

# Kohezní politika jako nástroj rozvoje organizace NADĚJE

Bc. Dominik Kyselka

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Dominik Kyselka  
Osobní číslo: M21665  
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing  
Specializace: Management veřejné správy a regionálního rozvoje  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Kohezní politika jako nástroj rozvoje organizace NADĚJE

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše vypracujte teoretické poznatky vztahující se ke Kohezní politice EU.
- Definujte základní pojmy z oblasti neziskového sektoru.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte základní rozvojové předpoklady organizace NADĚJE.
- Zpracujte analýzu využitých zdrojů Kohezní politiky EU v souvislosti s realizovanými projekty organizace NADĚJE.
- Na základě provedených analýz vypracujte doporučení pro realizaci dalších projektů.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BACHTLER, John; BEGG, Iain; CHARLES, David a POLVERARI, Laura. *EU cohesion policy in practice: what does it achieve? Policy impacts*. London: Rowman & Littlefield International, 2016. ISBN 978-1-78348-721-9.  
BAUN, Michael J. a MAREK, Daniel. *Cohesion policy in the European Union*. European Union series. London: Palgrave, 2014. ISBN 978-0-230-30314-0.  
KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.  
ZAHRADNÍK, Petr. *Kohezní politika Evropské unie*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-527-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Filip Kučera, Ph.D.**  
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Dominik Kyselka

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zaměřuje na využití nástrojů kohezní politiky EU a jejich vliv na rozvoj neziskové organizace NADĚJE. Cílem práce je analyzovat, jak organizace využívá prostředky z fondů EU pro realizaci svých projektů, a navrhnout opatření k optimalizaci jejího projektového řízení.

V teoretické části jsou pomocí kritické literární rešerše představeny klíčové aspekty kohezní politiky, její historický vývoj, cíle, principy a vybrané fondy EU. Dále je zkoumána jejich implementace v České republice a základní pojmy související s organizací NADĚJE.

Praktická část práce se soustředí na analýzu využití prostředků z fondů EU na projekty realizované organizací. Kombinuje analýzu veřejně dostupných zdrojů, polostrukturované rozhovory s klíčovými zaměstnanci a SWOT analýzu k identifikaci rozvojových předpokladů, které jsou nezbytné pro dosažení cílů práce.

Na základě těchto analýz jsou navržena konkrétní opatření a katalog projektů, který odpovídá zjištěným oblastem rozvojového potenciálu organizace.

**Klíčová slova:** kohezní politika, nestátní nezisková organizace, čerpání fondů EU, rozvoj, katalog projektů

## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the use of EU cohesion policy instruments and their impact on the development of the non-profit organization NADĚJE. The aim of the thesis is to analyse how the organization uses EU funds for the implementation of its projects and to propose measures to optimize its project management.

In the theoretical part, the key aspects of cohesion policy, its historical development, objectives, principles and selected EU funds are presented through a critical literature search. Furthermore, their implementation in the Czech Republic and basic concepts related to the NADĚJE organisation are examined.

The practical part of the thesis focuses on the analysis of the use of EU funds for projects implemented by the organisation. It combines the analysis of publicly available sources, semi-structured interviews with key staff and SWOT analysis to identify the developmental prerequisites necessary to achieve the objectives of the thesis.

Based on these analyses, specific measures and a catalogue of projects are proposed that correspond to the identified areas of development potential of the organisation.

**Keywords:** cohesion policy, non-governmental non-profit organization, EU funds, development, project catalogue

Tímto srdečně děkuji svému vedoucímu Ing. Filipovi Kučerovi, Ph.D. za cenné rady a spolupráci při tvorbě diplomové práce.

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

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 KOHEZNÍ POLITIKA EU</b> .....	<b>14</b>
1.1 POJEM KOHEZNÍ POLITIKA A JEJÍ VÝZNAM PRO EU.....	14
1.2 CÍLE KOHEZNÍ POLITIKY EU.....	15
1.3 VÝVOJ KOHEZNÍ POLITIKY EU A JEJICH CÍLŮ V JEDNOTLIVÝCH ETAPÁCH.....	16
1.3.1 POČÁTKY KOHEZNÍ POLITIKY 1958-1974.....	16
1.3.2 OBDOBÍ 1975-1988–2. ETAPA.....	17
1.3.3 OBDOBÍ 1989-1999–3. ETAPA.....	18
1.3.4 OBDOBÍ 2000-2013–4. ETAPA.....	20
1.4 PRINCIPY KOHEZNÍ POLITIKY EU.....	21
1.5 STRUKTURÁLNÍ A INVESTIČNÍ FONDY EU.....	22
<b>2 IMPLEMETACE KOHEZNÍ POLITIKY V ČR</b> .....	<b>25</b>
2.1 PROGRAMOVÉ OBDOBÍ 2014-2020.....	25
2.1.1 Operační programy v období 2014-2020.....	26
2.2 PROGRAMOVÉ OBDOBÍ 2021-2027.....	27
2.2.1 Vybrané operační programy a další dotační nástroje v tomto období.....	28
2.3 BUDOUCNOST KOHEZNÍ POLITIKY.....	33
<b>3 ZÁKLADNÍ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE K VYBRANÉ ORGANIZACI</b> .....	<b>35</b>
3.1 DEFINICE NEZISKOVÉHO SEKTORU A NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	35
3.2 CHARAKTERISTIKA NNO S DŮRAZEM NA SPOLEK.....	36
3.3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY.....	38
3.4 ZDROJE A FINANCOVÁNÍ NNO.....	39
3.4.1 VEŘEJNÉ FINANCOVÁNÍ.....	40
3.4.2 SOUKROMÉ FINANCOVÁNÍ.....	40
3.4.3 FINANCOVÁNÍ Z VLASTNÍCH ZDROJŮ.....	41
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>4 PŘEDSTAVENÍ NADĚJE A IDENTIFIKACE JEJÍCH ROZVOJOVÝCH PŘEDPOKLADŮ</b> .....	<b>43</b>
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	43
4.2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY POSKYTOVANÉ V JEDNOTLIVÝCH OBLASTECH.....	44
4.3 LIDSKÉ ZDROJE.....	57
4.5 VZDĚLÁVÁNÍ.....	61



4.6	ZÁKLADNÍ ROZVOJOVÉ PŘEDPOKLADY ORGANIZACE .....	62
<b>5</b>	<b>ANALÝZA ČERPÁNÍ ZE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ ORGANIZACÍ NADĚJE .....</b>	<b>64</b>
5.1	PROJEKTY V PROGRAMOVÉM OBDOBÍ 2014-2020 .....	64
5.2	PROJEKTY V PROGRAMOVÉM OBDOBÍ 2021-2027 .....	68
5.4	SWOT ANALÝZA .....	77
5.5	SHRnutí PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	78
<b>6</b>	<b>NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>80</b>
6.1	OPATŘENÍ PRO LEPŠÍ PŘÍPRAVU PROJEKTŮ .....	80
6.2	OPATŘENÍ PRO NAVÝŠENÍ INTERNÍCH KAPACIT .....	81
6.3	OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE A SPOLUPRÁCE.....	82
<b>7</b>	<b>NÁVRH KATALOGU PROJEKTŮ .....</b>	<b>84</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>99</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>108</b>

## ÚVOD

Kohezní politika Evropské unie (EU) představuje zásadní nástroj pro podporu soudržnosti a udržitelného rozvoje jejích členských států a regionů. Tato politika je určena ke snižování rozdílů mezi bohatšími a méně rozvinutými oblastmi, čímž se snaží zajistit harmonický vývoj celé EU. Významnou roli v tomto procesu hrají nejen veřejné instituce a místní samosprávy, ale také stále více i neziskové organizace, které se stávají klíčovými partnery při realizaci projektů financovaných z fondů EU.

Nezisková organizace NADĚJE je příkladem subjektu, který aktivně využívá možnosti nabízené kohezní politikou EU. Dotační prostředky z příslušných fondů EU jí pomáhají realizovat projekty, které mají přímý a pozitivní dopad na životy jejích klientů a přispívají ke zlepšení kvality života v regionech, kde organizace působí. Díky aktivnímu využívání prostředků z fondů EU může organizace NADĚJE realizovat inovativní projekty, které by bez tohoto zásadního finančního zdroje nebyly možné. Projekty organizace NADĚJE zahrnují široký okruh oblastí, především rozvoj sociálních služeb a podporu sociálního začlenění, vzdělávání a rozvoj dovedností zaměstnanců a klientů, a investiční projekty, jako je například rekonstrukce vybraného sociálního zařízení.

Cílem této diplomové práce je provést podrobnou analýzu zdrojů z fondů EU, které byly využity neziskovou organizací NADĚJE na realizaci jejích projektů. Záměrem práce je identifikovat rozvojové předpoklady organizace a na základě zjištěných dat navrhnout specifická opatření a doporučení pro další rozvoj a optimalizaci projektového řízení organizace.

Teoretická část práce se na základě kritické literární rešerše podrobně věnuje kohezní politice EU, jejím cílům, vývoji, hlavním principům a charakteristice vybraných fondů EU. Dále zkoumá implementaci této politiky v České republice, včetně charakteristiky programových období 2014-2020 a 2021-2027. Součástí teoretické části je také kapitola věnovaná základním pojmům souvisejícím s vybranou organizací, která zahrnuje definici neziskového sektoru, charakteristiku spolků a sociálních služeb, a představení zdrojů financování nestátních neziskových organizací.

Praktická část práce se podrobněji věnuje představení organizace NADĚJE a jejích základních rozvojových předpokladů, které zahrnují oblasti sociálních služeb, hospodaření, lidských zdrojů a vzdělávání. Dále jsou představeny projekty realizované organizací v programových obdobích 2014-2020 a 2021-2027, přičemž jsou na základě zahrnuty

polostrukturované rozhovory s představiteli organizace založené na zjištěných datech. Klíčovým výstupem praktické části je SWOT analýza, která slouží ke shrnutí poznatků o financování projektů z fondů EU. Na základě provedených analýz jsou formulována konkrétní opatření pro zlepšení projektového řízení a navržen katalog projektů s potenciálem financování z fondů EU, který je navázán na zjištěné rozvojové předpoklady.

## CÍLE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

### Hlavní cíl práce:

Hlavním cílem je na základě provedených analýz vytvořit návrh metodických doporučení a katalog projektů s návazností na zjištěné základní rozvojové předpoklady organizace NADĚJE.

### Vedlejší cíle:

- Poskytnout čtenáři základní teoretické poznatky z oblastí kohezní politiky EU, implementace na území ČR a základních pojmů vztahující se problematice NNO
- Poskytnout praktické poznatky z oblasti čerpání prostředků z fondů EU
- Identifikace rozvojových předpokladů NADĚJE na základě provedených analýz

### Způsob zpracování a sběr dat

Při zpracování práce byl kladen důraz na práci s kvalitativními metodami výzkumu. Diplomová práce současně využívá zdrojů primárních a sekundárních dat.

### Metody zpracování práce

- Kritická literární rešerše: použita zejména v teoretické části, kdy bude prostudována odborná literatura a další dostupné zdroje věnující se problematice kohezní politiky a základním pojmům, které s vybranou organizací souvisejí.
- Analýza veřejně dostupných zdrojů: internetové zdroje, strategické a rozvojové dokumenty organizace, výroční zprávy
- SWOT analýza: skládající se z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb spojených s využíváním prostředků fondů EU v rámci organizace
- Polostrukturované rozhovory: provedeny s vybranými respondenty
- Syntéza: využita k propojení dat získaných prostřednictvím analýz k zjištění rozvojových předpokladů organizace

**Časové období sběru dat:** leden až duben 2024

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KOHEZNÍ POLITIKA EU

Tato kapitola se zabývá kohezní politikou Evropské unie (EU) a pojmy, které s ní úzce souvisí. Kohezní politika, která je známá také jako politika soudržnosti, je klíčovým pilířem evropské integrace, kterým se EU snaží dosáhnout vyváženého a harmonického rozvoje všech svých regionů. Nejprve je definován samotný pojem kohezní politika, a prostřednictvím cílů této politiky je vysvětlen její význam pro EU a její členské státy. Další část kapitoly se věnuje vývoji kohezní politiky EU a změnám, kterými politika soudržnosti v historii prošla. Práce se v rámci historického vývoje kohezní politiky zaměřuje na nejvýznamnější události, které byly pro její vývoj zásadní. Následně jsou představeny základní principy, na kterých je kohezní politika EU postavena. Poslední část kapitoly je věnována strukturálním a investičním fondům, které představují hlavní nástroje financování kohezní politiky EU. Tyto fondy poskytují finanční prostředky na realizaci projektů a programů, které jsou zaměřeny na podporu rozvoje regionů a zlepšení životních podmínek členů EU.

### 1.1 Pojem kohezní politika a její význam pro EU

Kohezní politika představuje klíčový prvek evropské integrace, který má za cíl vyrovnat nerovnosti mezi regiony a podporovat udržitelný ekonomický a sociální rozvoj v rámci EU. Tato politika je založena na principu solidarity a soudržnosti, přičemž se snaží snížit rozdíly mezi bohatšími a chudšími oblastmi EU. Od svého vzniku se politika soudržnosti stala klíčovým nástrojem pro podporu soudržnosti mezi regiony a zajištění lepší kvality života pro všechny občany. (Baun a Marek, 2014, s. 2)

Politika soudržnosti je jednou z nejobtížněji definovatelných politik EU. Tento termín se vyskytuje v mnoha oborech, politických komunitách a zemích. Přistupuje se k ní z různých ideologických hledisek, a je definována rozmanitými cíli. *Politika soudržnosti může být interpretována nebo praktikována jako mikroekonomické iniciativy (například investiční pobídky pro firmy), ale také slouží její makroekonomické funkci (například stabilizace v reakci na hospodářskou krizi).* Je to politika se souborem konkrétních nástrojů nebo fondů, která zasahuje do různých sektorů. Zároveň její hodnoty a principy mají být dle Maastrichtské smlouvy zakomponovány do všech politik EU. (Bachtler et al., 2013, s. 11)

Klíčovým nástrojem pro kohezní politiku jsou investice, které jsou zacíleny na méně rozvinuté země, které se potýkají s prohlubujícími se disparitami. Jedná se o tzv. redistribuční politiku, kdy se jedná o projev solidarity vyspělejších zemí, který je základem

pro evropskou integraci, posílení jednotného trhu a podpory hospodářské a měnové unie EU. (Bachtler et al., 2013, s. 13)

Kohezní politika dále vychází z přesvědčení, že solidarita mezi členskými státy a regiony je základem pro stabilitu a prosperitu EU jako celku. V rámci této politiky jsou vytvářena partnerství mezi úrovněmi vlády, soukromým sektorem a občanskou společností, aby byly dosaženy co nejlepší výsledky. Tímto způsobem kohezní politika nejen ovlivňuje ekonomický rozvoj, ale také posiluje sociální soudržnost a poskytuje rovnocenné příležitosti pro všechny členské státy. (Baun a Marek, 2014, s. 7)

Podle Hájka a Novosáka (2010, s. 1) byla myšlenka hospodářské a sociální soudržnosti v době svého počátku málo významnou, a samotné řešení evropské integrace a s tím spojené koheze přišlo až v době, kdy do EU přicházelo čím dál více členských států, jelikož se začaly čím dál více zvyšovat jejich rozdíly. Na tomto základě je založena prvotní teze kohezní politiky.

## 1.2 Cíle kohezní politiky EU

Pro dosažení cílů kohezní politiky EU je dle Zahradníka (2017, s. 5) nezbytné stanovit oblasti, na které by se měla kohezní politika zaměřit pro maximalizaci jejího rozvojového potenciálu. Jednou z těchto oblastí je podpora hospodářsky nejzaostalejších regionů a pomoc při naplnění jejich rozvojového potenciál se záměrem zvyšování konkurenceschopnosti a zaměstnanosti jednotlivých členských zemí.

Pro dosažení celkových rozvojových cílů, a tedy cílů politiky soudržnosti, je potřeba, aby se EU soustředila na následující oblasti:

- Podpora realizace potenciálu v rozvoji zaostávajících regionů
- Zajištění neustálého přizpůsobení na regionální úrovni s důrazem na zvýšení konkurenceschopnosti a zaměstnanosti v rámci "nízkouhlíkové" ekonomiky a odstranění přeshraničních bariér a překážek integrace
- Kohezní politika EU musí zajistit rychlejší konvergenci prostřednictvím ekonomické a sociální integrace a zlepšení propojenosti v rámci jednotného vnitřního trhu (Zahradník, 2017, s. 5)

### 1.3 Vývoj kohezní politiky EU a jejich cílů v jednotlivých etapách

Vývoj kohezní politiky EU byl postupný a procházel několika etapami od vzniku Evropského společenství (ES). Vývoj politiky soudržnosti lze dle Zahradníka (2017) rozdělit celkem do pěti fází, kdy v každé docházelo k posunu a celkovému formování kohezní politiky v EU. Prvotně se o kohezní politice jako takové začíná uvažovat již v Římské smlouvě, která stála na počátku ES.

Vzhledem k velké regionální nerovnováze charakterizující EU v 50. letech 20. století preambule Římské smlouvy prohlásila, že signatářské státy se „*starají se o posílení jednoty svých ekonomik a o zajištění jejich harmonie rozvoje snížením rozdílů existujících mezi různými regiony a regiony zaostávání méně upřednostňovaných regionů*“, a tím podporovat harmonii, a s ní spojený rozvoj hospodářských činností v celém tehdejší Evropském hospodářském společenství. (Baun a Marek, 2014, s. 11)

#### 1.3.1 Počátky kohezní politiky 1958-1974

Podle Zahradníka (2017, str. 35) se kohezní politika EU od konce 50. let neustále transformovala. Reálné dopady v tomto vývoji jsou však patrné až od roku 1988.

První fázi vývoje lze časově vymezit od vzniku ES v roce 1958 do poloviny 70. let 20. století, konkrétně do doby, kdy bylo rozhodnuto o zřízení Fondu regionálního rozvoje (ERDF) a financování kohezní politiky. Období 1958-1974 je charakterizováno absencí plně rozvinuté regionální politiky. Opatření Evropského hospodářského společenství (EHS) zaměřená na regionální rozvoj se převážně soustředila na posílení národních zdrojů pro regionální politiku, která byla autonomně řešena v každém členském státě. (Zahradník, 2017, s. 39)

Římská smlouva rovněž stanovila zřízení dvou finančních nástrojů s důsledky pro regionální rozvoj. Prvním byl Evropský sociální fond (ESF), vytvořený na pomoc pracovníkům postiženým průmyslovou restrukturalizací, a Evropský zemědělský orientační a záruční fond (EZOZF), který obsahoval nízkou kapitalizaci na podporu zaostalých venkovských oblastí. Byly to první z tzv. strukturálních fondů, které spolu s Evropským fondem pro regionální rozvoj (ERDF) a Fondem soudržnosti (CF) poskytly hlavní finanční nástroje pro soudržnost EU. (Baun a Marek, 2014, s. 11)

Evropský sociální fond (ESF) *byl vytvořen v roce 1958, aby financoval zlepšení pracovních příležitostí a usnadnil geografickou a profesní mobilitu pracovních sil.* (Bachtler, et. al., 2013, s. 30)



Skutečnost, že vytvoření samostatného Generálního ředitelství pro regionální politiku Evropské komise proběhlo až 10 let po vzniku EHS, je důkazem, že regionální politika nebyla v tomto období prioritní oblastí. Její orientace byla navíc podmíněna tehdejšími strukturálními problémy, spojenými například s řešením negativních dopadů v regionech postižených útlumem těžebních aktivit a vlivů těžkého průmyslového sektoru, a též s problémy zaostalých venkovských regionů. Na rozdíl od současné kohezní politiky byly sociální problémy regionů tehdy řešeny zcela nezávisle, i když ESF byl založen již od samého počátku vzniku EHS, jeho zaměření primárně neřešilo regionální problémy. (Zahradník, 2017, s. 39)

Až na počátku 70. let však konvergence ekonomického a politického vývoje umožnila, aby se otázky regionální politiky staly prioritou. Jednou z příčin byl také vznik závažných ekonomických a strukturálních problémů v různých částech Evropy, což vyvolalo zvýšené zaměření na nezaměstnanost a upozornilo na úzké propojení mezi upadajícím průmyslem a problémy konkrétních regionů. (Baun a Marek, 2014, s. 13)

### 1.3.2 Období 1975-1988–2. etapa

Toto období bylo klíčové pro rozvoj kohezní politiky a vytvoření nástrojů a fondů, které jsou stále používány v současných programovacích obdobích. Vytvoření strukturálních fondů a Fondu soudržnosti v tomto období bylo důležitým krokem k podpoře regionálního rozvoje v rámci EU.

V tomto období byl v roce 1975 zřízen ERDF, který se v počáteční fázi zaměřoval na podporu následujících typů aktivit:

- Financování investic do malých podniků za účelem vytvoření minimálně 10 nových pracovních míst
- Podpora investic infrastruktury spojené s těžebními aktivitami a těžko průmyslovým odvětvím
- Financování infrastrukturních projektů v horských oblastech, které byly určeny pro podporu v rámci Evropského zemědělského orientačního a záručního fondu (EAGGF) a jeho podpůrné sekce (Zahradník, 2017, s. 37)

Do poloviny 80. let došlo k potřebě výraznější reformy regionální politiky ES z důvodu několika vlivů. Mezi ně patřilo prohlubování regionálních disparit v rámci Společenství, což bylo způsobeno hospodářskými strukturálními změnami v Evropě. Tyto změny byly

důsledkem úbytku zaměstnanců ve výrobním sektoru (deindustrializace), zvyšujících se cen energií a rostoucích konkurenčních tlaků ze strany výrobců s nižšími náklady po celém světě. (Baun a Marek, 2014, s. 19)

Další významnou událostí, která z tohoto důvodu logicky navazovala byla první mezivládní konference, iniciovaná Itálií dne 9. září 1985, která vedla k vytvoření Jednotného evropského aktu (SEA), který byl schválen 28. února 1986 v Bruselu. SEA přinesl změny smluv, na nichž byla založena Evropská společenství, a zavedl evropskou politickou spolupráci. S nabytím účinnosti SEA bylo oficiálně přijato označení Evropský parlament. Tímto krokem se rozšířily legislativní pravomoci Evropského parlamentu v důsledku zavedení postupu spolupráce a souhlasu. (Single European Act, © 1986)

V roce 1985 zveřejnila Evropská komise svoji Bílou knihu k dokončení společného trhu do roku 1992. Přijetí Jednotného evropského aktu (SEA), rozšíření Evropských společenství (o Řecko, následně o Španělsko a Portugalsko), spolu s přijetím programu Bílé knihy pro vytvoření společného jednotného trhu, představovaly klíčové podněty pro pokrok a vytvoření takové regionální politiky, jejímž primárním cílem byla koheze. (Zahradník, 2017, s. 40)

Ukončení druhé etapy v roce 1988 je převážně z toho důvodu, že hned následující rok, 1989, je odstartováno první programovací období Kohezní politiky ES. (Zahradník, 2017, s. 39)

### **1.3.3 Období 1989-1999–3. etapa**

Třetí fáze vývoje kohezní politiky zahrnuje období let 1989-1999, které je charakterizováno praktickým provedením reformy z 80. let ve formě plnohodnotného víceletého programovacího období s jeho vlastními cíli a zásadami. Stanovené cíle byly v podstatě systematicky udržovány během obou těchto období až do roku 1999, kdy nastala další významná změna v podobě východního rozšíření Evropské unie, na kterou bylo nutné následně reagovat. (Zahradník, 2017, s. 41)

#### **Programové období 1989-1993**

Od poloviny do konce 80. let 20. století je toto období charakterizováno *jako nová éra regionální politiky Unie*. Komise vedená novým předsedou Jacquesem Delorsem přikládala velký význam modernizaci politiky soudržnosti s cílem přeměnit to, co bylo vnímáno jako slabý rozpočtový nástroj, v nástroj vhodný pro regionálního rozvoj. (Bachtler et al., 2013, s. 45)

V důsledku tohoto cíle došlo ke schválení tzv. Delorsova plánu I, které se uskutečnilo v roce 1988 na zasedání Evropské rady, které následně umožnilo realizovat Program 1992. Tento program zahrnoval opatření k zahájení Jednotného vnitřního trhu k 1. lednu 1993, dále reformy společné zemědělské politiky a posílení činnosti ES v oblasti kohezní politiky, vědy, techniky, ochrany životního prostředí a dopravy. (Zahradník, 2014, s. 41)

Pro kohezní politiku bylo důležité, že se fondy v rámci tohoto období zaměří na pět prioritních cílů:

- *Cíl 1: Dosažení růstu v regionech, které zaostávají;*
- *Cíl 2: Přeměna upadajících průmyslových regionů;*
- *Cíl 3: Boj proti dlouhodobé nezaměstnanosti;*
- *Cíl 4: Integrace mladých lidí do zaměstnání;*
- *Cíl 5: Urychlení úpravy zemědělské výroby a podpora rozvoje venkovských oblastí*  
(Bachtler et. al., 2013, s. 47)

### **Programové období 1994-1999**

Nejvýznamnějším v tomto období byla smlouva o Evropské unii, která byla podepsána v Maastrichtu v únoru 1992 a vstoupila v platnost v listopadu 1993. Po formálním dokončení jednotného trhu znamenala Maastrichtská smlouva novou éru evropské integrace, která umožnila postupné vytváření hospodářské měnové unie. Maastrichtská smlouva však měla důsledky i pro kohezní politiku, protože znovu potvrdila význam hospodářské a sociální soudržnosti a učinila z ní jednu z hlavních priorit EU vedle jednotného trhu a Evropské měnové unie (EMU). Rovněž zopakovala základní cíle politiky soudržnosti zavedené SEA, ale přidala venkovské oblasti jako zaměření úsilí EU o snížení regionálních rozdílů. (Baun a Marek, 2014, s. 28)

Maastrichtská smlouva o EU stanovila ekonomickou a sociální kohezi jako klíčovou prioritu vývoje EU, společně s přípravou na Ekonomickou a měnovou unii (EMU) a začátkem Jednotného vnitřního trhu. Smlouva o EU stanovila přísnou kontrolu veřejných rozpočtů stanovením kritérií pro hospodářskou a rozpočtovou konvergenci členských zemí. Pro méně rozvinuté země to znamenalo zřízení přísné rozpočtové politiky při současném investování do infrastruktury, což mělo urychlit jejich rozvoj a zvýšit jejich ekonomický potenciál. V tomto kontextu země jako Španělsko, Řecko, Irsko a Portugalsko nebyly schopny dosáhnout těchto cílů bez podpory EU. Proto byl zřízen Kohezní fond (CF), čímž EU vyjádřila

solidaritě těmto nejméně prosperujícím členským zemím. Účelem vytvoření a provozování Kohezního fondu bylo poskytnout těmto zemím pomoc při přípravě na vstup do EMU za ideálních podmínek. (Zahradník, 2017, s. 45)

V rámci programovacího období kohezní politiky na toto období k dosavadním pěti přidám ještě jeden cíl – Cíl 6: Rozvoj a strukturální změny regionů s mimořádně nízkou hustotou. (Zahradník, 2017, s. 48)

#### **1.3.4 Období 2000-2013–4. etapa**

Do čtvrté etapy dle Zahradníka (2017, s. 50) zahrnujeme období 2000-2006 a 2007-2013, kdy jejich hlavním tématem je především masivní rozšíření EU. S rozšířením také logicky souvisí i stanovení nových strategií a cílů. EU v těchto obdobích cílila na reformu procesu pomalého zjednodušování a redukce cílů kohezní politiky.

##### **Období 2000-2006**

Začátky tohoto období byly ovlivněny hlavně novými směry EU, které byly stanoveny v roce 1999, z nichž nejdůležitější byla tzv. Agenda 2000. Na základě návrhů Evropské komise a dohodnutých na summitu EU v Berlíně v březnu 1999 reagovaly na populární požadavky v Evropě na:

- větší rovnost příležitostí a lepší kvalitu života pro lidi žijící v oblastech a regionech ve zvláštní nouzi;
- předání další generace přírodního prostředí, které se začíná zotavovat ze škod a degradace způsobené v minulosti;
- přístup k široké škále vysoce kvalitních potravin, které jsou bezpečné pro konzumaci a které jsou vyráběny za konkurenceschopné ceny zemědělskou populací se zárukou přiměřeného příjmu;
- odpovědné a efektivní hospodaření s financemi Unie tak, aby výdaje byly stejně disciplinované jako výdaje členských států. (Europe's Agenda 2000 Strengthening and widening the European Union, 1999)

##### **Období 2007-2013**

Zde bylo významnou událostí vytvoření Lisabonské smlouvy, která v roce 2008 zavedla třetí aspekt kohezní politiky EU: územní soudržnost. (Schwarz, 2023)

V rámci tohoto období došlo opět k reformě cílů prostřednictvím jejich úpravy a sloučením.

Nově byly aktuální tyto cíle programových období:

Cíl Konvergence: v rámci nějž mělo dojít k urychlení procesu konvergence v případě nejméně rozvinutých členských států a regionů, jejichž HDP na obyvatele je nižší než 75 % průměru EU.

Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost: týkal se všech ostatních regionů, které svou povahou nespádaly do Cíle Konvergence; cíl byl zaměřen na konkurenceschopnost a atraktivitu regionů a posílení jejich zaměstnanosti.

Cíl Evropská územní spolupráce: jedná se o podporu přeshraniční, nadnárodní a meziregionální spolupráce. (Zahradník, 2017, s. 68–69)

### 1.3.5 Období 2014-2020–5. etapa

Nová nařízení pro politiku soudržnosti, která byla schválena v prosinci 2013, vytvořila nový společný strategický rámec a soubor pravidel pro to, čemu se nyní říká evropské strukturální a investiční (ESI) fondy – ERDF, ESF, Fond soudržnosti, Evropský zemědělský fond. Fond pro rozvoj venkova (EZFRV) a Evropský námořní a rybářský fond (EMFF). (Baun a Marek, 2014, s. 63)

Pro toto období bylo klíčové napojení kohezní politiky EU na Strategii Evropa 2020, přičemž došlo k redukci cílů na dva hlavní: Investice pro růst a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce. Tato změna byla reflektována v souladu s cíli a prioritami obsaženými ve Strategii 2020 a byla implementována s cílem lépe zaměřit investice a úsilí pro dosažení klíčových výsledků a následné podpory růstu a zaměstnanosti. (Zahradník, 2017, s. 71)

## 1.4 Principy kohezní politiky EU

Kohezní politika EU a využívání strukturálních a investičních fondů (ESIF) je založeno na několika základních principech:

### Princip programování

Tento princip se vyznačuje tím, že pomoc, která je poskytována prostřednictvím ESIF fondů je poskytována prostřednictvím programů, které jsou víceleté a zaměřují se na různé oblasti. Pro tyto programy se připravují programové dokumenty a výsledkem je programový celek, který je realizován v delším časovém horizontu. Hlavním cílem tohoto integrovaného programu je dosažení stanovených cílů. (Hrdý, 2006, s. 116)

### Princip koncentrace

Jedná se o princip spojený se zaměřením na efektivní využívání prostředků fondů pro dosažení předem cílů. Tento princip se snaží přidělovat největší zdroje regionům s největšími problémy a preferovat projekty s maximálním užitkem. (Wokoun, 2006, s. 13)

### Princip partnerství

Princip partnerství vyžaduje aktivní účast Evropské komise a příslušných regionálních a místních orgánů spolu s nevládními aktéry během všech fází řízení ESIF fondů. Tyto fáze jsou především plánování, provádění, řízení, monitorování a hodnocení. Mezi partnery mohou patřit orgány i subjekty, jako jsou například regionální, místní, městské a jiné veřejné orgány, dále sociální a hospodářští partneři (hospodářské komory či odborové svazy) a další relevantní subjekty z občanské společnosti. (Marek a Kantor, 2009, s. 27)

### Princip doplňkovosti

Princip doplňkovosti neboli adicionality stanovuje, že finanční prostředky poskytované z evropských zdrojů mají sloužit pouze jako doplněk k dalším výdajům jednotlivých členských států. Tyto prostředky vnímány jako dodatečné a neměly by nahrazovat národní zdroje. Na úrovni jednotlivých projektů je důležitou podmínkou, aby evropské finanční prostředky byly doplněny národním financováním, jehož výše je stanovena podle typu a charakteru projektu. Členské státy a jejich orgány jsou proto povzbuzovány k finanční účasti na těchto projektech, což má za cíl zvýšit efektivitu a odpovědnost při poskytování finanční pomoci ze strany EU. (Marek a Kantor, 2009, s. 28)

### Princip monitorování a vyhodnocování

Tento princip je spojen se sledováním a vyhodnocováním využívání prostředků zdrojů EU, a to ve všech fázích procesu realizace operačních programů a projektů. Před schválením projektu je vyžadováno podrobné hodnocení jeho dopadů, pak následuje průběžné monitorování realizace projektu, a nakonec zhodnocení skutečných přínosů projektu. (Žítek, Klímová, 2008, s. 26)

## **1.5 Strukturální a investiční fondy EU**

Evropské strukturální a investiční fondy jsou hlavním nástrojem pro dosažení ekonomické a sociální soudržnosti v EU. Prostředky z těchto fondů jsou určeny k pomoci méně rozvinutým regionům a těm, které čelí strukturálním problémům, a také k podpoře adaptace a

modernizace politik a systémů ve vzdělávání a odborné přípravě zaměstnanosti. (Hrdý, 2006, s. 105).

Fondy již byly představeny v rámci vývoje kohezní politiky EU, kde bylo možné sledovat, jak ESIF vznikaly a jak se postupem času vyvíjely. V této podkapitole není cílem si představit všechny strukturální a investiční fondy EU. Budou představeny pouze ty, které jsou relevantní k cílům práce. Jedná se o následující fondy:

#### Evropský fond pro podporu regionálního rozvoje (ERDF)

ERDF je jedním ze čtyř Strukturálních fondů, jejichž cílem je snižovat rozdíly v životní úrovni mezi regiony EU. (Wokoun, 2006, s. 16)

*Prostředky Evropského fondu pro regionální rozvoj jsou určeny na investice do výroby vedoucí ke tvorbě nových pracovních míst a na investice do dopravní, vzdělávací, sociální a zdravotní infrastruktury. Podporuje rozvoj místního potenciálu (místní rozvoj a rozvoj malého a středního podnikání v problémových regionech), výzkum a vývoj a investice zaměřené na životní prostředí. (Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR), © 2024)*

Fond financuje operační programy, za které je sdílena odpovědnost mezi Evropskou komisí, národními a regionálními orgány v členských státech. Vlády členských států volí, které projekty budou financovat, a přebírají odpovědnost za řízení zdrojů z tohoto fondu.

V současném programovém období je cílem ERDF (a s ním související kohezní politiky EU), aby byli všichni členové EU:

- konkurenceschopnější a chytřejší díky inovacím a podpoře malých a středních podniků, jakož i digitalizaci a digitálnímu připojení – Inteligentnější Evropa
- zelenější, nízkouhlíkové a odolnější – Zelenější, bezuhlíková Evropa
- více propojeno zvýšením mobility – Propojenější Evropa
- více sociální s podporou zaměstnanosti, vzdělání, dovedností, sociálního začlenění a rovného přístupu ke zdravotní péči, jakož i posílením úlohy kultury a udržitelného cestovního ruchu – Sociálněji Evropa
- blíže k občanům v rámci podpory místního rozvoje a udržitelného rozvoje měst v celé EU – Evropa bližší občanům (European Regional Development Fund (ERDF), b. r.)

### Evropský sociální fond (ESF)

Jak již bylo výše zmíněno tento fond byl založen Římskou smlouvou a jedná se tedy o nejstarší strukturální fond EU.

Tento fond se specializuje na snížení nezaměstnanosti a podporu rozvoje lidských zdrojů, což umožňuje zapojení nezaměstnaných jedinců z různých znevýhodněných skupin do pracovního trhu. (Hrdý, 2006, s. 108)

Fond byl pro programové období 2021-2027 transformován na Evropský sociální fond+ (ESF+), kdy jeho prostřednictvím dochází k podpoře rozvojových projektů v oblastech zaměstnanosti a lidských zdrojů (například rekvalifikace, sociální integrace, vzdělávání apod.) *Svých cílů dosahuje mimo jiné posilováním sociálních programů členských států EU, podporou projektů napomáhajících rizikovým skupinám obyvatel (mladí nezaměstnaní, zdravotně postižení), podporou rovných příležitostí na trhu práce a podporou zlepšování mobility pracovních sil v rámci EU.* (Evropský sociální fond Plus, © 2024)

ESF+ spojuje čtyři finanční nástroje, které byly v období 2014–2020 provozovány samostatně: Evropský sociální fond (ESF), Fond evropské pomoci nejchudším (FEAD), Iniciativa na podporu zaměstnanosti mladých lidí a program Evropské unie pro zaměstnanost a sociální inovace (EaSI). (Co je ESF+, b. r.)

### Kohezní fond (CF)

Na rozdíl od strukturálních fondů je určen na podporu rozvoje chudších států, nikoli regionů. *Podobně jako u ERDF jsou z něj podporovány investiční projekty, avšak jen se zaměřením na dopravní infrastrukturu většího rozsahu (např. transevropské sítě), ochranu životního prostředí a na oblast energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie.* (Informace o fondech EU, © 2024)

Během období 2021–2027 je cílem EU alokovat z Fondu soudržnosti 42,6 miliardy EUR (v hodnotě z roku 2018), zahrnujících 10 miliard EUR na Nástroj pro propojení Evropy, což je program financování EU určený pro podporu rozvoje transevropské infrastruktury v oblastech, jako je doprava, energetika a digitální služby. Spolufinancování projektů může dosáhnout až 85 % jejich hodnoty. Nařízení zachovává specifické zaměření politiky soudržnosti EU, přičemž Fond soudržnosti bude podporovat dva hlavní cíle: ekologičtější, nízkouhlíkové a oběhové hospodářství (cíl 2) a propojenější Evropu (cíl 3). (Fond soudržnosti, © 2024)



## 2 IMPLEMETACE KOHEZNÍ POLITIKY V ČR

Pro účely diplomové práce je třeba si více přiblížit, jak je Kohezní politika EU implementována v České republice, jelikož právě v rámci místních operačních programů je možné žádat o prostředky z evropských fondů. V této kapitole bude popsáno minulé programové období 2014-2020 a následně pro srovnání současné období 2021-2027. V poslední části se kapitola zabývá také budoucností kohezní politiky v EU i ČR.

Evropské fondy v členských státech jsou rozdělovány skrze operační programy, které jsou obsáhlými dokumenty určujícími podrobnosti o tom, jak mohou být dotace využity, kdo může žádat o finanční podporu, jaká je maximální výše dotace a další podmínky. Každý operační program je spravován tzv. řídicím orgánem, obvykle ministerstvem, které má za úkol jeho přípravu a následné schválení Evropskou komisí. S každým operačním programem je spojena rozsáhlá sada pravidel, metodik a podmínek, které musí být nastaveny a dojednány s Evropskou komisí řídicím orgánem. (Strukturální fondy, © 2009-2024)

V České republice je hlavním koordinátorem pro efektivní využívání finančních prostředků z EU Ministerstvo pro místní rozvoj. Fondy EU pak zahrnují širokou škálu finančních mechanismů, které mají za cíl podporovat ekonomický růst v členských zemích, zlepšovat úroveň vzdělání obyvatel a snižovat sociální nerovnosti. (Evropské fondy v ČR 2014-2020, © 2024)

### 2.1 Programové období 2014-2020

Výchozím dokumentem tohoto období je tzv. Dohoda o partnerství, která nahradila Národní strategický rámec (NSRR), který byl představen pro minulé programovací období (2007-2013). Ten určoval systém operačních programů politiky, jejichž prostřednictvím byla kohezní politika v ČR v tomto období realizována. (Rozdíl mezi NSRR a Dohodou o partnerství, © 2024)

Dohoda o partnerství v tomto období si klade za cíl sladit Strategické obecné zásady Společenství, které definovaly cíle politiky hospodářské a sociální soudržnosti pro dané období v evropském kontextu, s Národním rozvojovým plánem ČR, který identifikuje hlavní rozvojové výzvy v zemi. Jedná se o dokument, který vypracovává každý členský stát EU, který prostřednictvím něj stanoví cíle a priority pro efektivní využívání *Evropských strukturálních a investičních fondů za účelem naplňování strategie Evropa 2020 na základě vydefinovaných národních priorit*. Dohoda pokrývá operační programy, které se zaměřují na

cíle Investic pro ekonomický rozvoj a zaměstnanost, a také na cíle Evropské územní spolupráce, tyto programy jsou součástí politiky soudržnosti EU. (Dohoda o partnerství pro programové období 2014-2020, 2014)

V programovém období 2014-2020 byly pro kohezní politiku vyhrazeny finanční prostředky pro všechny členské státy EU v celkové výši 351,85 miliard eur. Konkrétně pro ČR byly na toto období vyčleněny finanční prostředky ve výši téměř 24 miliard eur. (Spolupráce v rámci EU, © 2024)

### 2.1.1 Vybrané operační programy v období 2014-2020

Programy pro programové období 2014–2020 byly vymezeny usnesením vlády ČR č. 867 ze dne 28. listopadu 2012. Ty se dále dělí na 3 typy – národní operační programy, programy přeshraniční spolupráce a programy nadnárodní spolupráce. (Strukturální fondy, © 2009-2024)

Účelem této podkapitoly není představit podrobně všechny operační programy tohoto období. Budou představeny pouze ty, které byly pro vybranou organizaci v tomto období relevantní a bylo prostřednictvím nich v rámci organizace NADĚJE čerpáno. Konkrétně se jedná o programy OP Zaměstnanost, OP Integrovaný regionální operační program, OP Výzkum vývoj a vzdělávání a OP Praha – pól růstu.

#### OP Zaměstnanost

V letech 2014-2020 Operační program Zaměstnanost stanovoval hlavní cíle pro posílení zaměstnanosti, sociální integrace a účinné veřejné správy s využitím finančních prostředků z Evropského sociálního fondu. Řídícím orgánem pro OP Zaměstnanost bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí. (Operační program Zaměstnanost, 2013)

Operační program v tomto období vymezuje čtyři základní věcné prioritní osy, které jsou:

- podpora celkové zaměstnanosti se zaměřením na podporu rovných příležitostí mužů a žen na trhu práce
- zlepšení adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů a jejich vzdělání
- pomoc lidem při sociálním začleňování a s bojem s jejich chudobou
- zefektivňování veřejné správy a veřejných služeb, podpora mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti (Operační program Zaměstnanost, 2013)

### Integrovaný regionální operační program (IROP)

Řídícím orgánem pro tento operační program je Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, který rozhoduje o finančních prostředcích poskytovaných z ERDF. V rámci tohoto období byl OP zaměřen na vyvážený rozvoj území v regionech soudržnosti, zkvalitnění infrastruktury, zlepšení veřejných služeb a veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a regionech. Na tento program bylo alokováno celkem 4,6 miliard eur. (Abeceda fondů EU 2014-2020, © 2015)

### OP Výzkum, vývoj a vzdělávání (OP VVV)

Operační program Výzkum, vývoj a vzdělání byl v tomto období spravován Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR. Využíval finanční prostředky z ESF a ERDF a byl členěn do tří hlavních podporovaných oblastí. První oblastí byla podpora kvalitního výzkumu a zlepšení infrastruktury pro nové výzkumníky. Druhá oblast byla zaměřena na zlepšení vysokoškolského vzdělávání a podpoře výzkumu a vývoje. Třetí oblast se zabývala přístupem ke kvalitnímu základnímu vzdělání a integraci žáků se speciálními potřebami. Celkem bylo alokováno 3,44 miliard eur. (O programu Výzkumu, vývoje a vzdělávání, © 2017)

### OP Praha – pól růstu

Program se zaměřoval na podporu inovací malých a středních podniků, udržitelného rozvoje, zaměstnanosti a sociálního začleňování v Praze, kde byly v tomto období omezené dotační možnosti. Financován byl z ERDF a ESF s celkovým rozpočtem přibližně 11 miliard Kč, na kterých se z poloviny podílela EU. Program se soustředil na tři klíčové oblasti – První byla zaměřena na posilování znalostní ekonomiky a inovační kapacity. Druhá oblast podporovala přechod na ekonomiku, která je více konkurenceschopná, zelená a šetrná k zdrojům. Třetí prioritní oblast se věnovala podpoře vytváření pracovních míst s cílem zaměřením na inkluzivní, sociálně i územně soudržnou ekonomiku. (Operační program Praha – Pól růstu, © 2024)

## **2.2 Programové období 2021-2027**

Výchozím dokumentem pro toto období je opět Dohoda o partnerství, kdy podkladem pro ni byla Národní koncepce realizace politiky soudržnosti (NKR) v ČR po roce 2020, která byla Vládou ČR schválena 30. července 2019. Na vypracování dokumentů pro toto období se podíleli partneři z různých sfér, kterými jsou např. subjekty veřejné správy, odborné obce,

neziskový sektor, svazy, akademické obce a další. Na toto období bylo z ESIF vyčleněno pro ČR 21,4 miliard eur, tedy cca 550 miliard Kč. (Dohoda o partnerství, © 2024)

Finanční prostředky politiky soudržnosti i v tomto období podporují regiony při posilování hospodářské, sociální a územní soudržnosti a naplňování priorit EU, včetně ekologické a digitální transformace a podpory čisté dopravy. Rovněž mají za cíl přispět ke konkurenceschopnému, inovativnímu a udržitelnému růstu a zaměstnanosti v zemi, a také ke zlepšení sociální integrace a dovedností občanů ČR. (Evropská komise, 2022)

Priority ČR pro toto období navazují na cíle Kohezní politiky EU 2021-2027, které byly představeny v předchozí kapitole. ČR je ve své podstatě převzala a přetvořila pro její potřebu.

Pro připomenutí se jedná o tyto cíle:

Inteligentnější Česko – cílem je podpora inovací, rozvoj digitalizace a internetu, ekonomická transformace a podpora malých a středních podniků

Zelenější, bezuhlíkové Česko – podpora oběhového hospodářství, čisté městské mobility, úsporné energie a obnovitelných zdrojů, zavedení opatření v souvislosti se změnou klimatu

Propojenější Česko – zavedení podpůrných opatření pro efektivní mobilitu a rozšíření dopravních sítí

Sociálněji Česko – podpora vyšších kompetencí a prohlubování dovedností při vzdělávání občanů, pomoc při sociálním začleňování, rovný přístup ke zdravotní péči pro všechny

Česko bližší občanům – zde je cílem podpora udržitelného rozvoje měst se zaměřením na místně vedené strategie rozvoje (Priority politiky soudržnosti 2021-2027, © 2024)

### 2.2.1 Vybrané operační programy a další dotační nástroje v období 2021-2027

Operační programy se i v tomto období stávají klíčovým nástrojem pro naplňování priorit a strategických cílů ČR v rámci evropské kohezní a investiční politiky. Tyto programy jsou stejně jako v minulém období navrženy s ohledem na specifické potřeby jednotlivých regionů a sektorů v ČR a mají za cíl podpořit ekonomický růst, konkurenceschopnost, zaměstnanost, inovace, ochranu životního prostředí a sociální začleňování.

Celková alokace finančních prostředků poskytnutých na toto období je rozdělena do následujících OP:

- OP Doprava

- OP Integrovaný regionální program (IROP)
- OP Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OPTAK)
- OP Jan Amos Komenský (OPJAK)
- OP Životní prostředí
- OP Zaměstnanost+
- OP Rybářství, alokace
- OP Technická pomoc
- OP Spravedlivá transformace (Abeceda fondů 2021-2027, © 2023)

Pro účely diplomové práce se budeme dále věnovat konkrétním OP a dalším programům, které jsou pro cíle práce stěžejní a budou sloužit k pochopení problematiky týkající se financování návrhu katalogu projektů pro vybranou organizaci. Konkrétně se jedná o OP Zaměstnanost+, OP Životní prostředí, IROP, Národní plán obnovy (NPO), program přeshraniční spolupráce Interreg Slovensko-Česko 2021-2027.

### **Operační program Zaměstnanost+**

OP Zaměstnanost+ (OP Z+) je v rámci období 2021-2027 zaměřen na budoucnost práce, sociální začleňování a sociální inovace, materiálová pomoc nejchudším osobám a technickou pomoc. V rámci ESF+ do něj bylo alokováno cca 1,5 mld. eur. Řídícím orgánem je i v tomto PO Ministerstvo práce a sociálních věcí. (Operační program Zaměstnanost plus, © 2024)

Konkrétně je tento program zaměřen na následující prioritní osy:

- Prioritní osa 1 – Budoucnost práce
- Prioritní osa 2 – Sociální začleňování
- Prioritní osa 3 – Sociální inovace
- Prioritní osa 4 – Materiální pomoc nejchudším osobám
- Prioritní osa 5 – Technická pomoc

Financování projektů vybrané nestátní neziskové organizace (NNO) lze navázat na první 3 prioritní osy, jelikož jsou v souladu s její povahou. Prioritní osy a podporované aktivity jsou

dále popsány a jsou vybrány podporované aktivity, které jsou pro financování NNO relevantní.

Prioritní osa 1 Budoucnost práce je klíčovou prioritou pro všechny organizace. Program OPZ+ se v kontextu naplnění cílů této priority zaměřuje na aktivity, kterými jsou např. podpora vzdělávání zaměstnanců, poradenské a informační činnosti, aktivity spojené s motivací znevýhodněných zaměstnanců na trhu práce. Důležitou aktivitou, která je v rámci prioritní osy financována, je aktivní pomoc s nalezením stabilní a vhodné práce. V současné době je vyhlášeno celkem 9 výzev týkajících se této priority.

Prioritní osa 2 Sociální začleňování je stěžejní pro pomoc při začleňování sociálně vyloučených osob a skupin prostřednictvím poskytování sociálních služeb, podpory rodin a dětí a poskytování služeb na rozhraní sociálního a zdravotního systému s cílem aktivně zapojit tyto osoby do společnosti. Oblastí podpory je také posílení a podpora sociální práce se záměrem pomáhat jednotlivcům, skupinám, rodinám nebo komunitám zlepšit nebo obnovit jejich schopnost fungovat v jejich přirozeném prostředí. Je vyhlášeno celkem 10 výzev souvisejících s touto prioritní osou.

Prioritní osa 3 Sociální inovace zde se program zaměřuje zejména na zvyšování efektivity sociálních služeb, jejich zajištění a financování. Dále je zde podpora služeb sloužících k prevenci proti sociálnímu vyloučení. V oblasti efektivního provozu organizací jsou podporovány aktivity, kterými jsou zejména hledání nových strategií pro zlepšení transparentnosti, udržitelnosti a efektivity NNO, snižování jejich závislosti na veřejných zdrojích, efektivnější využívání firemních i individuálních dárcovských/dobrovolnických zdrojů a posilování spolupráce NNO se soukromým sektorem. V rámci této prioritní osy jsou vyhlášeny 2 výzvy. (Operační program Zaměstnanost plus, 2022, Harmonogram výzev OPZ+)

### **Integrovaný regionální operační program**

IROP navazuje na operační program z minulého sedmiletého období. Řídícím orgánem je MMR ČR a celková alokace finančních prostředků z ERDF činí 125,2 mld. Kč. Prioritou programu je i nadále vyvážený rozvoj území, zkvalitnění infrastruktury, zlepšení veřejných služeb a veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a regionech. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, © 2024)

IROP v rámci své podpory vymezil na období 2021-2027 následujících 10 cílů:

- *Kyberbezpečnost a eGovernment*

- *Integrovaný záchranný systém*
- *Zelená infrastruktura měst a obcí*
- *Silnice II. třídy*
- *Vzdělávací infrastruktura*
- *Sociální infrastruktura*
- *Infrastruktura ve zdravotnictví*
- *Kulturní dědictví a cestovní ruch*
- *Komunitně vedený místní rozvoj*
- *Čistá a aktivní mobilita (IROP 2021-2027, © 2024)*

Podporu sociálních služeb lze financovat především z cílů Sociální infrastruktura a Komunitně vedený místní rozvoj.

Sociální infrastruktura – Cílem této oblasti je zvýšit dostupnost a kvalitu služeb s důrazem na sociální začlenění. Podporuje vznik sociálního bydlení a dokončení procesu snižování vlivu institucí na poskytování sociálních služeb. Rozpočet na projekty v této oblasti činí 9 miliard korun. V současné době je otevřeno 8 výzev v rámci podpory Sociální infrastruktury.

Příklady konkrétních podporovaných aktivit:

- modernizace a rozvoj infrastruktury sociálních služeb podle platné legislativy o sociálních službách
- snížení vlivu institucionalizace v poskytování sociální péče za účelem sociální inkluze
- podpora sociálního bydlení – investice do nákupu bytů, bytových domů a nebytových prostorů pro potřeby sociálního bydlení, včetně zajištění nezbytného základního vybavení. (IROP 2021-2027, © 2024)

Komunitně vedený místní rozvoj – Dotace na projekty komunitně řízeného místního rozvoje financují potřeby pro využití potenciálu integrovaných územních strategií, které cílí na posílení územní soudržnosti ČR. Jsou financovány projekty zaměřené na integrální sociální, hospodářský a ekologický rozvoj, dále aktivity související se zachováním kulturního dědictví, rozvoj cestovního ruchu a zvýšení bezpečnosti mimo městské oblasti. (IROP dotace, © 2024)

Pro sociální služby je aktivitou podporovanou prostřednictvím Komunitně vedeného místního rozvoje – posílení infrastruktury sociálních služeb. Relevantní je 1 výzva, a to na podporu nákupu či rekonstrukce zařízení sociálních služeb. (IROP 2021-2027, © 2024)

#### Operační program Životní prostředí

Operační program Životní prostředí pro období 2021–2027 je klíčovým dotačním nástrojem pro ochranu životního prostředí v ČR, financovaný z EU fondů, konkrétně z ERDF a Fondu soudržnosti, s celkovou podporou ve výši 61 miliard Kč. Ministerstvo životního prostředí je řídicím orgánem, zatímco Státní fond životního prostředí ČR spravuje příjem a hodnocení projektů. Program se zaměřuje na širokou škálu cílů, včetně ochrany přírody, zlepšení kvality ovzduší a vody, adaptace na změnu klimatu a podporu oběhového hospodářství. (O programu OP Životní prostředí, 2024)

Pro NNO jsou relevantní 4 výzvy týkající se snížení energetické náročnosti budov a komplexních úsporných projektů na budovách.

#### Národní plán obnovy (NPO)

NPO je plánem investic a reforem ČR od roku 2021. Jeho cílem je zmírnění dopadů koronavirové pandemie a posílení ekonomiky s pomocí finančních prostředků prostřednictvím tzv. Nástroje pro oživení a odolnost (RRF), který využívá prostředky z NextGeneration EU. Česká republika plánuje v letech 2021–2026 využít prostřednictvím NPO cca 179 miliard Kč formou dotací a 19,4 miliard Kč ve formě půjček. (Národní plán obnovy, © 2024)

Pro podporu sociálních služeb jsou v současné době vyhlášeny 3 dotační výzvy, kterými jsou:

- *Zvyšování kapacit služeb sociálního poradenství a služeb sociální prevence*
- *Zvyšování kapacit nepobytových komunitních sociálních služeb*
- *Modernizace a rozvoj pobytových služeb sociální péče (Vyhlášené výzvy – Národní plán obnovy, © 2023)*

#### **Programy přeshraniční spolupráce**

Programy přeshraniční spolupráce jsou iniciativy financované EU, jejichž cílem je podporovat spolupráci a integraci mezi sousedícími regiony různých zemí. Tyto programy se zaměřují na řešení společných výzev, rozvoj společného ekonomického, sociálního a



kulturního potenciálu a posílení územní soudržnosti. Podporují projekty v různých oblastech, včetně životního prostředí, vzdělávání, zdravotnictví, kultury a cestovního ruchu, a usilují o zlepšení kvality života obyvatel v přeshraničních oblastech.

V současné době existují tyto programy přeshraniční spolupráce:

- Interreg Česko-Polsko
- Interreg Sasko-Česko
- Interreg Rakousko-Česko
- Interreg Bavorsko-Česko
- Interreg Slovensko-Česko (Programy přeshraniční a nadnárodní spolupráce 2021–2027, © 2024)

Pro účely diplomové práce se zaměříme na konkrétní program přeshraniční spolupráce Interreg Slovensko-Česko 2021-2027, prostřednictvím, kterého lze financovat jeden z navržených projektů v praktické části.

#### Interreg Slovensko-Česko 2021-2027

Tento program přeshraniční spolupráce navazuje na předchozí program Interreg V-A SK-CZ s cílem vytvořit efektivní platformu pro přidělování prostředků z EU. Řídicím orgánem v ČR je MMR ČR a na Slovensku je jím Ministerstvo pro investice, regionální rozvoj a informatizaci SR. Celkový rozpočet programu je 106 654 496 EUR, z čehož 85 323 597 EUR představuje příspěvek z ERDF.

Program se zaměřuje na podporu udržitelné přeshraniční spolupráce a napomáhá ke zlepšení ekonomické, sociální a územní integrace mezi regiony. Podporované oblasti zahrnují životní prostředí, vzdělávání, kulturu a cestovní ruch, institucionální spolupráci a místní iniciativy. (Program přeshraniční spolupráce Interreg Slovensko – Česko 2021–2027, © 2024)

### **2.3 Budoucnost kohezní politiky**

Na závěr této kapitoly je třeba se zamyslet nad budoucností kohezní politiky jako takové a jaký bude mít dopad na samotnou ČR. Momentálně se nacházíme v polovině současného programovacího období, kdy čerpání z příslušných operačních programů a s nimi spojené výzvy stále probíhají.

Zatímco fondy politiky soudržnosti na období 2021–2027 se teprve začínají implementovat, Evropská komise již zahájila úvahy o budoucnosti politiky soudržnosti po roce 2027. Zde je několik cílů, kterých by kohezní politika v budoucnu měla dosáhnout:

1. Kohezní politika prospívá všem typům evropského území prostřednictvím místně orientovaného přístupu, který umožňuje řešit specifické problémy každého území: městské oblasti, periferie, vzdálené a venkovské oblasti atd.
2. Zjednodušení politiky soudržnosti s menším počtem různých fondů a jednotným souborem pravidel pro příjemce. Vlády členských států by měly mít možnost získat podporu z politiky soudržnosti na financování skutečně integrovaných projektů územního rozvoje prostřednictvím kombinace různých fondů bez složitého orientování se v různých souborech pravidel.
3. Budoucí politika soudržnosti by mohla využívat jak přístupy financování založené na výsledcích, tak i tradiční financování založené na nákladech, zejména v případech, kdy je obtížné dané výsledky prokázat (např. inovace nebo sociální dimenze, které lze měřit pouze v delším časovém rámci). Řídící orgány by měly mít možnost rozhodnout se, jaký typ financování upřednostňují pro různé programy a typy projektů.
4. Dále podporovat výměny a spolupráci mezi evropskými územími a regiony – včetně zemí mimo EU – prostřednictvím přepracovaného programu nadnárodní spolupráce Interreg. To by mělo zahrnovat podporu programů spolupráce a technických výměn, které se zaměřují na posílení kapacit místních a regionálních samospráv a volených úředníků. (Future of Cohesion Policy Post-2027, 2023)

Pro samotnou ČR bude mít velký vliv na její financování to, zda bude stále čistým příjemcem nebo se v příštím období stane čistým plátcem. Rozdíl je v tom, zda víc peněz z rozpočtu EU dostává či naopak přispívá. Celkově od svého vstupu do Evropské unie 1. května 2004 až do 31. prosince 2022 Česká republika přispěla do evropského rozpočtu částkou 809,8 miliardy korun a naopak získala 1,82 bilionu korun. To znamená, že kladné saldo čisté pozice Česka v rámci rozpočtu EU dosáhlo celkově 1,01 bilionu korun. (CzechTrade, © 1997-2024)

Česká republika má v plánu v následujících letech zaměřit své dotace především na oblasti jako je klimatická změna, inovace, digitalizace a demografické změny, stejně jako je tomu v současném programovacím období. Nicméně samotná otázka budoucnosti dotací a jejich pravidel je teprve v začátcích. (Zichová, 2023)

### 3 ZÁKLADNÍ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE K VYBRANÉ ORGANIZACI

Organizace NADĚJE je nestátní neziskovou organizací (NNO), konkrétně zapsaným spolkem, která poskytuje sociální služby na území ČR. Podrobnější charakteristikou se zabývá praktická část diplomové práce. V této kapitole se nejprve seznámíme s obecnou definicí neziskového sektoru a neziskovými organizacemi a jejich znaky. Následně je kapitola zaměřena na spolky jako jedné z nejčastějších forem NNO. Vysvětluje, jaká je jejich základní definice, jak jsou organizovány a jaký mají právní základ. Na závěr se kapitola zabývá otázkou financování NNO. Představeny jsou různé zdroje financování, včetně veřejných dotací, soukromých darů a vlastních příjmů z činností organizace.

#### 3.1 Definice neziskového sektoru a neziskových organizací

Neziskový sektor a s ním spojené neziskové organizace hrají v ekonomice klíčovou roli, kterou nelze nahradit. Mezi nejvýznamnější důvody patří skutečnost, že působí v oblastech, které nejsou pro ziskové subjekty atraktivní, jelikož se nezaměřují primárně na zisk, nebo vláda nenabízí možnost poskytovat služby v těchto oblastech na tržním základě, protože chce mít kontrolu nad těmito službami. Neziskové organizace jsou nenahraditelné v ekonomice a hrají důležitou úlohu v odvětvích, která přispívají k rozvoji celé společnosti, jako je např. oblast vzdělávání a školství, sociální služby, zdravotní péče, ad. (Krechovská et al., 2018, s. 16)

Růžičková (2011, s. 6) definuje neziskové organizace jako organizace, které upoutávají zájem státu, společnosti nebo určitých skupin lidí svou činností. Jejich založení slouží k provozování činností k prospěchu těm subjektům, kteří měli na jejich vzniku největší zájem. Autorka také zdůrazňuje to, že NO kladou větší důraz na splnění cílů hlavního poslání než na zisk.

Podle Dobrozemského a Stejskala (2015, s. 22-23) se neziskové organizace vyznačují následujícími znaky:

Institucionalizované – NO jsou organizovány s ustálenou strukturou a organizací, ať už jsou či nejsou oficiálně nebo právně zapsány.

Soukromé – Jsou nezávislé na státní správě a nejsou jí řízeny, což znamená, že nemají nárok na významnou státní podporu a že v jejich vedení nejsou zaměstnání státní úředníci.

Neziskové – V neziskových organizacích není povoleno rozdělování zisku mezi vlastníky nebo vedení organizace. Získaný zisk z činnosti organizace musí být využit výhradně k podpoře hlavní činnosti organizace.

Soukromé a nezávislé – Jsou autonomní a nezávislé, disponují vlastní strukturou a postupy, které umožňují kontrolu vlastních aktivit. To znamená, že nejsou ovlivňovány vnějším zdrojem a jsou schopny samy sebe řídit. Nejsou pod kontrolou státu ani jiných vnějších institucí.

Dobrovolné – Jsou závislé na dobrovolné účasti lidí ve svých aktivitách. Tato dobrovolnost může zahrnovat neplacenou práci pro organizaci, dary nebo přijetí čestných funkcí ve správních radách.

### 3.2 Charakteristika NNO s důrazem na spolek

Základní rozdělení neziskových organizací je dále pak na státní (vládní) a nestátní neziskové organizace (NNO). Státní nebo vládní neziskové organizace jsou založeny institucemi veřejného sektoru a mají za úkol poskytovat obyvatelstvu veřejné služby, které mohou být čisté nebo smíšené veřejné statky. V ČR jsou klíčovou součástí těchto organizací organizační složky a příspěvkové organizace. (Hejduková, s. 214, 2015)

Pro nás důležité je však vysvětlit si pojem nestátní nezisková organizace, jelikož právě tento typ organizací definuje NADĚJI. NNO mohou být založeny soukromými subjekty, nejčastěji občany, a podléhají jiným právním předpisům než vládní neziskové organizace. (Krechovská et. al., 2018, s. 29)

NNO jsou např. azylové domy, nestátní zdravotní zařízení, muzea, kulturní spolky, hasičské sbory, sportovní kluby, ekologická hnutí, zájmová sdružení a církevní organizace, ad. Jejich existence je projevem svobody sdružování, která je základním principem demokracie a občanské společnosti. (Boukal, 2009, s. 19)

Za nejzásadnější NNO lze v dnešní době dle současné právní úpravy považovat:

- *spolky*
- *fundace*
- *ústavy*
- *politické strany a politická hnutí*
- *zájmové sdružení právnických osob*

- *registrované církve a náboženské společnosti, aj.* (Krechovská et. al., 2018, s. 28)

### 3.2.1 Spolek

Pro účely diplomové práce se budeme dále věnovat konkrétnímu typu NNO, kterým je spolek. Spolek je právnický subjekt, vytvořený s cílem realizovat specifický zájem jeho zakladatelů. Bez ohledu na to, zda je účel spolku zcela soukromý (sdružení jednotlivců se společným zájmem) nebo veřejný (například pomoc ohroženým skupinám obyvatel), právní úprava umožňuje oba typy, nebo jejich kombinaci. Členy spolku mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. (Pelikánová, 2016, s. 30)

Samosprávný a dobrovolný spolek může vzniknout minimálně třemi osobami, kteří sdílí společný zájem a dohodnou se na obsahu stanov.

Tyto stanovy musí obsahovat:

- *název a sídlo podniku*
- *účel spolku*
- *práva a povinnosti členů spolku*
- *určení statutárního orgánu* (Kryšková, 2022, s. 36)

Orgány spolku se skládají ze statutárního orgánu a nejvyššího orgánu, případně mohou zahrnovat kontrolní komisi, rozhodčí komisi a další orgány – toto je blíže popsáno ve stanovách. Funkční období členů volených do orgánů spolku je většinou pětileté, pokud stanovy neurčí jinak. Ve stanovách je dále uvedeno, zda je statutární orgán kolektivní (například výbor) nebo individuální (například předseda). Členy statutárního orgánu volí a odvolává nejvyšší orgán spolku, který obvykle představuje členská schůze, pokud stanovy neurčí jinak. Mezi její pravomoci patří zejména určení hlavních směrů činnosti spolku, rozhodování o změně stanov, schvalování hospodářských výsledků, hodnocení činnosti ostatních orgánů spolku a jejich členů, a rozhodování o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně. (Stejskal et. al., 2012, s. 62)

Spolek může být zrušen dobrovolně (rozhodnutím členů nejvyššího orgánu). Dále soudem na žádost osoby s oprávněným zájmem nebo i bez žádosti v případě, že spolek provozuje nelegální činnosti. Spolek může být zrušen také v případě provozování aktivit, které jsou v rozporu s účelem spolku nebo při opakovaném porušování práv svých členů. Zrušení spolku nastává dnem jeho výmazu z veřejného rejstříku. (Kryšková, 2022, s. 37)

### 3.3 Sociální služby

Dalším pojmem, který je nutné si v rámci této kapitoly vysvětlit jsou sociální služby, jelikož vybraná organizace je jejich poskytovatelem. Sociální služby jsou dle zákona o sociálních službách vymezeny *jako činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení*. (Zákon č. 108/2006 Sb.) Jsou poskytovány lidem, kteří jsou často společensky znevýhodněni a mají jim tedy pomoci zlepšit jejich životní standard, případně je v co nejvyšší míře zapojit do společnosti. (Matoušek, 2011, s. 9)

Sociální služby se zaměřují na pomoc seniorům, lidem s fyzickým nebo mentálním postižením, rodinám s dětmi a nezaměstnaným osobám v obtížné sociální nebo ekonomické situaci, stejně jako na podporu obětí trestných činů a dalších potřebných jednotlivců. (Molek, 2011, s. 9-10)

#### Formy poskytování sociálních služeb

Sociální služby jsou dále děleny dle následujících forem jejich poskytování. Konkrétně jsou děleny na:

- pobytové
- ambulantní
- terénní

Pobytové služby – klienti jsou umístěni v zařízeních určených pro seniory, osoby se zdravotním postižením a se zvláštním dozorem. Patří zde chráněná bydlení, týdenní stacionáře a různé typy odlehčovacích pobytových center.

Ambulantní služby – spočívají v pravidelných návštěvách klientů daného zařízení, buď samostatně nebo v doprovodu zodpovědné osoby. Nejsou v těchto zařízeních ubytováni.

Terénní služby – tyto služby zahrnují domovské návštěvy zdravotníků nebo sociálních pracovníků, kteří poskytují klientům služby jako aplikace injekcí, obvazy, pomoc s úklidem, nákupy a dodávku jídel atd., Výhodou těchto služeb je, že klienti bydlí pořád v jejich přirozeném domácím prostředí. (Prudká, 2015, s. 20)

Sociální péče je pak následně poskytována v rámci sociálních zařízení. Konkrétně v NADĚJI se můžeme setkat se těmito typy zařízení:

- Domovy pro seniory

- Domovy se zvláštním režimem
- Denní stacionáře
- Azylové domy
- Chráněná bydlení
- Sociální rehabilitace
- Sociálně terapeutické dílny
- Nízkoprahová centra pro děti a mládež

### 3.4 Zdroje a financování NNO

Neziskové organizace jsou ustanoveny za účelem poskytování veřejných služeb a přinášení přímých výhod ve prospěch společnosti. Tyto organizace spravují svůj majetek z vlastních finančních prostředků, které mohou pocházet jak od soukromých zdrojů (např. zakladatele a dalších subjektů), tak od veřejných subjektů prostřednictvím procesů přerozdělování. Také mohou využívat externí finanční prostředky (např. půjčky). Tento majetek může buď patřit přímo organizaci neziskového sektoru, nebo zůstat ve vlastnictví veřejného subjektu, který organizaci založil. (Boukal, 2009, s. 10)

Vytváření finanční struktury představuje pro neziskové organizace klíčové dlouhodobé strategické rozhodnutí. Je důležité zdůraznit, že financování neziskových organizací obvykle pochází z více zdrojů, tzv. vícezdrojové financování. Tento fakt obvykle vyžaduje kombinaci veřejného financování s podporou z neveřejných zdrojů. Každá nezisková organizace se musí snažit nalézt optimální kombinaci dostupných finančních prostředků. (Boukal, 2009, s. 70)

Podstatu vícezdrojového financování zdůrazňuje i Pelikánová (2017), která uvádí, že je *potřeba mít více zdrojů na financování projektů či provozu, a není možné se spoléhat jenom na jeden zdroj.*

Financování NNO lze celkem rozdělit na 3 typy:

- veřejné financování
- soukromé financování
- financování z vlastních zdrojů

### 3.4.1 Veřejné financování

Když mluvíme o veřejných zdrojích, máme na mysli finanční prostředky pocházející z veřejných rozpočtů a fondů. O přidělování těchto prostředků se starají příslušné orgány státní správy nebo samosprávy, jako jsou ministerstva, okresní úřady, města nebo obce. Podle Friče a Goulliho (2001) jsou do této kategorie zahrnuty následující druhy financování:

- **Granty a smlouvy:** Jedná se o přímé příspěvky vlády, které podporují specifické programy a aktivity organizací. Tato podpora může pocházet i z bilaterálních zdrojů, jako jsou finanční prostředky poskytované EU nebo zahraničními vládami.
- **Povinné převody (mandatorní transfery):** Zde patří zejména dotace a příspěvky od vlády, které jsou zákonem stanovené a určené k financování veřejných programů a určitých typů činností, například soukromých škol, politických stran, církevních organizací apod.
- **Dotace a platby prostřednictvím třetích stran:** Tato kategorie zahrnuje především sociální zabezpečení, platby za zdravotní pojištění a další nepřímé platby vlády, které jsou poskytovány organizacím za služby poskytované jednotlivcům. Také sem patří platby a příspěvky na projekty financované ze státních a fondů EU, které jsou v rámci NNO realizovány.

Finanční prostředky mohou být rozdělovány různými způsoby, například prostřednictvím výběrových řízení, která jsou pořádána příslušnými státními orgány, a to speciálně na určité projekty a činnost spolků a podobných typů organizací. Dotace jsou poskytovány na základě smluvního vztahu a nemá nevzniká na ně automaticky právní nárok. Finanční prostředky lze také získat prostřednictvím veřejných zakázek. (Frič & Goulli, 2001)

### 3.4.2 Soukromé financování

Zde patří především tyto typy financování:

**Individuální dary a granty** – soukromé osoby či firmy mohou poskytovat finanční dary nebo granty neziskovým organizacím jako prostředek podpory jejich projektů. Tyto dary mohou být jednorázové či pravidelné a mohou být určeny na konkrétní účely (účelové dary) nebo mohou být obecnější povahy.

**Sponzoring** – firmy mohou poskytovat finanční podporu nebo sponzorství neziskovým organizacím výměnou za reklamní a PR výhody. Tyto formy spolupráce mohou zahrnovat



finanční příspěvky na akce či organizace, nebo poskytování věcných darů pro potřeby organizace.

**Nadace a grantové organizace** – nadace a grantové organizace jsou specializované subjekty, které poskytují finanční prostředky neziskovým organizacím za účelem podpory určitého okruhu činností NNO, sociálních problémů nebo projekty zaměřené na určitá témata. Tyto organizace mohou poskytovat granty na základě žádostí nebo na základě vlastních grantových programů. (Boukal, 2009)

**Crowdfunding:** Neziskové organizace mohou využívat platformy pro crowdfunding k tomu, aby získaly finanční podporu od široké veřejnosti na jejich aktivity a konkrétní projekty. Tento způsob financování umožňuje neziskovým organizacím oslovit potenciální dárci online a získat tak další finanční prostředky nebo dary od jednotlivých přispěvatelů. (Krechovská et. al., 2018, s. 141)

### 3.4.3 Financování z vlastních zdrojů

Často se tomuto typu říká také samofinancování. NNO jsou v rámci tohoto typu financování podporovány prostřednictvím prodeje vlastních výrobků a služeb, finančních investic, podnikání, pronájmu majetku nebo členských příspěvků. Čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je míra nezávislosti těchto organizací. Financování z vlastních zdrojů přináší výhody, které spočívají např. v tom, že neexistuje žádný nátlak na to, aby NNO peníze utratily v určené struktuře nebo je vyúčtovaly v určeném termínu. Další výhodou je plynulejší tok financí do NNO – při správném samofinancování je možné lépe plánovat a ovlivňovat tok příjmů než například v případě dotací od státních nebo soukromých dárců. (Pelikánová, 2017, s. 38)

Vedle těchto kategorií financování NNO se také můžeme setkat s pojmem fundraising. Fundraising je aktivní činnost neziskových organizací zaměřená na získávání externích zdrojů. Cílem je navázat ideálně dlouhodobé vztahy s dárci, a to nejen s cílem získávat finanční prostředky, ale i jiné formy pomoci, jako jsou věcné dary, know-how, informace nebo sdílení zkušeností. Není to pouze o získání finančních prostředků nutných pro fungování, ale také o budování důvěry a dlouhodobé stability a udržitelnosti neziskových organizací. Klíčové pro fundraising je schopnost přilákat nové členy, příznivce a potenciálně i partnery pro organizaci. Spolu s PR a marketingem přispívá k rozvoji kvalitních vnitřních a vnějších vztahů, což má pozitivní vliv na dobré jméno a image organizace. (Pelikánová, 2017, s. 39)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘEDSTAVENÍ NADĚJE A IDENTIFIKACE JEJÍCH ROZVOJOVÝCH PŘEDPOKLADŮ

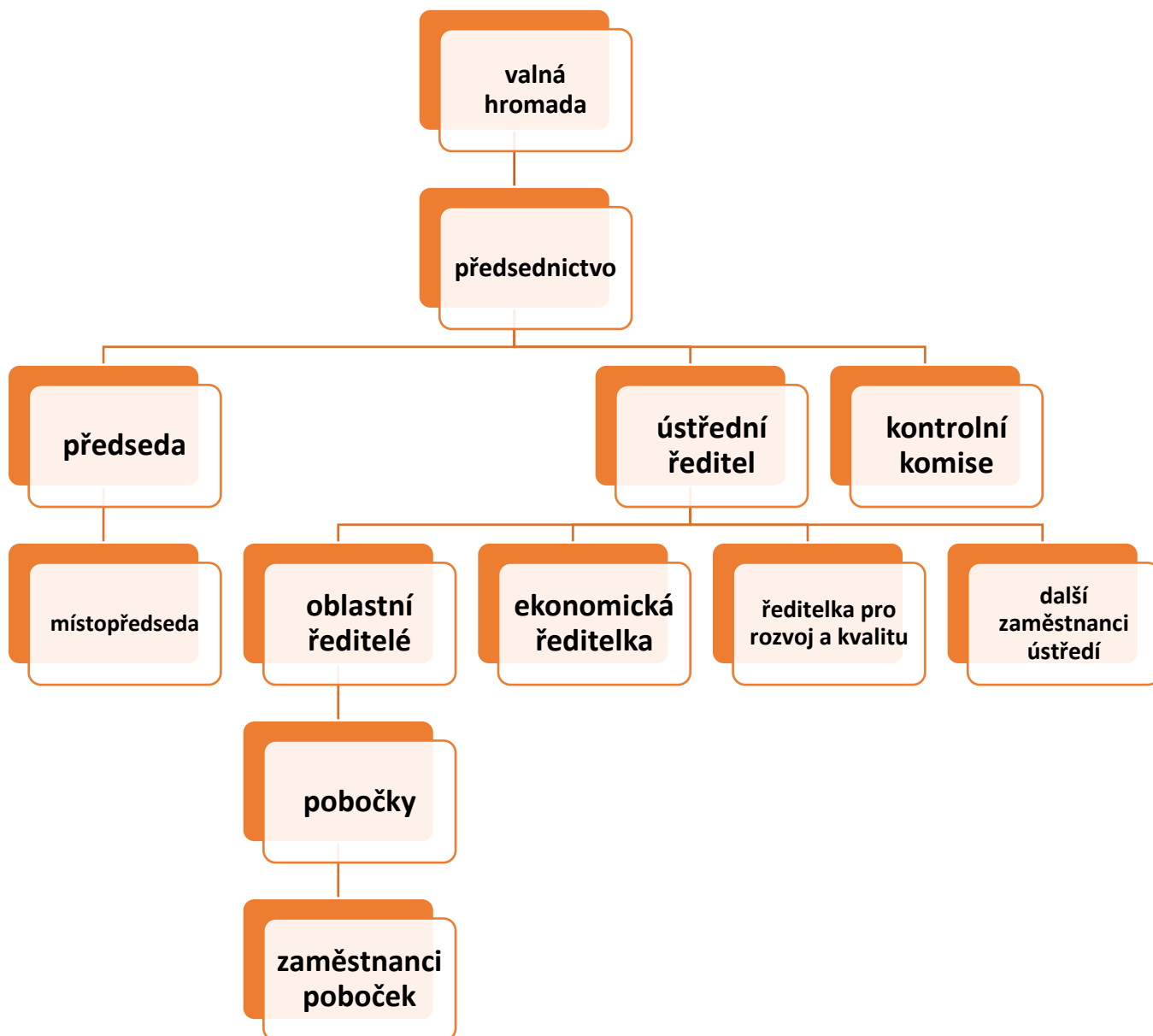
Tato kapitola se věnuje analýze vybraných oblastí organizace NADĚJE s cílem následné identifikace jejích základních rozvojových předpokladů. Nejprve je představena organizační struktura, a poté se práce věnuje oblastem sociálních služeb, lidských zdrojů, hospodaření a vzdělávání.

Organizace NADĚJE je spolkem, který začal svou činnost v roce 1990 s cílem praktického uplatnění evangelia a jeho šíření. Jejím posláním je vytvoření a provozování sítě služeb pro lidi v nouzi, které jsou založeny na křesťanských principech. Organizace poskytuje širokou škálu služeb pro občany ČR, zejména v rámci duchovní, zdravotní, sociální a humanitární pomoci, a to ve svých zařízeních, tak i mimo ně. Svými službami cílí především na lidi ve stáří, bez domova, s handicapem, ohrožené rodiny, ohrožené děti a mládež a další jinak znevýhodněné osoby. V současnosti jsou sociální služby poskytovány ve 27 městech po celém území ČR. (NADĚJE, © 2013-2024)

### 4.1 Organizační struktura

Ze Stanov NADĚJE vyplývá, že má organizace strukturu skládající se z několika hlavních orgánů. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která se schází jednou za dva roky a rozhoduje prostřednictvím veřejného hlasování. Její svolání je možné na základě rozhodnutí předsednictva, na návrh členů předsednictva nebo alespoň třiceti členů organizace. Valná hromada svolává členské schůze podle platné legislativy. Předsednictvo tvoří devět členů a funguje jako nejvyšší výkonný orgán organizace v období mezi zasedáními valné hromady. Předsednictvo má pravomoc schvalovat strategická a koncepční rozhodnutí, stanovovat auditora, schvalovat účetní závěrku, výroční zprávu, audit a roční rozpočet organizace. Dalším orgánem je statutární orgán, který se skládá z předsedy a místopředsedy. Předseda jedná a podepisuje jménem organizace, zatímco místopředseda je jeho zástupcem. Vedle těchto orgánů je také kontrolní komise, která je důležitým orgánem organizace. Tvoří ji tři členové, kteří jsou voleni valnou hromadou na čtyřleté období. Jejím úkolem je dohlížet na řádnost vedení záležitostí organizace a ověřovat soulad její činnosti se stanovami a právními předpisy. Oblastní ředitelé společně s ústředním ředitelem, ekonomickou ředitelkou a ředitelkou pro rozvoj a kvalitu tvoří ředitelskou radu, která je výkonným orgánem řízení organizace. Oblastní ředitelé dále stojí v čele jednotlivých poboček a zodpovídají za jejich

zaměstnance. Poslední kategorií zaměstnanců jsou další zaměstnanci ústředí, kde patří např. vedoucí vzdělávání, hlavní metodik, ústřední fundraiser nebo asistent ústředí. (NADĚJE, © 2013-2024, Stanovy NADĚJE, © 2013-2024)



Obrázek 1 Organizační struktura NADĚJE (vlastní zpracování dle Stanov NADĚJE a webových stránek NADĚJE)

## 4.2 Sociální služby poskytované v jednotlivých oblastech

Sociální služby poskytované organizací NADĚJE jsou provozovány v rámci jednotlivých poboček, z nichž některé jsou spojeny do oblastí za účelem snížení provozních nákladů. Konkrétně se jedná o oblasti – Praha, Zlín, Vysoké Mýto, Písek, Plzeň, Jablonec nad Nisou,

Otrokovice, Brno, Litoměřice. Každá z oblastí má svého oblastního ředitele, který zodpovídá za své zaměstnance. Sociální služby jsou v současnosti provozovány ve 27 městech na území ČR. V následujících tabulkách je pro každou oblast zpracován přehled jednotlivých služeb. Tyto tabulky obsahují jejich název, formu poskytování, cílovou skupinu, maximální kapacitu a rok vzniku služby. Při zpracování přehledů jednotlivých oblastí a služeb poskytovaných na jejich území vycházíme z dat Výroční zprávy NADĚJE za rok 2022, jelikož aktuální výroční zpráva za rok 2023 není v době tvorby diplomové práce k dispozici, a dále čerpáme data z Registru poskytovatelů sociálních služeb provozovaným Ministerstvem práce a sociálních věcí (MPSV).

Tabulka 1 Sociální služby provozované oblasti Praha

Oblast Praha					
Město	Název sociální služby	Forma poskytování	Cílová skupina	Maximální kapacita	Rok vzniku
Praha	azylový dům pro muže	pobytová	osoby bez přístřeší	40 lůžek	2004
	azylový dům pro ženy	pobytová	osoby bez přístřeší	50 lůžek	2004
	azylový dům pro muže	pobytová	osoby bez přístřeší	25 lůžek	1992
	azylový dům pro seniory a zdravotně znevýhodněné	pobytová	osoby bez přístřeší	30 lůžek	2002
	nízkoprahové denní centrum	ambulantní	osoby bez přístřeší	350 klientů	2007
	nízkoprahové denní centrum	ambulantní	osoby bez přístřeší	50 klientů	1997
	nízkoprahové denní centrum	ambulantní	osoby bez přístřeší	40 klientů	2022
	noclehárna pro muže	ambulantní	osoby bez přístřeší	20 lůžek	1995
	noclehárna pro muže	ambulantní	osoby bez přístřeší	20 lůžek	2004
	noclehárna pro muže	ambulantní	osoby bez přístřeší	40 lůžek	2022
terénní program	terénní	osoby bez přístřeší	1100 klientů	1997	

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NADĚJE 2022 a dat z Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV)

Tabulka 2 Sociální služby provozované oblasti Zlín

Oblast Zlín					
Město	Název sociální služby	Forma poskytování	Cílová skupina	Maximální kapacita	Rok vzniku
Zlín	domov pro seniory	pobytová	senioři	46 lůžek	1998
	domov se zvláštním režimem	pobytová	osoby s chronickým duševním onemocněním seniory	19 lůžek	1998
	denní stacionář	pobytová	osoby s chronickým duševním onemocněním	20 klientů	2013
	sociálně terapeutická dílna	ambulantní	osoby bez přístřeší	60 klientů	1992
	chráněné bydlení	ambulantní	osoby s mentálním a kombinovaným postižením	25 lůžek	1998
	sociální rehabilitace	ambulantní	osoby s mentálním postižením	3 klienti	2020
Vizovice	nízkoprahové centrum pro děti a mládež	ambulantní	děti a mládež ohrožené společensky nežádoucími jevy	30 klientů	2003

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv NADĚJE 2022 a dat z Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV)

Tabulka 3 Sociální služby provozované oblasti Vysoké Mýto

Oblast Vysoké Mýto					
Město	Název sociální služby	Forma poskytování	Cílová skupina	Maximální kapacita	Rok vzniku
Vysoké Mýto	domov pro seniory	pobytová	senioři	76 lůžek	1994
Litomyšl	nízkoprahové centrum pro děti a mládež	ambulantní	děti a mládež ohrožené společensky nežádoucími jevy	30 klientů	1997
Česká Třebová	terénní program	terénní	osoby s chronickým duševním onemocněním	3600 kontaktů	1997
	nízkoprahové centrum pro děti a mládež	ambulantní	děti a mládež ohrožené společensky nežádoucími jevy	40 klientů	2011

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NADĚJE 2022 a dat z Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV)

Tabulka 4 Sociální služby provozované oblasti Plzeň

Oblast Plzeň					
Město	Název sociální služby	Forma poskytování	Cílová skupina	Maximální kapacita	Rok vzniku
Plzeň	nízkoprahové centrum pro děti a mládež	ambulantní	děti a mládež ohrožené společensky nežádoucími jevy	15 klientů	1999
	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	ambulantní/terénní	děti a mládež ohrožené společensky nežádoucími jevy oběti domácího násilí oběti trestné činnosti rodiny s dětmi aj.	45/70 klientů	1999
	azylový dům pro ženy	pobytová	osoby bez přístřeší osoby v krizi etnické menšiny	10 lůžek	2006
Písek	terénní program	terénní	osoby bez přístřeší osoby v krizi osoby žijící ve vyloučených komunitách	2 klienti	2006
	nízkoprahové centrum pro děti a mládež	ambulantní/terénní	děti a mládež ohrožené společensky nežádoucími jevy osoby žijící ve vyloučených komunitách	45/70 klientů	2003 terénní forma od 2022
	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	ambulantní/terénní	osoby žijící ve vyloučených komunitách rodiny s dětmi etnické menšiny	5/7 klientů	2001

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NADĚJE 2022 a dat z Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV)



Tabulka 5 Sociální služby provozované v oblasti Jablonec nad Nisou

Oblast Jablonec nad Nisou					
Město	Název sociální služby	Forma poskytování	Cílová skupina	Maximální kapacita	Rok vzniku
Jablonec nad Nisou	azylový dům	pobytová	oběti trestné činnosti osoby bez přístřeší osoby v krizi	36 lůžek	2017
	noclehárna	ambulantní	oběti domácího násilí osoby bez přístřeší osoby v krizi	25 lůžek	2016
	denní centrum	ambulantní	osoby bez přístřeší osoby v krizi	40 lůžek	2016
	terénní program	terénní	osoby bez přístřeší osoby v krizi	7 klientů	2006
	terénní program	terénní	osoby žijící ve vyloučených komunitách rodiny s dětmi etnické menšiny	400 kontaktů	2009
Liberec	azylový dům	pobytová	oběti trestné činnosti osoby bez přístřeší osoby v krizi	36 lůžek	1998
	terénní program	terénní	děti a mládež ve ohrožené společensky nežádoucími jevy osoby v krizi osoby žijící ve vyloučených komunitách rodiny s dětmi etnické menšiny	65 klientů	2009
	noclehárna	ambulantní	osoby bez přístřeší osoby v krizi	32 lůžek	2009
	nízkoprahové denní centrum	ambulantní	osoby bez přístřeší osoby v krizi	40 klientů	2010
Mladá Boleslav	noclehárna	ambulantní	oběti domácího násilí osoby bez přístřeší osoby v krizi	16 lůžek	1999
	nízkoprahové denní centrum	ambulantní	osoby bez přístřeší osoby v krizi	40 klientů	1999

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NADĚJE 2022 a dat z Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV)

Tabulka 6 Sociální služby provozované v oblasti Otrokovice

Oblast Otrokovice					
Město	Název sociální služby	Forma poskytování	Cílová skupina	Maximální kapacita	Rok vzniku
Otrokovice	domov pro osoby se zdravotním postižením	pobytová	osoby s kombinovaným a mentálním postižením	35 lůžek	1993
	denní stacionář	ambulantní	osoby s kombinovaným a mentálním postižením	8 klientů	1993
	chráněné bydlení	pobytová	osoby s kombinovaným a mentálním postižením	24 lůžek	2006
	podpora samostatného bydlení	terénní	osoby s kombinovaným a mentálním postižením	10 klientů	2015
	sociální rehabilitace	ambulantní	osoby s kombinovaným a mentálním postižením	2 klienti	2016
Otrokovice	sociálně terapeutické dílny	ambulantní	osoby s kombinovaným a mentálním postižením	42 klientů	1999
Uherské Hradiště					
Bystřice pod Hostýnem					
Rožnov pod Radhoštěm	denní stacionář	ambulantní	osoby s kombinovaným postižením	13 klientů	2021
Vsetín	denní stacionář	ambulantní	osoby s kombinovaným postižením	13 klientů	2021
	osobní asistence	terénní	osoby s kombinovaným a mentálním postižením	5 klientů	2005
	sociálně terapeutické dílny	ambulantní	osoby s kombinovaným a mentálním postižením	15 klientů	2016

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NADĚJE 2022 a dat z Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV)

Tabulka 7 Sociální služby provozované v oblasti Brno

Oblast Brno					
Město	Název sociální služby	Forma poskytování	Cílová skupina	Maximální kapacita	Rok vzniku
Brno	domov pro seniory	pobytová	osoby se zdravotním postižením senioři	27 lůžek	1997
	domov pro seniory	pobytová	osoby se zdravotním postižením senioři	31 lůžek	1998
	domov se zvláštním režimem	pobytová	osoby s chronickým duševním onemocněním osoby trpící Alzheimerovou nemocí nebo jinými typy demence senioři	30 lůžek	2003
	denní stacionáře	ambulantní	osoby s chronickým duševním onemocněním osoby trpící Alzheimerovou nemocí nebo jinými typy demence senioři	10 klientů	2000
	pečovatelská služba	terénní	osoby s chronickým duševním onemocněním osoby trpící Alzheimerovou nemocí nebo jinými typy demence senioři	90 klientů	1992

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv NADĚJE 2022 a dat z Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV)

Tabulka 8 Sociální služby provozované v oblasti Nedašov

Oblast Nedašov					
Město	Název sociální služby	Forma poskytování	Cílová skupina	Maximální kapacita	Rok vzniku
Nedašov	domov pro seniory	pobytová	senioři	15 lůžek	1991
	domov se zvláštním režimem	pobytová	osoby s chronickým duševním onemocněním	22 lůžek	1991
	domov pro osoby se zdravotním postižením	pobytová	osoby se zdravotním postižením	15 lůžek	1991

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NADĚJE 2022 a dat z Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV)

Tabulka 9 Sociální služby provozované v oblasti Litoměřice

Oblast Litoměřice					
Město	Název sociální služby	Forma poskytování	Cílová skupina	Maximální kapacita	Rok vzniku
Litoměřice	terénní program	terénní	osoby bez přístřeší osoby v krizi	2 klienti	2003
	sociálně aktivizační služba pro rodiny s dětmi	ambulantní/terénní	rodiny s dítětem/děťmi	3 klienti	2009
	nízkoprahové zařízení pro děti a mládež	ambulantní/terénní	děti a mládež ohrožené společensky nežádoucími jevy	24 klientů	2012
	sociálně terapeutická dílna	ambulantní	osoby s kombinovaným postižením osoby s mentálním postižením	10 klientů	2013
	chráněné bydlení	pobytová	osoby s kombinovaným postižením osoby s mentálním postižením	12 lůžek	2013
Chomutov	sociální rehabilitace	ambulantní/terénní	děti a mládež ve věku ohrožené společensky nežádoucími jevy osoby s chronickým duševním onemocněním rodiny s dětmi	3/2 klienti	2024
Roudnice nad Labem	terénní program	terénní	osoby bez přístřeší osoby v krizi osoby žijící ve vyloučených komunitách	4 klienti	2006

Roudnice nad Labem	azylový dům	pobytová	oběti domácího násilí osoby bez přístřeší rodiny s dětmi	45 klientů	2010
	sociálně terapeutické dílny	ambulantní	osoby s chronickým duševním onemocněním osoby s kombinovaným postižením osoby s mentálním postižením osoby s tělesným postižením	10 klientů	2013
	krizová pomoc	pobytová	osoby v krizi	4 klienti	2013
	chráněné bydlení	pobytová	osoby s chronickým duševním onemocněním osoby s kombinovaným postižením osoby s mentálním postižením osoby s tělesným postižením	12 lůžek	2015
	odborné sociální poradenství	ambulantní	osoby v krizi	1 klient	2016
Klášterec nad Ohří	azylový dům	pobytová	oběti domácího násilí osoby bez přístřeší osoby v krizi rodiny s dětmi	40 klientů	2009
	noclehárna	ambulantní	osoby bez přístřeší	10 lůžek	2009
	terénní program	terénní	osoby bez přístřeší osoby v krizi osoby žijící v sociálně	2 klienti	2010

			vyločených komunitách rodiny s dítětem/děťmi		
Kláštorec nad Ohří	nízkoprahové denní centrum	ambulantní	osoby bez přístřeší	20 klientů	2013
	chráněné bydlení	pobytová	osoby s chronickým duševním onemocněním osoby s kombinovaným postižením osoby s mentálním postižením	10 lůžek	2015
	nízkoprahové zařízení pro děti a mládež	ambulantní/terénní	děti a mládež ve věku ohrožené společensky nežádoucími jevy	20/10 klientů	2017
	odborné sociální poradenství	ambulantní	osoby v krizi osoby žijící ve vyločených komunitách	1 klient	2017
Lovosice	noclehárny	ambulantní	osoby bez přístřeší osoby v krizi	10 lůžek	2013
	nízkoprahové denní centrum	ambulantní/terénní	osoby bez přístřeší osoby v krizi	15/1 klient	2013
Kadaň	odborné sociální poradenství	ambulantní	osoby v krizi osoby žijící v sociálně vyločených komunitách	1 klient	2013
	nízkoprahové denní centrum	ambulantní	osoby bez přístřeší	15 klientů	2015
	noclehárna	ambulantní	osoby bez přístřeší	8 lůžek	2021
	chráněné bydlení	pobytová	osoby s chronickým duševním onemocněním osoby s kombinovaným postižením	10 lůžek	2015

			osoby s mentálním postižením		
Štětí	terénní program	terénní	osoby bez přístřeší osoby v krizi osoby žijící ve vyloučených komunitách	4 klienti	2006
	terénní program	terénní	osoby bez přístřeší osoby v krizi osoby žijící ve vyloučených komunitách	2 klienti	2016
	odborné sociální poradenství	ambulantní	osoby v krizi	1 klient	2016
Terezín	sociální rehabilitace	ambulantní/terénní	děti a mládež ve věku ohrožené společensky nežádoucími jevy osoby s chronickým duševním onemocněním rodiny s dětmi	3/3 klienti	2022
Žatec	sociální rehabilitace	ambulantní/terénní	děti a mládež ve věku ohrožené společensky nežádoucími jevy osoby s chronickým duševním onemocněním rodiny s dětmi	3/2 klienti	2024

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NADĚJE 2022 a dat z Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV)



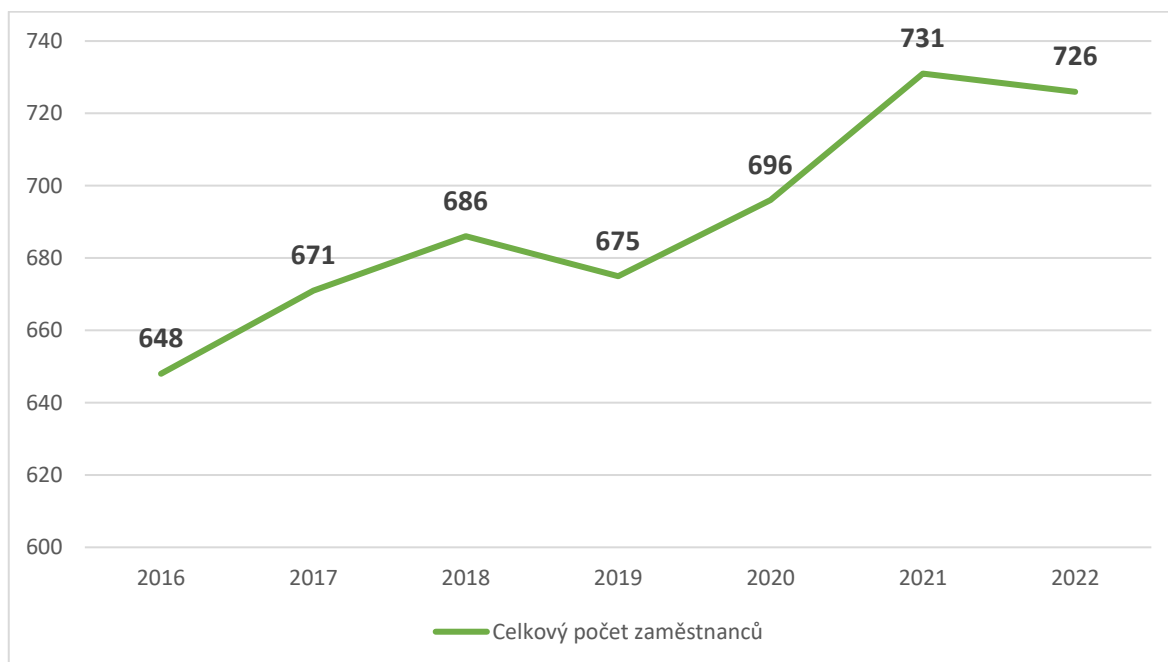
Z uvedeného přehledu všech sociálních služeb NADĚJE vyplývá, že se vyskytují v různých formách, včetně pobytových, ambulantních a terénních služeb, což umožňuje organizaci NADĚJE efektivně reagovat na potřeby osob v obtížných životních situacích. Služby zahrnují azylové domy, nízkoprahová centra, denní stacionáře, domovy pro seniory, chráněné bydlení, terénní programy a mnoho dalších. Nejčastější sociální službou, která se objevuje napříč většinou oblastí, jsou azylové domy a nízkoprahová centra pro osoby bez přístřeší, což značí, že se organizace cíleně snaží řešit problémy s bezdomovectvím v rámci ČR. Hlavní cílovou skupinou těchto služeb jsou osoby bez přístřeší, oběti domácího násilí a osoby v krizi, což ukazuje na zaměření organizace NADĚJE na nejvíce zranitelné skupiny ve společnosti. Celkový počet specifických služeb nabízených organizací NADĚJE je dle Portálu poskytovatele sociálních služeb MPSV 83, což podtrhuje rozsáhlé pokrytí organizace a schopnost poskytovat cílenou pomoc a podporu všem jejím cílovým skupinám. Široká škála nabídky služeb zároveň umožňuje organizaci reagovat na měnící se potřeby cílových skupin a další společenské výzvy. Význam sociálních služeb pro rozvoj NADĚJE jako NNO je zásadní.

### 4.3 Lidské zdroje

#### Zaměstnanci

Na základě grafu uvedeného níže lze pozorovat stálý růst počtu zaměstnanců s několika mírnými výkyvy. Z počátečních 648 zaměstnanců v roce 2016 došlo k postupnému nárůstu až na 726 zaměstnanců v roce 2022, což je celkem o 12,04 %. Tento trend naznačuje, že organizace si udržuje pozitivní trajektorii růstu, a především podtrhuje schopnost organizace přilákat nové zaměstnance a zároveň si udržet ty stávající. Význam lidských zdrojů je důležitý v rozvoji každé organizace, jelikož zaměstnanci tvoří jejich základní stavební kámen. Zejména v oblasti sociálních služeb závisí kvalita a rozsah poskytovaných služeb na odbornosti, zkušenostech a nasazení pracovníků. Růst počtu zaměstnanců organizace je spojen z rozšiřování služeb, zvyšováním jejich kvality a celkovému posilování kapacit organizace s cílem reagovat na sociální výzvy.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců organizace NADĚJE v letech 2016-2022

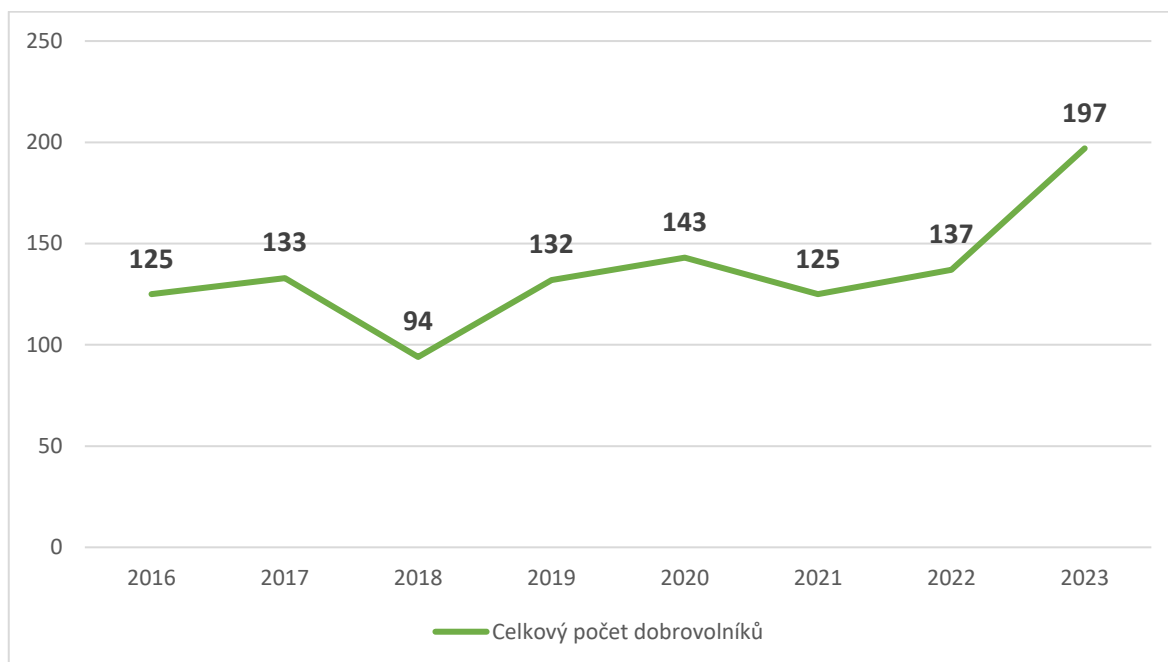


(Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv NADĚJE 2016-2022)

### Dobrovolníci

V následujícím grafu jsou údaje o vývoji počtu dobrovolníků v letech 2016 až 2023. Počáteční počet dobrovolníků v roce 2016 byl 125. V průběhu let byly zaznamenány mírné fluktuace, nicméně v roce 2023 dosáhl počet dobrovolníků významného nárůstu na 197. Tento vývoj svědčí o rostoucí atraktivitě organizace a jejím úspěchu v zapojování nových dobrovolníků. Porovnáme-li počet dobrovolníků v roce 2016 s počtem dobrovolníků v roce 2023, zjistíme, že došlo k procentuálnímu nárůstu o přibližně 57,6 %. Tento významný nárůst nejen ukazuje na zvýšený zájem o dobrovolnické aktivity v rámci organizace, ale také na úspěšné metody a strategie organizace v nabírání a udržování dobrovolníků. Dobrovolníci jsou neocenitelným zdrojem pro každou neziskovou organizaci, neboť přinášejí nejen svůj čas a dovednosti, ale často i nové nápady na inovace. Nárůst počtu dobrovolníků také napomáhá úspoře nákladů, jelikož hodnota práce dobrovolníků může pomoci snížit mzdové náklady stávajících zaměstnanců.

Graf 2 Vývoj počtu dobrovolníků v organizaci NADĚJE v letech 2016-2023

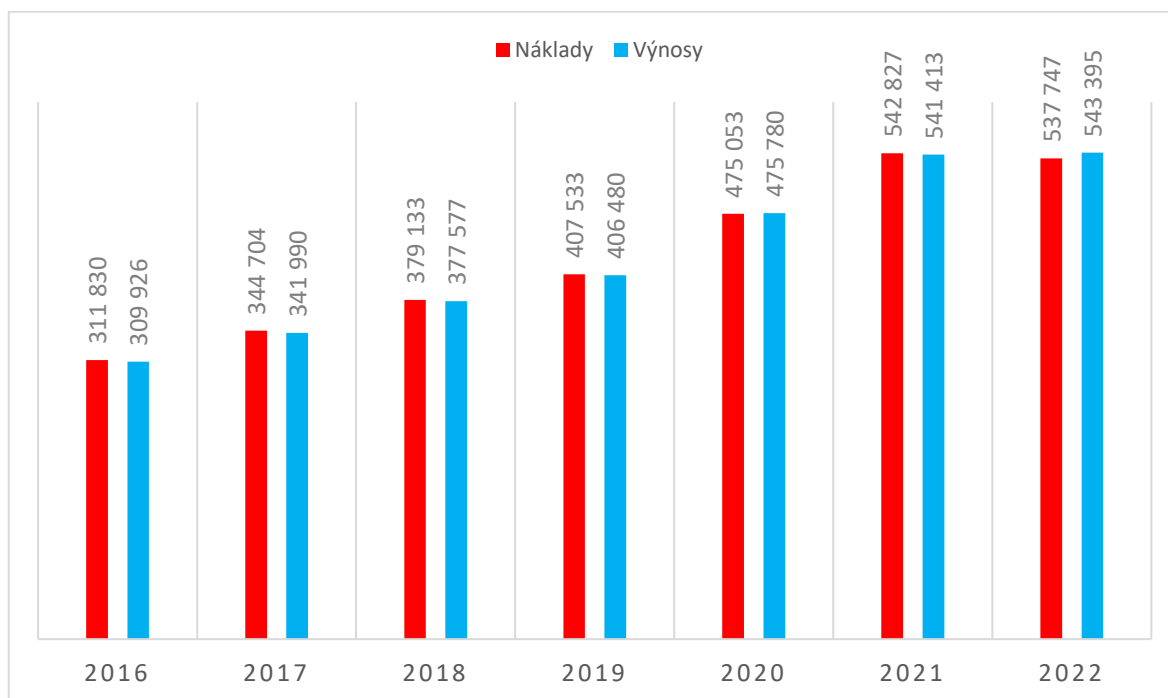


(Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace)

#### 4.4 Hospodaření organizace

Hospodaření organizace NADĚJE za období 2016–2022 odhaluje vzestupný vývoj v nákladech i výnosech. Rok 2016 zaznamenal náklady ve výši 311,830 tis. Kč a výnosy činily 309,926 tis. Kč, výsledek hospodaření byl ztrátový, a to ve výši 1904 tis. Kč. Zajímavým rokem je rok 2022, kdy došlo k lehkému poklesu nákladů oproti předchozímu roku o 0,94% na 537,747 tis. Kč, zatímco výnosy vzrostly o 0,37 % na 543,395 tis. Kč, což vedlo k zisku celkem 6,157 tis. Kč. Tento vývoj signalizuje zlepšení finančního hospodaření organizace, a její schopnost adaptace a efektivnějšího využívání zdrojů. Z uvedených dat je patrné, že hospodaření organizace NADĚJE se během sledovaného období neustále vyvíjelo, přičemž roky 2020 a 2022 vyobrazují značné zlepšení v celkovém hospodaření organizace. Tento trend svědčí o schopnosti organizace efektivně se adaptovat na měnící se podmínky a úspěšně spravovat své finanční zdroje.

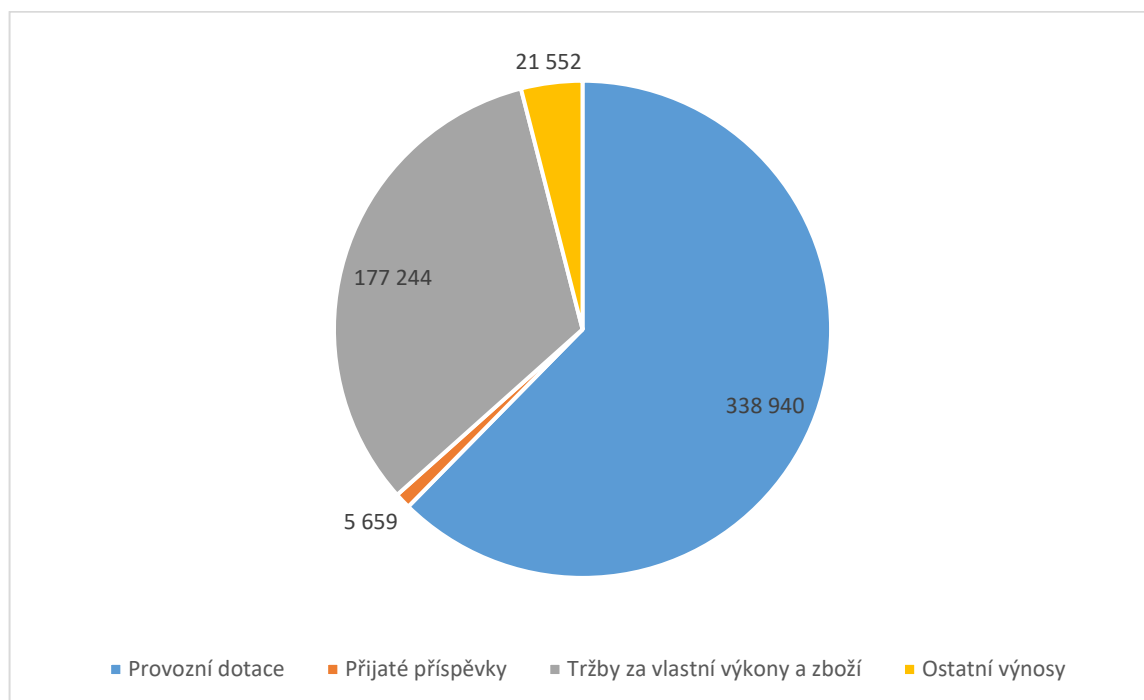
Graf 3 Náklady a výnosy organizace NADĚJE v letech 2016–2022 (v tis. Kč)



(Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv NADĚJE 2016-2022)

Následující graf slouží k detailnější analýze hospodaření pro rok 2022. Celkem graf ukazuje, že organizace získala významnou část svých příjmů z provozních dotací ve výši 338 940 tis. Kč, které představují podporu pro její běžnou činnost a projekty. Druhý největší zdroj příjmů tvořily tržby za vlastní výkony a zboží, dosahující 177 244 tis. Kč, což ukazuje schopnost organizace generovat příjmy prostřednictvím poskytovaných služeb a prodeje produktů. Další složkou financování byly v roce 2022 ostatní výnosy ve výši 21 552 tis. Kč, včetně 210 tis. Kč z prodeje majetku. Díky těmto příjmům může NADĚJE investovat do rozvoje svých služeb, rozšiřovat nabídku pro své klienty a zároveň zvyšovat svou odolnost vůči finančním výkyvům. V kontextu rozvoje organizace tyto zdroje příjmů nejen že zajišťují nezbytné financování pro její současné operace, ale také jí umožňují investovat do inovací, rozvoje kapacit a dalšího posilování její role v oblasti poskytování sociálních služeb.

Graf 4 Druhy výnosů a jejich výše v rámci organizace NADĚJE za rok 2022 (v tis. Kč)



(Zdroj: vlastní zpracování dle Výroční zprávy NADĚJE 2022)

## 4.5 Vzdělávání

Oblast vzdělávání je pro organizaci jednou z činností, které se aktivně věnuje. V tabulce níže, která popisuje přehled vzdělávacích aktivit v rámci organizace NADĚJE v letech 2016-2022 došlo dle zjištěných dat ke značnému posunu, což se odráží ve zvyšujícím se počtu účastníků a nabízených kurzech. Data ukazují na celkový počet účastníků kurzů, který vzrostl z 622 v roce 2016 na 748 v roce 2022, přičemž nejvyšší účast byla zaznamenána v roce 2019 s 924 účastníky. Počet kurzů rovněž narůstal a to z 35 v roce 2016 na 49 v roce 2022, s nejvyšším počtem kurzů v roce 2017. Tento trend ukazuje na důležitost, kterou NADĚJE přikládá rozvoji svých zaměstnanců, a na její závazek poskytovat kvalitní a efektivní služby. Vzdělávací programy jsou každoročně zaměřeny na široké spektrum témat zaměřených na péči o klienty a zaměstnance, což odráží komplexní přístup organizace k profesnímu rozvoji. Význam těchto vzdělávacích iniciativ pro celkový rozvoj NADĚJE je zásadní. Investice do vzdělávání umožňuje organizaci nejen udržet a rozvíjet odborné dovednosti svých zaměstnanců, ale také přizpůsobit se měnícím se potřebám a výzvám v oblasti sociálních služeb. Tím NADĚJE nejen zlepšuje kvalitu svých služeb, ale také díky nabízení kurzů účastníkům z jiných organizací pomáhá udržovat dobrou reputaci v oblasti svého působení.

Tabulka 10 Přehled vzdělávání v rámci organizace NADĚJE za období 2016-2022

Roky	Účastníci z organizace NADĚJE	Účastníci z cizích organizací	Celkem účastníků	Celkem kurzů
2016	597	25	622	35
2017	518	184	702	69
2018	799	111	910	63
2019	681	243	924	61
2020	560	230	790	54
2021	654	75	729	63
2022	672	76	748	49

(Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv NADĚJE 2016-2022 a interních zdrojů)

#### 4.6 Základní rozvojové předpoklady organizace

Na základě analýzy jednotlivých oblastí byly identifikovány následující rozvojové předpoklady, které budou sloužit pro návrh projektů s potenciálem realizace prostřednictvím financování z fondů EU.

##### Rozšíření a diverzifikace sociálních služeb

Rozšíření a diversifikace sociálních služeb, které organizace NADĚJE nabízí, jsou potřebné pro schopnost organizace reagovat na měnící se sociální a individuální potřeby různých cílových skupin. S rostoucími výzvami, jako je stárnutí populace, nárůst krizových situací u mladých lidí, nebo integrace začleňování znevýhodněných skupin, se ukazuje význam rozvoje sociálních služeb, které mohou efektivně reagovat na tyto různorodé potřeby. Iniciativa k rozšiřování služeb, jako jsou azylové domy, nízkoprahová centra, domovy pro seniory, terénní programy, ad., představuje krok k posílení sociální podpory a inkluze organizace. Důraz na diversifikaci nejenže odráží potřebu větší specializace služeb pro konkrétní skupiny, ale také poukazuje na důležitost inovativních přístupů v sociální práci, které by mohly zahrnovat vývoj nových programů a služeb.

##### Zaměření na lidské zdroje

Zvýšená orientace na lidské zdroje může představovat klíčový faktor pro další růst a rozvoj organizace. Zaměstnanci a dobrovolníci jsou neocenitelným základem pro poskytování vysoce kvalitních sociálních služeb. Pro udržení a rozvoj schopnosti organizace efektivně naplňovat své cíle je zásadní, aby se více věnovala samotnému náboru, motivaci a oceňování

svých zaměstnanců. Také by mělo v rámci tohoto rozvojového předpokladu dojít ke zvyšování atraktivity organizace NADĚJE pro dobrovolníky.

#### Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Zaměření na vzdělávání a s ním spojený rozvoj zaměstnanců je zásadní oblastí pro každou organizaci, včetně NADĚJE. Tento přístup nejenže umožňuje zaměstnancům zdokonalovat své dovednosti a znalosti, ale také posiluje celkovou kapacitu organizace reagovat na měnící se potřeby svých klientů a výzvy sociálního prostředí. Vytváření a podpora prostředí, kde je vzdělávání a profesní rozvoj považován za klíčovou prioritu, vede k větší motivaci a angažovanosti pracovníků. Nabízením pravidelných školení, workshopů a možností dalšího vzdělávání, organizace nejen reaguje na současné požadavky svého pole působnosti, ale také pomáhá reagovat na budoucí trendy a připravuje své zaměstnance na možné nadcházející výzvy.

## 5 ANALÝZA ČERPÁNÍ ZE STRUKTURÁLNÍCH FONDŮ ORGANIZACÍ NADĚJE

Tato kapitola se věnuje důkladnější analýze čerpání financí z fondů EU organizací NADĚJE. Cílem je poskytnout ucelený pohled na to, jak tato organizace využívá finanční prostředky získané z EU k realizaci svých projektů a naplňování svého poslání a cílů. Analýza vychází z veřejně dostupných zdrojů, zejména z portálu DotaceEU.cz provozovaným MMR, a dále z webových stránek a výročních zpráv organizace NADĚJE. Kapitola se zaměřuje na konkrétní projekty, na které organizace čerpala prostředky z evropských fondů. Zároveň jsou prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s vybranými respondenty identifikovány klíčové oblasti týkající se čerpání z fondů EU a potenciální výzvy, kterým organizace čelí při správě a využívání jejich finančních prostředků. Dále je na základě výsledků analýz sestavena SWOT analýza, která slouží ke shrnutí získaných poznatků. Na závěr kapitoly jsou analýzy shrnuty a základní rozvojové předpoklady organizace jsou doplněny o další oblasti, na které je navázáno dále v praktické části.

### 5.1 Projekty v programovém období 2014-2020

V programovém období 2014-2020 byly čerpány finanční prostředky na následující projekty:

#### 1. NADĚJE pro Kadaň

Období realizace – 1. 7. 2016 – 30. 6. 2018

Evropský fond – ESF

Operační program – OP Z

Registrační číslo projektu – CZ.03.2.60/0.0/0.0/15\_026/0000937

Výše dotace EU – 1 715 091,75 Kč

Veřejné zdroje ČR – 302 663,25 Kč

Celková alokace – 2 017 755,00 Kč

Cíl projektu: Projekt byl zaměřen na problematiku sociálního vyloučení, konkrétně na problém zadlužení příslušné cílové skupiny. Činnosti, které byly v rámci projektu řešeny byly zejména tyto: poradenství v oblasti oddlužení, např. zpracování insolvenčních návrhů,



zkontaktování exekutorů, soudů a jiných exekucí, vyjednávání splátkových kalendářů a další činnosti spojené s pomocí v sociálně právní oblasti.

## 2. NADĚJE pro Roudnici

Období realizace – 1. 7. 2016 – 31. 12. 2018

Evropský fond – ESF

Operační program – OP Z

Registrační číslo projektu – CZ.03.2.60/0.0/0.0/15\_026/0000940

Výše dotace EU – 5 245 442,43 Kč

Veřejné zdroje ČR – 925 666,32 Kč

Celková alokace – 6 171 109,00 Kč

Cíl projektu: Projekt přispíval k sociálnímu začlenění dané cílové skupiny do běžného života a odstranění překážek, které tomu brání. Byly řešeny především problémy týkající se nezaměstnanosti, nevyhovujícího bydlení a dalších faktorů vyloučení dle individuálních potřeb klientů.

## 3. NADĚJE pro Štětí

Období realizace – 1. 7. 2016 – 30. 12. 2018

Evropský fond – ESF

Operační program – OP Z

Registrační číslo projektu – CZ.03.2.60/0.0/0.0/15\_026/0000946

Výše dotace EU – 4 969 552,62 Kč

Veřejné zdroje ČR – 876 979,88 Kč

Celková alokace – 5 846 532,00 Kč

Cíl projektu: Projekt řešil problematiku sociálního začlenění cílové skupiny a odstraňování bariér, které tomuto přístupu brání. Konkrétně byl projekt zaměřen na sociální služby a terénní programy, které pomáhají řešit situace spojené s nezaměstnaností, nevyhovujícím bydlením a zadlužením.

#### 4. OSP a NZDM pro Klášterec 2017

Období realizace – 1. 7. 2017 – 30. 6. 2020

Evropský fond – ESF

Operační program – OP Z

Registrační číslo projektu – CZ.03.2.60/0.0/0.0/15\_042/0006127

Výše dotace EU – 7 048 795 Kč

Veřejné zdroje ČR – 1 243 905,00 Kč

Celková alokace – 8 292 700,00 Kč

Cíl projektu: Projekt byl zaměřen na řešení ekonomických a sociálně-právních výzev, kterým čelí sociálně vyloučení jedinci a mladí lidé v Klášterci nad Ohří. Projekt se zabýval konkrétními aspekty sociálního vyloučení prostřednictvím poskytování sociálních služeb, odborného sociálního poradenství a provozování nízkoprahových zařízení pro děti a mládež.

#### 5. Vzdělávání pro všechny výhodou (3V)

Období realizace – 1. 7. 2019 – 30. 6. 2022

Evropský fond – ESF

Operační program – OP Z

Registrační číslo projektu – CZ.02.3.61/0.0/0.0/16\_039/0011718

Výše dotace EU – 3 200 069,37 Kč

Veřejné zdroje ČR – 564 718,13 Kč

Celková alokace – 3 764 788,00 Kč

Cíl projektu: Projekt se zabýval problematikou vzdělávání dětí a žáků v sociálně vyloučené lokalitě ve městě Písku.

#### 6. Rodinné centrum eN

Období realizace – 1. 7. 2019 – 30. 6. 2022

Evropský fond – ESF

Operační program – OP Z

Registrační číslo projektu – CZ.03.2.60/0.0/0.0/16\_052/0011576

Výše dotace EU – 6 316 135,37 Kč

Veřejné zdroje ČR – 1 114 612,13 Kč

Celková alokace – 7 430 748,00 Kč

Cíl projektu: Záměrem projektu bylo vytvoření Rodinného centra eN, které zajistí poskytování konkrétní sociální služby – Sociálně aktivizační služba pro rodiny a děti v Písku.

#### 7. Rozvoj sociálních služeb NADĚJE

Období realizace – 13. 10. 2021 – 30. 11. 2022

Evropský fond – ERDF

Operační program – IROP

Registrační číslo projektu – CZ.06.4.59/0.0/0.0/16\_072/0016975

Výše dotace EU – 662 898,7 Kč

Celková alokace – 662 899 Kč

Cíl projektu: Cílem projektu byla pomoc při začlenění sociálně vyloučených osob, jedinců ohrožené sociálním vyloučením nebo lidí se zdravotním postižením v Litoměřicích a přilehlých obcích do MAS České středohoří. Součástí projektu bylo pořízení a zajištění provozu nového vozidla, které slouží k realizaci terénních programů na tomto území organizace.

#### 8. Rekonstrukce azylového domu Naděje v Praze-Záběhlicích

Období realizace – 1. 5. 2022 – 31. 12. 2023 (předpokládané ukončení)

Evropský fond – ERDF

Operační program – Operační program Praha – pól růstu ČR

Registrační číslo projektu – CZ.07.3.56/0.0/0.0/20\_076/0002304

Výše dotace EU – 4 994 983,50 Kč

Veřejné zdroje ČR – 4 994 983,50 Kč

Celková alokace – 9 989 967,00 Kč

Cíl projektu: komplexní rekonstrukce azylového domu v Praze-Záběhlicích

### 9. Automobily NADĚJE pro pomoc potřebným

Období realizace – 1. 6. 2022 – 31. 12. 2023 (předpokládané ukončení)

Evropský fond – ERDF

Operační program – IROP

Registrační číslo projektu – CZ.06.6.127/0.0/0.0/21\_124/0017063

Výše dotace EU – 5 079 012,65 Kč

Veřejné zdroje ČR – 896 296,35 Kč

Celková alokace – 5 975 309,00 Kč

Cíl projektu: Projekt je realizován v pobočkách – Otrokovice, Vsetín, Zlín, Litoměřice, Klášterec nad Ohří a Praha. Cílem je pořízení 5 automobilů pro účely poskytování sociálních služeb. Jedná se o vozidla na alternativní paliva – 4 pětimístná elektrovozidla a jedno osmimístné vozidlo na hybridní pohon.

V období 2014-2020 realizovala organizace NADĚJE 9 projektů s celkovou finanční alokací ve výši 50 151 807 Kč. Financování těchto projektů bylo převážně realizováno prostřednictvím fondů ESF a ERDF. Projekty se zaměřily na různé oblasti, včetně rozvoje sociálních služeb, vzdělávání, podpory zaměstnanosti, integrace vyloučených skupin, rozvoje infrastruktury a podpory sociálního začleňování. Tato široká paleta aktivit ukazuje na komplexní přístup organizace NADĚJE k řešení sociálních výzev a zlepšování životních podmínek různých cílových skupin.

## **5.2 Projekty v programovém období 2021-2027**

V programovém období 2021-2027 jsou finanční prostředky čerpány na následující projekty:

### 1. Podpora Housing led přístupů v Písku

Období realizace – 1. 10. 2022 – v realizaci

Evropský fond – ESF+

Operační program – OP Z+

Registrační číslo projektu – CZ.03.02.01/00/22\_007/0000253

Výše dotace EU – 10 587 811,20 Kč

Veřejné zdroje ČR – 3 210 079,20 Kč

Celková alokace – 13 797 890,00 Kč

Cíl projektu: Tento projekt se soustředí na poskytování specifické podpory lidem čelícím bytové nouzi nebo těm, kteří jsou vystaveni riziku bytové nouze. Podpora bude realizována prostřednictvím několika klíčových aktivit: a) podpora zabydlování a podporou v oblasti bydlení, b) zřízení kontaktního bodu pro otázky bydlení, c) implementace nástrojů pro podporu sousedských vztahů.

## 2. Podpora dostupnosti bydlení v Plzni

Období realizace – 1. 1. 2023 – v realizaci

Evropský fond – ESF+

Operační program – OP Z+

Registrační číslo projektu – CZ.03.02.01/00/22\_007/0000540

Výše dotace EU – 18 564 968,78 Kč

Veřejné zdroje ČR – 5 628 644,02 Kč

Celková alokace – 24 193 613,00 Kč

Cíl projektu: Tento projekt se soustředí na poskytování specifické podpory lidem čelícím bytové krizi nebo riziku bytové nouze v Plzni. Vychází se strategických dokumentů města Plzeň a je založen na opatření tykající se řešení problémů s bezdomovectvím.

Dodatečná informace – NADĚJE, z. s. není přímým příjemcem dotace, ale je jím město Plzeň. NADĚJE bude v rámci tohoto projektu realizovat aktivitu – Podpora zabydlování a podpora bydlení. Není známa konkrétní výše dotace pro NADĚJI, jelikož projekt stále probíhá. Z toho důvodu nelze počítat částku dotace do analýzy financování projektů NADĚJE. V celkovém srovnání je však uvedena celková alokace na tento projekt.

## 3. Bydlení pro ukrajinské rodiny a ženy bez domova – NADĚJE Litoměřice

Období realizace – 1. 5. 2023 – v realizaci

Evropský fond – ESF+

Operační program – OP Z+

Registrační číslo projektu – CZ.03.02.01/00/22\_101/0001438

Výše dotace EU – 1 966 334,59 Kč

Veřejné zdroje ČR – 17 697 011,21 Kč

Celková částka – 19 663 346,00 Kč

Cíl projektu: Tento projekt zaměřuje svoji podporu na začleňování osob zasažených bytovou nouzí nebo těch, kteří jsou jí bezprostředně ohroženi, a to prostřednictvím specifických principů a metod v konkrétních oblastech Ústeckého kraje. Projekt bude cílovým skupinám poskytovat osobní pomoc, zahrnující asistenci při hledání, získávání a udržování bydlení a další sociální podpory.

#### 4. Housing Youth NADĚJE Praha

Období realizace – 1. 4. 2023 – v realizaci

Evropský fond – ESF+

Operační program – OP Z+

Registrační číslo projektu – CZ.03.02.01/00/22\_101/0001055

Výše dotace EU – 1 437 174,63 Kč

Veřejné zdroje ČR – 12 934 571, 57 Kč

Celková částka – 14 371 746,00 Kč

Cíl projektu: Tento projekt v Praze má za cíl pomáhat mladým lidem a párům ve věku 18 až 26 let, kteří mají potíže nalézt zde bydlení. Nabízí pomoc ve dvou oblastech: asistence při získání a udržení bydlení a budování podpůrných sítí a služeb. Projekt má za cíl povzbudit účastníky k aktivnímu přístupu k řešení jejich situace a je zaměřen na podporu společného bydlení a samostatného obývání bytů.

V období 2021-2027 organizace NADĚJE prozatím zahájila 3 projekty s celkovou finanční alokací 47 832 982 Kč. V tomto programovém období se organizace NADĚJE soustředí na řadu klíčových oblastí, které jsou v souladu s jejím závazkem k řešení sociálních výzev a podpoře zranitelných skupin v české společnosti. Tyto oblasti zahrnují podporu bydlení, kde projekty poskytují řešení pro osoby v bytové nouzi nebo pro ty, kterým hrozí riziko bytové nouze. Sociální začleňování znevýhodněných osob a skupin do společnosti představuje další významnou oblast, kde se realizují aktivity na podporu cílových skupin. Podpora je také

směřována k mladým lidem, kdy organizace reaguje na krizové situace a cílí na potřeby lidí postižených konflikty či jinými mimořádnými událostmi.

#### Shrnutí programových období

V tabulce níže jsou uvedeny finanční údaje týkající se projektů realizovaných organizací NADĚJE ve dvou různých programových obdobích: 2014-2020 a 2021-2027. Tabulka detailně popisuje částky čerpané z EU, veřejné zdroje ČR a celkovou alokaci finančních prostředků na projekty v každém z těchto období. V období 2014-2020 byla celková alokace finančních prostředků na projekty NADĚJE 50 151 807 Kč. Z EU bylo čerpáno 39 231 984 Kč, a z veřejných zdrojů ČR bylo přiděleno 10 919 823 Kč. Pro probíhající období 2021-2027 je zatím celková alokace finančních prostředků na projekty 47 832 982 Kč, přičemž z EU bude čerpáno 13 991 320 Kč a veřejné zdroje ČR přispějí 33 841 662 Kč. Je důležité si uvědomit, že programové období 2021-2027 ještě nebylo ukončeno, a proto se očekává, že celková alokace finančních prostředků na projekty, stejně jako počet a rozsah realizovaných projektů v budoucnu narostou.

Tabulka 11 Analýza financování projektů organizace NADĚJE

Programové období	Celkově čerpáno z EU (Kč)	% čerpáno z EU	Celkové veřejné zdroje ČR (Kč)	% veřejné zdroje ČR	Celková alokace (Kč)
2014-2020	39 231 984	78,23 %	10 919 823	21,77 %	50 151 807
2021-2027	13 991 320	29,25 %	33 841 662	70,75 %	47 832 982

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z DotaceEU.cz)

Další tabulkou je shrnutí projektů realizovaných organizací NADĚJE v již zmiňovaných programových obdobích. Organizace NADĚJE v rámci nich realizovala nebo bude realizovat celkem 13 projektů zaměřených na různé sociální oblasti. Celkem došlo v obou obdobích k realizaci projektů, z nichž mnohé byly zaměřeny na podporu sociálně vyloučených skupin, integraci na trh práce, vzdělávání a sociální začleňování. Financování těchto projektů probíhalo převážně prostřednictvím ESF a ERDF. V kontextu zmíněných projektů se organizace zaměřovala spíše na měkké než na tvrdé investiční projekty. Organizace nejvíce využívá prostředky z OP Z a navazujícího OP Z+, dále z IROPU a také byl realizován 1 projekt v rámci operačního programu Praha – pól růstu.

Tabulka 12 Celkové srovnání projektů realizovaných v rámci organizace NADĚJE

Projekt	Období realizace	Zaměření	Fond EU	Operační program	Celková alokace (Kč)
NADĚJE pro Kadaň	2016-2018	Sociální vyloučení a problematika zadlužení cílové skupiny	ESF	OP Z	2 017 755 Kč
NADĚJE pro Roudnici	2016-2018	Sociální začlenění cílové skupiny	ESF	OP Z	6 171 109 Kč
NADĚJE pro Štětí	2016-2018	Sociální začlenění a podpora služeb se zaměřením na problematiku	ESF	OP Z	5 846 532 Kč
OSP a NZDM pro Klášterec	2017-2020	Ekonomické a sociálně-právní výzvy vyloučených osob v dané lokalitě	ESF	OP Z	8 292 700 Kč
Vzdělávání pro všechny výhodou (3V)	2019-2022	Vzdělávání ve vyloučených lokalitách	ESF	OP Z	3 764 788 Kč
Rodinné centrum eN	2019-2022	Zřízení sociálně aktivizační služby	ESF	OP Z	7 430 748 Kč
Rozvoj sociálních služeb NADĚJE	2021-2022	Sociální začlenění	ERDF	IROP	662 899 Kč
Rekonstrukce azylového domu v Záběhlicích	2022-2023	Komplexní rekonstrukce azylového domu	ERDF	OP Praha – pól růstu ČR	9 989 967 Kč
Automobily NADĚJE pro pomoc potřebným	2022-2023	Pořízení vozidel pro sociální služby	ERDF	IROP	5 975 309 Kč
Podpora Housing led přístupů v Písku	2022-	Podpora lidí v bytové nouzi	ESF+	OP Z+	13 797 890 Kč
Podpora dostupnosti bydlení v Plzni	2023-	Podpora bydlení v dané lokalitě	ESF+	OP Z+	24 193 613 Kč
Bydlení pro ukrajinské rodiny a ženy bez domova – NADĚJE Litoměřice	2023-	Podpora bydlení pro danou cílovou skupinu	ESF+	OP Z+	19 663 346 Kč
Housing Youth NADĚJE Praha	2023-	Podpora bydlení konkrétní cílové skupiny	ESF+	OP Z+	14 371 746 Kč

(Zdroj: vlastní zpracování dle dat z DotaceEU.cz)



### 5.3 Polostrukturované rozhovory

Pro doplnění celkové analýzy čerpání dotací ze strukturálních fondů nám slouží následující informace získané prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s vybranými respondenty organizace NADĚJE.

**Časová období sběru dat:** březen až duben 2024

Vybraní respondenti:

- Oblastní ředitelka pobočky Zlín
- Projektový manažer pobočky Zlín
- Oblastní ředitel pobočky Nedašov
- Oblastní ředitel pobočky Praha
- Oblastní ředitel pobočky Litoměřice
- Ředitelka pro rozvoj a kvalitu organizace NADĚJE

Polostrukturovaný rozhovor představuje metodu sběru dat, kde jsou základem předem stanovené otázky, ale existuje prostor pro rozvíjení diskuse nebo pokládání dodatečných dotazů v závislosti na odpovědích účastníka.

Pro respondenty byly připraveny následující okruhy otázek:

- Bariéry a výzvy při čerpání dotací
- Návrhy na zvýšení efektivity čerpání z evropských fondů
- Budoucí plány a cíle organizace
- Zhodnocení aktuálního stavu čerpání prostředků z fondů EU

Celkem bylo pro analýzu čerpání dotací z evropských strukturálních fondů prostřednictvím metody polostrukturovaného rozhovoru vybráno 6 respondentů, kteří zastávají v organizaci důležité pozice a mají tedy povědomí o dané problematice. Všichni účastníci byli dotazováni stejnými základními otázkami, avšak průběh a délka rozhovorů se u každého z nich odvíjela individuálně podle toho, jak rozhovory postupně probíhaly. Následující část se věnuje shrnutí rozhovorů do jednotlivých oblastí a poznatků, které z nich vyplynuly.

### Bariéry a výzvy při čerpání dotací EU

První oblastí, které se otázky věnovaly jsou bariéry a výzvy při čerpání dotací EU. Z provedených rozhovorů s respondenty vyplynuly následující informace:

#### a) Nedostatek personálních kapacit

Jednou z největších výzev je nedostatek personálních kapacit zaměřených na dotační management. Z rozhovorů vyplývá, že organizace čelí výzvě v podobě omezeného počtu pracovníků schopných věnovat se přípravě, podávání a správě dotačních projektů. Tento nedostatek omezuje schopnost organizace reagovat na dotační příležitosti a realizovat větší počet projektů.

#### b) Složitost dotačních procesů

Další zmiňovanou bariérou je složitost a administrativní náročnost dotačních procesů. Respondenti poukazují na výzvy spojené s orientací v dotačních pravidlech a vyhověním všem administrativním požadavkům, což mnohdy vyžaduje mít specifické znalosti a dovednosti, a především splňovat podmínky daných výzev, které jsou mnohdy obtížně dosažitelné pro organizaci.

#### c) Strukturální a organizační omezení

Organizační struktura a pravidla jsou rovněž identifikovány jako významné překážky. Tyto strukturální aspekty komplikují možnost podávání více projektových žádostí a omezují flexibilitu poboček v rámci celé organizace. Dalším příkladem je centralizované rozhodování a potřeba schválení projektů na úrovni ředitelské rady, které mohou zpomalovat proces přípravy a podání projektových návrhů.

#### d) Finanční omezení

Finanční omezení, zejména nedostatek zdrojů pro spolufinancování a předfinancování projektů, je další klíčovou výzvou. Tyto finanční požadavky jsou zvláště náročné pro neziskové organizace v sociálním sektoru, které často nemají dostatečné rezervy pro pokrytí počátečních nákladů projektů.

#### e) Nedostatek vlastního majetku

Z rozhovorů také vyplývá, že nedostatek vlastního majetku omezuje možnosti organizace čerpat prostředky na investiční, zejména stavební projekty. Toto omezení je často zmiňováno v kontextu výzev spojených s realizací tvrdých (investičních) projektů.

Přestože se organizace NADĚJE potýká s řadou bariér a výzev při čerpání evropských fondů, z rozhovorů je zřejmé odhodlání a otevřenost k hledání řešení, která by umožnila překonat tyto překážky. Organizace se snaží adaptovat a hledat nové způsoby, jak efektivně využívat dostupné zdroje pro rozvoj a posílení svých služeb.

#### Budoucí plány a cíle organizace

V rámci organizace NADĚJE se respondenti shodují ohledně důležitosti zaměření na budoucí rozvoj a inovaci služeb, které jsou klíčové pro splnění jejího poslání. Z rozhovorů s jejími představiteli vyplynulo, že budoucí plány a cíle se soustředí na několik základních oblastí, které reflektují ambice organizace dále růst a adaptovat se na měnící se potřeby komunit, kterým slouží. Organizace plánuje v budoucnosti využití evropských fondů, zejména pro projekty, které podporují vzdělávání a odborný rozvoj jejích pracovníků. Tento záměr zdůrazňuje uznání, že kvalifikovaní a dobře vyškolení pracovníci jsou základem pro poskytování kvalitních služeb. Vedle toho je zmiňován i zájem o realizaci technologických inovací a ekologických projektů, jako jsou například další nákupy elektroaut nebo zavádění energeticky úsporných řešení v budovách, což ukazuje na snahu o zlepšení environmentální udržitelnosti operací organizace. Dalším klíčovým aspektem budoucích plánů je snaha o zlepšení infrastruktury a materiálně-technického zázemí, ať už prostřednictvím rekonstrukcí existujících zařízení nebo rozšíření prostor pro poskytování služeb. Tato snaha je v souladu s cílem rozšířit kapacity pro klienty a zlepšit kvalitu a dostupnost poskytovaných služeb. Zároveň se organizace plánuje zaměřit na strategické plánování a vytváření dlouhodobých strategií jednotlivých poboček, které mají za cíl identifikovat klíčové oblasti pro rozvoj a způsoby, jakými lze nejlépe využít dostupné zdroje, včetně těch z evropských fondů. Tento proces zahrnuje také posilování spolupráce s veřejnými institucemi, městy a kraji, což by mělo pomoci při realizaci společných projektů a zvyšování dopadu činností organizace v komunitách. V neposlední řadě, respondenti naznačují, že je důležité, aby se organizace nadále zaměřovala na inovace ve svých službách a hledala nové způsoby, jak reagovat na sociální výzvy a potřeby svých klientů. To zahrnuje i zaměření na podporu inovací, řešení sociálních problémů a využití nových technologií a metodik ve své práci. Z rozhovorů je zřejmé, že organizace NADĚJE má ambiciózní plány pro budoucnost, které jsou založeny na rozvoji svých služeb, posílení svých kapacit a šíření povědomí o organizaci.

#### Návrhy na zvýšení efektivity čerpání z evropských fondů

Z rozhovorů s představiteli organizace NADĚJE vyplynulo, že klíčové pro zvýšení efektivity čerpání z evropských fondů je zlepšení informovanosti a vzdělávání svých zaměstnanců.

Zdůrazněna byla potřeba pravidelného sledování výzev a aktualizací dotačních programů, což by mělo zajistit, že pracovníci jsou neustále informováni o možnostech financování. Navíc, významnou roli hraje vzdělávání v oblasti přípravy a správy dotačních projektů, kde by bezplatné kurzy a specializované školení mohly posílit dovednosti pracovníků v této oblasti. Z rozhovorů dále vyplynula potřeba posílení spolupráce s externími partnery, včetně místních samospráv a soukromého sektoru. Tato spolupráce je považována za zásadní pro překonání strukturálních bariér, jako je nedostatek vlastního majetku, a umožnění realizace širších investičních projektů. Společné projekty s externími partnery mohou také rozšířit možnosti financování a přinést nové příležitosti pro inovace a rozvoj. Nutno zde podotknout, že organizace v současné době vyvíjí snahu se čím dál více podílet na projektech s partnery, např. městem Plzní, kde společně s ním realizují projekt výstavby nového azylového domu. Respondenti rovněž poukázali na význam aktivního zapojení se do komunit a sítí zabývajících se evropskými fondy. Toto zapojení může pomoci vyměňovat si zkušenosti, sdílet osvědčené postupy a budovat užitečné kontakty, což může výrazně přispět k úspěšné přípravě a realizaci dotačních projektů. Na závěr, zdůrazněna byla potřeba vytvoření kvalitního projektového řízení a podpora ze strany vedení organizace. Návrhům opatření se více věnuje další část praktické části.

#### Aktuální stav čerpání dotací prostřednictvím fondů EU

Z rozhovorů s představiteli organizace NADĚJE vyplývá, že zkušenosti s čerpáním prostředků z evropských fondů jsou rozmanité, reflektující jak úspěchy, tak i výzvy, se kterými se organizace setkává. Přestože NADĚJE má dlouhodobé zkušenosti s realizací projektů financovaných z EU fondů, rozsah a úspěšnost těchto aktivit se liší v závislosti na specifických podmínkách a kapacitách jednotlivých poboček. Z rozhovorů je dále patrné, že organizace je schopna úspěšně realizovat jak lokální projekty v rámci poboček, tak projekty, které zasahují organizaci jako celek. Dle respondentů je snaha se zaměřit převážně na měkké projekty v oblastech, jako je vzdělávání pracovníků, rozvoj vzdělávání a ekologické iniciativy. Navzdory tomu se organizace setkává s řadou strukturálních a organizačních výzev, které omezují možnosti čerpání fondů pro investiční projekty, zejména ty, které vyžadují vlastnictví majetku či pozemku. Respondenti se shodují na tom, že jedním z klíčových faktorů omezujících efektivnější využívání evropských fondů je složitost dotačních procesů a administrativní zátěž. Kromě toho, nedostatek personálních kapacit zaměřených výhradně na přípravu a správu dotačních projektů je dalším významným omezením, které brání organizaci v ambicióznějším čerpání evropských zdrojů. Někteří

respondenti poukazují na specifické organizační nastavení NADĚJE, jako je fungování pod jedním IČO, což komplikuje podávání více žádostí a realizaci širších projektů. Toto nastavení ztěžuje koordinaci mezi pobočkami a vyžaduje pečlivé strategické plánování na úrovni celé organizace. Z rozhovorů dále vyplývá, že přes existující výzvy a omezení, se NADĚJE snaží intenzivně čerpat prostředky z evropských fondů, a to s důrazem na projekty, které podporují její hlavní poslání a přinášejí přímý přínos jejím cílovým skupinám.

V návaznosti na provedené polostrukturované rozhovory byly původní 3 rozvojové předpoklady doplněny o další, kterými jsou:

#### Zelená transformace infrastruktury a služeb

Tento rozvojový předpoklad by měl za cíl změnit strategický přístup organizace NADĚJE k integraci udržitelných a ekologických praktik do jejího denního provozu, infrastruktury a nabízených služeb. Je zde kladen důraz na snižování environmentálního dopadu organizace, zlepšení energetické efektivity a podporu ekologického povědomí mezi zaměstnanci, klienty a veřejností.

V rámci infrastruktury to znamená investování do obnovitelných zdrojů energie, jako je instalace solárních panelů na střechách budov, zavedení systémů pro sběr a využití dešťové vody, zateplení budov pro zvýšení jejich energetické účinnosti, nebo použití ekologických stavebních materiálů. Tyto kroky vedou k dlouhodobým úsporám v nákladech na energie a zároveň zmenšují ekologickou stopu organizace.

#### Přeshraniční spolupráce a partnerství

Přeshraniční spolupráce a partnerství představuje pro organizaci NADĚJE strategický rozvojový předpoklad, který je zaměřen na rozšiřování a posilování mezinárodních vazeb. Tento přístup by měl umožňovat výměnu znalostí, zkušeností a osvědčených postupů mezi organizacemi, což může vést k inovacím v poskytovaných sociálních službách. Spoluprací s partnery z různých zemí organizace získává přístup k novým metodám, nástrojům a technologiím, které mohou přispět k efektivnější práci a lepší podpoře jejích klientů.

## **5.4 SWOT analýza**

SWOT analýza, představující souhrn silných, slabých stránek a příležitostí a hrozeb, je zpracována na základě dat získaných prostřednictvím analýzy veřejně dostupných dat, údajů ze strategie NADĚJE 2022-2026 a poznatků získaných prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů.

Tabulka 13 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobré jméno a reputace organizace</li> <li>• adaptabilita a otevřenost k hledání řešení</li> <li>• vícezdrojové financování organizace</li> <li>• transparentní nakládání s financemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturální a organizační výzvy</li> <li>• nedostatek personálních kapacit pro projektové řízení</li> <li>• nedostatek vlastního majetku</li> <li>• složitosti administrativních požadavků</li> <li>• absence investiční strategie</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozvoj spolupráce s veřejnými a soukromými subjekty</li> <li>• zaměření na rozvoj a inovaci služeb</li> <li>• využívání dotačních titulů na realizaci měkkých projektů</li> <li>• strategické plánování a dlouhodobé strategie</li> <li>• přeshraniční spolupráce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zásadní změna cílů pro čerpání ze strukturálních fondů EU pro následující programové období</li> <li>• vysoká konkurence o přidělení prostředků z fondů</li> <li>• postupné snižování objemu prostředků pro realizaci projektů v rámci ČR</li> <li>• volby a s tím spojená hrozba změny pohledu na čerpání prostředků z EU</li> <li>• nedostatek financí pro projekty</li> </ul>

(Zdroj: vlastní zpracování dle provedených analýz a Strategie NADĚJE 2022-2026)

## 5.5 Shrnutí provedených analýz

V rámci metod analýzy bylo použito analýzy veřejně dostupných zdrojů, která byla využita při analýze oblastí sociálních služeb, lidských zdrojů, hospodaření a vzdělávání organizace, kdy v návaznosti na ni byly představeny 3 základní rozvojové předpoklady. Dále byla tato metoda využita při analýze čerpání ze strukturálních fondů EU, kdy byly představeny projekty, kterými se organizace zabývala. Poté byla provedena analýza metodou polostrukturovaného rozhovoru, které byly provedeny s oblastními řediteli, projektovým manažerem a ředitelkou pro rozvoj a kvalitu organizace NADĚJE. Z provedených rozhovorů byly původní rozvojové předpoklady doplněny o další 2.

Celkově lze říci, že organizace NADĚJE se v rámci svých omezených možností snaží dostatečně čerpat prostředky z EU fondů. Dle výsledků analýz, zde však existují jisté překážky a bariéry, které často zpomalují proces žádostí o finanční podporu na projekty. Lze

tedy v návaznosti na provedené analýzy vyjádřit, že organizace jako taková má mnohem větší potenciál čerpat prostředky z EU. Z toho důvodu se práce nejprve zabývá návrhy opatření pro zlepšení projektového řízení, které jsou představeny v další kapitole.

Tabulka 14 Shrnutí provedených analýz

Metody analýzy	Analýza veřejně dostupných zdrojů, polostrukturovaný rozhovor, SWOT analýza
Respondenti	Celkem 6 respondentů – oblastní ředitelé, projektový manažer a ředitelka pro rozvoj a kvalitu organizace
Počet realizovaných projektů organizací NADĚJE	Celkem 13 projektů v programových obdobích 2014-2020 a 2021-2027
Rozvojové předpoklady organizace	Celkem 5 rozvojových předpokladů – Rozšíření a diverzifikace sociálních služeb, zaměření na lidské zdroje, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zelená transformace infrastruktury a služeb, přeshraniční spolupráce a partnerství
Návrh opatření pro zlepšení projektového řízení	Opatření pro lepší přípravu projektů, navýšení interních kapacit a zlepšení komunikace a spolupráce
Návrh katalogu projektů	Bude navrženo celkem 10 projektů, které navazují na rozvojové předpoklady

(Zdroj: vlastní zpracování dle provedených analýz)

## 6 NÁVRH OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ

Kapitola se zaměřuje na identifikaci a představení návrhu opatření, která by mohla výrazně přispět k efektivnějšímu řízení a realizaci projektů financovaných z fondů EU v organizaci NADĚJE. Tyto návrhy byly sestaveny a konzultovány s představiteli organizace a zahrnují lepší přípravu projektových návrhů, navýšení interních kapacit pro správu projektů a zlepšení komunikace a spolupráce jak uvnitř organizace, tak s externími partnery. Cílem je poskytnout přehled doporučení pro optimalizaci projektového řízení, což by mělo vést k úspěšnějšímu získávání financí z EU a efektivnější realizaci projektů s pozitivním dopadem na cílové skupiny organizace.

### 6.1 Opatření pro lepší přípravu projektů

#### Vytvoření metodické příručky pro přípravu projektů

Návrh zahrnuje vytvoření metodických materiálů, včetně šablon a příruček pro přípravu projektů, které poskytnou jednotlivým pobočkám jasný návod k žádostem o projekty. Tyto materiály by měly obsahovat pokyny k definici projektových cílů, rozpočtování a přípravě projektové dokumentace.

#### Vytvoření akčního plánu

Každá pobočka by měla vypracovat svůj vlastní akční plán, který specifikuje kroky k dosažení cílů stanovených v metodické příručce. Akční plán projektů pro pobočky organizace NADĚJE by měl zahrnovat základní informace o projektu, včetně jeho názvu, data vytvoření a kontaktních údajů zodpovědné osoby. Dále by měl jasně definovat hlavní a specifické cíle projektu, aby bylo zřejmé, co se má dosáhnout. Akční plán musí obsahovat časový harmonogram s konkrétními milníky a termíny pro dokončení jednotlivých úkolů, spolu s přiřazením konkrétních lidí nebo týmů k jejich zodpovědnosti. Je důležité také stanovit rozpočet, včetně přehledu všech potřebných zdrojů, a plán pro monitorování a evaluaci, který umožňuje sledovat pokrok projektu a hodnotit jeho úspěšnost. Nakonec by akční plán měl zahrnovat strategie pro řízení rizik a plán komunikace, který popisuje, jak a jakým způsobem bude projekt realizován a jaká je jeho případná návaznost na fondy EU.

#### Hodnocení a zpětná vazba

Pro zajištění lepší přípravy projektů je klíčové začlenit do praxe organizace systém hodnocení a zpětné vazby, který byl by kontinuální a cílený na zlepšení. Tento proces by měl začínat stanovením jasných a měřitelných cílů projektu, jež umožňují objektivní



hodnocení pokroku a výsledků. Během realizace projektu je důležité pravidelně monitorovat postup práce vzhledem k těmto cílům, což umožňuje včasné identifikování a řešení případných problémů. Po dokončení projektu následuje závěrečné hodnocení, které porovnává dosažené výsledky s původně stanovenými cíli, a získává se tak komplexní pohled na úspěšnost projektu. Součástí tohoto vyhodnocení by měla být i zpětná vazba od všech zúčastněných stran, včetně členů projektového týmu, partnerů a cílové skupiny. Následně by mělo dojít k analýze informací, aby bylo možné identifikovat klíčové faktory úspěchu, stejně jako oblasti, kde existuje prostor pro zlepšení.

## **6.2 Opatření pro navýšení interních kapacit**

Navýšení interních kapacit je nezbytné pro správu a implementaci projektů financovaných z EU fondů a může zahrnovat školení zaměstnanců, ale i nábor nových pracovníků se specializovanými dovednostmi. K tomuto účelu je doporučeno jmenování koordinátora projektových aktivit, a dále organizování workshopů, školení pro stávající projektové manažery a oblastní ředitele. Pro praktickou implementaci tohoto opatření v organizaci NADĚJE by měly být podniknuty následující opatření.

### **Nábor koordinátora projektových aktivit**

Role ústředního koordinátora projektových aktivit v organizaci NADĚJE by měla být zaměřena na strategické plánování a koordinaci projektů s cílem zvýšit jejich efektivitu a soulad s cíli organizace. Koordinátor je v rámci organizace zodpovědný za správu portfolia projektů, včetně monitorování postupu a rozpočtu. Jeho úkolem je také zajišťovat pravidelnou komunikaci mezi projektovými týmy, vedením a externími partnery, a připravovat reporty o stavu projektů. Důležitou součástí role je identifikace a řízení rizik a problémů spojených s projekty, organizace školení pro rozvoj týmu a spolupráce s externími konzultanty. by měl mít pokročilé znalosti v projektovém řízení, zkušenosti s řízením komplexních projektů, vynikající komunikační a analytické dovednosti a schopnost vést a motivovat ostatní projektové manažery, případně s nimi vést a organizovat již zmíněná setkání. Ustanovení projektového manažera je jedním ze strategických cílů, který vyplývá ze Strategie NADĚJE na roky 2022-2026. V návaznosti na toto opatření je v další části práce navržen projekt, který by mohl pomoci opatření zrealizovat.

### **Pravidelná školení a vzdělávání klíčových zaměstnanců**

Pravidelná školení a workshopy pro klíčové zaměstnance NADĚJE zabývající se projektovým řízením, kterými jsou projektoví manažeři a oblastní ředitelé. Setkání by měla být organizována čtvrtletně, aby zajistila, že setkání budou dostatečně efektivní a organizace bude řešit aktuální problémy. Program by měl kombinovat teoretickou přípravu s praktickými workshopy, kde se účastníci mohou učit nové přístupy a nástroje v projektovém řízení, rozvíjet své dovednosti a zdokonalovat finanční plánování a řízení projektů. Po každém školení by mělo následovat hodnocení a zpětná vazba od účastníků, aby se program neustále zdokonaloval a adaptovat na měnící se potřeby organizace. Konkrétními kurzy mohou být ku příkladu ty, které poskytuje MMR ČR v rámci portálu DotaceEU.

### **6.3 Opatření pro zlepšení komunikace a spolupráce**

Zlepšení spolupráce a komunikace v rámci organizace NADĚJE a mezi jejími pobočkami je klíčové pro efektivnější využívání dostupných zdrojů a lepší sdílení osvědčených postupů. Pro praktickou implementaci tohoto návrhu v organizaci by měly být přijaty následující kroky:

#### **Zavedení pravidelných setkání projektových manažerů**

Zavedení pravidelných setkání projektových manažerů je zásadním krokem pro organizaci NADĚJE v oblasti zlepšení spolupráce a komunikace. Tato setkání, konané například jednou za čtvrt roku, umožní efektivně sdílet aktualizace z probíhajících projektů, identifikovat a řešit výzvy, a sdílet úspěchy a osvědčené postupy. Program každého setkání by měla být pečlivě připravena s cílem zajistit, že jsou adresovány všechny klíčové body, a zároveň podporovat zapojení všech účastníků prostřednictvím motivace k sdílení jejich zkušeností a nápadů. Důležité je také dokumentovat zápisy ze setkání, aby byly informace transparentní a přístupné pro všechny pověřené zaměstnance. Koordinátorem setkání by měl být již zmiňovaný ústřední koordinátor pro projektové řízení, který bude odpovědný za organizaci a přípravu programu a zajišťovat, že jsou setkání produktivní.

#### **Rozvoj partnerství s externími organizacemi**

Pro organizaci je rozvoj partnerství s externími organizacemi zásadním krokem k rozšíření zdrojů, sdílení odborných znalostí a zvýšení dopadu jejich aktivit. Spolupráce s jinými neziskovými organizacemi, akademickými institucemi, veřejnou správou i soukromým sektorem umožní realizaci širšího spektra projektů, získání nových financí a sdílení

zkušeností s projekty. K navázání efektivního partnerství je klíčová identifikace organizací s podobnými cíli a zájmy, dále zahájení komunikace pro prozkoumání možností spolupráce, organizování společných plánovacích setkání a vytvoření smluvních dohod, které jasně definují podmínky partnerství. V návaznosti na toto opatření je navržen projekt přeshraniční spolupráce.

## 7 NÁVRH KATALOGU PROJEKTŮ

Závěrečná kapitola představuje konkrétní návrhy projektů, které mají potenciál být financovány prostřednictvím fondů EU. Tato kapitola je výstupem z předchozích analýz a rozhovorů s využitím identifikovaných základních rozvojových předpokladů organizace a řešením vybraných opatření pro zlepšení projektového řízení. V této části je navrženo celkem 10 projektů, jež reflektují cíle organizace a jsou navrženy tak, aby adresovaly specifické potřeby a výzvy, s nimiž se organizace potýká. Projekty pokrývají širokou škálu oblastí – od rozvoje profesního vzdělávání pracovníků, přes zřízení nových sociálních služeb až po inovace ve vybraných sociálních zařízeních. Tímto návrhem katalogu projektů práce poskytuje možný rámec pro plánování rozvoje organizace NADĚJE s využitím dostupných dotačních výzev.

### Rozvoj profesního vzdělávání pracovníků NADĚJE v azylových domech v Praze

**Popis projektu:** Projekt bude zaměřen na posílení odborných znalostí a dovedností pracovníků poskytujících sociální služby v azylových domech. Vzhledem k rostoucímu počtu uprchlíků a osob v náročných životních situacích, které tyto služby vyhledávají, je nezbytné, aby pracovníci byli seznámeni s aktuálními poznatky a rozvojem metod práce. Projekt se soustředí na rozvoj kompetencí v oblastech jako je psychologická podpora v těžkých situacích, komunikace s klienty z různých kulturních prostředí a pomoc v právních aspektech azylu a migrace.

**Místo realizace:** Realizace projektu proběhne přímo v prostorách azylových domů organizace NADĚJE v Praze, kde jsou zaměstnanci bezprostředně v kontaktu s cílovou skupinou.

**Finanční odhad:** Celkový finanční odhad projektu je 4 miliony Kč. Tento rozpočet pokrývá náklady na vývoj a realizaci školicích programů, honoráře lektorů, vytvoření a distribuci vzdělávacích materiálů, organizaci workshopů a seminářů, a také administrativní náklady spojené s řízením projektu.

**Financování projektu:** Projekt bude financován prostřednictvím OP Z+ v rámci jeho výzvy Rozvoj dalšího profesního vzdělávání a dále z národních zdrojů. Další finanční prostředky mohou být získány z grantů a fondů zaměřených na integraci uprchlíků a podporu sociálních služeb.

**Časová náročnost:** Projekt je navržen s celkovou dobou realizace 18 měsíců. Přípravná fáze, včetně analýzy potřeb a vývoje školicích materiálů, zabere první 3 měsíce. Následovat bude 12 měsíců intenzivní realizace vzdělávacích aktivit. Závěrečné 3 měsíce budou věnovány evaluaci projektu a přípravě závěrečné zprávy.

**Klíčové aktivity:**

- Analýza potřeb vzdělávání zaměstnanců a identifikace klíčových kompetencí
- Návrh a vývoj školicích programů zaměřených na specifické potřeby zaměstnanců, včetně e-learningových kurzů
- Realizace školení a workshopů ve fyzické i online formě
- Zavedení systému mentorství a vzájemného učení mezi pracovníky pro sdílení zkušeností a osvědčených postupů
- Evaluace a monitoring dopadů školení na kompetence pracovníků a kvalitu poskytovaných služeb

**Cílová skupina:** Primární cílovou skupinou projektu jsou pracovníci sociálních služeb, sociální pracovníci, případně vedoucí pracovníci azylových domů NADĚJE v Praze, kteří se v rámci své profesní praxe setkávají s uprchlíky a osobami bez domova. Projekt je zaměřen na zlepšení jejich schopnosti poskytovat kvalitní a odborné služby této zranitelné skupině.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Rozvoj profesního vzdělávání pracovníků NADĚJE v domovech pro seniory

**Popis projektu:** Projekt se zaměřuje na posílení a rozšíření odborných znalostí a dovedností pracovníků poskytujících péči seniorům v domovech pro seniory NADĚJE. Cílem je inovovat přístupy v péči o seniory, zejména s ohledem na specifika práce s klienty trpícími demencí, podporu duševního zdraví a zlepšení kvality života seniorů.

**Místo realizace:** Realizace projektu proběhne v pěti domovech pro seniory pod správou organizace NADĚJE, konkrétně ve Vysokém Mýtě, Zlíně, Nedašově a v Brně, kde se nachází dva domovy.

**Finanční odhad:** Celkový finanční odhad projektu je 5 milionů Kč. Tento rozpočet pokrývá náklady na návrh a realizaci školicích programů, honoráře odborných lektorů, vytvoření a distribuci vzdělávacích materiálů a organizaci workshopů.

**Financování projektu:** Projekt bude financován prostřednictvím OP Z+ v rámci jeho výzvy Rozvoj dalšího profesního vzdělávání a národních zdrojů.

**Časová náročnost:** Projekt je plánován na dobu 18 měsíců. V prvních 4 měsících proběhne přípravná fáze včetně analýzy potřeb a vývoje školicích materiálů. Následujících 12 měsíců bude věnováno intenzivní realizaci vzdělávacích aktivit a poslední 2 měsíce budou zaměřeny na evaluaci efektivity a dopadu projektu.

**Klíčové aktivity:**

- Analýza potřeb vzdělávání: Určení klíčových oblastí pro rozvoj dovedností pracovníků na základě specifických potřeb seniorů.
- Vývoj a realizace školicích programů: Zavedení školení na témata gerontologie, specifika péče o klienty s demencí a podpora duševního zdraví.
- Workshopy a semináře: Organizace pravidelných setkání pro sdílení zkušeností, metod a inovativních přístupů v péči.
- Monitoring a evaluace: Sledování pokroku a hodnocení vlivu školení na zlepšení péče a kvalitu služeb poskytovaných seniorům.

**Cílová skupina:** Primární cílovou skupinou jsou pracovníci NADĚJE v domovech pro seniory ve Vysokém Mýtě, Zlíně, Nedašově a v Brně. Projekt cílí na všechny úrovně pracovníků od pečovatелů, přes ošetřovatele, až po sociální pracovníky a vedoucí personál s cílem sjednotit a zlepšit standardy péče o seniory v rámci celé organizace.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Centrum pro podporu lidí s mentálním postižením ve Zlíně

**Popis projektu:** Projekt si klade za cíl ve Zlíně vytvořit centrum pro podporu lidí s mentálním postižením, které poskytne komplexní pomoc této cílové skupině. Centrum bude nabízet individuální poradenství, profesionální podporu a ve spolupráci se službou sociální rehabilitace a bude sloužit jako místo pro setkávání, vzdělávání a rozvoj sociálních a pracovních dovedností klientů.

**Místo realizace:** Zlínská pobočka organizace NADĚJE s již připravenými prostorami pro provozování služeb.

**Finanční odhad:** Odhadovaný rozpočet projektu je ve výši na 5 milionů CZK, zahrnující náklady na mzdy dvou sociálních pracovníků, náklady na úpravu a vybavení prostor, provozní náklady centra a náklady na programy a aktivity.

**Financování projektu:** Projekt bude financován prostřednictvím OP Z+ v rámci výzvy Zavádění nových řešení ve službách podporujících sociální začleňování, dále národních zdrojů a případně kombinován s dalšími zdroji jako jsou granty od soukromých nadací nebo korporátní sponzoring.

**Časová náročnost:** První tři měsíce jsou věnovány přípravným aktivitám, včetně náboru sociálních pracovníků, přípravy prostorů centra a vývoje školicích materiálů. Následujících 31 měsíců se centrum zaměří na poskytování služeb, organizaci vzdělávacích a podpůrných programů pro osoby s mentálním postižením a jejich rodiny. Během této doby bude kladen důraz na spolupráci se službou sociální rehabilitace a budování partnerství s lokálními organizacemi a institucemi. V posledních dvou měsících projektu dojde k evaluaci dosažených výsledků a zpětné vazbě od klientů a jejich rodin.

**Klíčové aktivity:**

- Nábor a školení sociálních pracovníků: Výběr a zaškolení dvou odborných pracovníků pro poskytování služeb v centru
- Spolupráce se službou sociální rehabilitace: Propojení s již existující službou NADĚJE pro posílení podpory klientů
- Vybavení a úprava prostor: Příprava a adaptace prostor centra tak, aby vyhovovaly potřebám klientů s mentálním postižením.
- Vývoj a realizace programů: Plánování a zavedení široké škály aktivit zaměřených na podporu, vzdělávání a rozvoj klientů
- Vytvoření komunitního prostředí: Podpora setkávání, vzájemné pomoci a budování komunity mezi klienty a jejich rodinami

**Cílová skupina:** Primární cílovou skupinou jsou osoby s mentálním postižením všech věkových kategorií ve Zlíně a okolí, které hledají podporu v oblasti sociálního začleňování, osobního rozvoje a integrace do společnosti. Projekt rovněž oslovuje rodiny klientů, poskytujíc jim informace, podporu a prostor pro vzájemnou výměnu zkušeností.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Rozšíření a diverzifikace sociálních služeb

Integrace na dosah: Podpora začleňování mladých lidí s mentálním postižením na trh práce v Otrokovicích

**Popis projektu:** Projekt Integrace na dosah představuje inovativní přístup k integraci mladých lidí s mentálním postižením do pracovního prostředí, poskytující speciálně zaměřenou podporu v rámci služby sociální rehabilitace provozované otrokovickou pobočkou NADĚJE. Cílem je rozšíření stávajícího týmu o dva sociální pracovníky, kteří se zaměří na podporu této cílové skupiny a umožní na tomto území nabízet personalizované poradenství, přípravu na pracovní pohovory, pořádání odborných školení a zajištění stáží u místních zaměstnavatelů.

**Místo realizace:** Otrokovická pobočka organizace NADĚJE, s externími aktivitami a stážemi organizovanými u zaměstnavatelů ve městě Otrokovice.

**Finanční odhad:** Odhadovaný rozpočet projektu je ve výši na 3,3 milionů Kč, zahrnující mzdové náklady, organizaci školení, poradenství a plánování, náklady na realizaci stáží a praxí a materiální zabezpečení projektu včetně evaluace projektu.

**Financování projektu:** Projekt bude financován prostřednictvím OP Z+ v rámci jeho výzvy Podpora pečujících osob a sdílené péče, dále národních zdrojů a případně kombinován s dalšími zdroji jako jsou granty od soukromých nadací případně korporátní sponzoring.

**Časová náročnost:** Projekt je rozvržen do doby trvání dvou let. Začáteční etapa, trvající první 3 měsíce, se zaměří na výběrové řízení a angažování personálu, zajištění finančních prostředků a přípravu vzdělávacích materiálů. Následujících 17 měsíců bude věnováno realizaci projektu, během které dojde ke vzdělávání nových pracovníků, poskytování individuálních poradenských služeb, budování spolupráce s firmami, organizaci pracovních stáží a zajištění podpory pro klienty v úvodní fázi jejich zaměstnání. V posledních dvou měsících bude probíhat hodnocení dosažených výsledků a měření celkové efektivity projektu. Následně bude zpracována závěrečná zpráva.

**Klíčové aktivity:**

- Nábor a vzdělávání personálu: Zajištění školení pro nově přijaté pracovníky, kteří se budou věnovat podpoře integrace mladých osob s mentálním postižením do pracovního života
- Osobní mentoring a plánování profesní cesty: Rozvoj existujících rehabilitačních služeb o aspekty poradenství zaměřených na kariéru



- Školící programy pro získání dovedností: Pořádání vzdělávacích kurzů s cílem naučit praktické schopnosti.
- Stáže a praxe u zaměstnavatelů: Navázání partnerství mezi organizací a místními podniky
- Podpora pro zaměstnavatele: Organizace školení a konzultačních služeb zaměstnavatelům ohledně principů inkluze cílové skupiny a přizpůsobení jejich pracovišť pro potřeby cílové skupiny
- Hodnocení a sledování postupu: Pravidelné vyhodnocování začleňování mladých s mentálním postižením do zaměstnání a posuzování celkové efektivity projektu.

**Cílová skupina:** Primárně mladí lidé s mentálním postižením ve věku 18-30 let, kteří mají trvalý pobyt na území Otrokovic. Projekt také oslovuje zaměstnavatele ve městě Otrokovice, a to jak ve veřejném, tak soukromém sektoru, kteří jsou ochotni spolupracovat na inkluzi osob s mentálním postižením do pracovního procesu. Další důležitou součástí cílové skupiny jsou rodiny a opatrovníci mladých lidí s mentálním postižením, kteří hrají klíčovou roli v podpoře jejich snah o nezávislost a profesní rozvoj.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Rozšíření a diverzifikace sociálních služeb

#### Přístup v paliativní péči v Domově pro seniory NADĚJE ve Zlíně

**Popis projektu:** Projekt se zaměřuje na významné zlepšení paliativní péče v prostředí Domovů pro seniory. Paliativní péče je specializovaná medicínská péče pro osoby s vážnými onemocněními, jejímž cílem je zlepšit kvalitu života pacientů a jejich rodin, a to prostřednictvím prevence a úlevy od utrpení pomocí identifikace a léčby bolesti a jiných problémů pomocí fyzických, psychosociálních a spirituálních činností. (Centrum paliativní péče, © 2024)

Projekt klade důraz na vzdělávání a rozvoj personálu Domovů pro seniory NADĚJE, aby zaměstnanci získali potřebné postoje, znalosti a dovednosti v oblasti paliativní péče. Cílem je, aby byli pracovníci schopni tyto znalosti efektivně předávat neformálním pečujícím a v součinnosti s nimi zajistit podmínky potřebné k tomu, aby senior mohl zemřít v místě dle svého výběru.

**Místo realizace:** Projekt bude realizován v Domově pro seniory organizace NADĚJE ve Zlíně.

**Finanční odhad:** Celkový odhadovaný rozpočet projektu činí přibližně 3 miliony Kč. V tomto rozpočtu jsou zahrnuty výdaje na školení personálu, podporu neformálních pečujících (rodin), úpravy prostředí pro poskytování kvalitní paliativní péče, spolupráci s odborníky a zajištění potřebných podmínek pro kvalitní péči. Součástí rozpočtu jsou také náklady na materiály, administrativu a evaluaci projektu.

**Financování:** Projekt bude financován prostřednictvím OP Z+ v rámci jeho výzvy Podpora pečujících osob a sdílené péče a národních zdrojů.

**Časová náročnost:** Projekt je naplánován na období 18 měsíců od jeho startu. V prvních 3 měsících se uskuteční přípravná fáze, která zahrnuje organizaci školení, výběr odborníků a přípravu školicích materiálů. Následujících 12 měsíců je vyhrazeno pro implementaci projektu, během které dojde k realizaci školení personálu, adaptaci prostor a zavedení podpůrných služeb pro seniory a jejich rodiny. Závěrečné 3 měsíce projektu budou věnovány evaluaci dosažených výsledků a sestavení závěrečné zprávy, která shrne dopady projektu a poskytne doporučení pro budoucí poskytování paliativní péče.

#### **Klíčové aktivity**

- Školení personálu: Organizace odborných školení pro personál domova pro seniory na téma paliativní péče.
- Analýza potřeb cílové skupiny
- Vytvoření standardů paliativní péče: Zavedení jednotných postupů a standardů pro poskytování paliativní péče ve všech zařízeních.
- Podpora rodin: Zajištění poradenských a psychologických služeb pro rodiny seniorů.
- Zlepšení komunikace: Implementace systémů pro lepší komunikaci mezi personálem a rodinami seniorů.
- Nákup vybavení: Pořízení specifického vybavení a materiálů potřebných pro poskytování kvalitní paliativní péče.

**Cílová skupina:** Primární cílovou skupinou jsou senioři žijící v Domově pro seniory NADĚJE, kteří vyžadují paliativní péči, dále jejich rodiny a personál zařízení.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

Přístup v paliativní péči v Domovech pro seniory NADĚJE v Brně

**Popis projektu:** Podobný projekt lze realizovat i v Domovech pro seniory NADĚJE v Brně, kde bude mít projekt podobné zaměření. Projekt se zaměřuje na zlepšení paliativní péče ve dvou Domovech pro seniory v Brně, který provozuje organizace NADĚJE. Hlavním cílem je poskytnout kvalitní a soucitnou péči seniorům na konci jejich života, zlepšit vzdělávání a připravenost personálu v oblasti paliativní péče, a podpořit rodiny seniorů v této náročné životní etapě.

**Místo realizace:** Domovy pro seniory v Brně organizace NADĚJE.

**Finanční odhad:** Celkový odhadovaný rozpočet projektu je 6 milionů Kč. Tento rozpočet pokrývá náklady na školení personálu, adaptaci prostor, vývoj a distribuci vzdělávacích materiálů pro zaměstnance i rodiny, administrativní podporu a evaluaci projektu.

**Financování:** Projekt bude financován prostřednictvím OP Z+ v rámci jeho výzvy Podpora pečujících osob a sdílené péče a národních zdrojů.

**Časová náročnost:** Projekt je plánován na dobu trvání 24 měsíců. V prvních 4 měsících proběhne přípravná fáze, zaměřená na školení personálu a přípravu prostor pro paliativní péči. Následujících 18 měsíců bude věnováno implementaci projektu, včetně realizace školení, podpory rodin a zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a rodinami seniorů. Poslední 2 měsíce projektu budou určeny pro evaluaci výsledků a zpracování závěrečné zprávy.

**Klíčové aktivity:**

- Školení zaměstnanců: Specializovaná školení pro zlepšení dovedností a znalostí personálu v oblasti paliativní péče.
- Analýza potřeb cílové skupiny
- Adaptace prostor: Úpravy a vybavení obou domovů pro vytvoření komfortního a důstojného prostředí.
- Vzdělávací materiály: Vytvoření a distribuce materiálů pro zaměstnance a rodiny, zaměřené na podporu a porozumění paliativní péči.
- Podpora rodin: Poradenství a psychologická podpora pro rodinné příslušníky seniorů.

- **Evaluace:** Sběr dat a hodnocení projektu pro zajištění jeho efektivity a kvality poskytované péče.

**Cílová skupina:** Seniori v domovech pro seniory v Brně, kteří se nacházejí v poslední fázi svého života. Dále je projekt zaměřen na jejich rodiny a personál těchto zařízení.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců

#### Krizové centrum pro podporu péče o děti s autismem ve Vizovicích

Projekt se zaměří na poskytování komplexní podpory rodinám s dětmi s poruchou autistického spektra (PAS) ve Vizovicích. Cílem je nejprve získat vhodné prostory pro provozování služeb krizového centra. Dále je snahou posílit a rozvíjet dovednosti rodičů a pečujících osob, aby děti mohly zůstat ve svém přirozeném rodinném prostředí. Projekt také klade důraz na podporu rodin, včetně sourozenců, a nabízí širokou škálu aktivit a služeb zaměřených na zlepšení kvality jejich společného života.

**Místo realizace:** Vizovice a okolí, s využitím prostor krizového centra organizace NADĚJE.

**Finanční odhad:** Celkový odhadovaný rozpočet projektu je nyní 6 milionů Kč, zahrnující náklady na získání a adaptaci prostor, školení personálu, podporu rodin, vývoj vzdělávacích materiálů, administrativní podporu rodin a následné ukončení a evaluaci projektu.

**Financování projektu:** Projekt bude financován převážně z prostředků NPO v rámci výzvy Zvyšování kapacit služeb sociálního poradenství a služeb sociální prevence a národních zdrojů. Dále prostřednictvím podpory rodin, dotací od místní samosprávy a příspěvků od soukromých dárců a firem.

**Časová náročnost:** Projekt bude realizován během 36 měsíců, rozdělených do klíčových etap. Prvních 6 měsíců se věnuje hledání a přípravě prostor pro krizové centrum, včetně administrativních úprav a náborem personálu. Následujících 18 měsíců bude věnováno intenzivnímu školení zaměstnanců, vývoji vzdělávacích programů pro rodiny a zahájení služeb centra. V posledních 12 měsících projektu se soustředí na evaluaci poskytovaných služeb, jejich případnou korekci a rozšíření nabídky podle zjištěných potřeb cílové skupiny.

#### **Klíčové aktivity:**

- **Získání a adaptace prostor:** Vytipování vhodných prostor a jejich úprava pro potřeby krizového centra.

- Vzdělávací programy pro rodiny: Rozvoj a realizace školení pro rodiče a pečující, zaměřených na péči o děti s PAS.
- Podpora rodin: Nabídka individuálních a skupinových terapií, poradenství a krizové intervence.
- Vytvoření podpůrné komunity: Organizace setkání a aktivit pro rodiny, posílení vzájemné podpory.
- Evaluace a rozvoj: Průběžné hodnocení služeb a adaptace programů podle potřeb rodin a získané zpětné vazby.

**Cílová skupina:** Cílovou skupinou projektu jsou rodiny s dětmi s poruchou autistického spektra ve Vizovicích, zahrnující samotné děti a jejich rodiče. Projekt se soustředí na poskytování podpory, vzdělání a terapeutických služeb pro tyto děti, zároveň nabízí rodičům a pečujícím osobám školení a poradenství pro zlepšení péče o děti a podporu celé rodiny.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Rozšíření a diverzifikace sociálních služeb

#### Budování kapacit a profesionalizace organizace NADĚJE

**Popis projektu:** Projekt se zaměřuje na posílení personálních kapacit organizace NADĚJE přijetím koordinátora projektových aktivit a na zvýšení efektivity řízení prostřednictvím cílených školení a vzdělávacích programů pro vedoucí pracovníky a dobrovolníky. Cílem je také implementovat systém hodnocení a motivace zaměstnanců a rozvíjet klíčové dovednosti v oblastech leadershipu a týmové práce. Tento přístup by měl vést ke zvýšené produktivitě, lepší komunikaci a spolupráci v rámci organizace, což přispěje k její udržitelnosti a rozvoji.

**Místo realizace:** Projekt bude realizován v rámci celé organizace NADĚJE.

**Finanční odhad:** Celkový odhad nákladů projektu je 3,5 milionů Kč. Tento odhad zahrnuje náklady na nábor a plat koordinátora projektových aktivit, náklady spojené s organizací školení a vzdělávacích programů, vývoj systému hodnocení a motivace, a materiály a nástroje pro rozvoj leadershipu a týmové práce.

**Financování projektu:** Projekt bude financován z OP Z+ v rámci výzvy Budování a profesionalizace NNO a národních zdrojů.

**Časová náročnost:** Projekt bude realizován v průběhu 24 měsíců, které budou dále rozděleny do tří hlavních etap. První 3 měsíce jsou určeny na přípravu, včetně náboru koordinátora a vývoje školicích programů. Následujících 9 měsíců se zaměří na intenzivní

školení zaměstnanců a dobrovolníků, zavedení motivačního systému a rozvojové workshopy. V poslední fázi, trvající 12 měsíců, projekt evaluuje dosažené výsledky a implementuje zpětnou vazbu do budoucích aktivit, zajišťující udržitelnost a rozvoj organizace.

**Klíčové aktivity:**

- Nábor a školení koordinátora projektových aktivit: Výběr kandidáta s potřebnými dovednostmi pro koordinaci projektových aktivit a jeho následné zaškolení.
- Realizace školení a vzdělávacích programů: Organizace a provedení školení a vzdělávacích programů zaměřených na rozvoj leadershipu, týmové práce, efektivního řízení a komunikace pro vedoucí zaměstnance a dobrovolníky.
- Vývoj a implementace systému hodnocení a motivace zaměstnanců: Návrh a zavedení systému hodnocení výkonu a motivačního programu pro zvýšení angažovanosti a produktivity.
- Rozvoj týmové práce a leadershipu: Organizace workshopů a teambuildingových aktivit pro posílení týmového ducha a rozvoj leadershipu mezi vedoucími pracovníky a dobrovolníky.

**Cílová skupina:** Primární cílovou skupinou jsou vedoucí pracovníci a dobrovolníci organizace NADĚJE, kterých se tyto aktivity bezprostředně týkají. Sekundární cílovou skupinou jsou všichni zaměstnanci a členové organizace, kteří nepřímo těží z výsledků projektu díky lepší organizaci práce, efektivnějšímu řízení a zlepšené pracovní atmosféře.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Zaměření na lidské zdroje

Navázání spolupráce mezi domovem pro seniory ve Zlíně a Domovem pro seniory v Dubnici nad Váhom

**Popis projektu:** Projekt je zaměřen na vytvoření přeshraniční platformy pro výměnu zkušeností, metod a osvědčených postupů v péči o seniory mezi Českou republikou a Slovenskem. Hlavním cílem je zlepšit kvalitu péče a služeb nabízených seniorů prostřednictvím sdílení know-how, společných školení, workshopů a výměnných pobytů personálu.

**Místo realizace:** Spolupráce bude probíhat mezi domovem pro seniory ve Zlíně, Česká republika, a Domovem pro seniory v Dubnici nad Váhom, Slovensko.

**Finanční odhad:** Celkový finanční odhad projektu je 2 miliony Kč. Rozpočet zahrnuje náklady na organizaci workshopů a školení, cestovní výdaje pro výměnné pobyty, administrativní náklady a náklady na vytvoření společných vzdělávacích materiálů.

**Financování:** Projekt bude financován z fondů EU zaměřených na podporu přeshraniční spolupráce, konkrétně z programu přeshraniční spolupráce Interreg Česko-Slovensko. Další financování může pocházet z národních zdrojů obou zúčastněných zemí a z případných grantů na podporu sociálních služeb a mezinárodní spolupráce.

**Časová náročnost:** Doba realizace projektu je plánována na 24 měsíců. V prvních 6 měsících dojde k přípravě a plánování spolupráce, následujících 15 měsíců bude věnováno implementaci konkrétních aktivit a poslední 3 měsíce budou určeny na evaluaci a zhodnocení dosažených výsledků.

#### **Klíčové aktivity**

- Uzavření partnerství: Uzavření dohody o spolupráci a plánování konkrétních aktivit projektu.
- Výměnné pobyty personálu: Organizace krátkodobých stáží a pobytů personálu v obou domovech pro seniory za účelem přímého sdílení zkušeností
- Společné workshopy a školení: Realizace společných odborných workshopů a školení na aktuální témata péče o seniory
- Vývoj společných vzdělávacích materiálů: Spolupráce na vytvoření a distribuci materiálů, které budou sloužit jako podpora při vzdělávání personálu
- Evaluace a sdílení výsledků: Hodnocení efektivity spolupráce a sdílení výsledků s odbornou veřejností a dalšími zainteresovanými stranami.

**Cílová skupina:** Primární cílovou skupinou projektu jsou zaměstnanci Domova pro seniory ve Zlíně a Domova pro seniory v Dubnici nad Váhom. Sekundární cílovou skupinou jsou samotní senioři, kteří se budou těžit z lepší péče díky připravenosti personálu.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Přeshraniční spolupráce a partnerství

Instalace solárních systémů v Domově pro zdravotně postižené v Otrokovicích

**Popis projektu:** Projekt si klade za cíl zvýšit energetickou efektivitu a soběstačnost vybraného zařízení prostřednictvím instalace solárně termických systémů a fotovoltaických panelů. Tím by mělo dojít ke snížení závislosti na tradičních zdrojích energie. Také díky těmto prostředkům dojde k výrazné úspoře nákladů za energie a zmenší se ekologická stopa zařízení. Projekt rovněž podporuje cíle udržitelného rozvoje a přispívá k ochraně životního prostředí.

**Místo realizace:** Domov pro zdravotně postižené v Otrokovicích.

**Finanční odhad:** Celkový odhad nákladů na realizaci projektu je 5 milionů Kč. Tato částka zahrnuje nákup a instalaci solárně termických systémů a fotovoltaických panelů, technické a inženýrské služby, administrativní náklady a náklady na monitoring a evaluaci projektu.

**Financování projektu:** Projekt bude financován z prostředků OP ŽP v rámci výzvy Obnovitelné zdroje energie ve veřejných budovách a dále z národních zdrojů.

**Časová náročnost:** Doba realizace projektu je plánována na 18 měsíců. První 3 měsíce budou věnovány přípravným pracím, včetně technických studií, výběru dodavatelů a zajištění všech potřebných povolení. Následujících 12 měsíců se zaměří na samotnou realizaci projektu, tedy nákup, instalaci a zprovoznění solárně-termických systémů a fotovoltaických panelů, včetně případných stavebních úprav a instalace řídicích systémů. V posledních 3 měsících projektu dojde k hodnocení efektivity instalovaných systémů, sběru dat o úspoře energie a přípravě závěrečné zprávy o projektu, která zhodnotí jeho celkový dopad na energetickou efektivitu a udržitelnost zařízení.

**Klíčové aktivity:**

- Přípravná fáze: Studie proveditelnosti, výběr dodavatelů a technologií, zajištění potřebných povolení.
- Nákup a instalace systémů: Zakoupení solárně-termických systémů a fotovoltaických panelů a jejich instalace.
- Technická a inženýrská podpora: Zajištění technického dohledu během instalace a následného ladění systémů.
- Školení personálu: Organizace školení pro zaměstnance zařízení o obsluze a údržbě nových systémů.



- Monitoring a evaluace: Sledování výkonnosti instalovaných systémů a hodnocení dosažených úspor a ekologických přínosů projektu.

**Cílová skupina:** Cílovou skupinou projektu jsou primárně obyvatelé a personál domova, kteří budou přímo těžit z lepší energetické efektivity a snížených nákladů na energie díky instalaci solárních systémů.

**Návaznost na rozvojový předpoklad:** Zelená transformace infrastruktury a služeb

## ZÁVĚR

Práce se zabývala problematikou využívání kohezní politiky v kontextu čerpání prostředků fondů organizací NADĚJE. Cílem diplomové práce bylo pomocí provedených analýz navrhnout opatření a katalog projektů, které by mohly v budoucnu přispět k celkovému rozvoji organizace.

V rámci teoretické části byla prostřednictvím kritické literární rešerše blíže definována kohezní politika EU a její implementace v ČR. Byla popsána programová období 2014-2020 a 2021-2027 a následně byly definovány základní pojmy vztahující se k organizaci NADĚJE.

Praktická část byla zaměřena na představení organizace, přičemž na základě internetových zdrojů došlo k analýze vybraných oblastí s cílem stanovit základní rozvojové předpoklady organizace. Následně byly analyzovány realizované a probíhající projekty organizace, které jsou spolufinancovány z evropských fondů. Na základě těchto zjištění byly s vybranými zaměstnanci provedeny polostrukturované rozhovory, které odhalily další rozvojové předpoklady. V návaznosti na tyto analýzy bylo doporučeno prioritně se věnovat optimalizaci projektového řízení. Z tohoto důvodu byla navržena konkrétní opatření týkající se přípravy projektů, navýšení interních kapacit a zlepšení komunikace a spolupráce

V závěrečné části byl navržen katalog projektů, které by organizace mohla realizovat na základě zjištěných rozvojových předpokladů. Jedná se o celkem 10 projektů, zahrnujících rozvoj sociálních služeb, kapacity lidských zdrojů, vzdělávání zaměstnanců a snížení energetické spotřeby vybraného sociálního zařízení.

Ačkoliv je autor s výsledky práce spokojen, je si vědom, že zde existuje prostor pro zlepšení, například oslovením většího počtu respondentů, hlubší analýzou realizovaných projektů, nebo využitím metody komparativní analýzy s jinými organizacemi pro získání přesnějších dat.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

*Abeceda fondů 2014-2020*. 2015. Online. In: DotaceEU. ISBN: 978-80-7538-014-2. Dostupné z: [chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://mmr.gov.cz/getmedia/d726808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda\\_nahled.pdf](chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://mmr.gov.cz/getmedia/d726808-1529-4cb3-85e2-86db99eaecb6/Abeceda_nahled.pdf). [cit. 2024-03-17].

*Abeceda fondů 2021-2027*. 2023. Online. In: DotaceEU. ISBN: 978-80-7538-453-9. Dostupné z: <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://dotaceeu.cz/getmedia/66a86ef9b3e6-4bbf-a95b-954d272c6204/abeceda-2023-2-vydani-online.pdf.aspx?ext=.pdf> [cit. 2024-03-17].

BACHTLER, John; BEGG, Iain; CHARLES, David a POLVERARI, Laura. *EU cohesion policy in practice: what does it achieve?* London: Rowman & Littlefield International, 2016. ISBN 978-1-78348-722-6.

BACHTLER, John; MENDEZ, Carlos a WISHLADE, Fiona G. 2013. *EU cohesion policy and European integration: the dynamics of EU budget and regional policy reform*. Farnham, Surrey: Ashgate. ISBN 978-0-754-67421-4. Dostupné také z: <http://www.gbv.de/dms/subhamburg/767964543.pdf>.

BOUKAL, Petr. 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vysokoškolská učebnice. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.

*Co je ESF+*. Online. Evropská komise. Dostupné z: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/cs/co-je-esf>. [cit. 2024-03-17].

*Co je to paliativní péče*. Online. Centrum paliativní péče. Dostupné z: <https://paliativnicentrum.cz/paliativni-pece> [cit. 2024-04-14].

*Česko už dostalo od Evropské unie o bilion korun víc, než zaplatilo*. © 1997-2024. Online. Businessinfo.cz. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/cesko-uz-dostalo-od-evropske-unie-o-bilion-korun-vic-nez-zaplatilo/>. [cit. 2024-03-17].

DOBROZEMSKÝ, Václav a STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2016. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-103-3.

*Dohoda o partnerství pro programové období 2014-2020*. © 2009-2021. Online. Ministerstvo zemědělství. Dostupné z: [chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://eagri.cz/public/portal/-q314951---AcbEryEl/dohoda-o-partnerstvi-ve-verzi-schvalene?\\_linka=a226263](chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://eagri.cz/public/portal/-q314951---AcbEryEl/dohoda-o-partnerstvi-ve-verzi-schvalene?_linka=a226263). [cit. 2024-03-17].

*Dohoda o partnerství.* © 2024 Online. DotaceEU.cz. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020/dohoda-o-partnerstvi> [cit. 2024-03-17].

*European Regional Development Fund (ERDF).* Online. European Commission. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/funding/erdf\\_en](https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en) [cit. 2024-03-23].

*Europe's Agenda 2000 Strengthening and widening the European Union.* 1999. Online. In: Belgium: European Communities, ISBN 9282878880. Dostupné z: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://aei.pitt.edu/15088/1/MOVE-EUROPESAGENDA2000-1999\\_1.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://aei.pitt.edu/15088/1/MOVE-EUROPESAGENDA2000-1999_1.pdf). [cit. 2024-03-23].

*Evropské fondy v ČR 2014-2020.* © 2024. Online. DotaceEU.cz. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020> [cit. 2024-03-23].

*Evropský fond pro regionální rozvoj (EFRR).* © 2024. Online. In: DotaceEU.cz. Dostupné z: [https://www.dotaceeu.cz/cs/informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/e/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-\(erdf-europe](https://www.dotaceeu.cz/cs/informace-a-dokumenty/slovník-pojmu/e/evropsky-fond-pro-regionalni-rozvoj-(erdf-europe) [cit. 2024-17-03].

*Evropský sociální fond Plus (ESF+).* © 2024. Online. DotaceEU.cz. Dostupné z: [https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/e/evropsky-socialni-fond-\(esf-european-social-fund\)](https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovník-pojmu/e/evropsky-socialni-fond-(esf-european-social-fund)) [cit. 2024-03-17].

*Fond soudržnosti.* Online. Evropský parlament. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/cs/sheet/96/fond-soudrzhnosti> [cit. 2024-03-17].

FRIČ, Pavol a GOULLI, Rochdi. 2001. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University.* Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-04-1.

*Future of EU Cohesion Policy Post 2027.* © 2014-2024. Online. In: Council of European Municipalities and Regions (CEMR). Dostupné z: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjo-inte/filename/231129\\_CEMR\\_position\\_paper\\_on\\_future\\_of\\_Cohesion\\_Policy\\_PC\\_version-0.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.ccre.org/img/uploads/piecesjo-inte/filename/231129_CEMR_position_paper_on_future_of_Cohesion_Policy_PC_version-0.pdf). [cit. 2024-03-17].

HÁJEK, Oldřich a NOVOSÁK, Jiří. 2010. *Kohezní politika v širších souvislostech.* Žilina: Georg. ISBN 978-80-89401-19-2.

*Harmonogram výzev OP Z+, 2024.*

HEJDUKOVÁ, Pavlína. 2015. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-298-4.

*Priory politiky soudržnosti 2021-2027*. © 2024. Online. In: Dotace EU. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020> [cit. 2024-14-04].

HRDÝ, Milan. 2006. *Hodnocení ekonomické efektivity investičních projektů EU*. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-137-5.

*Informace o fondech EU*. © 2024. Online. DotaceEU.cz. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/fondy-eu/informace-o-fondech-eu> [cit. 2024-03-17].

*IROP 2021-2027*. © 2024. Online. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: <https://irop.gov.cz/cs/> [cit. 2024-03-17].

*IROP dotace*. © 2024. Online. Dostupné z: <https://www.dotace-irop.cz/>. [cit. 2024-03-17].

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3075-2.

KRYŠKOVÁ, Šárka. 2022. *Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně*. 2. aktualizované vydání. Teoretik. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-610-1.

MAREK, Daniel a KANTOR, Tomáš. 2009. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal. ISBN 978-80-87029-56-5.

MATOUŠEK, Oldřich. 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0041-3.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. 2011. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. vyd. Účetnictví, daně. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-675-4.

MOLEK, Jan. 2011. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-083-7.

*Národní plán obnovy*. 2021 Online. Státní fond životního prostředí ČR. Dostupné z: <https://www.sfzp.cz/dotace-a-pujcky/narodni-plan-obnovy/> [cit. 2024-03-17].

*O programu Výzkum vývoj a vzdělávání*. Online. Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání. Dostupné z: <https://opvzv.msmt.cz/o-programu> [cit. 2024-04-14].

*O programu OP Životní prostředí.* Online. Operační program Životní prostředí. Ministerstvo životního prostředí. Dostupné z: <https://opzp.cz/o-programu/> [cit. 2024-04-14].

*OP Zaměstnanost plus.* 2022 Online. In: Operační Zaměstnanost plus. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/opz-plus> [cit. 2024-03-17].

*Operační program Praha – pól růstu.* © 2024. Online. Praha.eu. Dostupné z: [https://www.praha.eu/jnp/cz/o\\_meste/zivot\\_v\\_praze/podnikani/dobre\\_vedet/operacni\\_program\\_praha\\_pol\\_rustu.html](https://www.praha.eu/jnp/cz/o_meste/zivot_v_praze/podnikani/dobre_vedet/operacni_program_praha_pol_rustu.html) [cit. 2024-03-23].

*Operační program Zaměstnanost 2014-2020.* 2013. Online. In: Operační program Zaměstnanost plus. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.esfcr.cz/file/8785/>. [cit. 2024-03-17].

PELIKÁNOVÁ, Anna. 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky: 3., aktualizované vydání.* Grada. ISBN 978-80-271-2117-5. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/ucetnictvi-dane-a-financovani-pro-nestatni-neziskovky-5029/>.

*Politika soudržnosti EU: Komise přijala dohodu o partnerství s Českou republikou na období 2021–2027 ve výši 21,4 miliardy eur.* 2022. Online. Evropská komise. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/ip\\_22\\_3209](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/cs/ip_22_3209). [cit. 2024-03-17].

*Program přeshraniční spolupráce Interreg Slovensko – Česko 2021–2027.* © 2024 Online. Centrum pro regionální rozvoj České republiky. Dostupné z: <https://www.crr.cz/programy-preshranicni-a-nadnarodni-spoluprace-2021-2027/program-preshranicni-spoluprace-interreg-slovensko-cesko-2021-2027/> [cit. 2024-04-14].

*Programy přeshraniční a nadnárodní spolupráce 2021–2027.* © 2024. Online. Centrum pro regionální rozvoj České republiky. Dostupné z: <https://www.crr.cz/programy-preshranicni-a-nadnarodni-spoluprace-2021-2027/> [cit. 2024-04-14].

*Priority politiky soudržnosti 2021-2027.* © 2024. Online. In: DotaceEU. Dostupné z: <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.dotaceeu.cz/getmedia/8a8887ae-6ca5-4a04-80bb-7a30e1b3a29d/Evropske-fondy-v-CR-21-27-V03.pdf.aspx?ext=.pdf> [cit. 2024-04-14].

PRUDKÁ, Šárka. 2015. *Sociální služby pro seniory v kontextu sociální politiky.* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074788390.

*Rozdíl mezi NSRR a Dohodou o partnerství.* © 2024. Online. DotaceEU.cz. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/caste-dotazy/obecne-otazky/rozdil-mezi-nsrr-a-dohodou-o-partnerstvi> [cit. 2024-03-23].

SCHWARZ, Kelly. 2023. *Economic, social and territorial cohesion.* Online. European parliament. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/93/economic-social-and-territorial-cohesion> [cit. 2024-03-23].

*Single European Act.* 1986. Online. In: European Parliament. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/about-parliament/en/in-the-past/the-parliament-and-the-treaties/single-european-act> [cit. 2024-03-23].

*Spolupráce v rámci EU.* © 2024 Online. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/evropska-unie/spoluprace-v-ramci-eu-a-mezinarodni-spoluprace/cooperation-within-the-eu> [cit. 2024-03-17].

*Stanovy NADĚJE.* © 2013-2024. Online. In: NADĚJE. Dostupné z: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.nadeje.cz/img-content/6/files/us/doc/stanovy.pdf> [cit. 2024-04-14].

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 9788073579739.

*Strategie NADĚJE 2022-2026,* 2022.

*Strukturální fondy.* © 2009-2024. Online. Vláda České republiky. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/urad-vlady/strukturalni-fondy/strukturalni-fondy-73340/#> [cit. 2024-03-23].

*Vyhlášené výzvy – Národní plán obnovy.* © 2023. Online. Národní plán obnovy. Dostupné z: <https://www.planobnovy.cz/vyhlasene-vyzvy> [cit. 2024-03-17].

*Výroční zpráva NADĚJE za rok 2016* © 2017. Online. In: NADĚJE. NADĚJE ISBN 978-8086451-31-2. Dostupné z: <chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://nadeje.cz/img-content/files/docs/vz/vz2016.pdf> [cit. 2024-04-14].

*Výroční zpráva NADĚJE za rok 2017* © 2018. Online. In: NADĚJE. ISBN 978-80-86451-32-9. Dostupné z:

chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://nadeje.cz/img-content/files/docs/vz/vz2017.pdf

*Výroční zpráva NADĚJE za rok 2018* © 2019. Online. In: NADĚJE. ISBN 978-80-86451-33-6. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://nadeje.cz/img-content/files/docs/vz/vz2018.pdf

*Výroční zpráva NADĚJE za rok 2019* © 2010. Online. In: NADĚJE. ISBN 978-80-86541-34-3. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://nadeje.cz/img-content/files/docs/vz/vz2019.pdf

*Výroční zpráva NADĚJE za rok 2020* © 2021. Online. In: NADĚJE. ISBN 978-80-86451-36-7. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.nadeje.cz/img-content/files/docs/vz/vz2020.pdf

*Výroční zpráva NADĚJE za rok 2021* © 2022. Online. In: NADĚJE. ISBN 978-80-86451-38-1. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://nadeje.cz/img-content/files/docs/vz/vz2021.pdf

*Výroční zpráva NADĚJE za rok 2022* © 2023. Online. In: NADĚJE. ISBN 978-80-86451-38-1. Dostupné z: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.nadeje.cz/img-content/files/docs/vz/vz2022.pdf

WOKOUN, René, 2006. *Strukturální fondy a obce I*. Praha: ASPI. ISBN 80-735-7138-2.

ZAHRADNÍK, Petr, 2017. *Kohezní politika Evropské unie*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005275.

*Zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.* Online. Zákony pro lidi. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108> [cit. 2024-04-14].

ZICHOVÁ, Kateřina. *Česko bude mít méně evropských dotací, kvůli covidu a válce ale zůstane čistým příjemcem*. Online. Euroactiv. © 1999-2024. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/evropske-finance/news/cesko-bude-mit-mene-evropskych-dotaci-kvuli-covidu-a-valce-ale-zustane-cistym-prijemcem/>. [cit. 2024-03-17].

ŽÍTEK, Vladimír a Viktorie KLÍMOVÁ, 2008. *Regionální politika*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-802-1047-617.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CF	Kohezní fond
ČR	Česká republika
EHS	Evropské hospodářské společenství
EMU	Evropská hospodářská a měnová unie
ES	Evropské společenství
ERDF	Evropský fond pro regionální rozvoj
ESF	Evropský sociální fond
ESF+	Evropský sociální fond
ESIF	Evropské strukturální a investiční fondy
EU	Evropská unie
IROP	Integrovaný regionální operační program
HDP	Hrubý domácí produkt
MAS	Místní akční skupina
NO	Nezisková organizace
NNO	Nestátní neziskové organizace
NPO	Národní plán obnovy
OP	Operační program
OP Z	Operační program Zaměstnanost
OP Z+	Operační program Zaměstnanost +
OP ŽP	Operační program životního prostředí
SEA	Jednotný evropský akt
SR	Slovenská republika

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura NADĚJE .....	44
--	----

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Sociální služby provozované v rámci oblasti Praha .....	45
Tabulka 2 Sociální služby provozované v rámci oblasti Zlín.....	46
Tabulka 3 Sociální služby provozované v rámci oblasti Vysoké Mýto .....	47
Tabulka 4 Sociální služby provozované v rámci oblasti Plzeň .....	48
Tabulka 5 Sociální služby provozované v rámci oblasti Jablonec nad Nisou .....	49
Tabulka 6 Sociální služby provozované v rámci oblasti Otrokovice .....	50
Tabulka 7 Sociální služby provozované v rámci oblasti Brno .....	51
Tabulka 8 Sociální služby provozované v rámci oblasti Nedašov .....	52
Tabulka 9 Sociální služby provozované v rámci oblasti Litoměřice.....	53
Tabulka 10 Přehled vzdělávání v rámci organizace NADĚJE za období 2016-2022 .....	62
Tabulka 11 Analýza financování projektů organizace NADĚJE .....	71
Tabulka 12 Celkové srovnání projektů realizovaných v rámci organizace NADĚJE .....	72
Tabulka 13 SWOT analýza.....	78
Tabulka 14 Shrnutí provedených analýz .....	79

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců organizace NADĚJE v letech 2016-2022 .....	58
Graf 2 Vývoj počtu dobrovolníků v organizaci NADĚJE v letech 2016-2023 .....	59
Graf 3 Náklady a výnosy organizace NADĚJE v letech 2016–2022 (v tis. Kč) .....	60
Graf 4 Druhy výnosů a jejich výše v rámci organizace NADĚJE za rok 2022 (v tis. Kč)..	61