



Bakalářská práce

Financování služeb sociální péče

Studijní program:

B0923P240005 Sociální práce

Autor práce:

Bc. Veronika Pavelková

Vedoucí práce:

Mgr. Libor Lopusan, Ph.D.

Katedra sociální práce a speciální pedagogiky

Liberec 2024



Zadání bakalářské práce

Financování služeb sociální péče

<i>Jméno a příjmení:</i>	Bc. Veronika Pavelková
<i>Osobní číslo:</i>	P21000362
<i>Studijní program:</i>	B0923P240005 Sociální práce
<i>Zadávající katedra:</i>	Katedra sociální práce a speciální pedagogiky
<i>Akademický rok:</i>	2022/2023

Zásady pro vypracování:

Cíl bakalářské práce: Popsat financování vybraných služeb sociální péče a navrhnout možné zdroje financování.

Požadavky: Formulace teoretických východisek, příprava průzkumu, sběr dat, interpretace a vyhodnocení dat, formulace závěrů.

Metody: Dotazování.

Při zpracování bakalářské práce budu postupovat v souladu s pokyny vedoucího práce.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování práce:

tištěná/elektronická

Jazyk práce:

čeština

Seznam odborné literatury:

ANDRIKOPOULOS, A., 2022. *The Essentials of Social finance*. 1. vyd. Abingdon: Routledge. ISBN 978-1-032-13662-2.

MATOUŠEK, O., aj., 2007. *Sociální služby: legislativa ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.

NAHODIL, F., 2014. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-536-4.

PELIKÁNOVÁ, A., 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3. aktual. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2117-5.

VOJTÍŠEK, P., 2018. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3709-9.

Vedoucí práce:

Mgr. Libor Lopušan, Ph.D.

Katedra sociální práce a speciální pedagogiky

Datum zadání práce:

21. června 2023

Předpokládaný termín odevzdání:

26. dubna 2024

prof. RNDr. Jan Pícek, CSc.
děkan

L.S.

Mgr. et Mgr. Lenka Nádvorníková,
Ph.D.
garant studijního programu

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Jsem si vědoma toho, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má bakalářská práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědoma následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce na téma "Financování služeb sociální péče" je popsání financování vybraných služeb sociální péče a návrh možných zdrojů financování.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. Teoretická část se zaměřuje na podrobný rozbor sociální péče a sociálních služeb, včetně různých možností a zdrojů jejich financování. V empirické části práce bude podrobně popsán současný stav financování organizace a na základě získaných dat budou navrženy nové možné zdroje financování.

Klíčová slova

sociální služby, sociální péče, financování, příspěvková organizace

ANNOTATION

The aim of the bachelor's thesis on the topic " Financing of Social Care Services" is to describe the financing of selected social care services and propose possible sources of financing.

The bachelor's thesis is divided into a theoretical and an empirical part. The theoretical part focuses on a detailed analysis of social care and social services, including various options and sources of their financing. In the empirical part of the work, the current state of the organization's financing will be described in detail, and new possible sources of financing will be proposed based on the obtained data.

Keywords

social services, social care, financing, funded organization

Obsah

Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	7
Seznam zkratk	8
Úvod	9
1 Teoretická část – sociální péče, sociální služby a financování sociálních služeb	11
1.1 Sociální politika a sociální zabezpečení	13
1.2 Sociální péče, sociální pomoc.....	16
1.3 Sociální práce, sociální služby, druhy a formy sociálních služeb	18
1.4 Financování a zdroje financování sociálních služeb	19
2 Empirická část – financování vybrané organizace	25
2.1 Popis metody	25
2.2 Popis vybrané organizace.....	28
2.3 Dílčí cíle	29
2.4 Průzkumná otázka 1.....	36
2.4.1 Výnosy z transferů.....	37
2.4.2 Výnosy z prodeje služeb	43
2.4.3 Ostatní výnosy	44
2.5 Průzkumná otázka 2.....	44
2.6 Průzkumná otázka 3.....	48
2.7 Průzkumná otázka 4.....	50
2.8 Průzkumná otázka 5.....	55
2.9 Průzkumná otázka 6.....	56
2.10 Shrnutí stanovených cílů a navržení možných zdrojů financování.....	57
3 Diskuze.....	66
Závěr	68
Seznam použitých zdrojů	70
Seznam příloh.....	73

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1: Schéma sociálního zabezpečení	14
---	----

Seznam tabulek

Tab. 1: Výše příspěvku na péči za kalendářní měsíc (stav k 1. 4. 2024)	20
Tab. 2: Výnosy za jednotlivé roky v období 2020–2022	36
Tab. 3: Výnosy z transferů na účtu 672 za jednotlivé roky v období 2020–2022	37
Tab. 4: Seznam projektů z fondů Evropské unie probíhajících v období 2020–2022	41
Tab. 5: Výnosy organizace z prodeje služeb za jednotlivé roky v období 2020–2022	43
Tab. 6: Náklady organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022.....	44
Tab. 7: Celkové osobní organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022	46
Tab. 8: Celkové souhrnné výnosy za služby DOZP a CHB v období 2020–2022.....	49
Tab. 9: Celkové souhrnné náklady za služby DOZP a CHB v období 2020–2022	51
Tab. 10: Průměrné roční náklady na 1 klienta za období 2020–2022	53
Tab. 11: Náklady, výnosy, výsledek hospodaření za období 2020–2022	55
Tab. 12: Náklady, výnosy, výsledek hospodaření za období 2020–2022	56

Seznam grafů

Graf 1: Výnosy za jednotlivé roky v období 2020–2022	37
Graf 2: Výnosy z transferů na účtu 672 za jednotlivé roky v období 2020–2022	38
Graf 3: Celkové náklady za roky 2020–2022	45

Seznam zkratk

aj.	a jiné
č.	číslo
ČR	Česká republika
DOZP	domov pro osoby se zdravotním postižením
DZR	domov se zvláštním režimem
EU	Evropská unie
CHB	chráněné bydlení
IS	informační systém
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
OSSZ	okresní správa sociálního zabezpečení
Sb.	sbírka zákonů
SR	sociální rehabilitace
STD	sociálně terapeutické dílny
tzv.	takzvaně

Úvod

Financování sociální péče představuje klíčový aspekt současné sociální politiky, který ovlivňuje kvalitu a dostupnost sociální péče. Sociální péče je nezbytná pro zajištění pomoci a podpory těm, kteří se nacházejí v nepříznivé sociální situaci. Efektivní financování je klíčové pro zajištění dostupnosti a kvality, což má přímý dopad na kvalitu života uživatelů a na sociální soudržnost celé společnosti.

Sociální pomoc, jako každý obor lidské činnosti, procházel vývojem, který ji ovlivnil a transformoval do dnešní podoby. Již od počátků lidského rodu si museli lidé vzájemně pomáhat. Sociální péče a práce se vyvinula z kmenové pomoci, přes dobrovolnictví a charitativní činnost do odborné profese a musí reagovat na potřeby klientů, které jsou různorodé a zahrnují všechny aspekty lidských potřeb a činností.

Sociální služby jsou nedílnou součástí každé moderní a demokratické společnosti. Jsou nezbytnou službou, kterou každý člověk ve svém životě potřebuje nebo bude potřebovat. Jejich pestrost a rozmanitost jsou základem toho, aby si osoba, která je potřebuje, našla vhodnou službu a s její pomocí i s pomocí vlastních schopností a dovedností dokázala vyřešit svou nepříznivou sociální situaci.

Kvalitní a profesionální sociální péče je náročná v mnoha ohledech. Jde nejen o materiální vybavení, informace a personál, ale zejména finance. V České republice každý rok rostou náklady na sociální péči. Jedná se o velmi aktuální téma, zejména s ohledem na diskuse ohledně změny důchodového systému, růstu zadlužení České republiky, zvyšujícího se objemu nákladů na sociální péči a demografickému vývoji, kdy lze s jistotou tvrdit, že rostoucí počet starších občanů ve společnosti způsobí vyšší finanční náročnost služeb sociální péče. Financování pobytových služeb je ještě více specifické tím, že jsou více finančně náročné než terénní nebo ambulantní sociální služby, a jejich rozvoj je také časově náročnější. Naplánovat a vybudovat zařízení pro jakoukoli pobytovou formu služby není záležitost měsíců ale mnoha let.

Financování služeb sociální péče v České republice je takzvaně vícezdrojové, což je náročné na čas, administrativu i odborné znalosti. O většinu zdrojů musí poskytovatelé žádat a po jejich obdržení je i poskytovatelé vyúčtovat. Mnohé zdroje musí poskytovatelé aktivně vyhledávat. Jedná se o nekončící a náročný proces. Podstatou vícezdrojového financování je využívání více zdrojů, a tedy eliminace závislosti na jednom konkrétním zdroji, což

sníží míru nejistoty v případě výpadku jednoho zdroje, ale naopak zvyšuje náročnost celého procesu.

Práce je rozdělena do tří částí. První kapitola se zaměřuje na oblasti sociální politiky a zabezpečení, včetně pilířů sociálního zabezpečení a systémů jeho financování. Poskytuje přehled o organizaci a fungování sociálního zabezpečení v České republice, přičemž se věnuje konkrétním oblastem, jako jsou sociální péče a sociální pomoc. Důraz je kladen také na sociální práci a jednotlivé druhy a formy sociálních služeb, které mají nezastupitelnou roli v současné společnosti. Postupně jsou představeny mechanismy a zdroje financování organizace poskytující sociální služby a jednotlivé finanční zdroje, jako jsou platby klientů nebo dotace z různých zdrojů, včetně evropských fondů. Pozornost je také věnována sponzoringu jako významnému zdroji příjmů, který může výrazně přispět k udržitelnosti a rozvoji sociálních služeb.

Druhá část se zaměřuje na praktickou analýzu financování vybrané organizace, a to konkrétně na její dvě poskytované služby domov pro osoby se zdravotním postižením a chráněné bydlení v průběhu tří po sobě jdoucích let. Cílem této části je nejen detailně analyzovat současný stav financování, ale také identifikovat a navrhnout nové potenciální zdroje financování.

Třetí část práce je věnována diskusi, kde jsou výsledky porovnány s názory jiných autorů a jsou předloženy možnosti dalšího rozvoje zkoumaného tématu.

1 Teoretická část – sociální péče, sociální služby a financování sociálních služeb

Úvodní část této kapitoly se teoreticky věnuje klíčovým prvkům sociální politiky, sociálního zabezpečení, sociální péče a pomoci a také sociálním službám. V kontextu sociálního zabezpečení je kladen zvláštní důraz na třetí pilíř, přičemž jsou představeny různé modely sociálního zabezpečení, jejich finanční zajištění a praktické fungování. Dalším stěžejním tématem této kapitoly jsou sociální péče a pomoc, přičemž se kapitola zaměřuje na rozličné formy poskytování těchto služeb.

Sociální péče a služby hrají zásadní roli v moderní společnosti tím, že podporují sociální spravedlnost a soudržnost a zároveň dávají nezbytnou podporu těm, kteří ji nejvíce potřebují. Sociální služby jsou klíčovým prvkem současných sociálních systémů, zaměřeným na poskytování podpory jednotlivcům a skupinám v obtížných životních situacích. Tyto situace mohou zahrnovat chudobu, zdravotní postižení, sociální vyloučení a další faktory, které negativně ovlivňují kvalitu života dotčených osob a komunit. První kapitola poskytuje teoretický základ pro pochopení širšího kontextu sociálních služeb a souvisejících oblastí, což je nezbytné pro další analýzu a diskusi v následujících částech práce.

Někdy se v tomto kontextu hovoří o sociálním podnikání, které se zaměřuje na řešení ekonomických a sociálních nerovností poskytováním potravin, ubytování, lékařské péče a vzdělání těm, kteří to potřebují, stejně jako na ochranu životního prostředí a poskytování mezinárodní pomoci v případech přírodních katastrof, epidemií nebo válek (Andrikopoulos 2021, s. 6).

Sociální práce až do dnešních dnů prošla dlouhým vývojem, přičemž byl ovlivněn specifickými podmínkami jednotlivých regionů či zemí. V České republice, respektive Československé republice, se dá hovořit o rozvoji moderní a profesionální sociální práce až po roce 1989, kdy dochází k velkým změnám v sociální pomoci. Opět se do ní zapojují církve a neziskové organizace. V roce 1990 byla realizována sociální reforma zaměřená na modernizaci systému sociální péče. Cílem bylo přetvořit tento systém na účinnější model sociální pomoci. Reforma nebyla podložena jednotnou koncepcí. V té době stát neměl pravomoc kontrolovat služby poskytované neziskovými organizacemi. Postupně se však zlepšovala dostupnost služeb, zaváděly se garance kvality a zvyšovala se odbornost

pracovníků v sociálních službách. Nejvýznamnější změnu přinesl v roce 2006 zákon č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách. Jeho hlavním přínosem je definice a sjednocení kvality sociálních služeb (Pastrňák 2011, s. 28–29).

V druhé části této první kapitoly budou definovány teoretické mechanismy a zdroje financování organizace poskytující sociální služby, a dále jednotlivé finanční zdroje, jako jsou dotace z různých zdrojů včetně evropských fondů, platby klientů a příspěvky od zřizovatele. Pozornost bude také věnována alternativním zdrojům příjmů, jako je fundraising a crowdfunding. Tyto metody získávání finančních prostředků se stávají stále populárnějšími, zejména díky své schopnosti mobilizovat komunitu a přitáhnout individuální dárcy. Fundraisingové kampaně a crowdfundingové iniciativy mohou přinést značné finanční prostředky, které umožňují organizaci rozšiřovat své služby, zlepšovat kvalitu péče. Tento přístup navíc zvyšuje povědomí veřejnosti o organizaci a jejím poslání. Financování sociálních služeb má výrazný **ekonomický dopad**, protože dostatečné a dlouhodobě stabilní financování je základem pro udržitelnost sociálních služeb. Bez financování nemohou organizace pokrýt své náklady, což může vést k omezování nebo výjimečně i k ukončení poskytovaných služeb. Finanční zdroje jsou nezbytné pro údržbu a rozvoj zázemí a vybavení potřebného k poskytování sociálních služeb. To zahrnuje nejen budovy a pozemky, ale také technologické a technické vybavení a další materiální zdroje. Dále lze uvést, že financování umožňuje organizacím investovat do odborného vzdělávání, profesního rozvoje zaměstnanců a nabízet jim mzdy a platy, které motivují k výkonu práce v sociální sféře.

Nelze ani opominout výrazný **sociální význam** správného, dlouhodobého a stabilního financování, které ovlivňuje kvalitu života klientů i celé společnosti. Především zajišťuje dostupnost služeb pro širokou škálu lidí a umožňuje poskytování služeb na vysoké úrovni. Nejen základní péči, ale také individuální přístup a poskytování komplexní cílené podpory. Prevence sociálního vyloučení a podpora sociální integrace zvyšují celkový sociální smír a stabilitu celé společnosti. V neposlední řadě lze uvést **udržitelnost a kvalitu poskytovaných služeb**. Zejména s ohledem na to, že stabilní a potřebné financování zajišťuje kontinuitu péče, což je významné pro dlouhodobé programy a projekty, inovaci a rozvoj, které jsou nezbytné pro zlepšování služeb a může zahrnovat zavádění nových metod a postupů, využívání moderních technologií, individuální a komplexní přístup.

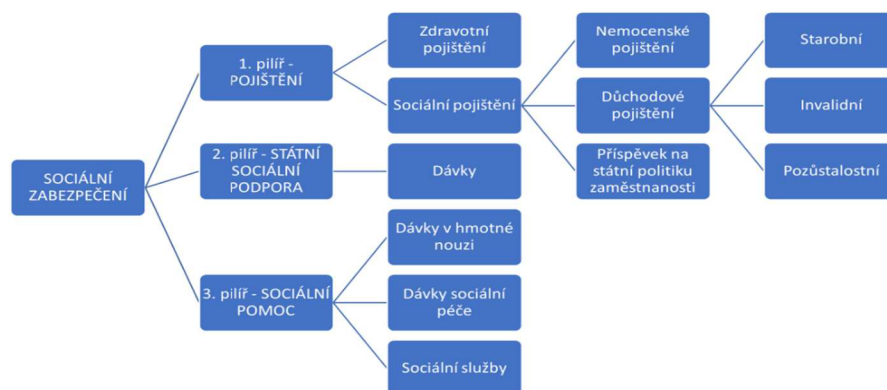
1.1 Sociální politika a sociální zabezpečení

V prvé řadě je nutné uvést a objasnit význam sociální politiky, z níž sociální pomoc a sociální práce odvozují své základní principy a získávají legitimitu svého působení. Podle Nečadové (2015) je sociální politika neodmyslitelnou součástí politiky každé vyspělé průmyslové společnosti. Její podobu a fungování ovlivňují nejen ekonomické podmínky země, ale také filozofie, kultura a společenské tradice daného státu. Morální principy hrají rovněž klíčovou roli a odrážejí se v legislativních a normativních procesech. Historický a kulturní kontext, v němž jsou zakořeněny společenské zákonitosti a hodnoty, také významně formuje sociální politiku. Tyto vlivy určují, jak jsou nastavována a realizována opatření v oblasti sociální péče, pomoci a zabezpečení.

V České republice má sociální zabezpečení zásadní roli jako hlavní nástroj sociální politiky. Poskytuje individuálně možnosti prevence, zmírnění a řešení nepříznivých sociálních situací. Systém sociálního zabezpečení zahrnuje nemocenské, důchodové a zdravotní pojištění, státní politiku zaměstnanosti a systém dávek sociální podpory. Tento systém je rozdělen do tří základních pilířů. Prvním pilířem je systém sociálního pojištění, který se dále dělí na zdravotní a sociální pojištění. Tento systém umožňuje lidem předem spořit určitou částku na pokrytí budoucích sociálních potřeb, jako jsou penze, nemocenské dávky či podpora při ztrátě zaměstnání. Druhý pilíř tvoří systém státní sociální podpory, který poskytuje finanční pomoc rodinám s dětmi, osobám s nízkými příjmy nebo lidem, kteří se ocitli v obtížné životní situaci. Třetí pilíř, systém sociální pomoci, se zaměřuje na řešení situací hmotné nouze a zahrnuje dávky sociální péče a širokou škálu sociálních služeb (Arnoldová 2012).

Vzhledem k rozsahu této bakalářské práce není možné analyzovat jednotlivě všechny tři pilíře. Proto se tato práce soustředí pouze na třetí pilíř sociálního zabezpečení.

Obr. 1: Schéma sociálního zabezpečení



Zdroj: vlastní zpracování; Sociální politika: systém sociálního zabezpečení: studijní opora, Nečadová 2015

Na rozdíl od Arnoldové rozšiřuje Hejduková (2015) textaci a do třetího pilíře zahrnuje dávky pěstounské péče, pomoc osobám v hmotné nouzi, podporu zdravotně postiženým, systém sociální péče a sociálních služeb. Autorka bude v dalším textu postupovat podle rozdělení Hejdukové.

Právní úprava **dávek pěstounské péče** je upravena zákonem č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí, a představuje formu náhradní rodinné výchovy, kde soud svěřuje dítě pěstounovi, pokud se o něj vlastní rodiče nemohou nebo nechtějí starat. Pěstouni mohou nárokovat dále zmíněné dávky, ale i dávky státní sociální podpory, například přírůstek na dítě nebo jiné dávky. Mezi **dávky pěstounské péče** řadíme **příspěvek na úhradu potřeb dítěte, odměnu pěstouna, příspěvek při pěstounské péči, příspěvek při převzetí dítěte, příspěvek na zakoupení osobního motorového vozidla** (MPSV 2024a).

Systém pomoci v hmotné nouzi upravuje zákon č. 111/2006 Sb. a další právní předpisy, zejména zákon č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu a vyhláška č. 389/2011 Sb., o provedení některých ustanovení zákona o pomoci v hmotné nouzi. *Osobou v hmotné nouzi je osoba, jejíž příjem a příjem společně posuzovaných osob po odečtení přiměřených nákladů na bydlení nedosahuje částky na živobytí, a přitom si tento příjem – vzhledem k situaci, ve které se nachází – nemůže zvýšit, nebo dosahuje sama nebo spolu s příspěvkem na živobytí částek na živobytí, ale nedostačuje to k zabezpečení odůvodněných nákladů na bydlení a služby s bydlením spojené.* Dále jsou vymezeny další

situace, kdy je osoba považována za osobu v hmotné nouzi. Za podmínek stanovených v zákoně lze pobírat **příspěvek na živobytí, doplatek na bydlení a mimořádnou okamžitou pomoc** (Hejduková 2015).

System pomoci zdravotně postiženým je upraven především v zákoně č. 329/2011 Sb., o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením, a vyhláškou č. 388/2011 Sb. **Jedná se o příspěvek na mobilitu, příspěvek na zvláštní pomůcku a průkaz osoby se zdravotním postižením** (MPSV 2024e).

***Příspěvek na mobilitu** je opakovaná dávka určená osobě starší jednoho roku, která má nárok na průkaz „ZTP“ nebo „ZTP/P“, opakovaně se v kalendářním měsíci za úhradu dopravuje nebo je dopravována a nejsou jí poskytovány pobytové sociální služby podle zákona o sociálních službách v DOZP, v domově pro seniory, v DZR nebo ve zdravotnickém zařízení ústavní péče. Z důvodů hodných zvláštního zřetele může být příspěvek na mobilitu přiznán i osobě, které jsou poskytovány pobytové sociální služby. Výše dávky činí 900 Kč měsíčně. Nicméně existuje výjimka pro specifické případy, která umožňuje přiznání zvýšené dávky ve výši 2 900 Kč měsíčně (MPSV 2024bg.*

Nárok na **příspěvek na zvláštní pomůcku** mají např. *osoby s těžkým zrakovým či sluchovým postižením, s těžkou vadou nosného nebo pohybového ústrojí, s demencí, postižením interní povahy způsobujícím těžké omezení pohyblivosti*. Podmínkou je dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav, *který podle poznatků lékařské vědy trvá nebo má trvat déle než 1 rok*. Seznam druhů a typů zvláštních pomůcek je obsažen ve vyhlášce č. 388/2011 Sb. K poskytnutí příspěvku na zvláštní pomůcku je třeba splnit několik podmínek. Jednou z nich je schopnost osoby využívat danou pomůcku. Kromě specifických výjimek platí nárok na pomůcky od jednoho roku věku. Zákon rozlišuje mezi pomůckami s hodnotou do 10 tis. Kč a ty, jejichž hodnota přesahuje tuto částku. Speciální pravidla platí pro motorová vozidla, a to včetně určení maximální výše příspěvku. Zákon také specifikuje podmínky pro vrácení celého příspěvku nebo jeho poměrné části (MPSV 2024c).

Průkaz osoby se zdravotním postižením může získat jedinec starší jednoho roku, který má tělesné, smyslové nebo duševní postižení dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu. Toto postižení musí výrazně omezovat jeho pohyblivost nebo orientaci, přičemž zahrnuje i osoby s poruchou autistického spektra. Zákon rozlišuje tři typy průkazů – “TP”, “ZTP”, “ZTP/P” (MPSV 2024d).

System sociální péče se zaměřuje na poskytování podpory lidem v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím dávek, jako je příspěvek na péči. Tato forma podpory je detailně popsána jako zdroj financování v následující části této práce. System sociálních služeb, který zahrnuje širokou škálu služeb pro zlepšení kvality života a podporu jednotlivců ve společnosti, je rovněž podrobně rozebrán v následující části práce.

V oblasti sociálního zabezpečení existují dva hlavní modely financování. Prvním je **průběžné financování**, které spočívá na principu solidarity a mezigeneračního přerozdělování. V tomto systému lidé v produktivním věku přispívají ze svých příjmů na povinné sociální pojištění a daně, které se následně používají na pokrytí potřeb jak jejich vlastních, tak i ostatních členů společnosti. Typickým příkladem jsou starobní důchody, kdy současná generace ekonomicky aktivních občanů přispívá na důchody stávajícím důchodcům, s očekáváním, že další generace bude v budoucnu přispívat na jejich vlastní důchody. Tento systém vyžaduje nezbytnou rovnováhu mezi příjmy a výdaji, aby mohl dlouhodobě fungovat. Za současných podmínek se zdá zachování modelu jako nedosažitelné, zejména z důvodu růstu výdajů díky stárnutí populace. U **fondového financování** si pojištěnci vytvářejí kapitálové rezervy u pojišťoven, které se spolu se zhodnocením těchto rezerv používají k financování jejich vlastních důchodů. Tento systém posiluje odpovědnost jednotlivců za jejich příjem ve stáří. V České republice je známý jako druhý pilíř penzijního pojištění, přičemž dohled nad správou fondů zajišťuje stát a zároveň podněcuje občany k dobrovolnému pojištění, například prostřednictvím daňových úlev. U většiny vyspělých zemí se uplatňuje kombinace těchto dvou systémů, který je nazýván jako **vícepilířový systém sociálního zabezpečení**, který je založen na využití kombinace několika různých zdrojů financování, tzv. pilířů (Nahodil 2014, s. 199–200).

1.2 Sociální péče, sociální pomoc

Pojem sociální péče se na našem území používá již od konce 19. století a je ekvivalentem anglického výrazu „social welfare“. Tento termín nahradil dříve používaný pojem „chudinská péče“. Odborná literatura na sociální péči pohlíží ze dvou perspektiv. V širším smyslu sociální péče zahrnuje soubor opatření k řešení sociálních problémů, jako jsou sociální konflikty, zmatky, zneužívání lidí sociálními institucemi, kriminalita a léčitelné, ale neléčené nemoci. Sociální práce v užším smyslu *ztotožnila pojem s termínem sociální dávky a služby. Klade důraz na pečování a skrývá v sobě nebezpečí, že klient si na péči zvykne*

a upadne do sociální pasti. V současnosti je tento termín nahrazován pojmem „sociální ochrana“. „Sociální pomoc“ nahradila dřívější výrazy „chudinská podpora“ a „chudinská péče“ a je nyní definována jako pomoc poskytovaná sociálním subjektem osobám v nouzi za účelem uspokojení jejich základních potřeb v nezbytném nebo přiměřeném rozsahu. Tento koncept klade větší důraz na aktivní úlohu klienta a jeho odpovědnost za sebe a svou rodinu. Sociální pomoc se poskytuje pouze tehdy, když byly vyčerpány všechny ostatní zdroje ze systému sociálního pojištění a státní sociální podpory, nebo když tyto dávky a služby nejsou dostatečné k překonání obtížné sociální situace (Tomeš 2010, s. 34–37).

Jak uvádí Tröster (2013), systém sociální pomoci, který byl donedávna nazýván též jako sociální péče, je jedním ze subsystémů sociálního zabezpečení. Lze jej vnímat jako konečnou záchranou síť sociální ochrany a slouží jako záruka sociální ochrany. Osoby v hmotné nouzi mají právo na pomoc, která jim zajistí základní životní potřeby. Sociální pomoc je také jediným subsystémem sociálního zabezpečení, které počítá s dotacemi ze státního rozpočtu i s příspěvky od soukromých subjektů. Lze jej charakterizovat pěti typickými znaky, a to individualizací, subsidiaritou, nepřispěvkovostí předem a zvlášť (i když některá plnění jsou poskytována za plnou či částečnou úhradu), vysokou mírou solidarity a poskytováním sociálních služeb.

Jak uvádějí Šámalová a Vojtíšek (2021), sociální péče a sociální pomoc sdílejí stejné charakteristiky i historii. Historicky vychází z konceptů péče o chudé a navazují na legislativu chudinské péče zavedenou v 19. století v období Rakousko-Uherska. Obě soustavy se zaměřují na osoby ohrožené sociálním vyloučením a poskytují buď pomoc, nebo podporu. Sociální pomoc se zaměřuje na poskytování dočasné podpory lidem s cílem jejich opětovné integrace do společnosti. Hlavním účelem je zmírnění dopadů sociálního vyloučení a podpora sociálního začlenění. Sociální péče se soustředí na potřeby osob se zdravotním postižením, které vyžadují speciální péči, pomůcky a další formy fyzické, sociální a psychické podpory ve spolupráci se sociálními službami. Tato péče zahrnuje širokou škálu služeb, od asistence při každodenních činnostech až po rehabilitaci a podporu při začleňování do společnosti. Hlavním cílem sociální péče je předcházení sociálnímu vyloučení těchto osob a zajištění jejich co největší samostatnosti a kvality života. Kromě obecných podmínek poskytování sociální péče je nutné prokázat potřebnost, která se

obvykle definuje jako ztráta bydlení, zdraví, majetkových a sociálních poměrů. Rozhodnutí o poskytování péče nebo podpory je založeno na pečlivě podloženém systému.

1.3 Sociální práce, sociální služby, druhy a formy sociálních služeb

Základní definicí sociální práce může být například ta Navrátila (2001), podle kterého se jedná o „umění“ vyžadující *škálu dovedností. Jde především o porozumění pro potřeby druhých a schopnost pomáhat lidem tak, aby se na naší pomoci nestali závislí. Sociální práce je ovšem také „vědou“, neboť disponuje teoriemi a dále vytváří nové teorie vysvětlující vznik a řešení individuálních, skupinových a komunitních problémů.*

Se sociální prací jsou také úzce spjaty sociální služby, které jsou poskytovány lidem, kteří jsou společensky znevýhodněni, s cílem zlepšit jejich kvalitu života. Tyto služby se také snaží maximálně začlenit tyto osoby do společnosti nebo ochránit společnost před riziky, která mohou tito lidé pro ni představovat. Sociální služby proto berou v úvahu jak potřeby jednotlivých uživatelů, tak jejich rodin, skupin, do nichž patří, a zájmy širší společnosti (Matoušek, aj. 2007). V zákoně č. 108/2006 Sb. lze dohledat podobnou textaci, která uvádí, že *služby sociální péče napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, s cílem podpořit život v jejich přirozeném sociálním prostředí a umožnit jim v nejvyšší možné míře zapojení do běžného života společnosti, a v případech, kdy toto vylučuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení.*

Zákon o sociálních službách rozlišuje tři hlavní typy sociálních služeb: **sociální poradenství, služby sociální péče a služby sociální prevence.** Sociální poradenství se dále dělí na základní a odborné. Základní sociální poradenství poskytuje lidem klíčové informace, které jim pomáhají zvládnout jejich nepříznivou sociální situaci. *Odborné sociální poradenství se zaměřuje na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob v občanských poradnách, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro seniory, poradnách pro osoby se zdravotním postižením, poradnách pro oběti trestných činů a domácího násilí a ve speciálních lůžkových zdravotnických zařízeních hospicového typu; zahrnuje též sociální práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností.* Definice **služeb sociální péče** je uvedena v předchozím textu. **Osobní asistence** je terénní služba poskytovaná osobám se sníženou soběstačností *z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba se poskytuje bez časového omezení, v přirozeném sociálním prostředí osob a při činnostech, které osoba potřebuje.* Sociální služby se poskytují jako služby **pobytové,**

ambulantní nebo **terénní**. Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb. Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými osoba dochází nebo je doprovázena nebo dopravována do zařízení sociálních služeb. Součástí služby není ubytování. Terénními službami se rozumí služby, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném sociálním prostředí (Zákon č. 108/2006 Sb., § 32–39).

1.4 Financování a zdroje financování sociálních služeb

Tato podkapitola poskytuje ucelený přehled o hlavních zdrojích financování sociálních služeb, nezbytný pro komplexní pochopení této problematiky. V rámci této práce jsou podrobně popsány pouze nejdůležitější a nejvýznamnější zdroje financování, které mají zásadní vliv na udržitelnost a rozvoj poskytovaných služeb. Pro zajištění toho, že informace budou přehledné, srozumitelné a relevantní, byly nevýznamné a okrajové zdroje vynechány.

Podle Vojtíška (2018) existují následující typy finančních toků pro financování služeb sociální péče. Prvním typem je finanční tok od veřejnoprávního subjektu ke klientovi, kde dávka pokrývá část nákladů na péči a klient si vybírá službu, kterou si zakoupí. Tento model je příkladem příspěvku na péči v České republice. Druhým typem je finanční tok od veřejnoprávní instituce přímo k poskytovateli za skutečně poskytnutou a vyúčtovanou péči. Třetí typ zahrnuje financování z vlastních zdrojů, jako jsou dary nebo příjmy z vlastní výdělečné činnosti, přičemž stát podporuje tuto dobrovolnou solidaritu. Čtvrtým typem je finanční tok od veřejnoprávního subjektu, který zajišťuje poskytování služby, k vlastní příspěvkové organizaci. Služby sociální péče jsou finančně náročné a stát není schopen pokrýt všechny výdaje sám. Proto je financování rozděleno mezi několik zdrojů. Hlavními zdroji financování jsou stát a veřejná správa, klienti a zdroje nestátních poskytovatelů. Financování ze strany státu a veřejné správy je klíčové pro zajištění základního fungování služeb sociální péče. Klienti přispívají prostřednictvím přímých plateb. Nestátní poskytovatelé, například různé neziskové organizace, se na financování podílejí prostřednictvím darů a jiných forem dobrovolné podpory.

Úhrady od klientů – ubytování a strava

Rozsah úkonů poskytovaných v rámci základních činností u jednotlivých druhů sociálních služeb a maximální výše úhrad za poskytování některých služeb jsou uvedeny ve vyhlášce

505/2006 Sb. Klienti **pobytových sociálních služeb**, jako je např. domov pro seniory, CHB nebo DOZP, platí každý den za poskytnutí ubytování a stravy. Například za ubytování v DOZP (stav k 1. 4. 2024) je výše úhrady za ubytování za jeden den maximálně 305 Kč, za stravu maximálně 255 Kč a zároveň maximálně 115 Kč za oběd. Klienti **ambulantních a terénních sociálních služeb**, jako například pečovatelská služba, hradí služby podle skutečně spotřebovaného času. Je ovšem vhodné zmínit, že po úhradě musí klientovi zůstat nejméně 15 % z příjmu pro jeho osobní potřeby (Vyhláška č. 505/2006 Sb.).

Příspěvek na péči

Dalším příjmem poskytovatele sociálních služeb v pobytové formě je **příspěvek na péči**, který *se poskytuje osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby. Tímto příspěvkem se stát podílí na zajištění sociálních služeb nebo jiných forem pomoci při zvládnutí základních životních potřeb osob. Náklady na příspěvek se hradí ze státního rozpočtu.* Je přesně stanovena míra závislosti na pomoci jiné fyzické osoby, která závisí na věku klienta (nebo závislé osoby) a na počtu základních životních potřeb, které tato osoba není schopna plně zvládat bez pomoci jiného jedince. Při hodnocení stupně závislosti se zkoumají následující základní životní potřeby: mobilita, orientace, komunikace, stravování, oblékání a obouvání, tělesná hygiena, výkon fyziologických potřeb, péče o zdraví, osobní aktivity a péče o domácnost (Zákon č. 108/2006 Sb.).

Tab. 1: Výše příspěvku na péči za kalendářní měsíc (stav k 1. 4. 2024)

Stupeň závislosti	Výše příspěvku pro osoby do 18 let věku za měsíc	Výše příspěvku pro osoby starší 18 let za měsíc
I (lehká závislost)	3 300 Kč	880 Kč
II (středně těžká závislost)	6 600 Kč	4 400 Kč
III (těžká závislost)	13 900 Kč	12 800 Kč
IV (úplná závislost)	19 200 Kč	19 200 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Příspěvek na péči je poskytován na základě podané žádosti, která musí obsahovat posouzení zdravotního stavu žadatele. Sociální pracovník krajské pobočky úřadu práce zahájí sociální šetření, během kterého zjišťuje, do jaké míry je žadatel schopen samostatně žít ve svém přirozeném prostředí. Následně odešle žádost o posouzení stupně závislosti na příslušnou

OSSZ, která toto posouzení provede na základě šetření a zjištěných potřeb. Odborný lékař posoudí zdravotní stav žadatele, a to jak na základě zdravotní dokumentace od ošetřujícího lékaře či specialisty, tak případně vlastního vyšetření. Úřad práce pak rozhodne o přiznání příspěvku, stanoví stupeň závislosti a výši příspěvku. Při změně zdravotního stavu lze podat návrh na změnu výše přiznaného příspěvku (Měšec 2024).

Příspěvek na péči je u **pobytových sociálních služeb** hrazen za skutečně poskytovanou péči (např. pomoc při oblékání), a to ve výši tohoto příspěvku bez ohledu na časovou dotaci skutečně poskytnuté péče klientovi, což je rozdíl oproti ambulantním a terénním službám, kde je za úkony hrazeno dle skutečné délky času poskytnuté péče.

Příspěvek zřizovatele

Organizace, které jsou příspěvkovými organizacemi a jsou zřizovány kraji, obcemi nebo dobrovolnými svazky obcí, získávají další prostředky formou tzv. **příspěvku na provoz** od zřizovatele, který je specifikován v zákoně č. 250/2000 Sb. V praxi se tento nástroj užívá pro dorovnání hospodaření, kdy organizace vyčíslí všechny své náklady, všechny ostatní výnosy kromě příspěvku na provoz, a tento rozdíl nebo částku blížíci se tomuto rozdílu obdrží od svého zřizovatele. Příspěvek bývá **neúčelový** (pokud není stanoven závazný ukazatel) a **nepodléhá ročnímu zúčtování**. Podmínky použití (pokud je zřizovatel určí) jsou součástí zřizovací listiny nebo vnitřních předpisů zřizovatele (Zákon č. 250/2000 Sb.).

Financování státu, krajů a obcí

Stát a veřejná správa financují sociální služby především prostřednictvím dotací poskytovaných Ministerstvem práce a sociálních věcí, kraji a obcemi. MPSV uděluje dotace ze státního rozpočtu. Rozhodnutí o přidělení a výši finančních prostředků na konkrétní sociální služby je na zastupitelstvu kraje. Registrovaní poskytovatelé sociálních služeb podávají žádosti o dotace z MPSV a krajů online. Kraje následně odesílají všechny žádosti souhrnně na MPSV. Kromě toho kraje a obce mohou ve své samostatné působnosti vyhlášovat dotační řízení na podporu registrovaných sociálních služeb, přičemž finanční prostředky jsou rozesílány z jejich rozpočtu (Zákon č. 108/2006 Sb.).

U všech dotací platí pravidlo **účelovosti a zúčtovatelnosti**. Podmínky pro využití a způsob zúčtování dotací jsou uvedeny ve smlouvě nebo rozhodnutí. Jako příklad lze uvést dotační

řízení na podporu sociálních služeb z rozpočtu Libereckého kraje z prostředků MPSV na rok 2024 nebo dotační řízení Úřadu vlády ČR v rámci programu „Protidrogová politika“.

Fondy Evropské Unie

Nelze opomenout ani další zdroj financování, kterým jsou fondy Evropské unie. Tyto fondy poskytují finanční podporu pro širokou škálu programů a projektů zaměřených na sociální péči a další oblasti. *Fondy Evropské unie představují hlavní nástroj realizace evropské politiky soudržnosti. Jejich prostřednictvím se investují finanční prostředky určené ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony. Prostředky z těchto fondů mají zájemci možnost čerpat skrze jednotlivé operační programy.* Jedná se například o **Evropský sociální fond** (Dotace EU 2023).

K dosažení stanovených cílů v konkrétním regionu nebo oblasti se využívají operační programy, které jsou klíčovými strategickými dokumenty poskytujícími finanční a technickou podporu. Tyto programy detailně popisují konkrétní cíle, priority a podporované aktivity, a také určují, kdo je oprávněn žádat o dotace. Výzvy jsou časově omezené (Vláda ČR 2024).

Úhrady od zdravotních pojišťoven

Příjmy z úhrad zdravotních pojišťoven nejsou zdrojem poskytování sociální péče nebo podpory, ale slouží jako finanční zdroj pro organizace poskytující sociální služby. Je proto vhodné a nutné tuto skutečnost v teoretické části práce zdůraznit, neboť v empirické části práce budou analyzovány.

Podmínkou pro poskytnutí úhrad je uzavření smlouvy mezi pojišťovnou a poskytovatelem sociálních služeb. Smlouva zajišťuje, že poskytovatel splňuje veškeré stanovené požadavky a standardy kvality péče. Poskytovatel musí prokázat, že péči budou poskytovat zdravotničtí pracovníci způsobilí k výkonu zdravotnického povolání, což zaručuje odbornou péči pro klienty. Další nezbytnou podmínkou úhrady je, že péče je poskytována na základě ordinace ošetřujícího lékaře, který určí potřebné zdravotní výkony. Poskytovatel musí také splnit specifické podmínky jednotlivých zdravotních výkonů. V praxi poskytují zdravotníci například tyto úkony: měření krevního tlaku, měření glykemie, podávání léků, podávání stravy do PEGu, bandážování nohou, převazy dekubitů, polohování (Charita Česká republika 2024).

Fundraising, crowdfunding

Fundraising je aktivní proces, který organizace využívají k získávání externích zdrojů. Tato činnost zahrnuje oslovování potenciálních dárců a budování trvalých a udržitelných vztahů s nimi. Nejde jen o získávání finančních prostředků; fundraising může zahrnovat také přijímání věcných darů, poskytování odborných znalostí, získávání důležitých informací a sdílení zkušeností. Spočívá také v budování důvěry, což přináší dlouhodobou stabilitu a udržitelnost. Klíčovým aspektem je schopnost oslovit a přitáhnout nové příznivce, kteří se stanou součástí organizace, a poskytování pocitu začlenění a participace (Pelikánová 2018). Podobně definuje fundraising i Matoušek (2022), který jej vidí *jako systematickou činnost, jejímž výsledkem je získávání finančních nebo jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost*. Systematické zavedení fundraisingu do řídicích procesů organizace je nezbytné pro zajištění stabilního a pravidelného příjmu z těchto zdrojů. Fundraising lze chápat v širším kontextu jako získávání zdrojů obecně, zahrnující žádosti o dotace, psaní projektových žádostí, ale i získávání darů a příspěvků od soukromých dárců. Nejde pouze o samotné získávání zdrojů, přestože to je jeho hlavní cíl. Úspěšný a systematický fundraising vyžaduje důkladnou práci s kontakty, navazování a rozvíjení vztahů s dárci a pravidelnou péči o tyto vztahy. *Téma fundraisingu je možné otevírat ve chvíli, kdy jsou v organizaci definovány tři klíčové předpoklady: smysl existence neboli vize a poslání, dopad – tedy kvalitativní udržitelná změna, a strategie, což je systém cílů, aktivit a nástrojů směřujících k naplňování poslání*. Fundraisingový plán stanovuje cílovou částku, kterou je potřeba získat, a identifikuje zdroje, které organizace využije. Dále specifikuje objem finančních prostředků, které bude od každého zdroje požadovat, a zahrnuje případné dílčí podpůrné aktivity s jasnou posloupností kroků.

Je také nutné se zmínit o **crowdfundingu**, který hraje stále významnější roli v moderním světě. S rozvojem internetu a online platforem se crowdfunding stal efektivním nástrojem pro získávání finančních prostředků od široké veřejnosti a rozšiřuje možnosti fundraisingu a přináší nové příležitosti pro neziskové organizace i jednotlivce. Jak uvádí Evropská komise (2015), jedná se o *způsob, jak získat peníze na financování projektů a podniků. Umožňuje fundraiserům vybírat peníze od velkého počtu lidí prostřednictvím online platforem*. Tento přístup podporuje nové projekty, podniky či nápady, umožňuje vytvářet komunitu kolem dané nabídky, čímž se posiluje vztah s potenciálními zákazníky. Využitím síly online

komunity lze nejen získat finance, ale také cenné informace o trhu a přístup k novým zákazníkům.

Podobnou definici crowdfundingu poskytuje Krechovská aj. (2018, s. 140–146), která uvádí, že *crowdfunding je získávání finančních prostředků za pomoci internetu, a to buď ve formě darů, nebo výměnou za produkt nebo hlasovací práva s cílem podpořit specificky zaměřené projekty*. Účastníky crowdfundingu lze rozdělit na zákazníky, investory a přispěvatele. Investorem může být kdokoli, kdo má k dispozici volné finanční prostředky, zajímá ho daný projekt a očekává finanční návratnost z vložených prostředků. Naopak přispěvatelé se zaměřují na podporu projektů a nezajímá je zisk, ale především cíl a záměr projektu. Tyto dvě skupiny se také liší v motivaci – investoři doufají v zisk, přispěvatelé v naplnění společenského nebo osobního cíle. Projekty v crowdfundingu lze rozdělit do tří skupin. Projekty v crowdfundingu lze rozdělit podle komerčnosti a podle původu a směrování projektu. Podle komerčnosti se dělí na neziskové projekty (zaměřené na společensky významné cíle), ziskové projekty (s cílem dosažení zisku pro investory) a smíšené projekty. Podle původu a směrování se dělí na nezávislé projekty (vytvářené jednotlivci), zakotvené projekty (vycházející ze stávající organizace) a start-upy (začínající jako nezávislé a končící vznikem organizace).

2 Empirická část – financování vybrané organizace

Klíčovým aspektem této bakalářské práce je financování vybrané organizace, neboť umožňuje detailní pohled na to, jaké finanční zdroje organizace využívá, jaké jsou její hlavní výnosy a náklady a jak efektivně využívá dostupné finanční prostředky k dosažení svého cíle, tedy poskytování sociálních služeb. V rámci této analýzy byla vybraná organizace podrobena zkoumání na základě několika klíčových kritérií. Jedním z hlavních cílů bylo zjistit, odkud a v jaké výši organizace získává finanční prostředky, jakým způsobem jsou tyto prostředky přidělovány na jednotlivé aktivity a jak efektivně jsou využívány. Byla provedena důkladná analýza účetních závěrek, auditních zpráv, výročních zpráv, interních směrnic a dalších dokumentů, které poskytly vhled do finanční situace organizace.

V následujících částech této kapitoly bude detailně popsána metoda průzkumu včetně specifických kroků a postupů, které byly aplikovány při shromažďování a vyhodnocování finančních dat. Následně je představena zkoumaná organizace a čtyři služby, které poskytuje. Zároveň je představena organizační struktura celé organizace.

V dalších částech jsou podrobně analyzovány jednotlivé dílčí cíle a průzkumné otázky, které směřují k dosažení hlavního cíle – analýzy financování organizace a navržení potenciálních zdrojů financování. Závěrečná část potom shrnuje klíčová zjištění a poskytuje konkrétní doporučení pro zlepšení finančního řízení zkoumané organizace.

2.1 Popis metody

Jak uvádí Hricová aj. (2023) nejprve je třeba stanovit výzkumnou strategii. *Kvantitativní výzkum je empirický výzkum, kde výstupy jsou v podobě čísel, oproti tomu kvalitativní výzkum je takovým empirickým výzkumem, kde data nejsou v podobě čísel (nejčastěji, ale ne vždy to musí znamenat, že mají formu textu).* Dále uvádí rozdíly mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Například v rámci kvantitativního výzkumu hledáme odpovědi na otázky Co? Jak? nebo Kolik?, zjišťujeme počty a frekvence, postupujeme od obecných soudů k jednotlivostem (dedukce), testujeme předem stanovené hypotézy a data zpracováváme matematicky a statisticky. *Po stanovení výzkumné strategie následuje výběr metod a technik sběru dat. Mezi metody řadíme dotazování, pozorování, experiment a analýzu dokumentů.* Dotazování může probíhat prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru, který využívá předem připravené otázky. Tento přístup zajišťuje rozhovoru

system a zároveň poskytuje dostatek prostoru k podrobnému zjištění informací o daném tématu. *V užším pojetí je analýza dokumentů výzkumnou strategií, která je založena na analýze již existujících materiálů. Jedná se tedy o intenzivní rozbor a analýzu dokumentů, přičemž jako výzkumník již nemůžeme vstupovat do procesu záznamu, výzkum však můžeme ovlivnit především přístupem – precizností, se kterou s daty pracujeme.* Výzkumník musí nejprve jasně formulovat problém, cíl a výzkumnou otázku, určit si, s jakými dokumenty bude pracovat, shromáždit dokumenty a provést revizi (může se stát, že dokumentace neobsahuje potřebné informace a je třeba zvážit i relevantnost informací). Následně probíhá vlastní analýza, interpretace dokumentů, kontrola, zpětná reflexe a sestavení závěrečné zprávy.

Hlavním cílem průzkumu je **popis financování** vybraných služeb sociální péče, a to metodou dotazování prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem organizace a metodou analýzy primárních a sekundárních dat, kterými jsou účetní výkazy společnosti, statistická data sbíraná a vykazovaná pro vyúčtování dotací a příspěvků, interní směrnice, výroční zprávy a účetní dokumenty organizace, a to za celou organizaci a za služby domov pro osoby se zdravotním postižením a chráněné bydlení za období let 2020–2022, a dále **navržení možných zdrojů financování**.

Zvolenou průzkumnou strategií je kvantitativní průzkum a průzkumnými metodami jsou polostrukturovaný rozhovor a analýza dokumentů z výše uvedených zdrojů v časovém rozmezí let 2020–2022. **Kombinace metod** poskytuje ucelený pohled na zkoumanou problematiku. Použití obou metod zajišťuje, že výsledky budou komplexní a vyvážené, čímž se minimalizuje riziko zkreslení dat. Navíc **analýza dokumentů doplňuje a ověřuje** informace získané z rozhovoru, čímž se zvyšuje celková spolehlivost průzkumu. Základním zdrojem analýzy byly výkazy zisku a ztráty za celou organizaci a dále za jednotlivé dvě zkoumané a poskytované služby. Tyto dokumenty poskytují detailní finanční údaje, které jsou klíčové pro provedení důkladné analýzy.

Výběr dat a dokumentů byl zvolen tak, aby získaná data byla přesná, pravdivá a vedla k naplnění cíle této bakalářské práce. Analyzováním finančních dat za tři po sobě jdoucí roky lze získat komplexní a přesný obraz o finančním zdraví a stabilitě organizace a je dostatečné pro potřeby této bakalářské práce. Období 2020–2022 bylo zvoleno kvůli dostupnosti a kvalitě dat. V okamžiku zahájení zpracování této bakalářské práce se jednalo o nejnovější data. Zároveň se jednalo o data, která byla schválena zřizovatelem organizace a potvrzena nezávislým auditem.

Na hlavní cíl této práce dále navazují konkrétní **dílčí cíle a průzkumné otázky**, které detailněji rozpracovávají jednotlivé aspekty finanční analýzy vybrané organizace. Tyto dílčí cíle jsou stanoveny tak, aby systematicky vedly k dosažení hlavního cíle a umožnily podrobný popis financování organizace a navržení možných zdrojů financování.

Prvním dílčím cílem této práce je příprava a realizace polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem organizace a systematický sběr dat, zejména účetních závěrek, výročních zpráv, auditních zpráv, inventarizačních zpráv, interních směrnic a dalších relevantních finančních dokumentů. Tyto materiály poskytují detailní informace o struktuře nákladů a výnosů a majetku organizace a dalších finančních informací. Pečlivé shromáždění a analýza těchto dat tvoří základ bakalářské práce, neboť bez přesných a úplných finančních informací by nebylo možné provést kvalifikovanou analýzu a formulovat relevantní závěry a doporučení.

Druhým dílčím cílem této práce je provedení důkladné kontroly všech obdržených dokumentů, s cílem zjistit jejich správnost a úplnost. Nejprve je nutné ověřit, zda všechny potřebné dokumenty, jako jsou účetní závěrky, výroční zprávy, auditní zprávy a další relevantní materiály, byly shromážděny a jsou kompletní. Dále je žádoucí provést detailní revizi každého dokumentu, aby se zajistilo, že údaje v něm obsažené jsou správné a odpovídají skutečnosti. V případě zjištění nesrovnalostí následuje jejich odstranění. Tento proces zahrnuje například srovnání údajů z účetních závěrek s údaji z výročních zpráv. Jedná se o nezbytný krok k zajištění kvality a spolehlivosti dat pro provedení hodnocení finanční situace organizace a formulování přesných a relevantních doporučení.

Třetím dílčím cílem této práce je provést důkladný a systematický sběr informací, které jsou nezbytné pro posouzení finančního řízení organizace. Jedná se o zjišťování způsobu vedení účetnictví v organizaci, které je nezbytné pro zajištění toho, že finanční informace jsou přesné a spolehlivé. Dalším důležitým aspektem je zkoumání používaného účetního programu, a to s ohledem na přístupy, kontroly, bezpečnost, transparentnost dat. Dále jsou zkoumány postupy pro schvalování a zaznamenávání transakcí, a kontrolních mechanismů, které zajišťují přesnost a spolehlivost finančních dat. Studium auditních zpráv zahrnuje podrobnou analýzu výsledků externích kontrol s důrazem na identifikaci zjištěných nedostatků a navrhovaných doporučení pro zlepšení. Zvláštní pozornost je věnována také analýze inventarizačních zpráv a identifikaci možných rozdílů a nesrovnalostí, stejně jako uložených opatření k jejich nápravě.

Čtvrtým dílčím cílem je klasifikace nákladů a výnosů jak za celou organizaci, tak za jednotlivé poskytované pobytové sociální služby. Součástí cíle je také zjištění

hospodářského výsledku organizace a hospodářských výsledků analyzovaných sociálních služeb. Tato analýza poskytne přehled o výši výnosů a nákladů a zjištění, zda příjmy z poskytovaných služeb pokrývají jejich náklady.

Dílčí průzkumné otázky slouží k naplnění hlavního cíle průzkumného šetření. Bylo stanoveno šest průzkumných otázek:

1. Jaké byly výnosy organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022?
2. Jaké byly náklady organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022?
3. Jaké byly výnosy organizace za služby domova pro osoby se zdravotním postižením a chráněného bydlení v období 2020–2022?
4. Jaké byly náklady organizace za služby domova pro osoby se zdravotním postižením a chráněného bydlení v období 2020–2022?
5. Jaký byl hospodářský výsledek organizace v období 2020–2022?
6. Jaké dary organizace získala v období 2020–2022?

V následujících podkapitolách jsou podrobně uvedeny odpovědi na jednotlivé dílčí průzkumné otázky. Každá otázka je analyzována a interpretována v kontextu průzkumu a získaných dat. Tyto části poskytují přehled o výsledcích a závěrech, které vyplývají z odpovědí na jednotlivé otázky. V podkapitole 2.10 je poskytnuto celkové shrnutí hlavního cíle, dílčích cílů a průzkumných otázek.

2.2 Popis vybrané organizace

Analyzovaná organizace je příspěvkovou organizací zřízenou krajem. Ačkoli jsou všechny uvedené informace a údaje přesné a ověřené, název organizace nebude v této práci uveden důvodu zachování důvěrnosti. Organizace poskytuje celkem čtyři registrované sociální služby – domov pro osoby se zdravotním postižením s kapacitou 58 lůžek, chráněné bydlení s kapacitou 45 lůžek a ambulantní služby sociálně terapeutické dílny a sociální rehabilitaci.

V čele organizace stojí ředitel, který hraje klíčovou roli v nastavování a realizaci vize organizace. Je zodpovědný za strategické řízení a dohled nad kvalitou poskytovaných služeb. Zajišťuje, aby služby odpovídaly aktuálním standardům a legislativním požadavkům. Ředitel také koordinuje tým zaměstnanců, podporuje jejich profesní rozvoj a dbá na jejich pracovní podmínky. Základní členění rozděluje organizaci na čtyři úseky: sociální úsek, zdravotní úsek, ekonomický úsek a technický úsek. Ekonomický úsek tvoří čtyři

administrativní pracovníci, a to vedoucí ekonomického úseku, účetní, personalista a majetkový referent. Technický úsek sestává z pěti pracovníků: vedoucího technického úseku, technického pracovníka a třech pracovníků údržby. V rámci služby Domov pro osoby se zdravotním postižením je zřízen zdravotní úsek, který tvoří vedoucí zdravotního úseku, jedna staniční sestra, šest sester, fyzioterapeut, provozář, čtyři kuchaři, dvě uklízečky a dvě pradelny. V organizaci pracuje šest sociálních pracovníků v rámci všech čtyř registrovaných sociálních služeb, jeden metodik, dále pět aktivizačních pracovníků a speciální pedagog. Ostatní pracovníci jsou vedeni jako pracovníci v sociálních službách.

2.3 Dílčí cíle

Prvním dílčím cílem této práce byla příprava a realizace polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem organizace a systematický sběr dat, zejména účetních závěrek, výročních zpráv, auditních zpráv, inventarizačních zpráv, interních směrnic a dalších relevantních finančních dokumentů. V rámci dotazování byl nejprve připraven obsah polostrukturovaného dotazníku, který je uveden v příloze této práce. Následně byla sjednána schůzka s ředitelem organizace. Před samotným rozhovorem byl ředitel podrobně informován o účelu, formě a cíli průzkumu. Dále byl seznámen s tím, jak bude s informacemi nakládáno a jakým způsobem budou případně zveřejňovány. Samotný rozhovor se uskutečnil v prostorách organizace v listopadu 2023 a trval přibližně šest hodin. Po skončení rozhovoru došlo k předání nezbytných dokumentů potřebných pro další fáze průzkumu. Tento postup zajistil, že všechny potřebné informace byly získány a správně zdokumentovány, což přispělo vysoké kvalitě získaných dat. Všechny získané dokumenty byly pečlivě shromážděny, roztříděny a postupně zpracovány, aby poskytly detailní obraz o finančním hospodaření vybrané organizace. Dokumenty byly analyzovány také z hlediska souladu s platnými právními předpisy a interními směrnicemi. **Druhým dílčím cílem** této práce bylo provedení důkladné kontroly všech obdržených dokumentů, s cílem zjistit jejich správnost a úplnost. Nejprve bylo ověřeno, že všechny dokumenty byly shromážděny a jsou kompletní. Dále byla provedena formou porovnání (tzv. křížové kontroly) revize každého shromážděného dokumentu k zjištění, zda obsažené údaje jsou správné a odpovídají skutečnosti. **Třetím dílčím cílem** bylo na základě dotazování a provedené kontroly a analýzy poskytnutých dat posouzení finančního řízení organizace, zejména s ohledem na způsob vedení účetnictví, schvalování a zaznamenávání transakcí, kontrolních mechanismů, analýzu výsledků externích kontrol a inventarizačních zpráv s důrazem na identifikaci zjištěných nedostatků

a navrhovaných doporučení pro zlepšení. Tyto tři dílčí cíle této práce jsou detailně rozebrány a popsány v následujícím textu.

Účetnictví organizace

Účetnictví je základním pilířem efektivního řízení každé organizace, ale v případě neziskové organizace je o to významnější, že zajišťuje transparentnost a efektivitu vůči zřizovateli, klientům i široké veřejnosti.

Účetnictví v organizaci zajišťuje ekonomický úsek, složený ze čtyř pracovníků v čele s vedoucím ekonomického úseku. Organizace využívá účetní program GINIS od společnosti GORDIC. Jedná se o systém, který používají jednotně všechny organizace zřízené krajem. Pro zajištění souladu s právními požadavky na účetnictví je nezbytné důsledně a pečlivě spravovat přístupová práva k jednotlivým modulům IS GINIS. Tuto správu zajišťuje zřizovatel. Organizace žádá o nová uživatelská oprávnění a jejich změny zřizovatele formou speciální žádosti, kterou schvaluje ředitel organizace. Tím je zajištěno, že do účetního systému nezíská přístup žádná neoprávněná osoba, což chrání citlivá data a minimalizuje riziko chyb a zneužití.

Vedení vybraných účetních záznamů v rámci účetnictví

Organizace má podrobně zpracovanou směrnici o vedení vybraných účetních záznamů v rámci účetnictví tak, aby byla zajištěno vedení oddělené evidence v rámci účetnictví pro jednotlivé služby organizace, pro jednotlivé příspěvky a dotace (zejména od zřizovatele, Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva zdravotnictví), pro jednotlivé individuální projekty, hospodářské činnosti a případně pro další rozborů k lepšímu řízení organizace. Evidence je vedena v IS pracovníky ekonomického úseku. Za každý případ je zodpovědný pracovník, který vložil tzv. prvotní doklad (např. pokladní doklad, fakturu přijatou apod.) do IS přiřazením níže uvedených znaků k účetnímu případu. Za druhotnou kontrolu a za číselníky v IS zodpovídá vedoucí ekonomického úseku.

Evidence je vedena v IS pomocí tzv. datových vět a jedná se o tyto znaky:

- **ORJ** (organizační jednotka) – určeno pro evidenci služeb bez ohledu na zdroj financování,

- **ORG** (organizační třídění) – určeno pro evidenci zdrojů financování jednotlivých služeb,
- **UZ** (účelový znak) – určeno pro evidenci hospodářské činnosti a pro další nepovinnou evidenci.

Nákladovým a výnosovým účtům jsou přiřazovány výše uvedené znaky podle těchto pravidel:

1. **podle věcné a účelné souvislosti**, tj. na co byl náklad vynaložen, nebo z jakého zdroje či služby byl získán výnos,
2. **podle poměru** u nákupu pravidelných, opakujících se služeb – přiřazení znaku se provede podle stanoveného poměru:

Domov pro osoby se zdravotním postižením:	47 %
Chráněné bydlení:	45 %
Sociální rehabilitace:	6 %
Sociálně terapeutické dílny:	2 %

 jedná se např. o pohonné hmoty, telefonní služby aj.,
3. **podle poměru** u nákupu drobných služeb – přiřazení znaku se provede podle stanoveného poměru:

Domov pro osoby se zdravotním postižením:	50 %
Chráněné bydlení:	50 %

 jedná se o často opakující se platby, obvykle v malých částkách, které se týkají různých transakcí či služeb, například bankovní poplatky; tyto platby nepředstavují značný finanční dopad na celkové náklady nebo výnosy.

Vedení takto podrobné evidence přináší organizaci mnoho výhod, které podporují zejména transparentnost, efektivitu a odpovědné finanční řízení. Jednou z klíčových výhod je možnost detailního odděleného sledování nákladů a výnosů jednotlivých služeb, projektů a činností organizace. Tímto způsobem lze lépe identifikovat oblasti, které potřebují více podpory, nebo naopak oblasti, kde jsou prostředky nevyužívány/využívány efektivně. Pro organizaci je klíčové mít jasný a přehledný systém nejen pro své potřeby, ale i pro potřeby vykazování finančních prostředků jejich poskytovatelům a pro potřeby externích kontrol.

Dlouhodobá konzistentní data umožňují analyzovat minulý vývoj a sestavit realistické rozpočty a dlouhodobé finanční plány.

Finanční kontrola

Organizace má podrobně zpracovanou směrnici o finanční kontrole na základě požadavků zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, jejímž účelem je stanovení pravidel a povinností při zavedení finanční kontroly a zajištění fungování vnitřního kontrolního systému. Obsahem je především kategorizace kontrol a odpovědností. Tato kontrola se skládá ze tří fází – **předběžná kontrola, průběžná kontrola a následná kontrola. Předběžná kontrola** probíhá před provedením jakéhokoli výdaje nebo příjmu a hodnotí, zda plánovaná operace odpovídá právním předpisům, smlouvám atd. Tyto postupy jsou písemně zdokumentovány na příslušném formuláři „F9-1“ a to formou průvodky. Požadavky na právní čistotu a průhlednost postupně zabezpečují tyto pracovníci:

- příkazce operace, který opatří průvodní doklad svým podpisovým záznamem,
- správce rozpočtu, který zodpovídá za dodržování rozpočtových pravidel a za finanční řízení ve vztahu k finanční kontrole, po této kontrole opatří průvodní doklad svým podpisovým záznamem,
- hlavní účetní stvrzující souhlas svým podpisovým záznamem.

Při výběru dodavatele musí být dodrženy zásady hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti a další uvedené zásady v ustanovení § 6 zákona o veřejných zakázkách. V hodnotě od 3 tis. Kč bez DPH je dodávka realizována na základě písemné objednávky, kdy ještě před objednáním je známa nabídková cena. Výjimku tvoří nákup potravin a drogerie pro klienty, kdy není zboží objednáno na základě písemné objednávky. U dodávek a služeb, jejichž předpokládaná hodnota přesahuje 200 tis. Kč, musí být doložen výběr minimálně ze tří cenových nabídek.

Průběžná kontrola zajišťuje, že schválená operace, od svého zahájení až po konečné vyúčtování, probíhá v souladu s příslušnými právními předpisy a interními směrnici. **Následná kontrola** má za úkol ověřit, zda byly veřejné prostředky využity hospodárně, účelně a efektivně. Jakákoli nežádoucí zjištění jsou předána řediteli, který rozhodne o potřebných nápravných opatřeních

Za účelem ověření shody mezi stanovenými pravidly a reálným stavem byla provedena analýza prvotních účetních dokumentů. Tento proces zahrnoval porovnání praktického průběhu finanční kontroly s metodami a postupy stanovenými v interních předpisech. Na základě této analýzy budou následně formulována doporučení. Namátkově byly zkontrolovány následující doklady:

- **Rok 2020:** výdajový pokladní doklad, číslo 2064, částka 8 144 Kč, nákup potravin:
 - byla dodržena pravidla předběžné, průběžné a následné kontroly dle platné směrnice, částka nepřekročila 20 000 Kč, tj. nebyla třeba předchozí cenová nabídka a objednávka.
- **Rok 2021:** faktura přijatá, číslo 100067, částka 21 000 Kč, faktura přijatá za službu:
 - byla dodržena pravidla předběžné, průběžné a následné kontroly dle platné směrnice, fakturace proběhla na základě uzavřené smlouvy tak, jak stanovují pravidla ve směrnici o finanční kontrole.
- **Rok 2022:** interní doklad, číslo 900032, částka 3 18 948, odpisy majetku:
 - byla dodržena pravidla předběžné, průběžné a následné kontroly dle platné směrnice, přílohou dokladu byl výpočet výše odpisů a ověření jeho souladu na majetkovou evidenci.

Výsledky zkoumání ukázaly, že ve všech třech sledovaných obdobích nebyly zjištěny žádné nesprávnosti při praktické aplikaci finanční kontroly v organizaci. To svědčí o důsledném a správném provádění kontrolních mechanismů a postupů, což přispívá k celkové finanční stabilitě a transparentnosti. Lze uvést, že organizace má efektivní systém finančního řízení, který minimalizuje riziko chyb a zajišťuje přesné a spolehlivé finanční hospodaření.

Audit organizace

Analýza auditních zpráv zahrnuje podrobné vyhodnocení výsledků externí kontroly, přičemž se zaměřila na srovnání informací s ostatními poskytnutými daty a na identifikaci nalezených nedostatků a následných doporučení pro zlepšení. Identifikace nedostatků a následných doporučení pro zlepšení byla provedena prostřednictvím studia výroků auditora týkajících se pravdivosti a poctivosti účetní závěrky. Tento proces měl za cíl identifikovat případné oblasti, ve kterých by mohlo dojít ke zlepšení a optimalizaci účetních postupů. Auditorská zpráva je standardizovaný dokument, ve kterém auditor vyjadřuje svůj názor na správnost

předložené účetní závěrky. Tento názor může být vyjádřen jedním ze čtyř způsobů: výrokem bez výhrad, výrokem s výhradou, záporným výrokem nebo odmítnutím výroku.

Výsledkem bylo zjištění, že za všechna tři sledovaná období byl výrok bez výhrad. Lze uvést, že se potvrdila správnost předložených účetních závěrek, a proto není třeba formulovat žádná doporučení ke zlepšení či optimalizaci.

Inventarizace

Inventarizace je nezbytným nástrojem pro zajištění přesného vedení účetnictví a efektivního řízení zásob, prevenci nevhodného nakládání s majetkem, prevenci podvodů a dodržování právních předpisů. Pravidelná a důkladná inventarizace je stanovena legislativou a vnitřními předpisy organizace a přispívá k finanční stabilitě a důvěryhodnosti organizace. Pravidelná a důkladná kontrola zásob a majetku může odhalit krádeže, neoprávněné manipulace nebo ztráty způsobené nesprávným řízením zásob. Identifikace a včasné řešení těchto problémů může zabránit významným finančním ztrátám. Tím se zvyšuje celková bezpečnost a důvěryhodnost finančního řízení organizace. Minimalizace inventarizačních rozdílů je důležitým krokem k ochraně majetku organizace.

Organizace se při inventarizaci řídí především vyhláškou číslo 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků, a svými vnitřními předpisy. Pro naplnění zákonných požadavků má velmi podrobně zpracovanou směrnici o inventarizaci majetku, která stanovuje postupy a zodpovědnosti jednotlivých členů v rámci celého procesu inventarizace. Inventarizace probíhá v několika postupných fázích. V první fázi organizace sestavuje plán inventur a postup inventarizace. Ve druhé fázi zřizuje inventarizační komise a jmenuje jednotlivé členy. Rozsah činností a pravomocí jednotlivých členů a komisí je podrobně popsán v uvedené vnitřní směrnici. Ve třetí fázi provádí školení pro všechny členy inventarizačních komisí tak, aby došlo ke splnění požadavků na jejich znalosti při provádění inventarizace. Nedílnou součástí školení je podpisová listina, která obsahuje jména a podpisy účastníků. Tento dokument potvrzuje jejich přítomnost na školení a zároveň slouží jako důkaz o získaných znalostech. Jejím prostřednictvím se zároveň ověřují podpisy členů komisí na jednotlivých inventurních soupisech. Ve čtvrté fázi jsou předány členům inventarizačních komisí oproti podpisu jednotlivé inventurní soupisy a následuje vlastní fyzická inventura. Po vrácení zpracovaných a podepsaných inventurních soupisů jsou předsedou dílčí inventarizační komise zjištěné rozdíly popsány a vyřešeny. Následně předseda hlavní inventarizační komise sestaví inventarizační zprávu, kde podrobně popíše průběh

inventarizace, výsledky inventarizace, závěr inventarizace a doporučení pro další inventarizaci. Inventarizační zprávu poté schvaluje ředitelka organizace a je v kopii předána zřizovateli.

Ve sledovaných letech 2020, 2021 a 2022 proběhla v organizaci řádná inventarizace majetku a závazků. K provedení inventarizace byly jmenovány vždy dvě komise, a to hlavní inventarizační komise a dílčí inventarizační komise. Za prvé byla provedena inventarizace majetku (drobný hmotný majetek, drobný nehmotný majetek, hmotný majetek, nehmotný majetek, pozemky, budovy), za druhé inventarizace zásob, za třetí inventarizace finančních účtů (pokladna, ceniny) a za čtvrté dokladová inventarizace. Provedené inventarizace v žádném sledovaném období nezjistily inventarizační rozdíl, účetní stav vždy souhlasil se stavem zjištěným fyzickou a dokladovou inventurou. Poskytnuté inventarizační zprávy neodhalily žádné zásadní problémy typu chybějícího nebo přebytečného majetku. Avšak identifikovaly dva aspekty, které vyžadují pozornost. Prvním je nedostatek identifikačních štítků u některých položek majetku, což může ztížit správu majetku. Druhým je nepřesná evidence umístění majetku, neboť docházelo chybám při přenosech mezi různými místnostmi. Je tedy nutné zdokonalit evidenci umístění majetku a pravidelně aktualizovat informace o jeho poloze. Lze doporučit zavedení postupu pro správu a přesun majetku, který bude zahrnovat přesné záznamy o každém přesunu a ověření umístění po každé změně, což pomůže minimalizovat chyby a zvýší transparentnost a účinnost správy majetku. Také lze doporučit provádění průběžných inventarizací (například měsíčně, čtvrtletně) na úsecích, kde pravidelně dochází k nevidovaným přenosům majetku.

Externí kontroly v organizaci

Analýza externích kontrol zahrnuje podrobné vyhodnocení výsledků těchto kontrol, přičemž se zaměřuje na identifikaci nalezených nedostatků a následných doporučení pro zlepšení. Z poskytnutých informací bylo zjištěno, že v organizaci proběhly v roce 2020 čtyři externí kontroly, v roce 2021 pět externích kontrol a v roce 2022 dvě externí kontroly. Jednalo se například o kontrolu Odborového svazu zdravotnictví a sociální péče České republiky, Všeobecné zdravotní pojišťovny a zřizovatele ohledně čerpání finančních prostředků z individuálních projektů z Evropské unie. Výsledky externích kontrol byly ve všech případech bez opatření k nápravám, tedy nebyla zjištěna žádná odchylka či nedostatek vyžadující opatření k nápravě. Tento fakt svědčí o vysoké úrovni řízení a jeho

transparentnosti a potvrzuje, že organizace efektivně plní své povinnosti vůči zřizovateli, poskytovatelů finančních prostředků a orgánům státní správy, což je klíčové pro udržení finanční stability organizace. Lze tedy uvést, že nebyly nalezeny žádné nedostatky a není třeba formulovat doporučení pro zlepšení.

Čtvrtým dílčím cílem byla klasifikace nákladů a výnosů jak za celou organizaci, tak za jednotlivé poskytované pobytové sociální služby, a zjištění celkového hospodářského výsledku a získaných darů. Tato analýza poskytuje přehled o generovaných výnosech a finančních nárocích organizace jako celku, stejně jako jednotlivých sledovaných služeb, a byla provedena formou analýz stanovených průzkumných otázek. Výsledky jsou uvedeny v následujících podkapitolách. Na základě těchto zjištění budou navrženy zdroje financování.

2.4 Průzkumná otázka 1

První průzkumná otázka této bakalářské práce zní: *Jaké byly výnosy organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022?*

Celkové výnosy organizace dosáhly za rok 2020 částky 106 459 tis. Kč, za rok 2021 dosáhly částky 122 682 tis. Kč a za rok 2022 dosáhly částky 122 395 tis. Kč.

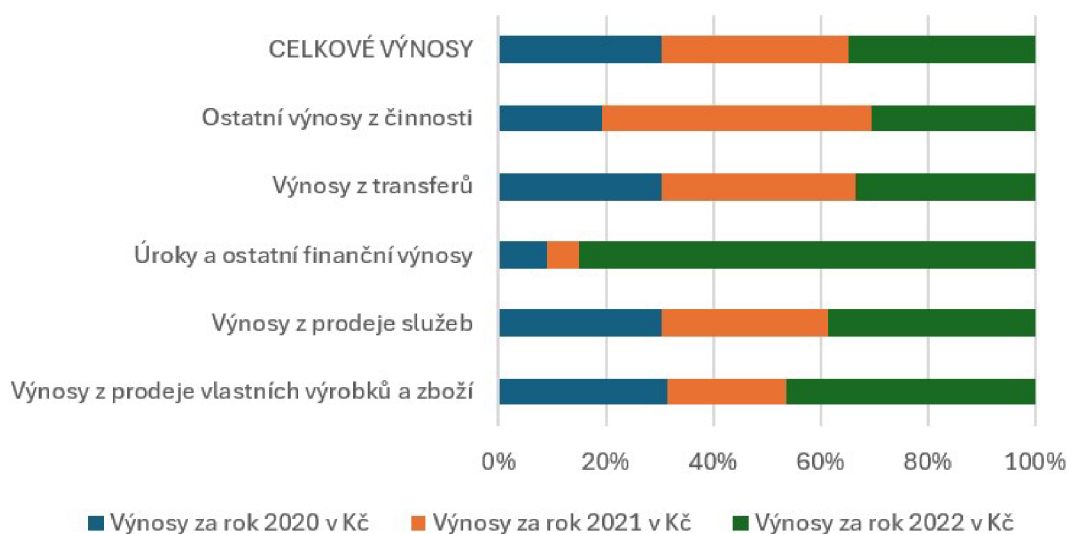
Tab. 2: Výnosy za jednotlivé roky v období 2020–2022

Druh výnosu	Výnosy za rok	Výnosy za rok	Výnosy za rok	Výnosy za rok	Výnosy za rok	Výnosy za rok
	2020	2020	2021	2021	2022	2022
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Výnosy z prodeje vlastních výrobků a zboží	265 196,00	0,25%	186 593,00	0,15%	390 665,00	0,32%
Výnosy z prodeje služeb	24 874 465,32	23,37%	25 394 850,33	20,70%	31 783 270,65	25,97%
Úroky a ostatní finanční výnosy	78 490,22	0,07%	51 504,44	0,04%	743 263,52	0,61%
Výnosy z transferů	80 937 462,04	76,03%	96 260 777,43	78,46%	89 000 711,49	72,72%
Ostatní výnosy z činnosti	303 073,25	0,28%	788 455,62	0,64%	477 403,45	0,39%
CELKEM	106 458 686,83	100,00%	122 682 180,82	100,00%	122 395 314,11	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

V roce 2021 byl zaznamenán výrazný nárůst o 16,35 % ve srovnání s rokem 2020, avšak v roce 2022 došlo k mírnému snížení o 0,23 %. Důvody růstů a poklesů budou detailně popsány v dalším textu.

Graf 1: Výnosy za jednotlivé roky v období 2020–2022



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

2.4.1 Výnosy z transferů

Největší část výnosů tvoří příjmy vybraných místních vládních institucí z transferů (dále jen **výnosy z transferů**). V účetnictví jsou evidovány na účtu 672 a tvoří jej zejména příspěvek na provoz od zřizovatele, dotace z MPSV, jiné a mimořádné dotace, projekty z fondů EU, čerpání prostředků z tzv. fondu rozvoje a reprodukce zřizovatele (dále jen FRR zřizovatel) a rozpouštění účtu 403.

Tab. 3: Výnosy z transferů na účtu 672 za jednotlivé roky v období 2020–2022

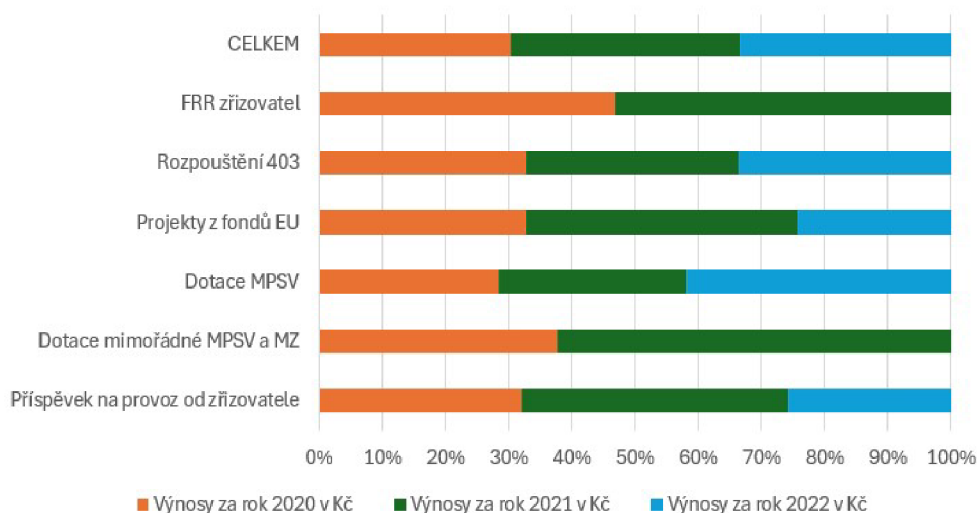
Výnosy	Výnosy za rok 2020	Výnosy za rok 2020	Výnosy za rok 2021	Výnosy za rok 2021	Výnosy za rok 2022	Výnosy za rok 2022
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Příspěvek na provoz od zřizovatele	23 510 000,00	29,05 %	30 712 000,00	31,90 %	18 893 200,00	21,23 %
Dotace mimořádné MPSV a MZ	5 639 164,00	6,97 %	9 354 890,00	9,72 %	0,00	0,00 %
Dotace MPSV	43 393 590,00	53,61 %	45 426 450,00	47,19 %	63 848 886,00	71,74 %
Projekty z fondů EU	7 305 356,00	9,03 %	9 613 555,00	9,99 %	5 445 525,00	6,12 %
Rozpouštění 403	788 975,20	0,97 %	813 960,93	0,85 %	813 100,49	0,91 %
FRR zřizovatel	300 376,84	0,37 %	339 921,50	0,35 %	0,00	0,00 %
CELKEM	80 937 462,04	100,00 %	96 260 777,43	100,00 %	89 000 711,49	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

V příjmech z transferů bylo v roce 2020 dosaženo částky 80 937 tis. Kč, což představuje 76,03 % celkových příjmů. V roce 2021 došlo k nárůstu příjmů z transferů o 19,58 % oproti

předcházejícímu roku 2021 na částku 96 261 tis. Kč, což představuje 78,46 % celkových příjmů. V roce 2022 došlo k poklesu výnosů o 8,03 % oproti roku 2021 a bylo dosaženo částky 89 001 tis. Kč, což představuje 72,72 % z celkových příjmů.

Graf 2: Výnosy z transferů na účtu 672 za jednotlivé roky v období 2020–2022



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Ve všech třech sledovaných obdobích představují největší položku finance z dotací na podporu sociálních služeb z prostředků dotace ze státního rozpočtu, kterou zřizovatel obdržel na základě dotačního řízení na podporu poskytování sociálních služeb. Tyto dotace budou nadále označovány jako **dotace MPSV**.

V roce 2020 dosáhly výnosy z dotací MPSV částky 43 394 tis. Kč, což tvoří 53,61 % z celkových výnosů z transferů. V roce 2021 pak výnosy z MPSV vzrostly na 45 426 tis. Kč, což představuje nárůst o 2 032 tis. Kč, tj. přibližně o 4,69 % ve srovnání s rokem 2020. Výnosy z MPSV v tomto roce představovaly 47,19 % z celkových výnosů z transferů, což znamená mírný pokles podílu oproti předchozímu roku, i když absolutní hodnota vzrostla. V roce 2022 výnosy z MPSV výrazně vzrostly na 63 849 tis. Kč, což je nárůst o 18 423 tis. Kč nebo přibližně 40,55 % oproti roku 2021 a tvořily v tomto roce 71,74 % z celkových výnosů z transferů, což ukazuje na pokračující výraznou závislost organizace na financování z tohoto zdroje.

Pokud by k výnosům dotací MPSV byly připočteny i mimořádné dotace z MPSV a MZ, které organizace obdržela v souvislosti s pandemií covid-19 a byly určeny na pokrytí

vícenákladů včetně osobních nákladů v souvislosti s touto pandemií, činily by tyto souhrnné výnosy v roce 2020 49 033 tis. Kč, tj. 60,58 % z celkových výnosů z transferů, v roce 2021 54 781 tis. Kč, tj. 56,91 % z celkových výnosů z transferů a v roce 2022 63 849 tis. Kč, tj. 71,74 % z celkových výnosů z transferů, což ukazuje stále na výraznou závislost organizace na financování z tohoto zdroje, ale již dochází ke zmenšení meziročních změn. Změny v těchto obdobích lze vysvětlit třemi faktory. Roky 2020 a 2021 byly silně ovlivněny pandemií covid-19, což se projevilo ve všech oblastech života, včetně financování organizací. V neposlední řadě v roce 2022 byl ukončen jeden projekt z fondů EU a došlo ke snížení celkových výnosů z projektů z fondů EU o 4 168 tis. Kč. K tomuto snížení došlo i přes zapojení organizace do dalších dvou projektů, které byly ale realizovány pouze tři měsíce a pro ambulantní služby, tudíž tyto výnosy nepokrývaly ztrátu výnosu projektu pobytové služby.

Druhou největší položkou jsou **výnosy z příspěvku na provoz od zřizovatele**, který každý rok kraj, který je zřizovatelem, svým organizacím poskytuje. V roce 2020 činil příspěvek na provoz od zřizovatele 23 510 tis. Kč, což představovalo 29,05 % z celkových výnosů z transferů. V roce 2021 byl příspěvek zvýšen na 30 712 tis. Kč, což představuje nárůst o 7 202 tis. Kč a představuje 31,90 % celkových příjmů z transferů za tento rok. Tento nárůst odráží zvýšenou potřebu provozních financí v důsledku pandemie covid-19. V roce 2022 se výše příspěvku výrazně snížila na částku 18 893 tis. Kč, což představuje pokles o 11 819 tis. Kč ve srovnání s předchozím rokem. Tento příspěvek tvořil 21,23 % z celkových výnosů z transferů za tento rok. Celkově data ukazují výrazné fluktuace v příspěvcích na provoz od zřizovatele během těchto tří let, reflektující měnící se potřeby a vnější podmínky ovlivňující organizaci.

Změny v těchto obdobích lze vysvětlit dvěma faktory. Opět je nutné uvést, že roky 2020 a 2021 byly silně ovlivněny pandemií covid-19, tudíž pokles v roce 2022 oproti 2021 je sice statisticky významný, ale lze jej vysvětlit zejména tím, že v roce 2022 se výnosy z dotací MPSV výrazně zvýšily na 63 849 tis. Kč, tedy o 18 423 tis. Kč, a tudíž díky získání většího objemu prostředků z MPSV nebylo třeba dofinancovávat v tak vysoké výši z prostředků zřizovatele. Organizace musí primárně získávat prostředky z dotací, úhrad od klientů, vlastní činnosti, darů, projektů financovaných z fondů EU, maximalizací úhrad zdravotních pojišťoven a dalších zdrojů. Teprve po zohlednění všech zdrojů poskytne zřizovatel

příspěvek na provoz k vyrovnání nezbytných finančních potřeb. Tento příspěvek tedy doplňuje rozpočet organizace až po vyčerpání všech ostatních možností financování.

Třetí významnou položkou jsou tzv. **projekty z fondů Evropské unie**. V roce 2020 činily výnosy 7 305 tis. Kč, což činilo 9,09 % z celkových výnosů z transferů. V následujícím roce 2021 je zaznamenán nárůst výnosů z těchto projektů na 9 614 tis. Kč, což odpovídalo 9,99 % z celkových výnosů z transferů. V roce 2022 však došlo k výraznému poklesu na 5 445 tis. Kč, což činí 6,12 % celkových výnosů z transferů. Celkově se v analyzovaném období projevil kolísavý trend ve výnosech z projektů financovaných z fondů EU. V roce 2020 probíhaly současně tři projekty. Dva z nich byly zaměřeny na ambulantní služby, které jsou obecně méně nákladné, tudíž jejich výnosy byly nižší než u projektu zaměřeného na chráněné bydlení – pobytovou službu. Jeden z projektů zaměřených na pobytovou službu chráněného bydlení začal 1. dubna 2020 a trval devět měsíců. V roce 2021 pokračovaly také tři projekty. Dva z nich se zaměřovaly na ambulantní služby, přičemž jeden probíhal po celý rok a druhý byl ukončen po šesti měsících. Současně po celý rok probíhal projekt zaměřený na pobytovou službu chráněného bydlení, což přispělo k vyšším výnosům v tomto roce. V roce 2022 probíhaly opět tři projekty. Projekt zaměřený na pobytovou službu chráněného bydlení byl dokončen po šesti měsících. Dále byly zahájeny dva nové projekty zaměřené na ambulantní služby, každý s trváním v délce tří měsíců. Tento zkrácený časový rámec projektů v roce 2022 vedl k nižším celkovým výnosům z fondů EU ve srovnání s předchozími roky.

Kolísavý trend výnosů z projektů financovaných z fondů EU odráží rozdílnost nákladů spojených s poskytováním ambulantních a pobytových služeb a proměnlivost v počtu a délce trvání jednotlivých projektů. Rozdílnost výnosů lze analyzovat z dat v tabulce “Seznam projektů z fondů Evropské unie probíhajících v období 2020–2022“. Výnosy z projektů zaměřených na různé typy služeb se výrazně liší, což odráží rozličné náklady a rozsah těchto služeb. Průměrný měsíční smluvní výnos z projektů zaměřených na ambulantní služby činil za tři roky 219 tis. Kč. Naopak, průměrný měsíční smluvní výnos z projektu zaměřeného na pobytovou službu činil za tři roky 591 tis. Kč. Tento rozdíl ve výnosech ukazuje na finanční náročnost a rozsah jednotlivých typů služeb. Projekty zaměřené na pobytové služby jsou finančně náročnější, ale také přinášejí vyšší výnosy, což je důležité pro celkové finanční plánování organizace. Tato informace může být klíčová při rozhodování o zaměření budoucích projektů k dosažení lepšího finančního výsledku.

Tab. 4: Seznam projektů z fondů Evropské unie probíhajících v období 2020–2022

Sociální služba	OD	DO	Počet měsíců	Celková částka
Sociální rehabilitace	01.07.2018	30.06.2021	36	6 242 400
Sociálně terapeutické dílny	01.01.2020	30.06.2022	30	1 929 000
Chráněné bydlení	01.04.2020	30.06.2022	27	15 967 272
Sociálně terapeutické dílny	01.10.2022	30.09.2025	36	9 119 503
Sociální rehabilitace	01.10.2022	30.09.2024	36	12 898 973

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Ideální způsob hodnocení úspěšnosti ve vyhledávání, získávání a využívání finančních prostředků by spočíval v důkladné analýze všech organizací zřízených stejným zřizovatelem, a následném porovnání počtu realizovaných projektů, jejich finančních výnosů a výsledků externích kontrol. Tento přístup by umožnil komplexní srovnání a poskytl objektivní přehled o relativní úspěšnosti jednotlivých organizací. Bohužel, tento druh analýzy není realizovatelný kvůli nedostupnosti potřebných dat a omezenému rozsahu bakalářské práce, který neumožňuje takto komplexní přístup. Přesto lze konstatovat, že organizace aktivně vyhledává a úspěšně získává finanční prostředky z těchto fondů, které jsou následně využívány jak pro pobytové, tak i ambulantní služby. Tento přístup je pozitivní, protože umožňuje organizaci rozšiřovat a zlepšovat poskytované služby. Během sledovaného období proběhlo několik externích kontrol zaměřených na správné zúčtování získaných finančních prostředků. Výsledky těchto kontrol byly příznivé, všechny konstatovaly, že organizace účelně a správně využívá prostředky z fondů Evropské unie. Správné zúčtování a pozitivní výsledky externích kontrol potvrzují efektivní využití těchto prostředků, což přispívá k dalšímu rozvoji a zkvalitňování poskytovaných služeb.

Mimořádné dotace od MPSV a MZ byly realizovány pouze v letech 2020 a 2021 a organizace je obdržela v souvislosti s pandemií covid-19. Byly určeny na pokrytí vícenákladů a výpadku zdrojů, na odměny pracovníků sociálních služeb za práci a na odměny zdravotnických pracovníků za práci. Vícenáklady tvořily zejména hygienické potřeby, uklidové potřeby, ochranné pomůcky a dezinfekční prostředky. V roce 2020 byly ve výši 5 639 tis. Kč, což činilo 6,97 % z celkových výnosů z transferů a v roce 2021 vzrostly na částku 9 355 tis. Kč, což činilo 9,72 % z celkových výnosů z transferů. Ideální způsob hodnocení úspěšnosti ve vyhledávání, získávání a využívání těchto finančních prostředků by

spočíval v důkladné analýze všech organizací zřízených stejným zřizovatelem a následném porovnání výše získaných dotací. Tento přístup by umožnil komplexní srovnání a poskytl objektivní přehled o relativní úspěšnosti jednotlivých organizací. Bohužel, tento druh analýzy není realizovatelný kvůli nedostupnosti potřebných dat a omezenému rozsahu bakalářské práce, který neumožňuje takto komplexní přístup. Dále analýzou poskytnutých dokumentů – rozhodnutími o poskytnutí dotací, seznamu zaměstnanců a jejich evidenci v různých službách, odpracované době a podmínkách dotačních řízení – bylo zanalyzováno a zjištěno, že dotace na odměny zdravotnických pracovníků a pracovníků v sociálních službách od MZ a MPSV byly čerpány v maximální a správné výši, pro všechny zaměstnance a v souladu s výše popsány dokumenty. Proto lze konstatovat, že organizace aktivně získala finanční prostředky z těchto dotací, což přispívá k dalšímu rozvoji a zkvalitňování poskytovaných služeb.

Čerpání finančních prostředků z fondu rozvoje a reprodukce zřizovatele (dále jen **FRR zřizovatel**) se řídí pravidly pro čerpání fondu rozvoje a reprodukce kraje a mohou z něj čerpat kraj, příspěvkové organizace zřízené krajem a obchodní společnosti zřízené krajem. Čerpá se na investice (vlastní investice, demolice s ní spojené, rekonstrukce, modernizace) za podmínky schválení plánu investic a oprav na příslušný kalendářní rok a prostřednictvím žádosti (tzv. evidenčního listu), jejíž součástí je mimo jiné důvodová zpráva, kalkulace požadovaných prostředků a termínů čerpání a jiná nezbytná dokumentace (revizní zprávy, protokoly, posudky, odborné posudky aj.). Žádost schvaluje ředitel organizace, vedoucí odboru kraje, rada kraje a zastupitelstvo kraje. V roce 2020 čerpala organizace částku 300 tis. Kč, což činí 0,37 % všech výnosů z transferů a v roce 2021 částku 340 tis. Kč, což činí 0,35 % všech výnosů z transferů. V roce 2022 nedošlo k žádnému čerpání. Ideální způsob hodnocení úspěšnosti ve vyhledávání, získávání a využívání těchto finančních prostředků by spočíval v důkladné analýze všech organizací zřízených stejným zřizovatelem a následném porovnání výše získaných finančních prostředků, případně přepočtu například na počet klientů nebo počet zaměstnanců. Tento přístup by umožnil komplexní srovnání a poskytl objektivní přehled o relativní úspěšnosti jednotlivých organizací. Bohužel, tento druh analýzy není realizovatelný kvůli nedostupnosti potřebných dat a omezenému rozsahu bakalářské práce, který neumožňuje takto komplexní přístup. Přesto lze hodnotit, že organizace získává a čerpá prostředky z tohoto zdroje, což lze hodnotit pozitivně, ale měla by se snažit o získávání dalších prostředků, které jistě ke svému rozvoji potřebuje, a měla by

je získávat pravidelně tak, aby v každém kalendářním roce realizovala aspoň jeden projekt z tohoto zdroje, což by přispělo k dalšímu rozvoji a zkvalitňování poskytovaných služeb.

Rozpouštění účtu 403 je vykazováno na účtu 672 a souvisí s transfery na pořízení dlouhodobého majetku. V případě účtování o snížení ocenění dlouhodobého majetku se účtuje zároveň o časovém rozlišení přijatého investičního transferu. Tato část nebude analyzována ani hodnocena, protože se jedná pouze o účetní operaci spojenou s vykazováním transferů, a ne o zdroj financování.

2.4.2 Výnosy z prodeje služeb

Další položkou celkových výnosů jsou výnosy z prodeje služeb, které zahrnují výnosy z příspěvků na péči, z úhrad klientů za stravování a ubytování, výnosy ze stravování externích strávníků, výnosy z úhrad zdravotních pojišťoven a výnosy za ne zdravotní služby. Výnosy za rok 2020 dosáhly částky 24 874 tis. Kč, z toho příspěvky na péči 8 574 tis. Kč, úhrady klientů za ubytování 5 637 tis. Kč, úhrady od zdravotních pojišťoven 5 367 tis. Kč, úhrady klientů za stravování 4 628 tis. Kč, stravování zaměstnanců 412 tis. Kč a ostatní služby 255 tis. Kč. Výnosy za rok 2021 dosáhly částky 25 395 tis. Kč, z toho příspěvky na péči 8 607 tis. Kč, úhrady klientů za ubytování 5 843 tis. Kč, úhrady od zdravotních pojišťoven 5 660 tis. Kč, z toho úhrady klientů za stravování 4 614 tis. Kč, stravování zaměstnanců 404 tis. Kč a ostatní služby 266 tis. Kč. Výnosy za rok 2022 činily 31 783 tis. Kč, z toho úhrady klientů za stravování 5 197 tis. Kč, úhrady klientů za ubytování 6 335 tis. Kč, příspěvky na péči 12 493 tis. Kč, úhrady od zdravotních pojišťoven 6 978 tis. Kč, stravování zaměstnanců 412 tis. Kč a ostatní služby 368 tis. Kč.

Tab. 5: Výnosy organizace z prodeje služeb za jednotlivé roky v období 2020–2022

Druh výnosu	Výnosy za rok	Výnosy za rok	Výnosy za rok	Výnosy za rok	Výnosy za rok	Výnosy za rok
	2020	2020	2021	2021	2022	2022
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Stravování klienti	4 628 368,00	18,61%	4 613 829,00	18,17%	5 197 131,00	16,35%
Ubytování klienti	5 637 392,00	22,66%	5 842 811,00	23,01%	6 334 519,00	19,93%
Příspěvek na péči	8 574 470,00	34,47%	8 607 367,00	33,89%	12 492 865,00	39,31%
Úhrady zdravotních pojišťoven	5 367 142,32	21,58%	5 660 257,33	22,29%	6 977 951,65	21,95%
Stravování zaměstnanci	411 845,00	1,66%	404 235,00	1,59%	412 350,00	1,30%
Ostatní služby	255 248,00	1,03%	266 351,00	1,05%	368 454,00	1,16%
CELKEM	24 874 465,32	100,00%	25 394 850,33	100,00%	31 783 270,65	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

2.4.3 Ostatní výnosy

Příjmy z prodeje vlastních výrobků a služeb byly v roce 2020 a zejména v roce 2021 ovlivněny dopady pandemie covid-19, protože došlo k uzavírání dílen, ve kterých jsou výrobky vyráběny a prodávány. Avšak po tomto období následoval růst v roce 2022. Příjmy v roce 2020 činily 265 tis. Kč, což představuje 0,25 % z celkových příjmů, v roce 2021 pak 187 tis. Kč, což činí 0,15 % z celkových příjmů, a v roce 2022 dosáhly 391 tis. Kč, což představuje 0,32 % z celkových příjmů.

Úroky a ostatní finanční výnosy jsou účtovány na účtech 662 a 669, přičemž většinu tvoří pouze úroky na účtu 662, kde se zachycují úroky z vkladů připsané bankou na běžný účet. V roce 2020 činily tyto částky 78 tis. Kč, což představuje 0,07 % z celkových výnosů. V roce 2021 tyto částky činily 52 tis. Kč, což představuje 0,04 % z celkových výnosů. V roce 2022 pak dosáhly částky 743 tis. Kč, což představuje 0,61 % z celkových výnosů.

Ostatní výnosy v roce 2020 dosáhly částky 303 tis. Kč, v roce 2021 částky 788 tis. Kč a v roce 2022 částky 477 tis. Kč. Ve všech sledovaných obdobích nepřesáhly 1 % z celkových výnosů.

2.5 Průzkumná otázka 2

Druhá průzkumná otázka zní: *Jaké byly náklady organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022?*

Celkové náklady organizace činily v roce 2020 106 450 tis. Kč, v roce 2021 se náklady zvýšily na 122 673 tis. Kč a v roce 2022 došlo k mírnému poklesu nákladů na 122 334 tis. Kč. Ve všech sledovaných obdobích byly největší položkou osobní náklady.

Tab. 6: Náklady organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022

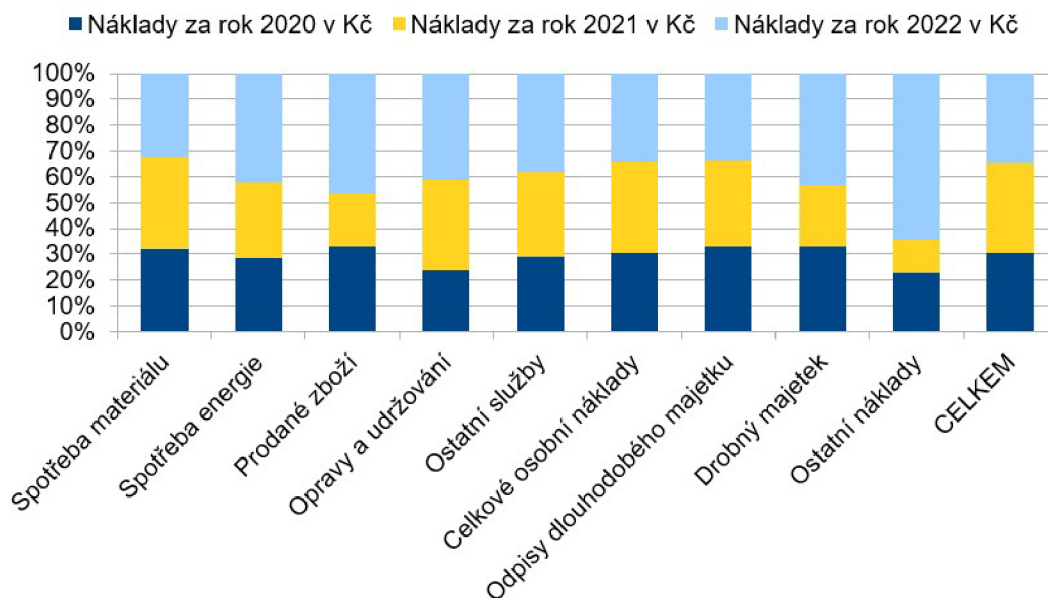
Náklady	Náklady za rok	Náklady za rok	Náklady za rok	Náklady za rok	Náklady za rok	Náklady za rok
	2020	2020	2021	2021	2022	2022
	v Kč	v %	v Kč	v %	v Kč	v %
Spotřeba materiálu	8 332 117,82	7,83 %	9 301 032,04	7,58 %	8 308 625,58	6,79 %
Spotřeba energie	2 981 120,96	2,80 %	3 099 433,62	2,53 %	4 480 755,79	3,66 %
Prodané zboží	80 027,00	0,08 %	48 848,46	0,04 %	112 043,66	0,09 %
Opravy a udržování	2 496 418,10	2,35 %	3 552 169,19	2,90 %	4 278 045,83	3,50 %
Ostatní služby	2 685 448,92	2,52 %	2 974 005,30	2,42 %	3 531 027,04	2,89 %
Celkové osobní náklady	85 981 784,71	80,77 %	100 332 003,37	81,79 %	96 976 023,64	79,27 %
Odpisy dlouhodobého majetku	1 924 370,50	1,81 %	1 981 128,00	1,61 %	1 968 903,00	1,61 %
Drobný majetek	1 890 620,43	1,78 %	1 342 762,23	1,09 %	2 460 843,10	2,01 %
Ostatní náklady	77 970,19	0,07 %	41 296,08	0,03 %	217 980,06	0,18 %
CELKEM	106 449 878,63	100,00	122 672 678,29	100,00	122 334 247,70	100,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Jak bylo uvedeno v předchozím textu, organizace v letech 2020 a 2021 obdržela mimořádné dotace z MPSV a MZ v souvislosti s pandemií covid-19 ve výši 5 639 tis. Kč, respektive 9 355 tis. Kč. Pokud by došlo k ponížení celkových nákladů o tyto částky (neboť jsou zahrnuty díky dotacím jak ve výnosech, tak díky vykázaným nákladům i v nákladech), činily by celkové náklady v roce 2020 100 811 tis. Kč a v roce 2021 113 318 tis. Kč. Tím by nárůst nákladů mezi roky 2020 a 2021 činil 12,4 %, což představuje zvýšení o 12 507 tis. Kč. V roce 2022 by náklady oproti předpokládaným nákladům za rok 2021 vzrostly o 7,9 %, což představuje zvýšení o 9 016 tis. Kč. Tento trend je více vypovídací, protože reflektuje obecný růst nákladů způsobený inflací, zvýšení platů a souvisejících osobních nákladů a další ekonomické faktory.

Poměr jednotlivých dílčích nákladů zůstává za tři sledovaná období v podstatě stejný, výraznější změny jsou zaznamenány pouze u mezd a spotřeby energií. Náklady na mzdy se zvýšily v důsledku růstu platů a odměn pracovníků z dotací MPSV a MZ a jsou analyzovány v dalším textu této práce, zatímco náklady na energie vzrostly v roce 2022 vlivem inflace a vyšších cen energií a ukončení tzv. fixace cen elektrické energie.

Graf 3: Celkové náklady za roky 2020–2022



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Největší a nejvýznamnější položkou nákladů jsou **osobní náklady**, účtované na účtech 521–528. Tvoří je mzdové náklady na účtu 521, zákonné sociální pojištění na účtu 524, jiné sociální pojištění na účtu 525, zákonné sociální náklady na účtu 527 a jiné sociální náklady na účtu 528, které činily v roce 2020 85 982 tis. Kč, tj. 80,77 % z celkových nákladů, v roce 2021 100 332 tis. Kč, tj. 81,79 % z celkových nákladů a v roce 2022 96 976 tis. Kč, tj. 79,27 % z celkových nákladů. Největší část tvoří samotné mzdové náklady na účtu 521, které činily v roce 2020 62 967 tis. Kč, v roce 2021 73 839 tis. Kč a v roce 2022 71 092 tis. Kč.

Průměrný přepočtený počet pracovníků za rok 2020 činil 135,00 pracovníků, za rok 2021 133,60 pracovníků a za rok 2022 celkem 138,40 pracovníků. Průměrné osobní náklady na jednoho pracovníka činily v roce 2020 ročně 637 tis. Kč a měsíčně 53 tis. Kč, v roce 2021 ročně 751 tis. Kč a měsíčně 63 tis. Kč a v roce 2022 ročně 701 tis. Kč a měsíčně 58 tis. Kč. Rok 2021 byl ovlivněn pandemií nemoci covid-19 a organizace obdržela mimořádné dotace na osobní náklady 5 940 tis. Kč. Pokud by organizace mimořádné dotace neobdržela, činily by osobní náklady v roce 2021 celkem 92 866 tis. Kč, průměrné osobní náklady na jednoho pracovníka by činily ročně 695 tis. Kč a měsíčně 58 tis. Kč.

Tab. 7: Celkové osobní organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022

Osobní náklady	Osobní náklady za rok 2020	Osobní náklady za rok 2021	Osobní náklady za rok 2022	Průměrný počet pracovníků za rok 2020	Průměrný počet pracovníků za rok 2021	Průměrný počet pracovníků za rok 2022	Průměrné přepočtené náklady na 1 pracovníka za rok 2020	Průměrné přepočtené náklady na 1 pracovníka za rok 2021	Průměrné přepočtené náklady na 1 pracovníka za rok 2022
Mzdové náklady	62 966 541,00	73 839 430,00	71 092 186,00	135,00	133,60	138,40	x	x	x
Zákonné sociální pojištění	20 923 833,00	24 305 323,00	23 515 000,36				x	x	x
Jiné sociální pojištění	247 442,00	299 514,00	284 064,00				x	x	x
Zákonné sociální náklady	1 843 968,71	1 887 736,37	2 084 773,28				x	x	x
CELKEM	85 981 784,71	100 332 003,37	96 976 023,64				x	x	x
Průměrné náklady vč. mimořádných odměn	x	x	x	x	x	x	636 902,11	750 988,05	700 693,81
Průměrné náklady bez mimořádných odměn	x	x	x	x	x	x	636 902,11	695 107,33	700 693,81

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Druhou nejvýznamnější a největší položkou je **spotřeba materiálu** na účtu 501. Mezi největší položky zde patří náklady na potraviny pro stravování klientů a náklady na léky a zdravotnický materiál pro klienty. V roce 2020 činila spotřeba materiálu 8 332 tis. Kč, tj. 7,83 % z celkových nákladů, v roce 2021 9 301 tis. Kč, tj. 7,58 % z celkových nákladů a v roce 2022 celkem 8 309 tis. Kč, tj. 6,79 % z celkových nákladů.

Třetí nejvýznamnější položku tvoří **spotřeba energií** účtovaná na účtu 502, která zahrnuje spotřebu elektrické energie, vody, plynu a páry. V roce 2020 činily náklady na energie

2 981 tis. Kč, což představovalo 2,80 % z celkových nákladů. V roce 2021 tyto náklady vzrostly na 3 099 tis. Kč, což činilo 2,53 % z celkových nákladů, tedy zvýšení o 118 tis. Kč, respektive o 3,96 %. V roce 2022 došlo k výraznému nárůstu nákladů na energie na 4 481 tis. Kč, což činilo 3,66 % z celkových nákladů, došlo tedy ke zvýšení o 1 382 tis. Kč, respektive o 44,58 % oproti roku 2021. Náklady na energie vzrostly v roce 2022 vlivem inflace, vyšších cen energií a ukončení tzv. fixace cen elektrické energie.

Dalšími položkami jsou náklady na opravy, náklady na prodané zboží, ostatní služby, odpisy dlouhodobého majetku, nákup drobného majetku a ostatní náklady. Tyto položky nepřesáhly ve sledovaných obdobích 3 % objemu z celkových nákladů.

Náklady na opravy a udržování účtované na účtu 511 v roce 2020 činily 2 496 tis. Kč, což představovalo 2,35 % z celkových nákladů. V roce 2021 tyto náklady vzrostly na 3 552 tis. Kč, což činilo 2,90 % z celkových nákladů, a jedná se o nárůst o 1 056 tis. Kč, respektive 42,30 %. V roce 2022 dále vzrostly na 4 278 tis. Kč, což činilo 3,50 % z celkových nákladů, tedy zvýšení o 726 tis. Kč, respektive 20,44 % oproti roku 2021. Nárůst lze vysvětlit třemi faktory. Za prvé, obecně kvůli inflaci a rostoucím cenám vstupů. Za druhé, dokončením některých dlouho plánovaných rekonstrukcí a stavebních úprav zařízení pro klienty, jako například úprav hygienického zázemí (změna dispozice a zajištění lepší bezbariérovosti). A za třetí, výstavbou nového objektu v areálu sídla organizace, která probíhala v letech 2021–2024 a způsobila zvýšené náklady na zajištění chodu organizace. Tyto náklady zahrnovaly počáteční výdaje na zajištění a opravu parkovacích ploch a přístupových cest až po průběžné vícenáklady na údržbu a logistiku, včetně údržby a oprav komunikací a parkovacích ploch.

Náklady na **ostatní služby** v roce 2020 činily 2 685 tis. Kč, což představovalo 2,52 % z celkových nákladů. V roce 2021 tyto náklady vzrostly na 2 974 tis. Kč, činily tedy 2,42 % z celkových nákladů, což je nárůst o 289 tis. Kč, respektive 10,77 %. V roce 2022 dále vzrostly na 3 531 tis. Kč, což činilo 2,89 % z celkových nákladů, jednalo se tedy o zvýšení o 557 tis. Kč, respektive o 18,73 % oproti roku 2021. Nárůst lze vysvětlit dvěma faktory. Za prvé, obecně kvůli inflaci a rostoucím cenám vstupů. Za druhé, výstavba nového objektu v areálu sídla organizace, která probíhala v letech 2021–2024, způsobila zvýšené náklady nejen v případě oprav, ale i ostatních služeb, zejména s ohledem na nutnost zajištění likvidací odpadů, zvýšeného úklidu, čištění komunikací apod.

Odpisy dlouhodobého majetku, nákup drobného majetku a ostatní náklady nevykazovaly ve sledovaném období výrazné změny. Odpisy dlouhodobého majetku zůstaly víceméně konstantní. V roce 2020 činily 1 924 tis. Kč, tj. 1,81 % z celkových nákladů, v roce 2021 tvořily 1 981 tis. Kč, tj. 1,61 % z celkových nákladů a v roce 2022 mírně klesly na 1 969 tis. Kč, tedy činily 1,61 % z celkových nákladů.

Náklady na nákup drobného majetku byly více fluktuující v jednotlivých letech. V roce 2020 činily tyto náklady 1 891 tis. Kč, což odpovídá 1,78 % z celkových nákladů. V roce 2021 klesly na 1 343 tis. Kč, což představovalo 1,09 % z celkových nákladů. V roce 2022 vzrostly na 2 461 tis. Kč, což bylo 2,01 % z celkových nákladů. Ostatní náklady v roce 2020 činily 78 tis. Kč, tedy 0,07 % z celkových nákladů. V roce 2021 se snížily na 41 tis. Kč, což bylo 0,03 % z celkových nákladů. V roce 2022 došlo k nárůstu na 218 tis. Kč, což představovalo 0,18 % z celkových nákladů. Tyto změny odrážejí různé faktory, včetně inflace a zvyšování cen vstupů, fluktuaci v potřebách pro drobný majetek a ostatní výdaje, které byly způsobeny jednorázovými nákupy a pandemií covid-19, kdy se například v roce 2021 nerealizovala část nákupu drobného majetku a tento nákup byl posunut do dalšího období.

2.6 Průzkumná otázka 3

Třetí průzkumná otázka zní: *Jaké byly výnosy organizace za služby domova pro osoby se zdravotním postižením a chráněného bydlení v období 2020–2022?*

V tabulce číslo 8 jsou uvedeny celkové výnosy pro dvě sledované služby DOZP a CHB za období 2020–2022, a to vyjádřené jak v absolutních hodnotách, tak v procentech z celkových nákladů. Vzhledem k rozsahu této bakalářské práce není možné analyzovat postupně a jednotlivě všechny tři roky. Proto autorka provedla shrnutí těchto údajů za sledované roky a provedla souhrnné procentuální porovnání.

Celkové výnosy v letech 2020–2022 činí 227 687 tis. Kč u DOZP, zatímco u CHB jsou ve výši 109 869 tis. Kč. Poměry se mezi těmito dvěma službami liší, což odráží rozdílné priority a potřeby služeb. Největší výnosovou položkou jsou v obou službách výnosy z transferů, přičemž u DOZP činí 160 278 tis. Kč, tj. 70,39 % z celkových výnosů, u CHB činí 92 878 tis. Kč, tj. 84,54 % z celkových výnosů. Výnosy z prodeje služeb činí u DOZP 65 168 tis. Kč, tj. 28,62 % z celkových výnosů, u CHB činí 16 884 tis. Kč, tj. 15,37 % z celkových výnosů.

Tab. 8: Celkové souhrnné výnosy za služby DOZP a CHB v období 2020–2022

Výnosy	Celkové výnosy za 2020-2022	Celkové výnosy za 2020-2022	Celkové výnosy za 2020-2022	Celkové výnosy za 2020-2022
	DOZP	DOZP	CHB	CHB
	v Kč	v %	v Kč	v %
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	0,00	0,00%	91 208,00	0,08%
Výnosy z prodeje služeb	65 167 769,30	28,62%	16 884 267,00	15,37%
Výnosy z pronájmu	22 548,00	0,01%	0,00	0,00%
Výnosy z prodaného zboží	0,00	0,00%	10 880,00	0,01%
Ostatní výnosy z činnosti	1 345 651,32	0,59%	4 133,00	0,00%
Úroky	873 257,93	0,38%	0,00	0,00%
Ostatní finanční výnosy	0,25	0,00%	0,00	0,00%
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	160 277 732,84	70,39%	92 878 080,92	84,54%
CELKEM	227 686 959,64	100,00%	109 868 568,92	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Výnosy z úroků představují v absolutních částkách zajímavý zdroj financování pro organizaci. Tento příjem je však spíše krátkodobým efektem, způsobeným současnou inflací a vysokými úrokovými sazbami na vkladových účtech. Organizace se účastní cashpoolingu kraje, což jí umožňuje optimalizovat správu svých finančních prostředků a dosahovat vyšších úrokových výnosů. Ekonomové však předpovídají, že úrokové sazby z vkladů budou v budoucnu opět klesat na zanedbatelnou úroveň. Z toho důvodu je nutné, aby organizace tuto situaci vnímala jako dočasnou a nepředpokládala, že výnosy z úroků na běžném účtu budou stabilním a dlouhodobým zdrojem financování. Je však třeba ocenit, že organizace se chová zodpovědně a aktivně hledá různé zdroje financování, i když nejsou typické pro poskytovatele sociálních služeb. Tento přístup k finančnímu řízení ukazuje na schopnost adaptovat se na aktuální ekonomické podmínky a využívat příležitosti ke zvýšení svých finančních zdrojů. Nicméně, pro dlouhodobou udržitelnost je klíčové zaměřit se na stabilnější a předvídatelnější zdroje financování.

Ostatní položky jsou svou výší zanedbatelné a pro účely této práce je není nutné detailně analyzovat.

Jak bude uvedeno v následující podkapitole, klienti obou služeb obě služby mají odlišné potřeby a každá ze služeb je jinak nákladná. Poměr výnosů z prodeje služeb na celkových výnosech je u DOZP výrazně vyšší. To je způsobeno vyššími úhradami od klientů za ubytování, stravu, a především příspěvkem na péči. Klienti DOZP potřebují větší míru podpory a mají přiznán vyšší příspěvek na péči, který je důležitým zdrojem financování. Klienti DOZP obvykle mají přiznán třetí nebo čtvrtý stupeň závislosti, výjimečně druhý

stupeň. Naopak, u klientů CHB převažují první a druhý stupeň závislosti, zcela výjimečně třetí nebo čtvrtý stupeň. Tato rozličná míra závislosti je také důsledkem rozdílných cílových skupin, na které se každá z těchto služeb zaměřuje.

Vzhledem k nižším výnosům z prodeje služeb a zanedbatelné procentní výši ostatních výnosů je poměr výnosů z transferů mnohem vyšší u služby CHB než u služby DOZP. V důsledku toho je služba CHB více závislá na výnosech z transferů. Tato struktura financování má významné důsledky pro finanční strategii a plánování obou služeb. Služba CHB musí pečlivě sledovat a plánovat výnosy z transferů, aby zajistila stabilitu a udržitelnost své činnosti. Naopak DOZP může více spoléhat na příjmy z prodeje služeb, což jí poskytuje určitou míru flexibility při řízení svých finančních zdrojů.

2.7 Průzkumná otázka 4

Čtvrtá průzkumná otázka zní: *Jaké byly náklady organizace za služby domova pro osoby se zdravotním postižením a chráněného bydlení v období 2020–2022?*

V tabulce číslo 9 jsou uvedeny celkové náklady pro dvě sledované služby DOZP a CHB za období 2020–2022, a to vyjádřené jak v absolutních hodnotách, tak v procentech z celkových nákladů. Vzhledem k rozsahu této bakalářské práce není možné analyzovat postupně a jednotlivě všechny tři roky. Proto autorka přistoupila k jejich shrnutí za sledované roky a k souhrnnému procentuálnímu porovnání.

Tab. 9: Celkové souhrnné náklady za služby DOZP a CHB v období 2020–2022

Náklady	Celkové náklady za 2020-2022 DOZP	Celkové náklady za 2020-2022 DOZP	Celkové náklady za 2020-2022 CHB	Celkové náklady za 2020-2022 CHB
	v Kč	v %	v Kč	v %
Spotřeba materiálu	18 741 112,32	8,23 %	6 608 731,20	6,02 %
Spotřeba energie	6 942 248,07	3,05 %	2 978 117,36	2,71 %
Opravy a udržování	6 691 725,93	2,94 %	2 902 816,57	2,64 %
Cestovné	25 228,00	0,01 %	3 787,00	0,00 %
Náklady na reprezentaci	11 544,00	0,01 %	0,00	0,00 %
Ostatní služby	4 820 252,05	2,12 %	4 025 830,48	3,66 %
Celkové osobní náklady	182 060 975,52	79,99 %	90 564 298,50	82,43 %
Jiné daně a poplatky	11 860,00	0,01 %	3 000,00	0,00 %
Jiné pokuty a penále	5 419,00	0,00 %	0,00	0,00 %
Odpisy dlouhodobého majetku	4 137 125,50	1,82 %	1 617 636,00	1,47 %
Tvorba a zúčtování opravných položek	13 897,00	0,01 %	0,00	0,00 %
Drobný majetku	3 894 512,68	1,71 %	1 155 743,91	1,05 %
Ostatní náklady	83 816,00	0,04 %	8 607,90	0,01 %
Daň z příjmů	167 866,43	0,07 %	0,00	0,00 %
CELKEM	227 607 582,50	100,00 %	109 868 568,92	100,00 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Celkové náklady za období 2020–2022 činí u DOZP celkem 227 608 tis. Kč, zatímco u CHB činí celkové náklady 109 869 tis. Kč. Poměry jednotlivých nákladových položek se mezi těmito dvěma službami liší, což reflektuje rozdílné priority a potřeby každé služby. Osobní náklady jsou největší položkou v obou službách. U DOZP činí souhrnně 182 061 tis. Kč, což představuje 79,99 % z celkových nákladů, u CHB souhrnně 90 564 tis. Kč, což představuje 82,43 % z celkových nákladů. Spotřeba materiálu u DOZP dosahuje částky 18 741 tis. Kč, tedy tvoří 8,23 % z celkových nákladů, zatímco u CHB dosahuje částky 6 609 tis. Kč, tedy tvoří 6,02 % z celkových nákladů. Spotřeba energií dosahuje u DOZP částky 6 942 tis. Kč, zatímco u CHB dosahuje souhrnně částky 2 978 tis. Kč. U DOZP představuje spotřeba 3,05 % z celkových nákladů, zatímco u CHB 2,71 % z celkových nákladů. Náklady na opravy a udržování jsou u DOZP ve výši 6 692 tis. Kč, což představuje 2,94 % z celkových nákladů. U CHB jsou tyto náklady ve výši 2 903 tis. Kč, což je 2,64 % z celkových nákladů. Ostatní služby jsou u DOZP v souhrnné výši 4 820 tis. Kč, což představuje 2,12 % z celkových nákladů, zatímco u CHB dosahují 4 026 tis. Kč, což představuje 3,66 % z celkových nákladů. Odpisy činí u DOZP souhrnně 4 137 tis. Kč, což je 1,82 % z celkových nákladů, zatímco u CHB jsou souhrnně 1 618 tis. Kč, což představuje 1,47 %. Náklady na drobný majetek dosahují u DOZP souhrnně částky 3 895 tis. Kč, u CHB částky 1 156 tis. Kč, tedy u DOZP tvoří 1,71 % a u CHB 1,05 % z celkových nákladů. Ostatní náklady

dosahují u DOZP 84 tis. Kč, což představuje 0,04 % z celkových nákladů, a u CHB 9 tis. Kč, což představuje 0,01 % z celkových nákladů. Daně z příjmů jsou účtovány pouze u DOZP ve výši 168 tis. Kč a činí tedy 0,07 % z celkových nákladů.

Poměry jednotlivých nákladových položek se mezi těmito dvěma službami liší, ale ne tak výrazně, jak by se dalo očekávat. Rozdíly se pohybují pouze v jednotkách procent. Například celkové osobní náklady tvoří v DOZP 79,99 % a v CHB 82,43 % celkových nákladů. Podobné rozdíly lze vidět i v položkách, jako jsou opravy a udržování, kde DOZP dosahuje 2,94 % a CHB 2,64 %. Proto je důležité analyzovat tyto náklady podrobněji. Je třeba uvést, že služba DOZP je poskytována 24 hodin denně v osmi domácnostech, zatímco služba CHB je poskytována ve čtrnácti domácnostech, z nichž pouze v šesti v rozsahu 24 hodin. Rozdílná je také kapacita klientů. DOZP má kapacitu 58 lůžek, zatímco chráněné bydlení nabízí 45 lůžek. Rozdílná je i struktura klientů, a tedy míra podpory, kterou klienti potřebují.

Pro zajištění přesnější a srozumitelnější analýzy bylo nezbytné upravit data a zvolit přepočítání na jednoho klienta, což poskytuje jasnější obraz o nákladové potřebnosti každé služby. Tento přístup umožňuje porovnávat náklady mezi jednotlivými službami na základě stejného základu, čímž se odhalí skutečné rozdíly v nákladech spojených s péčí o klienty v různých typech služeb. V tabulce 10 jsou uvedeny průměrné roční náklady na jednoho klienta v rámci služeb DOZP a CHB v absolutním i procentuálním vyjádření. Průměrné roční náklady na jednoho klienta byly zjištěny jako aritmetický průměr celkových nákladů za období 2020–2022 dělený kapacitou služby.

Tab. 10: Průměrné roční náklady na 1 klienta za období 2020–2022

Náklady	Průměrné roční náklady na 1 klienta za 2020-2022	Průměrné roční náklady na 1 klienta za 2020-2022	Průměrné roční náklady na 1 klienta za 2020-2022	Průměrné roční náklady na 1 klienta za 2020-2022
	DOZP	DOZP	CHB	CHB
	v Kč	v %	v Kč	v %
Spotřeba materiálu	107 707,54	68,75 %	48 953,56	31,25 %
Spotřeba energie	39 897,98	64,40 %	22 060,13	35,60 %
Opravy a udržování	38 458,20	64,14 %	21 502,34	35,86 %
Cestovné	144,99	83,79 %	28,05	16,21 %
Náklady na reprezentaci	66,34	100,00 %	0,00	0,00 %
Ostatní služby	27 702,60	48,16 %	29 820,97	51,84 %
Celkové osobní náklady	1 046 327,45	60,93 %	670 846,66	39,07 %
Jiné daně a poplatky	68,16	75,41 %	22,22	24,59 %
Jiné pokuty a penále	31,14	100,00 %	0,00	0,00 %
Odpisy dlouhodobého majetku	23 776,58	66,49 %	11 982,49	33,51 %
Tvorba a zúčtování opravných položek	79,87	100,00 %	0,00	0,00 %
Drobný majetku	22 382,26	72,33 %	8 561,07	27,67 %
Ostatní náklady	481,70	88,31 %	63,76	11,69 %
Daň z příjmů	964,75	100,00 %	0,00	0,00 %
CELKEM	1 308 089,55	61,65 %	813 841,25	38,35 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Největší položkou jsou celkové osobní náklady, které v DOZP činí 1 046 tis. Kč, tj. 60,93 %, a v CHB 671 tis. Kč, tj. 39,07 %. Rozdíl je značný a lze jej přičíst tomu, že klienti DOZP potřebují větší míru podpory, a tedy je třeba větší počet zaměstnanců potřebných k zajištění adekvátní péče. Klienti DOZP vyžadují intenzivnější péči, a to jak zdravotní, tak sociální, což se promítá do vyššího počtu pracovníků. Kromě toho je nezbytné zaměstnat více odborníků, jako jsou zdravotní sestry, aktivizační pracovníci či speciální pedagogové, kteří přispívají k celkové kvalitě péče. Tento aspekt se odráží ve vyšších osobních nákladech, které jsou nezbytné pro udržení kvality služeb a zabezpečení všech potřeb klientů v DOZP. Organizace zaměstnává v DOZP oproti CHB navíc pracovníky kuchyně (v CHB si klienti vaří a připravují jídlo sami), pracovníky úklidu (v CHB si klienti uklízí sami nebo s dopomocí pracovníků v sociálních službách), pracovníky zdravotního úseku včetně fyzioterapeuta (v CHB klienti využívají služeb praktických nebo odborných lékařů a náklady jsou hrazeny z veřejného zdravotního pojištění), aktivizační pracovníky a dále speciálního pedagoga.

Spotřeba materiálu v DOZP činí 108 tis. Kč, tj. 68,75 %, a v CHB 49 tis. Kč, tj. 31,25 %. Rozdíl je významný a odráží vyšší spotřebu materiálu v DOZP, který je způsoben mnoha

faktory, za stěžejní lze označit větší závislost klientů na pomůckách a vybavení (např. dražší polohovací postele, ochrany oděvů) a jejich rychlejší opotřebení, rozlohu pracovišť, která způsobuje vyšší potřebu úklidových a hygienických potřeb, náklady způsobené umístěním lokality, náklady na pohonné hmoty (z důvodu vzdálenosti od obchodů, lékařů a služeb).

Spotřeba energií v DOZP činí 40 tis. Kč, tj. 64,40 %, a v CHB 22 tis. Kč, tj. 35,60 %, které souvisejí s rozlohou zařízení a vyšší potřebou vytápění a osvětlení, neboť klienti CHB se zdržují na domácnostech méně, protože mají vzhledem ke svému zdravotnímu stavu více příležitostí pro různé venkovní aktivity (mají vyšší míru mobility), nebo chodí do zaměstnání.

Opravy a udržování činí v DOZP 38 tis. Kč, tj. 64,14 %, a v CHB 22 tis. Kč, tj. 35,86 %. Objekty využívající klienti DOZP vyžadují více oprav a údržby, což je způsobeno větším opotřebením zařízení a budov. Naopak některé objekty využívající klienti CHB jsou v pronájmu od cizích subjektů, tudíž je hrazena pouze výše sjednaného nájemného a opravy a údržbu objektů provádějí jejich vlastníci. Dalším faktorem je i zdravotní stav klientů, neboť klienti DOZP potřebují větší úpravy prostor s ohledem například na bezbariérovost. V neposlední řadě údržba DOZP přináší značné náklady, například za sekání trávy, odklizení sněhu, provoz a údržbu bazénu, údržbu přístupových komunikací, údržbu vlastní vodárny a další úklidové práce.

Popsaná tematika vlastnictví se odráží v odpisech dlouhodobého majetku, kdy tyto odpisy činí v DOZP 24 tis. Kč, tj. 66,49 %, a v CHB 12 tis. Kč, tj. 33,51 %. Tato data odráží skutečnost, že DOZP má větší množství a hodnotu dlouhodobého majetku ve svém vlastnictví a prostřednictvím odpisů je přenáší do nákladů.

Ostatní služby činí v DOZP 28 tis. Kč, tj. 48,16 %, a v CHB 30 tis. Kč, tj. 51,84 %. Jedná se o nevýznamný rozdíl způsobený zejména účtováním pronajatých nemovitostí služby CHB do nákladů na účtu 518.

Drobný majetek činí v DOZP 22 tis. Kč, tj. 72,33 %, a v CHB 9 tis. Kč, tj. 27,67 %. Rozdíl je významný a odráží vyšší potřebu drobného majetku v DOZP, který je způsoben mnoha faktory, za stěžejní lze označit větší závislost klientů na pomůckách a vybavení, které jsou rychleji opotřebovávány.

2.8 Průzkumná otázka 5

Pátá průzkumná otázka této práce zní: *Jaký byl hospodářský výsledek organizace v období 2020–2022?*

Analýzou účetních závěrek a souvisejících dokumentů bylo zjištěno, že za sledované roky 2020–2022 dosáhla organizace vždy kladného hospodářského výsledku. V roce 2020 činil tento výsledek 9 tis. Kč, v roce 2021 to bylo 10 tis. Kč a v roce 2022 se zvýšil na 61 tis. Kč. Tento pozitivní výsledek byl vždy dosažen díky službě DOZP. Služba CHB a dvě ambulantní služby SR a STD měly naopak nulový hospodářský výsledek.

Tab. 11: Náklady, výnosy, výsledek hospodaření za období 2020–2022

ROK	Popis	CELKEM	z toho DOZP	z toho CHB	z toho SR, STD
2020	Náklady celkem	106 449 878,63	68 217 199,76	34 535 105,44	3 697 573,43
	Výnosy celkem	106 458 686,83	68 226 007,96	34 535 105,44	3 697 573,43
	Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 808,20	8 808,20	0,00	0,00
2021	Náklady celkem	122 672 678,29	80 717 880,03	37 892 148,65	4 062 649,61
	Výnosy celkem	122 682 180,82	80 727 382,56	37 892 148,65	4 062 649,61
	Výsledek hospodaření běžného účetního období	9 502,53	9 502,53	0,00	0,00
2022	Náklady celkem	122 334 247,70	78 672 502,71	37 441 314,83	6 220 430,16
	Výnosy celkem	122 395 314,11	78 733 569,12	37 441 314,83	6 220 430,16
	Výsledek hospodaření běžného účetního období	61 066,41	61 066,41	0,00	0,00

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Generovat kladný výsledek hospodaření (případně aspoň vyrovnaný) je pro příspěvkovou organizaci velmi důležité z několika klíčových důvodů. Především to svědčí o její schopnosti efektivně spravovat zdroje a poskytovat kvalitní služby bez překračování získaných finančních prostředků. To je zásadní pro dlouhodobou udržitelnost a důvěryhodnost organizace. Organizaci umožňuje nakupovat potřebné vybavení, zajišťovat kvalitní služby a implementovat nové projekty, aniž by musela omezovat výdaje nebo odkládat potřebné investice na později. Finanční zdraví organizace také zvyšuje důvěru klientů a jejich rodin. Ti mají jistotu, že organizace je schopna poskytovat dlouhodobou, stabilní a kvalitní péči bez rizika finančních problémů, které by mohly ohrozit kontinuitu služeb.

Kladný hospodářský výsledek pouze u jedné služby a nulový hospodářský výsledek u tří zbývajících služeb naznačuje, že organizace přerozděluje zdroje, aby zabránila deficitu u služeb s nižšími příjmy. Organizace alokuje účelově určené prostředky jednotlivým službám a poté využívá neúčelově určené prostředky, které v letech 2020, 2021 a 2022 zahrnovaly pouze příspěvek na provoz od zřizovatele, k pokrytí nákladů na tři méně finančně

náročné služby tak, aby dosáhly nulového výsledku. Zbývající prostředky pak přerozdělí na finančně nejnáročnější službu, kterou je DOZP.

2.9 Průzkumná otázka 6

Šestá průzkumná otázka této práce zní: *Jaké dary organizace získala v období 2020–2022?*

Organizace získala v roce 2020 dary v hodnotě 9 tis. Kč, v roce 2021 v hodnotě 341 tis. Kč a v roce 2022 v hodnotě 5 tis. Kč. Celková hodnota darů ve třech sledovaných obdobích činila 356 tis. Kč, z toho 351 tis. Kč tvořily finanční dary a 5 tis Kč věcné dary. Jediným opakovaným dárcem v tomto období byla fyzická osoba, přispívající pravidelně každý měsíc. V ostatních případech se jednalo o nové dárcce s jediným darem. Výše darů v roce 2021 byla ovlivněna mimořádným darem od zaměstnanců jedné společnosti, kteří si sami organizaci vyhledali a oslovili.

Tab. 12: Náklady, výnosy, výsledek hospodaření za období 2020–2022

Rok	Dárce	Typ daru	Částka
2020	Fyzická osoba 1	Finační dar	4 320
	Fyzická osoba 2	Věcný dar	2 000
	Fyzická osoba 3	Věcný dar	2 598
	CELKEM		8 918
2021	Fyzická osoba 1	Finační dar	4 320
	Fyzická osoba 4	Finační dar	2 566
	Fyzická osoba 5	Finační dar	954
	Fyzické osoby	Finační dar	333 333
	CELKEM		341 173
2022	Fyzická osoba 1	Finační dar	4 320
	Fyzická osoba 6	Finační dar	1 100
	CELKEM		5 420

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů

Organizace samotná žádný fundraising, crowdfunding ani aktivní marketingové aktivity nerealizovala. Je zřejmé, že je nezbytné posílit aktivity ve fundraisingu a rozšířit okruh pravidelných dárců, aby se zvýšila finanční stabilita a snížila závislost na jednorázových a mimořádných darovacích aktech. Je klíčové nastavit strategii oslovování dárců a možnosti zapojení do fundraisingu, který může být stabilním zdrojem finanční podpory.

2.10 Shrnutí stanovených cílů a navržení možných zdrojů financování

Prvním dílčím cílem této práce byla příprava a realizace dotazování formou polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem organizace, které se uskutečnilo v prostorách organizace v listopadu 2023, a systematické shromáždění dat, zahrnující účetní závěrky, výroční zprávy, auditní zprávy a další relevantní finanční dokumenty. Tyto materiály byly postupně sesbírány, roztríděny a analyzovány, aby poskytly podrobný přehled o finančním hospodaření vybrané organizace. Současně byla provedena analýza souladu těchto dokumentů s platnými právními předpisy a interními směnicemi. Tento dílčí cíl byl naplněn a v rámci analýzy shromážděných dat nebyly zjištěny žádné nedostatky.

Druhým dílčím cílem této práce bylo provedení důkladné kontroly všech obdržených dokumentů, s cílem zjistit jejich správnost a úplnost, a to formou ověření kompletnosti shromážděných dokumentů a formou porovnání dokumentů. Tento dílčí cíl byl naplněn a nebyly zjištěny žádné nedostatky. Údaje byly správné a v souladu se skutečností.

Třetím dílčím cílem bylo na základě dotazování a provedení sběru informací posouzení finančního řízení organizace s důrazem na zjišťování způsobu vedení účetnictví, schvalování transakcí, kontrolních mechanismů, analýzu výsledků externích kontrol a inventarizačních zpráv. Tento dílčí cíl byl splněn a nebyly zjištěny žádné nedostatky. Autorka této práce však na základě analýzy inventarizačních zpráv navrhuje jedno doporučení.

Klíčováním vybraných účetních záznamů prostřednictvím položek ORJ, ORG a UZ umožňuje sledování nákladů a výnosů jednotlivých služeb, projektů a činností organizace a identifikovat oblasti, které potřebují více podpory, nebo naopak oblasti, kde jsou prostředky nevyužívány efektivně. Lze tedy konstatovat, že je pro organizaci nezbytné mít jasný a přehledný systém pro své potřeby, pro potřeby vykazování finančních prostředků poskytovatelům a pro potřeby externích kontrol. **Finanční kontrola** je klíčovým procesem zajišťujícím hospodárnost, efektivitu a účelnost finančních prostředků. Jejím hlavním cílem je identifikace a prevence možných finančních nepravidelností, minimalizace rizik spojených s hospodařením a zajištění souladu s legislativou a vnitřními předpisy organizace. Zkoumáním bylo zjištěno, že za všechny tři sledovaná období nebyl nalezen nesoulad mezi interními předpisy, které odpovídají požadavkům legislativy, a skutečným stavem. Lze tedy konstatovat, že organizace nakládá řádně a svědomitě se svěřeným majetkem. **Auditorská**

zpráva a výrok auditora hrají klíčovou roli v ověřování finanční integrity a transparentnosti organizace. Jeho účelem je poskytnout nezávislé hodnocení věrnosti a poctivosti účetní závěrky a interních kontrolních mechanismů organizace. Výsledkem zkoumání bylo zjištění, že za všechny tři sledovaná období byl auditorský výrok kladný a nebyl nalezen nesoulad mezi výroční zprávou a jinými relevantními daty. Lze tedy konstatovat, že získané informace jsou spolehlivé a odpovídají skutečnému stavu a že organizace nakládá řádně a svědomitě se svěřeným majetkem. **Inventarizace** je klíčovým prostředkem pro zajištění přesnosti účetních záznamů a podporu finanční stability a v organizaci je prováděna velmi pečlivě a systematicky. Předsedou hlavní inventarizační komise je vždy vedoucí pracovník organizace a celý proces je schvalován ředitelem. Proces inventarizace zahrnuje několik kroků, které zajišťují její objektivitu a prokazatelnost. Každý krok je pečlivě naplánován a proveden, od počátečního zahájení a provedení až po konečné ověření a schválení výsledků. V inventarizační zprávě jsou vždy popsány i postupy inventarizace a uvedena doporučení a opatření. Vzhledem k dobře fungujícímu procesu inventarizace a závěru, že ve sledovaných letech 2020, 2021 a 2022 nebyly zjištěny žádné inventarizační rozdíly, lze konstatovat, že tato část finančního řízení společnosti je vedena dobře a řádně a přispívá k finanční stabilitě organizace. Rovněž lze konstatovat, že organizace řádně a svědomitě nakládá se svěřeným majetkem. **Analýza externích kontrol** přinesla důkladné zhodnocení výsledků s důrazem na identifikaci nedostatků a doporučení. V období let 2020–2022 proběhlo celkem jedenáct kontrol, výsledky však nevykázaly žádné nedostatky vyžadující opatření. Tento výsledek potvrzuje vysokou transparentnost a efektivitu řízení organizace.

Čtvrtým dílčím cílem byla klasifikace nákladů a výnosů za organizaci i za jednotlivé poskytované pobytové sociální služby a zjištění celkového hospodářského výsledku a výše získaných darů. Tato analýza sestávala z jednotlivých analýz stanovených průzkumných otázek. Tento dílčí cíl byl naplněn.

První průzkumná otázka přinesla odpověď na otázku: *Jaké byly výnosy organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022?* Analýzou bylo zjištěno, že největší část výnosů tvoří výnosy z tzv. transferů a jejich největší, a tedy i klíčovou složkou jsou výnosy z MPSV, které vykazují rostoucí trend během sledovaného období. Nárůst výnosů v roce 2022 naznačuje úspěšné získávání finančních prostředků a možnou expanzi aktivit organizace. Stabilní a rostoucí podpora ze strany MPSV je pro organizaci zásadní, protože umožňuje

nejen udržet, ale i rozvíjet poskytované služby. Organizace by měla pokračovat ve strategii efektivního získávání a využívání těchto prostředků. Vzhledem k tomu, že výnosy z MPSV tvoří významnou část celkových výnosů, jakékoli změny v této oblasti mohou mít výrazný dopad na finanční stabilitu organizace. Při analýze projektů z EU bylo zjištěno, že průměrný měsíční smluvní výnos z projektů zaměřených na ambulantní služby činil za tři roky 219 tis. Kč, naopak z projektu na pobytovou službu činil za tři roky 591 tis. Kč. Projekty zaměřené na pobytové služby jsou finančně náročnější, ale také přinášejí vyšší výnosy. Tato informace může být významná při rozhodování o zaměření budoucích projektů k dosažení lepších zdrojů financování. Při analýze výnosů z prodeje služeb bylo zjištěno, že se postupně navyšují úhrady zdravotních pojišťoven a výnosy ze stravování a ubytování klientů a příspěvků na péči. Tento trend je pozitivní, organizace musí mít stanoveny maximální možné úhrady a čerpat maximálně možné finanční prostředky ze zdrojů zdravotních pojišťoven, aby mohlo docházet k dalšímu rozvoji a zkvalitňování poskytovaných služeb.

Druhá průzkumná otázka přinesla odpověď na otázku: *Jaké byly náklady organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022?* Bylo zjištěno, že přibližně 80 % všech nákladů tvoří osobní náklady. Organizace má omezené možnosti ovlivnění těchto nákladů, protože při odměňování musí dodržovat tzv. platové tabulky. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě svého zařazení do platových tříd a stupňů, které jsou předepsány, a organizace musí tento systém dodržovat. Přesto existují způsoby, jak může organizace ovlivnit osobní náklady. Za prvé, je důležité důsledně a správně zařazovat pracovníky do odpovídajících platových tříd a stupňů. K tomu mohou sloužit interní předpisy a kontrolní mechanismy, které zajistí, že každý zaměstnanec je správně zařazen. Tímto způsobem lze zajistit efektivní využívání prostředků a snížit riziko nesprávných zařazení, která by mohla vést k neadekvátním platovým nákladům. Za druhé, organizace může ovlivnit osobní náklady prostřednictvím vyplácení nenárokových složek platu, jako jsou odměny. Tyto odměny mohou být použity k motivaci zaměstnanců a odměňování za vynikající výkon, přičemž jejich výše a frekvence mohou být přizpůsobeny aktuální finanční situaci organizace. Správné nastavení těchto nenárokových složek může přispět k udržení spokojených a motivovaných zaměstnanců, aniž by došlo k neadekvátnímu nárůstu nákladů.

Zvýšení nákladů na energie je významným finančním břemenem, existuje však několik opatření, která mohou pomoci tyto náklady snížit. Za prvé, zavést cílená opatření, například zlepšit izolaci budov, vyměnit stará okna a dveře za energeticky účinnější, či instalovat

energeticky úsporné osvětlení a spotřebiče, instalovat termostaty a senzory k optimalizaci vytápění, chlazení a osvětlení. Za druhé, instalace obnovitelných zdrojů energie, jako jsou solární panely nebo tepelná čerpadla, může přinést dlouhodobé úspory. Přestože počáteční investice může být vysoká, návratnost se projeví v nižších provozních nákladech. V neposlední řadě je důležité proškolit zaměstnance v oblasti šetření energií v běžném provozu, například vypínáním nepotřebných zařízení a světel. Další možností je změna dodavatele, nicméně většinu nákladů tvoří elektrická energie a zřizovatel vybírá dodavatele elektrické energie centrálně pro všechny své organizace a není v možnostech organizace jej změnit. Ovšem lze předpokládat, že tímto způsobem jsou náklady na cenu elektrické energie minimalizovány.

Snížení nákladů na nákup materiálu a služeb lze dosáhnout například navázáním dlouhodobých vztahů s dodavateli k získání množstevních slev nebo výhodnějších cenových podmínek. Rovněž je výhodné pravidelně provádět srovnání cen různých dodavatelů a vybírat ty, které nabídnou lepší podmínky. Organizace musí mít zpracovaný podrobný rozpočet, ve kterém jsou uvedeny jednotlivé položky plánovaných výdajů. Tento rozpočet by měl být nejen detailní, ale také pravidelně aktualizovaný, aby reflektoval aktuální finanční situaci a potřeby organizace.

Třetí průzkumná otázka přinesla odpověď na otázku: *Jaké byly výnosy organizace za jednotlivé roky v období 2020–2022?* Analýza výnosů odhaluje klíčové rozdíly v jejich financování. Služba DOZP generuje výrazně vyšší výnosy z prodeje služeb, což jí dává menší závislost na výnosech z transferů. Naopak služba CHB, která má nižší výnosy z prodeje služeb a zanedbatelné ostatní výnosy, je mnohem více závislá na výnosech z transferů, které tvoří podstatnou část jejich celkových příjmů. Tento rozdíl ve struktuře výnosů má významné důsledky pro finanční strategii a udržitelnost obou služeb. DOZP má nižší závislost na externích finančních zdrojích. Naopak CHB musí pečlivě plánovat a řídit své financování, protože je značně závislá na výnosech z transferů z veřejných zdrojů. Porozumění těmto rozdílům je zásadní pro efektivní řízení a strategické plánování finančních prostředků v obou sociálních službách.

Čtvrtá průzkumná otázka přinesla odpověď na otázku: *Jaké byly náklady organizace za služby domova pro osoby se zdravotním postižením a chráněného bydlení v období 2020–2022?* Výsledkem analýzy je zjištění průměrných ročních nákladů na jednoho klienta

ve službách DOZP a CHB za období 2020–2022. Největší položku tvoří celkové osobní náklady, které v DOZP činí 1 046 tis. Kč, tj. 60,93 %, a v CHB 671 tis. Kč, tj. 39,07 %. Analýza nákladových kategorií ukázala, že služba DOZP vykazuje vyšší náklady ve všech kategoriích, s výjimkou kategorie „ostatní služby“. Tento rozdíl lze přičíst několika klíčovými faktory. Klienti v DOZP vykazují vyšší závislost na péči, což vyžaduje větší množství personálu. Pracovníci musí poskytovat intenzivní zdravotní, sociální a aktivizační péči, což vede k vyšším osobním nákladům. Dalším významným faktorem je závislost klientů na různých pomůckách a zdravotnických prostředcích, které se rychleji opotřebovávají. Tyto pomůcky zahrnují například drahé polohovací postele nebo speciální ochranné oděvy. Významnou roli hraje také rozsáhlost a poloha pracovišť, což vede k vyšším nákladům na údržbu, úklid a provoz. DOZP zahrnuje větší a komplexnější zařízení, což zvyšuje potřebu úklidových a hygienických materiálů. Náklady na energie a dopravu jsou také vyšší, protože se zařízení nachází v odlehlejší lokalitě, kde je přístup k obchodům, lékařským službám a dalším nezbytným zařízením omezený. Tato kombinace faktorů vysvětluje, proč jsou celkové náklady na poskytování služeb v DOZP výrazně vyšší ve srovnání se službou CHB.

Pátá průzkumná otázka přinesla odpověď na otázku: *Jaký byl hospodářský výsledek organizace v období 2020–2022?* Bylo zjištěno, že organizace dosáhla kladného hospodářského výsledku v letech 2020–2022, což je klíčové pro její dlouhodobou udržitelnost a důvěryhodnost. Přerozděluje zdroje tak, aby pokryla tři méně nákladné služby, a zbytek alokuje na finančně náročnější službu DOZP.

Šestá průzkumná otázka přinesla odpověď na otázku: *Jaké dary organizace získala v období 2020–2022?* Organizace získala v roce 2020 dary v hodnotě 9 tis. Kč, v roce 2021 v hodnotě 341 tis. Kč a v roce 2022 v hodnotě 5 tis. Kč. Organizace má pouze jednoho pravidelného dárcu, jinak získala prostředky od nových dárců bez využití jakýchkoli marketingových, fundraisingových nebo crowdfundingových aktivit.

V první řadě je vhodné doporučit, aby organizace nadále získávala na financování projektů finanční prostředky z fondů EU, a přitom kladla důraz na získávání prostředků pro pobytové služby. Analýza projektů z EU ukázala, že průměrný měsíční smluvní výnos z projektů pobytových služeb je více než dvojnásobný ve srovnání s výnosy z projektů ambulantních

služeb. Tato informace může být významná při rozhodování o zaměření budoucích projektů k dosažení lepších zdrojů financování

Pro zajištění finanční stability a maximalizaci výnosů je důležité, aby organizace usilovala o maximální výnosy z úhrad zdravotních pojišťoven pro službu DOZP. V roce 2022 došlo k nárůstu těchto výnosů o přibližně 30 % ve srovnání s rokem 2021. Tento nárůst nebyl způsoben změnou kapacity služby nebo výraznou změnou věkového složení klientů. Průměrný věk klientů činil 43,5 let v roce 2020, 45,3 let v roce 2021 a 45,4 let v roce 2022. K dosažení maximálního vykázání vůči zdravotním pojišťovnám je nezbytné dbát na správné a úplné vykazování všech úkonů poskytovaných klientům. Každý úkon, který může být vykázán a následně uhrazen zdravotní pojišťovnou, by měl být pečlivě zaznamenán. To vyžaduje nejen pečlivost v každodenní praxi, ale také zavedení účinných systémů pro sledování, vykazování a kontrolu poskytnutých služeb. Pro dosažení tohoto cíle je klíčové zajistit pravidelné školení personálu. Pracovníci by měli být dobře informováni o aktuálních požadavcích a postupech zdravotních pojišťoven, měli by mít k dispozici potřebné nástroje a znalosti pro správné vykazování úkonů, a také povědomí o významu přesného zaznamenávání každého úkonu. Moderní technologie a software mohou výrazně zjednodušit tento proces a zvýšit přesnost vykazování. Lze uvést, že maximalizace výnosů z úhrad zdravotních pojišťoven je nezbytná pro udržení finanční stability organizace a zajištění kvalitních služeb pro klienty. Správné vykazování, pravidelné školení personálu a implementace efektivních systémů jsou klíčovými faktory, které mohou výrazně přispět k dosažení tohoto cíle.

Při analýze výnosů z prodeje služeb bylo zjištěno, že příjmy ze stravování, ubytování klientů a příspěvků na péči postupně rostou. Tento pozitivní trend ukazuje na efektivní využití poskytovaných služeb. Organizace by měla zajistit stanovení maximálních možných úhrad za služby stravování a ubytování, aby optimalizovala své příjmy. Kromě toho je důležité, aby sociální pracovníci pravidelně spolupracovali s klienty, jejich blízkými, opatrovníky a zdravotníky. Tato spolupráce by měla zahrnovat pravidelné prověřování zdravotního stavu klientů a jejich schopnosti péče o sebe. Pokud se zjistí, že se zdravotní stav klientů zhoršil a jejich schopnost péče o sebe se snížila, mělo by být zahájeno řízení o navýšení příspěvku na péči. Tento přístup zajistí, že klienti obdrží odpovídající podporu a organizace bude

schopna získat vyšší výnosy z příspěvků na péči, což povede k optimalizaci poskytovaných služeb.

Fond rozvoje a reprodukce zřizovatele představuje významný zdroj finančních prostředků pro organizace poskytující sociální služby. Analýza ukázala, že organizace čerpala z tohoto fondu v roce 2020 částku 300 tis. Kč a v roce 2021 částku 340 tis. Kč, avšak v roce 2022 nedošlo k žádnému čerpání. Podle informací z internetových stránek zřizovatele bylo pro odbor sociálních věcí (který řídí 23 příspěvkových organizací) na rok 2022 vyčleněno 30 milionů korun, což je významná částka, kterou mohou organizace využít pro své projekty a rozvoj. Jistě lze pozitivně hodnotit skutečnost, že organizace dokázala v letech 2020 a 2021 získat a čerpat prostředky z tohoto fondu. Nicméně je zřejmé, že je třeba klást větší důraz na pravidelné a systematické získávání těchto finančních prostředků. Pro dosažení udržitelného rozvoje a zkvalitňování poskytovaných služeb by organizace měla usilovat o realizaci alespoň jednoho projektu z tohoto fondu každý kalendářní rok. To by přispělo nejen k finanční stabilitě, ale také k inovaci a zlepšení kvality služeb, které organizace poskytuje. Pro efektivní využití fondu je důležité sledovat možnosti čerpání prostředků, pravidelně podávat žádosti a zajistit, aby byly projekty připraveny kvalitně a v souladu s požadavky fondu. Tímto způsobem může organizace maximalizovat své šance na získání finančních prostředků.

Organizace by měla vyhledávat a aktivně získávat příspěvky ze samosprávných rozpočtů krajů, měst a obcí. Navzdory tomu, že poskytuje své služby ve čtyřech různých lokalitách, nečerpala ve sledovaném období z rozpočtů měst a obcí, ve kterých působí, žádné prostředky. To představuje nevyužitou příležitost k získání finanční podpory, která by mohla významně přispět k rozvoji a stabilitě poskytovaných služeb. Aktivní vyhledávání a žádání o dotace a granty od místních samospráv by mělo být prioritou. Organizace by měla navázat komunikaci s místními úřady a prezentovat své projekty a jejich přínos pro komunitu. Tím by mohla získat potřebnou podporu nejen finanční, ale i materiální. Spolupráce s místními samosprávami může také vést k dlouhodobým partnerstvím, která přinesou další benefity, jako například zvýšené povědomí o činnosti organizace.

Dalším zdrojem by mohl být Úřad vlády České republiky, který je poskytovatelem neinvestičních dotací k financování programů v oblasti lidských práv a programů protidrogové politiky. Dle zprávy o vyhodnocení dotačních programů financovaných

z rozpočtu Úřadu vlády ČR za rok 2022 bylo na dotační programy v roce 2022 vynaloženo celkem 63 104 tis. Kč. Pro organizaci by bylo výhodné zaměřit se na tyto dotační programy, jelikož nabízejí příležitost získat finanční prostředky na specifické projekty. Aby organizace mohla efektivně využít těchto možností, měla by se zaměřit na pečlivé plánování a přípravu projektových žádostí. To zahrnuje důkladnou analýzu potřeb cílových skupin, stanovení jasných a měřitelných cílů, přípravu rozpočtu a detailní plánování jednotlivých aktivit. Samozřejmě je důležité sledovat výzvy k podávání žádostí o dotace. Kromě finanční podpory mohou tyto programy přinést i další výhody, jako je zvýšení povědomí o činnosti organizace.

Dalším potenciálním zdrojem financování by mohlo být efektivní využití stávajícího vybavení kuchyně pro přípravu obědů, které by byly nabídnuty široké veřejnosti. Ačkoli se organizace nachází v méně atraktivní lokalitě, tento krok by mohl přinést dodatečný, byť relativně malý finanční zisk. Z rozšíření služby by mohli mít prospěch nejen místní obyvatelé, kteří by ocenili dostupnost kvalitního a cenově přístupného stravování, ale i zaměstnanci, kteří by mohli využít možnost odnést si další jídlo domů, což by mohlo být přínosné zejména pro ty, kteří mají náročné pracovní rozvrhy a ocení hotové jídlo po práci. Tento výnos by byl malý, ale stabilní, respektive pravidelný. Tento krok by mohl být nejen ekonomicky výhodný, ale také přínosný pro budování pozitivního obrazu organizace v očích veřejnosti.

Pro organizaci je nezbytné rozšíření portfolia dárců, což zahrnuje nejen aktivní hledání nových dárců, ale také pečlivou péči o stávající podporovatele. Udržování a posilování vztahů se současnými dárci je zásadní pro úspěch organizace. Pravidelná komunikace, vyjadřování vděčnosti za jejich podporu a poskytování informací o tom, jak jsou jejich finanční prostředky využívány, jsou klíčovými činnostmi. Aktivní zapojení dárců do činnosti organizace zvyšuje jejich pocit sounáležitosti a odhodlání k dosažení společných cílů. Pro zajištění finanční stability je nezbytné investovat do systematických fundraisingových aktivit a kampaní, které oslovují různé segmenty dárců a šíří povědomí o poslání a aktivitách organizace. Využití crowdfundingových kampaní a online platforem pro fundraising je efektivním nástrojem pro získání podpory od široké veřejnosti, zejména pro specifické projekty, které mohou oslovit a motivovat široký okruh lidí k podpoře. Dnes existují webové stránky zaměřené právě na tuto oblast, což usnadňuje situaci organizacím, které tak nemusí

vytvářet vlastní nástroje či systémy. Rozvoj firemního fundraisingu přináší další možnost stabilizace zdrojů financí. Spolupráce s firmami a firemními partnery, kteří sdílejí hodnoty a cíle organizace, umožňuje dlouhodobou podporu a poskytuje stabilní základ pro realizaci dlouhodobých projektů.

3 Diskuze

Dlouhodobá udržitelnost a vysoká kvalita sociálních služeb závisí na správném financování. Podle Vojtíška (2018) jsou *tři hlavní zdroje financování stát a veřejná správa, klienti a jejich blízcí, a nestátní poskytovatelé jako například dary*. Tento model financování zdůrazňuje význam diverzifikace příjmů pro stabilitu a dlouhodobou udržitelnost poskytovaných služeb. Stejný závěr vyplývá i z této bakalářské práce. Největším poskytovatelem zdrojů jsou stát, veřejná správa a klienti. Zapojení státu a veřejné správy zajišťuje základní financování a podporu, zatímco přímé platby od klientů a jejich rodin umožňují větší flexibilitu a personalizaci služeb. Dary a příspěvky pak přispívají k rozšiřování a inovaci služeb, čímž posilují celkovou finanční stabilitu organizace.

Jak uvádí Malá (2017) ve své diplomové práci s názvem „Příspěvek na péči a jeho úloha při úhradě služeb sociální péče“, *úhrady od zdravotních pojišťoven tvoří ve financování Domova marginální částku a že zdravotnická péče je v zařízeních sociální služeb stále hluboce podfinancovaná. Z šetření je zřejmé, že sektor zdravotnictví by měl v daleko vyšší míře participovat na financování sociálních služeb*. Stejný závěr vyplývá i z této bakalářské práce. Úhrady od zdravotních pojišťoven představují pouze část celkových příjmů organizace, což znamená, že značná část nákladů na zdravotnickou péči musí být pokryta z jiných zdrojů. Zvýšená participace zdravotních pojišťoven na financování zdravotnických úkonů by výrazně přispěla k udržitelnosti a kvalitě poskytovaných sociálních služeb. Je nezbytné, aby došlo k lepší integraci financování mezi sociálním a zdravotním sektorem. Současný stav nevede k efektivnímu využívání zdrojů a ani k optimální péči o klienty. Naopak, jednotný přístup a sdílená odpovědnost by mohly přinést lepší výsledky pro klienty, kteří potřebují komplexní péči v oblasti zdravotní i sociální.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na financování konkrétní organizace a dvou konkrétních služeb v období 2020–2022. Jedním z možných přístupů k navázání na tuto práci je provedení studie financování všech organizací poskytujících sociální služby, které jsou spravovány stejným zřizovatelem. To by mohlo zahrnovat srovnání mezi jednotlivými organizacemi nebo mezi různými typy sociálních služeb. Taková studie by umožnila identifikovat rozdíly mezi organizacemi a typy služeb a odhalit faktory, které ovlivňují úspěšnost financování. Tyto analýzy by mohly být založeny na kvantitativních i kvalitativních datech, což by umožnilo analyzovat rozdílné faktory a hledat spojitosti

a trendy mezi nimi. Další možností je provést studii financování sociálních služeb na celorepublikové úrovni. Tato studie by zahrnovala analýzu financování různých typů sociálních služeb v jednotlivých krajích České republiky. To by umožnilo identifikovat regionální rozdíly a specifika, která ovlivňují finanční stabilitu těchto organizací.

Další výzkum by se mohl zaměřit na zkoumání alternativních zdrojů financování sociálních služeb, zejména fundraisingu a crowdfundingu. Výsledek takového výzkumu by mohl přinést užitečné poznatky o možnostech diverzifikace příjmů organizací poskytujících sociální služby a zvýšení jejich finanční stability. Výzkum by navíc mohl zahrnovat detailní kvalitativní analýzu zkušeností a názorů ředitelů (případně ekonomů) těchto organizací, což by přispělo k hlubšímu pochopení praktických výzev a příležitostí v oblasti financování sociálních služeb.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo popsat financování vybraných služeb sociální péče a navrhnout možné zdroje financování.

Práce byla rozdělena do tří částí. První kapitola se v teoretické rovině zaměřila na oblasti sociální politiky a zabezpečení, včetně jejich pilířů a systémů financování. Představila fungování sociálního zabezpečení v České republice se zaměřením na sociální péči a sociální pomoc. Tyto služby hrají klíčovou roli v zajištění sociální stability, a proto je jejich efektivní fungování a financování zásadní. Dále byly představeny mechanismy a zdroje financování organizace a různé finanční zdroje, včetně plateb od klientů, příspěvků od zřizovatele a dotací z různých zdrojů. Zvláštní pozornost byla věnována také fundraisingu a crowdfundingu, které mohou představovat významný zdroj příjmů a které mohou výrazně přispět k udržitelnosti a rozvoji sociálních služeb.

Druhá část se zaměřila na praktickou analýzu financování vybrané organizace, a to za celou organizaci a za služby domov pro osoby se zdravotním postižením a chráněné bydlení v průběhu let 2020–2022. Cílem této části bylo analyzovat stav financování a navrhnout možné zdroje financování, které by mohly přispět k dlouhodobé finanční stabilitě a rozvoji organizace.

Třetí částí práce byla diskuse. Rozvinutí předkládaného tématu by mohlo být zaměřeno na provedení studie financování organizací poskytujících sociální služby pod stejným zřizovatelem. Tento přístup by umožnil porovnání a identifikaci faktorů ovlivňujících úspěšnost financování, s důrazem na optimální politiky a strategie pro dosažení maximální účinnosti a udržitelnosti. Nelze opomenout ani možnosti, které přináší fundraising a crowdfunding při diverzifikaci příjmů a posílení finanční stability organizací poskytujících sociální služby.

Lze konstatovat, že hlavní cíl této bakalářské práce byl naplněn. Byly stanoveny dílčí cíle a průzkumné otázky. Tato bakalářská práce přinesla detailní analýzu financování vybrané organizace poskytující sociální služby a identifikovala klíčové faktory, které přispívají k její finanční stabilitě. Zjištění ukazují, že organizace efektivně spravuje své finanční prostředky a využívá mnoho dostupných zdrojů financování, což jí umožňuje poskytovat kvalitní a dostupné služby pro své klienty. Doporučení uvedená v této práci mohou organizaci

pomoci dále zlepšit její finanční řízení a zajistit dlouhodobou udržitelnost, což může přispět k posílení finanční stability organizace, zvýšení její odolnosti vůči ekonomickým výkyvům a zajištění dlouhodobého rozvoje poskytovaných služeb.

Za stěžejní lze považovat diverzifikaci zdrojů financování, která je zásadní pro udržitelnou stabilitu organizace. Je nezbytné rozšiřovat portfolia dárců, což se vztahuje nejen na aktivní hledání nových dárců, ale také na péči o stávající podporovatele. Zároveň je důležité zvažovat různé typy dárcovských programů, jako jsou jednorázové dary, pravidelné příspěvky, firemní sponzorství nebo crowdfundingové kampaně, které mohou posílit finanční základnu organizace a podpořit její růst a rozvoj. Rozvoj firemního fundraisingu přináší další možnost stabilizace zdrojů financí. Spolupráce s firmami a firemními partnery, kteří sdílejí hodnoty a cíle organizace, umožňuje dlouhodobou podporu a poskytuje stabilní základ pro realizaci dlouhodobých projektů.

Ve sledovaném období organizace nezískala příspěvky ze samosprávných rozpočtů krajů, měst a obcí, což představuje významné nevyužité příležitosti. Dále lze doporučit, aby organizace maximalizovala výnosy z úhrad zdravotních pojišťoven, stanovila maximální možné úhrady za služby stravování a ubytování a pravidelně prověřovala zdravotní stav klientů, tak aby mohlo být zahájeno řízení o navýšení příspěvku na péči.

K dalším doporučením patří i získávání finančních prostředků z fondů EU se zaměřením na pobytové služby, a pravidelné a systematické získávání prostředků z fondu rozvoje a reprodukce zřizovatele. Nelze ani zapomenout na možnosti neinvestičních dotací Úřadu vlády České republiky k financování programů v oblasti lidských práv a programů protidrogové politiky. V neposlední řadě lze jako potencionální zdroj rozšíření služeb kuchyně a příprava obědů pro širokou veřejnost. Ačkoli se organizace nachází v méně atraktivní lokalitě, tento krok by mohl přinést dodatečný, byť relativně malý finanční zisk.

V budoucnu by měla organizace pokračovat v pravidelném hodnocení a aktualizaci svých finančních strategií, aby byla schopna efektivně reagovat na změny v externím prostředí a maximálně využívat dostupné příležitosti. Dále je důležité pokračovat v investicích do vzdělávání zaměstnanců a moderních technologií, které mohou přispět k efektivnějšímu řízení a lepšímu poskytování služeb. Současně by organizace měla zaměřit se na efektivní fundraising a posílení spolupráce s partnery a komunitními zdroji.

Závěrem lze konstatovat, že tato bakalářská práce poskytla ucelený pohled na financování sociálních služeb. Organizace, která byla předmětem průzkumu, může být považována za příklad dobré praxe v oblasti finančního řízení sociálních služeb.

Seznam použitých zdrojů

- ANDRIKOPOULOS, A., 2022. *The Essentials of Social finance*. 1. vyd. Abingdon: Routledge. ISBN 978-1-032-13662-2.
- ARNOLDOVÁ, A., 2012. *Sociální zabezpečení I*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3724-9.
- DOTACE EU, 2023. Informace fondech. In: *Dotace EU* [online]. [vid. 24. 9. 2023]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/informace-o-fondech>
- EVROPSKÁ KOMISE, 2015. Crowdfunding Explaining. In: *Evropská komise* [online]. 12. 5. 2015 [vid. 24. 10. 2023]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/10229>
- HEJDUKOVÁ, P., 2015. *Veřejné finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-298-4.
- HRICOVÁ, A., ONDRÁŠEK, S., URBAN, D., 2023. *Metodologie v sociální práci*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3636-0.
- Charita Česká republika* [online]. [vid. 5. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.charita.cz/res/archive/015/001815.pdf?seek=1579881697>
- KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D., 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3075-2.
- Malá, J., 2017. *Příspěvek na péči a jeho úloha při úhradě služeb sociální péče*. Diplomová práce, Česká zemědělská univerzita v Praze [online]. [vid. 10. 11. 2023]. Dostupné z: https://theses.cz/id/qa8zcx/zaverecna_prace.pdf?zpet=%2Fvyhledavani%2F%3Fsearch%3Dfinancov%3%A1n%3%AD%20soci%3%A1ln%3%AD%20p%3%A9%4%8De%26start%3D3
- MATOUŠEK, O., aj., 2007. *Sociální služby: legislativa ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
- MATOUŠEK, O., 2022. *Strategie a postupy v sociální práci*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1952-1.
- MĚŠEC, 2024. Příspěvek na péči. In: *Měšec* [online]. [vid. 10. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/socialni-davky/statni-socialni-podpora/prispevek-na-peci/>

- MPSV, 2024a. Dávky péstounské péče a zaopatřovací příspěvky pro mladé dospělé. In: *MPSV* [online]. Aktualizováno 31. 1. 2024 [vid. 2. 5. 2024]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/davky-pestounske-pece-a-zaopatrovaci-prispevky-pro-mlade-dospELE>
- MPSV, 2024b. Příspěvek na mobilitu. In: *MPSV* [online]. [vid. 2. 5. 2024]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/prispevek-na-mobilitu>
- MPSV, 2024c. Příspěvek na mobilitu. In: *MPSV* [online]. [vid. 2. 5. 2024]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/prispevek-na-zvlastni-pomucku>
- MPSV, 2024d. Přiznání průkazu OZP. In: *MPSV* [online]. [vid. 2. 5. 2024]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/-/priznani-prukazu-ozp>
- MPSV, 2024e. Zdravotní postižení. In: *MPSV* [online]. [vid. 2. 5. 2024]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/zdravotni-postizeni>
- NAHODIL, F., 2014. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. 1. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-536-4.
- NAVRÁTIL, P., 2001. *Teorie a metody sociální práce*. 1. vyd. Brno: Marek Zeman. ISBN 80-903070-0-0.
- NEČADOVÁ, V., 2015. *Sociální politika: systém sociálního zabezpečení: studijní opora*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava. ISBN 978-80-8806-408-4.
- PASTRŇÁK, R., 2011. *Teorie a metody sociální práce* [online]. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě. [vid. 27. 10. 2023]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1552961-Re-n-e-pa-st-r-n-a-k-teorie-a-metody-socialni-prace-opava-2-0-1-1.html>
- PELIKÁNOVÁ, A., 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3. akt. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2117-5.
- ŠÁMALOVÁ, K. a VOJTÍŠEK, P., 2021. *Sociální péče a sociální pomoc*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2195-3.
- TOMEŠ, I., 2010. *Úvod do teorie a metodologie sociální politiky*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-680-3.
- TRÖSTER, P., aj., 2013. *Právo sociálního zabezpečení*. 6. vyd. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-80-7400-473-5.

VLÁDA ČR, 2024. Fondy Evropské unie. In: *Vláda ČR* [online]. 30. [vid. 24. 10. 2023]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/cz/urad-vlady/strukturalni-fondy/strukturalni-fondy-73340/>

VOJTÍŠEK, P., 2018. *Princip solidarity ve financování služeb sociální péče*. 1. vyd. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-3709-9.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006 [vid. 1. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

Zákon č. 250/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2000, částka 73, [vid. 1. 4. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250?text=250%2F2000>

Zákon č. 108/2006 Sb., zákon o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2006, částka 37, [vid. 10. 10. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>

Seznam příloh

Příloha 1: Polostrukturovaný rozhovor – otázky

Polostrukturovaný rozhovor – otázky

- 1) Jaká je právní forma organizace, kdo je zřizovatelem, jaké poskytuje služby a jaká je její organizační struktura?
- 2) Uveďte, jakým způsobem je v organizaci vedeno účetnictví? Co je podle Vašeho názoru stěžejní?
- 3) Popište, jakým způsobem je v organizaci prováděna finanční kontrola a inventarizace.
- 4) Je Vaše organizace podrobena auditu? Pokud ano, jaké jsou výsledky za poslední tři roky?
- 5) Probíhají v organizaci externí kontroly? Pokud ano, tak uveďte počty kontrol, jejich výsledky a přijatá opatření za sledované období.
- 6) Za sledované období 2020–2022:
Popište výnosy organizace – jejich strukturu, největší položky. Byly sledované roky ovlivněny pandemií covid-19?
Popište náklady organizace – jejich strukturu, největší položky. Jakým způsobem jsou odměňováni pracovníci? Byly sledované roky ovlivněny pandemií covid-19?
Popište výnosy služeb DOZP a CHB – jejich strukturu, největší položky. Existují mezi službami rozdíly a pokud ano, tak jaké?
Popište náklady služeb DOZP a CHB – jejich strukturu, největší položky. Existují mezi službami rozdíly a pokud ano, tak jaké?
Jaká je výše hospodářského výsledku a jak se dělí na jednotlivé služby?
Popište, od koho a v jaké výši získala organizace dary. Provádí organizace nějaké aktivity k získávání darů?