůstali. **Neutekli, a naopak byli ochotni se uzavřít v zařízeních, aby mohli pomoci klientům. A bylo vidět, že nedělají svou práci jenom pro peníze, protože to by utekli domů, ale že jim na klientech záleží. A opět se potvrdilo, že ti lidé jsou strašně fajn.**

Děkuji za rozhovor.



Profesionální management pro neziskové a příspěvkové organizace. Naši vizí je moderně vedená a řízená nezisková či příspěvková organizace. Naším posláním je dostupnou formou poskytnout pomoc či podporu při zavádění moderního managementu v neziskovém sektoru dle nejnovějších trendů a zkušeností. Neváhejte nás kontaktovat na: tel: 733 755 817/ponte@sanek.cz

Aktuální projekty

- **TAČR/ZČU:** aplikační garant projektu Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby
- **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.
- **Evaluace OPZ 098:** Cesta pro rodinu
- **Vzdělávání pracovníků neziskovek 2020:** Nadace rozvoje občanské společnosti
- **Audit kvality systému řízení:** Diakonie Českobratrské církve evangelické
- **PR/FR matrice:** Charita Jeseník
- **Evaluace projektu – workshop:** Slezská Diakonie, Úsek Brno
- **Vymezení činností a hranic služeb v rámci Základní sítě sociálních služeb Zlínského kraje:** Krajský úřad Zlínského kraje, Odbor sociálních věcí
- **Výběr ekonomického manažera:** Armáda spásy
- **Vymezení a roční plán činnosti oddělení komunikace a fundraisingu:** Armáda spásy
- **HR manažer on-line konzultace:** Oblastní charita Jihlava
- **Strategie služeb:** PROGRESSIVE
- **Koučování managementu:** Armáda spásy
- **Efektivní marketing pro neziskové organizace on-lin:** TAČR/ZČU I

BABÍ LÉTO

se letos připlížilo velice nenápadně a od prázdnin je k nerozeznání. Ať podobně i Vy nepocítíte rozdíl v těchto těžkých časech od dob hojnosti a časů před krizí.

Hezký podzim.



MYŠLENKA NA ZÁVĚR

Ten, kdo se ve jménu bezpečnosti vzdává svobody, nezaslouží si ani svobodu ani bezpečnost.

Benjamin Franklin (1706–1790)

FACEBOOK

Jelikož Vám chceme být blíž a dělit se s Vámi o novinky oblasti managementu, (a také proto, že kromě Jana Zákopčáka jsme jediní, kdo ji dosud neměl), spustíme na konci září facebookovou stránku SANEK Ponte. Budeme Vás seznamovat se zajímavými informacemi, projekty, lidmi a snad bude i komiks.

Těšíme se na vás i na sociálních sítích.

Neziskovka roku 2020

Do 18. září máte možnost přihlásit svoji organizaci do věhlasné soutěže Neziskovka roku 2020. Pokud tak učiníte, budete se moci pokusit získat toto prestižní ocenění ve Vaší kategorii, a to podle velikosti vaší organizace.

Stačí se pouze registrovat na webových stránkách www.neziskovkaroku.cz, a vyplnit sebehodnotící formulář a Vaše cesta za slávou může začít. Kromě ní a případných zajímavých odměn získáte i cenný nástroj pro hodnocení vaší organizace. Zjistíte její silné a slabé stránky a dostanete zpětnou vazbu od skutečných odborníků. Přihlaste se ještě dnes.

Projekt **Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby** je úspěšný. A můžete se o tom přesvědčit i vy. Ve třech termínech **17. 9., 1. 10. a 15. 10.** pořádáme online workshop „Efektivní marketing pro neziskové organizace“.

V rámci workshopu představíme Sebehodnotící dotazník a Metodiku marketingového řízení. Tento workshop je zdarma a pro přihlášení stačí napsat email na adresu: petr.tlusty@sanek.cz a oznámit, který termín by vám nejvíce vyhovoval.

Projekt je financován Technologickou agenturou ČR (smlouvou TL02000055) a my jsme jeho aplikačním garantem.

