

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

Hodnocení výkonnosti pobytových sociálních služeb
Performance Evaluation of the Residential Social Services

Student: Bc. Izabela Ertingerová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra veřejné ekonomiky

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Izabela Ertingerová**
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202T055 Veřejná ekonomika a správa
Téma: **Hodnocení výkonnosti pobytových sociálních služeb**
Performance Evaluation of the Residential Social Services

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Pojetí výkonnosti v sociálních službách
 3. Domovy seniorů zřizované Moravskoslezským krajem
 4. Zhodnocení výkonnosti vybraných domovů seniorů
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

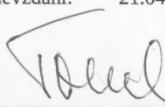
Seznam doporučené odborné literatury:

- ČÁMSKÝ, P., J. SEMBDNER a D. KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0027-7.
DOOREN, W., G. BOUCKAERT and J. HALLIGAN. *Performance Management in the Public Sector*. New York: Routledge, 2010. 198 p. ISBN 978-0-415-37104-9.
JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. Praha: Professional Publishing, 2015. ISBN 978-80-7431-155-0.

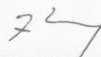
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Iveta Vrabková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016
Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petr Tománek, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 21. 4. 2017


.....
Bc. Izabela Ertingerová

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Ivetě Vrabkové, PhD. za odborné vedení a cenné rady, za pomoc a připomínky poskytnuté při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1	ÚVOD	8
2	POJETÍ VÝKONNOSTI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	10
2.1	Výkonnost.....	10
2.1.1	Produkční model výkonnosti	11
2.1.2	Výkonnost v sociálních službách.....	13
2.2	Sociální služby v České republice	14
2.2.1	Legislativní působnost v oblasti sociálních služeb.....	15
2.2.2	Formy a druhy poskytování sociálních služeb.....	16
2.2.3	Smlouva o poskytování sociálních služeb	20
2.2.4	Registrace poskytovatelů sociálních služeb.....	20
2.2.5	Zřizovatelé, poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb	21
2.3	Kvalita a hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb	22
2.3.1	Standardy kvality poskytovaných sociálních služeb	23
2.3.2	Supervize, intervize	25
2.3.3	Systémy kvality	25
2.3.4	Benchmarking.....	26
2.3.5	Stížnosti	26
3	DOMOVY SENIORŮ ZŘIZOVANÉ MORAVSKOSLEZSKÝM KRAJEM.....	27
3.1	Příspěvkové organizace	27
3.1.1	Příspěvkové organizace státu.....	28
3.1.2	Příspěvkové organizace ÚSC	29
3.2	Domovy pro seniory jako příspěvkové organizace Moravskoslezského kraje.....	30
3.2.1.	Domov Bílá Opava	32
3.2.2.	Domov Jistoty.....	33
3.2.3.	Nový domov	34
3.2.4.	Domov Na zámku	34
3.2.5.	Domov Březiny.....	35
3.2.6.	Domov Letokruhy.....	36
3.2.7.	Domov Vítkov	36
3.2.8.	Domov Odry	37
3.2.9.	Domov Příbor, Domov Hortenzie, Domov Duha.....	37

3.3	Vzájemné srovnání domovů seniorů	38
4	ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÝCH DOMOVŮ SENIORŮ.....	41
4.1	Základní charakteristiky modelů: vstupy a výstupy	41
4.1.1	Model A.....	41
4.1.2	Model B	42
4.2	Model DEA.....	44
4.2.1	CCR modely	45
4.2.2	BCC model	46
4.3	Výsledky analyzovaných modelů.....	47
4.3.1	DEA Modelu A.....	47
4.3.2	DEA Modelu B.....	50
4.4	Souhrnné hodnocení podle charakteru výnosů z rozsahu.....	52
4.4.1	Model A	52
4.4.2	Model B	53
5	ZÁVĚR.....	55

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Stárnutí je obecně vnímáno jako neodvratný rys populačního vývoje, s jehož důsledky je třeba se potýkat. V uplynulém desetiletí se počet seniorů (obyvatel ve věku 65 let a více) v České republice (dále jen ČR) neustále zvyšoval. Projekce vývoje obyvatelstva zpracována Českým statistickým úřadem (dále jen ČSÚ) předpokládá, že dojde k výrazným změnám ve struktuře naší populace během následujících let. Podle tzv. střední varianty se očekává, že do roku 2025 dojde k mírnému poklesu počtu obyvatelstva, nicméně počet osob starších 80 let, které jsou nejčastějšími klienty pobytových služeb sociální péče, vzroste o více než 60 %. V letech 2025 – 2050 by mělo dojít ještě k dalšímu nárůstu o více než 75 %. Tento vývoj bude mít dopad nejen na systém důchodového pojištění, ale také na oblast zdravotní péče a sociálních služeb.

Staří lidé se mnohdy stávají závislí na pomoci druhé osoby, což bývá často stupňováno v případech, kdy jsou vytěsněni ze svého přirozeného sociálního prostředí a umístěni do zařízení sociální péče pro seniory (zejména s trvalým pobytem). Nicméně i zde je potřeba starým lidem (klientům) zajistit odpovídající prostředí, vnímat jejich potřeby i požadavky, a to tak, aby se cítili jako doma a udrželi si sociální kontakty se svými blízkými. Podle Průši (2007) dosahuje v ČR podíl osob starších 65 let, kterým je poskytována péče v pobytových zařízeních srovnatelné úrovně jako v Rakousku, Finsku nebo ve Velké Británii. Vzhledem k očekávaným demografickým trendům je nutno počítat s nárůstem počtu míst v domovech pro seniory o několik set procent do roku 2050.

Předmětem diplomové práce jsou domovy pro seniory působící jako příspěvkové organizace Moravskoslezského kraje.

Cílem diplomové práce je zhodnocení technické efektivity vybraných domovů pro seniory v jednotlivých letech 2011 – 2015.

Pro dosažení cíle je použita metoda analýzy obalu dat Data Envelopment Analysis (dále jen DEA), která se využívá jako specializovaný modelový nástroj pro hodnocení technické efektivity, výkonnosti nebo produktivity skupiny homogenních neboli porovnatelných produkčních jednotek, a to na základě vybraných vstupů a výstupů. Jelikož vstupů a výstupů může být několik druhů, řadí se tato metoda mezi metody vícekritériálního rozhodování. V tomto smyslu jsou v rámci zhodnocení technické efektivity vybraných domovů pro seniory konstruovány dva modely Model A a Model B zahrnující specifické vstupy a výstupy.

V souladu s cílem diplomové práce jsou stanoveny následující dvě hypotézy:

H1: „Technická efektivita domovů pro seniory je v rámci jednoho roku u Modelu A a u Modelu B srovnatelná.“;

H2: „Míra technické efektivity se liší podle orientace modelu na konstantní výnosy z rozsahu a variabilní výnosy z rozsahu.“.

Na veškeré použité zdroje je v diplomové práci odkazováno. Diplomová práce je strukturována do pěti kapitol, včetně Závěru a tohoto Úvodu. Druhá kapitola je zaměřena na problematiku výkonnosti v sociálních službách a teoretickou charakteristiku sociálních služeb v ČR včetně pojednání o kvalitě a způsobu jejího hodnocení. Tato kapitola vychází zejména z odborné knižní literatury, ale také z platné legislativy.

Třetí kapitola definuje příspěvkové organizace, které jsou rozděleny na dvě skupiny – příspěvkové organizace zřízené státem a příspěvkové organizace zřízené územně samosprávným celkem. Kapitola dále charakterizuje jednotlivé domovy pro seniory, jejichž zřizovatelem je Moravskoslezský kraj. Pozornost je věnována kromě základních informací o jednotlivých domovech pro seniory a druhu poskytovaných sociálních službách také vývoji lůžkové kapacity ve sledovaném pětiletém období.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na analýzu výkonnosti vybraných domovů seniorů v rámci technické efektivity, kde proces zhodnocení je realizován prostřednictvím dvou modelů (vstupově a výstupově orientovaného), a to v rámci konstantních a variabilních výnosů z rozsahu.

Poslední pátá kapitola je věnována Závěru, kde jsou shrnuty stěžejní poznatky diplomové práce a výsledky k verifikaci stanovených hypotéz.

Diplomová práce byla zpracována v rámci a za podpory projektu Studentské grantové soutěže s názvem „Technická efektivnost a ekonomická stabilita příspěvkových organizací“, č. SP2016/60.

2 POJETÍ VÝKONNOSTI V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Sociální služby jsou významnou oblastí veřejných služeb a efektivnost je vedle kvality podmnožinou a zároveň výchozím požadavkem jejich výkonnosti. Věcná orientace veřejných služeb se odráží do legitimních požadavků na jejich výkonnost, která v podmínkách sociálních služeb má speciální rozměr. Veřejné služby jsou dle usnesení vlády ČR č. 164/2002 v kontextu návrhu věcného záměru zákona o standardizaci vybraných veřejných služeb „... vytvořené, organizované nebo regulované orgánem veřejné správy k zajištění, aby byla služba poskytována způsobem, který lze považovat za nezbytný pro uspokojení společenských potřeb při respektování principu subsidiarity“.

2.1 Výkonnost

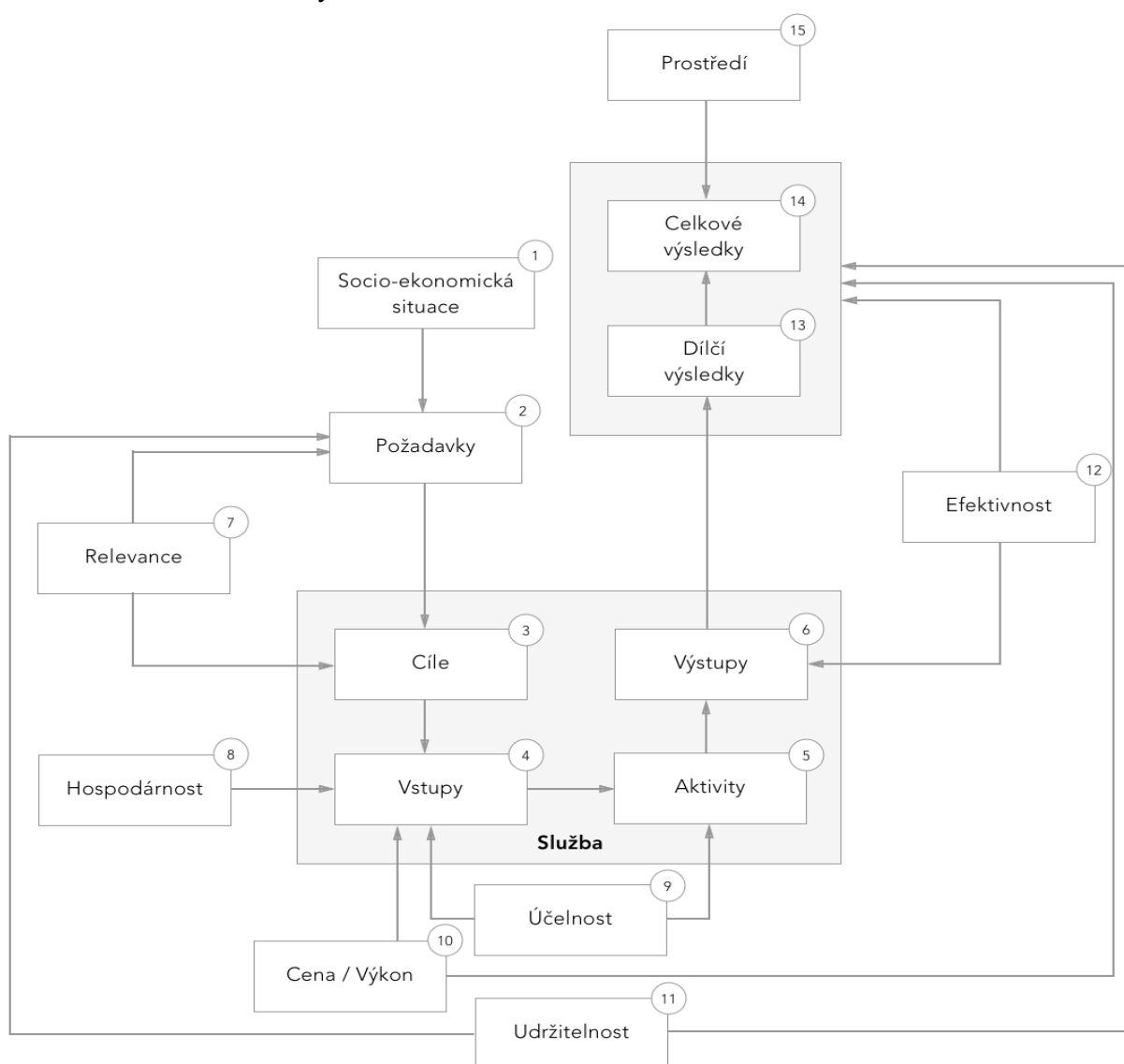
S výkonností jako pojmem se lze setkat v různých oborech od sportu, zdravotnictví až po světovou ekonomiku, proto existuje také více přístupů k jeho přesnějšímu vymezení. Wagner (2009, s. 17) definuje výkonnost obecně jako „...charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály“. Výkonnost je obecně ovlivněna subjektivními a objektivními předpoklady. K subjektivním předpokladům se řadí schopnosti a dovednosti člověka (fyzické a psychické) a získaná pracovní kvalifikace. Naopak mezi objektivní podmínky patří technologie a technické vybavení, optimální vnitřní a vnější prostředí, vybavení pracovišť, organizace práce, hodnocení a odměňování pracovníků, (Wagnerová, 2008).

Při posuzování výkonnosti některé činnosti se vychází z toho, že je činnost cílově zaměřená a v budoucnu povede k dosažení určitého cíle anebo se k danému cíli alespoň přiblíží. Výkonnost je zpravidla spojována s účinností a efektivností, (Vrabková, 2012). Pro dosažení požadovaného cíle je potřeba „dělat věci správně“ tzv. „do the right things“, a to z hlediska způsobu uskutečnění dané činnosti (tzv. účinnost, účelnost) a „dělat věci správnou cestou“ z hlediska volby činnosti, která se uskutečňuje (tzv. efektivnost). V neposlední řadě také „dělat věci levně“ (tzv. hospodárnost), (Wagner, 2009). K daným požadavkům by měl být podle odborníků doplněn i rovný přístup, (Vrabková, 2012).

2.1.1 Produkční model výkonnosti

Nejvíce rozšířený koncept výkonnosti striktně následuje produkční proces. Základní model, který je odvozený od privátního sektoru, se dívá pouze na vstupy, aktivity a výstupy. Vyrůstající povědomí o nedostacích tohoto jednoduchého modelu pro veřejný sektor a neziskových činností (non-profit activities) vedly u několika akademiků k redefinování tohoto modelu. Nový upravený model může obsahovat celý řetězec počínaje vstupy až po výstupy včetně všech možných interakcí s modelem. Obrázek 2.1 zobrazuje nejdůležitější součásti rozšířeného výkonnostního modelu (Dooren, Bouckaert, Halligan, 2010).

Obr. 2.1. Produkční model výkonnosti



Zdroj: DOOREN, V. W., G. BOUCKAERT and John HALLIGAN. *Performance management in the public sector*, 2010. Vlastní úprava.

Základním bodem ve výkonnostním modelu (Obr. 2.1) je sociálně – ekonomická situace (1) a problémy společnosti – zaměření veřejného sektoru a služby, které poskytuje, se od ní odvíjí. Výzkumy, které akcím předcházejí, však naznačují, že nejen politici, ale také osoby operující ve veřejném zájmu, zájmové skupiny, média a v neposlední řadě také náhodné události ovlivňují, jakým způsobem se tyto problémy transformují do požadavků na změnu (2).

Politický systém má však svou nezastupitelnou roli – určuje priority, podle kterých se následně stanovují cíle (3) společnosti nebo daného programu. Vstupy (4), jako jsou například finanční a lidské zdroje, se přidělují organizacím a programům za účelem nastartování aktivit (5), které vedou k výsledkům (6).

Výsledky veřejných služeb jsou buď hromadné, nebo se skládají z dílčích výsledků, které však nejsou brány v potaz obyvatelstvem. Místo toho (a toto platí pouze v demokratických společnostech) existuje nepřímé a vzdálené hodnocení implementovaných služeb skrze systém voleb. Pro veřejnou správu však volby nejsou jakkoliv dostačujícím ukazatelem ke zhodnocení, zda je daná služba úspěšná či nikoliv – proto existuje řada metrik, které se v praxi používají.

Porovnáváním cílů dané změny a požadavků, které se očekávají, je možné objektivně zhodnotit důležitost (7). Hospodárnost (8) je poměr mezi čistými finančními vstupy před materiálními (například hardware apod.). Poměr mezi vynaloženými prostředky (vstupem) a výstupy se poté nazývají účelnost (9). Poměr mezi vstupy a efektem daných akcí se nazývá poměr cena / výkon (10).

Výsledky organizace nebo daného programu musí adresovat požadavky společnosti. Porovnáním těchto výsledků a původních požadavků je možné stanovit, zda jsou daná nařízení z dlouhodobého hlediska udržitelná (11). Toto srovnání také slouží k zhodnocení, zda jsou nařízení pro společnost užitečná či nikoli. Efektivita je poté schopnost dané služby produkovat očekávané výsledky. Všechny metriky efektivity se nazývají optimální nebo ideální, pokud dosahují 100 % (žádná z metrik nemůže přesáhnout 100 %).

Výsledky mohou být buď dílčí (13) – většinou v krátkodobém hledisku - nebo celkové (14). Obzvláště celkové výsledky jsou velmi ovlivněny prostředím (15), na které daná služba cílí, ale nemá téměř žádný vliv (dobrým příkladem jsou například instituce Evropské Unie (dále jen EU), které se musí řídit jejími pravidly a nařízeními, ale do Unie jako takové zasáhnout nijak nemohou), (Dooren, Bouckaert, Halligan, 2010).

2.1.2 Výkonnost v sociálních službách

Poskytovatelé sociálních služeb považují problematiku výkonnosti jako velmi důležitou součást jejich činnosti. Výkonnost je zde chápána na úrovni pracovního výkonu jednotlivých pracovníků, ne však v rámci strategické úrovně. Představuje nejčastěji záznam jednotlivých výkonů a jejich výsledný součet za určité časové období.

Výkonnost je sledována především z důvodu poskytování kvalitních sociálních služeb, k hodnocení pracovníků a odpovídajícímu odměňování pracovníků, kvůli dotacím nebo závazkům od donátorů. Nicméně vykazovaný výkon není v souladu s výši poskytovaných dotací, což snižuje motivaci poskytovatelů ke sledování výkonnosti. Poskytovatelé na základě zjištěných výsledků získávají informace o vývoji poskytovaných služeb (tzv. zpětné vyhodnocení provedených činností) a jsou schopni plánovat jejich další zlepšování a rozvoj do budoucna. Mezi nástroje ke sledování výkonnosti jsou nejčastěji používány **vnitropodnikové programy, benchmarking nebo standardy kvality**.

Mezi obvyklé ukazatele výkonnosti patří počet zaměstnanců a jejich docházka, klíčové aktivity organizace, výše nákladů na jednoho klienta a poskytovanou službu, počet hodin věnovaných jednomu klientovi, počet klientů na den, podíl stížností na celkovém počtu klientů, cash-flow, počet lůžkodnů a klientodnů, míra spokojenosti klientů či míra obsazenosti zařízení.

Při měření výkonnosti se však vyskytují značné problémy. Týká se to především v nedostatku finančních prostředků, dále v nedostatku času na získávání dat, v nízkém povědomí o metodách měření výkonnosti, a také v roztržitosti a nejednotném formátu dat nebo nízkou využitelnosti ukazatelů výkonnosti. Poskytovatelé sociálních služeb vnímají jako problém i systém financování sociálních služeb, které je jednoleté. Představuje příliš krátké období na strategické plánování či rozvoj služeb a mnohá opatření se nemohou během jednoho roku projevit. Zároveň panuje nejistota ohledně budoucí působnosti poskytovatelů sociálních služeb a v rozsahu poskytovaných služeb.

Dosažené výsledky jsou porovnávány se stanovenými cíli v oblastech poskytování služeb klientům, celkové strategie organizace, financí a v řízení lidských zdrojů. Srovnání se nejčastěji uskutečňuje v zařízeních poskytujících pobytové a terénní služby. U pečovatelské služby a odborného sociálního poradenství se sleduje výkonnost konkrétních služeb poskytnutých klientovi. Ve většině zařízení jsou sledována výkonnost organizace v rámci její celkové strategie.

Z hlediska měření ekonomického výkonu využívají zařízení poskytující pobytové služby a služby drogové prevence zejména metodu Activity Based Costing (dále jen ABC), (MPSV, Podpora procesů v sociálních službách, online).

Jedná se o metodu kalkulace nákladů a oproti jiným metodám přiřazuje režijní náklady na činnosti procesů. Metoda vychází z toho, že všechny procesy (řídící a podpůrné) v organizaci vedou k naplnění hlavních procesů (Janišová, Krivánek, 2013). Je vhodná pro organizace, které mají rozdílně složité produkty, výroba je v různém množství a pro různé skupiny zákazníků.

Pro komplexní měření výkonnosti se využívá metoda Balanced Scorecard (dále jen BSC). Jedná se o systém řízení a měření výkonnosti organizace, kde základem je stanovení vyváženého systému navzájem provázaných ukazatelů výkonnosti určitého podniku. Charakteristikou modelu je to, že formuluje vztahy mezi vstupy, procesy a výsledky a zaměřuje se na význam řízení těchto prvků k dosažení strategických priorit organizace (Nair, 2004). Metodu BSC využívají zařízení poskytující preventivní služby pro děti, mládež a rodinu a obdobně jako u metody ABC zařízení pobytových služeb. Definované oblasti metodou BSC sledují zařízení sociálních služeb většinou odděleným způsobem (MPSV, Podpora procesů v sociálních službách, 2010).

2.2 Sociální služby v České republice

V minulosti vývojové formy sociálních služeb zahrnovaly útulky pro osoby staré a nemocné, pro opuštěné děti a pro chudinu. V moderních státech se rozvinuly i služby, které sloužily jako pomoc lidem, jejichž způsob života je odmítán širokou veřejností, například osoby závislé na drogách nebo alkoholu. (Matoušek a kol., 2007).

Sociální služba představuje činnost nebo soubor činností lidem společensky znevýhodněným, s cílem zlepšit kvalitu jejich života, podpořit tyto osoby při začlenění do společnosti a udržet si své místo v ní. Dále také chrání společnost před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli. Sociální služby se z tohoto pohledu týkají prakticky každého z nás. (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011).

Sociální služby se částečně překrývají s veřejnými službami v užším smyslu. Veřejné služby představují služby poskytované v zájmu veřejnosti. Jsou financovány z veřejných rozpočtů, oproti jiným službám jsou podrobněji definovány legislativou a na základě toho jsou více závislé na politickém rozhodování státu, krajů a obcí, (Průša, 2007). Sociální služba také může být poskytována jako služba na ziskové bázi, a to na základě uzavření obchodního kontraktu mezi dodavatelem služby a jeho uživatelem, (Malík Holasová, 2014).

Malíková (2011, s. 16) definuje sedm klíčových principů, které představují základ všech sociálních služeb:

- „nezávislost a autonomie pro uživatele sociálních služeb - nikoliv závislost;
- začleňování a integrace – nikoli sociální vyloučení;
- respektování potřeb – služba je určována individuálními potřebami a potřebami společnosti, neexistuje model, který by vyhovoval všem;
- partnerství - pracovat společně, ne odděleně;
- kvalita - záruka kvality poskytuje ochranu zranitelným lidem;
- rovnost bez diskriminace;
- standardy národní, rozhodování v místě.“

Sociální služby spadají v širším pojetí do působnosti mnoha rezortů státní správy. Ministerstvo zdravotnictví se zabývá dlouhodobě nemocnými, pro které zřizuje speciální léčebny a zřizuje také kojenecké ústavy pro děti bez zajištění. Prevencí kriminality mládeže spadá do působnosti Ministerstva spravedlnosti a výchovné ústavy pro děti a mládež má na starost Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

V literatuře se lze setkat kromě sociálních služeb také s pojmem humanitní služby (human services). V širším smyslu jsou zde zahrnuty služby zdravotnické, vzdělávací a administrativní, a to od profesionálů nebo dobrovolníků, kteří se věnují poskytování služeb lidem. V ČR jsou služby poskytovány zejména jako přímá materiální pomoc lidem v akutní nouzi. (Malík Holasová, 2014).

2.2.1 Legislativní působnost v oblasti sociálních služeb

Základní ustanovení o poskytování sociální služeb občanům České republiky je zakotveno v Listině základních práv a svobod, kde je uvedeno, že každý má právo získávat prostředky pro své životní potřeby prací. Občanům, kteří toto právo nemohou bez své viny vykonávat, stát v určitém rozsahu hmotně zajišťuje.

Sociální služby jsou vymezeny zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o sociálních službách), který nabyl účinnosti od 1. ledna 2007 a obsah činností u jednotlivých druhů sociálních služeb uvádí vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách (dále jen Vyhláška o sociálních službách).

Zákon upravuje podmínky pro poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám, které se nacházejí v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku

na péči. Dále stanovuje podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách a pro výkon profese sociálního pracovníka v oblasti sociálních služeb nebo podle zvláštních právních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních, ve zdravotnických zařízeních, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních.

Nabytím účinnosti zákona o sociálních službách s sebou přineslo řadu změn v systému sociální péče. Na konci devadesátých let minulého století byl systém sociální péče na našem území poměrně dobře propracován a byl využitelný pro všechny osoby, kteří potřebovali sociální péči, (Průša, 2007). Nicméně na počátku vzniku tohoto systému byla pozornost věnována hlavně na zajištění péče, zatímco na respektování lidských práv a důstojnosti uživatelů sociálních služeb nedošlo. Ti občané, kteří byli závislí na pomoci druhých, byli umísťováni do různých ústavů, byli odtrženi a izolováni od společnosti a měli omezený svobodný pohyb. Zejména v těchto oblastech došlo k provedení zásadních změn. Vytvořily se podmínky pro vznik vhodného prostředí a rozvoj vztahů mezi poskytovateli sociálních služeb a jejich uživateli, který je založený na rovnoprávnosti, dobrovolnosti, individuálních přístupu a nevylučování občanů ze společnosti. (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011).

2.2.2 Formy a druhy poskytování sociálních služeb

Sociální služby jsou poskytovány v různých formách, a to jako pobytové, ambulantní nebo terénní, (Matoušek a kol., 2007). Pobytová varianta se týká služeb spojených s ubytováním ve specializovaných zařízeních. Slouží starým občanům nebo osobám zdravotně postiženým, kteří nejsou schopni se o sebe sami postarat. Kromě ubytování se jedná o stravu, rehabilitace, zdravotní péči, společenský život aj. Ambulantní forma znamená, že uživatel za službami do zařízení sociálních služeb dochází, je doprovázen nebo dopravován, a tedy součástí služby není ubytování. Pokud za klientem, který má na danou službu nárok, dochází domů pracovníci sociálních služeb, jedná se o terénní formu sociální služby, (§ 33 zákon o sociálních službách).

Zákon o sociálních službách dělí sociální služby do odvětví podle poskytovaných služeb na sociální poradenství, služby sociální péče a sociální prevence. Mohou být poskytovány bez úplaty nebo za úplatu.

Sociální poradenství je zákonem rozděleno na základní a odborné. Základní poradenství poskytuje občanům potřebné informace, které slouží k řešení nepříznivých

sociálních situací. Informace jsou poskytovány orgánem státní správy, se kterým je občan v kontaktu. Odborné neboli specializované poradenství je zaměřeno na potřeby jednotlivých okruhů skupin klientů. Zahrnuje poradenství pro osoby se zdravotním postižením, oběti domácího násilí a trestných činů, dále pro manžele a budoucí manžele, pro rodiny a osoby, kteří si vybírají budoucí profesi. Poradenství je poskytováno také v rámci rehabilitační péče a pro azylanty a uprchlíky, kteří potřebují pomoc se začleněním.

Služby sociální péče jsou nápomocny osobám při zajištění jejich fyzické a psychické soběstačnosti. Hlavním cílem služeb je v nejvyšší možné míře zapojit osoby do běžného života a zajistit jim důstojné zacházení a prostředí (§ 38 zákon o sociálních službách). Mezi služby sociální péče vymezuje zákon o sociálních službách v § 39 - § 52 následující jako služby: (a)

osobní asistence – je poskytována osobám s omezenou soběstačností (vysoký věk, zdravotní postižení, chronické onemocnění). Osobám je zajištěna pomoc při běžných úkonech, při osobní hygieně, stravování, pomoc s domácností aj. Služba není časově omezena a poskytuje se v přirozeném prostředí osob, jedná se tedy o terénní formu služby; (b) -

pečovatelská služba – je poskytována stejným skupinám osob jako u osobní asistence, ale rozšířenou o pomoc rodinám s dětmi, kteří z důvodu jejich aktuální situace vyžadují pomoc jiné fyzické osoby. Okruh poskytovaných základních činností je rovněž obdobný jako u osobní asistence. Jedná se však o službu časově omezenou ve formě terénní nebo ambulantní; (c) -

tísňová péče – je poskytována osobám s vysokým ohrožením zdraví nebo života formou trvalé distanční hlasové a elektronické komunikace. V případě potřeby lze službu poskytnout i terénně; (d) -

průvodcovské a předčitatelské služby – jsou poskytovány osobám se zhoršenou schopností orientace a komunikace z důvodu věku nebo zdravotního postižení. Jsou vykonávány v podobě terénních nebo ambulantních služeb; (e) -

podpora samostatného bydlení – slouží osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení nebo onemocnění zdravotního či duševního, kteří vyžadují pomoc od jiné osoby. Pomoc je poskytována terénně v rámci zajištění každodenního chodu domácnosti a pomoc při začlenění do společnosti; (f) -

odlehčovací služby – jsou určeny pro osoby, kterým je jinak poskytována péče v jejich přirozeném prostředí s cílem umožnit náležitý odpočinek pečující osobě. Služby jsou poskytovány v podobě pobytové, ambulantní nebo terénní; (g) -

centra denních služeb – slouží jako ambulantní služby pro zajištění asistence při osobní hygieně, zajištění stravování, terapie aj.; (h) -

denní stacionáře – jsou určeny osobám, kteří vyžadují neustálou péči z důvodu jejich špatného zdravotního stavu v ambulantní formě služeb; (ch) -

týdenní stacionáře – jsou podobou denních stacionářů s rozšířením o pobytové služby; (i) -

domov pro osoby se zdravotním postižením – slouží osobám se sníženou soběstačností, jejichž zdravotní stav vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. V případě nezaopatřeného dítěte, které je v domově umístěno, je poskytováno osobní vybavení (oblečení, obuv) a služby v rámci jeho potřeb (kadeřnictví, pedikúra). V domovech jsou vykonávána výchovná opatření, ústavní výchova i předběžná opatření; (j) -

domov pro seniory – patří k pobytovým službám osobám s vysokým věkem vyžadující pravidelnou pomoc od jiné osoby. Cílem je osobám zajistit a poskytnout plnohodnotný život; (k) -

domov se zvláštním režimem – slouží osobám s chronickým onemocněním, závislých na návykových látkách (drogy aj.) anebo jsou postiženi různými typy demence (Alzheimerova choroba aj.). Režim služeb se odvíjí od specifických potřeb jednotlivých osob; (l) -

chráněné bydlení – má formu individuálního či skupinového bydlení pro osoby se sníženou soběstačností; (m) -

sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče – využívají pobytové sociální služby osoby, které z důvodu neschopnosti postarat se o sebe nemohou být propuštěni, a to do té doby, než jim bude zabezpečena pomoc od jiné osoby, popřípadě poskytnutá jiná forma sociální služby.

Tabulka 2.2 zobrazuje vývoj počtu lůžek a míru jejich využití v procentech v domovech pro seniory, domovech se zvláštním režimem, domovech pro osoby se zdravotním postižením a v azylových domech v letech 2011 – 2015. Z tabulky je patrné, že zejména v domovech se zvláštním režimem došlo v daném období k růstu počtu lůžek, oproti v domovech pro seniory, kde se počet pohyboval neustále okolo 37 tisíc. V domovech pro osoby se zdravotním postižením došlo ke každoročnímu poklesu počtu lůžek. Přestože v azylových domech se počet lůžek postupně zvyšoval, míra využití těchto míst naopak klesala.

Tab. 2.2. Počet lůžek a jejich využití v % ve vybraných zařízeních sociální péče v ČR v letech 2011 - 2015

	Domov pro seniory		Domovy se zvláštním režimem		Domovy pro osoby se zdravotním postižením		Azylové domy	
	lůžka	využití v %	lůžka	využití v %	lůžka	využití v %	lůžka	využití v %
2011	37 616	97,1	9 727	96,8	13 978	97,4	6 245	82,0
2012	37 477	96,6	10 740	95,9	13 820	96,5	6 534	83,5
2013	38 091	96,1	12 048	96,0	13 423	96,5	6 661	80,8
2014	37 327	96,1	14 354	95,2	12 926	96,7	7 002	79,3
2015	37 200	96,6	15 494	95,4	12 707	96,1	7 311	75,0

Zdroj: Český statistický úřad, online.

Zákon o sociálních službách dále definuje **služby sociální prevence**, tyto jsou určeny osobám, kterým hrozí sociální vyloučení ze společnosti z důvodu jejich krizové sociální situace, špatných životních zvyků a stylu života směřující ke konfliktu se společností a ohrožení práv a oprávněných zájmů kriminálních činností jiných osob. Výsledkem služeb je podporovat osoby k překonání jejich nepříznivé sociální situace a zamezit vzniku a šíření nežádoucích společenských jevů ohrožujících společnost. Zákon o sociálních službách v § 54 -70 definuje služby sociální prevence **v podobě:**

- rané péče,
- telefonické krizové pomoci,
- tlumočnických služeb,
- azylových domů,
- domovů na půli cesty,
- kontaktních center,
- krizové pomoci,

- intervenčních center,
- nízkoprahových denních center,
- sociálních aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi,
- sociálních aktivizačních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením,
- terénních programů,
- sociální rehabilitace.

2.2.3 Smlouva o poskytování sociálních služeb

Při poskytování sociálních služeb uzavírá poskytovatel služby s klientem smlouvu o poskytnutí sociální služby. Smlouva upravuje všechny vztahy, které vznikají v procesu poskytování sociálních služeb. Jedná se o nejvýznamnější dokument, který je oběma stranám k dispozici. Vše ostatní má oproti smlouvě pouze podpůrný charakter. Jedna z nejzákladnějších formálních podmínek pro kvalitní poskytování sociálních služeb je zajištění perfektnosti smlouvy, (Malíková, 2011). Zákon o sociálních službách v § 91 odst. 5 uvádí, že se smlouva uzavírá na základě podmínek občanského zákoníku, tj. podle právní normy respektující rovnoprávnost subjektů (poskytovatele a uživatele). Smlouva musí mít písemnou podobu a musí obsahovat předepsané náležitosti, a to označení smluvních stran, druh a rozsah poskytované sociální služby, místo a čas poskytování služby, výši úhrady a způsob placení, ujednání o dodržování vnitřních pravidel stanovených poskytovatelem, výpovědní důvody a lhůty a dobu platnosti smlouvy.

2.2.4 Registrace poskytovatelů sociálních služeb

Sociální služby je možné poskytovat pouze na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb. Smyslem je zabezpečit, aby každý, kdo se chce stát poskytovatelem sociálních služeb, se ještě před zahájením této činnosti osvědčil o splnění některých zásadních podmínek z oblasti hygienického, technického, materiálního, personálního a odborného, čímž mu umožní poskytovat sociální služby v požadovaném rozsahu a kvalitě. Toto oprávnění vzniká rozhodnutím o registraci, která je nezbytnou podmínkou pro výkon činnosti poskytovatele. Její případné odnětí znamená, že poskytovatel nemá oprávnění příslušnou službu vykonávat, (Průša, 2007; Malíková, 2011). Podmínky pro registraci jsou definovány v § 79 zákona o sociálních službách. Registrujícím orgánem jsou v tomto případě krajské úřady (dále jen KÚ), v některých případech registraci vykonává Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV). KÚ vede registr poskytovatelů sociálních služeb, správa registru v elektronické podobě je v působnosti MPSV. O změnách registrace popřípadě jeho zrušení rozhoduje KÚ

v případě, že poskytovatel sociálních služeb již nesplňuje podmínky pro registraci, nebo nesplňuje standardy kvality, o zrušení registrace požádá poskytovatel sám, nebo mu byla uložena peněžní sankce za správní delikty. Pro každou ze základních služeb z oblasti Služby sociální péče (v § 39 – 52) a z oblasti Služby sociální prevence (v § 54 – 70) zákona o sociálních službách je nutná specifická, samostatná registrace. Registrace se naopak nevyžaduje dle § 83 zákona o sociálních službách u fyzické osoby, která poskytuje pomoc osobě blízké nebo u asistenta sociální péče sociální službu nepodnikatelským způsobem a dle § 84 zahraniční fyzické a právnické osobě usazenou v některém členském státě EU a poskytuje služby na území ČR prozatímně a vzácně za splnění stanovených podmínek. Registraci poskytovatelů sociálních služeb má být zajištěna ochrana klientů a jejich zájmů tak, aby nedocházelo k porušování jejich práv.

2.2.5 Zřizovatelé, poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb

Zřizovateli zařízení v ČR poskytujících sociální služby jsou MPSV ČR, kraje, obce, okresní správy sociálního zabezpečení a Úřad práce ČR a také nestátní neziskové organizace, (Matoušek a kol. 2007).

MPSV řídí a kontroluje výkon státní správy v oblasti sociálních služeb, je zřizovatelem pěti specializovaných ústavů sociální péče s celostátní působností a zajišťuje jejich financování. Zpracovává střednědobý národní plán rozvoje sociálních služeb a ze státního rozpočtu poskytuje dotace registrovaným poskytovatelům sociálních služeb a dále dotace krajům a obcím s rozšířenou působností na zajištění sociálních služeb a prostřednictvím Úřadu práce ČR poskytuje příspěvek na péči (dříve Obecní úřad s rozšířenou působností).

Poskytovatelé sociálních služeb jsou organizace a instituce, které sociální služby poskytují či provozují. Jde o územně samosprávné celky (dále jen ÚSC) a jimi zřizované právnické osoby, dále právnické a fyzické osoby a v neposlední řadě ministerstva a jimi zřízené státní příspěvkové organizace a organizační složky státu. (Průša, 2007).

Kraje mohou poskytovat sociální služby v rámci své samostatné působnosti, a to podobně jako obce ve formě svých organizačních složek, nebo jako příspěvkové organizace. Po zrušení okresů se kraje po roce 2002 staly zřizovateli převážné části zařízení sociální péče, které do té doby okresy zřizovaly. Mezi kompetence krajů patří i poskytování dotací na zajištění sociálních služeb na jeho území obcím, právnickým a fyzickým osobám. Krajský úřad v přenesené působnosti poskytuje dotace získané z rozpočtu MPSV. Kromě toho, že obce a kraje sami zřizují organizace k poskytování sociálních služeb, dbají

na vytváření vhodných podmínek pro rozvoj sociálních služeb na svém území především zjišťováním skutečných potřeb lidí a zdrojů k jejich uspokojení.

Obce při zajišťování sociálních služeb mohou v rámci své samostatné působnosti zřizovat vlastní organizační složky bez právní subjektivity, nebo jako příspěvkové organizace, které mají samostatnou právní subjektivitu. Forma organizační složky obce se uplatňuje zejména v případech, kdy jde o službu nenáročnou na personál, prostory a techniku. V jiných případech je vhodnější forma samostatné příspěvkové organizace. Role obcí v sociální oblasti je významná. Řešení mnoha sociálních problémů spočívá právě na obcích, které jsou občanu po rodině prakticky nejbližší. Stát a jeho orgány mohou k řešení těchto problémů pouze nápomoci, ale skutečné řešení zabezpečit nemohou. Pokud existuje osoba, které není poskytována sociální služba a je v situaci, kdy neposkytnutí okamžité pomoci by ohrozilo její život nebo zdraví, je obecní úřad obce s rozšířenou působností povinen poskytnout sociální služby nebo jiné formy pomoci v nezbytném rozsahu. Obce poskytují dotace ze svého rozpočtu na financování běžných výdajů související s poskytováním sociálních služeb. (Matoušek a kol., 2007).

Zřizovatelem mohou být v ČR rovněž nestátní neziskové organizace, které získávají na svou činnost dotace z veřejných rozpočtů. Na tuto dotaci ale nemají právní nárok.

Sociální služby jsou podle zákona o sociálních službách poskytovány osobám, které mají na území ČR nahlášeno místo trvalého pobytu, osobám s uděleným azylem, cizincům bez trvalého pobytu v ČR avšak tato právu jim zaručuje mezinárodní smlouva, dále občanům a rodinným příslušníkům občana členského státu EU a cizincům, kteří mají povolení k dlouhodobému pobytu po dobu delší než tři měsíce. Tyto osoby mají také právo na poskytnutí příspěvku na péči při splnění podmínek uvedených v § 4 v zákoně o sociálních službách. Každý občan má nárok na poskytnutí sociálního poradenství o možnostech řešení nepříznivé sociální situace, ve které se nachází.

2.3 Kvalita a hodnocení kvality poskytovaných sociálních služeb

Kvalitu v sociálních službách lze spojovat se spokojeností klienta a jeho rodiny, vysokou odbornou úrovní péče o klienta, cenovou únosností služby, odpovídajícím prostředím, bezpečím a dostupností služby. Jednotliví aktéři (zřizovatel, poskytovatel, pracovník, klient, rodina, veřejnost aj.) však vnímají jednotlivé oblasti v rozdílné míře. (Malík Holasová, 2014).

Ke změření kvality sociálních služeb lze použít dle Malíkové (2011) několik způsobů (technik):

- standardy kvality sociálních služeb;
- supervize, intervize;
- TQM (Total Quality Management);
- Balanced Scorecard;
- controlling;
- benchmarking;
- stížnosti;
- sebehodnocení aj.

2.3.1 Standardy kvality poskytovaných sociálních služeb

Ve sféře sociálních služeb dochází v posledních několika letech k významným změnám, zejména v k uživatelům sociálních služeb a v používaných metodách sociální práce. MPSV se snaží na tyto posuny reagovat a poskytovat kvalitní služby, které odpovídají současné úrovni poznání. Mezi hlavní cíle MPSV v oblasti sociálních služeb je boj proti sociálnímu vyloučení a jeho předcházení, podpora života v přirozeném společenství, ochrana znevýhodněných skupin obyvatelstva před porušováním jejich občanských práv a před neodborným poskytováním služeb. Pro dosažení těchto cílů stanovilo ministerstvo požadavky na kvalitu poskytování sociálních služeb v podobě standardů kvality, které se staly právním předpisem závazným od 1. 1. 2007, (Standardy kvality sociálních služeb, MPSV, 2009).

Standardy představují soubor měřitelných a ověřitelných kritérií, které popisují, jak má vypadat kvalitní sociální služba. Nestanovují jaká práva či povinnosti mají uživatelé a zařízení sociálních služeb, ale jsou schopny průkazným způsobem posoudit, jakou kvalitu mají poskytované služby, (Malíková, 2011). Plnění kritérií je bodově ohodnoceno 0 – 3 body (0 bodů při nesplnění, 3 body při výborném splnění). Hodnocení a stanovení procenta naplnění standardů provádějí inspektoři sociálních služeb, (Malík Holasová, 2014). Hlavním podstatou standardů je to, že je lze použít pro všechny druhy sociálních služeb. Východiskem pro vytvoření standardů sociálních služeb byly využity prvky zajišťování kvality užívané v jiných odvětvích, kde kvalita služeb je vnímána jako schopnost uspokojit zájmy a potřeby nejen zákazníků, ale i zájmů zadavatelů služeb.

Předložená podoba standardů odpovídá současné úrovni poznání a současným požadavkům na kvalitní sociální službu. Požadavky na kvalitu se ze strany uživatelů

a i zadavatelů neustále zvyšují. Na základě toho MPSV nepředkládá podobu standardů za finální a neměnnou, ale počítá s přehodnocením současné úrovně standardů za několik let.

Standardy představují důležitý nástroj pro zkvalitnění a zefektivnění sociálních služeb. Podpora nezávislosti na sociální službě povede k poskytování pomoci a podpory uživatelům v takové míře, jak skutečně potřebují. Cílem je pak zvýšit efektivitu využitých prostředků, které jsou na sociální služby vynaloženy.

Kvalita sociálních služeb dle zákona obsahuje 15 standardů pro hodnocení kvality sociálních služeb. Ty jsou rozděleny do tří typů standardů – procedurální, personální a provozní, (Malík Holasová, 2014).

Procedurální standardy obsahují:

- Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb,
- Ochrana práv osob v organizaci,
- Jednání se zájemcem o sociální službu,
- Smlouva o poskytování sociální služby,
- Individuální plánování průběhu sociální služby,
- Dokumentace a poskytování sociální služby,
- Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby,
- Návaznost poskytované služby na dostupné zdroje.

Personální služby obsahují:

- Personální a organizační zajištění sociální služby,
- Profesionální rozvoj zaměstnanců.

Provozní standardy obsahují:

- Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby,
- Informovanost o službě,
- Nouzové a havarijní situace,
- Zvyšování kvality sociální služby. (Malík Holasová, 2014).

Znění Standardů a kritérií je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění.

2.3.2 Supervize, intervize

Supervize a intervize se řadí mezi další nástroje určené na zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb. Představují určitou podporu, formu učení a dohled, kdy se pracovníci mohou vyzpovídat se svými problémy, naučit se je překonat a zhodnotit, do jaké míry je jejich činnost efektivní.

Supervizí dochází k přenosu poznatků mezi dvěma nebo více subjekty, k oceňování profesionálních kompetencí a poskytování zpětné vazby mezi sebou. Supervize je prováděna formou pravidelných schůzek supervizora s pracovníky zařízení, v rámci kterých se probírají jednotlivé problémy. U pracovníků se vyžaduje aktivita a ochota řešit dané problémy. Informace o výsledku supervize obdrží management zařízení. Při správném provádění supervize lze dosáhnout k předcházení syndromu vyhoření, ke změně klimatu v prostředí, podpory ve vzdělání a osobnostnímu rozvoji jednotlivých pracovníků, sjednocení kolektivu apod.

Člení se na interní, externí, individuální, skupinovou, týmovou, krátkodobou nebo dlouhodobou. Z hlediska zaměření se dělí na případovou, rozvojovou, poradenskou či programovou. Podle způsobu použité práce se jedná o supervizi administrativní, výukovou nebo podpůrnou. (Malíková, 2011).

2.3.3 Systémy kvality

Mezi systémy kvality se řadí:

- TQM (Total Quality Management);
- EFQM (model excellence);
- Systém managementu jakosti ISO 9000;
- Controlling;
- Balanced Scorecard aj.

Jedná se o modely kontinuálního zvyšování kvality a efektivity poskytované péče. Zařízení sociálních služeb poskytují sociální služby v rámci jím vybraného modelu, (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011). V řízení kvality se používají však stovky metod a mnohdy je jedna metoda součástí druhé. Tyto metody ale nepřinesou automaticky požadovaný efekt. Získané výsledky by měly být využity pro rozhodování na strategické a operativní úrovni. Zároveň je důležitá kontrola managementu, zda dochází ke zvyšování spokojenosti klientů, ke splnění cílů apod., (Malík Holasová, 2014).

2.3.4 Benchmarking

Benchmarking je metoda učení a zlepšování oddělení nebo zařízení takovým způsobem, že se zapůjčí legálně to nejlepší od nejlepší konkurence v obdobné oblasti s více společnými znaky s cílem zlepšit způsob svého řízení a dosáhnout lepších výkonů prostřednictvím jejich ověřených metod, nástrojů, nápadů. (Vrabková, 2012). Je důležité se srovnávat jen s těmi nejlepšími.

Princip benchmarkingu stojí na vzájemné pomoci, tedy je vhodné avšak ne vždy nutné nabídnout něco na oplátku druhé straně. Na základě toho lze dosáhnout oboustranného rychlejšího růstu a zvyšování kvality. Nesmí se však zapomínat, že to co se osvědčilo a funguje v jednom zařízení, nemusí přinést po převzetí poznatků vždy stejný efekt v druhém zařízení bez příslušné modifikace na vlastní podmínky. (Malíková, 2011).

2.3.5 Stížnosti

Stížnost v oblasti poskytování sociálních služeb představuje vyjádření nespokojenosti vůči poskytovateli, pracovníkům zařízení, prostředí nebo vůči určité prováděné činnosti. Může být podávána v ústní nebo písemné podobě. Má svůj význam v rámci sledování a hodnocení kvality poskytovaných služeb. Kvalitu služby však nelze hodnotit jen podle počtu obdržených stížností, protože ne všichni klienti nesdělují svoji nespokojenost. Z toho důvodu klienti nejčastěji vyplňují po poskytnutí služby anonymní dotazník nebo se zúčastní skupinové diskuze.

Každá podaná stížnost musí být zaevidována, projednána a s určitým návrhem řešena. Výjimku tvoří nejasné sdělení, na které není možné mnohdy reagovat formou určité změny. Stížnosti nelze brát pouze jako negativum, naopak představují příležitost k provedení změn na zlepšení činností nebo chodu v zařízení. (Malíková, 2011).

3 DOMOVY SENIORŮ ZŘIZOVANÉ MORAVSKOSLEZSKÝM KRAJEM

Přijetím zákona č. 254/2014 Sb., kterým se mění zákon o sociálních službách, zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, přineslo od 1. 1. 2015 řadu významných změn.

Byl upraven proces tvorby a obsah střednědobého plánu, výstižné stanovení kompetencí krajů, obcí a MPSV v rámci procesu plánování sociálních služeb a zejména byla přenesena pravomoc a odpovědnost za financování služeb z prostředků státního rozpočtu na kraje. V neposlední řadě byla definována síť sociálních služeb jako souhrn sociálních služeb, které v dostačující kapacitě, příslušné kvalitě a s odpovídající místní dostupností napomáhají řešit nepříznivou sociální situaci osob na území kraje a jsou v souladu se zjištěnými potřebami osob na území kraje a s dostupnými zdroji (finanční, materiální aj.).

Zastupitelstvo Moravskoslezského kraje na základě přijaté novely schválilo usnesením č. 16/1603 dokument **Aktualizace Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb v Moravskoslezském kraji na léta 2015 – 2020** a novou přílohu s názvem **Přehled sociálních služeb zařazených do Krajské sítě sociálních služeb ke dni 24. 1. 2017** v parametrech – identifikační číslo, druh služby, identifikátor služby, forma služby, cílová skupina služby, kapacita služby na lůžka a přepočtené úvazky, místo poskytování služby, územní působnost služby a status zařazení do sítě.

Na území Moravskoslezského kraje působí celkem 194 zařízení poskytujících sociální služby v různých druzích služeb a právních formách. Největší zastoupení mají **příspěvkové organizace** (obcí, kraje a státu), kterých je 85, dále obecně prospěšné společnosti s 42 organizacemi, 36 spolků a 16 charit. Nejmenší zastoupení mají naopak církve, ústavy a obchodní společnosti (akciová společnost a společnost s ručením omezeným), (Krajská síť sociálních služeb, MSK, 2017).

Předmětem diplomové práce jsou příspěvkové organizace, jejichž zřizovatelem je Moravskoslezský kraj v oblasti péče o seniory.

3.1 Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou právnické osoby veřejného práva sloužící k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Zároveň jsou i účetní jednotkou v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Organizace mohou být zřízeny státem

nebo ÚSC, tedy krajem nebo obcí. Jsou zakládány za účelem výkonu určité činnosti s cílem dosáhnout určitého cíle, který však není založen na dosahování zisku.

Legislativní úprava příspěvkových organizací řízených státem tvoří zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Dále zde patří zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. Právním předpisem, kterým se řídí příspěvkové organizace řízené ÚSC, je zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

3.1.1 Příspěvkové organizace státu

Příspěvkové organizace státu jsou často označovány jako státní organizace a jsou zřizovány organizačními složky státu, jako jsou jednotlivá ministerstva nebo správní úřady. Hlavní činnost je definována zvláštním zákonem popřípadě zřizovací listinou. Zde může být hlavní činnost vykonávána za úplatu, většinou však za ceny nižší, než které jsou běžné v tržním prostředí. Příspěvková organizace může kromě hlavní činnosti vykonávat i činnost jinou, kterou musí však vymezit ve zřizovací listině. Organizace hospodaří taktéž s peněžními prostředky ze státního rozpočtu, které jsou plánovány zřizovatelem nebo s prostředky z vlastních nebo ze státních fondů. V neposlední řadě to mohou být peněžní dary od fyzických nebo právnických osob, prostředky získaných ze zahraničí, z rozpočtů ÚSC nebo z EU, (Rektořík a kol., 2010). Další stanoveným pravidlem je, že příspěvkové organizace nesmí přijímat úvěry a půjčky, nesmí poskytovat půjčky. Z tohoto obecného pravidla jsou zákonem o rozpočtových pravidlech však stanoveny určité výjimky. Nicméně za závazky organizace z jejich hlavní činnosti stát ručí.

Státní příspěvkové organizace tvoří ze zlepšeného hospodářského výsledku po případné úhradě zhoršeného hospodářského výsledku z předcházejícího roku fondy, do kterých přiděluje peněžní prostředky. Jedná se o **rezervní fond**, který nemá stanovenou výši přidělu, **fond reprodukce majetku** do výše až 25 % ze zlepšeného výsledku hospodaření, **fond odměn** ve výši 80 % ze zlepšeného výsledku hospodaření, nejvýše však do výše 80 % ročního limitu objemu prostředků na mzdy a platy, a **fond kulturních a sociálních potřeb** ve výši 2% z ročního objemu zúčtovaných nákladů na platy, náhrady mzdy, odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci v hlavní i jiné činnosti. (Růžičková, 2009).

Dominantními poskytovateli pobytových forem sociálních služeb jsou jednoznačně příspěvkové organizace ÚSC, tedy obce a kraje.

3.1.2 Příspěvkové organizace ÚSC

Příspěvkové organizace zřízené ÚSC jsou zcela v kompetenci příslušných zastupitelstevch. Rozhodnutí o vzniku, zrušení, sloučení či změně příspěvkové organizace ve zřizovací listině je zveřejněno v Ústředním věstníku. Vydávání Ústředního věstníku ČR je zajištěno Ministerstvem spravedlnosti. Oproti příspěvkovým organizacím zřízených organizačními složkami státu se příspěvkové organizace ÚSC zapisují na návrh svého zřizovatele do obchodního rejstříku a kromě příjmů z hlavní činnosti mohou mít příjmy i z činnosti doplňkové (Růžičková, 2009).

Jsou zřízeny k zajištění služeb pro občany, o kterých zastupitelstvo rozhodne, že jsou jak obci popřípadě kraji, tak občanům prospěšné anebo potřebné. ÚSC zřizují příspěvkové organizace především pro oblast školství, kultury, sociální péče apod. (Matoušek a kol. 2007).

Příspěvkové organizace hospodaří s vlastními příjmy získanými hlavní činností, zvláště především z vybraných uživatelských poplatků od svých klientů, které jsou použity na financování nákladů na tyto činnosti. Vzhledem k tomu, že často uživatelské poplatky nepokrývají ekonomicky nutnou výši nákladů poskytovaných činností, získávají organizace peněžní prostředky i z jiných zdrojů. Jedná se například o příspěvek na provoz příspěvkové organizace, který poskytuje ÚSC neboli zřizovatel ze svého rozpočtu. Jedná se o příspěvek určený na financování běžných potřeb včetně nákladů na opravy a údržbu, jehož výše je vyčíslena jako rozdíl mezi výši předpokládaných nákladů a příjmy z realizovaných činností. Příspěvek může být poskytován dlouhodobě anebo jen v některých letech. (Rektořík a kol., 2007; Růžičková, 2009).

Organizace může být také na svého zřizovatele napojena odvodem. Tato situace nastává v případě, kdy její vlastní plánované výnosy jsou vyšší než plánované náklady (tato situace je však v praxi spíše ojedinělá), a to jako závazný ukazatel rozpočtu. Je tomu tak i v případech, kdy jsou její investiční zdroje větší, než je jejich potřeba podle užití na základě rozhodnutí zřizovatele nebo pokud dojde k porušení rozpočtové kázně. (Morávek, Mockovčiaková, Prokúpková, 2011).

Pokud organizace zajišťuje i doplňkovou činnost a vytváří zisk (ztrátové činnosti nemají význam, nepřináší další peněžní zdroje), je využit k financování hlavní činnosti, avšak lze ho využít se souhlasem zřizovatele i k jinému využití. V účetnictví je doplňková činnost vedena odděleně od činnosti hlavní.

Dále příspěvkové organizace hospodaří s dary od fyzických nebo právnických osob, s finančními prostředky ze zahraničí a s prostředky svých peněžních fondů, kterými jsou

dle zákona **rezervní fond, investiční fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb**. (Růžičková, 2009).

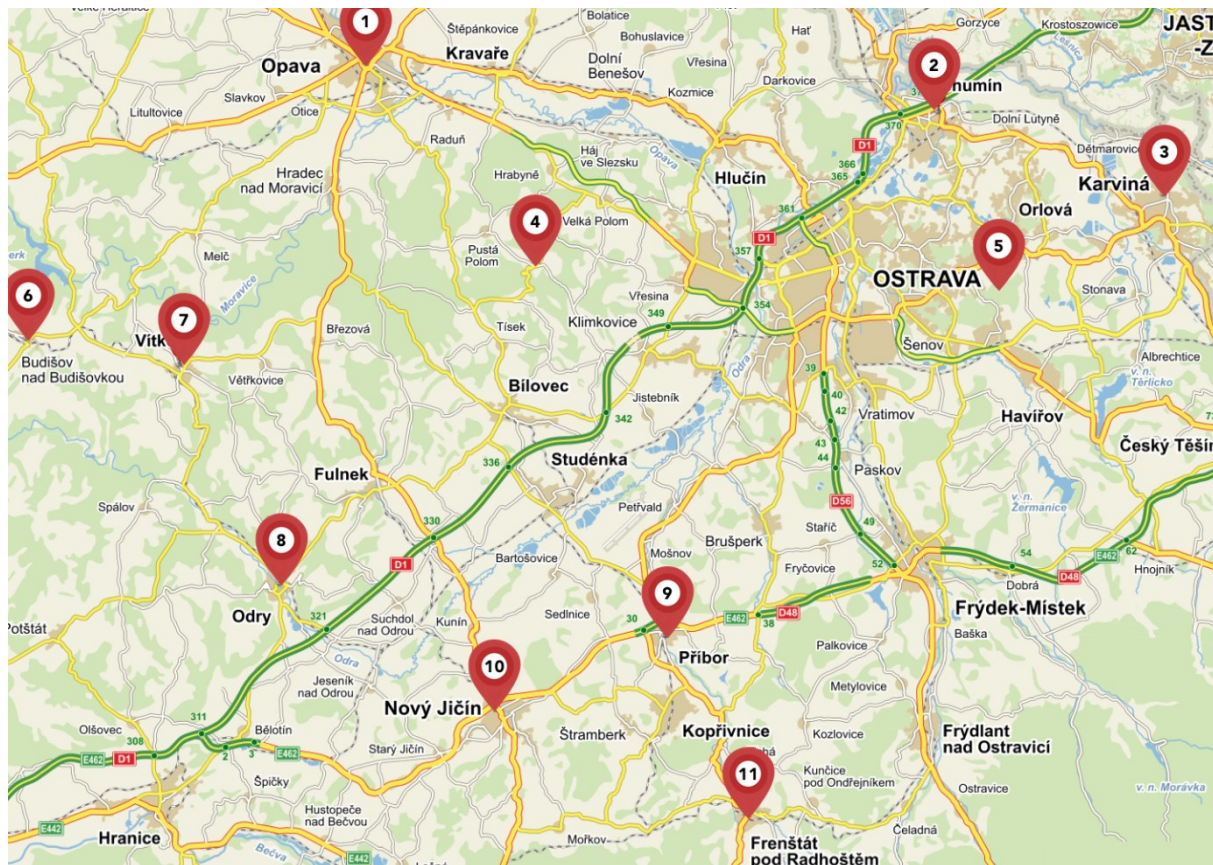
3.2 Domovy pro seniory jako příspěvkové organizace Moravskoslezského kraje

Moravskoslezský kraj působí jako zřizovatel 11 příspěvkových organizací v oblasti péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních. Jsou to:

- 1) Domov Bílá Opava,
- 2) Domov Jistoty,
- 3) Nový domov,
- 4) Domov Na zámku,
- 5) Domov Březiny,
- 6) Domov Letokruhy,
- 7) Domov Vítkov,
- 8) Domov Odry,
- 9) Domov Příbor,
- 10) Domov Duha,
- 11) Domov Hortenzie.

Územní lokalizace výše uvedených 11 domovů pro seniory v Moravskoslezském kraji zobrazuje Obr. 3.1.

Obr. 3.1 Územní lokalizace domovů seniorů zřízených Moravskoslezským krajem



Zdroj: mapy.cz, online; vlastní zpracování.

Pobytové služby sociální péče vymezuje zákon o sociálních službách jako služby, které jsou spojené s ubytováním v zařízeních služeb. V domovech pro seniory jsou poskytovány služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu vysokého věku a vyžadují celodenní pomoc od jiné osoby. Nabytím účinnosti zákona o sociálních službách došlo k zániku penzionů pro seniory. Penziony mohly být transformovány na byty zvláštního určení tzv. byty či domy s pečovatelskou službou nebo na domovy pro seniory. Rozhodnutím o přeměně na domov pro seniory mělo za následek nejen zvýšení příjmů (úhrady za jídlo, ubytování, platba za péči aj.), ale i všeobecně vysoká poptávka po těchto službách na území ČR. (Malíková, 2011).

Domovy mohou být zřízeny i v rámci zvláštního režimu poskytující také pobytové služby. Klientům je poskytována péče podle jejich specifických potřeb od jiných osob. Před rokem 2007 byly tyto služby poskytovány lidem v běžných domovech důchodců v rámci speciálně zřízených tzv. ošetřovatelských oddělení nebo lůžek. (Kalvach, Čeledová, Holmerová, Jiráček, Zavázalová, Wija, 2011).

Z hlediska druhu poskytované sociální služby jsou ve vybraných domovech poskytovány služby - Domov pro seniory nebo Domov se zvláštním režimem, popřípadě obojí (viz. Tab. 3.2).

Z Tab. 3.2 je zřejmé, že většina vybraných domovů poskytuje obě služby, které jsou vedeny v rámci zařízení odděleně. Výjimku tvoří pouze Domov Letokruhy, Domov Příbor, Domov Duha a Domov Hortenzie. První zmíněný domov je zaměřen pouze na službu domov se zvláštním režimem, zbylé naopak jen na službu domov pro seniory.

Tab. 3.2. Druh poskytovaných sociálních služeb vybraných příspěvkových organizací

	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem
Domov Bílá Opava	✓	✓
Domov Jistoty	✓	✓
Nový domov	✓	✓
Domov Na zámku	✓	✓
Domov Březiny	✓	✓
Domov Letokruhy	×	✓
Domov Vítkov	✓	✓
Domov Odry	✓	✓
Domov Příbor	✓	×
Domov Duha	✓	×
Domov Hortenzie	✓	×

Zdroj: Vlastní zpracování.

3.2.1. Domov Bílá Opava

Domov Bílá Opava poskytuje, jak už bylo zmíněno, služby domov pro seniory a domov se zvláštním režimem v Opavě. Služby jsou poskytovány ve dvou budovách, na ulici Rybářské a dočasně v pronajatých prostorách na ulici Boženy Němcové. Byl postaven v roce 1904 a původně sloužil jako starobinec a chudobinec (Domov Bílá Opava, 2016, online). Pro účely analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost je domov označen zkratkou DS1.

Z hlediska výše lůžkové kapacity zařízení (viz. Tab. 3.3), které byly v jednotlivých letech 2011 – 2015 schváleny, si lze všimnout značných změn, zejména v oblasti domova pro seniory. Z důvodu zajištění většího komfortu a kvality poskytovaných sociálních služeb uživatelům formou rekonstrukce budovy na ulici Rybářské, docházelo každoročně k postupnému snižování počtu lůžek. Rekonstrukce byla dokončena v roce 2013, kdy bylo k dispozici celkem 105 lůžek, obdobně i v roce 2014. V roce 2015 byla zahájena další rekonstrukce druhé budovy, což si vyžádalo další avšak už v menší míře pokles počtu lůžek.

Domova se zvláštním režimem se rekonstrukce dotkla jen částečně, a to jen s úbytkem 5 míst v roce 2012.

Celková kapacita zařízení klesla za sledované období 2011 – 2015 o 40 míst.

Tab. 3.3. Kapacita zařízení domova pro seniory a domova se zvláštním režimem v letech 2011 - 2015

Kapacita zařízení	2011	2012	2013	2014	2015
Domov pro seniory	133	128	105	105	98
Domov se zvláštním režimem	37	32	32	32	32
Lůžek celkem	170	160	137	137	130

Zdroj: Výroční zprávy Domova Bílá Opava. Vlastní zpracování.

Velký význam pro klienty zařízení poskytujících sociální služby je skutečnost, zda jsou umístěni v jedno- nebo vícelůžkových pokojích. Klienti, kteří jsou ubytováni v jednolůžkových, popřípadě dvoulůžkových pokojích vykazují větší aktivitu, jsou šťastnější a spokojenější i co se týče vztahů a poskytovaných služeb personálu. I proto je v rámci zvyšování kvality služeb přistoupeno v pobytových zařízeních ke snižování vícelůžkových pokojů. (Glosová a kol., 2006).

Do roku 2014 zařízení evidovalo každoročně cca 80 podaných žádostí o poskytování služby. Průměrná čekací doba zájemců o službu, kteří by mohli okamžitě nastoupit do zařízení v případě volných lůžek ode dne podání žádosti do dne nástupu, byla 6,67 měsíců. V roce 2015 počet podaných žádostí skokově vzrostl na 290 a průměrná čekací doba se prodloužila na jeden rok.

3.2.2. Domov Jistoty

Domov Jistoty poskytuje kromě sociálních služeb domov pro seniory a domov se zvláštním režimem i doplňkovou činnost, která zahrnuje hostinskou činnost, služby v domácnosti, čištění a praní textilů a oděvů, pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor. Získané prostředky jsou určeny na podporu hlavní činnosti domova. Součástí poskytovaných sociálních služeb jsou i chráněná bydlení. Budova byla postavena v roce 1934 v Bohumíně a už od počátku sloužila pro sociální účely (Domov Jistoty, 2017, online). Pro účely analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost je domov označen zkratkou DS2.

Co se týče velikosti lůžkové kapacity domova (viz. Tab. 3.3), nedocházelo ve sledovaném období ke zvyšování ani ke snižování počtu lůžek u domova pro seniory a domova se zvláštním režimem. Výjimku tvoří chráněné bydlení, kde zpočátku se počet lůžek pohyboval na konstantní hodnotě 16, od roku 2014 docházelo k postupnému nárůstu o 10 a 15 míst, z důvodu zahájení činnosti služby ve městech Starý Bohumín a Český Těšín.

Celková kapacita zařízení tedy díky Chráněnému bydlení vzrostla od roku 2011 o 25 lůžek.

Tab. 3.3. Kapacita zařízení domova pro seniory a domova se zvláštním režimem a chráněného bydlení v letech 2011 - 2015

Kapacita zařízení	2011	2012	2013	2014	2015
Domov pro seniory	78	78	78	78	78
Domov se zvláštním režimem	22	22	22	22	22
Chráněná bydlení	16	16	16	26	41
Lůžek celkem	116	116	116	126	141

Zdroj: Výroční zprávy Domova Jistota. Vlastní zpracování.

3.2.3. Nový domov

Nový domov působí jako příspěvková organizace Moravskoslezské kraje od začátku roku 2003, činnost zařízení bylo zahájeno v Karviné na konci roku 1959. Posláním domova je poskytovat celoroční pobytovou sociální službu v domově pro seniory a v domově se zvláštním režimem. Obě služby jsou poskytovány v jedné společné budově v rámci dvou podlaží (Nový domov, 2017, online). Pro účely analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost je domov označen zkratkou DS3.

V zařízení probíhala několik let plánovaná humanizace, díky které byla kapacita domova snížena. Týkalo se to především domova pro seniory, kde počet míst od roku 2011 klesl celkově o 40 míst, viz Tab. 3.4. U domova se zvláštním režimem počet lůžek zpočátku vzrostl o 20 míst, v roce 2015 ale klesl na 104 míst. Humanizace měla za následek snížení počtu vícelůžkových pokojů na jedno- či dvojlůžkové a tím zvýšení komfortu bydlení pro klienty. Zařízení v současné době nabízí své služby pro 166 klientů.

Tab. 3.4. Kapacita zařízení domova pro seniory a domova se zvláštním režimem v letech 2011 - 2015

Kapacita zařízení	2011	2012	2013	2014	2015
Domov pro seniory	102	102	78	78	62
Domov se zvláštním režimem	100	100	120	120	104
Celkem lůžek	202	202	198	198	166

Zdroj: Výroční zprávy Nový domov. Vlastní zpracování.

3.2.4. Domov Na zámku

Domov Na zámku leží v obci Kyjovice nedaleko obce Horní Lhota u Ostravy. Je tvořen velkým zámeckým areálem památkově chráněným, jehož dominantou jsou tři třípodlažní budovy. Mezi další objekty patří dílna, budova pro úschovu materiálu a altánek uprostřed zámeckého parku. Domov je umístěný v krásné přírodě, avšak v obci je špatná dopravní obslužnost a určitá vzdálenost do větších měst (Ostrava, Opava), což představuje komplikace nejen pro klienty a jejich rodiny, ale i pro samotné zařízení vzhledem k přijímání

nových pracovníků. Sociální služby jsou poskytovány v rámci domova pro seniory a domova se zvláštním režimem (Domov Na zámku, 2017, online). Pro účely analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost je domov označen zkratkou DS4.

Tab. 3.5. Kapacita zařízení domova pro seniory a domova se zvláštním režimem v letech 2011 - 2015

Kapacita zařízení	2011	2012	2013	2014	2015
Domov pro seniory	14	14	20	20	20
Domov se zvláštním režimem	40	40	52	52	52
Celkem lůžek	54	54	72	72	72

Zdroj: Výroční zprávy Domov Na zámku. Vlastní zpracování.

Velikost zařízení z hlediska počtu lůžek je oproti jiným domovům značně menší. Přesto se Domov Na Zámku snaží zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, lépe rozmístit klienty v rámci budov a stavebními pracemi rozšiřovat zařízení. Od roku 2012 se zvýšil počet lůžek jak v domově pro seniory, tak i v domově se zvláštním režimem o 6 a 12 míst, viz Tab. 3.5. V současné době domov neplánuje provést v příštích letech další rozšiřování.

3.2.5. Domov Březiny

Domov Březiny se nachází v Petřvaldu u Karviné a je tvořen čtyřmi ubytovacími objekty se správním budovou. V roce 2015 domov oslavoval 40. výročí od svého založení. Domov Březiny poskytuje dvě služby, a to domov pro seniory a domov se zvláštním režimem.

Zařízení si klade za cíl zajistit všem klientům kvalitní sociální služby. Mezi základní oblasti, na které se domov orientuje při práci s klientem je adaptace, motivace a socializace. Každému novému klientovi je věnována maximální pozornost a poskytována pomoc při stěhování a ubytování v zařízení tak, aby pro ně adaptace byla co nejjednodušší. Klienti jsou dále motivováni k vedení aktivního způsobu života a péči o svou osobu. Klientům je poskytována pomoc i při začleňování do společnosti v rámci zařízení a udržování kontaktů s rodinou a přáteli.

Domov Březiny byl zapojen do transformačního procesu poskytovaných služeb, kdy byla nadeřinována cílová skupina ve službě domova se zvláštním režimem. Přesné vymezení cílové skupiny vzejde z činností transformačního týmu vzhledem k poptávce a potřeb společnosti v regionu. Cílem je ulevit zdravotnickým zařízením s péčí dlouhodobého charakteru, u kterých někteří lidé zůstávají déle, i když jejich postižení je v rozporu s cílovou skupinou. Při přípravě dané transformace však vyšlo najevo, že služba domov pro seniory není pro cílovou skupinu vhodný a služba by měla být postupně utlumována a později i zrušena. Město Petřvald dostal nabídku tuto službu poskytovat, ale v roce 2013 ji odmítnul

(Domov Březiny, 2016, online). Pro účely analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost je domov označen zkratkou DS5.

Tab. 3.6. Kapacita zařízení domova pro seniory a domova se zvláštním režimem v letech 2011 - 2015

Kapacita zařízení	2011	2012	2013	2014	2015
Domov pro seniory	59	57	57	57	57
Domov se zvláštním režimem	107	103	103	103	99
Celkem lůžek	166	160	160	160	156

Zdroj: Výroční zprávy Domov Březiny. Vlastní zpracování.

Z hlediska velikosti kapacity zařízení nedocházelo v letech 2011 – 2015 k velkým změnám, viz Tab. 3.6. Některé objekty nesplňují základní podmínky pro poskytování sociálních služeb v rámci kvality, proto se připravuje demolice a výstavba nových projektů. Z toho důvodu ani nemohlo dojít k nárůstu počtu lůžek. Spíše se očekává jejich pokles.

3.2.6. Domov Letokruhy

Domov Letokruhy leží v Budišově nad Budišovkou a byl postaven v roce 1877 pro poskytování sociálních a zdravotních služeb. Služby domova jsou poskytovány v rámci domova se zvláštním režimem (Domov Letokruhy, 2017, online). Pro účely analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost je domov označen zkratkou DS6.

Kapacita zařízení od roku 2011 vzrostla na 45 míst, díky provedené modernizaci zařízení a stavebním pracím. V současné době není plánovaná žádná výstavba pro rozšíření kapacity. Průměrný počet podaných žádostí o umístění v zařízení je 35, čekací doba se pohybuje okolo 6 – 8 měsíců.

Tab. 3.7. Kapacita zařízení domova se zvláštním režimem v letech 2011 - 2015

Kapacita zařízení	2011	2012	2013	2014	2015
Domov se zvláštním režimem	41	45	45	45	45

Zdroj: Výroční zprávy Domov Letokruhy. Vlastní zpracování.

3.2.7. Domov Vítkov

Služby domova pro seniory a domova se zvláštním režimem jsou poskytovány ve dvou budovách ve městě Vítkov. Původní název organizace byl Domov důchodců Vítkov (Domov Vítkov, 2013, online). Pro účely analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost je domov označen zkratkou DS7.

V roce 2012 došlo k rozšíření kapacity služby domov se zvláštním režimem z 18 lůžek na 40 na úkor kapacity služby domova pro seniory - zde došlo k poklesu kapacity služby z 88 lůžek na 66. Zařízení tímto krokem reagovalo na zvýšenou poptávku zájemců o sociální službu se zaměřením na osoby s demencí. Celková kapacita zařízení však zůstala stejná,

a to 106 lůžek. Z důvodu rekonstrukce budovy zahájenou koncem roku 2015, kde je poskytovaná služba Domov pro seniory došlo k poklesu kapacity lůžek na 58. V roce 2016 se kapacita služby opět snížila, až na konečných 39 lůžek.

Tab. 3.8. Kapacita zařízení domova pro seniory a domova se zvláštním režimem v letech 2011 - 2015

Kapacita zařízení	2011	2012	2013	2014	2015
Domov pro seniory	88	66	66	66	58
Domov se zvláštním režimem	18	40	40	40	42
Celkem lůžek	106	106	106	106	100

Zdroj: Výroční zprávy Domov Vítkov. Vlastní zpracování.

3.2.8. Domov Odry

Domov Odry byl postaven v roce 1956 na okraji města Odry nedaleko Fulneku a tehdy už sloužil jako domov důchodců. Domov je tvořen pěti budovami, kde klienti žijí ve třech budovách nesoucích názvy „Vila, Domek a Stará kuchyň“. Zbylé dvě budovy slouží pro hospodářské zázemí (dílna, garáž, kancelář aj.). Sociální služby jsou poskytovány v oblastech domova pro seniory a domova se zvláštním režimem. Posláním zařízení je být vždy „po ruce“ těm, kteří potřebují jejich podporu (Domov Odry, 2017, online). Pro účely analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost je domov označen zkratkou DS8.

Z hlediska výše lůžkové kapacity zařízení nedošlo ve sledovaném období k žádným větším změnám, viz Tab. 3.9. Pouze v roce 2012 domov pro seniory snížil kapacitu o 2 místa, ale v následujících letech byla tyto místa opět využívána klienty zařízení.

Průměrný počet evidovaných žádostí o službu byl 100 a čekací doba byla zpočátku 10 – 15 měsíců, v roce 2015 se zvýšila až na 19 měsíců. V následujících letech se očekává ještě další navýšení.

Tab. 3.9. Kapacita zařízení domova pro seniory a domova se zvláštním režimem v letech 2011 - 2015

Kapacita zařízení	2011	2012	2013	2014	2015
Domov pro seniory	66	64	66	66	66
Domov se zvláštním režimem	11	11	11	11	11
Celkem lůžek	77	75	77	77	77

Zdroj: Výroční zprávy Domov Odry. Vlastní zpracování.

3.2.9. Domov Příbor, Domov Hortenzie, Domov Duha

Domov Příbor se zahájeným provozem v roce 1953, Domov Hortenzie a Domov Duha poskytují sociální služby v rámci domova pro seniory. Domov Hortenzie byl zřízen v roce 1972 ve Frenštátě pod Radhoštěm a Domov Duha v roce 1931 v Novém Jičíně. Pro účely analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost je Domov Příbor označen zkratkou DS9 a Domov Hortenzie zkratkou DS10.

Tab. 3.10. Kapacita zařízení domova pro seniory v letech 2011 - 2015

Kapacita zařízení - Domov pro seniory	2011	2012	2013	2014	2015
Domov Příbor	60	60	60	60	60
Domov Hortenzie	95	95	87	87	87 + 2
Domov Duha	—	—	—	80	80

Zdroj: Výroční zprávy Domov Příbor, Domov Hortenzie, Domov Duha. Vlastní zpracování.

Domov Příbor během pětiletého období neprošel žádnou změnou v počtu míst pro klienty, počet lůžek byl v konstantní hodnotě 60.

Určité změny se dotkly Domova Hortenzie, kde došlo od roku 2013 k poklesu počtu míst z původních 95 na 87. Stalo se tak po realizaci rekonstrukce zařízení a vytvoření více jednolůžkových pokojů v rámci eliminace vícelůžkových pokojů. V roce 2015 byla kapacita navýšena o 2 místa pro krizové situace na dobu určitou, a to do konce roku 2015. Tyto lůžka mohli využít klienti od neregistrovaného poskytovatele sociálních služeb, případně od poskytovatele, kterému byla registrace zrušena. Průměrný počet žadatelů o službu je 30 v rámci čekací doby 4 – 6 měsíců.

Kapacita Domova Duha v letech 2014 a 2015 dosahovala výše 80 míst. Rok 2015 se nesl v duchu příprav slučování domova s organizací Domov Paprsek. Zastupitelstvo kraje o tom rozhodlo usnesením č.15/1487 ze dne 25. 6. 2015. Domov Paprsek zanikl ke dni 31. 12. 2015 a veškerý jeho majetek, práva a závazky přešla na Domov Duha. Domov poskytuje také službu - domov pro osoby se zdravotním postižením od 55 let a výše.

Z důvodu nezveřejnění výročních zpráv popř. zpráv o činnosti a plnění úkolů a neposkytnutí informací individuální formou nejsou dispozici údaje za období 2011 – 2013.

3.3 Vzájemné srovnání domovů seniorů

Při vzájemném srovnání kapacit vybraných domovů seniorů z výročních zpráv a zpráv o činnosti jednotlivých zařízení si lze vytvořit představu o tom, jak byla jednotlivá zařízení schopna se přizpůsobit v období 2011 – 2015 požadavkům klientů a poptávce na trhu po jejich poskytovaných službách.

Domovy Domov Bílá Opava, Nový Domov a Domov Vítkov zahájily realizaci humanizace bydlení pro seniory, jehož cílem je zkvalitnění bydlení a prostředí pro své klienty. Vícelůžkové pokoje byly nahrazeny jedno- nebo dvojlůžkovými pokoji včetně sociálního příslušenství. Tyto aktivity měly za následek postupné snížení kapacity lůžek. V průměru se velikost jednotlivých zařízení snížila o 34 míst (viz. Tab. 3.11.).

Tab. 3.11. Srovnání kapacit zařízení vybraných domovů pro seniory v letech 2011 - 2015

Domov pro seniory	2011	2012	2013	2014	2015
Domov Bílá Opava	133	128	105	105	98
Domov Jistoty	78	78	78	78	78
Nový domov	102	102	78	78	62
Domov Na zámku	14	14	20	20	20
Domov Březiny	59	57	57	57	57
Domov Vítkov	88	66	66	66	58
Domov Odry	66	64	66	66	66
Domov Příbor	60	60	60	60	60
Domov Duha	—	—	—	80	80
Domov Hortenzie	95	95	87	87	87 + 2

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých domovů. Vlastní zpracování.

V Domově Hortenzie proběhla také humanizace prostředí původní budovy, v rámci které se část vícelůžkových pokojů zrušila a vytvořila se sdílená sociální zařízení, která jsou nedílnou součástí nových především jednolůžkových pokojů. Kapacita zařízení se na rozdíl od již výše zmíněných domovů snížila jen o 8 míst.

V domovech Domov Jistoty, Domov Příbor, Domov Duha a Domov Březiny k žádné humanizaci zařízení ve sledovaných letech nedošlo. Pouze v Domově Březiny v roce 2012 došlo k nahrazení dvou dvojlůžkových pokojů na pokoje jednolůžkové, čímž se kapacita zařízení snížila o 2 místa.

Pouze v Domově Na Zámku došlo k navýšení počtu lůžek o 6 míst, díky lepšímu rozmístění klientů v obou poskytovaných sociálních službách.

V rámci poskytované služby domov se zvláštním režimem nastaly změny v počtu míst v zařízení v téměř v každém domově, s výjimkou Domova Jistoty a Domova Odry (viz Tab. 3.12.).

Tab. 3.12. Srovnání kapacit zařízení domova se zvláštním režimem v letech 2011 - 2015

Domov se zvláštním režimem	2011	2012	2013	2014	2015
Domov Bílá Opava	37	32	32	32	32
Domov Jistoty	22	22	22	22	22
Nový domov	100	100	120	120	104
Domov Na zámku	40	40	52	52	52
Domov Březiny	107	103	103	103	99
Domov Vítkov	18	44	40	40	42
Domov Odry	11	11	11	11	11

Zdroj: Výroční zprávy jednotlivých domovů. Vlastní zpracování.

K největšímu nárůstu kapacity služby došlo v Domově Vítkov v roce 2012 z 18 klientů na 44, a to z důvodu zvýšené poptávky zájemců o sociální službu se zaměřením

na osoby s demencí. Rozšíření počtu míst se stalo na úkor kapacity domova pro seniory. V následujících letech se velikost poskytované služby upravil podle potřeb na konečných 42 míst v roce 2015.

Realizace humanizace bydlení se dotkla i této služby v Domově Bílá Opava a v organizaci Nový domov. V Opavě počet míst po poklesu o 5 lůžek v roce 2012 zůstal v následujících letech ve výši 32. V Karviné došlo k poklesu lůžek až v roce 2015 na konečných 104, kterému předcházelo krátkodobé zvýšení lůžek na 120.

Zvýšená pozornost Domova Březiny v rámci služby domova se zvláštním režimem vedla k eliminaci vícelůžkových pokojů a tedy k postupnému poklesu míst pro zajištění kvalitnější poskytování sociální služby klientům. Domov Na Zámku jako jediný od roku 2013 navýšil kapacitu poskytované služby o 12 míst na 52, díky stabilizovanému rozmístění klientů v poskytovaných službách (domov pro seniory a domov se zvláštním režimem).

4 ZHODNOCENÍ VÝKONNOSTI VYBRANÝCH DOMOVŮ SENIORŮ

Zhodnocení výkonnosti vybraných domovů seniorů je provedeno prostřednictvím modelu DEA (viz kap. 4.2). Model DEA je nástrojem pro odhadování technické efektivity homogenních produkčních jednotek.

Proces zhodnocení je realizován v rámci dvou modelů, a to vstupově orientovaného modelu (Model A) a výstupově orientovaného modelu (Model B). Každý model obsahuje vlastní specifické vstupy a výstupy. Modely jsou orientovány v rámci konstantních výnosů z rozsahu (CRS) a variabilních výnosů z rozsahu (VRS). Data byla zpracována v programu DEA Frontier Add-In for Microsoft Excel.

Do analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost bylo zařazeno celkem 10 domovů seniorů definovaných v kapitole 3.2, jakožto příspěvkových organizací Moravskoslezského kraje. Přestože je kraj zřizovatelem 11 domovů seniorů, byl z analýzy vyloučen Domov Duha, a to z důvodu nedostatků potřebných dat. Jednotlivé domovy pro seniory byly v kap. 3 označeny zkratkou DS1 – DS10. Analýza byla realizována za období let 2011 – 2015.

4.1 Základní charakteristiky modelů: vstupy a výstupy

4.1.1 Model A

Ve vstupově orientovaném modelu A byly zvoleny dva vstupy (x_1 , x_2) a jeden výstup (y_1). Vstup x_1 představuje vypočtený podíl počtu lůžek na jednoho zaměstnance, vstup x_2 výši mzdových nákladů připadajících na jednoho zaměstnance (v tis. Kč/rok) a výstupem y_1 modelu A je podíl celkových příjmů na jednoho zaměstnance (v tis. Kč/rok).

Celkovými příjmy se rozumí výnosy za prodej poskytovaných služeb, příjmy z čerpání fondů, ostatní výnosy činnosti, finanční výnosy v rámci úroků a výnosy v podobě příspěvků získaných od zřizovatele.

Tab. 4.1 Základní statistická charakteristika vstupů a výstupu Modelu A za období let 2011 - 2015

Minimum	2011	2012	2013	2014	2015
x ₁	1,00	1,00	1,03	0,99	1,00
x ₂	195,10	197,19	197,52	202,00	206,04
y ₁	400,39	403,91	388,59	400,46	410,04
Maximum					
x ₁	1,51	2,29	2,16	2,08	2,03
x ₂	226,44	322,74	307,20	307,84	332,06
y ₁	487,91	676,66	672,92	650,43	681,97
Průměr					
x ₁	1,35	1,44	1,45	1,42	1,36
x ₂	208,32	217,34	219,14	222,18	236,57
y ₁	431,44	446,83	449,78	466,86	480,26
Směrodatná odchylka					
x ₁	0,19	0,35	0,29	0,27	0,28
x ₂	9,88	37,30	31,99	31,26	37,44
y ₁	28,45	83,35	81,9	74,2	80,69

Zdroj: Vlastní zpracování

Základní charakteristika vstupů a výstupu Modelu A za všechny vybrané domovy seniorů za jednotlivé roky 2011 - 2015 zobrazuje Tab. 4.1. Vstup x₂ a výstup y₁ je uveden v tis. Kč.

Rozdíly mezi minimálními a maximálními hodnotami v jednotlivých letech nebyly příliš vysoké. Výjimkou byl u maximální hodnoty rok 2012, ve kterém došlo u vstupu x₂ ke zvýšení o 42,5 % a u výstupu y₁ byl nárůst o 38,7 %.

Z tabulky je zřejmý kolísavý vývoj průměrného vstupu x₁ ve sledovaném období, zatímco vstup x₂ zobrazující velikost mzdových nákladů na jednoho zaměstnance a výstup y₁ mají rostoucí tendenci.

V hodnotách průměrného podílu počtu lůžek na jednoho zaměstnance (x₁) se odrazily realizované humanizace v zařízeních, tak i navýšení kapacit v některých domovech. Podíl průměrných celkových příjmů na jednoho zaměstnance (y₁) se každoročně zvyšoval zejména díky vyšším transferům od zřizovatele.

Analyzovaná data (vstupy a výstup) za jednotlivý vybraný domov pro seniory Modelu A jsou uvedena v Příloze č. 1.

4.1.2 Model B

Model B je konstruován pro hodnocení efektivnosti jednoho vstupu (x₁) a dvou výstupů (y₁, y₂). Vstup x₁ stanovuje výši vynaložených provozních nákladů připadajících na jedno lůžko

v zařízení (v tis. Kč/rok) a výstupy y_1 , y_2 velikost příspěvků a provozních příjmů přepočtených také na jedno lůžko využívané klientem (v tis. Kč/rok).

Provozní náklady se vztahují k provozní činnosti organizace a zahrnují náklady na spotřebovaný materiál a energii, na mzdy vč. pojištění, odpisy, daně a poplatky a jiné provozní náklady. Co se týče provozních příjmů, zde jsou zastoupeny především výnosy z prodeje vlastních služeb, z čerpání fondů a ostatních výnosů z činnosti zařízení.

Základní charakteristika vstupů a výstupu Modelu B za všechny vybrané domovy seniorů za jednotlivé roky 2011 - 2015 zobrazuje Tab. 4.2. Data jsou uvedena v tis. Kč.

Tab. 4.2 Základní statistická charakteristika vstupu a výstupů Modelu B za období let 2011 - 2015

Minimum	2011	2012	2013	2014	2015
x_1	272,12	258,78	272,60	285,67	306,88
y_1	82,78	67,68	64,63	77,83	87,17
y_2	184,33	174,01	193,01	196,06	201,82
Maximum					
x_1	433,39	443,09	423,04	451,63	467,55
y_1	215,93	183,69	162,83	192,45	218,38
y_2	271,98	273,33	260,59	261,33	249,81
Průměr					
x_1	327,52	319,49	314,58	332,39	356,44
y_1	117,93	105,62	98,22	114,89	132,48
y_2	211,35	214,27	216,45	217,98	223,98
Směrodatná odchylka					
x_1	72,17	61,68	40,31	48,45	46,14
y_1	46,40	36,97	28,70	35,92	36,84
y_2	29,59	31,82	19,36	19,08	14,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Obdobně jako u Modelu A nedocházelo k výrazným výkyvům u minimálních a maximálních hodnot za sledované pětileté období.

Kolísavá tendence vývoje nastala u průměrných hodnot vstupu x_1 a výstupu y_1 . Nepatrně rostoucí trend byl zaznamenán pouze u výstupu y_2 .

Velikost průměrných provozních nákladů připadajících na jedno lůžko (x_1) se s výjimkou let 2012 a 2013 každoročně zvyšovala. Největší skokový nárůst nákladů byl zaznamenán v roce 2015. Při porovnání roku 2013 s nejnižší hodnotou průměrných nákladů a již zmíněným rokem 2015 dosahoval nárůst 13,3 %. V oblasti průměrných příspěvků od zřizovatele na jednoho klienta (y_1) si lze všimnout obdobnou tendenci vývoje, jak tomu bylo u vstupu x_1 . Zde byl rozdíl mezi léty 2013 a 2015 ve výši 34,8 %. Pozitivně lze hodnotit každoroční rostoucí výstup y_2 (průměrné provozní příjmy na jedno lůžko). Celkově lze říci,

že v roce 2015 bylo dosaženo ve všech sledovaných parametrech nejvyšších hodnot za celé sledované období 2011 – 2015.

Analyzovaná data (vstup a výstupy) za jednotlivý vybraný domov pro seniory Modelu B jsou uvedena v Příloze č. 2.

4.2 Model DEA

Pro hodnocení efektivnosti je k dispozici nespočet matematických, statistických či jiných postupů, například metoda analýzy obalu dat, tzv. DEA model. Model porovnává jednotky vzhledem k jejím nejlepším jednotkám. Jedná se o metodu odhadu produkční funkce založenou na teorii lineárního programování. Modely DEA vycházejí z Farrelova modelu pro měření efektivity jednotek s jedním vstupem a s jedním výstupem, který rozšířili pánové Charnes, Cooper a Rhodes v roce 1978 s CCR modelem a pánové Banker, Charnes a Cooper v roce 1984 s modelem BCC. Metoda je využívána v soukromém, ale i ve veřejném sektoru. (Jablonský, Dlouhý, 2015).

Podstata modelů DEA je založena na tom, že pro daný problém je k dispozici množina produkčních možností, která je tvořena všemi možnými kombinacemi vstupů a výstupů. Množina produkčních možností je definována efektivní hranicí. Pokud kombinace vstupů a výstupů u příslušné jednotky neleží na této hranici, v tom případě se nejedná o efektivní jednotku. Je nutné provést úpravu velikosti vstupů, popřípadě výstupů. Pokud se však jedná o jednotku efektivní (leží tedy na hranici produkčních možností), spotřebovává malé množství vstupů na velké množství výstupů. (Toloo, 2014).

Každá jednotka, která produkuje nějaké efekty (tzv. výstupy), spotřebovává pro svoji produkci nějaké zdroje (tzv. vstupy). Výstupy jsou svojí povahou maximalizační, kdy jejich vyšší hodnota vede k vyšší výkonnosti sledované jednotky. Naopak minimalizační povahu mají vstupy, které pro vytváření efektů spotřebovává produkční jednotka. Nižší hodnota těchto vstupů vede k vyšší výkonnosti sledované jednotky.

Hodnocení efektivnosti v rámci jednoho vstupu (například počet zaměstnanců, zdravotnického vybavení apod.) a jednoho výstupu (například tržby, zisk, počet studentů apod.) lze efektivnost sledované jednotky určit poměrovým ukazatelem

$$\frac{\text{vstup}}{\text{výstup}} \quad (4.1)$$

Výsledkem je tak ukazatel jako tržby nebo zisk na pracovníka, počet pacientů na jednoho lékaře, počet studentů na jednoho lékaře apod. (Jablonský, Dlouhý, 2015). Při hodnocení celkové efektivnosti lze využít i více vstupů, ale i výstupů. K tomu slouží relativní míra efektivity vyjádřená vzorcem

$$\text{efektivita} = \frac{\text{vážená suma výstupů}}{\text{vážená suma vstupů}} \quad (4.2)$$

Modely DEA jsou orientovány na vstupy (input-oriented models) anebo na výstupy (output-oriented models), popřípadě na odchýlkové modely (slack-based models). Modely orientované na vstupy redukuje množství vstupů při zachování současného množství výstupu, zatímco modely orientované na výstupy navrhuje zvýšení množství výstupu při zachování daného množství vstupů. Odchýlkové modely představují kombinaci obou zmíněných modelů. V okamžiku dosažení efektivní hranice dochází k současné redukci resp. k zvýšení vstupů a výstupů. (Toloo, 2014).

V případě charakteru výnosů z rozsahu lze modely klasifikovat na CCR modely a na BCC modely.

4.2.1 CCR modely

O CCR modelech lze hovořit v rámci konstantních výnosů z rozsahu, to znamená, že v případě zvýšení vstupu o jednotku, se výstup zvýší také o jednu jednotku. Zde dochází ke konstrukci kónického obalu dat. Váhy vstupů a výstupů jsou modelem pro každou jednotku stanoveny tak, aby každá jednotka dosáhla maximalizace koeficientu technické efektivity,

a zároveň váhy nesmí být záporného charakteru a koeficienty technické efektivity nesmí dosahovat hodnot vyšších než 1.

Konstantní výnosy z rozsahu jsou vyjádřeny vztahem:

$$f(tX, tY) = tf(X, Y) = tQ, \quad (4.3)$$

kde X představuje množství spotřebovaných vstupů, Y množství produkováných výstupů, t je libovolná konstanta, pro kterou platí $t \neq 0$.

Při splnění podmínky, že míra efektivnosti jednotek jsou menší nebo rovné 1, maximalizuje CCR model míru efektivnosti q -té jednotky. Model počítá s váhami vstupů (v_j) a váhami výstupů (u_i) tak, aby to bylo pro hodnocenou jednotku co nejvíce výhodné z hlediska efektivnosti, a to při maximální jednotkové efektivnosti ostatních jednotek. Tento model představuje úlohu lineárního lomeného programování vyjádřeného jako:

$$\text{maximalizovat} \quad z = \frac{\sum_i^r u_i y_{iq}}{\sum_j^m v_j x_{jq}} \quad (4.4)$$

$$\text{za podmíněk} \quad \frac{\sum_i^r u_i y_{ik}}{\sum_j^m v_j x_{jk}} \leq 1, \quad k = 1, 2, \dots, n,$$

$$\begin{aligned}
u_i &\geq \varepsilon, & i &= 1, 2, \dots, r, \\
v_j &\geq \varepsilon, & j &= 1, 2, \dots, m.
\end{aligned}$$

kde z je míra efektivnosti jednotky U_q , ε představuje infinitezimální konstantu, pomocí které model zabezpečuje, že všechny váhy vstupů a výstupů budou kladné a budou tak tedy alespoň nějakou minimální měrou v modelu zahrnuty, x_{ik} , $i = 1, 2, \dots, m$, $k = 1, 2, \dots, n$, je hodnota i -tého vstupu pro jednotku U_i a y_{ik} , $i = 1, 2, \dots, r$, $k = 1, 2, \dots, n$, je hodnota i -tého výstupu pro jednotku U_i .

Prostřednictvím Charnes-Cooperovy transformace lze získat standardní úlohu lineárního programování vyjádřenou jako:

$$\text{maximalizovat} \quad z = \sum_i^r u_i y_{iq}, \quad (4.5)$$

$$\begin{aligned}
\text{za podmíněk} \quad & \sum_i^r u_i y_{ik} \leq \sum_j^m v_j x_{jk}, & k &= 1, 2, \dots, n, \\
& \sum_j^m v_j x_{jq} = 1, \\
& u_i \geq \varepsilon, & i &= 1, 2, \dots, r, \\
& v_j \geq \varepsilon, & j &= 1, 2, \dots, m.
\end{aligned}$$

Tento model bývá označován, jako primární CCR model orientovaný na vstupy (primární CCR-I model), kdy optimální hodnota míry efektivnosti je rovna 1. V případě modelu orientovaného na výstupy (primární CCR-O model) je formulace vyjádřena jako:

$$\text{maximalizovat} \quad g = \sum_j^m v_j x_{jq}, \quad (4.6)$$

$$\begin{aligned}
\text{za podmíněk} \quad & \sum_i^r u_i y_{ik} \leq \sum_j^m v_j x_{jk}, & k &= 1, 2, \dots, n, \\
& \sum_i^r u_i y_{iq} = 1, \\
& u_i \geq \varepsilon, & i &= 1, 2, \dots, r, \\
& v_j \geq \varepsilon, & j &= 1, 2, \dots, m.
\end{aligned}$$

4.2.2 BCC model

U modelu BCC jsou předpokládány variabilní výnosy z rozsahu (rostoucí, klesající, konstantní):

$$f(tX, tY) < \text{resp.} = \text{resp.} > tf(X, Y) = tQ, \quad (4.7)$$

kde X vyjadřuje množství spotřebovaných vstupů, Y množství produkovaných výstupů a t je libovolná konstanta, pro kterou platí $t \neq 0$.

Kónický obal dat se v tomto případě mění na konvexní. Z toho plyne, že v modelu BCC je více efektivních jednotek, než v modelech CCR, zde je efektivní pouze jedna jednotka a navíc efektivnost v BBC modelu by neměla být horší, než v modelech CCR.

Matematický model primárního BCC modelu, který je orientovaný na vstupy (primární BCC-I model) lze vyjádřit jako:

$$\text{maximalizovat} \quad z = \sum_i^r u_i y_{iq} + \mu, \quad (4.8)$$

$$\text{za podmíněk} \quad \sum_i^r u_i y_{ik} + \mu \leq \sum_j^m v_j x_{jk}, \quad k = 1, 2, \dots, n,$$

$$\sum_j^m v_j x_{jq} = 1,$$

$$u_i \geq \varepsilon, \quad i = 1, 2, \dots, r,$$

$$v_j \geq \varepsilon, \quad j = 1, 2, \dots, m,$$

$$\mu - \text{libovolné},$$

kde μ definuje duální proměnnou přiřazenou podmínce konvexnosti $e^T \lambda = 1$. V CCR modelu je hodnota proměnné rovna 0 ($\mu = 0$), v BCC modelu může však tato hodnota být libovolná. Kromě nulové hodnoty může dosahovat jak kladných tak i záporných hodnot.

Primární BCC model orientovaný na výstupy (primární BBC-O model) je formulován jako:

$$\text{minimalizovat} \quad g = \sum_i^m v_j x_{jq} + v, \quad (4.9)$$

$$\text{za podmíněk} \quad \sum_i^r u_i y_{ik} \leq \sum_j^m v_j x_{jk} + v, \quad k = 1, 2, \dots, n,$$

$$\sum_i^r u_i y_{iq} = 1,$$

$$u_i \geq \varepsilon, \quad i = 1, 2, \dots, r,$$

$$v_j \geq \varepsilon, \quad j = 1, 2, \dots, m,$$

$$v - \text{libovolné},$$

kde v je duální proměnná náležející podmínce konvexnosti $e^T \lambda = 1$ duálního BCC-O modelu. Pro BCC efektivní jednotky je optimální hodnota účelové funkce g^* rovna 1, pro neefektivní jednotky dosahuje hodnoty větší než 1 a stanovuje míru navýšení výstupů pro dosažení efektivní hranice.

4.3 Výsledky analyzovaných modelů

4.3.1 DEA Modelu A

Model A zobrazuje vstupově orientovanou technickou efektivnost v rámci konstantních výnosů z rozsahu (CRS) a variabilních výnosů z rozsahu (VRS) ve sledovaných domovech

seniorů (DS1 – DS10), viz Tab. 4.3. Optimální míra efektivnosti jednotky je rovna 1. Neefektivní jednotky mají míru efektivnosti nižší než 1 a indikují nutnost změny vstupů, čili jejich snížení k zajištění zvýšení efektivity jednotky. Koeficient technické efektivity tedy dosahuje intervalu $<0;1>$.

Tab. 4.3 Výsledky Model A dle CRS a VRS v letech 2011 - 2015

DMU	2011		2012		2013		2014		2015	
	CRS	VRS	CRS	VRS	CRS	VRS	CRS	VRS	CRS	VRS
DS1	0,8541	0,9595	0,8823	0,9749	0,8674	0,9701	0,8425	1,0000	0,8846	1,0000
DS2	0,9160	0,9676	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
DS3	0,9026	0,9947	0,9161	1,0000	0,9448	1,0000	0,8686	0,9977	0,9146	1,0000
DS4	1,0000	1,0000	0,9559	1,0000	0,9303	0,9571	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
DS5	0,9290	0,9808	0,9335	1,0000	1,0000	1,0000	0,8805	1,0000	0,8953	1,0000
DS6	0,8991	0,9772	0,8656	0,9533	0,9296	0,9633	0,8635	0,9438	0,8327	0,8599
DS7	0,8973	1,0000	0,8809	0,9627	0,9467	0,9994	0,8805	1,0000	0,8779	1,0000
DS8	0,8811	1,0000	0,8967	0,9897	0,9064	0,9814	0,8272	0,9692	0,9018	0,9816
DS9	0,9008	0,9547	0,8886	0,9410	0,9231	0,9519	0,8653	0,9419	0,8792	0,9865
DS10	0,8467	0,8960	1,0000	1,0000	0,9783	1,0000	0,8455	0,9385	0,8785	0,9339

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.4 zobrazuje výsledky realizované analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost v rámci konstantních výnosů z rozsahu, kde stejná změna výstupů je doprovázena stejnou změnou vstupů. Výsledky výkonnosti jsou převedeny na procenta, kdy efektivní jednotky dosahují hodnoty 100 %, zatímco neefektivní jednotky mají výslednou hodnotu nižší než je 100 %.

Tab. 4.4 Souhrnné výsledky analýzy výkonnosti Modelu A konstantních výnosů z rozsahu (CRS)

%	2011	2012	2013	2014	2015
100	DS4	DS2, DS10	DS2, DS5	DS2, DS4	DS2, DS4
99 - 90	DS2, DS3, DS5, DS9	DS3, DS4, DS5	DS3, DS4, DS6, DS7, DS8, DS9, DS10	-	DS3, DS8
89 - 85	DS1, DS6, DS7, DS8	DS1, DS6, DS7, DS8, DS9	DS1	DS1, DS3, DS5, DS6, DS7, DS9	DS1, DS5, DS7, DS9, DS10
84 - 80	DS10	-	-	DS8, DS10	DS6

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že nejlepších hodnot (100 %) dosahoval za sledované pětileté období s výjimkou roku 2011 Domov Jistoty – DS2 a dále Domov Na Zámku – DS4 s výjimkou let 2012 a 2013. Mezi další efektivní jednotky patřily v roce 2012 Domov Hortenzie – DS10 a v roce 2013 Domov Březiny – DS5.

Nový Domov – DS3 dosahoval, co se týče efektivnosti průměrně výše 90,93 %, Domov Vítkov – DS7 přibližně hodnoty 89,66 % a Domov Bílá Opava – DS1 v průměru

86,61 %. U těchto domovů měla míra efektivnosti ve většině případů výši v rozmezí 99 – 90 % a 89 – 85 %. Mezi méně efektivní lze považovat Domov Hortenzie – DS10, jehož koeficient byl nejslabší v letech 2011 a 2014. Kromě něj dosahovalo nízkých hodnot i Domov Odry – DS8 v roce 2014 a o rok později Domov Letokruhy – DS6.

Co se týče variabilních výnosů z rozsahu, zde je možné sledovat značných rozdílů v míře výkonnosti oproti konstantním výnosům z rozsahu, viz Tab. 4.5. Převážná většina domovů pro seniory dosahuje nebo se přibližuje hodnotě efektivnosti 100 %. Byly zaznamenány pouze dva případy, kdy došlo ke značnému odchýlení od optimální míry efektivnosti, a to u Domova Hortenzie – DS10 v roce 2011 a Domova Letokruhy – DS6, jejichž výše výkonnosti byla pod hranicí 89 %.

Tab. 4.5 Souhrnné výsledky analýzy výkonnosti Modelu A variabilních výnosů z rozsahu (VRS)

%	2011	2012	2013	2014	2015
100	DS4, DS7, DS8	DS2, DS3, DS4, DS5, DS10	DS2, DS3, DS5, DS10	DS1, DS2, DS4, DS5, DS7	DS1, DS2, DS3, DS4, DS5, DS7
99 - 90	DS1, DS2, DS3, DS5, DS6, DS9	DS1, DS6, DS7, DS8, DS9	DS1, DS4, DS6, DS7, DS8, DS9	DS3, DS6, DS8, DS9, DS10	DS8, DS9, DS10
89 - 85	DS10	-	-	-	DS6
84 - 80	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Domovy pro seniory, jejichž míra efektivnosti ve vstupově orientovaném modelu nedosáhla 100 %, by měly své vstupy redukovat nebo další z možností je proporcionálně změnit jak vstupy, tak výstupy.

Vstupními faktory jsou v tomto případě počet lůžek a výše mzdových nákladů připadajících na jednoho zaměstnance. Jejich snížením při zachování hodnot výstupních charakteristik lze zlepšit jejich postavení v modelu. Redukcí mzdových prostředků pro zaměstnance by však mohlo mít za následek ztrátu motivace, pracovního úsilí či ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnanců. To by nejvíce pocítili zejména klienti zařízení, kterým by nebyly poskytovány služby v dostatečné míře popřípadě kvalitě. Co se týče poklesu počtu lůžek v domovech, tento krok by znamenal značnou nespokojenost některých stávajících klientů, kteří by museli zařízení opustit. Zároveň vzhledem k tomu, že každoročně roste počet zájemců o poskytovanou sociální službu v zařízeních, mělo by to za následek zvýšenou průměrnou čekací dobu a sníženou šanci se do zařízení dostat. Dosažení 100 % technické efektivnosti nepředstavuje vždy vše, čeho má být dosaženo. Pozornost by měla být v tomto směru věnována spíše kvalitativnímu hledisku – spokojení klienti a zaměstnanci, sociální služby poskytované v odpovídající míře a kvalitě a celková dobrá pověst pobytových sociálních zařízení.

4.3.2 DEA Modelu B

Model B ukazuje výstupově orientovanou technickou efektivnost, a to v rámci konstantních výnosů z rozsahu (CRS) a variabilních výnosů z rozsahu (VRS) ve sledovaných domovech seniorů (DS1 – DS10), viz Tab. 4.6. Váhy koeficientu technické efektivnosti jednotky musí být větší nebo rovna 1. Optimální míra koeficientu je 1, zatímco neefektivní jednotky mají míru výkonnosti vyšší než 1. Žádný koeficient technické efektivity nesmí dosahovat hodnoty nižší než 1. Tento model určuje takové optimální množství vstupů, aby se z neefektivní jednotky stala jednotkou efektivní.

Tab. 4.6 Výsledky Model B dle CRS a VRS v letech 2011 - 2015

DMU	2011		2012		2013		2014		2015	
	CRS	VRS	CRS	VRS	CRS	VRS	CRS	VRS	CRS	VRS
DS1	1,0089	1,0000	1,0025	1,0013	1,0064	1,0048	1,0041	1,0033	1,0011	1,0010
DS2	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
DS3	1,0116	1,0000	1,0049	1,0017	1,0039	1,0000	1,0037	1,0000	1,0010	1,0007
DS4	1,0000	1,0000	1,0025	1,0000	1,0063	1,0061	1,0000	1,0000	1,0013	1,0013
DS5	1,0058	1,0056	1,0042	1,0042	1,0046	1,0031	1,0035	1,0025	1,0004	1,0003
DS6	1,0068	1,0001	1,0041	1,0041	1,0041	1,0035	1,0024	1,0016	1,0007	1,0006
DS7	1,0022	1,0000	1,0000	1,0000	1,0014	1,0000	1,0024	1,0000	1,0001	1,0000
DS8	1,0012	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0023	1,0011	1,0009	1,0006
DS9	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
DS10	1,0073	1,0061	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0015	1,0000	1,0006	1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 4.7 zobrazuje výsledky realizované analýzy výkonnosti zaměřenou na technickou efektivnost v rámci konstantních výnosů z rozsahu. Výsledky výkonnosti jsou převedeny na procenta, kdy efektivní jednotky dosahují hodnoty 100 %, zatímco neefektivní jednotky mají výslednou hodnotu vyšší než je 100 %.

Lze si všimnout, že v tomto modelu dosahovalo efektivnosti větší počet domovů pro seniory, než tomu bylo u Modelu A. Mezi každoročně nejefektivnější domovy se řadily dva domovy, a to Domov Jistoty – DS2 a Domov Příbor – DS9. Domov Na Zámku – DS4 dosahoval 100 % efektivnosti v roce 2011 a 2014, Domov Odry – DS8 a Domov Hortenzie – DS10 v letech 2012 a 2013 a Domov Vítkov – DS7 taktéž v roce 2012. Tyto domovy tak nemusí zvyšovat své výstupy, aby mohli efektivně využívat vstupy.

Tab. 4.7 Souhrnné výsledky analýzy výkonnosti Modelu B konstantních výnosů z rozsahu (CRS)

%	2011	2012	2013	2014	2015
100	DS2, DS4, DS9	DS2, DS7, DS8, DS9, DS10	DS2, DS8, DS9, DS10	DS2, DS4, DS9	DS2, DS9
100,01 - 100,20	DS7, DS8	DS1, DS4	DS7	DS6, DS7, DS8, DS10	DS1, DS3, DS4, DS5, DS6, DS7, DS8, DS10
100,30 - 100,40	-	DS3, DS5, DS6	DS3, DS5, DS6	DS1, DS3, DS5	-
100,50 - 100,60	DS5, DS6	-	DS1, DS4	-	-
100,70 +	DS1, DS3, DS10	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Zbylé domovy pro seniory dosahovaly míry efektivnosti vyšší než 100 %. Nejhůře na tom byly v roce 2011 domovy – Bílá Opava (DS1), Nový Domov (DS3) a Domov Hortenzie (DS10) s hodnotami většími než 100,70 %. V tomto případě je potřeba, aby domovy, které nejsou efektivní ve výstupově orientovaném modelu, zvyšovaly své výstupy při zachování úrovně vstupu x_1 (výše provozních nákladů připadajících na jedno lůžko) popřípadě se velikost vstupu a výstupů proporcionálně změnil. Sledovanými výstupy byly velikost příspěvků od zřizovatele a provozních příjmů přepočtených na jedno lůžko. Zvýšením příspěvků od Moravskoslezského kraje jakožto zřizovatele domovů pro seniory by domovům zajistilo více finančních prostředků, díky kterým by bylo umožněno zvýšit kvalitu poskytovaných služeb jednotlivým klientům. Pro zřizovatele by to naopak znamenalo vynaložení větších peněžních prostředků ze svého rozpočtu. Otázkou proto zůstává, zda by kraj měl dodatečné finanční prostředky k dispozici a zda by byl ochoten je poskytnout daným zařízením. V případě zvýšení celkových příjmů, zde je možné například zvýšit nabídku poskytovaných služeb popř. rozšířit úroveň nabízených služeb klientům v rámci činnosti zařízení. Také odborný a kvalifikovaný personál může být klíčem úspěchu.

Co se týče variabilních výnosů z rozsahu (VRS), zde byla dosažena každoročně u většiny domovů pro seniory 100 % efektivnost, viz Tab. 4.8. V roce 2015 dosahovala však převážná část domovů pro seniory úrovně efektivnosti v průměru okolo 100,08 %. V tomto případě však nelze říci, že se jedná o špatný ukazatel jejich činnosti. Je zde k dispozici určitý malý prostor pro jejich další zdokonalování a zlepšování. Nejlepších výsledků v efektivnosti v daném roce dosáhl Domov Jistoty – DS2, Domov Vítkov – DS7, Domov Příbor – DS9 a Domov Hortenzie – DS10.

Tab. 4.8 Souhrnné výsledky analýzy výkonnosti Modelu B variabilních výnosů z rozsahu (VRS)

%	2011	2012	2013	2014	2015
100	DS1, DS2, DS3, DS4, DS7, DS8, DS9	DS2, DS4, DS7, DS8, DS9, DS10	DS2, DS3, DS7, DS8, DS9, DS10	DS2, DS3, DS4, DS7, DS9, DS10	DS2, DS7, DS9, DS10
100,01 - 100,20	DS6	DS1, DS3	-	DS5, DS6, DS8	DS1, DS3, DS4, DS5, DS6, DS8
100,30 - 100,40	-	DS5, DS6	DS1, DS5, DS6	DS1	-
100,50 - 100,60	DS5, DS10	-	DS4	-	-
100,70+	-	-	-	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejhorší postavení v modelu měly ve sledovaném pětiletém období domovy – Domov Březiny – DS5 a Domov Hortenzie – DS10 s průměrnou efektivitou 100,56 % v roce 2011, a v roce 2013 to byl Domov Na Zámku – DS4 s hodnotou 100,61 %.

4.4 Souhrnné hodnocení podle charakteru výnosů z rozsahu

4.4.1 Model A

Při srovnání výsledků technické efektivnosti v Modelu A v rámci konstantních výnosů z rozsahu (CRS) a variabilních výnosů z rozsahu (VRS) dosahovaly hodnoty v modelu VRS u jednotlivých domovů pro seniory lepších výsledků nežli v modelu CRS.

V roce 2011 dosahoval plné efektivity pouze jeden domov pro seniory, a to Domov Na Zámku – DS4. Domov Vítkov – DS7 a Domov Odry – DS8 byli efektivní pouze v modelu VRS, viz Tab. 4.9.

Rok 2012 byl ve znamení efektivnosti dvou domovů pro seniory – Domovu Jistoty – DS2 a Domovu Hortenzie – DS10. Z hlediska VRS, zde dosáhli nejlepšího výsledku Domov Jistoty – DS2, Nový Domov – DS3, Domov Na Zámku – DS4, Domov Březiny – DS5 a Domov Hortenzie – DS10. V modelu CRS bylo však dosaženou těchto domovů horších (nižších) hodnot.

Tab. 4.9 Výsledky modelu A v rámci konstantních (CRS) a variabilních výnosů z rozsahu (VRS)

2011	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	DS8	DS9	DS10
CRS	0,8541	0,9160	0,9026	1,0000	0,9290	0,8991	0,8973	0,8811	0,9008	0,8467
VRS	0,9595	0,9676	0,9947	1,0000	0,9808	0,9772	1,0000	1,0000	0,9547	0,8960
2012										
CRS	0,8823	1,0000	0,9161	0,9559	0,9335	0,8656	0,8809	0,8967	0,8886	1,0000
VRS	0,9749	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,9533	0,9627	0,9897	0,9410	1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování

Domov Jistoty – DS2 si i v letech 2013 - 2015 udržel nejlepších výsledků z hlediska technické efektivnosti, viz Tab. 4.10. K domovu se přidal z hlediska 100 % efektivnosti v roce

2013 i Domov Březiny – DS5 a v letech 2014 - 2015 Domov Na Zámku – DS4. Domovy pro seniory zmíněné v letech 2011 - 2012 (DS3, DS5, DS10), které byly efektivní jen v rámci modelu VRS si své pozice udržely s případnými výjimkami i v následujících sledovaných letech. V letech 2014 – 2015 byly efektivní domovy z hlediska VRS – Domov Bílá Opava – DS1 a Domov Vítkov – DS7.

Tab. 4.10 Výsledky modelu A v rámci konstantních (CRS) a variabilních výnosů z rozsahu (VRS)

2013	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	DS8	DS9	DS10
CRS	0,8674	1,0000	0,9448	0,9303	1,0000	0,9296	0,9467	0,9064	0,9231	0,9783
VRS	0,9701	1,0000	1,0000	0,9571	1,0000	0,9633	0,9994	0,9814	0,9519	1,0000
2014										
CRS	0,8425	1,0000	0,8686	1,0000	0,8805	0,8635	0,8805	0,8272	0,8653	0,8455
VRS	1,0000	1,0000	0,9977	1,0000	1,0000	0,9438	1,0000	0,9692	0,9419	0,9385
2015										
CRS	0,8846	1,0000	0,9146	1,0000	0,8953	0,8327	0,8779	0,9018	0,8792	0,8785
VRS	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	0,8599	1,0000	0,9816	0,9865	0,9339

Zdroj: Vlastní zpracování

4.4.2 Model B

Při srovnání výsledků technické efektivnosti v Modelu B v rámci konstantních výnosů z rozsahu (CRS) a variabilních výnosů z rozsahu (VRS) dosahovaly hodnoty v modelu VRS u jednotlivých domovů pro seniory stejně jako tomu bylo u Modelu A lepších výsledků nežli v modelu CRS.

Tab. 4.11 Výsledky modelu B v rámci konstantních (CRS) a variabilních výnosů z rozsahu (VRS)

2011	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	DS8	DS9	DS10
CRS	1,0089	1,0000	1,0116	1,0000	1,0058	1,0068	1,0022	1,0012	1,0000	1,0073
VRS	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0056	1,0001	1,0000	1,0000	1,0000	1,0061
2012										
CRS	1,0025	1,0000	1,0049	1,0025	1,0042	1,0041	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
VRS	1,0013	1,0000	1,0017	1,0000	1,0042	1,0041	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
2013										
CRS	1,0064	1,0000	1,0039	1,0063	1,0046	1,0041	1,0014	1,0000	1,0000	1,0000
VRS	1,0048	1,0000	1,0000	1,0061	1,0031	1,0035	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
2014										
CRS	1,0041	1,0000	1,0037	1,0000	1,0035	1,0024	1,0024	1,0023	1,0000	1,0015
VRS	1,0033	1,0000	1,0000	1,0000	1,0025	1,0016	1,0000	1,0011	1,0000	1,0000
2015										
CRS	1,0011	1,0000	1,0010	1,0013	1,0004	1,0007	1,0001	1,0009	1,0000	1,0006
VRS	1,0010	1,0000	1,0007	1,0013	1,0003	1,0006	1,0000	1,0006	1,0000	1,0000

Zdroj: Vlastní zpracování

Oproti Modelu A však bylo z hlediska výnosů z rozsahu ve sledovaném období 2011 – 2015 efektivních větší počet domovů pro seniory, viz Tab. 4.11. Nejlepších výsledků dosáhl v roce 2011 Domov Jistoty – DS2, Domov Na Zámku – DS4 a Domov Příbor – DS9. Kromě Domova Březiny – DS5, Domova Letokruhy – DS6 a Domova Hortenzie – DS10 dosahovaly zbylé domovy plné efektivity v rámci modelu VRS. Co se týče modelu CRS, zde byly jednotlivé výsledky nad optimální úrovní 100 % efektivnosti.

Za léta 2012 a 2013 bylo nejefektivnějších pět domovů – Domov Jistoty (DS2), Domov Vítkov (DS8), Domov Příbor (DS9), Domov Hortenzie (DS10) a Domov Vítkov (DS7) s výjimkou roku 2013. U zbylých domovů byly zhoršené výsledky v rámci modelu CRS a VRS. Svou efektivnost si Domov Jistoty – DS2 a Domov Příbor – DS9 udržely i v následujících letech 2014 – 2015.

5 ZÁVĚR

Senioři jsou ve věku, kdy je pro ně velmi obtížné učinit životní rozhodnutí. Jsou postaveni před otázkou, jak a kde budou bydlet, zejména pokud jim život přináší nečekané obtíže a do cesty se jim staví překážky. V minulosti byl v Evropě běžný model rodinného soužití generací, kdy starší generace předávala hospodářství svým dětem, a přesouvali se do výměnku, kde strávili zbytek života. V dnešní době však je společnost zatížena problémy, a zejména z finančního hlediska a nedostatku času se nemohou postarat o své rodiče a proto je potřebné hledat vhodná řešení, která zajistí seniorům možnost důstojného dožití. Většina seniorů by však, ale ráda poklidně dožila ve svém domově, v přirozeném sociálním prostředí.

Bydlení pro seniory v ČR v porovnání se zeměmi v Evropě poskytuje několik nedostatků, a to jak z hlediska kapacity, tak i z pohledu nabízených aktivit a trávení volného času. Senioři nemohou také mnohdy zasahovat do tvorby prostředí, do kterého jsou přesouváni, což může vyvolat nepříjemné a stresující pocity (Glosová a kol., 2006).

Vzhledem k tomu, že lze očekávat velmi intenzivní průběh stárnutí a prodlužuje se věk k odchodu do důchodu, čímž se omezuje možnost postarat se o blízké osoby v domácím prostředí, předpokládá se, že se o seniory postará stát, a to nejenom z hlediska zdravotnických a sociálních služeb, ale i v rámci bydlení. Dostat se do domova pro seniory a stát se klientem zařízení je však obtížné. Počet žádostí o umístění do domovů pro seniory se pohybuje v počtu několik tisíc během jednoho roku. Poptávka je veliká, zatímco počet pobytových zařízení a velikost kapacit jakožto nabídka je nízká. Přestože není rozhodující to, kdy byla žádost o umístění podána, ale zejména to, jaká je míra potřeby cizí pomoci a jestli je žadatel sám, mnohdy je těžké takové žadatele do zařízení umístit. Poptávka po domovech pro seniory roste, nicméně těchto zařízení v naší zemi příliš nepřibývá.

Diplomová práce byla zaměřena na domovy pro seniory, které působí jako příspěvkové organizace Moravskoslezského kraje. Jedná se celkem o 11 domovů pro seniory.

Cílem práce bylo provedení zhodnocení technické efektivity vybraných domovů seniorů působících jako příspěvkové organizace Moravskoslezského kraje za období 2011 – 2015. Analyzováno bylo 10 domovů pro seniory. Pro nedostatek potřebných dat byl ze sledovaného vzorku odebrán Domov Duha.

Modelováním technické efektivity dle modelů DEA bylo získáno relevantních a jedinečných výsledků, nicméně bylo omezeno výběrem hodnoceného souboru produkčních jednotek (domovů pro seniory) a také výběrem vstupních a výstupních parametrů, které omezují pohled na výsledky efektivity k jednotlivým domovům pro seniory.

Technická efektivita domovů seniorů jakožto příspěvkových organizací byla zkoumána v rámci vstupově orientovaného modelu (Model A) a výstupově orientovaného modelu (Modelu B), a to s orientací na konstantní a variabilní výnosy z rozsahu (CRS a VRS).

V Úvodu diplomové práce byly zvoleny dvě hypotézy.

První hypotéza – „*Technická efektivita domovů pro seniory je v rámci jednoho roku u Modelu A a u Modelu B srovnatelná.*“ – byla vyvrácena. Výsledky výstupově orientovaného modelu (Model B) jsou příznivější, tzn., že vykazují větší počet efektivních domovů pro seniory ve srovnání se vstupně orientovaným modelem (Model A).

Stanovená druhá hypotéza – „*Míra technické efektivity se liší podle orientace modelu na konstantní výnosy z rozsahu a variabilní výnosy z rozsahu.*“ – byla potvrzena. Výsledky modelování technické efektivity jak v Modelu A, tak v Modelu B ukazují, že lepších výsledků za sledované pětileté období dosahovaly domovy pro seniory v rámci modelů VRS (variabilní výnosy z rozsahu), nežli v modelech CRS (konstantní výnosy z rozsahu), a to nejen z hlediska počtu efektivních domovů pro seniory (efektivní jednotka je rovna 1, neefektivní jednotka menší/větší než 1), ale i v rámci výsledných hodnot technické neefektivity jednotlivých domovů pro seniory.

Z výsledků vstupově orientovaného modelu (Model A) vyplývá, že počet efektivních jednotek (domovů pro seniory) u modelu předpokládající VRS je vyšší než je tomu v případě CRS. Počet efektivních jednotek v modelu orientovaného na CRS bylo v jednotlivých letech jeden až dva, v případě modelu orientovaného na VRS to bylo v rozmezí tří až šesti domovů pro seniory. V modelu orientovaného na CRS dosahovaly některé domovy pro seniory v letech 2011, 2014 a 2015 míry technické efektivnosti nižší než 85 %, což představuje nejhorší umístění během sledovaného pětiletého období. Konkrétně se to týkalo Domova Hortenzie v letech 2011 a 2014, Domova Odry v roce 2014 a o rok později Domova Letokruhy. Situace v případě orientace modelu v rámci VRS byla podstatně lepší. Zde měla většina domovů pro seniory tendenci být efektivní, případná neefektivnost některých jednotek nebyla příliš velká. O shodu s CRS se postaral již zmíněný Domov Hortenzie a Domov Letokruhy. Domov Hortenzie i v případě VRS dosáhl v roce 2011 nejhorší hodnoty technické efektivnosti a u Domova Letokruhy se tak stalo opět v roce 2015. Dosahovaly hodnot nižší než 90 %. Nicméně, zde nebyla míra technické neefektivnosti tak příliš nízká, než tomu bylo v rámci CRS (nižší než 85 %). Neefektivní jednotky by měly upravit (snížit) své vstupy tak, aby dosáhly efektivní hranice. Sledovanými vstupy (x_1 , x_2) byly v Modelu A počet lůžek a výše mzdových nákladů na jednoho zaměstnance. Redukce těchto vstupů by však přinesly

značnou nespokojenost jak na straně klientů, tak u zaměstnanců na straně druhé. Pozornost by měla být zaměřena nejen na kvantitativní efektivnost, ale je také potřeba věnovat pozornost kvalitativnímu hledisku.

U výstupově orientovaného modelu (Model B) je situace velmi podobná jako u Modelu A. I zde byl počet technicky efektivních jednotek (domovů pro seniory) v rámci VRS větší, než u modelu orientovaného na CRS. Počet efektivních jednotek v modelu orientovaného na CRS bylo v jednotlivých letech v rozmezí tří až pěti, v případě modelu orientovaného na VRS to bylo v rozmezí čtyř až sedmi domovů pro seniory. Lze tedy říci, že v Modelu B v rámci CRS dosahovalo plné efektivnosti o něco více domovů pro seniory, než tomu bylo u Modelu A. Co se týče ostatních domovů pro seniory, které nebyly plně efektivní lze konstatovat, že jejich úroveň se nacházela většinou těsně nad hranicí efektivní úrovně. Mají proto prostor k tomu, aby se mohli zdokonalit a svůj výsledek zlepšit. Nejhorších výsledků dosáhly v roce 2011 v modelu orientovaném na CRS tři domovy – Domov Bílá Opava, Nový Domov a Domov Hortenzie s mírou efektivnosti vyšší než 100,70 %. V modelu orientovaném na VRS to bylo v roce 2011 u Domova Březiny a Domova Hortenzie a v 2013 u Domova Na Zámku s průměrnou hodnotou míry efektivnosti 100,60 %. Neefektivním domovům pro seniory je možné doporučit navýšit výstupy, při zachování hodnot vstupu. Výstupy v tomto případě jsou příspěvky od Moravskoslezského kraje a provozní příjmy připadající na jedno lůžko. Další z možností je proporcionálně změnit vstup a výstupy.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER, Dagmar KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, s. r. o., 2011. 264 s. ISBN 978-80-262-0027-7.

DOOREN, Wouter, Geert BOUCKAERT, John HALLIGAN. *Performance Management in the Public Sector*. New York: Routledge, 2010. 198 p. ISBN 978-0-415-37104-9.

GLOSOVÁ, Dagmar a kol. *Bydlení pro seniory*. Brno: ERA group spol. s r. o., 2006. 179 s. ISBN 80-7366-057-1.

HOLASOVÁ MALÍK, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2014. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8.

JABLONSKÝ, Josef a Martin DLOUHÝ. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. Praha: Professional Publishing, 2015. 196 s. ISBN 978-80-7431-155-0.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KALVACH, Zdeněk, Libuše ČELEDOVÁ, Iva HOLMEROVÁ, Roman JIRÁK, Helena ZAVÁZALOVÁ, Petr WIJA. *Křehký pacient a primární péče*. Praha: Grada Publishing a. s., 2011. 400 s. ISBN 978-80-247-4026-3.

MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.

MATOUŠEK, Oldřich a kol. *Sociální služby*. Praha: Portál, s. r. o., 2007. 184 s. ISBN 978-80-7367-310-9.

MORÁVEK, Zdeněk, Alena MOCKOVČIAKOVÁ, Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace, 10. vydání*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2011. 344 s. ISBN 978-80-7357-626-4.

NAIR, Mohan. *Essentials of Balanced Scorecard*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2004. 244 s. ISBN 0-471-56973-9.

PRŮŠA, Ladislav. *Efektivnost sociálních služeb: vybrané prvky a aspekty*. Praha: VÚPSV, v.v.i., 2007. 38 s. ISBN 978-80-87007-73-0.

PRŮŠA, Ladislav. *Ekonomie sociálních služeb, 2. vydání*. Praha: ASPI, a. s., 2007. 180 s. ISBN 978-80-7357-255-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: EKOPRESS, s. r.o., 188 s. 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace, 10. vydání*. Olomouc: ANAG, spol. s r. o., 2009. 247 s. ISBN 978-80-7263-538-2.

TOLOO, Mehdi. *Data Envelopment Analysis with Selected Models and Applications*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 224 s. ISBN 978-80-248-3738-3.

VRABKOVÁ, Ivana. *Perspektivy řízení kvality ve veřejné správě*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. 145 s. ISBN 978-80-248-2939-5.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

Právní předpisy

Usnesení č. 16/1603 zastupitelstva Moravskoslezského kraje ze dne 25. 9. 2015, Dostupné z: http://www.msk.cz/cz/socialni_oblast/aktualni-krajske-strategicke-dokumenty-43137/.

Zákon č. 108 ze dne 31. března 2006 o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 61, s. 2902 – 2916. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108.pdf>. ISSN 1211-1244

Zákon č. 563 ze dne 31. prosince 1991 o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 133. s. 6854 – 6940. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563.pdf>. ISSN 1211-1244

Zákon č. 219 ze dne 21. července 2000 o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008, částka 148, s. 7866 – 7888. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-219.pdf>. ISSN 1211-1244

Zákon č. 250 ze dne 9. srpna 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2010, částka 8. s. 301 – 320. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250.pdf>. ISSN 1211-1244

Elektronické dokumenty

DOMOV BÍLÁ OPAVA, P. O. *Výroční zprávy za léta 2011 - 2015* [online]. Dostupné z: <http://www.ddopava.cz/informace/zprava-o-cinnosti/6>

DOMOV BŘEZINY, P. O. *Výroční zprávy za léta 2011 - 2015* [online]. Dostupné z: <http://www.domovbreziny.cz/vyrocnizpravy>

DOMOV DUHA, P. O. *Výroční zprávy za léta 2014 - 2015* [online]. Dostupné z: <http://www.domovduha.cz/ke-stazeni/>

DOMOV HORTENZIE, P. O. *Výroční zprávy za léta 2011 - 2015* [online]. Dostupné z: <http://www.domovhortenzie.cz/vyrocnizpravy/>

DOMOV JISTOTY, P. O. *Výroční zprávy za léta 2011 - 2015* [online]. Dostupné z: http://www.domovjistoty.cz/?page_id=148

DOMOV LETOKRUHY, P. O. *Výroční zprávy za léta 2011 - 2015* [online]. Dostupné z: <http://www.domov-letokruhy.cz/domov-se-zvlastnim-rezimem/zprava-o-cinnosti/>

DOMOV NA ZÁMKU, P. O. *Výroční zprávy za léta 2013 - 2015* [online]. Dostupné z: <http://www.domov-kyjovice.cz/vyrocnizpravy/>

DOMOV ODRY, P. O. *Výroční zprávy za léta 2013 - 2015* [online]. Dostupné z: <http://www.ddodry.cz/o-nas/nezavisle-organizace/>

DOMOV VÍTKOV, P. O. *Výroční zprávy za léta 2011 - 2015* [online]. Dostupné z: <http://www.domov-vitkov.cz/index.php/dalsi-informace-o-nas/dokumenty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Bílá Opava, p. o.* [online] 2011. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00016772#vykaz-zisku-a-zraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Bílá Opava, p. o.* [online] 2012. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/prispevkove-organizace/detail/00016772#vykaz-zisku-a-zraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Bílá Opava, p. o.* [online] 2013. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/prispevkove-organizace/detail/00016772#vykaz-zisku-a-zraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Bílá Opava, p. o.* [online] 2014. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2014/prispevkove-organizace/detail/00016772#vykaz-zisku-a-zraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Bílá Opava, p. o.* [online] 2015. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00016772#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Březiny, p. o.* [online] 2011. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00847348#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Březiny, p. o.* [online] 2012. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/prispevkove-organizace/detail/00847348#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Březiny, p. o.* [online] 2013. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/prispevkove-organizace/detail/00847348#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Březiny, p. o.* [online] 2014. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2014/prispevkove-organizace/detail/00847348#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Březiny, p. o.* [online] 2015. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00847348#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Hortenzie, p. o.* [online] 2011. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/48804843#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Hortenzie, p. o.* [online] 2012. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/prispevkove-organizace/detail/48804843#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Hortenzie, p. o.* [online] 2013. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/prispevkove-organizace/detail/48804843#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Hortenzie, p. o.* [online] 2014. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2014/prispevkove-organizace/detail/48804843#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Hortenzie, p. o.* [online] 2015. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/48804843#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Jistoty, p. o.* [online] 2011. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00847372#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Jistoty, p. o.* [online] 2012. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/prispevkove-organizace/detail/00847372#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Jistoty, p. o.* [online] 2013. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/prispevkove-organizace/detail/00847372#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Jistoty, p. o.* [online] 2014. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2014/prispevkove-organizace/detail/00847372#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Jistoty, p. o.* [online] 2015. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00847372#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Letokruhy, p. o.* [online] 2011. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/71197010#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Letokruhy, p. o.* [online] 2012. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/prispevkove-organizace/detail/71197010#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Letokruhy, p. o.* [online] 2013. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/prispevkove-organizace/detail/71197010#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Letokruhy, p. o.* [online] 2014. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2014/prispevkove-organizace/detail/71197010#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Letokruhy, p. o.* [online] 2015. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/71197010#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Na Zámku, p. o.* [online] 2011. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/71197001#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Na Zámku, p. o.* [online] 2012. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/prispevkove-organizace/detail/71197001#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Na Zámku, p. o.* [online] 2013. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/prispevkove-organizace/detail/71197001#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Na Zámku, p. o.* [online] 2014. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2014/prispevkove-organizace/detail/71197001#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Na Zámku, p. o.* [online] 2015. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/71197001#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Odry, p. o.* [online] 2011. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/48804894#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Odry, p. o.* [online] 2012. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/prispevkove-organizace/detail/48804894#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Odry, p. o.* [online] 2013. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/prispevkove-organizace/detail/48804894#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Odry, p. o.* [online] 2014. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2014/prispevkove-organizace/detail/48804894#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Odry, p. o.* [online] 2015. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/48804894#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Vítkov, p. o.* [online] 2011. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/71196951#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Vítkov, p. o.* [online] 2012. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/prispevkove-organizace/detail/71196951#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Vítkov, p. o.* [online] 2013. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/prispevkove-organizace/detail/71196951#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Vítkov, p. o.* [online] 2014. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2014/prispevkove-organizace/detail/71196951#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Vítkov, p. o.* [online] 2015. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/71196951#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Nového domova, p. o.* [online] 2011. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2011/prispevkove-organizace/detail/00847330#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Vítkov, p. o.* [online] 2012. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2012/prispevkove-organizace/detail/00847330#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Vítkov, p. o.* [online] 2013. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2013/prispevkove-organizace/detail/00847330#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Vítkov, p. o.* [online] 2014. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2014/prispevkove-organizace/detail/00847330#vykaz-zisku-a-ztraty>

MONITOR. STÁTNÍ POKLADNA: *Výkaz zisku a ztrát Domova Vítkov, p. o.* [online] 2015. [12. 01. 2017]. Dostupné z: <http://monitor.statnipokladna.cz/2015/prispevkove-organizace/detail/00847330#vykaz-zisku-a-ztraty>

NOVÝ DOMOV, P. O. *Výroční zprávy za léta 2012 - 2015* [online]. Dostupné z: <http://www.ndkarvina.cz/dokumenty>

SEZNAM ZKRATEK

ABC – Activity Based Costing

BSC – Balanced Scorecard

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

DEA – Data envelopment analysis

EU – Evropská Unie

KÚ – Krajský úřad

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

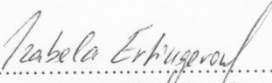
ÚSC – Územně samosprávný celek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21. 4. 2017


.....
jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Analyzovaná data (vstupy a výstup) vybraných domovů pro seniory Modelu A

Příloha č. 2 Analyzovaná data (vstup a výstupy) vybraných domovů pro seniory Modelu B

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Analyzovaná data (vstupy a výstup) vybraných domovů pro seniory Modelu A

Vstup x_1 – podíl počtu lůžek na jednoho zaměstnance

	2011	2012	2013	2014	2015
DS1	1,39	1,36	1,23	1,21	1,12
DS2	1,04	1,03	1,03	0,99	1,00
DS3	1,43	1,43	1,38	1,39	1,20
DS4	1,00	1,00	1,41	1,41	1,41
DS5	1,48	2,29	2,16	2,08	2,03
DS6	1,28	1,36	1,41	1,41	1,41
DS7	1,47	1,57	1,51	1,49	1,35
DS8	1,35	1,32	1,33	1,33	1,28
DS9	1,50	1,46	1,50	1,46	1,33
DS10	1,51	1,53	1,47	1,45	1,51
Průměr	1,35	1,44	1,45	1,42	1,36
MIN	1,00	1,00	1,03	0,99	1,00
MAX	1,51	2,29	2,16	2,08	2,03
Směr. odchylka	0,19	0,35	0,29	0,27	0,28

Zdroj: Vlastní zpracování

Vstup x_2 – výše mzdových nákladů připadajících na jednoho zaměstnance (v tis. Kč/rok)

	2011	2012	2013	2014	2015
DS1	207,15	204,92	208,65	202,85	211,34
DS2	219,42	209,25	206,74	209,37	227,96
DS3	197,88	197,19	197,52	203,32	216,01
DS4	212,65	207,33	215,80	222,86	236,96
DS5	207,24	322,74	307,20	307,84	332,06
DS6	207,03	210,12	211,78	221,56	263,13
DS7	195,11	204,94	198,93	202,00	206,04
DS8	198,05	202,33	203,43	209,83	221,90
DS9	212,25	212,59	220,43	222,07	213,82
DS10	226,44	202,02	220,95	220,05	236,49
Průměr	208,32	217,34	219,14	222,18	236,57
MIN	195,10	197,19	197,52	202,00	206,04
MAX	226,44	322,74	307,20	307,84	332,06
Směr. odchylka	9,88	37,30	31,99	31,26	37,44

Zdroj: Vlastní zpracování

Výstup y₁ – podíl celkových příjmů na jednoho zaměstnance (v tis. Kč/rok)

	2011	2012	2013	2014	2015
DS1	405,95	403,91	388,59	400,46	410,04
DS2	461,15	458,30	436,51	449,29	468,19
DS3	409,82	406,60	408,58	423,78	441,36
DS4	487,91	424,93	435,90	534,80	543,39
DS5	441,75	676,66	672,92	650,43	681,74
DS6	427,09	405,70	428,22	459,09	481,97
DS7	401,69	407,80	412,51	426,83	414,80
DS8	400,39	404,77	400,28	416,31	453,58
DS9	438,70	423,29	443,88	461,12	431,09
DS10	439,90	456,34	470,46	446,45	476,44
Průměr	431,44	446,83	449,78	466,86	480,26
MIN	400,39	403,91	388,59	400,46	410,04
MAX	487,91	676,66	672,92	650,43	681,97
Směr. odchylka	28,45	83,35	81,9	74,2	80,69

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 2 Analyzovaná data (vstup a výstupy) vybraných domovů pro seniory Modelu B

Vstup x_1 – výše vynaložených provozních nákladů připadajících na jedno lůžko (v tis. Kč/rok)

	2011	2012	2013	2014	2015
DS1	290,24	297,23	315,16	330,41	366,02
DS2	433,39	443,09	423,04	451,63	467,55
DS3	286,07	284,01	295,28	303,84	366,94
DS4	485,28	424,24	309,11	378,81	385,06
DS5	298,37	296,31	311,07	313,00	336,46
DS6	332,83	297,42	304,38	326,04	342,82
DS7	272,12	258,78	272,60	285,67	306,88
DS8	293,82	306,09	299,84	313,12	353,47
DS9	291,83	289,62	296,13	314,22	323,33
DS10	291,26	298,13	319,17	307,16	315,85
průměr	327,52	319,49	314,58	332,39	356,44
MIN	272,12	258,78	272,60	285,67	306,88
MAX	433,39	443,09	423,04	451,63	467,55
směr. odchylka	72,17	61,68	40,31	48,45	46,14

Zdroj: Vlastní zpracování

Výstup y_1 – velikost příspěvků připadajících na jedno lůžko (v tis. Kč/rok)

	2011	2012	2013	2014	2015
DS1	105,96	95,39	95,75	109,67	137,31
DS2	191,10	183,69	162,82	192,45	218,38
DS3	101,73	100,08	101,40	107,87	147,28
DS4	215,93	151,59	95,50	164,51	154,47
DS5	89,87	83,22	92,13	99,53	115,09
DS6	110,20	87,07	88,18	106,00	113,91
DS7	82,78	71,52	64,62	80,46	100,13
DS8	101,68	92,19	91,17	104,51	137,09
DS9	82,42	67,68	64,63	77,83	87,17
DS10	97,67	123,81	126,03	106,11	114,02
průměr	117,93	105,62	98,22	114,89	132,48
MIN	82,78	67,68	64,63	77,83	87,17
MAX	215,93	183,69	162,83	192,45	218,38
směr. odchylka	46,40	36,97	28,70	35,92	36,84

Zdroj: Vlastní zpracování

Výstup y₂ – velikost provozních příjmů připadajících na jedno lůžko (v tis. Kč/rok)

	2011	2012	2013	2014	2015
DS1	185,36	202,49	219,09	220,64	228,58
DS2	251,60	260,86	260,59	261,33	249,81
DS3	184,33	183,73	193,69	196,06	219,63
DS4	271,98	273,33	213,26	214,31	230,43
DS5	208,17	212,82	219,10	213,49	221,41
DS6	223,15	210,44	216,33	220,47	228,82
DS7	190,07	187,99	207,79	205,43	206,82
DS8	194,71	215,44	210,34	209,08	216,35
DS9	210,05	221,57	231,28	237,27	236,15
DS10	194,05	174,01	193,01	201,78	201,82
průměr	211,35	214,27	216,45	217,98	223,98
MIN	184,33	174,01	193,01	196,06	201,82
MAX	271,98	273,33	260,59	261,33	249,81
směr. odchylka	29,59	31,82	19,36	19,08	14,03

Zdroj: Vlastní zpracování