

# **Analýza nabízených služeb v příspěvkové organizaci Sociální služby Šternberk**

Aneta Šestáková

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Šestáková**  
Osobní číslo: **M13178**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza nabízených služeb v příspěvkové organizaci Sociální služby Šternberk**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající služeb – zejména sociálních služeb

### II. Praktická část

- Charakterizujte příspěvkovou organizaci Sociální služby Šternberk včetně ekonomické analýzy.
- Analyzujte současné služby dané organizace a ty porovnejte s jinou příspěvkovou organizací.
- Výsledky analýzy zhodnoťte a navrhněte opatření pro zlepšení.

Závěr

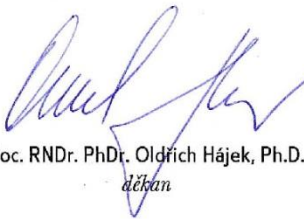
Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. Sociální ekonomika. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, 175 s. ISBN 978-80-7357-573-1.**  
**MALÍKOVÁ, Eva. Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 328 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3148-3.**  
**PAHL, Nadine and Anne RICHTER. SWOT Analysis. Idea, Methodology And A Practical Approach. Berlin: GRIN Verlag, 2007, 42 s. ISBN 978-3-640-29767-2.**  
**PRUDKÁ, Šárka. Sociální služby pro seniory v kontextu sociální politiky. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 236 s. ISBN 978-80-7478-839-0.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.

*děkan*



  
prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.

*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

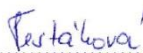
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

15.5.2016

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zaměřuje na sociální služby poskytované příspěvkovými organizacemi v České Republice. Práce se dělí na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou objasněny dva základní typy příspěvkových organizací. Největší pozornost je však věnována charakteristice, rozdělení a financování sociálních služeb. Praktická část je věnována analýze služeb konkrétní příspěvkové organizace. Nejdříve jsou rozebrány základní informace, struktura a celkové finanční zdraví této organizace. Dále se práce zabývá analýzou nabízených sociálních služeb, která hodnotí celkový stav poskytovaných služeb za poslední tři roky. Pomocí stanovených kritérií jsou porovnávány nabízené služby s jinou příspěvkovou organizací. Výsledné hodnocení služeb je podloženo SWOT analýzou a řízeným rozhovorem.

Klíčová slova: příspěvková organizace, sociální služby, hlavní a doplňková činnost, analýza sociálních služeb

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is aimed at social services given by state-funded institutions in the Czech Republic. The paper is divided into two parts: theoretical and practical. In the theoretical part there are clarified two basic types of state-funded institutions. The biggest attention is however given to characteristics, dismemberment and funding to social services. The practical part is dedicated to analysis of services concrete state-funded organisation. Firstly there are analysed basic information, structure and overall financial health of this organization. Further the paper is dealing with analyse is of offered social services, which rates general state of provided services within last free years. Using stated standards there are compared offered services with other state-funded organisation. Resulting evaluation of services is supported by SWOT analysis and with controlled interview.

Keywords: state-funded institution, social services, main and complementary activity, analysis of social services

Nejprve bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za ochotu, odborné vedení a věcné připomínky, které mi pomohly při zpracování práce.

Dále bych ráda poděkovala ředitelce příspěvkové organizace Sociální služby Šternberk za spolupráci, cenné rady a poskytnutí všech potřebných podkladů pro zpracování mé práce.

Největší poděkování patří mé rodině, příteli a kamarádům, kteří mě podporovali po celou dobu mého studia.

# OBSAH

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....</b>  | <b>12</b> |
| 1.1 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZŘÍZENÉ STÁTEM .....   | 12        |
| 1.2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZŘÍZENÉ ÚZEMNÍMI SAMOSPRÁVNÝMI.....                          | 14        |
| <b>2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY .....</b>  | <b>16</b> |
| 2.1 ZÁKLADNÍ DRUHY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....  | 17        |
| 2.1.1 Sociální poradenství .....  | 17        |
| 2.1.2 Služby sociální péče .....  | 18        |
| 2.1.3 Služby sociální prevence.....   | 21        |
| 2.2 PRÁVNÍ ÚPRAVA SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V ČR.....   | 22        |
| 2.3 FORMY, POSKYTOVATELÉ A ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....                             | 22        |
| 2.3.1 Formy poskytování sociálních služeb .....   | 22        |
| 2.3.2 Poskytovatelé sociálních služeb.....  | 23        |
| 2.3.3 Zařízení sociálních služeb .....  | 23        |
| 2.4 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....  | 24        |
| 2.4.1 Dotace ze státního rozpočtu .....   | 25        |
| 2.4.2 Příspěvek na péči.....  | 26        |
| 2.4.3 Úhrady od uživatelů .....   | 28        |
| <b>3 SOUHRNNÉ METODY ANALÝZY.....</b>   | <b>32</b> |
| 3.1 VYBRANÉ EKONOMICKÉ UKAZATELE .....  | 32        |
| 3.1.1 Ukazatel autarkie.....  | 32        |
| 3.1.2 Ukazatele rentability .....   | 32        |
| 3.1.3 Vertikální analýza .....  | 33        |
| 3.2 SWOT ANALÝZA .....  | 33        |
| 3.3 ŘÍZENÝ ROZHOVOR .....   | 34        |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>4 SOCIÁLNÍ SLUŽBY ŠTERNBERK, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE.....</b>                         | <b>37</b> |
| 4.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE .....  | 37        |
| 4.2 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....  | 38        |
| 4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A ZAMĚSTNANCI.....  | 39        |
| 4.4 EKONOMICKÁ ANALÝZA.....   | 40        |
| <b>5 ANALÝZA NABÍZENÝCH SLUŽEB .....</b>  | <b>45</b> |
| 5.1 AZYLOVÝ DŮM – BYDLENÍ PRO MATKY/OTCE S DĚTMI V TÍSNI.....                           | 45        |
| 5.2 DOMOV PRO SENIORY .....   | 47        |
| 5.3 PEČOVATELSKÁ SLUŽBA.....  | 48        |
| 5.4 STŘEDISKO OŠETŘOVATELSKÉ PÉČE PRO DOSPĚLÉ .....                                     | 50        |
| 5.5 AMBULANTNÍ SLUŽBY .....   | 51        |
| 5.5.1 Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním<br>postížením ..... | 51        |

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 5.5.2    | Zájmové kluby .....   | 52        |
| 5.6      | DOPLŇKOVÉ SLUŽBY .....  | 54        |
| <b>6</b> | <b>POROVNÁNÍ NABÍZENÝCH SLUŽEB S JINOU PŘÍSPĚVKOVOU ORGANIZACÍ.....</b>       | <b>57</b> |
| 6.1      | POROVNÁVACÍ KRITÉRIUM – DEMOGRAFIE.....                                       | 57        |
| 6.2      | POROVNÁVACÍ KRITÉRIUM- VELIKOST PO A ROZSAH SLUŽEB HLAVNÍ ČINNOSTI .....      | 57        |
| 6.3      | POROVNÁVACÍ KRITÉRIUM- ROZSAH A HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI ..... | 59        |
| <b>7</b> | <b>SWOT ANALÝZA .....</b>   | <b>61</b> |
| 7.1      | VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY .....  | 61        |
| <b>8</b> | <b>ŘÍZENÝ ROZHOVOR.....</b>   | <b>63</b> |
|          | <b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....</b>   | <b>64</b> |
|          | <b>ZÁVĚR .....</b>  | <b>66</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>   | <b>67</b> |
|          | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>                                | <b>70</b> |
|          | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>   | <b>71</b> |
|          | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>  | <b>72</b> |
|          | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>   | <b>73</b> |



## ÚVOD

Příspěvkové organizace jsou organizace, jejímž prostřednictvím zajišťuje veřejná správa poskytování služeb ve prospěch společnosti. Jsou to organizace, které mají specifický druh financování a jejichmi zřizovateli mohou být obce, kraje nebo stát. Tyto organizace působí v různých oblastech, například v oblasti školství, zdravotnictví, státní obrany, sociální péče a sociálních služeb.

Obsahem mé bakalářské práce bude analýza nabízených služeb v příspěvkové organizaci Sociální služby Šternberk. Organizaci zřídilo město Šternberk v roce 2002 a jejím hlavním úkolem je poskytování sociálních služeb seniorům a lidem se zdravotním postižením. Toto téma jsem si vybrala, protože považuji fungování těchto organizací za velmi zajímavé.

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se bude nejdříve zaměřovat na charakteristiku příspěvkových organizací, na jejich zřizovatele a funkci ve společnosti. Největší část však bude věnována sociálním službám, které dnešní společnost vyžaduje. Tato kapitola bude obsahovat základní rozdělení sociálních služeb, jejich formy, poskytovatele a jejich vícezdrojové financování. V poslední kapitole budou rozebrány teoretické poznatky o použitých metodách, které přispějí k celkovému zhodnocení služeb.

Praktická část bakalářské práce se bude zabývat samotnou analýzou příspěvkové organizace. V úvodu budou uvedeny základní poznatky o organizaci, organizační struktura a také ekonomická analýza, která zkoumá finanční zdraví. Dále budou provedeny analýzy služeb, které hodnotí stav služeb za poslední tři roky. V první řadě se bude jednat o analýzu nabízených služeb, která dopodrobna rozebere poskytované služby. Dále bude provedena analýza porovnání služeb s jinou příspěvkovou organizací a analýza SWOT, díky kterým vyplynou silné a slabé stránky služeb. Posledním nástrojem analýzy bude rozhovor s ředitelkou sledované organizace.

Cílem práce je zhodnotit současný stav nabízených služeb v příspěvkové organizaci Sociální služby Šternberk. Výsledky analýz by měly poskytnout podklady pro závěrečnou kapitolu, ve které navrhnu řešení daných problému a nedostatků.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tématem této bakalářské práce je analýza nabízených služeb v konkrétní příspěvkové organizaci. Hlavním cílem je vyhodnocení poskytovaných služeb, které příspěvkové organizace nabízí a následné navržení případných změn a doporučení v této oblasti. Návrhy by měli přispět ke zlepšení nabízených služeb a celkovému hospodaření organizace. Zkoumaným subjektem bude příspěvková organizace Sociální služby Šternberk. Pro lepší zobrazení vývoje jednotlivých skutečností se bude analýza zaměřovat na poslední tři roky fungování organizace. Analýza vychází z účetních výkazů a z výročních zpráv, které organizace každoročně vydává. Pro celkové zhodnocení byla využita metoda analýzy a porovnávání.

Celková ekonomická situace příspěvkové organizace byla posuzována na základě vybraných ekonomických ukazatelů, kterými jsou například ukazatel autarkie, rentabilita nákladů nebo vertikální analýza. Další část práce se zabývala vyhodnocením poskytovaných služeb. Nejdříve byla využita analýza služeb, která zahrnovala vývoj jednotlivých služeb a rozbor nákladů a výnosů. Dále byla použita metoda porovnávání s konkurenční příspěvkovou organizací. Porovnání bylo provedeno na základě předem stanovených kritérií, která pomohou odhalit pozitivní či negativní faktory ovlivňující nabízené služby. Následná SWOT analýza zaměřená na prostředí organizace poukázala na slabé stránky, kterým by se měla organizace vyvarovat, ale také silné stránky, na které by se měla zaměřit.

Na závěr byl proveden rozhovor s ředitelkou organizace, která se vyjádřila k tomuto tématu pomocí předem stanovených otázek. Otázky byly sestaveny na základě výsledků ze všech těchto provedených analýz. Její názory jsou velkým přínosem pro celou práci.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Příspěvkové organizace jsou zřizovány pro zabezpečení veřejných služeb, které poskytují v rámci neziskového veřejného sektoru. Tyto služby jsou zajištěny obyvatelstvu formou čistých nebo smíšených veřejných statků. Mezi nejdůležitější vládní (státní) neziskové organizace patří právě příspěvkové organizace a organizační složky státu (Hejduková, 2015, s. 214).

PO vzniká na základě vydání zřizovací listiny, kterou vydá a uveřejní v Ústředním věstníku ČR zřizovatel organizace. Zřizovací listina obsahuje název a sídlo organizace, ale také vymezení její hlavní činnosti, statutární orgány, zabezpečení majetku a dobu, na kterou je zřízena. Samotná organizace po založení vydává svůj statut, který musí být schválen zřizovatelem. Dále vydává řadu důležitých řádů a předpisů a to konkrétně organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád, pravidla pro oběh účetních dokladů a další důležité vnitřní předpisy. Finanční vztahy organizace jsou úzce spjaty s rozpočtem jejího zřizovatele. PO jsou zřizovány ústředními orgány státní správy nebo orgány územní samosprávy (Jurajdová, Šelešovský a kol., 2004).

Cílem příspěvkových organizací je uspokojení potřeb obyvatelstva v rámci veřejných statků, které poskytuje bezplatně nebo za velmi nízké ceny. Díky tomu nejsou schopny svou činnost provozovat na principu samofinancování. Příspěvkové organizace jsou vždy právnickou osobou a samostatnou účetní jednotkou (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 6).

Zpravidla využívají majetek, který jim vloží do správy jejich zřizovatel. Organizace je povinna s tímto majetkem nakládat svědomitě a hospodárně, a také podle svého rozpočtu, který musí být sestaven jako vyrovnaný. Celkové hospodaření PO je upraveno v obou zákonech o rozpočtových pravidlech (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 227).

### 1.1 Příspěvkové organizace zřízené státem

Stát tyto organizace zřizuje hlavně za účelem zajištění neziskových činností pro veřejnost. Tyto organizace hospodaří s majetkem státu, jehož rozsah je stanoven ve zřizovací listině. Hospodaření těchto organizací upravuje zákon č.218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech (Hejduková, 2015, s. 217).

V § 53 v odst. 1, zákona č. 218/2000 sb. je uvedeno, že:

„Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu pouze v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem. Dále příspěvková organizace hospodaří s prostředky svých fondů, s prostředky získanými jinou činností, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí a s peněžními prostředky poskytnutými z rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů, včetně prostředků poskytnutých České republice z rozpočtu Evropské unie, z finančních mechanismů a přijatých příspěvkovými organizacemi z Národního fondu.“

Podle § 56 tvoří organizace tyto fondy:

- „rezervní fond,
- fond reprodukce majetku,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb.“

V rozpočtu, podle kterého se řídí hospodaření PO, jsou zahrnuty pouze náklady a výnosy, které se týkají hlavní neziskové činnosti. Hlavní činnost organizace je definována zvláštním zákonem nebo zřizovací listinou, kterou po vzniku vydá zřizovatel. Je důležité, aby organizace plnila své poslání a úkoly co nejhospodárnějším způsobem, tak aby nebyly porušeny vztahy ke státnímu rozpočtu (Česko, 2000).

Podle zákona č. 218/2000 jsou zřizovatelem určeny tyto finanční vztahy:

- a) „příspěvek na provoz ze státního rozpočtu nebo odvod z provozu do státního rozpočtu,
- b) individuální a systémové dotace na financování programů a akcí,
- c) návratná finanční výpomoc,
- d) odvod z odpisů,“

Příspěvek na provoz organizace čerpá, pokud její vlastní příjmy nestačí na financování všech potřeb nebo naopak dochází k odvodu z provozu, který je stanoven jako rozdíl rozpočtovaných nákladů a výnosů z hlavní činnosti. Výše čerpaného příspěvku nebo odvodu z provozu může být vázán na dopředu známé ukazatele, které zřizovatel stanoví.

PO čerpá finanční prostředky na rozpočtový rok od státu formou otevřeného limitu, zpravidla na čtvrtletí. Je zde povinnost, aby PO ohlásila zřizovateli změnu, která ovlivňuje hospodaření, například sníženou potřebu čerpání příspěvku na provoz. Kromě hlavní činnosti může organizace vykonávat tzv. vedlejší neboli doplňkovou činnost. Doplňková činnost vzniká za účelem podpoření hlavní činnosti, proto by měla být zisková. Je nutné, aby byla tato činnost v účetnictví sledována odděleně (Peková, Pilný a Jetmar, 2012).

Státní příspěvkovou organizací je například Národní muzeum, Český hydrometeorologický ústav, Ředitelství silnic a dálnic ČR a mnoho dalších. Seznam všech organizací můžete najít na jednotlivých stránkách ministerstev České Republiky.

## **1.2 Příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými**

Podle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů zřizuje příspěvkové organizace územních samosprávných celků kraj nebo obec. Kvůli rozsahu, struktuře a složitosti vykonávané činnosti musí mít organizace samostatnou právní subjektivitu. Tyto organizace jsou tedy právnické osoby, které se zapisují do obchodního rejstříku a jejich hlavní i doplňková činnost je definována ve zřizovací listině (Rektořík a kolektiv, 2001).

Příspěvkové organizace hospodaří s různými zdroji:

- s majetkem, který je do jeho správy vloží zřizovatel a jehož rozsah je stanoven ve zřizovací listině. Organizace může nabýt majetek pouze určený k vykonání činnosti, pro kterou byla zřízena. Majetek může nabýt od svého zřizovatele, darem, dědictvím nebo jiným způsobem. Všechny způsoby získání majetku musí zřizovatel předem schválit. Zřizovatel také provádí kontrolu hospodaření organizace.
- s peněžními prostředky, které získá vlastní činností, z rozpočtu svého zřizovatele nebo darem od fyzických a právnických osob.
- s peněžními fondy (Česko, 2000).

Podle § 29 zákona č.250/2000 Sb. tvoří tyto peněžní fondy:

- „rezervní fond,
- fond investic,
- fond odměn,

- fond kulturních a sociálních potřeb

Zůstatky peněžních fondů se po skončení roku převádějí do následujícího roku.“

V návaznosti na výkony nebo na jiná kritéria poskytuje zřizovatel své příspěvkové organizaci příspěvek na provoz. Pokud jsou plánované výnosy větší než plánované náklady, může zřizovatel nařídit odvod do svého rozpočtu. Pokud však vytváří organizace zisk ve své doplňkové činnosti, může pak tyto prostředky použít na financování hlavní činnosti nebo na jiné účely, pokud tak rozhodne zřizovatel (Česko, 2000)

Příspěvkové organizace zřízené kraji a obcemi jsou většinou školy, sociální služby nebo například dětské domovy. Seznam příspěvkových organizací je vždy na stránkách příslušného kraje nebo obce.

## 2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Podle Cimlera a kol. (2001) se službou rozumí každá činnost, která je užitečná k uspokojení lidských potřeb svým samotným průběhem, nikoliv až hmotným statkem. Tato definice popisuje služby pravé neboli čisté, mezi které například patří služby cestovního ruchu, bankovníctví, pojišťovnictví, školství apod. Můžeme se však také s pojmem služba setkat v ekonomické praxi i teorii ve spojitosti s činnostmi spojenými s hmotným statkem jako například oprava zboží.

Kotler a Armstrong (2004) definuje službu jako jakoukoliv činnost nebo výhodu, kterou jedna strana poskytuje té druhé. Služba je ve své podstatě nehmotná, neváže se k ní žádné vlastnické právo a nemusí být spojena s hmotným produktem.

Služby lze mimo jiné dělit podle jejich poskytovatele. Orgány státní správy nabízejí služby v rámci veřejného sektoru, například ve zdravotnictví, školství, soudnictví apod. Dále se služby dělí podle toho, v jakém okruhu působí neziskové organizace, jejichž činnost se může překrývat s tou státní. Patří sem například muzea, charitativní organizace, nadace a mnoho dalších. Nesmíme zapomínat, že služby mohou poskytovat také obchodní společnosti, kterými jsou banky, hotely, pojišťovny nebo například advokátní kanceláře.

V rámci marketingu můžeme charakterizovat čtyři základní vlastnosti služeb.

- Nehmotnost

Nehmotná povaha je hlavní vlastností služeb. Služba má abstraktní povahu, nelze ji uchopit, ochutnat, prohlédnout ani si odnést domů.

- Nedělitelnost

Poskytovatel služby je přímo spojen se samotnou službou. K vytváření a spotřebování služby dochází ve stejnou dobu.

- Proměnlivost

Je důležité kdy, kde a kdo danou službu poskytuje, protože kvalita poskytnutí služby se může lišit i v rámci jedné společnosti. Díky této vlastnosti je možné, že zákazník neobdrží vždy stejnou službu.

- Pomíjivost

Služby nejde žádným způsobem skladovat pro pozdější prodej nebo použití (Kotler, 2004).



## Sociální služby

Podle Sokola a Trefilové (2008) je sociální služba taková činnost, která napomáhá lidem řešit nepříznivou sociální situaci, ve které se ocitli dočasně nebo nastálo. Lidem v takových situacích poskytnutí sociální služby napomáhá k tomu, aby sami byli aktivní při řešení této situace.

Zákon č.108/2006 Sb. o sociálních službách však definuje sociální službu trochu odlišným způsobem. Sociální služba je podle zákona činnost, která lidem zabezpečuje pomoc, jejímž cílem je podpora sociálního začlenění a předejití sociálních vyloučení.

V rámci sociálního státu byly vytvořeny také jiné způsoby ochrany občanů před znevýhodněnou pozicí ve společnosti než jen přímé poskytování sociálních služeb. Stát požaduje po občanech povinné sociální pojištění pro případné situace, o kterých se předpokládá, že občan sám nezvládne. Dalším způsobem jsou dávky od státu, které jsou udělovány v situacích, na které lidé pojištění nejsou, ale stát považuje pomoc formou dávek za nutnou. Dávky jsou buďto netestované, což znamená, že jsou poskytnuty každému bez ohledu na to, jaká událost ho potká. Dále jsou dávky testované, které jsou vydávány na základě příjmu žadatele. Při kombinaci těchto způsobů pomoci by mělo dojít k větší efektivitě sociální politiky státu (Matoušek a kol., 2007, s. 11)

Poskytování sociálních služeb patří mezi velmi významné oblasti, na jejichž rozvoj by se do budoucna měl každý stát zaměřit. Díky stárnutí obyvatelstva a celkové přeměně struktury celé populace je důležité mimo jiné řešit otázku financování a poskytování sociálních služeb, zejména sociální péči o seniory a osoby se zdravotním postižením (Dohnalová et al., 2011).

## **2.1 Základní druhy sociálních služeb**

Mezi základní druhy sociálních služeb, které mohou být nabízeny, patří sociální poradenství, sociální prevence a nejrozšířenější služby sociální péče.

### **2.1.1 Sociální poradenství**

Tento druh služby má výhradní postavení, protože je nedílnou součástí každého druhu poskytovaných služeb a ze zákona jsou všichni poskytovatelé sociálních služeb povinni jej zajistit. Základním smyslem sociálního poradenství je zajištění informací, které pomohou řešit nepříznivou sociální situaci. Sociální poradenství lze členit na základní a odborné

sociální poradenství. **Základní sociální poradenství** jsou povinni poskytnout všichni poskytovatelé. Všechny úkony jsou vymezeny vyhláškou č. 505/2006 Sb. Právo na poskytování **odborného sociálního poradenství** mají pouze specializované poradny, které jsou zaměřeny podle cílových skupin nebo podle jevu. Vymezení jejich úkonů nalezneme také ve stejné vyhlášce. Oba typy sociálního poradenství jsou poskytovány bez úhrady (Sokol a Trefilová, 2008).

### 2.1.2 Služby sociální péče

Služby sociální péče pomáhají lidem zajistit fyzickou a psychickou soběstačnost. Primárním cílem této služby je možnost zajistit lidem zapojení do běžného života. Když tuto skutečnost vyloučí příliš vysoký věk nebo špatný zdravotní stav těchto osob, poté si služby kladou za cíl obstarat těmto lidem aspoň příjemné prostředí a zacházení (Průša, 2007, s. 64).

Sokol a Trefilová (2008) popisují služby sociální péče jako služby, které mají osobám zajistit základní životní potřeby, které si nemohou samostatně zajistit bez pomoci jiné osoby. Také tyto služby povzbuzují samostatnost a začlenění do společnosti.

Služby sociální péče zahrnují čtrnáct druhů služeb (Sokol a Trefilová, 2008):

- Osobní asistence

Tato služba je poskytována zejména osobám se zdravotním postižením a seniorům, kteří se o sebe nejsou schopni sami postarat. Osobní asistence patří mezi terénní služby, které se poskytují v přirozeném prostředí klienta a bez časového omezení. Například pomoc při péči o vlastní osobu, pomoc při zajištění stravy a zprostředkování kontaktu se společenským prostředím.

- Pečovatelská služba

Pečovatelská služba lze zařadit do terénních nebo ambulantních služeb. Je poskytována osobám, které mají sníženou soběstačnost kvůli vysokému věku, zdravotnímu postižení nebo také v případě chronického onemocnění. Tuto službu můžou také využít rodiny s dětmi, které bez pomoci jiné osoby nejsou schopny svoji situaci zvládnout. Oproti osobní asistenci je tato služba poskytována pouze ve vymezeném čase. Příkladem pečovatelské služby je pomoc při zajištění chodu domácnosti, která zahrnuje úklid, nákupy, praní nebo třeba topení. Tato služba je v dnešní době nejrozšířenější.

### Tísňová péče

Tísňová péče je určena pro pacienty s vysokým rizikem ohrožení zdraví a života. Služba je terénní a spočívá v nepřetržité hlasové a elektronické pomoci, kterou pacienti využijí při náhlém zhoršení zdravotního stavu. Díky této službě je možné obstarat pacientům bezprostřední pomoc při naléhavé situaci.

- Průvodcovské a předčitatelské služby

Jedná se o terénní nebo ambulantní služby, které mohou být poskytovány jako součást jiného druhu služby. Tyto služby napomáhají pacientům, kteří mají snížené dovednosti díky vysokému věku nebo zdravotnímu postižení, při komunikaci a orientaci v případě vyřizování osobních záležitostí.

- Podpora samostatného bydlení

Je to terénní služba poskytovaná osobám se sníženou samostatností v důsledku zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, potřebují proto pomoc jiné osoby. Na rozdíl od pečovatelské služby se tato služba více orientuje na posílení schopnosti pacienta bydlet samostatně.

- Odlehčovací služby

Smyslem této služby je převzetí péče o člověka se sníženou soběstačností, tak aby se tomu, kdo se o něj stará v přirozeném prostředí většinou rodinným příslušníkům, vytvořil prostor pro nutný odpočinek. Služba je poskytována vždy na předem stanovenou dobu a je možné ji zařadit mezi terénní, ambulantní nebo pobytové služby.

- Centra denních služeb

Tento typ ambulantní služby využívají osoby se sníženou soběstačností kvůli pomoci při osobní hygieně a při zařizování osobních záležitostí. V těchto centrech jsou také nabízeny sociálně terapeutické činnosti.

- Denní stacionáře

Nejčastěji je poskytována formou ambulantní služby, která je určena pro osoby se zdravotním postižením, chronickým onemocněním nebo z důvodu vysokého věku se neobejdou bez pomoci jiné osoby. Docházení do denního stacionáře podporuje sociální kontakt, mož-

nost vlastního rozvoje a možnost žít v rodinném prostředí. Nabízí zde komplex služeb, který obsahuje sociálně terapeutické a aktivizační činnosti (Matoušek a kolektiv, 2013).

- Týdenní stacionáře

Týdenní stacionáře navštěvují stejné skupiny lidí, kteří ale většinou zůstávají ve všední dny a o víkendech jezdí domu za rodinou. Je to tedy určitý přechodný typ pobytového zařízení. Služby mají velmi podobnou strukturu jako u denního stacionáře. Tato služba je většinou spojena s ostatními druhy služeb sociální péče, jejichž cílem je vzájemná užitečnost jak pro poskytovatele, tak i pro klienty (Matoušek a kolektiv, 2013).

- Domovy pro osoby se zdravotním postižením

Tyto domovy s celoročním provozem využívají lidé se zdravotním postižením, kteří vyžadují pravidelnou pomoc a komplexní péči. Nabízené služby zahrnují výchovné, aktivizační a sociálně terapeutické činnosti (Malíková, 2011, s. 45).

- Domovy pro seniory

Domovy pro seniory jsou celoroční pobytovou službou, která je poskytována lidem, kteří potřebují neustálou pomoc jiné osoby. Využívají ji osoby, které nemohou nebo nechtějí zůstat ve svém přirozeném prostředí, kde doposud pobývali. Lidé volí tuto službu také kvůli zhoršení zdravotního stavu, který klade vysoké nároky na péči, proto je nezbytné, aby součástí těchto domovů byla také zdravotní a rehabilitační péče (Matoušek a kolektiv, 2013, s. 434).

- Domovy se zvláštním režimem

V mnoha ohledech je tato služba shodná s domovy pro seniory a domovy pro osoby se zdravotním postižením. Domovy se zvláštním režimem jsou další pobytovou službou, která je v celoročním provozu. Zvláštním režimem se rozumí podmínky pobytu uzpůsobené osobám, které vyžadují specifické požadavky. Mezi tyto klienty se řadí osoby s duševními poruchami a osoby závislé na návykových látkách.

- Chráněné bydlení

Chráněné bydlení je modernějším typem pobytové služby určené lidem, kteří nemohou žít samostatně bez cizí pomoci. Pracovníci kontrolují a pomáhají svým klientům, tak aby mohli žít skoro totožný život jako by vedli v běžném bytě.

- Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče

Mezi zdravotnické zařízení ústavní péče, ve kterých se tato služba poskytuje, patří nemocnice, léčebny pro dlouhodobě nemocné a psychiatrické léčebny. Služba je určena pro uživatele, které nelze kvůli závislosti na jiné osobě propustit ze zdravotní péče (Malíková, 2011).

### 2.1.3 Služby sociální prevence

Služby sociální péče se snaží pomoci osobám, kterým hrozí vyloučení ze společnosti díky krizové sociální situaci, životním návykům, způsobu života vedoucího ke konfliktu se společností, ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné osoby. Cílem této služby je pomáhat osobám překonat nepříznivou situaci a bránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů (Průša, 2007, s. 65).

Podle zákona č. 108/2006 Sb., k službám sociální prevence patří:

- „raná péče,
- telefonická krizová pomoc,
- tlumočnické služby,
- azylové domy,
- domy na půl cesty,
- kontaktní centra,
- krizová pomoc,
- nízkoprahová denní centra,
- nízkoprahová zařízení pro děti a mládež,
- noclehárny,
- služby následné péče,
- sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi,
- sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením,
- sociálně terapeutické dílny,
- terapeutické komunity,

- terénní programy,
- sociální rehabilitace.“ (Česko, 2006)

## 2.2 Právní úprava sociálních služeb v ČR

Už v roce 1994 se pracovalo na konceptu nového systému sociální pomoci, ale zákon o sociálních službách byl přijat až v květnu v roce 2006. Tento zákon byl ve Sbírce zákonů vydán pod číslem 108/2006 Sb. Přijetím tohoto nového zákona došlo k mnoha koncepčním změnám. Například zde byl upraven příspěvek na péči, nové rozdělení sociálních služeb, zavedení nutnosti registrace poskytovatele služeb, ale také byly předepsány podmínky pro sociálního pracovníka, aby byla zajištěna kvalita poskytování služeb (Matoušek, 2011, s. 39).

Tuto oblast také upravuje prováděcí neboli úhradová vyhláška č. 505/2006 Sb. Tato vyhláška je důležitou součástí úpravy sociálních služeb, protože doplňuje některá ustanovení zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách (Prudká, 2015).

Další zásah do oblasti sociálních služeb přinesla sociální reforma, která je v platnosti od ledna 2012. Touto reformou byl proces vyplácení nepojistných dávek sociální ochrany v České Republice sjednocen, ale také celkové řízení je vedeno pouze jedním orgánem, kterým je Úřad práce ČR. Díky tomuto zásahu je dostupnost podpory mnohem jednodušší jak pro klienty, tak i pro správce systému (Hrozenková, 2013).

## 2.3 Formy, poskytovatelé a zařízení sociálních služeb

Sociální služby lze poskytovat ve třech základních formách, které jsou určeny místem poskytování. Patří sem služby terénní, pobytové a ambulantní. Pro poskytování pobytových a ambulantní služeb jsou přesně definované zařízení, kde se služby realizují. Každá z těchto forem má určité zásady, které musí jejich poskytovatelé dodržovat. Mezi tyto poskytovatele můžeme například řadit obce, kraje a stát.

### 2.3.1 Formy poskytování sociálních služeb

Zákon č. 108/2006 Sb. rozlišuje z hlediska místa poskytování tři základní formy zajištění sociálních služeb. **Pobytovými službami** se rozumí služby, které jsou propojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb. Služby, za kterými si musí osoba docházet nebo se nechává dopravit do zařízení sociálních služeb, a které nezahrnují ubytování, se nazývají

**ambulantní služby.** Poslední formou jsou **služby terénní**, které jsou osobě poskytovány v jejím přirozeném domácím prostředí (Průša, 2007, s. 66).

### 2.3.2 Poskytovatelé sociálních služeb

Poskytovatelem sociálních služeb může být pouze ta právnická nebo fyzická osoba, která získá oprávnění podle zákona o sociálních službách, které je uděleno formou registrace. Poskytovatel se registruje u ministerstva nebo u krajského úřadu v místě trvalého bydliště nebo sídla právnické osoby, podle toho kdo je jeho zřizovatelem. Registrace není nutná v případě, kdy se rodinní příslušníci nebo asistenti sociální péče starají o své blízké v domácím prostředí. Avšak pokud služby poskytují mimo podnikatelskou činnost (Česko, 2006).

#### Obce a kraje

V rámci zabezpečení základních sociálních potřeb a vhodných prostor pro rozvíjení sociálních služeb pro obyvatelstvo zřizují obce a kraje organizace, které poskytují sociální služby. Jedná se o organizační složky nebo příspěvkové organizace, které jsou finančně závislé na svém zřizovateli.

#### Ministerstvo práce a sociálních věcí

Zákon č. 114/1988 Sb. umožňuje MPSV zřizovat zcela všechny druhy zařízení sociální péče. Momentálně ministerstvo zřizuje pět specializovaných organizací, s celorepublikovou působností, poskytující sociální péče (Králová a Rážová, 2005).

#### Nestátní neziskové organizace a fyzické osoby

Tyto organizace mohou být financovány z veřejných rozpočtů formou dotací a příspěvků. Do veřejného rozpočtu zahrnujeme rozpočty obcí, krajů a ministerstev. Mezi NNO, které mohou poskytovat sociální služby, patří občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti a církevní právnické osoby. Vedle organizací můžou v ČR poskytovat služby také fyzické osoby (Matoušek a kol., 2007).

### 2.3.3 Zařízení sociálních služeb

Pro poskytování sociálních služeb jsou zřizovány zařízení, které jsou přímo vyjmenovány v zákonu č.108/2006 Sb., o sociálních službách:

- a) „centra denních služeb,
- b) denní stacionáře,

- c) týdenní stacionáře,
- d) domovy pro osoby se zdravotním postižením,
- e) domovy pro seniory,
- f) domovy se zvláštním režimem,
- g) chráněné bydlení,
- h) azylové domy,
- i) domy na půl cesty,
- j) zařízení pro krizovou pomoc,
- k) nízkoprahová denní centra,
- l) nízkoprahová zařízení pro děti a mládež,
- m) noclehárny,
- n) terapeutické komunity,
- o) sociální poradny,
- p) sociálně terapeutické dílny,
- q) centra sociálně rehabilitačních služeb,
- r) pracoviště rané péče,
- s) intervenční centra,
- t) zařízení následné péče.“

Díky možnosti jejich kombinace se můžou zřizovat mezigenerační a integrovaná centra (Česko, 2006).

## 2.4 Financování sociálních služeb

Je důležité si hned na začátku uvědomit, že cílem sociálních služeb je pomoc lidem, kteří se nachází v těžké životní situaci. Z tohoto důvodu je nemožné tyto služby poskytovat na ziskové bázi. V rámci sociální politiky by měl stát i samospráva aktivně řešit financování tohoto sektoru na solidární bázi a také se podílet na vyhledávání ohrožených osob a jejich navedení ke správnému typu služby. Celý systém financování sociálních služeb u nás prošel a ještě prochází celou řadou změn. Poslední zásadní úpravou byla novela zákona č.



108/2006 Sb., o sociálních službách a také vyhláška č. 505/2006 Sb. Oba tyto dokumenty vešly v platnost 1. 1. 2007 (Kaczor, 2015).

U nás jsou sociální služby hrazeny na základě principu vícezdrojového financování. Rozdíly mezi financováním jednotlivých druhů poskytovatelů, závisí na druhu nabízených služeb a na zřizovateli. Mezi hlavní zdroje financování patří příspěvek na péči, úhrada klientů za poskytnuté služby, dotace z veřejného rozpočtu a zdravotní pojištění, které hradí rehabilitační a ošetrovatelskou péči (Višek a Průša, 2012).

#### **2.4.1 Dotace ze státního rozpočtu**

Dotace je nenávratná finanční podpora poskytována z veřejných rozpočtů, do kterých například patří státní rozpočet nebo rozpočet samosprávných celků. Udělení dotace závisí na splnění předem daného účelu. Pokud příjemce dotace neprokáže splněný účel, musí celou výši dotace k určitému datu vrátit (Účetní kavárna: Dotace, granty a příspěvky poskytované nevýdělečným organizacím, © 2014).

Matoušek a kol. (2012) udává, že: „Poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru poskytovatelů, jsou mj. poskytovány ministerstvem práce a sociálních věcí dotace ze státního rozpočtu prostřednictvím rozpočtu kraje v jejich přenesené působnosti.“ Podmínky registrace poskytovatelů upravuje zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách.

- a) Dotace ze státního rozpočtu na podporu poskytování služeb sociální péče a služeb sociální prevence na území kraje prostřednictvím rozpočtu kraje

Žádost o dotaci může podat každý registrovaný poskytovatel sociálních služeb, avšak registrací nevzniká žádný právní nárok. Dotace je udělena na základě výběrového řízení. V rámci posuzování žádostí probíhá zkoumání potřeby daných služeb v daném regionu, druh a kapacita nabízené služby.

- b) Dotace ze státního rozpočtu poskytovatelům sociálních služeb

Tyto účelové dotace poskytuje MPSV všem registrovaným poskytovatelům a územním samosprávným celkům. Obdobná dotace může být udělena také na podporu rozvoje systému sociálních služeb a na řešení mimořádných situací.

- c) Dotace z rozpočtu krajů a obcí

Dotace jsou poskytovány z vlastních zdrojů krajů a obcí, které takto přispívají na běžné výdaje a podporují tak provoz sociálních služeb v daném regionu (Malíková, 2011).

### 2.4.2 Příspěvek na péči

Dalším nástrojem financování sociálních služeb je příspěvek na péči, který je poskytován osobám nacházejících se dlouhodobě v nepříznivé situaci, Účelem příspěvku je zajistit těmto lidem pomoc, na které jsou závislí, a která jim je zajišťována většinou pomocí sociálních služeb. Právo na tento příspěvek se přisuzuje podle schopnosti zvládat úkony, které se týkají péče o vlastní osobu (Průša, 2007).

Sokol a Trefilová (2008, s. 69) tvrdí, že kvůli tomu, aby byly sociální služby poskytované spolehlivě a přímo podle individuálních potřeb uživatelů, dochází k diferenciaci podle stupňů závislosti.

**Stupně závislosti** se posuzují podle zvládnutí úkonů, které definuje zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách takto: „mobilita, orientace, komunikace, stravování, oblékání a obouvání, tělesná hygiena, výkon fyziologické potřeby, péče o zdraví, osobní aktivity, péče o domácnost.“ Konkrétní způsob hodnocení jednotlivých úkonů je vymezen vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou vydalo ministerstvo práce a sociálních věcí. Pro účel hodnocení rozsahu závislosti budou tyto úkony sčítány (Průša, 2007).

Zákon o sociálních službách vymezuje stupně závislosti na pomoci jiné osoby ve čtyřech rovinách, které jsou zobrazeny v následujících tabulkách.

*Tab. 1 Stupně závislosti pro osoby do 18 let*

| Stupeň závislosti | Název závislosti        | Počet nezvládnutých úkonů       |
|-------------------|-------------------------|---------------------------------|
| I.                | lehká závislost         | 3 základní životní potřeby      |
| II.               | středně těžká závislost | 4-5 základních životních potřeb |
| III.              | těžká závislost         | 6-7 základních životních potřeb |
| IV.               | úplná závislost         | 8-9 základních životních potřeb |

Zdroj: vlastní zpracování podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

Tab. 2 Stupně závislosti pro osoby od 18 let

| Stupeň závislosti | Název závislosti        | Počet nezvládnutých úkonů        |
|-------------------|-------------------------|----------------------------------|
| I.                | lehká závislost         | 3-4 základních životních potřeb  |
| II.               | středně těžká závislost | 5-6 základních životních potřeb  |
| III.              | těžká závislost         | 7-8 základních životních potřeb  |
| IV.               | úplná závislost         | 9-10 základních životních potřeb |

Zdroj: vlastní zpracování podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

**Výše příspěvku** závisí na stupni závislosti a na věku posuzovaného člověka. Příspěvek pro osoby mladší 18 let je zpravidla vyšší. Vychází z toho, že:

- náklady na péči těchto osob jsou většinou vyšší,
- zpravidla tyto osoby nemají žádné pravidelné příjmy,
- rodiče těchto osob nedokážou jejich péči hradit ze svých příjmů (Sokol a Trefilová, 2008, s. 76-77).

Tab. 3 Výše měsíčního příspěvku na péči

| Stupeň závislosti | Výše příspěvku pro osoby mladší 18 let | Výše příspěvku pro osoby starší 18 let |
|-------------------|--|--|
| I.                | 3000 Kč                                | 800 Kč                                 |
| II.               | 6000 Kč                                | 4000 Kč                                |
| III.              | 9000 Kč                                | 8000 Kč                                |
| IV.               | 12000 Kč                               | 12000 Kč                               |

Zdroj: vlastní zpracování podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách

**Nárok na příspěvek** vzniká dnem podání žádosti o uznání příspěvku na příslušný úřad obce s rozšířenou působností po splnění všech nutných podmínek. Plnění těchto podmínek zjišťuje obecní úřad s rozšířenou působností pomocí sociálních pracovníků. Žadatel o příspěvek musí projít zdravotním a sociálním vyšetřením, aby mohla být určena výše příspěvku podle stupně závislosti na jiných osobách. Také musí prokázat skutečnosti rozhodné pro nárok na příspěvek. Ta osoba, která o příspěvek žádá, bude zpravidla také příjemcem (Matoušek, 2011, s. 41).

Podle Sokola a Trefilové (2008) se příspěvek na péči vyplácí měsíčně obecní úřad obce s rozšířenou působností, a to buď v hotovosti, nebo převodem na účet. Způsob vyplácení si volí sám příjemce příspěvku, tento zvolený způsob je úřad povinen respektovat. Tvrdí, že příjemcem příspěvku je:

- „ oprávněná osoba,
- namísto oprávněné osoby zákonný zástupce,
- fyzická osoba, která byla nezletilá oprávněná osoba svěřena do péče rozhodnutím příslušného orgánu.“

Poté co je příspěvek přiznán a probíhá jeho vyplácení, obecní úřad obce s rozšířenou působností **provádí kontrolu** správného a účelného využití příspěvku, na který je poskytován. Kontrolován však není příjemce příspěvku, ale poskytovatelé sociálních služeb, kterým příjemce z příspěvku hradí tyto služby. Kontrole nepodléhají osoby blízké a jiné osoby, které poskytují péči nesamostatným osobám ve společné domácnosti. Takové poskytnutí péče probíhá bez registrace, tudíž není bráno jako klasická formální výpomoc (Matoušek, 2011, s. 41).

Příspěvek na péči přináší nový zdroj financování sociálních služeb. Cílem tohoto příspěvku je:

- zvýšení spoluúčasti osob při řešení jejich sociální situace,
- sjednocení podmínek pro poskytovatele sociálních služeb s registrací,
- úhrada nákladů na potřebné sociální služby
- alokace veřejných prostředků (Průša, 2007, s. 74-75).

### 2.4.3 Úhrady od uživatelů

Dalším příjmem pro poskytovatele sociálních služeb se rozumí úhrada od uživatelů za poskytnutí sociální péče. Tito uživatelé hradí služby ze svých příjmů, do kterých podle zákona nepatří například příspěvek na péči nebo dávky sociální péče poskytované na zdravotní stav. Výše úhrady se stanovuje ve smlouvě mezi poskytovatelem a uživatelem sociálních služeb, tuto výši navrhuje poskytovatel podle rozsahu zvolených služeb. Poskytovatel musí brát v potaz maximální výši úhrady, která je zakotvena ve vyhlášce č. 505/2006 Sb., která je v tomto ohledu doplněna v zákonu o sociálních službách. Sociální služby je možné po-

skytovat bez úhrady nákladů, za částečnou úhradu nákladů nebo za plnou úhradu nákladů (Sokol a Trefilová, 2008, s. 140).

### **Služby poskytnuté bez úhrady nákladů**

Služby, které se poskytují bez úhrady nákladů, vymezuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách takto:

- a) „sociální poradenství (§ 37),
- b) raná péče (§ 54),
- c) telefonická krizová pomoc (§ 55),
- d) tlumočnické služby (§ 56),
- e) krizová pomoc (§ 60),
- f) služby následné péče (§ 64), s výjimkou základních činností poskytovaných podle § 64 odst. 3,
- g) sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (§ 65),
- h) sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením (§ 66),
- i) terénní programy (§ 69),
- j) sociální rehabilitace (§ 70), s výjimkou základních činností poskytovaných podle § 70 odst. 3,
- k) sociální služby v kontaktních centrech (§ 59) a nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež (§ 62),
- l) služby sociálně terapeutických dílen (§ 67), s výjimkou základní činnosti poskytované podle § 67 odst. 2 písm. b),
- m) sociální služby intervenčních center (§ 60a).“

Poskytnutí těchto služeb bez úhrady řeší krizové situace nebo takové situace, kterým se snaží společnost zabránit, protože jsou pro ni nežádoucí (Sokol a Trefilová, 2008, s. 140).

### **Služby poskytnuté za částečnou úhradu nákladů**

Uživatelé částečně hradí náklady za poskytnutí:

- a) „osobní asistence (§ 39),
- b) pečovatelské služby (§ 40),

- c) tísňové péče (§ 41),
- d) průvodcovských a předčitatelských služeb (§ 42),
- e) podpory samostatného bydlení (§ 43),
- f) odlehčovacích služeb (§ 44),
- g) služeb v centrech denních služeb (§ 45),
- h) služeb v denních stacionářích (§ 46),
- i) pobytových služeb v centrech sociálně rehabilitačních služeb uvedených v § 70 odst. 3,
- j) služeb v chráněném bydlení (§ 51).“

V případě těchto služeb uživatelé hradí pouze za základní činnosti, jejichž rozsah je stanoven ve smlouvě a maximální výše úhrady je stanovena prováděcím předpisem, kterým je vyhláška č. 505/2006 Sb. (Česko, 2006).

#### **Služby poskytnuté za plnou úhradu nákladů**

Uživatelé si hradí stravu, pobyt i poskytovanou péči ve stanoveném rozsahu v těchto zařízeních:

- a) „týdenních stacionářích (§ 47),
- b) domovech pro osoby se zdravotním postižením (§ 48),
- c) domovech pro seniory (§ 49),
- d) domovech se zvláštním režimem (§ 50),
- e) zdravotnických zařízeních lůžkové péče (§ 52).“ (Česko, 2006)

Jejich maximální výše je stanovena v prováděcím předpisu, tedy vyhláškou č.505/2006 Sb. Také je stanoveno, že po úhradě ubytování a stravy v případě těchto zařízení: domov pro osoby se zdravotním postižením, domov pro seniory, domov se zvláštním režimem a ve zdravotnických zařízeních ústavní péče, musí uživatelé zůstat minimálně 15% jeho příjmu. V případě týdenního stacionáře musí uživatelé zůstat minimálně 25% jeho příjmu (Sokol a Trefilová, 2008, s. 142).

„Úhrada za péči se stanoví při poskytování

- a) pobytových služeb, s výjimkou týdenních stacionářů, ve výši přiznaného příspěvku,

- b) pobytových služeb v týdenních stacionářích maximálně ve výši 75 % přiznaného příspěvku.“ (Česko, 2006)

### 3 SOUHRNNÉ METODY ANALÝZY

Pro analyzování příspěvkové organizace a služeb, které nabízí, je nutné využít vybrané metody. Jelikož příspěvkové organizace nejsou podniky zaměřené na zisk, nelze použít klasické metody finanční analýzy.

#### 3.1 Vybrané ekonomické ukazatele

K zhodnocení finančního zdraví příspěvkové organizace je nutné použít speciální ukazatele autarkie, které jsou zaměřeny na neziskové organizace. Dále je na místě využít vertikální analýzy, které zobrazují rozčlenění nákladů a výnosů, a dokážou tak o organizaci také mnoho vypovědět.

##### 3.1.1 Ukazatel autarkie

Míra autarkie zobrazuje míru soběstačnosti municipálních jednotek. Podle využitých dat můžeme ukazatele hodnotit na bázi příjmově výdajové nebo výnosově nákladové. Ukazatel autarkie na bázi příjmově výdajové úzce souvisí s tokem peněžní prostředků, u kterého je nutné odlišit, o jaké přesně příjmy a výdaje se jedná. Výnosově nákladový ukazatel autarkie obsahuje základní účetní principy, jako jsou aktuálnost nebo například realizační princip (Kraftová, 2002, s. 101).

##### Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Je to ukazatel, který je vlastní municipálním jednotkám. Tento ukazatel zobrazuje, v jaké míře je municipální jednotka soběstačná z hlediska pokrytí nákladů hlavní činnosti z vlastních výnosů.

$$\text{Ukazatel autarkie} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady na hlavní činnost}} \times 100 \quad (1)$$

Ideální hodnota ukazatele je 100 % a víc, tehdy se náklady rovnají výnosům (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 112).

##### 3.1.2 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability patří mezi nejvíce diskutované problémy v souvislosti s municipálními jednotkami. Hlavní činnost těchto jednotek musí mít vyrovnané hospodaření, kdežto účelem doplňkové činnosti je vykazování zisku. Proto je nutné posuzovat hospodaření podle jiných ukazatelů. V případě hlavní činnosti ukazatel autarkie a u doplňkové činnosti právě ukazatele rentability (Kraftová, 2002, s. 105).



### Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti zobrazuje užitečný efekt nákladů, které byly vynaloženy na produkci. Užitečným efektem se myslí úspora, zisk nebo i jiný výsledek.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Hospodářský výsledek}}{\text{Náklady na činnost}} \times 100 \quad (2)$$

Vyšší hodnota tohoto ukazatele poukazuje na lepší využití vynaložených prostředků (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 113).

### Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti

Tento ukazatel lze určit jen, pokud je výsledek hospodaření z hlavní činnosti menší než 0. Vyjadřuje, v jaké míře dokáže zisk z doplňkové činnosti pokrýt ztrátu z hlavní činnosti. Prokazuje tedy splnění hlavního účelu doplňkové činnosti, kterým je vykazování zisku.

$$\text{Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ} = \frac{\text{Hospodářský výsledek DČ}}{\text{Hospodářský výsledek HČ}} \times 100 \quad (3)$$

Čím větší je hodnota tohoto ukazatele, tím víc dokáže zisk z DČ pokrýt ztrátu z HČ (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 113)

### 3.1.3 Vertikální analýza

Vertikální nebo také procentní analýza je velmi využívanou metodou finanční analýzy. Je oblíbená díky její jednoduchosti a velké vypovídací hodnotě. Nejdříve si zvolíme součtový řádek rozvahy nebo VZZ, u kterého si zvolíme 100%. Zbytek položek pak vyjádříme v procentních podílech na tomto celku. Za součtový řádek si zpravidla volíme celkové náklady, výnosy nebo bilanční suma. Nevýhodou této analýzy je nevyjádření příčiny vývoje jednotlivých položek (Králová, 2009, s. 20-21).

## 3.2 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejnámější a nejpoužívanější metodu pro sledování prostředí podniku. Je to komplexní analýza, která vychází z informací získaných z výzkumu trhu.

Název SWOT analýzy vznikl odvozením z těchto anglických slov:

Strengths- silné stránky,

Weaknesses- slabé stránky,

Opportunities- příležitosti,

Threats- hrozby.

Analýza v sobě původně zahrnuje dvě analýzy, a to SW analýzu a OT analýzu. Nejdříve se doporučuje začít **analýzou OT** (příležitostí a hrozeb), která zkoumá makroprostředí i mikroprostředí, tedy vnější okolí podniku. V rámci analýzy příležitostí a hrozeb se zkoumají vztahy a postavení sledovaného podniku k ostatním subjektům na trhu.

Po provedení OT analýzy přichází na řadu **analýza SW** (silných a slabých stránek), která se zabývá vnitřním prostředím podniku. Cílem interní analýzy je vyhledat a posoudit silné a slabé stránky daného podniku. Pomocí těchto silných a slabých stránek se vyhodnocují zdroje podniku a jejich využití, ale také plnění jejich cílů. (Jakubíková, 2013, s. 129).

SWOT analýza je základem pro strategické plánování a situační analýzu, které pomáhají podniku dělat další rozhodnutí. Cílem analýzy je zhodnotit a sjednotit silné a slabé stránky dané společnosti s příležitostmi a hrozbami, a tak generovat strategické alternativy (Pahl a Richter, 2007, s. 4).

Analýza SWOT má mnoho podob, které závisí pouze na tom pro koho je analýza sestavována. Nejčastěji se však výsledek této analýzy zapisuje do jednotlivých kvadrantů nebo přímo do SWOT matice (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 46).

Tab. 4 SWOT analýza

|  |   |
|--|---|
| <b>Silné stránky</b><br>pomocné, vnitřní faktory | <b>Slabé stránky</b><br>škodlivé, vnitřní faktory |
| <b>Příležitosti</b><br>pomocné, vnější faktory   | <b>Hrozby</b><br>škodlivé, vnější faktory         |

Zdroj: vlastní zpracování podle Tomek a Vávrová, 2011, s. 84

### 3.3 Řízený rozhovor

Řízený rozhovor řadíme mezi metody kvalitativního výzkumu. Rozhovor se skládá z několika správně formulovaných otázek, které postupně pokládá tazatel respondentovi. U tohoto typu rozhovoru je cílem minimalizovat variaci kladených otázek. Tento rozhovor je využíván, když je omezená možnost opakovat rozhovor a při nedostatku času, který můžeme respondentovi věnovat. Využíván je například k vstupnímu a závěrečnému rozhovoru v

rámci intervenčního programu kvůli porovnání odpovědí. Nevýhodou tohoto rozhovoru je omezení variace kladených otázek a restrikce na předem daná témata (Hendl, 2016, s. 177-178).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 SOCIÁLNÍ SLUŽBY ŠTERNBERK, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

Příspěvková organizace Sociální služby se nachází v historickém městě Šternberk, který leží na Moravě severně od Olomouce. Tato příspěvková organizace byla založena městem Šternberk v roce 2002. Město zřídilo tuto organizaci za účelem zajištění služeb sociální péče, sociální prevence a základního sociálního poradenství pro své občany. (Interní zdroje organizace, 2016)

### 4.1 Základní údaje

Název organizace: Sociální služby Šternberk

Právní forma: příspěvková organizace

Sídlo organizace: Komenského 388/40, 785 01, Šternberk

IČO: 70939730

Internetové stránky: [www.socialnisluzby.cz](http://www.socialnisluzby.cz)

Zřizovatel: Město Šternberk, Olomoucký kraj

Odloučená pracoviště:

- Dalov 72, 785 01, Šternberk, sociální služba: azylový dům
- Na Valech 14, 785 01, Šternberk, sociální služba: domov pro seniory

Příspěvková organizace Sociální služby Šternberk nabízí širokou škálu sociálních služeb, které podléhají právním úpravám podle zákona č. 108/2006 Sb. Organizace se snaží nejen zvyšovat kvalitu těchto nabízených služeb, ale také rozšiřovat celkovou nabídku podle potřeb svých klientů a podle možnosti svého rozpočtu. (Interní zdroje organizace, 2016)

Organizace spadá podle statistické kvalifikace ekonomických činností evropského měřítká CZ-NACE do těchto kategorií:

„8730: Sociální péče v domovech pro seniory a osoby se zdravotním postižením

49393: Nepravidelná pozemní osobní doprava

49410: Silniční nákladní doprava

68310: Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur

68320: Správa nemovitostí na základě smlouvy nebo dohody

69200: Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství

772: Pronájem a leasing výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost

86909: Ostatní činnosti související se zdravotní péčí j. n.

87301: Sociální péče v domovech pro seniory

88: Ambulantní nebo terénní sociální služby

96010: Praní a chemické čištění textilních a kožešinových výrobků

96020: Kadeřnické, kosmetické a podobné činnosti.“ (Administrativní registr ekonomických subjektů (Ares), 2016)

## 4.2 Předmět činnosti

### Hlavní činnost

Hlavním posláním organizace je zajištění potřebných sociálních služeb zejména seniorům a lidem se zdravotním postižením. Tyto sociální služby podporují zvýšení fyzické i psychické soběstačnosti, s cílem umožnit těmto lidem se co nejvíce zapojit do běžného života ve společnosti. Dále nabízí pomoc rodičům a jejich dětem v nepříznivé situaci spojené se ztrátou bydlení. Tyto rodiny mohou využít nabízené dočasné pobytové služby a sociální poradenství k tomu, aby mohli snáze řešit tuto nepříznivou situaci a lépe se zapojit zpět do společnosti. Samozřejmostí každé poskytované služby je zajištění správného zacházení a poskytování služeb podle stanovených norem (Interní zdroje organizace, 2016).

V rámci hlavní činnosti organizace, která je vymezená ve Zřizovací listině 2016, poskytuje tyto sociální služby:

- „Poskytování pečovatelské služby,
- Poskytování domácí zdravotní péče,
- Poskytování sociální péče v domově pro seniory,
- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením,
- Azylový dům,
- Půjčovna kompenzačních pomůcek,
- Zájmové kluby.“

### Doplňková činnost

Rámec pro vykonávání doplňkové činnosti vymezuje, stejně jako u hlavní činnosti Zřizovací listina z roku 2016, přesně podle živnostenského zákona a podle zákona č.250/2006 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Zřizovací listina z roku 2016 umožňuje provozovat doplňkovou činnost v těchto oblastech:

- „Silniční motorová doprava,
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- Pedikúra.“

### 4.3 Organizační struktura a zaměstnanci

Sociální služby Šternberk mají právní formu příspěvkové organizace, což hraje zásadní roli v jejím řízení a organizační struktuře. I přes samostatnou právní subjektivitu se musí příspěvková organizace zodpovídat svému zřizovateli, kterým je v našem případě město Šternberk. PO musí podávat zřizovateli zprávy o hospodaření a o celkovém chodu organizace. V případě nesrovnalostí nebo výkyvů musí nejvyšší orgán organizace vysvětlit a objasnit, co přesně tyto změny způsobilo. V této organizaci je plochá organizační struktura, což znamená, že má nízký počet stupňů řízení. Celou organizační strukturu naleznete v Příloze P I.

Nejvyšším orgánem této PO je ředitelka, kterou do funkce jmenovala rada města Šternberk. Ředitelka má právo jednat jménem celé organizace a samostatně si volit své zástupce, kteří za ni budou v její nepřítomnosti jednat. Ředitelka řídí organizaci, zastupuje ji navenek a plní povinnosti vedoucího organizace. Také může uzavírat smlouvy v obchodních záležitostech, pokud ovšem zřizovatel nestanoví jinak. Ředitelka také nese odpovědnost za efektivní využívání finančních prostředků, které jí byly svěřeny a za plnění úkolů zadaných zřizovatelem. Celý rámec práv a povinností ředitelky je stanoven ve Směrnici SMK vydané městem Šternberk v roce 2013.

Organizace se dělí na jednotlivé úseky, jejichž struktura je závislá na počtu a rozsahu nabízených služeb, které se každý rok mění. Momentálně se organizace rozděluje do těchto úseků:

- Ekonomické a provozní oddělení

- Terénní služby
- Domov pro seniory
- Bydlení pro matky/otce s dětmi v tísni
- Ambulantní služby

Každý úsek má svého vedoucího, který nese odpovědnost za všechny pevně přidělené zaměstnance a za správný chod tohoto úseku. Každá jednotlivá služba vyžaduje pro řádné poskytování určitý počet a strukturu zaměstnanců. Téměř na všech pracovištích najdeme zdravotní sestry, sociální pracovnice a pracovníky v sociálních službách, kteří zajišťují odborné poskytování služeb. Výjimkou je samozřejmě ekonomicko-provozní oddělení. Na tomto oddělení pracují účetní, které zajišťují chod celé účetní agendy, a také technický pracovník, který zajišťuje provozní záležitosti ve všech budovách komplexu. Pod tohoto technického pracovníka spadají také uklízečky a údržbáři (Interní zdroje organizace, 2016).

Tab. 5 Vývoj zaměstnanců za posledních 5 let

|                          | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| <b>Počet zaměstnanců</b> | 47   | 44   | 44   | 50   | 51   |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

#### 4.4 Ekonomická analýza

Díky vícezdrojovému financování, které zahrnuje příspěvky od zřizovatele, státu, ale také dotace z různých fondů je celkové hospodaření příspěvkových organizací velmi složité. Proto je nutné vybrat finanční ukazatele, které jsou specifické právě pro příspěvkové organizace, a které se zaměřují na rozdělení a vzájemný vztah mezi hlavní a doplňkovou činností.

##### **Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**

Ukazatel autarkie hlavní činnosti se zaměřuje na soběstačnost organizace z hlediska pokrytí nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů.

V následující tabulce jsou zobrazeny náklady a výnosy z hlavní činnosti v letech 2013-2015 a také vypočtený ukazatel autarkie.



Tab. 6 Dílčí hodnoty ukazatele autarkie z hlavní činnosti v letech 2013-2015

| (v tis. Kč)                                      | 2013        | 2014          | 2015         |
|--|-------------|---------------|--------------|
| <b>Výnosy z hlavní činnosti</b>                  | 20 994      | 21 736        | 22 020       |
| <b>Náklady z hlavní činnosti</b>                 | 21 175      | 21 604        | 22 091       |
| <b>Ukazatel autarkie z hlavní činnosti (v %)</b> | <b>99,1</b> | <b>100,61</b> | <b>99,68</b> |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Príspevková organizace dosáhla úplné soběstačnosti v rámci hlavní činnosti pouze v roce 2014. Znamená to, že organizace pokryla svými výnosy z hlavní činnosti všechny náklady s touto činností spojené. V literaturách se uvádí, že při převýšení 100 % je nutné udělat analýzu příčin. V případě této příspěvkové organizace byla sice přesáhnutá ideální hodnota 100 %, ale pouze v malé míře, proto není nutné řešit příčiny. I přesto že nebyla organizace v letech 2013 a 2015 v rámci hlavní činnosti soběstačná, můžeme tyto výsledky hodnotit pozitivně, protože hodnoty ukazatele autarkie byly velmi vysoké. Celkově můžeme říct, že společnost je schopná svými dosaženými výnosy z hlavní činnosti pokrýt téměř všechny své náklady z této činnosti.

### Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Tato nákladová rentabilita patří k jednomu z nejpřísnějších ukazatelů efektivnosti. Je žádoucí, aby tento ukazatel dosahoval co největších hodnot. V případě nízkých hodnot je nutné zvážit, zda se vyplatí nadále doplňkovou činnost vykonávat.

V následující tabulce je uveden VH z doplňkové činnosti, náklady na doplňkovou činnost a ukazatel nákladové rentability.

Tab. 7 Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

|   | 2013         | 2014        | 2015         |
|---|--------------|-------------|--------------|
| <b>Výsledek hospodaření z doplňkové činnosti (Kč)</b> | 52 183       | 3 056       | 94 691       |
| <b>Náklady z doplňkové činnosti (Kč)</b>              | 153 597      | 219 856     | 240 501      |
| <b>Rentabilita nákladů doplňkové činnosti (v %)</b>   | <b>33,97</b> | <b>1,39</b> | <b>39,37</b> |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Jak můžeme vidět v předchozí tabulce, výsledek hospodaření z doplňkové činnosti vždy dosahuje kladných hodnot, což podporuje její účelnost. Rentabilitu, která v letech 2013 a 2015 dosahuje hodnot přes 30 %, lze hodnotit velmi pozitivně. V roce 2014 byla hodnota

rentability pouze 1,39 %. Příčinou tohoto poklesu rentability bylo prudké navýšení nákladů doplňkové činnosti a to konkrétně nákladů z drobného dlouhodobého majetku. Jelikož se jednalo pouze o dočasný výkyv těchto nákladů, nebylo zapotřebí přijímat jakákoliv opatření v rámci doplňkové činnosti. Příspěvková organizace by se měla nadále zabývat doplňkovou činností, protože dokáže tvořit zisk a tak přispívat na činnost hlavní.

### **Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti**

Tento ukazatel nám zobrazuje, jak plní zisk z doplňkové činnosti svůj hlavní účel. Doplňková činnost by měla tvořit zisk, který se využívá na podporu hlavní činnosti organizace. Ukazatel lze vypočítat pouze v případě záporného hospodářského výsledku z hlavní činnosti a při realizaci doplňkové činnosti. Splnění obou kritérií jsem zaznamenala pouze v letech 2013 a 2015.

*Tab. 8 Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti v letech 2013 a 2015*

|   | <b>2013</b> | <b>2015</b> |
|---|-------------|-------------|
| <b>Zisk z doplňkové činnosti (v Kč)</b>     | 52 183      | 94 691      |
| <b>Ztráta z hlavní činnosti (v Kč)</b>      | -182 155    | -70 261     |
| <b>Míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ</b> | <b>0,29</b> | <b>1,35</b> |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Díky skokovému poklesu ztráty z hlavní činnosti a téměř 50 % nárůstu zisku z činnosti doplňkové se sledovaná míra pokrytí ztráty ve sledovaných letech mění také skokově. V roce 2013 pokryl zisk z DČ pouze minimální část ztráty z HČ. V roce 2015 však dokázal zisk z DČ pokrýt všechny náklady z HČ. Tyto skutečnosti dokazují, že zisk z doplňkové činnosti každým rokem roste a tak přispívá na provoz hlavní činnosti.

### **Vertikální analýza výnosů**

Pomocí této vertikální analýzy můžeme stanovit procentuální složení výnosů a určit tak jejich důležitost v rámci celkových výnosů.

Tab. 9 Vertikální analýza výnosů

| (v tis. Kč.)                       | 2013   | 2014   | 2015   | 2013  | 2014   | 2015  |
|------------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|
| <b>Výnosy celkem</b>               | 21 807 | 22 800 | 22 830 | 100 % | 100 %  | 100 % |
| <b>Tržby z prodeje služeb</b>      | 11 274 | 10 856 | 10 853 | 52 %  | 48 %   | 48 %  |
| <b>Příspěvek od zřizovatele</b>    | 5 132  | 5 356  | 5 142  | 24 %  | 23 %   | 23 %  |
| <b>Dotace za státního rozpočtu</b> | 4 760  | 5 444  | 5 450  | 22 %  | 24 %   | 24 %  |
| <b>Dotace z ÚP</b>                 | 0      | 105    | 738    | 0 %   | 0,46 % | 3 %   |
| <b>Dotace na VZD II</b>            | 607    | 824    | 474    | 3 %   | 4 %    | 2 %   |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Do tabulky jsem vybrala takové položky výnosů, které mají vysoký podíl ve VZZ, a které hrají významnou roli v celkovém hospodaření společnosti. Největší zastoupení okolo 50 % mají tržby z prodeje služeb, které zahrnují příspěvek na péči a všechny platby z nabízených služeb v rámci hlavní i doplňkové činnosti. Dalšími významnými výnosy pro společnost, které mají každý rok přes 20 %, jsou příspěvek od zřizovatele a dotace ze státního rozpočtu. Můžeme vidět, že výše těchto příspěvků na provoz je každý rok téměř stejná. Dokazuje to, že lze snadno predikovat velikost příspěvků v příštích letech právě díky vyrovnanosti nákladů a výnosů. Mezi další důležité části výnosů můžeme zařadit dotace z úřadu práce a dotace na program vzdělávání, přestože netvoří velkou část výnosů, jsou potřebné k financování nových zaměstnanců přijatých z úřadu práce a vzdělávacích programů pro zaměstnance. Právě u těchto dvou zdrojů financování můžeme zaznamenat největší meziroční výkyvy.

### Vertikální analýza nákladů

Příspěvkové organizace musí mít zpravidla vyrovnané financování, tedy náklady by se měly rovnat výnosů. Proto je nutné podrobně rozebrat také strukturu nákladů.

V následující tabulce jsou uvedeny nejvýznamnější položky nákladů a jejich procentuální podíl na celkových nákladech organizace.

Tab. 10 Vertikální analýza nákladů

| (v tis. Kč.)                      | 2013   | 2014   | 2015   | 2013  | 2014  | 2015  |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|
| <b>Náklady celkem</b>             | 21 936 | 22 665 | 22 806 | 100 % | 100 % | 100 % |
| <b>Spotřeba materiálu</b>         | 569    | 684    | 641    | 3 %   | 3 %   | 3 %   |
| <b>Spotřeba energie</b>           | 860    | 745    | 717    | 4 %   | 3 %   | 3 %   |
| <b>Ostatní služby</b>             | 3 214  | 3 034  | 3 040  | 15 %  | 13 %  | 13 %  |
| <b>Mzdové náklady</b>             | 11 472 | 11 882 | 12 040 | 52 %  | 52 %  | 53 %  |
| <b>Zákonné sociální pojištění</b> | 3 811  | 3 909  | 3 895  | 17 %  | 17 %  | 17 %  |
| <b>Odpisy</b>                     | 734    | 735    | 713    | 3 %   | 3 %   | 3 %   |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Největší podíl na celkových nákladech mají bezpochyby mzdové náklady, které přesahují ve všech sledovaných letech 50 %. Tyto náklady jsou většinou ve velké míře pokryty získanou dotací z Olomouckého kraje. Mzdové náklady se také zčásti financují pomocí dotace z ÚP. Finanční prostředky získává organizace na základě Dohod o vyhrazení společensky účelného pracovního místa a poskytnutí příspěvku. Druhý největší podíl na celkových nákladech, který činí ve všech sledovaných letech okolo 15 %, mají ostatní služby. Ostatní služby zahrnují náklady vynaložené na stravování klientů pečovatelské služby a domova pro seniory nebo například na praní prádla a na provoz pevné linky. Tyto náklady hradí zčásti sami klienti sociálních služeb a zčásti je zde využíván příspěvek na provoz. Je nutné také poukázat na náklady zákonného sociálního pojištění, které tvořily 17 % celkových nákladů.

## 5 ANALÝZA NABÍZENÝCH SLUŽEB

Služby jsou hlavním pilířem této příspěvkové organizace, proto bychom se měli v rámci celkové analýzy zaměřit právě na detailní rozebrání všech nabízených služeb a na jejich následné zhodnocení. Následující kapitola bude obsahovat analýzu všech služeb, které organizace nabízí v rámci HČ i DČ.

### 5.1 Azylový dům – bydlení pro matky/otce s dětmi v tísní

Azylový dům, který je po celkové rekonstrukci, se nachází v domě bývalé mateřské školky. Dům se nachází v Dalově, což je místní část města Šternberk. Vlastníkem celého objektu je Město Šternberk, ale už od roku 2009 ho spravuje sama příspěvková organizace. Služba je v provozu od září roku 2010.

Budova je dvoupodlažní a nachází se v ní devět bytových jednotek 1+kk o průměrné velikosti 18 m<sup>2</sup>. Každý byt je vybaven standardním nábytkem, peřinami, nádobím a dalšími potřebami, které lidé vyžadují pro vedení plnohodnotného života. Samozřejmostí je samostatný kuchyňský kout a koupelna s toaletou. Celková kapacita je 9 matek/otců s dětmi. Průměrná doba využití této služby je 3 až 6 měsíců.

Tato služba je poskytována zejména rodinám s dětmi, které se nachází v těžké životní situaci. Hlavním cílem služby je začlenění těchto lidí do sociálního života a vytvoření podmínek pro přirozený vývoj dětí. Proto je součástí objektu společenská místnost s hernou a venkovní dětské hřiště. Také zde probíhá každodenní program pro děti a jejich rodiče, který zahrnuje hry, výtvarnou činnost nebo třeba cvičení. Mimo jiné také probíhají v průběhu roku tyto aktivity: slet čarodějnic, maškarní bál, dětský den, sportovní odpoledne a mnoho dalšího.

V následujících dvou tabulkách můžeme vidět vývoj nákladů na tuto službu a způsob jejího financování.

Tab. 11 Vývoj nákladů Azylového domu v letech 2013-2015

|                                       | 2013      | 2014      | 2015      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Běžné náklady na službu (v Kč)</b> | 3 814 868 | 3 835 393 | 4 048 804 |
| <b>Počet klientů</b>                  | 23        | 29        | 23        |
| <b>Klient/rok (v Kč)</b>              | 165 864   | 132 255   | 171 035   |
| <b>Klient/měsíc (v Kč)</b>            | 41 466    | 33 064    | 44 009    |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Běžné celkové náklady na službu za poslední tři roky bez ohledu na počet klientů stále rostou. Největší podíl na nákladech mají velmi vysoké odpisy a režie, která se rozpočítává na všechny střediska. Tento růst byl také především spojen se zákonným navyšováním mezd 11/2014 3%, v 1/2015 o 5 % a 1/2016 o 5%. Náklady na klienty v roce 2014 klesly, ale poté se hned v roce 2015 zvýšily. Tento pokles byl způsoben nižší spotřebou elektrické energie, kterou způsobila mírná zima.

Tab. 12 Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů

|                             | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|------|------|------|
| <b>Vlastní výnosy</b>       | 11 % | 12 % | 14 % |
| <b>MPSV dotace+ ostatní</b> | 60 % | 60 % | 55 % |
| <b>Zřizovatel</b>           | 29 % | 28 % | 31 % |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Struktura financování azylového domu je v průběhu let téměř neměnná. Vlastní výnosy na pokrytí nákladů z podstaty této služby nemohou vystačit, proto jsou nutné každý rok žádat o dotace, které pokrývají největší část nákladů. V roce 2013 a 2014 čerpala PO na provoz azylového domu finanční prostředky z veřejné zakázky, která byla vyplácena na základě dodavatelsko-odběratelských vztahů. V roce 2015 bylo poskytování služby hrazeno v rámci projektu Zajištění vybraných služeb sociální prevence v Olomouckém kraji. Tento individuální projekt je také spolufinancován ze státního rozpočtu a z Evropského sociálního fondu.

#### Zhodnocení nabízené služby

Azylový dům má během celého roku zaplněnou kapacitu, což svědčí o tom, že poskytovaná služba je v této oblasti žádaná. Téměř vyrovnané náklady a výnosy dokazují, že organi-

zace dokáže najít zdroje financování na provozování této služby. Z rozhovoru s uživateli jsem se dozvěděla, že je poskytování této služby na velmi vysoké úrovni. Uživatelé chválili moderní prostředí komplexu a odborné jednání personálu. Celý tento komplex je jeden z nejkrásnějších v ČR. Nedostatkem jsou však velmi vysoké náklady na odpisy a nízká kapacita. Ta omezuje rozšířit počet klientů a zařídit tak větší výnosy při stejném počtu pracovníků.

## 5.2 Domov pro seniory

Domov pro seniory se nachází v ulici Na Valech, která leží nedaleko centra města, bohužel však v hůře přístupné lokalitě. Služba je poskytována seniorům, kteří mají sníženou schopnost se o sebe sami postarat kvůli vysokému věku nebo nemoci. Díky těmto příčinám jsou tito lidé odkázáni na pomoc jiné osoby. Hlavním cílem služby je co nejdéle udržet vysokou úroveň soběstačnosti.

Kapacita služby je uzpůsobena pro 17 uživatelů. Je možné využít jednolůžkové nebo více-lůžkové pokoje. Každý pokoj je vybaven speciální postelí, standardním nábytkem a televizí. V budově se také nachází společenská místnost, speciálně vybavené koupelny a toalety. Klientům je nabízena nepřetržitá péče sociálních pracovníků a zdravotních sester, program pro rozvoj psychické i fyzické kondice, stravování a další.

Tab. 13 Vývoj nákladů Domova seniorů v letech 2013-2015

|                                       | 2013      | 2014      | 2015      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Běžné náklady na službu (v Kč)</b> | 6 480 752 | 6 773 872 | 6 536 363 |
| <b>Počet klientů</b>                  | 17        | 17        | 17        |
| <b>Klient/rok (v Kč)</b>              | 381 221   | 391 992   | 384 492   |
| <b>Klient/měsíc (v Kč)</b>            | 31 768    | 32 666    | 32 041    |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Celkově i náklady na tuto službu jsou každý rok velmi podobné. Po celý rok je naplněná kapacita, což dokazuje, že je o tuto službu velký zájem.

Tab. 14 Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů

|                             | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|------|------|------|
| <b>Vlastní výnosy</b>       | 52 % | 53 % | 55 % |
| <b>MPSV dotace+ ostatní</b> | 14 % | 33 % | 35 % |
| <b>Zřizovatel</b>           | 34 % | 14 % | 10 % |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Z hlediska financování si tato služba vede velmi dobře, protože je schopná pokrýt zhruba 50 % nákladů z vlastních výnosů. Výnosy tvoří platba za služby dle vyhlášky č. 505/2006 Sb., která je složena s úhrady za pobyt a stravu. Vyhláška stanovuje maximální výši platby za služby. Zbytek je dofinancován z dotací nebo z příspěvku od zřizovatele. V roce 2015 byla díky příspěvku od zřizovatele do domova zakoupena dvě nemocniční lůžka LATERA v hodnotě 70 000 Kč, která usnadňují poskytování péče v domově.

#### Zhodnocení nabízené služby

Poptávka po této službě ve Šternberku a jeho okolí každým rokem stoupá. Kvůli omezené kapacitě Domova pro seniory je příspěvková organizace nucena vytvářet pořadníky pro zájemce o tuto službu. Je výhodné, že služba dokáže vykazovat tržby, které pokryjí polovinu nákladů. Na základě zjištěných informací můžeme říct, že tato služba přináší pro organizaci stabilní příjmy. Kapacita této služby je však dlouhodobým problémem, který je nutné nějakým způsobem řešit. Původně byl DS pro 10 klientů, což bylo neúnosné, proto se kapacita zvedla na hraničních 17 lůžek. Problém je hlavně v tom, že je o tuto službu velký zájem, ale není dostatek prostoru. S tím jsou samozřejmě spojeny vysoké náklady na sestry, které se starají o určitý počet klientů, který by mohl být klidně i dvakrát takový.

### **5.3 Pečovatelská služba**

Pečovatelská služba patří k nejvíce rozšířeným sociálním službám u nás. Je poskytována seniorům, lidem se zdravotním postižením, ale také rodičům s dětmi v tísní. PS podporuje psychický i fyzický stav klientů a pomáhá jim tak co nejdéle setrvat v domácím prostředí. Služba se poskytuje v omezeném čase v domácnostech nebo v zařízeních sociálních služeb. Provozní doba je každý den od 7:00 až 22:00 hod včetně svátků.



Kapacita této služby činí 300 uživatelů s uzavřenou smlouvou o poskytování pečovatelské služby. Cena služby je stanovena zákonem č. 108/2006 Sb. a vyhláškou č. 505/2006 Sb., v případě fakultativních činností je ceník služeb stanoven příspěvkovou organizací.

Tab. 15 Vývoj nákladů Pečovatelské služby v letech 2013-2015

|                                       | 2013      | 2014      | 2015      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Běžné náklady na službu (v Kč)</b> | 4 919 412 | 5 125 038 | 5 443 887 |
| <b>Počet klientů</b>                  | 240       | 250       | 229       |
| <b>Klient/rok (v Kč)</b>              | 20 498    | 20 500    | 23 772    |
| <b>Klient/měsíc (v Kč)</b>            | 1 708     | 1 708     | 1 981     |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Náklady na poskytování pečovatelské služby mají rostoucí charakter. Ke zvýšení nákladů došlo hlavně kvůli změně pracovních úvazků některých zaměstnanců, kvůli nákupu drobného majetku a investicemi do oprav a údržby prostorů, kde se pečovatelská péče nabízí.

Tab. 16 Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů

|                             | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|------|------|------|
| <b>Vlastní výnosy</b>       | 37 % | 36 % | 35 % |
| <b>MPSV dotace+ ostatní</b> | 54 % | 49 % | 46 % |
| <b>Zřizovatel</b>           | 9 %  | 15 % | 19 % |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Pečovatelská služba je z největší části financována dotacemi, které plynou většinou z Olomouckého kraje. Svými vlastními výnosy dokázala tato služba pokrýt ve všech sledovaných letech přes 35 % nákladů. Vlastní výnosy, kterých může organizace dosáhnout, jsou omezeny maximální výší ceny za jednu službu a to vyhláškou č.505/2006 Sb.

#### Zhodnocení nabízené služby

Pečovatelská služba je v této organizaci poskytována v nepřetržitém režimu, což je velmi ojedinělé. Málo registrovaných organizací nabízí pečovatelskou službu každý den, proto je podle mého názoru tato služba velkou výhodou organizace.

#### 5.4 Středisko ošetrovatelské péče pro dospělé

Tato terénní služba je poskytována klientům přímo v jejich domácím prostředí. Středisko ošetrovatelské péče pro dospělé je zaměřené především na udržení a podporu zdraví, na rozvoj soběstačnosti a také na zmírnění utrpení uživatelů, kteří mají nevyléčitelnou chorobu. O pacienty se starají pouze školené zdravotní sestry, které vykonávají tuto službu na základě doporučení praktického lékaře. Je možné tuto péči indikovat ošetřujícím lékařem, ale pouze na dobu 14 dní. V tomto případě je vše hrazeno pojišťovnou, což znamená, že pro pacienty je tato služba poskytována zdarma. V ostatních případech platí schválený ceník služeb stanovený poskytovatelem.

Zdravotní péče je poskytována registrovanými všeobecnými sestrami každý den nepřetržitě včetně svátků a víkendů. Zdravotní sestry se účastní pravidelně vzdělávacích kurzů, které jim umožňují zvyšovat kvalifikaci a tím zvyšují i úroveň poskytované služby.

Tab. 17 Vývoj nákladů Střediska ošetrovatelské péče v letech 2013-2015

|                                       | 2013      | 2014      | 2015      |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Běžné náklady na službu (v Kč)</b> | 3 085 993 | 2 977 170 | 3 071 957 |
| <b>Počet klientů</b>                  | 296       | 289       | 308       |
| <b>Klient/rok (v Kč)</b>              | 10 426    | 10 302    | 9 974     |
| <b>Klient/měsíc (v Kč)</b>            | 869       | 858       | 831       |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Zdravotní péči patří k těm méně nákladovým službám, které organizace nabízí. Opět můžeme vidět, že vývoj nákladů je stabilní a že došlo k nějakým výrazným změnám. Náklady ovlivňuje především délka poskytování služby a také druh prováděného úkonu. Největšími náklady jsou mzdy sester, které tuto službu poskytují.

Tab. 18 Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů

|                             | 2013 | 2014 | 2015 |
|-----------------------------|------|------|------|
| <b>Vlastní výnosy</b>       | 85 % | 69 % | 75 % |
| <b>MPSV dotace+ ostatní</b> | 0 %  | 0 %  | 0 %  |
| <b>Zřizovatel</b>           | 15 % | 31 % | 10 % |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Z předchozí tabulky je patrné, že služba dokáže přinášet velmi vysoké výnosy z vlastní činnosti a tak téměř fungovat bez příspěvků. Pouze v roce 2013 bylo z důvodu nižšího počtu uživatelů potřeba využít více prostředků od zřizovatele.

#### Zhodnocení nabízené služby

Poskytování této služby je pro organizaci velmi výhodné, protože dokáže tvořit velké zisky při relativně nízkých nákladech. Téměř jedinými náklady těchto služeb jsou mzdy a vybavení pro zdravotní sestry. O tuto službu velký zájem, proto se snaží organizace o rozšíření a pozvednutí úrovně poskytované péče. V roce 2015 došlo k rozšíření výkonů o Paliativní péči, která má zajistit kompletní péči o pacienty s nevléčitelnou chorobou. Momentálně tuto službu poskytuje 5 sester v terénu. Organizace měla snahu tuto službu navýšit, ale bohužel se jí nepodařilo uzavřít smlouvu s další pojišťovnou a to z toho důvodu, že je zdravotní péče v daném regionu zajištěna jiným poskytovatelem. Náklady na mzdy jsou totiž hrazeny financemi od pojišťoven, které už nechtějí do této služby posílat více peněz.

### **5.5 Ambulantní služby**

Mezi nabízené ambulantní služby můžeme zařadit sociálně aktivizační služby, zájmové kluby a půjčovnu kompenzačních pomůcek.

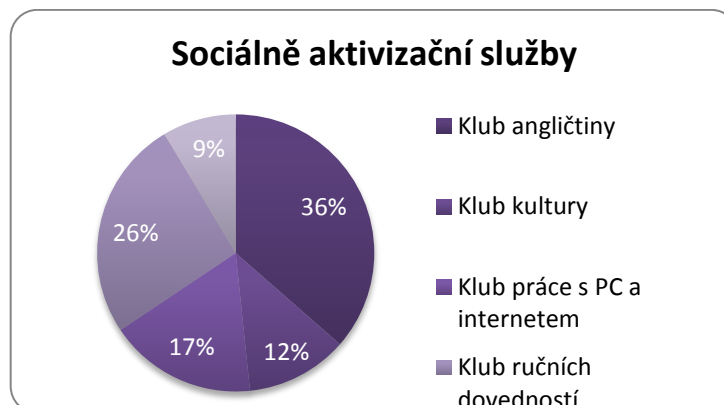
#### **5.5.1 Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením**

Sociálně aktivizační služby pomáhají rozvíjet a udržovat osobní nebo sociální schopnosti a dovednosti seniorů. Služba nabízí hlavně příležitost k setkávání, získávání potřebných informací a k podpoře vzdělávacích a zájmových činností.

Služba zahrnuje tyto činnosti:

- Klub angličtiny
- Klub kultury
- Klub práce s PC a internetem
- Klub ručních dovedností
- Trénink paměti

Všechny tyto služby jsou poskytovány zcela zdarma.



*Obr. 1 Procentuální rozdělení uživatelů sociálně aktivizačních služeb za rok 2015 (vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace)*

### 5.5.2 Zájmové kluby

Příspěvková organizace Sociální služby Šternberk nabízí seniorům mimo jiné také tři zájmové kluby. Mezi zájmové kluby patří:

- Aktivizační cvičení pro seniory

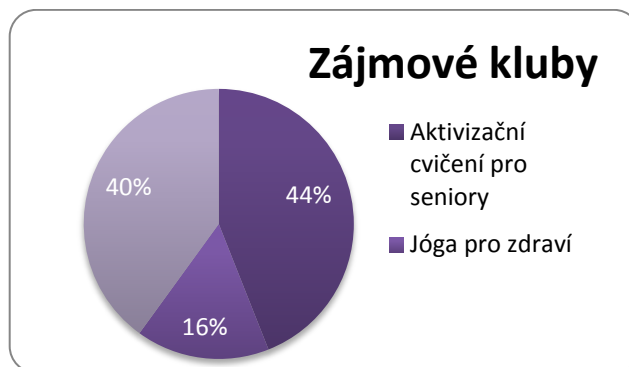
Tyto služby jsou určeny hlavně pro seniory od 60 let. Tuto služby si klient hradí sami vždy na tři měsíce dopředu. Cena jedné hodiny aktivizačního cvičení stojí 30 Kč.

- Jógu pro zdraví

Jóga patří mezi placené služby, které organizace nabízí pro rozvoj fyzické, ale také psychické vyrovnanosti klientů. Kroužek jógy probíhá každé pondělí a lekce stojí 20 Kč. Platba probíhá vždy na tři měsíce dopředu.

- Klub seniorů

Činnost klubu spočívá v pravidelných schůzkách v klubovně, kde se členové věnují výtvarné činnosti nebo třeba promítání filmů. Pro členy klubu se také pořádají každoroční zájezdy, návštěvy divadel, kulturních akcí a v neposlední řadě také besedy s lékaři apod.



Obr. 2 Procentuální rozdělení uživatelů zájmových klubů za rok 2015 (vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace)

V předchozím grafu je možné vidět využití jednotlivých ambulantních služeb. Nejlépe je na tom aktivizační cvičení a klub seniorů. Oba tyto zájmové kluby fungují v této organizaci delší dobu, proto je o ně takový velký a hlavně stálý zájem mezi klienty.

Následující tabulka zobrazuje vývoj klientů ambulantních služeb v posledních třech letech:

Tab. 19 Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů

|                                 | 2013         | 2014         | 2015         |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Klub angličtiny                 | 890          | 780          | 597          |
| Klub kultury                    | 149          | 106          | 195          |
| Klub práce s PC a internetem    | 603          | 519          | 283          |
| Klub ručních dovedností         | 449          | 147          | 422          |
| Podpora práce s PC a internetem | 106          | -            | -            |
| Trénink paměti                  | 93           | 93           | 141          |
| Aktivizační cvičení pro seniory | 1 245        | 1 630        | 1 545        |
| Jóga pro zdraví                 | 629          | 629          | 528          |
| Klub seniorů                    | -            | -            | 1 350        |
| <b>Celkem</b>                   | <b>4 167</b> | <b>3 918</b> | <b>5 061</b> |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Počet klientů v roce 2014 z důvodů přerušení provozu klubu práce na PC a s internetem mírně klesl, ale v roce 2015 došlo k nakoupení a vybavení nového zařízení do tohoto klubu, díky tomu bylo možné navýšit kapacitu služby o dalších 18 míst. Tato kapacita byla

ihned naplněna, proto pro velký zájem vede organizace pořadník pro žadatele o tyto služby.

#### Zhodnocení ambulantních služeb

Ambulantní služby v rámci této příspěvkové organizace zahrnují spoustu služeb, které každým rokem využívá více klientů. Náklady na tyto klienty jsou relativně nízké, proto je dobré, aby se příspěvková organizace zaměřovala dále na jejich rozvoj a kvalitu. I když je většina těchto služeb poskytována zdarma, je poskytování těchto služeb velmi důležité. Podporou těchto služeb docílí organizace spokojenosti jejich stávajících klientů. Spokojenost klientů dokazuje stále naplněná kapacita služeb dokonce i nutné poradníky. O rozšíření ambulantních služeb měla organizace snahu už v srpnu roku 2014, kdy byl zahájen provoz Odlehčovací služby. Tato služba byla zřízena pouze na vyžádání samotných klientů. Kvůli nezájmu musela být činnost této služby ukončena hned v následujícím roce. Klienti totiž vyžadovali pobytový typ této služby, na které bohužel neměla organizace dostatek prostorů. Z toho lze usoudit, že je velmi obtížné vyhovět všem požadavkům klientů. Organizace proto musí lépe prověřit zájem a dostatek klientů pro nově zřizované služby tak, aby nedošlo k zbytečným ztrátám.

## **5.6 Doplnkové služby**

Doplnková neboli hospodářská činnost příspěvkové organizace Sociální služby Šternberk poskytuje jen pár druhů služeb. Většina těchto služeb je zřízena na základě živnostenského oprávnění. Doplnkové služby jsou poskytovány pouze klientům Sociálních služeb a většina z nich je nabízena v doprovodu služeb z hlavní činnosti. Jsou poskytovány nad rámec povinných úkonů stanovených pro jednotlivé služby, proto jsou plně hrazeny jejich uživateli.

Do doplnkové činnosti je zahrnuta půjčovna kompenzačních pomůcek, která je určena seniorům a lidem se zdravotním postižením, kteří potřebují kompenzační pomůcku a nemají ji ihned k dispozici. Pomocí této služby se snaží organizace pomoci překlenout dobu, kdy lidé čekají na vyřízení pomůcek u pojišťovny nebo například v době, kdy se jejich vlastní pomůcka spravuje. Půjčovnu mohou využít ti, kteří mají uzavřenou smlouvu o nájmu kompenzačních pomůcek. Provozní doba je každé pondělí a středu od 7:30 do 15:30 hod. Každá návštěva se musí vždy předem telefonicky nahlásit. V případě potřeby se lze domluvit schůzku se sociální pracovníci i na jiný všední den. Celkový seznam všech pomů-

cek a jejich ceny lze najít na stránkách organizace nebo přímo v sídle organizace. Tato služba je od roku 2016 přesunuta do hlavní činnosti.

Další doplňkovou činností této PO je přeprava klientů. Převoz zahrnuje asistenci odborného pracovníka, který doprovází klienta, kam potřebuje. Pacienti platí přepravu i hodinovou mzdu odborného pracovníka, proto je tato služba poměrně drahá. I přes vysokou cenu je tato služba velmi využívána, protože je zde uplatňován příspěvek na péči.

Dále organizace nabízí využití pedikúry, na kterou má zřízenou živnost už od roku 2002. Služba byla zřízena hlavně z důvodu toho, že klienti tuto službu vyžadovali, a tak se PO rozhodla těmto klientům vyhovět. Momentálně je tato služba velmi oblíbená a často využívána. Ceník služeb je uveden přímo na stránkách příspěvkové organizace. Zázemí pedikúry se nachází na hlavní budově pečovatelské služby.

Další doplňkovou činností je úklid společných prostor, který je zahrnut do jednotlivých nájmu pobytových služeb. Organizace všechny tyto náklady vyfakturuje a pošle svému zřizovateli na proplacení.

Tab. 20 Vývoj hospodářského výsledku z doplňkové činnosti v letech 2013-2015

| (v tis. Kč)                      | 2013          | 2014         | 2015          |
|----------------------------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>Celkové výnosy ze služby</b>  | 205 780       | 222 212      | 335 192       |
| <b>Celkové náklady na službu</b> | 153 597       | 219 856      | 240 501       |
| <b>Hospodářský výsledek</b>      | <b>52 183</b> | <b>3 056</b> | <b>94 691</b> |

Zdroj: vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace

Nejnižší zisk z doplňkové činnosti nastal v roce 2014, kdy se zvedly rapidně náklady a jen o malou část i výnosy. Náklady se zvedli z důvodů nakoupení drobného hmotného majetku od 3000 Kč. Majetek byl zakoupen pro vybavení pedikúry a na vybavení pro půjčovnu kompenzačních pomůcek. Hospodářský výsledek je každý rok vyšší než 0, což znamená potvrzení účelnosti doplňkové činnosti.

#### Zhodnocení doplňkových služeb

Ve třech sledovaných letech došlo k hodně velkým organizačním a provozním změnám, proto je velmi těžké hodnotit výkonnost doplňkové činnosti. V roce 2013 byla ve vedení ředitelka, která byla dosazena pouze na záskok za mateřskou dovolenou. Tato ředitelka provozovala spoustu fakultativních služeb, jejichž rozsah je upraven v zákoně o sociálních

službách. V polovině roku 2014 se vrátila původní ředitelka z mateřské dovolené a začala měnit složení hlavní a doplňkové činnosti a také rozsah fakultativních služeb. Spousta služeb byla z fakultativních činností převedena do doplňkové činnosti a naopak služby z doplňkové činnosti byly převedeny do hlavní činnosti. Proto jsou zde velké výkyvy v nákladech a výnosech. Lze však pozorovat úspěšné rozčlenění služeb, protože v roce 2015 byl největší zisk z doplňkové činnosti za poslední tři roky.



## 6 POROVNÁNÍ NABÍZENÝCH SLUŽEB S JINOU PŘÍSPĚVKOVOU ORGANIZACÍ

Pro porovnání dvou příspěvkových organizací jsem si zvolila tři porovnávací kritéria, které mi pomohou lépe interpretovat rozdíly mezi nimi. Vybrala jsem si konkurenční příspěvkovou organizaci Centrum sociálních služeb Uničov, která má podobnou velikost, strukturu a nachází se v téměř stejně velkém městě.

### 6.1 Porovnávací kritérium – demografie

Jeden z velmi důležitých demografických faktorů, který ovlivňuje poskytování sociálních služeb je bezpochyby velikost a složení obyvatelstva. V následující tabulce je proto znázorněn počet obyvatel v jednotlivých sledovaných městech a jejich věkové rozčlenění.

Tab. 21 Porovnání demografických faktorů obou měst

|                                 | Město Šternberk | %   | Město Uničov | %   |
|---------------------------------|-----------------|-----|--------------|-----|
| <b>Počet obyvatel</b>           | 13 673          | 100 | 11 579       | 100 |
| <b>Průměrný věk</b>             | 42,5            | -   | 43,1         | -   |
| <b>Počet obyvatel od 60 let</b> | 3 663           | 27  | 3 035        | 26  |
| <b>Počet obyvatel 35-59 let</b> | 4 717           | 35  | 4 174        | 36  |

Zdroj: vlastní zpracování podle Český statistický úřad, 2016

Sledovaná města jsou od sebe vzdálena zhruba 17 km a můžeme je najít v Olomouckém kraji. I když má město Šternberk o 2000 obyvatel více než město Uničov, je struktura jejich obyvatel velmi podobná. Tuto podobnost můžeme sledovat na procentuálním vyjádření. Z této tabulky lze soudit, že trh pro poskytování sociálních služeb je ve Šternberku o něco větší, proto nese určitou výhodu oproti Uničovu.

### 6.2 Porovnávací kritérium- velikost PO a rozsah služeb hlavní činnosti

Jako další porovnávací kritérium jsem si zvolila velikost příspěvkové organizace a rozsah služeb v rámci hlavní činnosti. Oba tyto faktory ovlivňují hospodářský výsledek a celkový chod organizace. V následující tabulce můžete vidět vývoj počtu zaměstnanců v obou příspěvkových organizacích za poslední tři roky.

Tab. 22 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2015

|   | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------|------|------|
| <b>Sociální služby Šternberk</b>        | 44   | 50   | 51   |
| <b>Centrum sociálních služeb Uničov</b> | 18   | 18   | 18   |

Zdroj: vlastní zpravování podle interních zdrojů organizace; Centrum sociálních služeb Uničov, 2016

Zde můžeme vidět velké rozdíly mezi sledovanými organizacemi. Sociální služby Šternberk mají každým rokem více zaměstnanců, momentálně se jejich počet pohybuje kolem 50 zaměstnanců. Oproti tomu Centrum sociálních služeb Uničov má ve všech třech letech pouze 18 zaměstnanců. Opět můžeme sledovat určitou výhodu, kterou má příspěvková organizace Sociální služby Šternberk.

Rozsah hlavní činnosti a počet zaměstnanců spolu úzce souvisí, proto následující tabulka zobrazuje vymezení hlavní činnosti obou organizací v roce 2016.

Tab. 23 Vymezení hlavní činnosti obou organizací v roce 2016

| <b>Sociální služby Šternberk</b>   | <b>Centrum sociálních služeb Uničov</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Azylový dům pro matky/otce s dětmi v tísni</li> <li>- Domov pro seniory</li> <li>- Pečovatelská služba</li> <li>- Středisko ošetřovatelské péče pro dospělé</li> <li>- Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením</li> <li>- Půjčovna kompenzačních pomůcek</li> <li>- Zájmové kluby</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Azylový dům pro muže a ženy</li> <li>- Pečovatelská služba</li> <li>- Noclehárna pro muže a ženy</li> <li>- Domov pro matky s dětmi v tísni</li> </ul> |

Zdroj: vlastní zpravování podle interních zdrojů organizace; Centrum sociálních služeb Uničov, 2016

Hlavní činnost Sociálních služeb ve Šternberku je zaměřena spíše na poskytování sociálních služeb seniorům a lidem se zdravotním postižením, kdežto Centrum sociálních služeb Uni-

čov se zaměřuje na služby pro muže a ženy z nepříznivé situací. Obě organizace se snaží přizpůsobit rozložení obyvatelstva a hlavně jejich potřebám.

Centrum sociálních služeb v Uničově poskytuje zájmové kluby a půjčovnu kompenzačních pomůcek pouze jako fakultativní činnost v rámci pečovatelské služby. Proto je pohled na hlavní činnost v určité míře zkreslený. Každá organizace se zaměřuje v poskytování služeb v hlavní činnosti na trochu odlišnou cílovou skupinu lidí. V každém případě má organizace ve Šternberku větší rozsah hlavní činnosti než v Uničově.

### **6.3 Porovnávací kritérium- rozsah a hospodářský výsledek doplňkové činnosti**

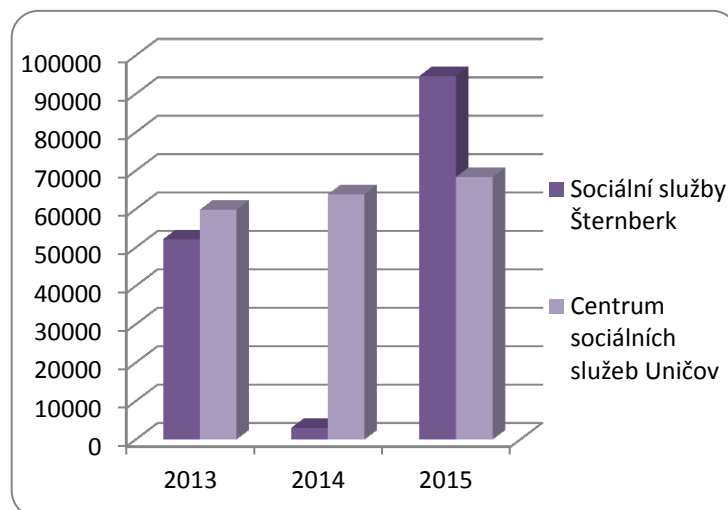
Posledním důležitým kritériem, na který je nutné se zaměřit, je doplňková neboli hospodářská činnost. Hlavním úkolem doplňkové činnosti je tvořit určitý zisk, který je určen k podpoře hlavní činnosti. Proto když je doplňková činnost ztrátová, měla by organizace přemýšlet o jejích zrušení, je totiž spíše finanční přítěží než podporou.

Centrum sociálních služeb v Uničově nabízí v rámci doplňkové činnosti tyto služby:

- Pronájem movitého i nemovitého majetku
- Výdej stravy cizím strávníkům (Centrum sociálních služeb Uničov, 2016)

Sociální služby Šternberk nabízí v rámci doplňkové činnosti tyto služby:

- Pedikúra
- Přeprava klientů
- Úklid společenských prostorů
- Půjčovna kompenzačních pomůcek (v doplňkové činnosti do roku 2015)



*Obr. 3 Vývoj hospodářského výsledku doplňkové činnosti v letech 2013-2014 (vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace; Centrum sociálních služeb Uničov, 2016)*

V předcházejícím grafu můžete vidět vývoj hospodářského výsledku z doplňkové činnosti obou organizací za poslední tři roky. Centrum sociálních služeb v Uničově má po celé tři roky celkem stabilní mírně stoupající zisk z doplňkové činnosti. Lze tedy soudit, že DČ zde plní svůj hlavní účel. U Sociálních služeb Šternberk je situace poměrně odlišná. VH z DČ je nevyrovnaný a nestabilní. V roce 2014 klesl téměř na nulu. Jak už bylo řečeno v předchozí kapitole, tento pokles způsobily velké náklady na vybavení. Celkově lze hodnotit doplňkovou činnost v organizace v Uničově na lepší úrovni, a to z důvodu lepší stability.

## 7 SWOT ANALÝZA

Pro vyhodnocení poskytovaných služeb a nalezení slabých stránek je ideální sestavit SWOT analýzu. Pomocí této analýzy lze následně určit návrhy na zlepšení slabých stránek a posílení silných stránek v následující kapitole.

Tab. 24 SWOT analýza příspěvkové organizace

| Silné stránky  | Slabé stránky   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- moderní prostředí azylového domu</li> <li>- nepřetržitý provoz pečovatelské služby</li> <li>- provoz domácí zdravotní péče</li> <li>- široká nabídka sociálních služeb</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostačující kapacita v Domově pro seniory</li> <li>- nedostatek finančních prostředků na provoz</li> <li>- složitá administrativa</li> <li>- málo odborných pracovníků v přímé péči</li> </ul> |
| Příležitosti   | Hrozby  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- stárnutí obyvatelstva</li> <li>- vysoká poptávka po sociálních službách</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- redukce finančních prostředků od zřizovatele</li> <li>- redukce podpory od státu</li> <li>- zvyšování základní mzdy</li> </ul>   |

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

#### Silné stránky

Mezi nejsilnější stránky této organizace patří široká nabídka sociálních služeb. Celkově má tato organizace dost specifické rysy, které má málokterá PO v České republice. Jedním tímto specifikem je bezpochyby nepřetržitá pečovatelská služba, kterou využívá spousta klientů. Dále také jako jediná příspěvková organizace v Olomouckém kraji nabízí středisko ošetřovatelské péče, které většinou poskytují nadace a charity. Další výhodou je azylový dům, který patří mezi nejmodernější v celé České republice.

### **Slabé stránky**

Jako největší problém, který negativně ovlivňuje hospodaření PO, je nízká kapacita pobytových služeb. Kvůli nízké kapacitě budov rostou náklady na provoz. Tento problém se týká hlavně Domova pro seniory, o který je opravdu velký zájem. Mezi další slabé stránky jsem zařadila složité více zdrojové financování a s ním spojenou administrativní práci. Každým rokem je těžší získávat finance na provoz příspěvkových organizací, které musí mít vyrovnané náklady a výnosy. Je to způsobeno hlavně neustálými změnami v zákonech a přeměně zprostředkovatelů dotací. Jelikož má tato organizace mnoho služeb v hlavní činnosti, je velmi složitý rozpočet režijních nákladů, které zkreslují výsledky hospodaření všech jednotlivých středisek.

### **Příležitosti**

Mezi příležitostmi, které nemůže organizace nijak ovlivnit, lze zařadit stárnutí obyvatelstva. Tento demografický vývoj posiluje poptávku po sociálních službách, které z největší části využívají senioři. Poptávka je také ovlivněna tím, že příbuzní, kteří se musí starat o své blízké, kteří jsou nesamostatní, raději přenechávají tuto zodpovědnost právě na organizacích poskytujících profesionální sociální služby. Jednak zajistí pro své blízké odbornou péči, ale také určité zařazení do společnosti jejich vrstevníků.

### **Hrozby**

Hrozeb pro příspěvkové organizace je poměrně hodně, proto jsme vybrala ty nejvíce zásadní, které z největší části ovlivňují poskytované služby. Můžeme mezi ně zařadit snižování příspěvku od zřizovatele, což může do velké míry ovlivnit chod celé PO. Každým rokem je těžší získávat finance na provoz, proto jsou tyto organizace nuceny věnovat spoustu prostředků do shánění financí, což není vždy jednoduché. Největší náklady této organizace jsou mzdy, jejichž základní výše je regulována zákonem. Tato sazba základní mzdy se stále zvyšuje, takže přináší organizaci další náklady, na které nemá dostatek financí. Mzdy se zvyšují, ale příspěvky zůstávají stejné. Tato situace je v dlouhodobém měřítku neudržitelná, proto by ji měl stát začít co nejdříve řešit. Další regulaci státu, která ovlivňuje náklady organizace, je stanovení povinné výše hodin vzdělávání každého pracovníka. Většina těchto vzdělávacích kurzů je hrazena z různých projektů, o které musí příspěvková organizace požádat. V případě, že tyto finance organizace nesežene, musí uhradit tyto náklady z vlastních výnosů, což do velké míry ovlivňuje hospodaření na celý rok.

## 8 ŘÍZENÝ ROZHOVOR

Pro poslední závěrečné zhodnocení jsem využila ochotu ředitelky organizace a na základě výsledků z předcházejících analýz jsem s ní udělala rozhovor.

- 1) Jaký je Váš názor na současný stav financování sociálních služeb v České Republice?

„Současný stav financování sociálních služeb by mohl být tématem k napsání několika bakalářských a diplomových prací. Dovoluji si zde alespoň vyjádřit přesvědčení, že stávající systém financování sociálních služeb, a to přes krajské samosprávy, povede co nejdříve k systémovosti a stabilitě v této oblasti.“

- 2) Myslíte si, že Vaše organizace nabízí dostatečný počet sociálních služeb?

„V současné době nejcitelněji postrádáme vyšší kapacitu v Domově pro seniory Šternberk, a to zejména pro osoby trpící Alzheimerovou demencí a dalšími stařeckými demencemi. Jinak se s nabídkou našich služeb snažíme reagovat na aktuální poptávku obyvatel města.“

- 3) O kterou sociální službu je podle Vašeho názoru na Šternbersku největší zájem?

„O všechny naše služby je velký zájem, v popředí stojí určitě Domov pro seniory Šternberk, žadatele o tuto sociální službu nejsme v žádném případě schopni vzhledem ke stávající kapacitě domova uspokojit. A nesmírně žádané jsou Sociálně aktivizační služby pro seniory a Zájmové kluby, poptávka dlouhodobě převyšuje nabídku a kapacitu.“

- 4) Mají podle Vašeho názoru lidé dostatek informací o nabízených službách?

„Ano, k dispozici jsou obsáhlé webové stránky [www.socialnisluzby.cz](http://www.socialnisluzby.cz), které mají i svou zjednodušenou formu pro naše klienty – verzi Senior, a to včetně hlasitého čtení textu. Dále nabízíme informační letáky o všech našich službách a činnostech, pravidelně uveřejňujeme zprávy o organizaci ve Šternberských listech a v neposlední řadě vydáváme vlastní Zpravodaj organizace s aktuálními informacemi a důležitými kontakty.“

- 5) Splňuje dle Vašeho názoru doplňková činnost vaší organizace svůj účel?

„Ano, splňuje. Využíváme pracovní potenciál našich zaměstnanců v maximální možné míře.“ (rozhovor poskytla ředitelka příspěvkové organizace Sociální služby Šternberk, Šternberk 2. 5. 2016)

## NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této závěrečné kapitole bych chtěla shrnout všechny nedostatky služeb, které vyplynuly ze všech provedených analýz. Následně se pokusím navrhnout možná řešení pro zlepšení stávající situace sledované příspěvkové organizace.

Za největší problém, považuji nízké kapacity v pobytových službách, zejména tedy v Domově pro seniory. Tento problém vyplynul z obou analýz v 5. a 6. kapitole. Také došlo k potvrzení tohoto problému ze strany ředitelky v rámci řízeného rozhovoru. Pro organizaci je v tuto chvíli nemožné uspokojit všechny zájemce o tuto pobytovou službu, protože poptávka ve velké míře převyšuje nabídku. Nejen, že nedochází k uspokojení zájemců, ale také se neustále zvyšují náklady na provoz této služby. Dochází totiž k tomu, že při stejném počtu sester, které působí v Domově pro seniory, by mohlo dojít k navýšení klientů, aniž by byla potřeba přijímat nové pracovníky. Můžeme tedy říct, že zde není zcela využit maximální potenciál pracovníků.

Nejlepší možným způsobem, jak řešit tuto situaci, je rozšíření služby do další budovy a navýšit tak kapacitu o další klienty. Organizace však nemá prostory k poskytování další pobytové služby, proto je nutné se obrátit na zřizovatele, kterým je město Šternberk. Z dostupných informací jsem zjistila, že organizace už tento problém určitou dobu řeší. Právě ve spolupráci se zřizovatelem se od roku 2011 plánuje výstavba nové pobytové služby, přesněji, jde o domov pro seniory trpící stařeckou demencí zejména pak Alzheimerovou chorobou.

V případě azylového domu není možné rozšířit službu do další budovy, lze však rozšířit stávající kapacitu služby. Podle výměru se zde nachází dva příliš prostorné byty, navrhovala bych proto jejich přestavbu. Tato přestavba by umožnila přijmout další dvě rodiny s dětmi, které by přinesli větší výnosy při neměnných nákladech. I přes rozšíření kapacity by mohl zůstat stejný počet pracovníků.

Dalším velkým problémem je vícezdrojové financování, které je v dnešní době čím dál víc složité. Každým rokem je pro organizaci těžší získat dostatek financí na provoz. Úpravy zákona a vydávání vyhlášek situaci nijak neřeší, naopak jsou organizace ještě více vázané. Například jde o zvyšování základní mzdy nebo povinně stanovený rozsah hodin pro každoroční školení zaměstnanců. Náklady s těmito regulacemi rapidně rostou, ale přísun finančních prostředků do příspěvkových organizací zůstává stejný nebo naopak klesá. Podrobnější popis problému naleznete v kapitole 7. 1.



Organizaci bych doporučila zaměřit se na tzv. fundraising, což je určitý způsob získávání financí pro neziskové organizace pro určité účely, formou darů. Pro tuto organizaci by dle mého názoru byla nejlepší možnou variantou benefiční akce. Benefiční akce patří mezi metody fundraisingu používané v neziskových organizacích. Sice jsou benefiční akce poměrně náročné na organizaci, ale věřím, že by to v této organizace nebyl problém. Nejdůležitější by bylo zvolit správný program akce, který by šel uskutečnit v rámci možností organizace. Touto akcí lze získat mnoho sponzorů a dárců, ale i spoustu jiných podporovatelů. Další metodou je získávání darů pomocí proškoleného pracovníka, který se zaměřuje na zprostředkování darů a udržování stálé podpory od jednotlivých dárců.

Určitým problémem jsou také nevyrovnané výnosy z doplňkové činnosti, což vyplývá z kapitoly č. 6, ve které jsem porovnávala dvě velmi podobné příspěvkové organizace. Tento problém lze řešit pouze ustálením nabízených služeb v rámci doplňkové činnosti, jejíž struktura se v posledních třech letech dost měnila. Myslím si, že nabízené služby jsou dostačující k tomu, aby byly schopné tvořit zisk.

Posledním problémem, kterým bych se chtěla zabývat, je jednostranné zaměření organizace na seniory. Dle mého názoru je trh sociálních služeb města Šternberka a jeho okolí dostačující pro zřízení další služby, která by byla zaměřena na muže a ženy v tísní. Složitější je však najít vhodné prostory a finance na zřízení nové pobytové služby tohoto typu. Proto by bylo lepší, kdyby se organizace snažila rozšířit služby v azylovém domě. Například o sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. Tyto služby mají zabránit zhoršování nepříznivé životní situace nebo spíše pozvednout životní úroveň těchto klientů.

## ZÁVĚR

Příspěvkové organizace nabízející sociální služby mají nezastupitelné místo v celé veřejné sféře. Díky vícezdrojovému financování a mnoha regulacím je řízení těchto společností velmi složité. Z toho důvodu je nutné, aby organizace zpracovávali průběžné plány, ze kterých pak vychází po celý rok. Jedná se hlavně o hledání zdrojů financování. Cílem této práce je proto analýza nabízených služeb, která pomůže odhalit případné nedostatky a mezery v hospodaření a financování jednotlivých služeb, a tak přispět organizaci v budoucím rozhodování.

Na začátku práce byly zpracovány všechny teoretické poznatky, které se týkají příspěvkových organizací a sociálních služeb. Rozdělení příspěvkových organizací podle jejich zřizovatele hraje významnou roli v jejich celkovém fungování, proto bylo nutné se jim věnovat hned v úvodu práce. V další části byly podrobně rozděleny všechny formy, druhy a financování sociálních služeb. Oblast sociálních služeb je upravena zákonem č. 108/2006 Sb. a také vyhláškou č. 505/2006 Sb. Regulace těchto služeb je velmi náročná a složitá, proto vyžaduje ze strany organizací vysokou pozornost. V závěru teoretické části byly rozebrány jednotlivé metody pro analyzování služeb, které byly následně využity v části praktické.

Druhá polovina práce byla zaměřena na poskytované služby konkrétní příspěvkové organizace. Byla zde popsána hlavní a doplňková činnost organizace, také její organizační struktura a v neposlední řadě ekonomická analýza, pomocí které bylo zhodnoceno finanční zdraví. Následná analýza služeb pomohla odhalit určité nedostatky v poskytování sociálních služeb. Analýza byla zaměřena na všechny služby z hlavní i doplňkové činnosti, které tato organizace nabízí. Metodou porovnání na základě předem stanovených kritérií byl zhodnocen trh sociálních služeb ve Šternberku, velikost organizace a rozsah činností. Provedená SWOT analýza poukázala na slabé a silné stránky a příležitosti a hrozby příspěvkové organizace. Nakonec byl do celkové analýzy zahrnut také řízený rozhovor s ředitelkou organizace, která svými poznatky přispěla k ucelení výsledného hodnocení.

Na základě všech provedených analýz vplynuly jednoznačné nedostatky a přednosti, které byly vyhodnoceny v poslední kapitole práce. V této kapitole byly předloženy možné postupy a návrhy pro zlepšení stávající situace, které snad budou pro organizaci užitečné. Tím byly také splněny kladené cíle práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje

CIMLER, Petr a kol. 2001 *Obchod a služby: studijní text pro distanční studium*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, Ekonomická fakulta, 167 s. ISBN 80-7082-795-5.

ČESKO. Zákon č. 108 ze dne 31. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 37, s. 1257-1289. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=16>

ČESKO. Vyhláška č. 505 ze dne 29. listopadu 2006 prováděcí předpis k zákonu o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 164, s. 7021-7048. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=4>

DOHNALOVÁ, Marie a kol. 2011. *Sociální ekonomika*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 175 s. ISBN 978-80-7357-573-1.

HEJDUKOVÁ, Pavlína. 2015. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. xii, 252 stran. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.

HENDL, Jan. 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 437 stran. ISBN 978-80-262-0982-9.

HROZENSKÁ, Martina a DVOŘÁČKOVÁ, Dagmar. 2013. *Sociální péče o seniory*. 1. vyd. Praha: Grada, 191 s. ISBN 978-80-247-4139-0.

JURAJDOVÁ, Hana a kol. 2004. *Účetnictví, daně, audit a financování územních samosprávných celků a organizací neziskového sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 132 s. ISBN 80-210-3583-8.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. Expert. ISBN 80-247-0513-3.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xii, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.

KRÁLOVÁ, Irena. 2009. *Finanční analýza: pro střední a vyšší hotelové školy*. 1. vyd. Praha: Fortuna, 128 s. ISBN 978-80-7373-060-4.

MALÍKOVÁ, Eva. 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních [sic] zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada, 328 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3148-3.

MATOUŠEK, Oldřich a kol. 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 194 s. ISBN 978-80-262-0041-3.

MATOUŠEK, Oldřich a kol. 2013. *Encyklopedie sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 570 s. ISBN 978-80-262-0366-7.

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.

PAHL, Nadine and Anne RICHTER. 2007. *SWOT Analysis. Idea, Methodology And A Practical Approach*. Berlin: GRIN Verlag, 42 s. ISBN 978-3-640-29767-2.

PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav a JETMAR, Marek. 2012. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

PRUDKÁ, Šárka. 2015. *Sociální služby pro seniory v kontextu sociální politiky*. Praha: Wolters Kluwer, 236 stran. ISBN 978-80-7478-839-0.

PRŮŠA, Ladislav. 2007. *Ekonomie sociálních služeb*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 179 s. ISBN 978-80-7357-255-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. 2001. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 177 s. ISBN 80-86119-41-6.

VÍŠEK, Petr a PRŮŠA, Ladislav. 2012. *Optimalizace sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: Národní centrum sociálních studií, 110, 4 s., [18] s. obr. příl. ISBN 978-80-7416-099-8.

TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

### **Internetové zdroje**

*Administrativní registr ekonomických subjektů (Ares)* [online databáze]. Praha: Ministerstvo financí ČR, ©2013 [cit. 2016-04-27]. Dostupné z: <http://www.info.mfcr.cz/>

*Centrum sociálních služeb Uničov, příspěvková organizace* [online]. ©2016. [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Český statistický úřad [online]. ©2016. [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Sociální služby Šternberk, příspěvková organizace [online]. ©2016. [cit. 2016-04-29]. Dostupné z: <http://www.socialnisluzby.cz/>

Účetní kavárna: Dotace, granty a příspěvky poskytované nevýdělečným organizacím [online]. ©2016. [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8135v10788-dotace-granty-aprispevky-poskytovane-nevydelecnym-organizacim/?search\\_query=\\$issue=34I47|\\$issue=34I48|\\$issue=34I49|\\$issue=34I50|\\$issue=34I51|\\$issue=34I52&order\\_by=&order\\_dir=&type=&search\\_results\\_page=1](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8135v10788-dotace-granty-aprispevky-poskytovane-nevydelecnym-organizacim/?search_query=$issue=34I47|$issue=34I48|$issue=34I49|$issue=34I50|$issue=34I51|$issue=34I52&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| DČ   | doplňková činnost                    |
| DS   | domov pro seniory                    |
| HČ   | hlavní činnost                       |
| MPVS | Ministerstvo práce a sociálních věcí |
| NNO  | nestátní nezisková organizace        |
| PO   | příspěvková organizace               |
| ÚP   | úřad práce                           |
| VH   | výsledek hospodaření                 |
| VZZ  | výkaz zisku a ztrát                  |

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Obr. 1 Procentuální rozdělení uživatelů sociálně aktivizačních služeb za rok 2015<br/>(vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace).....</i>                                      | <i>52</i> |
| <i>Obr. 2 Procentuální rozdělení uživatelů zájmových klubů za rok 2015 (vlastní<br/>zpracování podle interních zdrojů organizace).....</i>  | <i>53</i> |
| <i>Obr. 3 Vývoj hospodářského výsledku doplňkové činnosti v letech 2013-2014<br/>(vlastní zpracování podle interních zdrojů organizace; Centrum sociálních<br/>služeb Uničov, 2016) .....</i> | <i>60</i> |

**SEZNAM TABULEK**

|   |    |
|---|----|
| <i>Tab. 1</i> Stupně závislosti pro osoby do 18 let.....  | 26 |
| <i>Tab. 2</i> Stupně závislosti pro osoby od 18 let.....  | 27 |
| <i>Tab. 3</i> Výše měsíčního příspěvku na péči .....  | 27 |
| <i>Tab. 4</i> SWOT analýza .....  | 34 |
| <i>Tab. 5</i> Vývoj zaměstnanců za posledních 5 let.....  | 40 |
| <i>Tab. 6</i> Dílčí hodnoty ukazatele autarkie z hlavní činnosti v letech 2013-2015 .....                     | 41 |
| <i>Tab. 7</i> Rentabilita nákladů doplňkové činnosti .....  | 41 |
| <i>Tab. 8</i> Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti v letech 2013<br>a 2015 ..... | 42 |
| <i>Tab. 9</i> Vertikální analýza výnosů.....  | 43 |
| <i>Tab. 10</i> Vertikální analýza nákladů .....   | 44 |
| <i>Tab. 11</i> Vývoj nákladů Azylovového domu v letech 2013-2015 .....  | 46 |
| <i>Tab. 12</i> Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů .....                    | 46 |
| <i>Tab. 13</i> Vývoj nákladů Domova seniorů v letech 2013-2015 .....  | 47 |
| <i>Tab. 14</i> Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů .....                    | 48 |
| <i>Tab. 15</i> Vývoj nákladů Pečovatelské služby v letech 2013-2015.....                                      | 49 |
| <i>Tab. 16</i> Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů .....                    | 49 |
| <i>Tab. 17</i> Vývoj nákladů Střediska ošetrovatelské péče v letech 2013-2015 .....                           | 50 |
| <i>Tab. 18</i> Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů .....                    | 50 |
| <i>Tab. 19</i> Procentuální rozdělení hrazení nákladů vycházející z celkových výnosů .....                    | 53 |
| <i>Tab. 20</i> Vývoj hospodářského výsledku z doplňkové činnosti v letech 2013-2015.....                      | 55 |
| <i>Tab. 21</i> Porovnání demografických faktorů obou měst .....   | 57 |
| <i>Tab. 22</i> Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2013-2015.....  | 58 |
| <i>Tab. 23</i> Vymezení hlavní činnosti obou organizací v roce 2016 .....                                     | 58 |
| <i>Tab. 24</i> SWOT analýza příspěvkové organizace .....  | 61 |



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura příspěvkové organizace Sociální služby Šternberk

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE

