

Vícezdrojové financování projektu Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje

Ing. Petra Opočenská

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Ing. Petra Opočenská
Osobní číslo:	M23244
Studijní program:	N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Vícezdrojové financování projektu Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši na téma řízení a financování organizací neziskového sektoru.

II. Praktická část

- Charakterizujte současnou strukturu financování příspěvkové organizace ZZS.
- Navrhněte projektové řešení vícezdrojového financování projektu ZZS.
- Představte rizikovou a časovou analýzu daného návrhu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

DOBROZEMSKÝ, Václav a STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.
GAPENSKI, Louis C. a REITER, Kristin L. *Healthcare finance: an introduction to accounting & financial management*. Sixth edition. Chicago, Illinois: Health Administration Press, 2016. ISBN 9781567938128.
KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
MERTL, Jan. *Financování zdravotnických systémů: v kontextu české zdravotní politiky*. Praha: Wolters Kluwer, 2022. ISBN 978-80-7676-505-4.
NORMAN, Flynn. *Public Sector Management*. 7th ed. London: SAGE Publications, 2016. ISBN 9781473994522.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lukáš Danko, Ph.D.
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2025
Termín odevzdání diplomové práce: 25. dubna 2025

LS.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na analýzu vícezdrojového financování projektu Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje, konkrétně výstavby a provozu školicího a výcvikového střediska. Cílem práce je identifikace, vyhodnocení a doporučení optimální kombinace finančních zdrojů využitelných pro realizaci investičního projektu příspěvkové organizace. V teoretické části jsou popsány právní a ekonomické aspekty hospodaření příspěvkových organizací a charakteristika jednotlivých veřejných i neveřejných zdrojů financování. Praktická část zahrnuje analýzu hospodaření ZZS PAK a samotného projektu s využitím SWOT a rizikové analýzy. Výstupem práce je doporučený scénář vícezdrojového financování s ohledem na minimalizaci rizik a administrativní náročnosti.

Klíčová slova: příspěvková organizace, zdravotnická záchranná služba, vícezdrojové financování, veřejné finance, projektové řízení, riziková analýza

ABSTRACT

The thesis focuses on the analysis of multi-source financing of a project implemented by the Emergency Medical Service of the Pardubice Region, specifically the construction and operation of a training and education center. The aim of the thesis is to identify, evaluate, and recommend the optimal combination of financial sources applicable for the implementation of an investment project of a contributory organization. The theoretical part describes the legal and economic aspects of the management of contributory organizations and the characteristics of various public and private funding sources. The practical part includes an analysis of the financial performance of the EMS of the Pardubice Region and the project itself, using SWOT and risk analysis. The outcome of the thesis is a recommended financing scenario aimed at minimizing risks and administrative burden.

Keywords: contributory organization, emergency medical service, multi-source financing, public finance, project management, risk analysis

Ráda bych touto cestou poděkovala všem, kteří mi poskytli podporu, rady a pomoc při zpracování této diplomové práce.

Poděkování patří především Ing. Veronice Šimkové za ochotu, cenné konzultace a poskytnutí důležitých podkladů, které byly nezbytné pro praktickou část práce. Velmi si vážím také odborného vedení vedoucího mé diplomové práce, Ing. Lukáše Danka, Ph.D., jehož podnětné připomínky, trpělivost a cenné rady významně přispěly k výsledné podobě práce.

Mé poděkování směřuje také k mé rodině a kolegům, kteří mě motivovali, povzbuzovali a byli mi oporou po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	16
1 PRÁVNÍ RÁMEC PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	17
1.1 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	17
2 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	20
2.1 HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	21
2.2 ROZPOČET	23
2.3 VEŘEJNÉ ZDROJE	24
2.3.1 Příspěvek od zřizovatele	24
2.3.2 Příspěvky ze státního rozpočtu.....	25
2.3.3 Transfery	26
2.4 VLASTNÍ ZDROJE	27
2.4.1 Fundraising.....	27
2.5 ZAHRANIČNÍ ZDROJE	28
2.5.1 Integrovaný regionální operační program (IROP)	28
2.5.2 Operační program Zaměstnanost plus (OPZ+)	28
2.5.3 Program EU4Health	29
2.5.4 Program CERV – Citizens, Equality, Rights and Values	30
2.5.5 Fondy EHP a Norska.....	30
2.5.6 Program Interreg	30
2.5.7 Granty mezinárodních organizací a nadací	31
2.6 VÝHODY A RIZIKA RŮZNÝCH ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ	31
3 FINANČNÍ ANALÝZA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	34
3.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	35
3.2 ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	36
3.2.1 Ukazatel autarkie.....	36
3.2.2 Ukazatel aktivity	36
3.2.3 Ukazatel likvidity	37
3.2.4 Ukazatele financování	39
4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT	40
4.1 PROJEKT	40
4.2 FÁZE PROJEKTU	41
4.3 ČASOVÁ ANALÝZA	42
4.4 ŘÍZENÍ RIZIK V PROJEKTECH.....	42
5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ	44
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	46

6	PŘEDSTAVENÍ ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY PARDUBICKÉHO KRAJE.....	47
6.1	ZŘIZOVATEL A ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACE	47
6.2	HISTORIE ZZS PAK	48
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	51
6.4	REALIZOVANÉ PROJEKTY A ZKUŠENOSTI S DOTAČNÍM FINANCOVÁNÍM	52
6.5	STRUKTURA FINANCOVÁNÍ ZZS PAK	53
7	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ ZZS PAK.....	55
7.1	ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	55
7.1.1	Analýza nákladů ZZS PAK 2018-2024.....	55
7.1.2	Analýza výnosů	57
7.2	ANALÝZA VYBRANÝCH FINANČNÍCH UKAZATELŮ	58
7.2.1	Ukazatel autarkie	58
7.2.2	Ukazatel likvidity	59
7.2.4	Ukazatel aktivity.....	61
8	PROJEKT: VÝSTAVBA ŠKOLICÍHO STŘEDISKA	64
8.1	PŘEDSTAVENÍ PROJEKTU	64
8.2	HLAVNÍ CÍL PROJEKTU	65
8.3	PROJEKTOVÝ TÝM	66
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA	66
8.5	POPIS AKTIVIT	68
8.5.1	Zahájení	68
8.5.2	Plánování	69
8.5.3	Realizace projektu	69
8.5.4	Uzavření projektu	69
8.6	NÁKLADY PROJEKTU	70
9	ANALÝZA VÍCEZDROJOVÉHO FINANCOVÁNÍ PROJEKTU ZZS PAK.....	71
9.1	ROZDĚLENÍ A IDENTIFIKACE FINANČNÍCH ZDROJŮ	71
9.1.1	Příspěvek Pardubického kraje	72
9.1.2	Interreg CZ-PL	72
9.1.3	Státní rozpočet.....	73
9.1.4	IROP	74
9.1.5	Návratné půjčky	75
9.2	RIZIKA VÍCEZDROJOVÉHO FINANCOVÁNÍ PROJEKTU	76
9.2.1	Riziko časové nekoordinace čerpání dotací	76
9.2.2	Riziko nesouladu při zadávání veřejných zakázek.....	77
9.2.3	Riziko zvýšené administrativní zátěže a nedostatečné personální kapacity	77
9.2.4	Riziko institucionální nejednoty mezi zřizovatelem a organizací.....	77

9.2.5	Riziko překrývání způsobilých výdajů mezi dotačními zdroji	78
9.3	SWOT ANALÝZA VÍCEZDROJOVÉHO FINANCOVÁNÍ.....	79
9.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU VÍCEZDROJOVÉHO FINANCOVÁNÍ	80
9.4.1	Metodika hodnocení rizik	80
9.4.2	Tabulka hodnocených rizik	81
9.5	SCÉNÁŘE VÍCEZDROJOVÉHO FINANCOVÁNÍ A DOPORUČENÁ VARIANTA	82
9.5.1	Scénář A: financování z rozpočtu Pardubického kraje + ZZS PAK	82
9.5.2	Scénář B: Pardubický kraj + Interreg CZ-PL + SR + ZZS PAK	83
9.5.3	Scénář C: Pardubický kraj + Interreg CZ-PL+ IROP + SR + ZZS PAK.....	84
10	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ŘEŠENÍ	88
10.1	DOPORUČENÍ PRO ZZS PAK A PARDUBICKÝ KRAJ.....	89
10.2	PŘÍNOS NAVRŽENÉHO ŘEŠENÍ PRO PRAXI.....	90
	ZÁVĚR	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	102
	SEZNAM PŘÍLOH.....	104

ÚVOD

Zdravotnická záchranná služba představuje klíčovou složku systému poskytování přednemocniční neodkladné péče v České republice. Vzhledem k rostoucím nárokům na kvalitu a dostupnost služeb, modernizaci technického vybavení a profesní rozvoj zaměstnanců je nezbytné věnovat systematickou pozornost investicím do infrastruktury a odborného zázemí těchto organizací.

Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje (ZZS PAK), jakožto příspěvková organizace zřízená krajem, dlouhodobě usiluje o zvyšování odborné úrovně a připravenosti svého personálu. V tomto kontextu vznikl projekt výstavby nového výcvikového a školicího střediska, které bude sloužit nejen zaměstnancům ZZS PAK, ale i dalším složkám Integrovaného záchranného systému. Tento projekt je výjimečný nejen svým účelem, ale především strukturou svého financování – zapojeno je celkem pět různých finančních zdrojů: prostředky programu Interreg CZ-PL, příspěvek zřizovatele (Pardubického kraje), dotace ze státního rozpočtu, podpora z Integrovaného regionálního operačního programu (IROP) a vlastní zdroje ZZS PAK.

Tato forma vícezdrojového financování s sebou přináší řadu výzev, ať už v oblasti finančního řízení, projektového managementu či administrativní a časové koordinace čerpání. Diplomová práce se proto zaměřuje na analýzu uvedeného modelu vícezdrojového financování, zhodnocení jeho přínosů, náročnosti a identifikaci rizik spojených s jeho implementací.

Cílem práce je navrhnout optimální strategii financování, která bude nejen hospodárná a účelná, ale zároveň administrativně zvládnutelná a dlouhodobě udržitelná. Výsledky této analýzy mohou sloužit jako podklad pro další obdobné projekty v rámci veřejného sektoru, zejména v oblasti zdravotnictví a krizového řízení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je analyzovat model vícezdrojového financování investičního projektu realizovaného Zdravotnickou záchrannou službou Pardubického kraje a navrhnout optimální variantu financování s ohledem na hospodárnost, administrativní náročnost a míru rizika.

Projekt se vyznačuje kombinací několika finančních nástrojů – zahrnuje prostředky z rozpočtu zřizovatele, státního rozpočtu, programu IROP, přeshraniční spolupráce Interreg CZ-PL a částečně i vlastní zdroje ZZS PAK. Tato struktura přináší specifické nároky na plánování, koordinaci a správu finančních toků. Práce si proto klade za cíl komplexně zhodnotit výhody a omezení vícezdrojového financování v podmínkách příspěvkové organizace veřejného sektoru.

Dílčí cíle práce:

- popsat teoretická východiska hospodaření příspěvkových organizací a principy vícezdrojového financování ve veřejném sektoru,
- analyzovat finanční situaci ZZS Pardubického kraje a dosavadní strukturu jejího hospodaření,
- identifikovat jednotlivé finanční zdroje zapojené do projektu a zhodnotit jejich výhody, nevýhody a rizika,
- provést SWOT analýzu a analýzu rizik vybraných aspektů projektu,
- navrhnout a porovnat možné scénáře vícezdrojového financování projektu a doporučit optimální variantu s ohledem na finanční udržitelnost a proveditelnost.

Výzkumné otázky práce jsou formulovány následovně:

- Jaká je finanční kapacita ZZS PAK pro spolufinancování rozsáhlého investičního projektu?
- Jaké výhody a nevýhody přináší vícezdrojové financování projektů ve veřejném sektoru?
- Který scénář vícezdrojového financování projektu lze považovat za nejvhodnější z hlediska finanční udržitelnosti a administrativní realizovatelnosti?

Analytická část vychází z údajů získaných z interních dokumentů Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje, jako jsou rozpočtové a účetní výkazy, projektová a plánovací dokumentace či organizační materiály. Dále byla provedena rešerše dotačních titulů a relevantních právních a metodických předpisů týkajících se financování z veřejných zdrojů, především v rámci programů IROP, Interreg CZ-PL a státního rozpočtu.

K získání specifických informací o institucionálním nastavení a administrativních procesech byly provedeny strukturované rozhovory s vybranými zástupci ZZS PAK. Pro samotné vyhodnocení vícezdrojového financování byly využity metody finanční analýzy (poměrové ukazatele likvidity, autarkie, aktivity), dále SWOT analýza, analýza rizik založená na hodnocení pravděpodobnosti a dopadu a posouzení variantních možností financování s ohledem na finanční náročnost, administrativní zatížení a úroveň rizika. Tento přístup umožňuje ucelené a aplikovatelné zhodnocení vícezdrojového financování v prostředí veřejné příspěvkové organizace.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 PRÁVNÍ RÁMEC PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Veřejný sektor představuje soubor institucí, které vykonávají činnost ve veřejném zájmu, a je zásadním nástrojem státu při zabezpečování veřejných statků a služeb. Na rozdíl od soukromého sektoru není jeho hlavním cílem generování zisku, ale poskytování služeb občanům, zajišťování rovného přístupu a podpora sociální soudržnosti. Řízení veřejného sektoru tak podléhá specifickým pravidlům a očekáváním, která jsou odlišná od podnikatelského prostředí.

Podle Normana (2016) se řízení veřejného sektoru vyznačuje zejména důrazem na odpovědnost vůči veřejnosti, transparentnost rozhodovacích procesů a efektivní správu veřejných zdrojů. Norman upozorňuje, že veřejný sektor je vystaven nejen politickému vlivu, ale také neustálému tlaku na zvyšování efektivity, snižování nákladů a prokazování výsledků. Veřejné organizace proto musí vyvažovat požadavky na výkonnost s nutností respektovat právní rámec, etické normy a veřejnou odpovědnost.

Veřejné organizace, včetně příspěvkových, fungují v prostředí, kde se prolínají politická zadání s potřebami občanů a omezenými rozpočtovými možnostmi. Norman (2016) zároveň upozorňuje, že zajištění veřejných služeb musí být doprovázeno systémem řízení, který podporuje udržitelnost, kvalitu a adaptabilitu organizací. Právě schopnost efektivního řízení je jedním z klíčových předpokladů pro úspěšné plnění veřejného poslání a zachování důvěry veřejnosti ve státní správu.

1.1 Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace, zřizované územními samosprávnými celky nebo státem, představují specifickou formu veřejně financovaných právnických osob, jejichž činnost je založena na principu veřejné prospěšnosti. Veřejná prospěšnost je v tomto kontextu chápána jako činnost, která směřuje k uspokojování veřejných potřeb, zejména v oblasti zdravotnictví, školství, kultury, sociálních služeb či krizového řízení.

Podle Dobrozemského a Stejskala (2016) patří příspěvkové organizace spolu se spolky, ústavy či nadacemi do širšího rámce neziskových organizací (NNO), jejichž hlavním cílem není tvorba zisku, ale realizace obecně prospěšných cílů. Společnými znaky neziskového sektoru jsou mimo jiné institucionalizovanost, samospráva, zákaz rozdělování zisku a dobrovolnost. Veřejná prospěšnost tak není výlučně doménou nestátních neziskových

organizací – jak bývá často vnímáno – ale naplňují ji také organizace veřejného sektoru, včetně příspěvkových. (Dobrozenský a Stejskal, 2016)

Příspěvkové organizace nemají právní subjektivitu v plném rozsahu, což znamená, že jejich majetek je vlastnictvím zřizovatele, obvykle obce, kraje nebo státu. Hospodaření příspěvkové organizace je regulováno závaznými ukazateli stanovenými zřizovatelem a podléhá pravidelným finančním kontrolám (Česko, 2000).

Zřizování příspěvkové organizace územně samosprávným celkem

Územně samosprávný celek (ÚSC), tedy obec nebo kraj, může zřídit příspěvkovou organizaci za účelem poskytování veřejně prospěšných služeb v oblastech školství, zdravotnictví, sociálních služeb, kultury nebo jiných veřejných činností. Proces zřízení příspěvkové organizace je legislativně upraven zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, který stanovuje podmínky hospodaření a zajištění financování těchto organizací (Česko, 2000).

Zřízení příspěvkové organizace probíhá prostřednictvím zřizovací listiny, která musí obsahovat základní náležitosti vymezené v § 27 zákona č. 250/2000 Sb. Mezi klíčové informace patří název a sídlo organizace, její identifikační číslo, vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti, označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace, a pravidla hospodaření s majetkem svěřeným zřizovatelem. Dále je v listině stanovena doba, na kterou je organizace zřízena, a podmínky případné doplňkové činnosti (Česko, 2000).

Zřizovatel rozhoduje o udělení souhlasu k následujícím úkonům:

- uzavření smlouvy o půjčce nebo úvěru,
- pořízení majetku formou splátkového prodeje nebo prostřednictvím smlouvy o nájmu s následným právem koupě,
- přijímání cenných papírů jako protihodnoty za své pohledávky,
- převzetí ručitelského závazku za závazky zřizovatele nebo jiných subjektů zřízených týmž zřizovatelem.

Příspěvková organizace není oprávněna pořizovat akcie ani jiné cenné papíry, stejně tak nemůže poskytovat dary jiným subjektům, s výjimkou peněžitých a věcných darů poskytovaných v rámci fondu kulturních a sociálních potřeb (Provazníková, 2015).

Příspěvková organizace nabývá majetek jménem svého zřizovatele a může jej vlastnit a spravovat pouze v rozsahu vymezeném zřizovací listinou. Zřizovatel může stanovit, ve kterých případech je k nabytí majetku nutný jeho předchozí písemný souhlas. Do vlastnictví organizace může přejít pouze takový majetek, který slouží k plnění činností, pro něž byla organizace zřízena, a to prostřednictvím bezúplatného převodu od zřizovatele. Jiný způsob nabytí majetku je možný pouze se souhlasem zřizovatele. V praxi příspěvkové organizace zpravidla vlastní jen oběžný majetek, zatímco dlouhodobý majetek, zejména nemovitosti, zůstává majetkem zřizovatele. Tento majetek je organizaci svěřen do její správy (Hošáková & Lang, 2018; Provazníková, 2015).

2 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Jak již bylo zmíněno, příspěvková organizace je financována netto způsobem prostřednictvím rozpočtu svého zřizovatele. Základním finančním zdrojem je proto příspěvek od zřizovatele určený na provozní nebo investiční výdaje. Z pohledu ekonomické efektivity však organizace nemůže spoléhat pouze na tyto prostředky a snaží se aktivně vyhledávat další formy financování.

Zřízení příspěvkové organizace představuje pro územně samosprávný celek dlouhodobý závazek, neboť zřizovatel odpovídá nejen za její financování, ale také za dohled nad jejím hospodařením. Tento model však umožňuje efektivní poskytování veřejných služeb – příspěvkové organizace totiž disponují určitou mírou autonomie při operativním řízení, a zároveň mají možnost získávat finanční prostředky i z jiných než veřejných zdrojů. Důležitým aspektem jejich fungování je hospodárné řízení a schopnost diverzifikace příjmů, která přispívá k celkové finanční stabilitě organizace.

Otrusinová a Kubičková (2011) uvádějí, že příspěvkové organizace financují svou činnost zejména prostřednictvím vlastních fondů, darů od fyzických i právnických osob a příspěvků ze státního rozpočtu. Doplnkovým zdrojem mohou být rovněž zahraniční transfery a výnosy z doplňkové činnosti. Jak poukazuje Burnett (2006), tradiční modely financování postupně ztrácejí na efektivitě, což vyžaduje hledání nových alternativních možností. V reakci na tyto změny začínají příspěvkové organizace stále více využívat vícezdrojové financování, kombinující prostředky z veřejných rozpočtů a dalších finančních zdrojů. Veškeré aktivity související se získáváním finančních prostředků musí být v souladu s pravidly hospodaření definovanými zákonem č. 250/2000 Sb. Oblast vícezdrojového získávání financí je souhrnně označována jako fundraising.

Fundraising je chápán jako proces získávání finančních i nefinančních zdrojů potřebných pro činnost organizace. Vedle samotného zajištění prostředků může fundraising významně přispět i k rozvoji a rozšíření organizace. Zahrnuje různé metody a plánované postupy směřující k dosažení cílů. Nedílnou součástí fundraisingu je také budování a udržování vztahů s dlouhodobými poskytovateli finančních prostředků (Boukal, 2013; Burnett, 2006).

2.1 Hospodaření příspěvkové organizace

Hospodaření příspěvkových organizací v mnoha ohledech připomíná hospodaření podnikatelských subjektů, nicméně vykazuje určitá specifika, která se promítají i do způsobu vedení účetnictví. Zásadní důraz je kladen na oddělení hlavní (hospodářské) a doplňkové činnosti, stejně jako na důsledné rozlišení investičních a provozních prostředků. Významnou roli v účetním systému příspěvkových organizací hraje zejména účtová třída 4, která zahrnuje mimo jiné účetní zachycení jmění účetní jednotky a jednotlivých fondů.

Příspěvkové organizace, jakožto účetní jednotky veřejného sektoru, mají podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, povinnost vést účetnictví buď v plném, nebo ve zjednodušeném rozsahu. O možnosti vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu může rozhodnout zřizovatel organizace v souladu s § 9 zákona o účetnictví. Podle Krechovské a kol. (2018) je zjednodušené účetnictví určeno především pro menší účetní jednotky, avšak jeho uplatňování u příspěvkových organizací může být problematické – zejména z důvodu nedostatečné analytické evidence a nedodržení některých právních povinností, které se vztahují na organizace čerpající veřejné finance.

Podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, je příspěvková organizace zřízená územně samosprávným celkem povinna vytvářet určité fondy. Pro příspěvkové organizace zřizované státem pak platí pravidla stanovená zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech (tzv. rozpočtová pravidla). Ačkoliv fondová struktura je u obou typů organizací obdobná, rozdíly spočívají ve způsobu jejich tvorby a pravidlech hospodaření s těmito fondy. V této souvislosti se dále rozlišují specifické fondy příspěvkových organizací zřizovaných územně samosprávnými celky. (Morávek & Prokúpková, 2016)

Fond odměn

Fond se vytváří ze zlepšeného výsledku hospodaření dosaženého v předcházejícím účetním období, a to po vypořádání případné ztráty z minulých let. Do tohoto fondu lze převést maximálně 80 % zlepšeného hospodářského výsledku, přičemž jeho tvorba není povinná a zákon nestanovuje žádnou minimální výši. Prostředky fondu jsou určeny výhradně k poskytování odměn zaměstnancům organizace. V případě překročení rozpočtovaných prostředků na platy se doporučuje upřednostnit právě čerpání z fondu odměn. Z těchto prostředků však není možné hradit pojistné na sociální a zdravotní pojištění. (Morávek & Prokúpková, 2016)

Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) je povinný účelový fond, který tvoří příspěvkové organizace jako součást systému sociálních benefitů pro své zaměstnance. Právní úprava fondu vychází z nařízení vlády č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, které stanovuje pravidla jeho tvorby i využití. Základní výše tvorby fondu činí aktuálně 1,5 % z ročního objemu hrubých mezd zaměstnanců (Česko, 2002).

Prostředky FKSP lze využít výhradně k financování vybraných sociálních, kulturních a zdravotních potřeb zaměstnanců. Typicky se jedná o příspěvky na stravování, rekreační pobyty, sportovní a kulturní aktivity, penzijní a životní pojištění či sociální výpomoci v tíživých životních situacích. Konkrétní způsoby využití prostředků upravuje nejen nařízení vlády, ale i vnitřní směrnice organizace, které musí být v souladu s platnou legislativou.

FKSP představuje důležitý nástroj personální politiky příspěvkových organizací, protože přispívá ke zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců, zlepšuje pracovní klima a podporuje stabilitu pracovního kolektivu. Zároveň slouží jako nepeněžní forma odměňování, která doplňuje systém mezd a platů ve veřejném sektoru (Morávek a Prokūpková, 2016; Otrusínová a Kubíčková, 2011).

Rezervní fond

Rezervní fond představuje důležitou složku finančního hospodaření příspěvkové organizace. Jeho tvorba vychází primárně ze zlepšeného výsledku hospodaření po skončení účetního období, a to na základě rozhodnutí zřizovatele o výši převodu do tohoto fondu. Před samotným převodem se část výsledku může odečíst ve prospěch fondu odměn, pokud je tak rozhodnuto. Dalšími zdroji tvorby rezervního fondu mohou být také přijaté finanční dary nebo jiné transfery, které nejsou účelově vázány.

Prostředky z rezervního fondu může organizace využít k financování rozvoje své činnosti, k překlenutí dočasněho nesouladu mezi příjmy a výdaji, k úhradě případných sankcí za porušení rozpočtové kázně nebo k pokrytí ztráty z hlavní činnosti. Pokud příspěvková organizace obdrží účelově určené prostředky, musí je využít výhradně v souladu s jejich stanoveným účelem. Na základě rozhodnutí zřizovatele může být část prostředků z rezervního fondu rovněž převedena do investičního fondu, a tím využita k financování investičních potřeb organizace (Maderová Voltnerová, 2018).

Fond investic

Fond investic slouží k zabezpečení financování investičních potřeb příspěvkové organizace. Tento fond je vytvářen z různorodých finančních zdrojů, mezi něž patří především peněžní prostředky odpovídající výši účetních odpisů, investiční příspěvky poskytnuté zřizovatelem, investiční dotace z jiných veřejných rozpočtů, ale také výnosy z prodeje majetku, které lze použít pouze se souhlasem zřizovatele. Dále může být fond doplňován prostřednictvím převodu prostředků z rezervního fondu a rovněž z přijatých darů či příspěvků, které jsou účelově určeny na investice. Fond investic tak představuje významný nástroj pro realizaci rozvojových záměrů příspěvkové organizace a jejího dlouhodobého majetkového zabezpečení (Maderová Voltnerová, 2018).

2.2 Rozpočet

Hospodaření příspěvkové organizace se řídí sestaveným vyrovnaným rozpočtem, který zahrnuje pouze náklady a výnosy spojené s poskytovanými službami v rámci hlavní činnosti organizace. Organizace je povinna hospodařit efektivně a hospodárně a zároveň dodržovat stanovené finanční vztahy ke státnímu rozpočtu. Finanční prostředky může využívat výhradně k účelům, pro které byly přiděleny, tedy k pokrytí nezbytných provozních potřeb, zákonem stanovených opatření nebo k zajištění nerušeného chodu organizace (Česko, 2000a, § 53).

Pokud v průběhu rozpočtového roku dojde ke změnám, které by mohly negativně ovlivnit plánovaný hospodářský výsledek, je příspěvková organizace povinna přijmout opatření k eliminaci těchto rizik a zajistit stabilitu svého hospodaření.

Při sestavování rozpočtu se organizace řídí legislativními předpisy, především zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, a zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Každoročně sestavuje návrh rozpočtu statutární orgán organizace ve spolupráci s ekonomem. Tento proces zahrnuje rekapitulaci finančních zdrojů, členění výdajů na investiční a neinvestiční a detailní plánování nákladů a výnosů. Při jeho sestavování se organizace opírá o historická data z předchozích let, přičemž je nutné zajistit co nejpřesnější odhad budoucích výnosů.

Rozpočet musí splňovat formální požadavky, jako je členění na náklady a výnosy a dodržování rozpočtové skladby. Na základě předloženého návrhu rozhoduje zřizovatel o výši příspěvku na provoz organizace. V průběhu kalendářního roku může zřizovatel tento

příspěvek navýšit v případě neplánovaných výdajů, například havárie, nebo jej naopak krátit, pokud příjmy organizace převyšují plánované náklady, například v důsledku úspor v provozu (Česko, 2000a, § 54).

Návrh rozpočtu se sestavuje s ohledem na ekonomická data za poslední tři roky. Organizace uvádí skutečné hospodářské výsledky za první dva roky, zatímco za třetí rok (rok předcházející období, na které je sestavován rozpočet) se kromě schváleného a upraveného plánu uvádí skutečné výsledky k 30. červnu a odhad hospodaření ke konci roku. Na základě těchto údajů je sestavován rozpočet na následující kalendářní rok.

2.3 Veřejné zdroje

Dostupnost finančních zdrojů je klíčovým faktorem pro stabilní fungování a chod příspěvkové organizace. Jak bylo již zmíněno, organizace hospodaří s přidělenými finančními prostředky, přičemž jejich správné řízení je nezbytné pro efektivní plnění jejího poslání.

2.3.1 Příspěvek od zřizovatele

Příspěvek od zřizovatele představuje základní a nejstabilnější zdroj financování příspěvkových organizací, které jsou zřizovány územně samosprávnými celky nebo státem. Provozní příspěvek je poskytován za účelem doplňování chybějících finančních zdrojů potřebných k pokrytí běžných provozních výdajů organizace, jako jsou opravy, údržba či mzdy zaměstnanců. Jeho výše je stanovena na základě výkonových ukazatelů nebo jiných kritérií, která reflektují finanční potřeby organizace. Konkrétně se určuje jako rozdíl mezi rozpočtovanými náklady a očekávanými výnosy z hlavní činnosti. Tento příspěvek zpravidla představuje nejvýznamnější položku v rozpočtu organizace.

Příspěvek na investice má charakter kapitálové, investiční dotace. Jedná se o nepravdivý zdroj financování, který je přidělován na základě konkrétní investiční potřeby organizace a možností rozpočtu zřizovatele (Otrusínová & Kubíčková, 2011).

S tímto způsobem financování je spojena i možnost povinného odvodu finančních prostředků zpět do rozpočtu zřizovatele. Příspěvková organizace je povinna provést tento odvod v následujících případech:

Plánované výnosy převyšují plánované náklady – v takové situaci se jedná o závazný ukazatel rozpočtu, avšak tato situace nastává jen výjimečně.

Přebytek investičních zdrojů – pokud organizace obdržela více finančních prostředků na investice, než odpovídá jejich skutečné potřebě dle rozhodnutí zřizovatele.

Porušení rozpočtové kázně – pokud organizace neoprávněně použije prostředky z fondů na jiný účel, než pro který byly určeny, může být povinna je vrátit zřizovateli jako sankční opatření. (Otrusínová & Kubičková, 2011; Peková, 2011)

2.3.2 Příspěvky ze státního rozpočtu

Příspěvky ze státního rozpočtu tvoří důležitý nástroj podpory neziskových subjektů, mezi něž mohou v některých případech patřit i příspěvkové organizace, zejména pokud vykonávají veřejně prospěšnou činnost v souladu s prioritami státu. Pravidla poskytování těchto příspěvků jsou upravena v dokumentu Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy, který byl schválen usnesením vlády České republiky ze dne 7. února 2001 č. 114. Tento dokument stanovuje základní rámec pro transparentní, rovné a účelné přidělování dotací neziskovým organizacím. Poslední aktualizace těchto zásad proběhla v roce 2023 a byla přijata usnesením vlády České republiky ze dne 13. prosince 2023 č. 945. Aktualizace reagovala na potřebu větší transparentnosti, sjednocení postupů jednotlivých ústředních orgánů státní správy a podporu digitalizace dotačních procesů. Zásady rovněž kladou důraz na efektivní využití veřejných prostředků, důsledné uplatňování principů hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti (3E), a podporují víceleté financování tam, kde je to účelné a žádoucí (Česko, 2001).

Vláda České republiky každoročně stanovuje hlavní oblasti dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím (NNO), které slouží jako rámec pro poskytování dotací ze státního rozpočtu jednotlivými ústředními orgány státní správy. Pro rok 2025 byly mezi prioritní oblasti zařazeny zejména: podpora sociálních služeb a ohrožených skupin obyvatelstva, podpora rodiny, dětí a mládeže, ochrana a podpora zdraví, vzdělávání, věda a výzkum, kultura a ochrana kulturního dědictví, rozvoj občanské společnosti a dobrovolnictví, ochrana životního prostředí a udržitelný rozvoj, komunitní život a místní iniciativy, podpora lidských práv, rovnosti a inkluze a krizová připravenost včetně humanitární pomoci. Tyto oblasti představují klíčové směry, v nichž stát prostřednictvím dotační politiky podporuje činnost neziskového sektoru a posiluje jeho roli při zajišťování veřejně prospěšných služeb. V rámci dotační politiky je kladen důraz na transparentnost, efektivitu a rovné podmínky pro přístup k veřejným prostředkům.

Zdrojem informací je oficiální dokument schválený vládou České republiky pod názvem „Hlavní oblasti dotační politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2025“, dostupný na webu Úřadu vlády ČR.

2.3.3 Transfery

Transfer představuje poskytnutí nebo přijetí finančních prostředků z veřejných rozpočtů, včetně prostředků ze zahraničních zdrojů. Mezi jeho typické formy patří dotace, granty, příspěvky, subvence, nenávratné finanční výpomoci či peněžní dary. Český účetní standard č. 703, který se věnuje problematice transferů, zároveň specifikuje transakce, které nejsou za transfery považovány. Jedná se například o platby v rámci běžných dodavatelsko-odběratelských vztahů, daně, poplatky, pokuty a penále. Transferem se dále nerozumí dotace zřizovatele na pořízení dlouhodobého majetku, s výjimkou drobného dlouhodobého majetku, pokud tyto prostředky nebyly poskytnuty z transferu přijatého zřizovatelem k tomuto účelu (Morávek & Prokúpková, 2016).

Z účetního hlediska se transfery rozlišují na průtokové transfery, transfery bez povinnosti vypořádání a transfery s povinností vypořádání.

Průtokovým transferem se rozumí situace, kdy poskytovatel přesně určí konečného příjemce a prostředky jsou pouze prostřednictvím zprostředkovatele převedeny k tomuto příjemci.

Transfery bez povinnosti vypořádání mohou být účelové i neúčelové. V tomto případě poskytovatel nestanovuje příjemci povinnost podávat zprávu o použití prostředků ani si předem nevymíní právo kontroly jejich využití. Přesto však může být provedena následná kontrola. Tento typ transferu může být zakotven ve smlouvě nebo vyplývat přímo ze zákona, například v případě provozního příspěvku poskytovaného zřizovatelem.

Naopak transfery s povinností vypořádání jsou spojeny s jasně stanovenými podmínkami, které musí příjemce splnit, aby mu byly prostředky poskytnuty. Tyto podmínky mohou být určeny přímo poskytovatelem nebo stanoveny zvláštním právním předpisem. V praxi tyto transfery často podléhají kontrole ještě před schválením. V případě porušení podmínek může dojít ke krácení nároku na poskytnuté prostředky nebo k povinnosti jejich vrácení (Morávek & Prokúpková, 2016; Schneiderová & Nejezchleba, 2012).

Pro vyhodnocení, zda lze konkrétní operaci považovat za transfer, je možné se opřít o definici uvedenou v Mezinárodním účetním standardu pro veřejný sektor IPSAS 23. Tento standard vymezuje transfery jako přitoky budoucího ekonomického prospěchu nebo využitelného potenciálu, které vznikají na základě transakcí bez ekvivalentní protihodnoty. Jinými slovy jde o situaci, kdy účetní jednotka obdrží určitou hodnotu, aniž by byla povinna poskytnout druhé straně odpovídající protiplnění. (Sluka & Kortanová, 2017).

2.4 Vlastní zdroje

Vlastní zdroje představují důležitou součást financování příspěvkových organizací a odrážejí jejich schopnost samostatně generovat příjmy mimo rámec veřejných rozpočtů. Za vlastní zdroje se považují především příjmy z hlavní činnosti organizace, tedy výnosy, které vznikají při plnění jejího hlavního účelu – například úhrady za poskytované služby, vstupné, poplatky, kurzovné či jiné příjmy související s činností organizace (Otrusínová a Kubičková, 2011).

Dále mezi vlastní zdroje patří výnosy z doplňkové (hospodářské) činnosti, dary od fyzických a právnických osob, příjmy z pronájmů, úroky nebo výnosy z fondů organizace. Tyto prostředky jsou důležitým nástrojem pro zajištění finanční soběstačnosti a flexibility organizace a mohou být využity k pokrytí provozních nákladů, investic nebo rozvoje poskytovaných služeb (Zákon č. 250/2000 Sb.). Využívání vlastních zdrojů přispívá k vyšší ekonomické efektivitě a snižuje závislost příspěvkové organizace na financování ze strany zřizovatele či státního rozpočtu.

2.4.1 Fundraising

Fundraising představuje systematický proces získávání finančních i nefinančních zdrojů, které jsou nezbytné pro zajištění a rozvoj činnosti neziskových organizací, včetně příspěvkových organizací. Nejde pouze o pouhé shromažďování peněz, ale o strategické plánování, budování vztahů s dárci a rozvoj komunikace směrem k veřejnosti a partnerům. Fundraising zahrnuje různé formy a techniky, jako jsou individuální dárcovství, firemní sponzoring, grantové programy, veřejné sbírky či online kampaně. Efektivní fundraising posiluje nezávislost organizace, snižuje její závislost na veřejných rozpočtech a přispívá k dlouhodobé finanční stabilitě. Jak uvádí Burnett (2002), úspěšný fundraising je založen především na budování dlouhodobých vztahů s dárci a na profesionálním přístupu ke komunikaci a správě získaných prostředků.

2.5 Zahraniční zdroje

Příspěvkové organizace mohou v rámci vícezdrojového financování využívat nejen prostředky z rozpočtu svého zřizovatele a vlastní příjmy, ale také zahraniční finanční zdroje, zejména prostředky Evropské unie a mezinárodních organizací. Tyto zdroje významně přispívají k realizaci projektů zaměřených na rozvoj veřejných služeb, modernizaci infrastruktury, vzdělávání, zdravotnictví či prevenci sociálního vyloučení.

2.5.1 Integrovaný regionální operační program (IROP)

Jedním z nejvýznamnějších nástrojů financování pro příspěvkové organizace v České republice je Integrovaný regionální operační program (IROP), který je součástí Evropského fondu pro regionální rozvoj (EFRR). IROP je zaměřen především na zlepšení kvality veřejných služeb a infrastruktury v regionech mimo Prahu a podporuje široké spektrum investičních projektů.

Pro příspěvkové organizace je IROP klíčový zejména v těchto oblastech:

- modernizace a vybavení zdravotnických zařízení (např. výjezdová stanoviště zdravotnické záchranné služby, nemocnice),
- investice do sociálních služeb, zařízení komunitní péče a deinstitucionalizace,
- podpora vzdělávacích zařízení, škol a odborných učilišť,
- rozvoj dopravní a technické infrastruktury,
- zlepšení energetické účinnosti veřejných budov,
- digitalizace a zefektivnění řízení veřejné správy.

Financování z IROP je poskytováno prostřednictvím výzev, do kterých se mohou příspěvkové organizace zapojit samostatně nebo jako partneři. Podmínkou je kvalitně připravený projekt, soulad s cíli výzvy a schopnost zajistit potřebné spolufinancování. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2021)

2.5.2 Operační program Zaměstnanost plus (OPZ+)

Tento program je financován z Evropského sociálního fondu (ESF+) a zaměřuje se na podporu sociálního začleňování, zaměstnanosti a vzdělávání. Příspěvkové organizace mohou z OPZ+ čerpat prostředky např. na rozvoj lidských zdrojů, komunitních služeb,

vzdělávání pracovníků nebo podporu cílových skupin ohrožených vyloučením (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2021).

2.5.3 Program EU4Health

EU4Health (plným názvem EU4Health Programme 2021–2027) představuje největší zdravotnický program v historii Evropské unie, jehož hlavním cílem je posílení odolnosti zdravotních systémů členských států a zvýšení připravenosti na zdravotní hrozby. Program vznikl jako přímá reakce na pandemii COVID-19, která odhalila slabiny zdravotní infrastruktury v Evropě, a je financován z víceletého finančního rámce EU. Rozpočet programu činí přibližně 5,3 miliardy eur na období 2021–2027, což výrazně převyšuje finanční rozsah předchozích programů EU v oblasti zdraví.

Program EU4Health nabízí příležitosti financování jak pro veřejné instituce, tak i pro neziskové organizace, výzkumné instituce a příspěvkové organizace, pokud realizují projekty v souladu s prioritami programu. Podporované aktivity zahrnují mimo jiné:

- zlepšování prevence onemocnění a podpory zdravého životního stylu,
- digitální transformaci zdravotnictví a zavádění inovativních řešení,
- posilování přeshraniční spolupráce v oblasti zdravotní péče,
- přístup ke zdravotní péči pro zranitelné skupiny obyvatelstva,
- zvyšování připravenosti na krizové situace a zdravotní hrozby,
- zlepšení dostupnosti léčivých přípravků a zdravotnických prostředků.

EU4Health navazuje na dřívější programy veřejného zdraví EU, ale v širším rozsahu a s cílem integrovat zdravotnictví do strategických politik Unie. Projekty mohou být realizovány jednotlivě nebo v mezinárodním partnerství, což vytváří prostor pro spolupráci mezi členskými státy.

Pro příspěvkové organizace působící ve zdravotnictví, včetně zdravotnických záchranných služeb, nemocnic nebo odborných zařízení, představuje EU4Health možnost získat finanční prostředky na modernizaci, inovaci či realizaci preventivních a vzdělávacích aktivit v oblasti zdraví. Klíčovou podmínkou účasti je splnění výzev vyhlášených Evropskou komisí a schopnost organizace zapojit se do projektového řízení dle pravidel programu (Evropská komise 2021).

2.5.4 Program CERV – Citizens, Equality, Rights and Values

Tento program podporuje rozvoj občanské společnosti, ochranu základních práv a svobod, rovnost příležitostí a demokracii. Financuje projekty zaměřené na inkluzi, rovné zacházení, prevenci diskriminace nebo podporu aktivního občanství (Evropská komise 2021a).

2.5.5 Fondy EHP a Norska

Fondy EHP a Norska představují významný nástroj zahraniční finanční pomoci, který doplňuje evropské strukturální fondy a je poskytován třemi státy Evropského hospodářského prostoru – Norskem, Islandem a Lichtenštejnskem. Tyto země nejsou členy Evropské unie, ale přispívají ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi jednotlivými státy Evropského hospodářského prostoru (EHP) a současně posilují bilaterální spolupráci s příjemci podpory.

Fondy EHP a Norska pokrývají široké spektrum oblastí, které se částečně překrývají s prioritami EU, ale často kladou větší důraz na inkluzi a lidská práva. Mezi hlavní podporované oblasti patří:

- Sociální začleňování a snižování chudoby, včetně podpory ohrožených skupin obyvatelstva,
- Zdravotní péče a veřejné zdraví – např. projekty zaměřené na duševní zdraví, prevenci nemocí či přístup ke zdravotním službám,
- Rovnost žen a mužů a boj proti domácímu násilí,
- Ochrana lidských práv a podpora občanské společnosti,
- Ochrana životního prostředí, klimatická změna a udržitelný rozvoj,
- Kultura, kulturní dědictví a podpora kulturní spolupráce,
- Vzdělávání, výzkum a rozvoj lidského kapitálu.

(Norské fondy, 2021)

2.5.6 Program Interreg

Program Interreg podporuje evropskou územní spolupráci mezi regiony a státy. Cílem je řešit společné problémy, sdílet know-how a podporovat přeshraniční rozvoj. Interreg se dělí na:

- přeshraniční spolupráci (Interreg A) – např. ČR–Polsko, ČR–Rakousko,
- nadnárodní spolupráci (Interreg B) – např. Střední Evropa,
- meziregionální spolupráci (Interreg C) – výměna zkušeností mezi celou EU.
- Příspěvkové organizace mohou z Interregu čerpat prostředky na:
 - rozvoj veřejných služeb,
 - zdravotnictví a krizovou připravenost,
 - životní prostředí a klimatickou odolnost,
 - digitální řešení a inovace,
 - kulturní spolupráci a regionální rozvoj.
- Podmínkou je spolupráce s partnery ze zahraničí a přeshraniční přínos projektu.

(Evropská komise 2021b).

2.5.7 Granty mezinárodních organizací a nadací

Další zahraniční zdroje mohou pocházet z grantových programů mezinárodních institucí, např.:

- Open Society Foundations,
- International Visegrad Fund,
- UNICEF, WHO, USAID.

Tyto zdroje podporují projekty zaměřené na vzdělávání, zdraví, lidská práva, inovace a sociální začleňování.

2.6 Výhody a rizika různých zdrojů financování

Vícezdrojové financování je důležitým principem hospodaření příspěvkových organizací. Jeho smyslem je zajistit organizaci dostatek prostředků nejen z veřejných rozpočtů, ale také z vlastních aktivit či externích grantů. Tento přístup přispívá k větší ekonomické soběstačnosti a flexibilitě organizace. Každý zdroj financování však přináší specifické výhody i rizika, která je nutné zohlednit při finančním plánování a řízení (Otrusínová a Kubičková, 2011; Morávek a Prokúpková, 2016).

Příspěvek zřizovatele

Příspěvek na provoz od zřizovatele představuje základní a stabilní zdroj financování příspěvkové organizace. Výhodou je předvídatelnost a pravidelnost tohoto příjmu, která umožňuje organizaci plánovat provozní činnost a pokrývat základní náklady. Navíc může zřizovatel poskytovat také investiční příspěvky na pořízení majetku (Morávek a Prokúpková, 2016).

Nevýhodou je však závislost organizace na politických a rozpočtových rozhodnutích zřizovatele. Příspěvek může být každoročně upravován a v případě rozpočtových omezení hrozí jeho krácení. Zároveň jsou tyto prostředky zpravidla účelově vázány, což omezuje jejich flexibilní využití (Česko 2000).

Vlastní příjmy z hlavní činnosti

Příjmy z hlavní činnosti, jako jsou úhrady za poskytované služby, vstupné, kurzovné nebo jiné poplatky, představují důležitou formu vlastních zdrojů organizace. Jejich výhodou je vyšší autonomie a operativnost využití, jelikož nejsou zatíženy tolik regulačními podmínkami jako veřejné dotace. (Otrusínová a Kubíčková, 2011)

Na druhou stranu, výše těchto příjmů závisí na poptávce po službách, která může kolísat. U některých služeb navíc není ekonomicky možné dosáhnout plného krytí nákladů z úhrad, což snižuje jejich potenciál jako hlavního zdroje financování.

Příjmy z doplňkové činnosti

Příspěvkové organizace mohou vykonávat i tzv. doplňkovou (hospodářskou) činnost, pokud to umožňuje zřizovací listina. Může se jednat například o pronájem prostor, prodej služeb nebo vedlejší výrobní činnost. Výhodou je možnost rozšíření zdrojového portfolia a zvýšení soběstačnosti.

Rizikem je však nutnost důsledně oddělit hlavní a doplňkovou činnost účetně i rozpočtově, aby nedocházelo ke křížení prostředků. Dále je potřeba respektovat zákonné podmínky – doplňková činnost nesmí narušovat hlavní účel organizace (Morávek a Prokúpková, 2016).

Dotace a granty ze státního rozpočtu

Dotace poskytované z úrovně státního rozpočtu (např. ministerstvy) slouží k podpoře specifických projektů či programů. Umožňují organizaci rozšířit činnosti, inovovat služby

nebo realizovat investice, které by z běžných provozních prostředků nebyly možné (Schneiderová a Nejezchleba, 2012).

Nevýhodou je vysoká administrativní náročnost – žádosti, realizace i vyúčtování dotací vyžadují pečlivou dokumentaci, dodržení podmínek a termínů. Rizikem je rovněž ztráta části financí v případě porušení pravidel, například neuznatelných výdajů nebo chyb ve vyúčtování (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Zahraniční finanční zdroje

Zahraniční financování, především z fondů Evropské unie (např. IROP, OPZ+, EU4Health, Erasmus+, Interreg) či Fondů EHP a Norska, umožňuje příspěvkovým organizacím realizovat rozvojové, preventivní a mezinárodní projekty. Výhodou těchto zdrojů je větší rozsah financování, možnost modernizace infrastruktury, profesionalizace služeb a spolupráce se zahraničními partnery (Evropská komise, 2021; Norský fond, 2021).

Nevýhodou je vysoká projektová a administrativní náročnost, potřeba spolufinancování a zajištění udržitelnosti výstupů projektu i po jeho ukončení. Úspěšnost čerpání často závisí na kvalitní přípravě žádosti a dostatečné kapacitě organizace projekt realizovat (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Dary a sponzoring

Příspěvkové organizace mohou rovněž přijímat peněžní nebo věcné dary od fyzických i právnických osob, případně navazovat partnerství se soukromým sektorem formou sponzoringu. Výhodou je volná použitelnost prostředků, pokud dárce neurčí konkrétní účel, a možnost rychlé reakce na aktuální potřeby (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Na druhou stranu, tyto zdroje bývají nejisté, nepravidelné a těžko plánovatelné. V případě spolupráce se soukromými subjekty je třeba dbát na transparentnost a etická pravidla, aby nebyla narušena důvěryhodnost organizace.

Z výše uvedeného přehledu vyplývá, že každý zdroj financování má své přednosti, ale i omezení. Klíčem k efektivnímu hospodaření je proto racionální kombinace různých typů příjmů, pravidelné vyhodnocování rizik a schopnost organizace pružně reagovat na změny ve financování. Vícezdrojové financování zároveň posiluje nezávislost organizace na jednom typu příjmu a přispívá k její dlouhodobé udržitelnosti (Otrusinová a Kubíčková, 2011; Morávek a Prokūpková, 2016).

3 FINANČNÍ ANALÝZA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Finanční analýza představuje základní nástroj pro posouzení ekonomického postavení organizace. Jejím cílem je detailní interpretace údajů získaných z finančního účetnictví, přičemž prostřednictvím specifických metod a finančních ukazatelů lze analyzovat hospodářské výsledky za minulé období (Otrusínová a Kubičková, 2011). Tento proces umožňuje identifikovat odchylky, které měly pozitivní či negativní vliv na finanční stabilitu organizace, a přispívá k odhalení potenciálních rizik a rozpoznání silných stránek. Přestože je finanční analýza založena na historických datech, její závěry mají zásadní význam pro strategické plánování a přijímání budoucích rozhodnutí.

Význam finanční analýzy je patrný rovněž v prostředí příspěvkových organizací. Analýza hospodaření těchto subjektů umožňuje určit faktory ovlivňující finanční situaci, a následně navrhnout opatření pro eliminaci negativních dopadů a podporu žádoucích trendů. Výstupy finanční analýzy tak nejen hodnotí efektivitu využívání zdrojů v minulosti, ale slouží také jako podklad pro tvorbu finanční strategie na další období, a to jak v oblasti provozního, tak investičního financování (Kadeřábková a Peková, 2012).

Specifikem finančního řízení příspěvkových organizací je jejich příslušnost k neziskovému sektoru. Hlavním cílem těchto organizací není tvorba zisku, nýbrž naplňování veřejně prospěšného poslání a zvyšování kvality poskytovaných služeb. Jak upozorňuje Mertl (2022), příspěvkové organizace, například zdravotnická zařízení, mohou dosahovat zisku, avšak tento zisk musí být využit výhradně na rozvoj jejich činnosti. Tento odlišný charakter činnosti významně ovlivňuje interpretaci výsledků finanční analýzy a vyžaduje jiný přístup než v komerčním sektoru.

Zdroje dat pro finanční analýzu

Základními účetními výkazy, které tvoří nezbytnou součást finanční analýzy příspěvkové organizace, jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Tyto výkazy poskytují ucelený pohled na finanční zdraví organizace a slouží jako klíčový zdroj informací pro hodnocení jejího hospodaření (Chen, Weikart a Williams, 2015).

Rozvaha zachycuje stav majetku a závazků organizace k určitému okamžiku. Umožňuje přehledně sledovat, jaký majetek organizace vlastní (aktiva) a jak je tento majetek financován (pasiva), přičemž základním pravidlem je rovnost aktiv a pasiv (Knápková et al., 2017).

Výkaz zisku a ztráty zaznamenává výnosy, náklady a výsledek hospodaření za určité období. V souladu s vyhláškou č. 410/2009 Sb. jsou jednotlivé položky členěny podle hlavní a doplňkové činnosti a vykazovány jak za běžné, tak i minulé účetní období.

Přehled o peněžních tocích slouží k zobrazení pohybu peněžních prostředků v organizaci, a to v členění na provozní, investiční a finanční činnost. Tento výkaz je povinnou součástí účetní závěrky příspěvkových organizací od roku 2010 (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Přehled o změnách vlastního kapitálu poskytuje informace o vývoji jednotlivých složek vlastního kapitálu v čase a doplňuje tak informace obsažené v rozvaze a výkazu zisku a ztráty.

Důležitou součástí účetní závěrky je rovněž **Příloha**, která vysvětluje údaje obsažené ve výkazech a poskytuje doplňující informace, čímž zajišťuje jejich správnou interpretaci.

V rámci finanční analýzy se v praxi nejčastěji využívají tzv. elementární metody, které Máče (2012, s. 482) rozděluje do tří hlavních kategorií:

- analýza absolutních ukazatelů (horizontální a vertikální analýza),
- analýza tokových a rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů.

3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tato skupina pracuje přímo s hodnotami, které jsou obsaženy v účetních výkazech – především v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty. Zatímco rozvaha obsahuje stavové veličiny, tedy údaje vztahující se ke konkrétnímu datu, výkaz zisku a ztráty poskytuje tokové veličiny, tedy výnosy a náklady za určité období. Analýza absolutních ukazatelů je založena na porovnávání těchto hodnot mezi dvěma nebo více účetními obdobími, a to jak v absolutních, tak procentních rozdílech (Knápková et al., 2017, s. 71; Máče, 2006, s. 29).

Dle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 93) lze tyto metody efektivně využít rovněž při hodnocení rozpočtového hospodaření – ať už jde o analýzu vývoje konkrétních položek v čase, jejich relativní význam v celkovém objemu, nebo o porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot.

Horizontální analýza sleduje změny konkrétních položek mezi dvěma po sobě jdoucími obdobími. Tyto změny se vyjadřují buď jako absolutní rozdíl (tj. o kolik se hodnota změnila),

nebo jako procentní změna vzhledem k předchozímu období. (Knápková et al., 2017, s. 71; Máče, 2006, s. 29)

Vertikální analýza, jak ji popisuje Máče (2006, s. 30), se naopak zaměřuje na vnitřní strukturu výkazů v rámci jednoho účetního období. Zkoumá podíl jednotlivých položek na vybrané základně – nejčastěji na celkových aktivech, pasivech, výnosech nebo nákladech. Toto procentuální vyjádření poskytuje přehled o majetkové a kapitálové struktuře organizace, a dle Knápkové et al. (2017, s. 71) lze touto formou provádět jak analýzu aktiv a investičního zaměření organizace, tak analýzu zdrojů jejich financování.

3.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Přestože jsou pro finanční analýzu příspěvkových organizací nejrelevantnější horizontální a vertikální rozborů nákladů a výnosů, svůj význam mohou mít i určité finanční ukazatele. Je však nezbytné respektovat specifika této právní formy, která limitují vhodnost použití některých indikátorů.

3.2.1 Ukazatel autarkie

Kraftová (2002, s. 101) charakterizuje ukazatel autarkie jako nástroj sloužící k posouzení míry soběstačnosti municipální jednotky. Podle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 112) jde o specifický indikátor využívaný především ve veřejném sektoru, kde je při hodnocení efektivnosti hlavní činnosti vhodnější použít právě tento ukazatel než ukazatele rentability. V rámci jeho výpočtu je možné pracovat nejen s výnosy a náklady, ale alternativně i s příjmy a výdaji. Za optimální hodnotu se považuje ukazatel větší než 1, případně více než 100 %.

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

3.2.2 Ukazatel aktivity

Ukazatele aktivity slouží k hodnocení efektivity využívání vložených prostředků organizace. Jak uvádějí Máče (2006, s. 35) a Knápková et al. (2017, s. 107), tyto ukazatele lze vyjádřit dvěma základními způsoby – buď formou obrátu, tedy kolikrát se daný majetkový prvek obrátí za určité časové období, nebo formou doby obrátu, která vyjadřuje, za jakou dobu dochází k přeměně příslušné položky.

V analytické části budou využity následující ukazatele z oblasti aktivity:

Doba obratu pohledávek – tento ukazatel vyjadřuje průměrný počet dnů, za který jsou pohledávky uhrazeny. Obecně platí, že čím kratší doba obratu, tím rychleji organizace získá zpět prostředky, které má vázané v pohledávkách.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky} * 360}{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}$$

Poměr doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků – tento ukazatel slouží k porovnání rychlosti inkasa pohledávek a splácení závazků. Jeho interpretace je následující:

- Hodnota = 1: vyrovnaná doba splatnosti pohledávek a závazků,
- Hodnota > 1: organizace splácí své závazky rychleji, než inkasuje pohledávky, což může signalizovat potřebu zkrácení splatnosti pohledávek,
- Hodnota < 1: organizace získává peněžní prostředky dříve, než hradí své závazky, což je z hlediska likvidity příznivá situace.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Poměr doby obratu pohledávek a závazků} = \frac{\text{Doba obratu pohledávek}}{\text{Doba obratu závazků}}$$

Tato analýza umožňuje detailnější pohled na efektivitu hospodaření příspěvkové organizace a její schopnost optimalizovat peněžní toky.

3.2.3 Ukazatel likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost přeměny majetku na hotovost, tedy možnost subjektu uhradit své krátkodobé závazky. Ukazatele likvidity slouží k posouzení, do jaké míry je organizace schopna pokrýt své splatné závazky prostřednictvím dostupných aktiv. Jde tedy o porovnání prostředků, kterými lze závazky splatit, s těmi, které bude nutné v nejbližší době uhradit (Knápková et al., 2017, s. 93).

Podle Otrusinové a Kubičkové (2011, s. 116) a Kraftové (2002, s. 114) lze principy interpretace a aplikace ukazatelů likvidity využít také ve veřejném sektoru, konkrétně u municipálních jednotek či příspěvkových organizací, a to obdobně jako v podnikatelském prostředí. Nejpoužívanějšími ukazateli v této oblasti jsou:

1. Běžná likvidita

Ukazuje celkovou schopnost subjektu uhradit své krátkodobé závazky z celkového oběžného majetku.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 1,5-2,5, přičemž nižší hodnota signalizuje potenciální problémy s úhradou závazků, zatímco příliš vysoká může svědčit o neefektivním využívání majetku.

2. Pohotová likvidita

Zohledňuje pouze ta aktiva, která lze rychle přeměnit na peníze – tedy krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Hodnota mezi 1,0-1,5 značí zdravé finanční řízení a schopnost operativně reagovat na vzniklé závazky.

3. Okamžitá likvidita

Ukazuje, zda je organizace schopna okamžitě splatit své závazky z peněžních prostředků.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Za uspokojivou hodnotu se považuje $\geq 0,2$, protože příspěvkové organizace obvykle neudržují vysoké peněžní rezervy kvůli povaze svého financování.

Správná interpretace těchto ukazatelů napomáhá odhalit případná rizika v oblasti likvidity a slouží jako základní nástroj pro zajištění finanční stability organizace.

3.2.4 Ukazatele financování

Pro hodnocení finanční situace veřejných rozpočtových jednotek, jako jsou obce, uvádějí Kraftová (2002, s. 126) a Otrusínová a Kubíčková (2011, s. 115) několik specifických ukazatelů, které poskytují podrobnější pohled na jejich zadluženost.

Jedním z těchto ukazatelů je ukazatel finanční samostatnosti, jenž vyjadřuje, jaký podíl celkových pasiv tvoří vlastní kapitál. Vyšší hodnota tohoto ukazatele značí vyšší finanční nezávislost dané jednotky.

Vzorec pro výpočet:

$$\text{Ukazatel finanční samostatnosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Dalším významným nástrojem je ukazatel věřitelského rizika, který sleduje, jakou část financování představují cizí zdroje. Vysoká hodnota tohoto ukazatele může značit vyšší riziko z pohledu věřitelů.

Vzorec výpočtu je:

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Posledním z uvedených ukazatelů je **míra zadluženosti vlastního kapitálu**, která měří, v jaké míře je majetek subjektu financován cizími zdroji ve vztahu k vlastnímu kapitálu. Nižší hodnota tohoto ukazatele (menší než 1) ukazuje na vyšší míru financování z vlastních prostředků:

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Tyto ukazatele slouží k posouzení finanční stability příspěvkové organizace a míry nezávislosti na cizích zdrojích.

4 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektové řízení se stává v současné době nezbytným nástrojem realizace změn a rozvojových záměrů v prostředí veřejné správy i příspěvkových organizací. Zejména v oblasti zdravotnictví, kde jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu, bezpečnost a efektivitu poskytovaných služeb, je důsledné plánování a řízení projektů klíčové pro dosažení stanovených cílů v rámci časových, rozpočtových a kapacitních omezení. Investiční projekty veřejného sektoru jsou navíc často spolufinancovány z více zdrojů, což vyžaduje precizní koordinaci, vysokou míru transparentnosti a zvládnutí specifických požadavků dotačních titulů.

Kapitola se zaměřuje na základní pojmy a přístupy v oblasti projektového řízení, přičemž reflektuje rozdíly mezi řízením projektů v soukromém a veřejném sektoru. Věnuje se rovněž jednotlivým fázím projektového cyklu, které představují metodický rámec řízení projektů dle mezinárodně uznávaných standardů, a rozpracovává klíčovou oblast řízení rizik, která má v případě vícezdrojově financovaných projektů zásadní význam. Představované přístupy a nástroje projektového managementu jsou dále využity v praktické části práce při analýze a návrhu optimální strategie realizace projektu výcvikového střediska Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje.

4.1 Projekt

V oblasti projektového řízení hraje klíčovou roli pojem projekt, který je možné definovat různými způsoby v závislosti na prostředí, v němž je realizován – tedy zda se jedná o veřejnou správu nebo soukromý sektor. Projekty se obecně vyznačují jedinečností, jasně vymezeným časovým rámcem, konkrétním cílem a omezením v oblasti financí a zdrojů. Česká asociace pro projektové řízení (IPMA) popisuje projekt jako „jedinečný, časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky“. Podobně i Project Management Institute (PMI) definuje projekt jako „dočasné úsilí vynaložené na vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku“. Obě instituce zároveň zdůrazňují, že projekty se odlišují od běžných provozních činností zejména svou omezenou dobou trvání, tedy jasně stanoveným začátkem a koncem (Korecký, Trkovský, 2011; Project Management Institute, 2004).

4.2 Fáze projektu

Každý projekt prochází několika navazujícími etapami, které tvoří tzv. životní cyklus projektu. Tento cyklus zahrnuje pět hlavních procesních skupin, které pomáhají systematicky řídit projekt od jeho počátku až po ukončení. Podle Schwalbe a Furlonga (2017) jsou těmito fázemi:

- Zahájení (initiating) - Tato fáze slouží k formálnímu zahájení projektu. Definuje se zde potřeba projektu, vytváří se projektový záměr, identifikují se zainteresované strany a jmenuje se projektový manažer. Výstupem je často schválená projektová charta (project charter), která oficiálně autorizuje projekt a poskytuje manažerovi potřebnou autoritu.
- Plánování (planning) - Ve fázi plánování se stanovují cíle projektu, časová analýza, rozpočet, plán zdrojů a řízení rizik. Dále se připravují komunikační a kvalitativní plány. Tato fáze je klíčová pro úspěch projektu.
- Realizace (executing) - V této fázi se provádějí jednotlivé aktivity podle plánů – realizují se výstupy a služby, komunikuje se s týmem a stakeholdery, přiděluje se zdroje, provádí se nákup a integrace výstupů. Tým projektového řízení zde zajišťuje hladký chod činností a řeší operativní problémy.
- Monitoring a kontrola (monitoring and controlling) - Probíhá současně s realizací. Sleduje se výkon projektu, porovnává se plán se skutečností, řídí se změny a zajišťuje kvalita. V případě odchylek se přijímají nápravná opatření. Významnými nástroji jsou zde metriky výkonnosti, reporty o stavu projektu a pravidelné kontroly.
- Ukončení projektu (closing) - V závěrečné fázi dochází k formálnímu uzavření projektu. Odevzdávají se finální výstupy, probíhá akceptace ze strany zákazníka, uzavírají se smlouvy a provádí se závěrečná evaluace. Důležitou součástí je i reflexe zkušeností – tzv. „lessons learned“, které slouží jako zpětná vazba pro budoucí projekty.

Toto systematické členění usnadňuje řízení složitých projektů, zajišťuje kontrolu nad klíčovými oblastmi a minimalizuje rizika selhání, což je v oblasti zdravotnictví, a zejména při investičních projektech typu výstavby a vybavení vzdělávacího střediska, zcela zásadní.

4.3 Časová analýza

Časová analýza představuje jeden ze zásadních nástrojů projektového řízení. Umožňuje identifikovat délku trvání jednotlivých aktivit a jejich časové návaznosti. Tato analýza napomáhá efektivnímu plánování zdrojů, optimalizaci postupu prací a identifikaci kritických bodů v harmonogramu.

K časovému plánování se běžně využívají například úsečkové grafy. Úsečkové grafy, známé jako Ganttovy diagramy, byly zavedeny H. L. Ganttem, americkým provozním inženýrem, během první světové války. Jedná se o přehlednou grafickou metodu, která znázorňuje každou činnost jako vodorovný pruh, jehož délka odpovídá době trvání aktivity. Výhodou Ganttova diagramu je jeho jednoduchost a názornost. Nevýhodou však zůstává omezená možnost zobrazení vzájemných vazeb mezi činnostmi, což může být překážkou při složitějších projektech. (Rosenau, 2007)

4.4 Řízení rizik v projektech

Řízení rizik je klíčovým prvkem každého úspěšného projektového řízení, a to nejen v soukromém sektoru, ale i v prostředí veřejné správy a příspěvkových organizací. Riziko je definováno jako nejistá událost nebo podmínka, která, pokud nastane, může mít pozitivní nebo negativní dopad na cíle projektu (Schwalbe & Furlong, 2017). Vzhledem k tomu, že projekty realizované příspěvkovými organizacemi jsou často financovány z veřejných rozpočtů a podléhají přísným pravidlům kontroly a transparentnosti, je efektivní identifikace, hodnocení a zvládání rizik naprosto zásadní.

Schwalbe a Furlong (2017) upozorňují, že řízení rizik by mělo probíhat systematicky a kontinuálně napříč všemi fázemi projektu. Proces řízení rizik zpravidla začíná vytvořením plánu řízení rizik, který definuje, jak budou rizika v projektu identifikována, vyhodnocována, monitorována a řízena. Následuje samotná identifikace rizik, kde se pomocí různých nástrojů a metod (např. brainstorming, analýza příčin a následků, SWOT analýza, rozhovory s experty) sestavuje seznam potenciálních hrozeb i příležitostí.

Po identifikaci rizik následuje jejich kvalitativní a kvantitativní analýza. Kvalitativní analýza hodnotí pravděpodobnost výskytu a možný dopad na projektové cíle, zatímco kvantitativní analýza může využívat numerické metody (např. Monte Carlo simulace nebo strom rizik), pokud to charakter projektu umožňuje. Na základě této analýzy se stanovuje priorita rizik a navrhuje se konkrétní reakce na rizika – tedy strategie, jak s riziky naložit.

Může jít o jejich eliminaci, minimalizaci dopadů, přenos (např. pojištění, outsourcing), nebo akceptaci s připraveným akčním plánem. V případě příležitostí je možné zvažovat jejich aktivní využití či posílení dopadů.

Součástí finančního řízení projektů, a tedy i řízení rizik, je rovněž schopnost projektového týmu vyhodnotit ekonomickou efektivitu investičního záměru s ohledem na nejistoty. Gapenski (2013) v tomto kontextu upozorňuje na využití metod jako čistá současná hodnota (NPV) či vnitřní výnosové procento (IRR), které umožňují zhodnotit dlouhodobou návratnost projektu a jeho finanční životaschopnost. I když příspěvkové organizace nefungují na bázi zisku, mohou tyto nástroje pomoci v rozhodovacím procesu o optimálním využití veřejných prostředků a minimalizaci finančních rizik projektu. Pro analýzu dopadů možných změn klíčových parametrů se často využívá i citlivostní analýza, která ukazuje, jak se mění výsledky projektu při změně jednotlivých vstupů, např. výše investičních nákladů, míry spolufinancování nebo provozních výdajů.

Velmi důležitou součástí řízení rizik je sledování a kontrola rizik během realizace projektu, kdy projektový tým průběžně aktualizuje rizikový registr a hodnotí účinnost zvolených strategií. Příspěvkové organizace, zejména ve veřejném sektoru, by měly zohlednit také specifická institucionální rizika (např. změna politického vedení, legislativní změny, zpoždění v dotačních výzvách), která se mohou výrazně promítnout do realizace projektů.

Efektivní řízení rizik zvyšuje nejen pravděpodobnost úspěšného dokončení projektu v požadovaném čase, rozsahu a rozpočtu, ale také posiluje důvěryhodnost příspěvkové organizace jako realizátora veřejných projektů. Implementace profesionálního přístupu k řízení rizik navíc podporuje udržitelnost výsledků projektu a zajišťuje odpovědné nakládání s veřejnými prostředky.

5 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část diplomové práce poskytuje přehled o fungování, financování a řízení příspěvkových organizací, a to s důrazem na jejich roli ve veřejném sektoru. Úvodní kapitoly se věnují právnímu vymezení příspěvkových organizací, které představují specifickou formu organizací zřízených veřejnou správou za účelem poskytování veřejně prospěšných služeb. Právní rámec je založen především na zákoně č. 250/2000 Sb., který upravuje hospodaření s veřejnými prostředky a stanovuje pravidla, jimiž se příspěvkové organizace musí řídit. Popsán je také proces jejich zřizování, včetně náležitostí zřizovací listiny, odpovědnosti zřizovatele a pravidel pro nakládání s majetkem.

Důležitou částí teoretického základu je kapitola věnovaná financování příspěvkových organizací. Práce detailně rozebírá jednotlivé druhy finančních zdrojů – od základního provozního a investičního příspěvku ze strany zřizovatele, přes vlastní příjmy organizace, příjmy z doplňkové činnosti, až po dotace a transfery ze státního rozpočtu a zahraničních programů. Zvláštní pozornost je věnována problematice vícezdrojového financování, které v současném veřejném sektoru nabývá na významu jako nástroj zajištění finanční stability, flexibility a soběstačnosti organizace. Práce zohledňuje také rizika spojená s touto formou financování, jako je administrativní náročnost, nutnost spolufinancování a zajištění dlouhodobé udržitelnosti.

Součástí teoretické části je rovněž podrobný popis fondového hospodaření, které představuje další klíčový aspekt ekonomického řízení příspěvkových organizací. Práce vysvětluje význam a pravidla tvorby a čerpání fondů – fondu odměn, fondu kulturních a sociálních potřeb, rezervního fondu a fondu investic. Tyto fondy slouží nejen jako nástroj řízení finančních toků, ale i jako prostředek zajištění provozní a investiční kontinuity.

Na navazující kapitoly o hospodaření a rozpočtování příspěvkových organizací logicky navazuje část věnovaná finanční analýze. Finanční analýza je v práci prezentována jako zásadní nástroj pro vyhodnocení ekonomické výkonnosti organizace, který slouží nejen k popisu minulého hospodaření, ale i jako podklad pro plánování a rozhodování do budoucna. Popsány jsou jednotlivé účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu – jako základní zdroje dat pro finanční analýzu. Dále jsou detailně rozebrány hlavní metody finanční analýzy: horizontální a vertikální analýza, tokové a rozdílové ukazatele a poměrové ukazatele.

Zvláštní pozornost je věnována výběru vhodných ukazatelů pro příspěvkové organizace, které se liší od těch, jež se běžně používají v podnikatelském sektoru. Práce upozorňuje, že ukazatele rentability nejsou pro příspěvkové organizace relevantní, protože jejich cílem není tvorba zisku. Namísto toho je vhodnější využívat například ukazatel autarkie, který měří soběstačnost organizace ve vztahu k nákladům a výnosům z hlavní činnosti. Rovněž jsou popsány ukazatele likvidity, aktivity a zadluženosti, které umožňují komplexní pohled na finanční zdraví organizace a její schopnost plnit své závazky.

Poslední tematický celek teoretické části se zaměřuje na projektový management. Zde je definován samotný pojem projektu a jsou popsány jeho základní rysy – jedinečnost, časová a finanční ohraničenost a konkrétní cíl. V rámci projektového řízení jsou rozlišeny jednotlivé fáze životního cyklu projektu podle standardů IPMA a PMI, tedy zahájení, plánování, realizace, monitoring a kontrola a závěrečné ukončení projektu. Každá z těchto fází je stručně charakterizována z hlediska jejích klíčových činností a výstupů. Tato část vytváří teoretický rámec pro praktickou aplikaci v následující části práce, která se zaměřuje na konkrétní projekt realizovaný Zdravotnickou záchrannou službou Pardubického kraje.

Celkově teoretická část poskytuje pevný odborný základ pro pochopení specifik příspěvkových organizací ve veřejném sektoru, zejména v oblasti financování, hospodaření, finanční analýzy a projektového řízení. Tyto poznatky budou dále využity při analýze konkrétního investičního projektu ve zdravotnictví v praktické části diplomové práce.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY PARDUBICKÉHO KRAJE

Cílem této kapitoly je představit ZZS PAK jako subjekt veřejného sektoru v jeho institucionální, organizační i finanční dimenzi. Nejprve je charakterizován Pardubický kraj jako zřizovatel a jsou popsány základní údaje o organizaci. Následuje historický exkurz do vývoje záchranné služby v regionu, jenž poskytuje kontext pro pochopení současné struktury a činnosti organizace. Důležitá část kapitoly je věnována přehledu dosud realizovaných projektů a zkušenostem s čerpáním veřejných dotačních prostředků, které jsou pro ZZS PAK důležitým nástrojem modernizace. Závěrečná podkapitola se zaměřuje na strukturu financování organizace, která vychází z vícezdrojového modelu zahrnujícího veřejné zdravotní pojištění, příspěvky ze státního rozpočtu a financování od zřizovatele. Tato část zároveň upozorňuje na limity současného systému úhrad, které mají přímý dopad na plánování a realizaci investičních projektů.

6.1 Zřizovatel a základní údaje o organizace

Pardubický kraj patří z hlediska rozlohy mezi menší kraje České republiky, jeho území činí 5 419 km². K 31. prosinci 2024 zde žije 530 469 obyvatel. Kraj se nachází ve východní části Čech a sousedí s kraji Středočeským, Královéhradeckým, Olomouckým, Jihomoravským a Vysočinou. Administrativně se člení na čtyři okresy: Chrudim, Pardubice, Svitavy a Ústí nad Orlicí. Sídlním městem a zároveň krajským centrem jsou Pardubice.

Ve zdravotnické infrastruktuře kraje se nachází 10 nemocnic s celkovou kapacitou 2 681 lůžek, dále 922 samostatných ordinací praktických a odborných lékařů a další zdravotnická zařízení. Pardubický kraj má dlouholetou sportovní tradici, v oblasti cestovního ruchu nabízí potenciál dalšího rozvoje. Kulturní infrastruktura je koncentrována především ve městech jako jsou Holice, Chrudim, Slatiňany, Svitavy, Litomyšl a další (Český statistický úřad, 2024).

Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje (ZZS PAK) je příspěvková organizace zřizovaná Pardubickým krajem, která zajišťuje přednemocniční neodkladnou péči na celém jeho území. Organizace je rozdělena na čtyři územní odbory, které odpovídají okresnímu členění kraje: Pardubice, Chrudim, Svitavy a Ústí nad Orlicí. ZZS PAK provozuje 18 výjezdových základů, rozmístěných tak, aby byla zajištěna maximální dostupnost urgentní zdravotní péče. V nepřetržitém provozu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu

zde funguje 32 výjezdových skupin složených z lékařských (RLP) i nelékařských (RZP, RV) týmů.

V rámci poskytované péče disponuje ZZS PAK:

- výjezdovými skupinami RLP (rychlá lékařská pomoc),
- 20 výjezdovými skupinami RZP (rychlá zdravotnická pomoc),
- 8 výjezdovými skupinami RV (rendez-vous systém, kdy lékař není přímo součástí sanitního vozu, ale zasahuje podle potřeby).

ZZS PAK neprovozuje vlastní stanoviště letecké záchranné služby (LZS). V případě potřeby aktivuje zdravotnické operační středisko (ZOS) vrtulníky z Královéhradeckého, Středočeského, Vysočinského, Olomouckého nebo Jihomoravského kraje (ZZS PAK, 2024).

Z geografického hlediska lze rozdělit Pardubický kraj na západní a východní oblast:

Západní oblast zahrnuje:

- Územní odbor Pardubice (výjezdové základny Pardubice – Pardubičky, Pardubice – Dukla, Holice, Přelouč, Pardubice – Staré Čívce).
- Územní odbor Chrudim (výjezdové základny Chrudim, Hlinsko, Skuteč, Seč).

Východní oblast zahrnuje:

- Územní odbor Svitavy (výjezdové základny Svitavy, Litomyšl, Moravská Třebová, Polička).
- Územní odbor Ústí nad Orlicí (výjezdové základny Ústí nad Orlicí, Vysoké Mýto, Lanškroun, Červená Voda, Žamberk).

ZZS PAK patří mezi jednu z mála zdravotnických záchranných služeb v ČR, která disponuje záložním zdravotnickým operačním střediskem. Toto středisko se nachází na výjezdové základně v Chrudimi a bylo vybudováno jako krizové řešení pro případ poruchy hlavního operačního centra.

6.2 Historie ZZS PAK

Počátky zdravotnické záchranné služby v Pardubicích sahají k 1. říjnu 1977, kdy byla zřízena jako samostatné oddělení Okresní nemocnice v Pardubicích. První výjezd byl uskutečněn 3. října 1977 ve 13:20 hodin. Ve zbylém období roku bylo zaznamenáno 346 výjezdů rychlé lékařské pomoci (RLP), které zajišťovala jediná výjezdová posádka.

V roce 1981 bylo instalováno první záznamové zařízení pro dokumentaci tísňových hovorů na lince 155. V následujících letech došlo k významným technickým i organizačním změnám – v roce 1984 byl vozový park rozšířen o první sanitní vůz značky Avia, v roce 1985 přibyl druhý vůz Avia jako záložní. Ve stejném období byla záchranná služba přemístěna ze sklepních prostor urologického oddělení do 2. patra chirurgického pavilonu, konkrétně na oddělení ARO.

V březnu 1990 byla zřízena druhá výjezdová skupina RLP, která fungovala pouze ve všední dny během pracovní doby. V prosinci téhož roku se výjezdové stanoviště přestěhovalo mimo areál nemocnice do nové budovy v městské části Pardubičky. V roce 1992 byla činnost druhé posádky RLP ukončena a nahrazena posádkou rychlé zdravotnické pomoci (RZP). Téhož roku se konala celostátní konference u příležitosti 15. výročí založení ZZS Pardubice.

V roce 1993 vzniklo oblastní operační středisko, které převzalo koordinaci výjezdových skupin prostřednictvím operátorky dispečinku, a byl realizován první mezistátní převoz pacienta. Dne 1. září 1995 začala svou činnost druhá stálá výjezdová skupina RLP, přičemž do vozového parku byl zařazen nový vůz značky Ford. Ve stejném roce byla zajištěna také repatriace čtrnácti osob zraněných při dopravní nehodě u Makova (6. 7. 1995).

20. výročí založení ZZS Pardubice bylo v roce 1997 připomenuto v rámci lokálních oslav. O rok později, v roce 1998, došlo k přemístění druhé výjezdové skupiny na základnu v městské části Dukla.

V roce 1995 byla založena samostatná Zdravotnická záchranná služba okresu Pardubice, která se postupně rozvíjela. V roce 2001 byla síť výjezdových stanovišť rozšířena o základny RLP v Holicích a Přelouči, přičemž byl do provozu zařazen také sanitní vůz Iveco.

Do téměř konce roku 2006 vedl organizaci MUDr. Dušan Libiak, který významně přispěl k rozvoji výjezdových skupin a přiblížil organizaci moderním trendům v oblasti záchranné služby. K vyrovnaní dojezdových časů a efektivnějšímu pokrytí území byla zřízena výjezdová základna RLP na Dukle, která doplnila stávající stanoviště v Pardubičkách. Tento krok vedl k optimálnímu rozdělení zásahových oblastí.

V Pardubicích působila rovněž jedna posádka RZP, fungující ve všední dny od 7:00 do 15:00, která byla určena převážně k sekundárním transportům pacientů v rámci nemocnice

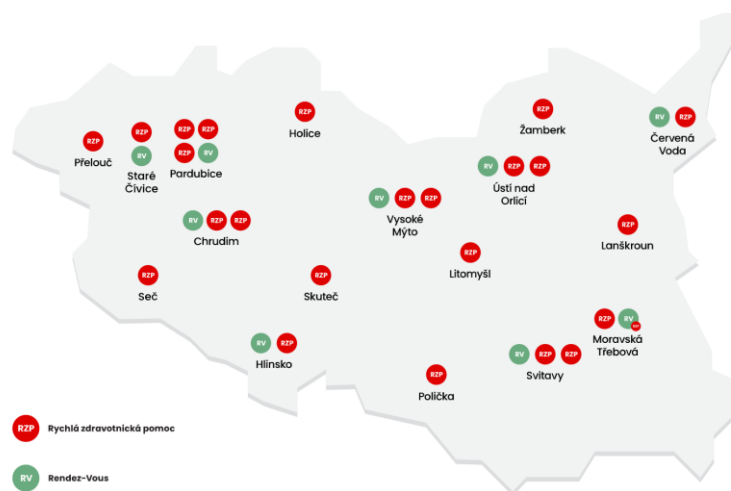
či mimo ni. Zároveň zde fungovala lékařská služba první pomoci (LSPP) v režimu 24/7, což bylo v České republice ojedinělé – srovnatelný model existoval pouze v Hradci Králové. LSPP zajišťovala nejen návštěvní službu, ale rovněž představovala zálohu pro ZZS.

Součástí tehdejší ZZS byla i Doprava raněných, nemocných a rodiček (DRNR). Tato složka zajišťovala přepravu pacientů do a ze zdravotnických zařízení, pravidelný transport pacientů na dialýzu a převoz biologického materiálu. V případě mimořádných událostí sloužila i jako záložní kapacita pro ZZS.

Na základě usnesení Zastupitelstva Pardubického kraje ze dne 2. listopadu 2006 vznikla Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje (ZZS PAK) jako jednotná krajská příspěvková organizace. Do funkce generálního ředitele byl jmenován MUDr. Marek Obrtel, který zahájil proces centralizace čtyř dřívějších okresních středisek. Tento proces byl úspěšně dokončen v roce 2007.

Dne 14. května 2008 bylo slavnostně otevřeno Krajské zdravotnické operační středisko (KZOS) v Pardubicích, které sjednotilo řízení výjezdů napříč krajem. Do čela KZOS byl jmenován MUDr. Otomar Kušička, přičemž středisko bylo v době svého vzniku hodnoceno jako nejmodernější svého druhu v České republice.

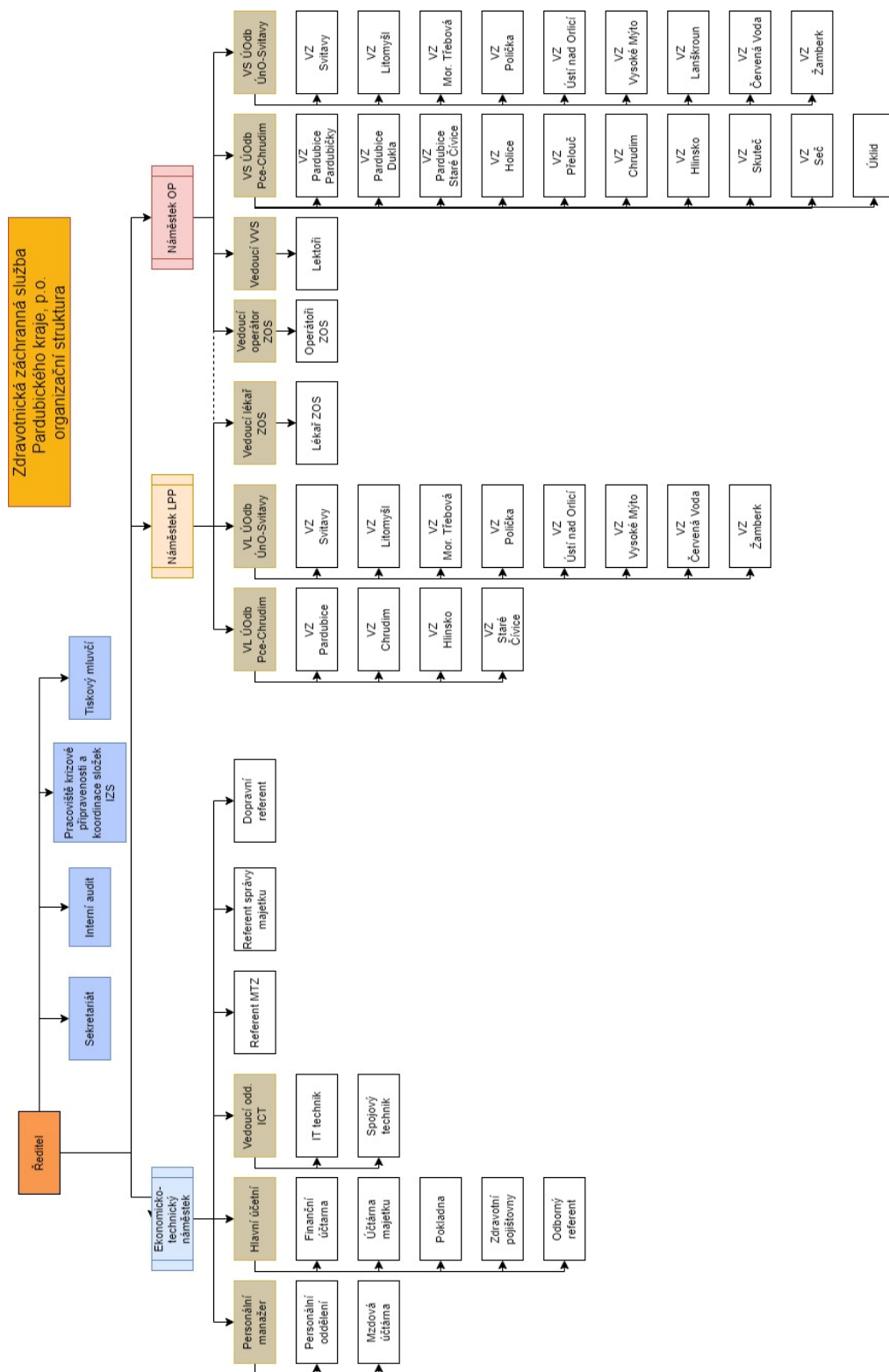
V následujících letech došlo k rozšíření provozu posádek RZP na nepřetržitý režim, čímž se zvýšila dostupnost neodkladné péče v celém kraji. K 30. červnu 2009 byla ukončena činnost LSPP, a k 31. prosinci 2009 byl zrušen provoz DRNR, jejichž činnosti přešly do soukromého sektoru. Od té doby ZZS PAK neprovozuje vlastní dopravní službu ani LSPP.



Obrázek 1 – Výjezdové základny V Pardubickém kraji

Zdroj: Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje, dostupné z:
<https://www.zzspak.cz/o-nas/vyjezdove-zakladny>

6.3 Organizační struktura



Obrázek 2 – Organizační schéma ZZS PAK

Zdroj: Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje, dostupné z: <https://www.zzspak.cz/o-nas/ke-stazeni>

6.4 Realizované projekty a zkušenosti s dotačním financováním

Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje (ZZS PAK) v posledních letech realizovala několik strategických projektů financovaných z národních i evropských fondů, zaměřených na modernizaci technického zázemí, zvýšení provozní bezpečnosti a zefektivnění služeb v oblasti přednemocniční neodkladné péče. Mezi nejvýznamnější patří následující:

1. Pořízení sanitních vozidel typu ZZS „B“ a „C“

Zaměření projektu: Obnova vozového parku ZZS PAK nákupem nových sanitních vozidel pro poskytování přednemocniční neodkladné péče.

Cíl: Zajištění dostupnosti a bezpečnosti přepravy pacientů v akutním stavu, zlepšení vybavenosti posádek.

Hodnota projektu: neuvedena (dle běžné ceny sanitního vozu typu B se může jednat o řádově jednotky mil. Kč/ks)

2. Kybernetická bezpečnost informačních systémů ZZS PAK

Zaměření projektu: Posílení ochrany informačních a komunikačních systémů ZZS, zajištění bezpečnosti zdravotnických dat a kontinuity provozu.

Cíl: Minimalizace rizik kybernetických útoků, splnění zákonných požadavků podle zákona o kybernetické bezpečnosti.

3. Rozvoj informačních systémů a technologií ZZS PAK – záložní ZOS

Zaměření projektu: Vybudování záložního zdravotnického operačního střediska (ZOS), které umožní nepřetržitý příjem tísňových volání i v případě selhání hlavního ZOS.

Cíl: Zvýšení odolnosti krizové infrastruktury a kontinuity zajištění základních zdravotnických služeb.

Rok realizace: 2022–2023

(ZZS PAK, 2024a).

6.5 Struktura financování ZZS PAK

Financování zdravotnické záchranné služby v České republice je vymezeno v § 22 zákona č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě. Tento právní předpis zakotvuje vícezdrojový model financování, který je postaven na třech hlavních pilířích zajišťujících provoz poskytovatele ZZS.

Prvním a zásadním zdrojem příjmů jsou platby z veřejného zdravotního pojištění. Tento příjem je tvořen úhradami za poskytnuté zdravotní výkony, které jsou hrazeny na základě objemu poskytnuté péče – zejména počtem realizovaných zásahů, dobou trvání výjezdů a počtem ujetých kilometrů od výjezdové základny k pacientovi a zpět. Výše těchto příjmů tedy přímo souvisí s reálnou činností ZZS. V České republice k 31. lednu 2025 působilo celkem sedm zdravotních pojišťoven:

- Všeobecná zdravotní pojišťovna (111),
- Vojenská zdravotní pojišťovna (201),
- Česká průmyslová zdravotní pojišťovna (205),
- Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví (207),
- Zaměstnanecká pojišťovna Škoda (209),
- Zdravotní pojišťovna Ministerstva vnitra ČR (211),
- Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna (213).

Největší podíl na trhu má Všeobecná zdravotní pojišťovna, zatímco ostatní pojišťovny mají sektorové zaměření. Jejich primární činností je realizace systému veřejného zdravotního pojištění, ale zákon jim umožňuje také poskytování doplňkových služeb, jako je smluvní či komerční připojištění (Kratochvíl, 2022, Zlámal, 2013).

Druhým zdrojem příjmů ZZS jsou příspěvky z transferů ze státního rozpočtu, které slouží k úhradě nákladů spojených s připraveností na mimořádné události a krizové situace a dále na provoz letecké záchranné služby. Výše těchto příspěvků se stanovuje podle počtu obyvatel s trvalým pobytem v příslušném kraji. V současnosti činí tento příspěvek 10 Kč na osobu, což například pro Pardubický kraj představuje přibližně 5,2 milionu korun ročně.

Třetí klíčovou složkou financování jsou příspěvky z rozpočtu zřizovatele, tedy konkrétně krajského úřadu. Tyto příspěvky pokrývají veškeré další výdaje ZZS, které nejsou hrazeny z veřejného pojištění ani státního rozpočtu, a často tvoří největší část celkových výnosů organizace. (Kratochvíl 2022, MZČR, 2025)

Kromě těchto tří základních zdrojů existuje také kategorie ostatních výnosů, která zahrnuje například příjmy z komerčních služeb, tržby za pronájmy, výnosy z prodeje majetku, úroky či příjmy ze smluvních sankcí.

Významnou roli ve financování hraje také úhradová vyhláška, oficiálně nazývaná Vyhláška o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení. Tato vyhláška je každoročně vydávána Ministerstvem zdravotnictví ČR, obvykle do konce října předchozího roku, a stanovuje základní pravidla pro úhrady zdravotnických výkonů.

Úhradová vyhláška definuje mimo jiné hodnotu bodu, která se používá pro výpočet výše úhrad za jednotlivé zdravotní výkony, dále upravuje úhradová pravidla pro jednotlivé segmenty zdravotní péče, referenční období, regulační omezení i konkrétní úhradové balíčky. (Kratochvíl, 2022)

Pro rok 2025 stanovila následující hodnoty bodu pro ZZS:

- 1,39 Kč pro výkony přednemocniční neodkladné péče,
- 1,33 Kč pro výkony přepravy,
- 1,20 Kč pro aplikaci medicínálního kyslíku.

K vyhlášce se váže také tzv. číselník výkonů, který přiřazuje každému zdravotnickému výkonu bodovou hodnotu. Kombinací těchto údajů lze přesně vypočítat úhradu za konkrétní výjezd. Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje má se zdravotními pojišťovnami sjednány výkony ve specializacích urgentní medicína (odbornost 709), přeprava pacientů (799) a koronarské služby (007) (Kratochvíl, 2022, Česko, 2024).

Ačkoli tento systém působí komplexně, v praxi přináší určitá úskalí. Jedním z hlavních problémů je skutečnost, že systém úhrad z veřejného zdravotního pojištění zohledňuje pouze provedené výkony, nikoliv samotnou dostupnost služby v režimu 24/7. Posádky musí být neustále připraveny k výjezdu, i když nejsou po celou směnu aktivně vysílány k zásahu. Náklady spojené s touto nepřetržitou pohotovostí a rostoucími mzdovými náklady nejsou v bodovém systému zohledněny, a proto je jejich pokrytí často přenášeno na kraj jako zřizovatele. To může představovat významnou finanční zátěž pro krajské rozpočty.

7 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ ZZS PAK

Tato kapitola představuje analytické jádro diplomové práce, zaměřené na posouzení finanční situace Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje (ZZS PAK) v letech 2018–2024 a její schopnosti realizovat investiční projekt s vícezdrojovým financováním. Analýza vychází z účetních výkazů organizace a zahrnuje jak detailní rozbor nákladové a výnosové struktury, tak hodnocení pomocí vybraných finančních ukazatelů. Kapitola zároveň odpovídá na první výzkumnou otázku, zaměřenou na posouzení finanční kapacity ZZS PAK pro spolufinancování rozsáhlého investičního projektu.

První část kapitoly se soustředí na horizontální a vertikální analýzu nákladů a výnosů, která umožňuje identifikovat hlavní nákladové položky, sledovat jejich vývoj v čase a vyhodnotit, jak se promítají do celkového hospodaření. Druhá část se věnuje klíčovým finančním ukazatelům – autarkii, likviditě, zadluženosti a aktivitě – jejichž cílem je ověřit finanční stabilitu, samostatnost a efektivnost řízení organizace.

Zvláštní pozornost je věnována specifikům veřejné příspěvkové organizace působící ve zdravotnictví, kde dominantní roli hrají osobní náklady, nízká zadluženost a významná závislost na veřejném financování. Výsledky analýzy nejen dokládají dlouhodobou finanční stabilitu ZZS PAK, ale zároveň potvrzují její připravenost na realizaci rozsáhlejších investičních projektů, včetně těch, které vyžadují složité koordinace různorodých finančních zdrojů.

7.1 Analýza nákladů a výnosů

7.1.1 Analýza nákladů ZZS PAK 2018-2024

Zdravotnické záchranné služby (ZZS) obvykle vykazují nejvyšší výdaje v oblasti mzdových nákladů. Například v roce 2024 tvořily osobní náklady Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje přibližně 78 % celkových výdajů. Pro účely analýzy jsou náklady členěny do šesti hlavních kategorií. První skupinou jsou právě osobní náklady, které zahrnují mzdy, platy a související odvody. Druhou kategorií jsou náklady na služby, kam spadají výdaje spojené s údržbou budov a vozového parku, náklady na reprezentaci, cestovné a ostatní poskytované služby. Třetí a čtvrtou skupinu tvoří spotřeba materiálu a spotřeba energie. Pátou skupinou jsou odpisy, tedy systematické rozložení hodnoty dlouhodobého majetku do nákladů. Poslední, šestou skupinou, jsou ostatní náklady, do nichž spadají méně

významné, avšak účetně sledované položky, jako jsou kurzové ztráty, daň z příjmu nebo ztráty způsobené škodami či manky.

V tabulce lze nalézt hodnoty jednotlivých základních skupin nákladů ZZS PAK ve sledovaném období.

Tabulka 1 – Náklady ZZS PAK 2018-2024

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Osobní náklady	287 910	311 534	396 836	427 452	405 104	443 295	510 185
Spotřeba materiálu	18 582	20 575	30 824	25 020	28 341	26 640	28 257
Spotřeba energie	2 109	2 458	2 768	3 456	4 607	6 557	6 005
Služby	19 083	22 078	24 671	29 547	31 839	33 847	38 504
Odpisy	29 482	31 339	39 999	47 099	48 083	49 502	52 168
Ostatní náklady	5 908	6 674	8 001	9 995	3 639	11 560	24 871
Náklady celkem	363 074	394 658	503 099	542 569	521 613	571 401	659 990

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

Tabulka 2 zachycuje výsledky horizontální analýzy nákladů ZZS Pardubického kraje, přičemž vychází z údajů uvedených v tabulce 1. Uvedené hodnoty znázorňují meziroční změny jednotlivých nákladových skupin, vyjádřené v absolutních částkách.

Tabulka 2 - Horizontální analýza nákladů ZZS PAK 2018-2024 – absolutní výše

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Osobní náklady	23 624	85 302	30 616	-22 348	38 191	66 890
Spotřeba materiálu	1 993	10 249	-5 804	3 321	-1 701	1 617
Spotřeba energie	349	310	688	1 151	1 950	-552
Služby	2 995	2 593	4 876	2 292	2 008	4 657
Odpisy	1 857	8 660	7 100	984	1 443	2 660
Ostatní náklady	766	1 327	1 994	-6 356	7 921	13 311
Náklady celkem	31 584	108 441	39 470	-20 956	49 812	88 583

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

Tabulka 4, obdobně jako tabulka 3, zachycuje meziroční změny jednotlivých nákladových skupin ZZS Pardubického kraje, tentokrát však vyjádřené v procentech.

Tabulka 3 – Horizontální analýza nákladů ZZS PAK 2018-2024 – procentuální změna

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Osobní náklady	8,2 %	27,4 %	7,7 %	-5,2 %	9,4 %	15,1 %
Spotřeba materiálu	10,7 %	49,8 %	-18,8 %	13,3 %	-6,0 %	6,1 %
Spotřeba energie	16,5 %	12,6 %	24,9 %	33,3 %	42,3 %	-8,4 %
Služby	15,7 %	11,7 %	19,8 %	7,8 %	6,3 %	13,8 %
Odpisy	6,3 %	27,6 %	17,8 %	2,1 %	3,0 %	5,4 %
Ostatní náklady	13,0 %	19,9 %	24,9 %	-63,6 %	217,7 %	115,1 %
Náklady celkem	8,7 %	27,5 %	7,8 %	-3,9 %	9,5 %	15,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

V roce 2020 došlo k výraznému zvratu v dosavadním postupném růstu nákladů, a to v důsledku vypuknutí globální pandemie COVID-19, která zásadně ovlivnila celé zdravotnictví, včetně zdravotnické záchranné služby. Nejvyšší nárůst v absolutních hodnotách zaznamenaly osobní náklady, které se meziročně zvýšily o 85,3 milionu Kč. Tento mimořádný růst byl způsoben jednak plošným navýšením tarifních platů o 10 %, především však mimořádnými odměnami vyplacenými zaměstnancům zdravotnických zařízení na základě rozhodnutí vlády, což vedlo i k dalšímu navýšení odvodů. Meziroční nárůst osobních nákladů tak činil 27,4 %, zatímco v předchozím roce šlo o růst pouze o 8,2 %, tedy o 23,6 milionu Kč. Nejvyšší procentuální růst byl však zaznamenán u spotřeby materiálu, která meziročně vzrostla o 49,8 %, což v absolutních číslech představuje 10,3 milionu Kč. Přestože se tato částka může jevit v porovnání s osobními náklady jako nižší, jde o téměř poloviční nárůst oproti předchozímu roku.

Tabulka 4 – Vertikální analýza nákladů ZZS PAK 2018-2024

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Osobní náklady	79,3 %	78,9 %	78,9 %	78,8 %	77,7 %	77,6 %
Spotřeba materiálu	5,1 %	5,2 %	6,1 %	4,6 %	5,4 %	4,7 %
Spotřeba energie	0,6 %	0,6 %	0,6 %	0,6 %	0,9 %	1,1 %
Služby	5,3 %	5,6 %	4,9 %	5,4 %	6,1 %	5,9 %
Odpisy	8,1 %	7,9 %	8,0 %	8,7 %	9,2 %	8,7 %
Ostatní náklady	1,6 %	1,7 %	1,6 %	1,8 %	0,7 %	2,0 %

Z vertikální analýzy nákladů ZZS PAK vyplývá, že struktura nákladů zůstala v průběhu celého sledovaného období relativně stabilní. Největší podíl na celkových nákladech ve všech letech zaujímaly osobní náklady, které se pohybovaly okolo hranice 80 %. Tento podíl odráží charakter hlavní činnosti ZZS, tedy poskytování přednemocniční neodkladné péče, která je typickým příkladem služby s vysokým podílem lidské práce. Právě specifika služebního sektoru, kde lidský kapitál tvoří nejvýznamnější nákladovou položku, se v případě ZZS PAK plně potvrzují.

7.1.2 Analýza výnosů

Zpracování výnosové analýzy v této práci vychází ze stejného metodického postupu jako analýza nákladů uvedená v podkapitole 7.1.1. Tabulka 6 obsahuje souhrnná data čerpaná z účetních výkazů ZZS PAK, která slouží jako vstupní základ pro následnou horizontální a vertikální analýzu výnosů. Pro potřeby této práce byly výnosy rozčleněny do čtyř hlavních

skupin, přičemž důvody tohoto členění i jejich specifikace jsou detailně popsány v podkapitole 6.4.

Tabulka 5 – Výnosy ZZS PAK 2019-2024

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Příspěvek zřizovatele	190 757	211 860	229 170	250 597	253 235	239 346	298 486
Výnosy od pojišťoven	154 514	162 912	184 442	205 443	231 099	295 883	324 147
Výnosy z transferů	15 219	17 031	79 815	25 790	28 195	23 307	23 253
Ostatní výnosy	4 405	3 306	10 620	63 193	9 147	14 794	14 719
Výnosy celkem	364 895	395 109	504 047	545 023	521 676	573 330	660 605

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

7.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů

7.2.1 Ukazatel autarkie

Jedním ze základních ukazatelů, který umožňuje zhodnotit finanční výkonnost Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje, je ukazatel autarkie výnosů a nákladů hlavní činnosti. Tento ukazatel vyjadřuje míru soběstačnosti organizace, tedy schopnost pokrýt náklady spojené s poskytováním služeb z vlastních výnosů, bez nutnosti vnější podpory.

Vzhledem k tomu, že ZZS PAK v analyzovaném období vykonávala výhradně hlavní činnost, zaměřenou na poskytování přednemocniční neodkladné péče, je při výpočtu zohledněna pouze tato oblast. Ideální hodnota ukazatele činí 100 %, což představuje rovnováhu mezi náklady a výnosy. Hodnota nižší než 100 % signalizuje, že výnosy nedokážou pokrýt veškeré náklady, a organizace je tak závislá na dotacích či příspěvcích zřizovatele. Hodnota přesahující 100 % naopak ukazuje, že organizace dosáhla přebytku hospodaření, který obvykle vzniká například z důvodu nevyčerpaných prostředků či úsporného provozu. Tento přebytek bývá zpravidla odváděn zpět do rozpočtu zřizovatele nebo převeden do fondů organizace dle platné legislativy a rozhodnutí zřizovatele.

Tabulka 6 – Autarkie hlavní činnosti ZZS PAK 2019-2024

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Výnosy HČ	395 110	504 047	545 023	521 676	573 330	660 605
Náklady HČ	394 657	503 100	542 569	521 613	571 401	659 990
Autarkie HČ	100,1 %	100,2 %	100,5 %	100,0 %	100,3 %	100,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

V průběhu sledovaného období nedošlo u ZZS PAK k situaci, kdy by ukazatel autarkie výnosů a nákladů hlavní činnosti klesl pod hranici 100 %. Ve všech letech dosahoval hodnoty rovné nebo vyšší než 100 %, což svědčí o schopnosti organizace pokrývat své náklady z vlastních výnosů a potvrzuje její dostatečnou finanční soběstačnost po celé sledované období.

7.2.2 Ukazatel likvidity

Tabulka 7 – Okamžitá likvidita ZZS PAK 2018-2024

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Peníze + ekvivalenty	51 682	65 958	98 426	155 419	205 834	193 930
Krátkodobé závazky	35 954	60 295	61 109	43 214	54 834	66 145
Okamžitá likvidita	1,4	1,1	1,6	3,6	3,8	2,9

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

Ukazatel okamžité likvidity vyjadřuje schopnost organizace hradit své krátkodobé závazky prostřednictvím nejlikvidnějších aktiv, tj. peněžních prostředků a jejich ekvivalentů. V případě Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje se v průběhu let 2019 až 2024 tento ukazatel pohyboval stabilně nad hodnotou 1,0, což signalizuje velmi dobrou schopnost organizace dostát svým krátkodobým finančním závazkům.

Nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2020 (1,1), kdy mohlo dojít k určitému napětí v oblasti cash flow v souvislosti s pandemií COVID-19 a zvýšenými výdaji. Od roku 2021 však lze pozorovat výrazné zlepšení likvidní pozice – v roce 2022 hodnota vzrostla na 3,6 a v následujícím roce dosáhla maxima 3,8. V roce 2024 došlo k mírnému poklesu na hodnotu 2,9, nicméně i tato úroveň představuje vysoce nadprůměrnou likviditu.

Z uvedeného vývoje lze usuzovat na velmi silnou krátkodobou finanční stabilitu organizace, podpořenou růstem peněžních rezerv a pravděpodobně také efektivním řízením závazků. Takto vysoká úroveň okamžité likvidity může být rovněž důsledkem obezřetné finanční politiky, která klade důraz na udržení dostatečné rezervy pro neočekávané situace.

Tabulka 8 – Běžná likvidita ZZS PAK 2018-2024

v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Oběžná aktiva	89 075	106 168	159 048	180 123	235 657	245 451
Krátkodobé závazky	35 954	60 295	61 109	43 214	54 834	66 145
Běžná likvidita	2,5	1,8	2,6	4,2	4,3	3,7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

Ve všech letech sledovaného období se běžná likvidita Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje pohybovala v rámci obecně doporučených hodnot, přičemž nedošlo k jejímu poklesu pod minimální hranici. Tento vývoj svědčí o odpovědném finančním řízení a schopnosti organizace průběžně plnit své krátkodobé závazky bez zvýšeného rizika platební neschopnosti. Hodnoty ukazatele potvrzují, že ZZS PAK disponovala dostatečnými oběžnými aktivy pro krytí svých aktuálních závazků, což je z hlediska finanční stability příspěvkové organizace pozitivním signálem.

7.2.3 Ukazatel zadluženosti

Ukazatele zadluženosti poskytují informaci o míře závislosti organizace na cizích (externích) zdrojích financování. Vyjadřují tedy, jaká část celkového majetku je kryta závazky vůči věřitelům. Obecně platí, že vyšší podíl cizích zdrojů signalizuje vyšší finanční riziko, a tudíž i nižší stabilitu organizace z pohledu její schopnosti plnit své závazky.

V rámci této práce je pro hodnocení zadluženosti zvolen ukazatel míry finanční nezávislosti, který porovnává podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu organizace. Tento ukazatel odráží schopnost organizace financovat svůj majetek z vlastních zdrojů, bez závislosti na externím kapitálu.

U příspěvkových organizací, jako je Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje, lze vzhledem k povaze jejich hospodaření a financování ze strany zřizovatele předpokládat vysokou míru finanční nezávislosti. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím nižší je věřitelské riziko, a tím vyšší je důvěryhodnost organizace z pohledu potenciálních partnerů i veřejné správy.

Tabulka 9 – Míra finanční nezávislosti ZZS PAK 2018-2024

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vlastní kapitál	347 996	378 070	476 473	519 546	618 652	693 385	703 410
Celkový kapitál	395 933	415 575	538 368	597 028	675 389	767 366	806 821
Míra finanční nezávislosti	88 %	91 %	89 %	87 %	92 %	90 %	87 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

V průběhu celého sledovaného období dosahoval ukazatel míry finanční nezávislosti hodnot přibližně 90 %, což lze považovat za velmi příznivou úroveň. Tento výsledek potvrzuje, že Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje byla schopna financovat převážnou část svého majetku z vlastních zdrojů, a její závislost na cizím kapitálu byla

minimální. Lze proto konstatovat, že organizace se během sledovaného období nacházela ve stabilní finanční situaci a nebyla vystavena zvýšenému riziku zadluženosti.

7.2.4 Ukazatel aktivity

Poslední sledovanou skupinou finančních ukazatelů v této práci jsou ukazatele aktivity, které slouží k posouzení efektivity hospodaření organizace s jejím majetkem, respektive s jednotlivými složkami aktiv. Tyto ukazatele vyjadřují, jak rychle dochází k přeměně pohledávek a závazků v peněžní prostředky, případně jak dlouho jsou prostředky vázány v provozním cyklu.

Prvním z těchto ukazatelů je doba obratu pohledávek, která představuje průměrný počet dní, po které zůstávají finanční prostředky vázány v pohledávkách za hlavní činnost. Jinými slovy se jedná o dobu, kterou trvá inkaso pohledávky od jejího vzniku do zaplacení. Nižší hodnota ukazatele je žádoucí, neboť znamená rychlejší přísun likvidity a nižší potřebu externího financování. Ukazatel se standardně vyjadřuje v kalendářních dnech.

Tabulka 10 – Doba obratu pohledávek ZZS PAK 2018-2024

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pohledávky	15 607	37 386	40 188	60 581	24 231	29 541	51 508
Výnosy	364 894	395 110	504 047	545 023	521 676	573 330	660 605
DO pohledávek	16	35	29	41	17	19	28

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

Vzhledem ke skutečnosti, že Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje evidovala během sledovaného období většinu svých pohledávek vůči zdravotním pojišťovnám, které lze obecně považovat za bonitní a spolehlivé plátce, není překvapující, že doba obratu pohledávek zůstávala na nízké úrovni. Tato skutečnost svědčí o efektivním řízení pohledávek a stabilitě příjmů organizace.

Druhým sledovaným ukazatelem v oblasti aktivity je doba obratu závazků, která vyjadřuje průměrnou dobu, za jakou organizace hradí své krátkodobé závazky z hlavní činnosti. Tento ukazatel poskytuje důležitou informaci zejména potenciálním věřitelům, neboť odráží platební morálku organizace na základě reálných údajů z účetnictví. Vysoká hodnota tohoto ukazatele by mohla signalizovat problémy s likviditou nebo záměrné oddalování plateb, zatímco nižší hodnota je známkou pravidelného a včasného plnění závazků.

Tabulka 11 – Doba obratu závazků ZZS PAK 2018-2024

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Závazky	46 586	35 955	60 295	61 109	43 214	54 834	66 145
Výnosy	364 894	395 110	504 047	545 023	521 676	573 330	660 605
DO závazků	47	33	44	41	30	35	37

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů ZZS PAK

V průběhu sledovaného období vykazovala Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje stabilní a relativně nízkou dobu obratu závazků, bez významnějších výkyvů. Tato skutečnost odráží konzistentní platební morálku organizace a potvrzuje její schopnost včasného a pravidelného plnění závazků vůči dodavatelům a partnerům. Takový výsledek lze vnímat jako pozitivní signál z hlediska finanční disciplíny a řízení likvidity.

7.2.5 Shrnutí

Finanční analýza Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje za období let 2018 – 2024 ukázala, že organizace hospodáří stabilně, s vyrovnanou nákladovou strukturou a silnou likvidní pozicí. Z hlediska nákladů dominuje skupina osobních nákladů, které tvoří přibližně 78 % celkových výdajů. Tento poměr odpovídá charakteru činnosti ZZS jako personálně náročné služby. Horizontální a vertikální analýza nákladů odhalila stabilní vývoj ve většině nákladových skupin s výjimkou let 2020–2021, kdy došlo k mimořádnému růstu výdajů v důsledku pandemie COVID-19, zejména v oblasti mezd a materiálu.

Analýza výnosů ukázala zdravou diverzifikaci příjmů, přičemž nejvýznamnějšími položkami byly platby od zdravotních pojišťoven a příspěvek zřizovatele. Výnosy z transferů a ostatních zdrojů, i když tvoří menší podíl, přispívají k flexibilitě financování organizace.

Z pohledu vybraných finančních ukazatelů lze konstatovat následující:

- Ukazatel autarkie zůstal po celé sledované období nad úrovní 100 %, což znamená, že ZZS PAK byla schopna pokrýt náklady hlavní činnosti z vlastních výnosů a nevyžadovala dodatečnou podporu.
- Likvidita organizace dosahovala nadstandardních hodnot, a to jak v případě běžné, tak okamžité likvidity, což svědčí o vysoké finanční připravenosti a schopnosti dostát závazkům v krátkém horizontu.
- Ukazatel míry finanční nezávislosti se pohyboval kolem 90 %, což odpovídá nízké zadluženosti a minimální závislosti na externím kapitálu.

- Ukazatele aktivity potvrdily efektivní řízení pohledávek i závazků. Doba obratu pohledávek i závazků zůstala v průběhu let na stabilní a nízké úrovni, což poukazuje na vyrovnanou platební morálku a stabilní provozní cyklus.

Celkově lze uzavřít, že ZZS Pardubického kraje je finančně stabilní a dobře řízenou příspěvkovou organizací, která disponuje dostatečnými kapacitami i pro případnou realizaci větších investičních projektů, včetně těch s vícezdrojovým financováním. Výsledky finanční analýzy tak vytvářejí pevný základ pro posouzení proveditelnosti navrhovaného projektu výstavby vzdělávacího a výcvikového střediska.

8 PROJEKT: VÝSTAVBA ŠKOLICÍHO STŘEDISKA

8.1 Představení projektu

Projekt výstavby nového vzdělávacího a výcvikového střediska Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje (VVS ZZS PAK) představuje významnou investici do rozvoje odborných kapacit integrovaného záchranného systému v regionu. Cílem projektu je vytvoření moderního výukového a tréninkového centra, které bude sloužit nejen samotné ZZS, ale také ostatním složkám IZS včetně Hasičského záchranného sboru a Policie ČR. Středisko bude situováno v areálu sídla ZZS Pardubického kraje na adrese Průmyslová 450 v Pardubicích.

Záměr projektu reaguje na legislativní požadavky vyplývající ze zákona č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, konkrétně na § 7 odst. 4 písm. f), který stanovuje povinnost poskytovatele zdravotnické záchranné služby zabezpečit odbornou přípravu a další vzdělávání zdravotnických pracovníků. Vzdělávací a výcviková centra tak nejsou pouze fakultativním nástrojem rozvoje, ale představují zákonnou nezbytnost k zajištění kvalitní a bezpečné péče v rámci přednemocniční neodkladné péče.

Současné výukové prostory ZZS PAK jsou kapacitně i technicky nedostačující, což omezuje možnosti vzdělávání posádek, realizaci výcvikových programů, i odbornou přípravu dalších členů integrovaného záchranného systému. Výstavba nového střediska je tedy logickým krokem ke zlepšení vzdělávacích podmínek a k systematickému řešení personálního zajištění organizace.

Projekt počítá s rekonstrukcí dvou podlaží budovy v areálu ZZS. Součástí stavebních úprav je nejen technické zhodnocení prostor, ale i komplexní vybavení moderními technologiemi pro simulaci krizových situací. Plánované vybavení zahrnuje školicí místnosti, specializované tréninkové prostory, technologické ovládací centrum, modelový byt pro nácvik zásahů v domácím prostředí, učebny pro teoretickou i praktickou výuku, výcvikové prostory pro trénink s výjezdovými vozidly, místnosti pro skladování výukových pomůcek a trenažérů, zázemí pro lektory, sociální zařízení, kuchyňský kout a jídelnu. Důležitou součástí projektu je také instalace velkoplošné zobrazovací stěny zdravotnického operačního střediska. Rozmístění hlavního vybavení je znázorněno v příloze P I.

Nové vzdělávací a výcvikové středisko výrazně přispěje ke zvyšování odborné úrovně zdravotnického personálu, podpoří stabilizaci lidských zdrojů a posílí připravenost ZZS PAK i dalších složek IZS na řešení mimořádných a krizových situací. Projekt je tak nejen odpovědí na legislativní požadavky, ale i strategickým krokem k rozvoji regionální infrastruktury krizové připravenosti a odborného zázemí Pardubického kraje.

8.2 Hlavní cíl projektu

Hlavním cílem projektu je vybudování moderního vzdělávacího a výcvikového střediska Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje (VVS ZZSPAK), které bude sloužit k systematickému zajištění odborné přípravy, výcviku a dalšího vzdělávání zdravotnických pracovníků ZZS a dalších složek integrovaného záchranného systému (IZS). Středisko bude plně odpovídat aktuálním legislativním požadavkům a potřebám praxe v oblasti přednemocniční neodkladné péče a krizové připravenosti. Cílem je vytvořit funkční, technicky vybavené a kapacitně odpovídající prostředí, které umožní teoretickou i praktickou výuku, včetně simulací mimořádných událostí, čímž dojde ke zvýšení odborné úrovně a akceschopnosti zasahujících týmů.



Obrázek 3 – Vizualizace VVS

Zdroj: ZZS PAK

8.3 Projektový tým

Za realizaci projektu výstavby výcvikového a vzdělávacího střediska ZZS PAK odpovídá projektový tým složený z pracovníků ZZS Pardubického kraje, přičemž klíčovou roli zastává vedoucí projektu, který odpovídá za koordinaci všech aktivit, komunikaci s partnery a dozor nad dodržováním harmonogramu a rozpočtu. Dalšími členy týmu jsou sponzor projektu, finanční manažer, specialista výstavby, specialista ICT, odborný garant a zástupce uživatele. Projektové řízení vychází z principů projektového cyklu a opírá se o metodiku řízení projektů používanou v rámci dotačních titulů EU. Pro zajištění odborného dozoru a souladu s dotačními podmínkami spolupracuje tým rovněž s externím konzultantem a projektovým manažerem z řad zřizovatele, tedy Pardubického kraje.

- Vedoucí projektu / Referent správy majetku ZZSPAK
- Sponzor projektu / Ekonomicko-technický náměstek ZZSPAK
- Finanční manažer / Hlavní účetní ZZSPAK
- Specialista výstavby / Referent správy majetku ZZSPAK
- Specialista ICT / Vedoucí ICT oddělení
- Odborný garant a zástupce uživatele / Vedoucí vzdělávacího a výcvikového střediska ZZSPAK
- Administrátor veřejných zakázek / Odborný referent ZZSPAK

Partneři za Pardubický kraj

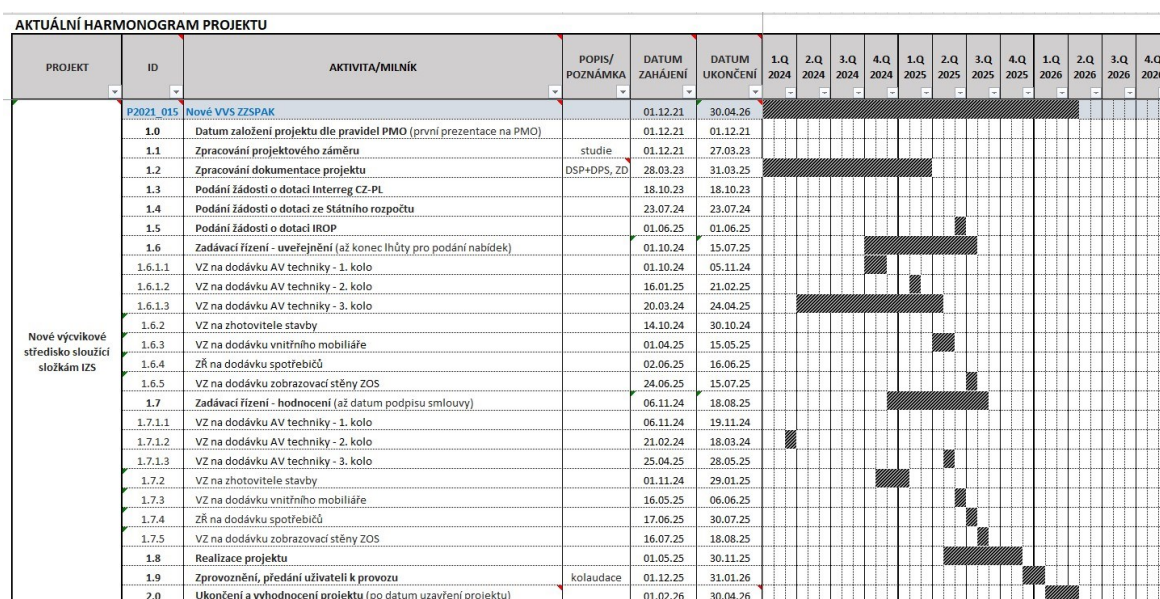
- Vedoucí OZ Pk
- Ekonom OZ Pk
- Referent Odboru rozvoje a investic
- Vedoucí OVZ Pk
- Referent OVZ Pk

8.4 Časová analýza

Časový harmonogram projektu zahrnuje období od prosince 2021 do dubna 2026. Projekt je rozdělen do několika navazujících fází, které pokrývají veškeré klíčové aktivity od přípravy až po realizaci a uzavření.

Mezi hlavní milníky patří:

- Zahájení projektu (12/2021) – včetně zpracování projektového záměru a dokumentace.
- Podání žádostí o dotace (10/2023–06/2025) – do programů Interreg CZ-PL, státního rozpočtu a IROP.
- Zadávací řízení (10/2024–06/2025) – komplexní fáze zahrnující více kol výběrových řízení na dodávku AV techniky, stavebních prací a vybavení.
- Hodnocení nabídek a výběr dodavatelů (11/2024–08/2025) – paralelní fáze k řízením, která končí podpisem smluv.
- Realizace stavební části a vybavení (12/2025–01/2026) – samotná fyzická realizace projektu.
- Zprovoznění a závěrečné vyhodnocení (02/2026–04/2026) – včetně kolaudace a finální zprávy.

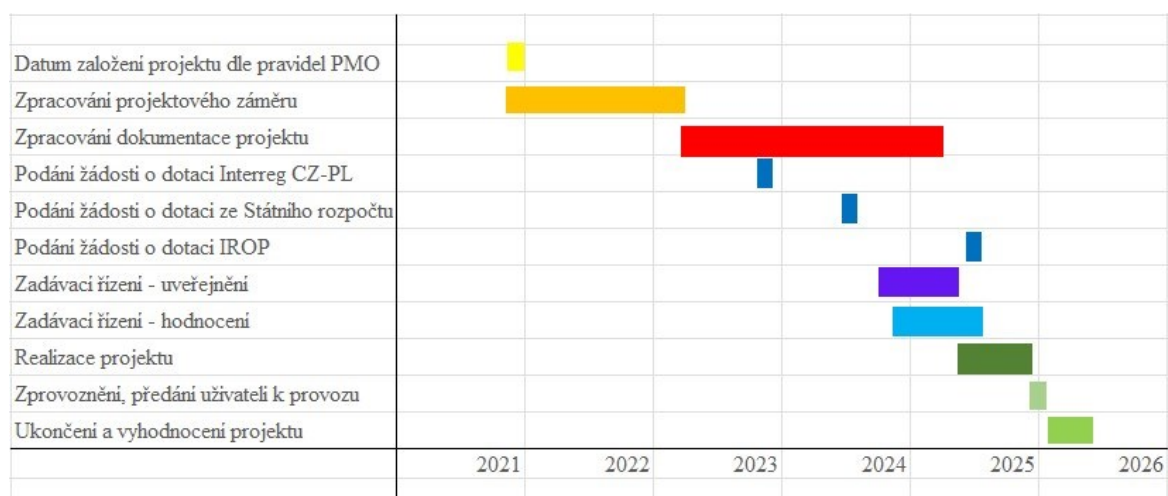


Obrázek 4 – Ganttova tabulka

Zdroj: vlastní zpracování

Harmonogram zohledňuje časovou rezervu mezi jednotlivými fázemi, čímž snižuje riziko zpoždění projektu. Významná je také fáze zadávacích řízení, která je časově i procesně náročná a probíhá ve více vlnách. Ganttova tabulka přehledně zobrazuje, jak se jednotlivé aktivity překrývají a navazují, a umožňuje snadné sledování kritických časových bodů.

Pro ještě přehlednější znázornění harmonogramu projektu lze využít nástroj časové osy projektu. Jednotlivé činnosti jsou do této osy chronologicky vkládány a barevně rozlišeny pro zvýšení srozumitelnosti. Časová osa umožňuje jasně zobrazit termíny zahájení a dokončení aktivit, stejně jako jejich vzájemné časové překryvy. Tento nástroj může být využit ke zefektivnění plánování – například při optimalizaci sledu činností, s cílem zkrátit celkovou dobu trvání projektu nebo vytvořit časové rezervy pro zvládání rizik a neočekávaných událostí.



Obrázek 5 – Časová osa projektu

Zdroj: vlastní zpracování

8.5 Popis aktivit

8.5.1 Zahájení

Tato úvodní fáze zahrnuje formulaci základní projektové myšlenky a specifikaci potřeb, které vedly k iniciaci projektu. Klíčovým výstupem je formulace projektového záměru, definování cílů a určení hlavních přínosů projektu pro cílové skupiny. V rámci této etapy je rovněž sestaven projektový tým a dochází k prvotnímu nastavení komunikačních a řídicích struktur projektu. Součástí zahájení je také vytvoření formuláře pro zadání veřejných zakázek a příprava žádostí o dotační podporu, například z programů IROP a Interreg CZ-PL.

- Vytvoření dokumentu o projektu:
 - Definice cíle a zdůvodnění
 - Rozsah

- Definování milníků
- Projektový tým a jeho zodpovědnost
- Zdroje
- Základní rozpočet

8.5.2 Plánování

Plánovací etapa představuje základ pro úspěšnou realizaci projektu. Zahrnuje detailní procesní analýzu jednotlivých činností a aktivit, časový harmonogram, rozdělení odpovědností mezi členy projektového týmu a návrh rozpočtu. Dále je zajišťována dokumentace pro realizaci veřejných zakázek, včetně technických specifikací vybavení a výukových technologií. V této fázi se rovněž konkretizuje požadovaný obsah školení, organizační zajištění výuky a nastavení výukových scénářů včetně tvorby modelového bytu a simulovaných krizových situací.

8.5.3 Realizace projektu

Fáze realizace představuje hlavní výkonnou část projektu. Jejím obsahem je samotná přestavba části objektu ZZS PAK na nové výcvikové a vzdělávací středisko, zahrnující technické zhodnocení budovy a úpravy prostor dle projektové dokumentace. Následně probíhá instalace výukových technologií, vybavení tréninkových místností, výukových stadií a prostor pro simulační trénink s využitím tréninkových vozidel ZZS. Dále je realizována „ovladovna“ technologií a instalace velkoplošné zobrazovací stěny pro zdravotnické operační středisko. V této fázi jsou také pořízeny výukové pomůcky pro praktický nácvik život zachraňujících úkonů.

8.5.4 Uzavření projektu

Závěrečná etapa projektu se zaměřuje na spuštění běžného provozu vzdělávacího a výcvikového střediska. Součástí je podpora v prvních fázích fungování, vyhodnocení průběhu projektu, sběr zpětné vazby od cílových skupin a návrhy na případnou optimalizaci činnosti VVS. V rámci této etapy je také zajištěna dokumentace pro vyúčtování projektových výdajů a formální uzavření všech dotačních titulů.

8.6 Náklady projektu

Tabulka 12 - Předpokládaná potřeba finančních zdrojů projektu

Etapu 1	42 467
Architektonická studie	290
Projektová dokumentace	545
Stavební práce	19 828
AV technika + strukturovaná kabeláž	13 611
Mobiliář	1 971
Odborné pomůcky	691
Zobrazovací stěna ZOS	4 114
Ostatní služby (AD, TD, BOZP)	1 418
Etapu 2	2 476
Projektová dokumentace	97
Stavební práce	2 239
Ostatní služby (AD, TD, BOZP)	140
CELKEM	44 943

Zdroj: vlastní zpracování

9 ANALÝZA VÍCEZDROJOVÉHO FINANCOVÁNÍ PROJEKTU ZZS PAK

V návaznosti na předchozí analýzu finanční stability Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje (ZZS PAK) se tato kapitola zaměřuje na konkrétní investiční záměr, který je z hlediska strategického rozvoje organizace a plnění zákonných povinností klíčový. Projekt výstavby vzdělávacího a výcvikového střediska (VVS ZZS PAK) představuje ucelený koncept rozvoje odborných kapacit, technického zázemí a krizové připravenosti nejen ZZS, ale i dalších složek integrovaného záchranného systému (IZS) v Pardubickém kraji. V této části práce je zároveň zodpovězena druhá výzkumná otázka, která se zaměřuje na analýzu přínosů a rizik spojených s vícezdrojovým financováním veřejných projektů.

Záměr reflektuje aktuální požadavky na odbornou přípravu zdravotnických pracovníků vyplývající ze zákona č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, a současně reaguje na dlouhodobý nedostatek adekvátních prostor a vybavení pro efektivní realizaci výuky a praktického výcviku. Výsledné centrum bude sloužit jako multifunkční platforma pro vzdělávání, simulaci zásahů, krizové scénáře a mezioborovou spolupráci, čímž zásadním způsobem posílí schopnost kraje čelit mimořádným událostem a zvyšovat kvalitu poskytované péče.

9.1 Rozdělení a identifikace finančních zdrojů

Financování veřejných projektů z více zdrojů se v současnosti stává běžnou praxí, která přináší možnost optimalizace rozpočtové zátěže zřizovatele a zároveň umožňuje využít dostupné dotační příležitosti na evropské, národní i regionální úrovni. Tento přístup však vyžaduje důsledné řízení a koordinaci nejen v rovině finanční, ale také věcné a časové, neboť kombinace dotačních titulů s odlišnými pravidly a harmonogramy s sebou přináší i řadu rizik a omezení.

V následující kapitole je nejprve představena charakteristika jednotlivých identifikovaných zdrojů financování plánovaného výcvikového a vzdělávacího střediska Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje (dále jen ZZS PAK), včetně jejich základních podmínek a limitů. Následně jsou analyzována hlavní rizika plynoucí z vícezdrojového financování, a to jak z hlediska časové koordinace, souladu s legislativními požadavky, tak i z pohledu zadávání veřejných zakázek a zajištění udržitelnosti.

Cílem této kapitoly je nejen identifikovat rizikové oblasti, ale také navrhnout možné rozdělení nákladů mezi jednotlivé financující subjekty tak, aby bylo dosaženo maximální efektivity, minimalizace rizik a souladu s dotačními podmínkami.

9.1.1 Příspěvek Pardubického kraje

Pardubický kraj je zřizovatelem ZZS PAK a zároveň hlavním garantem realizace celého investičního záměru. Projekt výstavby výcvikového střediska byl zařazen do Regionálního akčního plánu a jeho realizace byla schválena s tím, že kraj je připraven uhradit celkové náklady v plné výši, tedy přibližně 45 mil. Kč, ze svého rozpočtu.

Výhodou tohoto financování je nezávislost na dotačních pravidlech a schopnost rychlého zahájení realizace. Nevýhodou je zatížení rozpočtu kraje, který financuje i další investiční akce v oblasti zdravotnictví a IZS.

9.1.2 Interreg CZ-PL

Program Interreg CZ-PL je součástí přeshraniční spolupráce financované z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Projekt „Česko-polský maják“, do kterého je zapojena ZZS PAK a ZOZ v Kłodzku, byl schválen v rámci této iniciativy a zaměřuje se zejména na měkké aktivity – výměnu zkušeností, sdílení příkladů dobré praxe a společná cvičení.

Finanční prostředky z tohoto programu budou využity pro vybavení učeben, přičemž se jedná přibližně o 6 % celkových plánovaných nákladů na projekt střediska. Výhodou tohoto programu je jeho zaměření na přeshraniční spolupráci, možnost financování zázemí pro výměnu zkušeností, sdílení dobré praxe. Na druhé straně je nutné respektovat omezení programu:

- dotace nelze využít na stavební práce
- výdaje musí být jasně účetně odděleny,
- harmonogram je pevně stanoven a je nutné realizaci přizpůsobit,
- aktivity musí mít přeshraniční dopad a být zaměřeny na spolupráci s polským partnerem,
- po schválení žádosti se projekt stává závazným ve schválené podobě,
- jakékoli změny vyžadují předchozí písemný souhlas dotačního orgánu,

- změny mohou znamenat časové zdržení a zvýšenou administrativní zátěž a změna projektu nemusí být schválena,
- program je celkově náročný na administraci a dodržování pravidel,
- příjemce je vázán povinnostmi zajistit udržitelnost výstupů.

ZZS PAK je v tomto projektu hlavním příjemcem, což přináší flexibilitu, ale současně i značnou administrativní odpovědnost. Zásadní bude sladění termínů výběrových řízení a faktického pořízení vybavení s termíny stanovenými v rozhodnutí o poskytnutí dotace. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, Rozhodnutí o poskytnutí dotace Interreg CZ-PL, 2024)

9.1.3 Státní rozpočet

Další externí finanční zdroj, který může příspěvková organizace typu zdravotnické záchranné služby (ZZS) využít, je státní rozpočet České republiky. Tento zdroj plní zejména funkci doplnění provozního nebo investičního financování, přičemž podpora ze státního rozpočtu může být poskytována prostřednictvím několika mechanismů, které jsou řízeny ústředními orgány státní správy.

V případě ZZS Pardubického kraje může být relevantní především čerpání finančních prostředků ze státního rozpočtu skrze:

- Přímé transfery Ministerstva zdravotnictví ČR, které jsou určeny např. na zajištění krizové připravenosti, nebo specifických investičních záměrů ve zdravotnictví. Tyto příspěvky jsou obvykle rozdělovány na základě každoročního rozpočtu ministerstva a mohou být přiděleny na základě žádosti ZZS nebo kraje.
- Dotační programy Ministerstva zdravotnictví, které vyhláší výzvy v rámci podpory modernizace zdravotnické infrastruktury, digitalizace a zvyšování kvality poskytované zdravotní péče. Příkladem může být program „Podpora rozvoje a obnovy materiálně-technické základny zdravotnických zařízení“, v jehož rámci lze získat finance na technické vybavení, rekonstrukce nebo přístrojové dovybavení. (MZ ČR, 2025a)
- Podpora z programů státní politiky v oblasti bezpečnosti a krizového řízení, např. z kapitoly Ministerstva vnitra nebo Správy státních hmotných rezerv, pokud by část projektu souvisela s posilováním připravenosti integrovaného záchranného systému (IZS) na mimořádné události.

Výše těchto dotací se liší podle konkrétního programu a výzvy – pohybuje se od statistických částek až po desítky milionů Kč, přičemž podmínkou bývá doložení souladu s účelem výzvy, případně zajištění spolufinancování z jiných zdrojů (např. krajský rozpočet nebo Interreg CZ-PL).

9.1.4 IROP

Jedním z hlavních externích zdrojů financování projektu vybudování nových prostor vzdělávacího a výcvikového střediska Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje by mohl být Integrovaný regionální operační program (IROP) 2021–2027, konkrétně výzva č. 12 s názvem „Infrastruktura integrovaného záchranného systému – IROP“. Tato výzva je zaměřena na posílení materiálně-technické základny složek integrovaného záchranného systému (IZS) a zajištění jejich připravenosti na řešení mimořádných událostí a krizových situací. Podpora se týká například výstavby nových objektů, rekonstrukcí a modernizací existujících budov, nebo pořízení specifického vybavení a technologií.

O dotaci v rámci výzvy č. 12 bude žádat Pardubický kraj jakožto zřizovatel příspěvkové organizace, přičemž ZZS PAK figuruje jako realizátor projektu. Výzva umožňuje získat finanční podporu ve výši až 85 % celkových způsobilých výdajů projektu. Zbývající část (15 %) musí být hrazena z vlastních zdrojů žadatele, tedy krajského rozpočtu. Minimální výše celkových způsobilých výdajů projektu je stanovena na 1 milion Kč, přičemž maximální výše není omezená. Žádosti lze podávat kontinuálně až do 30. srpna 2027 nebo do vyčerpání alokace.

Mezi způsobilé výdaje projektu patří:

- výstavba, přestavba a modernizace objektů sloužících složkám IZS,
- pořízení technologií a výcvikového vybavení,
- náklady na projektovou dokumentaci a inženýrskou činnost,
- technický dozor stavebníka a bezpečnost práce,
- vybavení učeben, výukových prostor, trenažérů a simulačních zařízení.

V rámci projektu vybudování vzdělávacího a výcvikového střediska ZZS PAK se bude uvažovat o využití výzvy IROP výhradně pro financování audiovizuální techniky, vnitřního vybavení (mobiiliář) nově zrekonstruovaných prostor a simulačních technologií, které budou sloužit k praktickému výcviku a výuce zdravotnického personálu. Stavební práce z tohoto

programu financovány nebudou, protože by si vyžádaly zásadní přepracování celé projektové dokumentace. Důvodem jsou velmi přísné požadavky IROP na ekologické parametry staveb, zejména na nízkou energetickou náročnost, které by nebylo možné při současném technickém řešení stavebních úprav reálně splnit. Některé z těchto požadavků by navíc byly vzhledem ke specifikům projektu technicky neproveditelné. Z tohoto důvodu bude preferována strategie, kdy bude stavební část financována z jiného zdroje, zatímco dotační prostředky z IROP budou případně využity pouze na technologické vybavení a modernizaci výukového prostředí. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2023)

9.1.5 Návrh návratné půjčky

Jedním z běžně využívaných nástrojů financování veřejných investic jsou návratné finanční zdroje, zejména úvěry poskytované bankovními institucemi. Tento způsob financování bývá využíván především v případech, kdy příjemce nemá k dispozici dostatečné vlastní zdroje a zároveň potřebuje zajistit včasnou realizaci projektu. V případě příspěvkových organizací, jako je Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje (ZZS PAK), však existují právní a institucionální omezení, která možnost využití tohoto nástroje zásadně limitují.

ZZS PAK je příspěvkovou organizací zřízenou Pardubickým krajem podle § 31 a násl. zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Jejím právním základem je zřizovací listina, která stanoví rozsah její činnosti, hospodaření a práva a povinnosti vůči zřizovateli. Podle této listiny organizace nesmí bez předchozího souhlasu zřizovatele vstupovat do právních vztahů, které by ji zavazovaly k dlouhodobým finančním plněním, půjčkám či jiným návratným závazkům, pokud tyto přesahují rámec běžného hospodaření. To znamená, že možnost samostatného čerpání úvěru je prakticky vyloučena, pokud kraj tento krok výslovně neschválí.

Dalším limitem je skutečnost, že ZZS PAK nedisponuje vlastním dlouhodobým hmotným majetkem, který by mohla nabídnout jako zajištění návratného financování. Veškerý nemovitý majetek, který organizace využívá, je ve vlastnictví Pardubického kraje. To znamená, že i v případě schválení úvěru by organizace nemohla poskytnout záruku formou zástavy nemovitosti či jiného majetku, což je běžný požadavek ze strany bankovních institucí při posuzování bonity klienta.

Z výše uvedeného plyne, že návratné zdroje nejsou pro ZZS PAK reálnou variantou financování projektu, a to ani z hlediska formálních omezení, ani z hlediska praktické proveditelnosti. Veškeré úvahy o využití bankovních produktů či revolvingových úvěrů je

třeba směřovat výhradně na úroveň zřizovatele – tedy Pardubického kraje – který má právní a ekonomickou způsobilost jednat s finančními institucemi, přijímat závazky a ručit svým majetkem. (Pardubický kraj, 2003)

9.2 Rizika vícezdrojového financování projektu

Záměr kombinovat různé formy financování – konkrétně krajské investiční prostředky, investiční prostředky ZZS PAK, dotaci z programu Interreg CZ-PL a případně i dotační podporu z IROP – přináší sice výhodu snížení celkového zatížení krajského rozpočtu, avšak současně zakládá komplexní strukturu právních a finančních vztahů, která musí být důsledně řízena. Tato část práce se proto zabývá identifikací a analýzou hlavních rizik spojených s vícezdrojovým financováním konkrétního projektu výstavby a vybavení vzdělávacího a výcvikového střediska ZZS PAK.

Rizika jsou členěna do několika kategorií podle charakteru a dopadu na průběh realizace projektu.

9.2.1 Riziko časové nekoordinace čerpání dotací

Jedním z nejzásadnějších rizik při kombinaci více dotačních titulů je asynchronní načasování jejich výzev, schvalovacích procesů, realizace a vykazování. Zatímco program IROP umožňuje čerpání prostředků na stavební práce, které mohou trvat i několik měsíců až let, program Interreg CZ-PL je orientován výhradně na tzv. měkké aktivity a jejich realizace je podmíněna pevně stanoveným harmonogramem v žádosti o podporu.

Konkrétně u projektu ZZS PAK platí, že:

- dotace z Interregu CZ-PL je určena na pořízení vybavení konferenčních místností a je podmíněna využitím pořizovaného vybavení při nácviku česko-polské spolupráce a při vzájemné výměně zkušeností,
- tyto aktivity však nelze zahájit dříve, než bude dokončena stavební část a zprovozněno vybudované zázemí (tj. část hrazená krajem).

Zpoždění v realizaci stavební části by tedy znamenalo ohrožení plnění povinností v rámci Interregu CZ-PL, a to zejména pokud by nebylo možné včas pořizovat vybavení a zahájit plánované česko-polské aktivity.

Toto riziko je zásadní nejen z hlediska časového, ale i finančního – nesplnění harmonogramu může vést ke krácení nebo odebrání přiznané dotace.

9.2.2 Riziko nesouladu při zadávání veřejných zakázek

Druhou významnou oblastí rizik je zadávání veřejných zakázek. Vzhledem k tomu, že každá dotace je vázána na jiného příjemce (Pardubický kraj pro IROP, ZZS PAK pro Interreg CZ - PL), vzniká potřeba přesného definování předmětů zakázky, aby nedošlo k tzv. „umělému dělení zakázky“ podle § 18 odst. 2 zákona č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, a ke dvojímu financování.

U veřejné zakázky například na komplexní vybavení prostor je nutné:

- uzavřít smlouvu o společném zadávání mezi Pardubickým krajem a ZZS PAK
- v rámci zadávací dokumentace přesně vymezit podíl plnění financovaný z jednotlivých dotačních titulů a zajistit odpovídající vedení účetnictví a fakturace,
- ošetřit případné souběžné realizace (např. stavební a technologické práce), aby bylo zajištěno hladké navázání jednotlivých etap.

Nezvládnutí této agendy může vést ke zpochybnění zadávacího řízení ze strany poskytovatelů dotace, a v důsledku k neuznání způsobilých výdajů.

9.2.3 Riziko zvýšené administrativní zátěže a nedostatečné personální kapacity

Vícezdrojové financování neznamena jen složitější ekonomické řízení, ale rovněž násobné administrativní nároky:

- samostatné vedení účetní agendy pro každý projekt a zdroj,
- odlišné formuláře, metodiky a auditní požadavky,
- rozdílné režimy kontrol, vykazování a komunikace s poskytovateli dotací.

Zejména u menších organizací, jako je ZZS PAK, hrozí přetížení pracovníků odpovědných za projektový management, účetnictví a administraci. To může vést k chybám, zpožděním, a tím i finančním sankcím či odnětí dotací.

9.2.4 Riziko institucionální nejednoty mezi zřizovatelem a organizací

Zásadním faktorem v systému vícezdrojového financování je nutnost vysoké míry koordinace mezi krajem a jím zřízenou příspěvkovou organizací. Kraj jako vlastník objektu a potenciální příjemce dotace z IROP musí:

- aktivně spolupracovat při přípravě žádosti i realizaci zakázky,
- uzavřít interní smlouvy o spolupráci s organizací (např. o společném zadávání, o správě, užívání a odpovědnosti za majetek),
- zohlednit potřeby provozovatele při architektonickém i technickém návrhu.

Nejednotnost v řízení, neochota ke sdílení informací nebo zpoždění v rozhodování mohou zablokovat realizaci celé investice, nebo vést k neplnění dotačních podmínek.

9.2.5 Riziko překrývání způsobilých výdajů mezi dotačními zdroji

Jedním ze specifických rizik, která se pojí s vícezdrojovým financováním veřejných projektů, je riziko tzv. překrývání financování (double-funding). K tomuto problému dochází tehdy, když jsou stejné výdaje nebo jejich části omylem deklarovány vůči více dotačním titulům současně, a to zpravidla v důsledku nedostatečně vymezeného předmětu plnění, nejednoznačné alokace nákladů nebo chybného vedení účetní evidence.

V rámci projektu ZZS PAK, který kombinuje až pět různých zdrojů financování, je riziko překrývání obzvláště významné. Například při pořizování technologického vybavení nebo interiérového mobiliáře může nastat situace, kdy stejné náklady budou zařazeny jak do části financované z IROP, tak do části vykazované v rámci Interreg CZ-PL. K takovému překryvu může přispět i rozdílné načasování projektů a jejich čerpání, nejednotná interpretace pojmu „způsobilý výdaj“ či chybně vedená fakturace.

Důsledkem překrývání může být:

- neuznání výdajů ze strany poskytovatele dotace,
- vrácení části prostředků a uplatnění finančních korekcí,
- narušení důvěry mezi partnery projektu a zpochybnění jeho transparentnosti.

Prevence tohoto rizika vyžaduje:

- precizní rozdělení rozpočtu podle jednotlivých zdrojů financování,
- vedení oddělené účetní evidence pro každou část projektu,
- průběžné konzultace s poskytovateli dotací,
- a ideálně i vytvoření interní metodiky řízení vícezdrojového financování, která zajistí jednotný postup v oblasti rozpočtování, vykazování a archivace dokladů.

Toto riziko je ve své podstatě systémové a jeho zvládnutí je zásadní pro zachování právní i finanční integrity celého projektu.

9.3 SWOT analýza vícezdrojového financování

SWOT analýza je v této části práce aplikována na projekt výstavby vzdělávacího a výcvikového střediska Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje, a to ve specifickém kontextu vícezdrojového financování. Slouží k identifikaci silných a slabých stránek projektu (vnitřní faktory), stejně jako příležitostí a hrozeb plynoucích z jeho vnějšího prostředí. Jejím cílem je nejen popsat aktuální situaci, ale rovněž navrhnout možné směry, jak maximalizovat přínosy projektu a zároveň minimalizovat rizika, která mohou ohrozit jeho realizaci, financování nebo dlouhodobou udržitelnost.

Tabulka 13 – SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Snížení rozpočtové zátěže zřizovatel Možnost kombinace investičních a měkkých aktivit Větší technická vybavenost díky externím zdrojům Přístup k evropským programům s vyšší mírou podpory Zvýšení prestiže projektu díky mezinárodní spolupráci	Vysoká administrativní náročnost Časová nekoordinace čerpání různých dotací Riziko nesouladu ve veřejných zakázkách Nutnost přesného rozdělení kompetencí mezi kraj a ZZS Finanční závislost příspěvkové organizace na zřizovateli Jazyková bariéra v rámci česko-polského projektu
Příležitosti	Hrozby
Možnost využít celou alokaci z IROP Rozvoj přeshraniční spolupráce a reputace ZZS Posílení kvality vzdělávání zdravotnického personálu Potenciál rozšířit projekt o nové partnery v budoucnu	Riziko neuznání části výdajů poskytovatelem dotace Zpoždění realizace projektu s dopadem na dotační lhůty Riziko porušení udržitelnosti projektu

Zdroj: vlastní zpracování

Vícezdrojové financování projektu umožňuje ZZS PAK čerpat prostředky z několika dotačních titulů, čímž se výrazně snižuje rozpočtová zátěž kraje a zároveň zvyšuje kvalita výsledného výstupu projektu. Projekt může těžit jak z investiční povahy prostředků IROP (vybavení), tak z podpory měkkých aktivit v rámci Interregu CZ-PL (spolupráce, sdílení praxe).

Na druhé straně kombinace těchto nástrojů zvyšuje komplexitu řízení projektu a vyžaduje velmi precizní přípravu. Mezi hlavní rizika patří administrativní zatížení, riziko chybného rozdělení zakázky či neshoda v termínech realizace.

Z analýzy vyplývá, že projekt má vysoký potenciál přínosu, pokud budou rizika předem identifikována a odpovědně řízena. Tato SWOT analýza tak tvoří základ pro následnou rizikovou analýzu, která bude vycházet z konkrétních hrozeb identifikovaných v této tabulce.

9.4 Riziková analýza projektu vícezdrojového financování

Na základě předchozí SWOT analýzy byla identifikována klíčová rizika, která mohou ohrozit úspěšnou realizaci projektu výstavby a vybavení výcvikového a vzdělávacího střediska Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje. Cílem této kapitoly je provést systematickou rizikovou analýzu pomocí semikvantitativní metody, která umožňuje posoudit jednotlivá rizika podle pravděpodobnosti jejich výskytu a velikosti dopadu na projekt.

9.4.1 Metodika hodnocení rizik

Pro hodnocení rizik byla zvolena kombinovaná metoda hodnocení pomocí maticového přístupu, kde je každému riziku přiřazena:

- pravděpodobnost výskytu (P) – škála 1 až 5 (1 = velmi nízká, 5 = velmi vysoká),
- dopad na projekt (D) – škála 1 až 5 (1 = zanedbatelný, 5 = kritický).

Následně se vypočítá rizikové skóre (R) jako součin $P \times D$. Výsledné skóre je zařazeno do jedné ze tří kategorií:

- nízké riziko ($R = 1-6$) – není nutné přijímat zvláštní opatření,
- střední riziko ($R = 7-12$) – doporučeno monitorování a preventivní opatření,
- vysoké riziko ($R = 13-25$) – nutná aktivní intervence a řízení rizika.

9.4.2 Tabulka hodnocených rizik

Tabulka 14 – Riziková analýza vícezdrojového financování projektu

Riziko	P	D	$R = P \times D$	Kategorie	Návrh opatření
Zpoždění stavební části ohrozí zahájení aktivit Interreg CZ-PL	4	5	20	Vysoké	Stanovit rezervy v harmonogramu, dohodnout flexibilitu u poskytovatelů dotací a polského partnera
Nesoulad ve veřejných zakázkách (dělení zakázky, chybné vymezení)	3	5	15	Vysoké	Předem rozdělit předmět plnění, konzultace s právníky
Porušení podmínek udržitelnosti (změna využití, majetkové přesuny)	2	4	8	Střední	Uzavření vnitřní dohody mezi krajem a ZZS, sledování udržitelnosti po dobu 5 let
Administrativní přetížení personálu ZZS	3	3	9	Střední	Přizvat externí administrativní podporu, delegovat agendu mezi více pracovníků
Nezájem kraje aktivně se podílet na přípravě žádosti do IROP	2	5	10	Střední	Iniciovat jednání s krajským odborem rozvoje a investic, připravit variantní scénáře projektu
Neuznání části výdajů poskytovatelem dotace	2	4	8	Střední	Průběžné konzultace s poskytovatelem, archivace veškerých podkladů k výdajům
Nedodržení harmonogramu projektu jako celku	3	4	12	Střední	Vytvořit rezervní plán, nastavit řízení projektu podle fází a milníků
Překrývání zdrojů financování	3	4	12	Střední	Důsledné oddělení způsobilých nákladů dle zdrojů, nastavení interní kontroly při vykazování výdajů.

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza ukazuje, že dvě rizika spadají do kategorie vysokého rizika a vyžadují bezodkladné řešení:

1. Návaznost mezi realizací stavební části včetně instalace vybavení a zahájením měkkých aktivit (zejména s ohledem na pevně daný harmonogram Interregu CZ-PL),
2. Riziko nesouladu ve veřejných zakázkách, kdy by mohlo dojít ke spornému dělení zakázky podle financujícího zdroje.

Obě tato rizika lze do značné míry předcházet důsledným projektovým řízením, koordinací mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací a průběžnými konzultacemi s poskytovateli dotací.

Rizika ve střední kategorii rovněž vyžadují monitoring a preventivní opatření, ale neohrožují realizaci projektu jako celku, pokud bude včas reagováno na potenciální problémy.

Z pohledu celkové míry rizikovosti lze konstatovat, že vícezdrojové financování s sebou nese zvýšené nároky na plánování a koordinaci, avšak při správném řízení je realizovatelné a přínosné.

9.5 Scénáře vícezdrojového financování a doporučená varianta

Na základě předchozí analýzy dotačních titulů, finančního zajištění projektu a rizik spojených s vícezdrojovým financováním byly identifikovány tři základní scénáře, které přicházejí v úvahu při realizaci projektu vybudování nových prostor výcvikového a vzdělávacího střediska ZZS PAK. Tyto scénáře se liší mírou využití externích dotačních titulů, podílem vlastních zdrojů a rozsahem spolupráce mezi příspěvkovou organizací a zřizovatelem.

9.5.1 Scénář A: financování z rozpočtu Pardubického kraje + ZZS PAK

V tomto modelu by veškeré náklady projektu ve výši cca 45 mil. Kč hradil kraj jako zřizovatel. Jednalo by se o nejjednodušší administrativní i organizační variantu, neboť by odpadla potřeba koordinovat více dotačních titulů a nebylo by nutné řídit veřejné zakázky s ohledem na různé podmínky poskytovatelů dotace.

Výhody:

- Maximální flexibilita při realizaci (čas, obsah, veřejné zakázky)
- Nízká administrativní náročnost
- Jednoznačná odpovědnost a kontrola

Nevýhody:

- Vysoká zátěž krajského rozpočtu
- Nevyužití dostupných dotačních titulů
- Nižší ekonomická efektivita

Tento scénář je bezpečný, ale z hlediska veřejného rozpočtu neefektivní, neboť existují relevantní dotační programy, které by mohly část nákladů pokrýt.

Tabulka 15 – Scénář A – Rozdělení nákladů

TIS. KČ VČ. DPH	CELKEM	Pk*	IROP	ZZS PAK	Interreg CZ-PL	SR
Etap 1	42 470	42 180	0	290	0	0
Architektonická studie	290	0	0	290	0	0
Projektová dokumentace	545	545	0	0	0	0
Stavební práce	19 828	19 828	0	0	0	0
AV technika + strukturovaná kabeláž	13 611	13 611	0	0	0	0
Mobiliář	1 974	1 974	0	0	0	0
Odborné pomůcky	691	691	0	0	0	0
Zobrazovací stěna ZOS	4 114	4 114	0	0	0	0
Ostatní služby (AD, TD, BOZP)	1 418	1 418	0	0	0	0
Etap 2	2 476	2 476	0	0	0	0
Projektová dokumentace	97	97	0	0	0	0
Stavební práce	2 239	2 239	0	0	0	0
Ostatní služby (AD, TD, BOZP)	140	140	0	0	0	0
CELKEM	44 945	44 655	0	290	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

9.5.2 Scénář B: Pardubický kraj + Interreg CZ-PL + SR + ZZS PAK

Tento scénář již počítá s využitím schválené dotace z programu Interreg CZ-PL, která činí přibližně 6 % z celkových nákladů (cca 2,7 mil. Kč). Tato částka je určena na vybavení konferenčních místností, a odborné zdravotnické pomůcky pro realizaci měkkých aktivit. Kopie rozhodnutí o poskytnutí dotace je uvedena v příloze P II a žádost o poskytnutí dotace ze státního rozpočtu v příloze P III.

Výhody:

- Snížení zátěže krajského rozpočtu
- Posílení přeshraniční spolupráce a reputace ZZS
- Relativně nízká administrativní náročnost (jediný externí titul)

Nevýhody:

- Nutnost sladit harmonogram s pevně stanovenými termíny Interregu CZ-PL
- Riziko komplikací při zadávání veřejných zakázek (dělení plnění)
- Omezený objem podpory – pouze měkké aktivity, investiční část pouze v nezbytném rozsahu

Tabulka 16 – Scénář B – Rozdělení nákladů

TIS. KČ VČ. DPH	CELKEM	Pk*	IROP	ZZS PAK	Interreg CZ-PL	SR
Etapa 1	42 467	38 818	0	794	2 687	168
Architektonická studie	290	0	0	290	0	0
Projektová dokumentace	545	545	0	0	0	0
Stavební práce	19 828	19 828	0	0	0	0
AV technika + strukturovaná kabeláž	13 611	11 998	0	242	1 290	81
Mobiliář	1 971	916	0	158	844	53
Odborné pomůcky	691	0	0	104	553	35
Zobrazovací stěna ZOS	4 114	4 114	0	0	0	0
Ostatní služby (AD, TD, BOZP)	1 418	1 418	0	0	0	0
Etapa 2	2 476	2 476	0	0	0	0
Projektová dokumentace	97	97	0	0	0	0
Stavební práce	2 239	2 239	0	0	0	0
Ostatní služby (AD, TD, BOZP)	140	140	0	0	0	0
CELKEM	44 943	41 293	0	794	2 687	168

Zdroj: vlastní zpracování

Tento model je v současné chvíli aktivní a realizovaný. Je však limitovaný výší získané dotace a neposkytuje možnost spolufinancování nákladné AV techniky.

9.5.3 Scénář C: Pardubický kraj + Interreg CZ-PL+ IROP + SR + ZZS PAK

Tento scénář kombinuje vícezdrojové financování s cílem efektivně pokrýt náklady spojené s výstavbou a vybavením vzdělávacího a výcvikového střediska ZZS PAK. Základním pilířem financování zůstává rozpočet Pardubického kraje, který pokryje stavební část projektu. Vybavení a technologické zajištění bude hrazeno z dotačních programů IROP a Interreg CZ-PL, přičemž část nákladů ponese i samotná ZZS PAK.

Zvažovalo se i využití prostředků IROP pro krytí stavebních prací. Tato možnost však byla vyhodnocena jako nevhodná, neboť podmínky IROP jsou natolik přísné, že by vyžadovaly přepracování kompletní projektové dokumentace a zároveň by nebylo možné naplnit některé specifické technologické požadavky projektu. Z těchto důvodů bylo rozhodnuto o ponechání stavební části v režii zřizovatele, tedy Pardubického kraje.

Struktura financování:

Pardubický kraj:

- stavební investice (projektová dokumentace, stavba, technické zázemí)
- případné související náklady nepokryté dotacemi
- 15% spoluúčast na projektu financovaném z programu IROP

IROP – Integrovaný regionální operační program (85% způsobilých výdajů):

- AV technika pro simulace a zázemí
- zobrazovací stěna ZOS
- vnitřní vybavení (mobiiliář) pro simulace a zázemí

Interreg CZ-PL (80% způsobilých výdajů) + SR (5% způsobilých výdajů):

- AV technika konferenčních místností
- vnitřní vybavení (mobiiliář) konferenčních místností
- odborné zdravotnické pomůcky
- měkké výukové aktivity

ZZS Pardubického kraje:

- 15% spoluúčast na projektu financovaném z programu Interreg CZ-PL
- Úhrada nákladů na zpracování architektonické studie

Výhody scénáře:

- Jasně oddělení investiční a neinvestiční části projektu podle charakteru výdajů a vhodnosti financování.
- Využití dotačních titulů s vyšší mírou podpory (Interreg CZ-PL s 80 % + 5 % SR = 85 %).

- Nižší administrativní zátěž při realizaci stavební části, neboť ji financuje pouze jeden subjekt (kraj).

Nevýhody scénáře:

- Potřeba precizní koordinace zadávacích řízení a fakturace podle financujícího subjektu.
- Vyšší nároky na časové sladění harmonogramu – vybavení z Interregu CZ-PL je podmíněno dokončením stavby.

Tato varianta představuje kompromis mezi efektivitou a organizační náročností. Je vhodná zejména v případě, že kraj upřednostňuje rychlou a autonomní realizaci stavebních prací a zároveň chce maximálně využít externí dotační prostředky na modernizaci a zázemí pro aktivity VVS ZZSPAK. Z hlediska finančního plánování je tento model výhodný, protože kraj čerpá dotace pouze na vybavení, nikoliv na stavební část, čímž se minimalizuje riziko kolizí při čerpání a kontrole investičních výdajů.

Tabulka 17 – Scénář C – Rozdělení nákladů

TIS. KČ VČ. DPH	CELKEM	Pk*	IROP	ZZS PAK	Interreg CZ-PL	SR
Etapa 1	42 467	26 883	11 936	794	2 687	168
Architektonická studie	290	0	0	290	0	0
Projektová dokumentace	545	545	0	0	0	0
Stavební práce	19 828	19 828	0	0	0	0
AV technika + strukturovaná kabeláž	13 611	4 338	7 660	242	1 290	81
Mobiliář	1 971	137	779	158	844	53
Odborné pomůcky	691	0	0	104	553	35
Zobrazovací stěna ZOS	4 114	617	3 497	0	0	0
Ostatní služby (AD, TD, BOZP)	1 418	1 418	0	0	0	0
Etapa 2	2 476	2 476	0	0	0	0
Projektová dokumentace	97	97	0	0	0	0
Stavební práce	2 239	2 239	0	0	0	0
Ostatní služby (AD, TD, BOZP)	140	140	0	0	0	0
CELKEM	44 943	29 358	11 936	794	2 687	168

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že scénář C, tedy kombinace krajských prostředků s dotační podporou z programu Interreg CZ-PL a z Integrovaného regionálního operačního programu (IROP), představuje nejefektivnější a strategicky nejvýhodnější variantu vícezdrojového financování projektu. Tento scénář umožňuje:

- zásadně snížit rozpočtovou zátěž Pardubického kraje bez nutnosti omezovat rozsah nebo kvalitu plánovaného projektu,
- vhodně rozdělit financování mezi stavební část (budova, infrastruktura), dodávky AV techniky a vnitřního vybavení (mobiiliáře) a měkké aktivity (spolupráce mezi ZZS s IZS – výměna zkušeností, sdílení dobré praxe a know-how),
- využít existující projektovou připravenost a již schválenou dotaci z programu Interreg CZ-PL jako výchozí rámec pro komplexní dotační strategii,
- zvýšit přidanou hodnotu projektu díky jeho přeshraničnímu a mezioborovému charakteru, čímž projekt přesahuje běžné investiční akce a přispívá k rozvoji odborné praxe a spolupráce v rámci systému IZS.

Ačkoli tento scénář vyžaduje vyšší míru administrativní koordinace a profesionální projektové řízení, jeho přínosy z pohledu efektivity veřejných výdajů, udržitelnosti a rozvoje vzdělávacích kapacit ZZS PAK jej činí nejvhodnějším doporučením pro realizaci investičního záměru.

10 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ŘEŠENÍ

Tato závěrečná kapitola praktické části shrnuje hlavní poznatky plynoucí z provedené analýzy vícezdrojového financování projektu výstavby výcvikového a vzdělávacího střediska Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje (ZZS PAK). Výstupem je formulace doporučení pro klíčové zainteresované subjekty a reflexe přínosu navrženého řešení pro praxi.

V rámci této kapitoly je rovněž zodpovězena poslední výzkumná otázka, zaměřená na výběr nejvhodnější varianty financování projektu s ohledem na finanční udržitelnost a administrativní náročnost.

Provedená analýza prokázala, že vícezdrojové financování přináší pro ZZS PAK významné výhody, mezi které patří především:

- finanční úleva pro rozpočet zřizovatele díky možnosti využít externí dotace,
- účelové využití jednotlivých dotačních nástrojů,
- propojení investičních a měkkých aktivit projektu,
- zvýšení odborné prestiže organizace díky přeshraniční spolupráci a mezinárodnímu aspektu projektu.

Současně však vícezdrojové financování nese i určitá rizika, mezi která patří zejména časové a procedurální sladění podmínek různých dotačních titulů, potřeba precizního spolu zadávání a organizování veřejných zakázek a náročnost na projektovou koordinaci a zajištění udržitelnosti projektů.

Na základě těchto poznatků lze konstatovat, že kombinace pěti zdrojů financování – rozpočtu Pardubického kraje, rozpočtu ZZS PAK, programu IROP, programu Interreg CZ-PL a státního rozpočtu – je reálně proveditelná a při dodržení všech pravidel dotačního systému také ekonomicky i provozně efektivní.

Pro úspěšnou implementaci takto koncipovaného modelu vícezdrojového financování je však nezbytné:

- zajistit včasné zpracování a sladění projektové dokumentace pro všechny dotační nástroje,
- připravit koordinovanou strategii veřejných zakázek s jasným rozdělením kompetencí,

- právně a organizačně ošetřit vztah mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací, zejména ve vztahu k majetkoprávním otázkám a odpovědnosti za čerpání dotací,
- stanovit jasné role a odpovědnosti projektového týmu včetně zajištění administrativní kapacity.

Navržený přístup může sloužit jako model i pro další veřejné organizace, které čelí podobné výzvě – jak realizovat strategickou investici s omezenými vlastními prostředky, a přitom zajistit vysokou míru efektivity, transparentnosti a udržitelnosti.

Závěrem lze konstatovat, že kombinace pěti zdrojů – rozpočtu kraje, ZZS PAK, programu IROP, programu Interreg CZ-PL a státního rozpočtu – je realisticky proveditelná a při respektování pravidel dotačního financování i vysoce efektivní. Předpokladem úspěchu je ovšem včasná příprava projektových dokumentací, právní a organizační ošetření vztahů mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací a jasné vymezení rolí a odpovědnosti organizací i jednotlivých členů projektového týmu.

10.1 Doporučení pro ZZS PAK a Pardubický kraj

Na základě provedené analýzy vícezdrojového financování, vyhodnocení finanční a administrativní kapacity organizace, identifikovaných rizik a scénářové simulace lze formulovat konkrétní doporučení pro dva klíčové aktéry procesu – Zdravotnickou záchrannou službu Pardubického kraje a jejího zřizovatele, Pardubický kraj. Tato doporučení směřují k posílení projektového řízení, eliminaci identifikovaných rizik a zajištění hladkého průběhu realizace projektu v souladu s podmínkami vícezdrojového financování.

Pro ZZS PAK:

ZZS PAK prokázala vysokou míru připravenosti a odborné kapacity při přípravě investičního záměru. Vzhledem k plánované realizace projektu formou vícezdrojového financování je však nezbytné dále posílit interní kompetence a formálně ukotvit některé klíčové procesy:

Posílit roli projektového manažera – projektový manažer by měl být formálně pověřen koordinací vícezdrojového financování a mít oprávnění k samostatnému jednání se zřizovatelem, poskytovateli dotací i externími dodavateli. Tato funkce by měla být zakotvena v organizačním řádu nebo interním metodickém pokynu.

- Připravit a aktualizovat harmonogram klíčových aktivit, který bude zahrnovat všechny milníky navázané na čerpání z jednotlivých zdrojů.
- Zajistit, aby projektový tým byl školen v pravidlech jednotlivých dotačních programů. Týká se to zejména způsobilosti výdajů, evidence majetku, časového rámce udržitelnosti a povinností v oblasti monitoringu a reportingu.
- Iniciovat se zřizovatelem uzavření rámcové dohody o spolupráci, které vymezí kompetence, odpovědnosti a sdílené procesy v rámci realizace projektu. Zvláštní důraz by měl být kladen na oblast veřejných zakázek, převodů majetku a evidence způsobilých výdajů.

Pro Pardubický kraj:

- Aktivně deklarovat podporu vícezdrojového financování projektu, a to nejen v rovině formální (usnesení rady, RAP), ale i praktické – např. přímou účastí na přípravě žádosti o IROP.
- Zajistit potřebné projektové dokumentace, rozpočty a technické specifikace k části projektu, která by mohla být financována z IROP.
- Navrhnout a schválit vnitřní mechanismus přerozdělení investičních výdajů mezi kraj a organizaci v návaznosti na jednotlivé dotační zdroje.
- Připravit krajský tým (odbor rozvoje a investic, oddělení veřejných zakázek, právní oddělení) na řízení veřejných zakázek v souběhu s více příjemci dotace, včetně zajištění souladu s právními předpisy a pravidly poskytovatelů.

Úspěšná realizace projektu v režimu vícezdrojového financování není podmíněna pouze dostupností finančních prostředků, ale zejména koordinací, kompetentním řízením a včasným plánováním. Proaktivní přístup ZZS PAK a metodická i institucionální podpora Pardubického kraje jsou klíčem k úspěšnému dokončení projektu s přidanou hodnotou pro celý integrovaný záchranný systém v regionu.

10.2 Přínos navrženého řešení pro praxi

Navržený scénář vícezdrojového financování projektu výstavby nového vzdělávacího a výcvikového střediska Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje představuje realistický, prakticky proveditelný a ekonomicky hospodárný model, který může sloužit jako inspirativní příklad pro ostatní zdravotnické organizace zřizované kraji. Význam tohoto

přístupu nespočívá pouze v technickém zajištění investice, ale především v jeho systémovém přínosu pro rozvoj kapacity veřejného sektoru účelně hospodařit s více zdroji.

Mezi hlavní přínosy navrženého modelu lze zařadit:

- Finanční udržitelnost projektu, která je zajištěna rozprostřením finanční zátěže mezi několik veřejných zdrojů. Díky této strategii se eliminovalo riziko přetížení rozpočtu zřizovatele a zároveň se zvýšila pravděpodobnost úspěšného dofinancování celého projektu.
- Zvýšení odborné úrovně výstupů projektu, a to díky synergickému propojení investičních aktivit (stavební část, technické vybavení) s tzv. „měkkými“ složkami (vzdělávací programy, metodické výstupy, přeshraniční spolupráce). Tento přístup posiluje nejen materiální zázemí, ale i kvalitu odborné přípravy záchranářů.
- Rozvoj přeshraniční spolupráce, který má přímý dopad na zvýšení kvality a koordinace přednemocniční neodkladné péče v pohraničních regionech.
- Budování organizační a projektové kapacity ZZS PAK, které posiluje její kompetence nejen v oblasti zdravotnictví, ale i v rámci čerpání dotací a řízení komplexních projektů. Zkušenosti nabyté v rámci tohoto projektu mohou být dále využity při přípravě a realizaci dalších rozvojových záměrů organizace.

Získané zkušenosti a vytvořený model přispívají k posílení strategické schopnosti Pardubického kraje efektivně kombinovat různé zdroje financování a plánovat dlouhodobé investice v souladu s rozvojovými prioritami. Zároveň rozvíjejí operační kompetence samotné ZZS PAK, a to v oblastech projektového řízení, meziinstitucionální spolupráce a zajištění udržitelnosti výstupů veřejných investic.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat model vícezdrojového financování investičního projektu realizovaného Zdravotnickou záchrannou službou Pardubického kraje a na základě této analýzy navrhnout optimální variantu financování zohledňující efektivitu, administrativní náročnost a míru rizika. Projekt výstavby výcvikového a školicího střediska představuje komplexní investiční záměr, jehož realizace je závislá na pečlivé přípravě, institucionální koordinaci a kvalitním finančním plánování.

V teoretické části práce byly vymezeny klíčové pojmy a koncepty související s hospodařením příspěvkových organizací a vícezdrojovým financováním ve veřejném sektoru. Byla diskutována specifika jednotlivých typů veřejných zdrojů a jejich dopady na řízení projektů, a rovněž popsán metodický rámec časové analýzy, analýzy rizik.

Praktická část se zaměřila na samotný investiční projekt „Nové výcvikové středisko sloužící složkám IZS“, jehož financování kombinuje prostředky z pěti veřejných zdrojů – IROP, Interreg CZ-PL, státního rozpočtu, rozpočtu zřizovatele a vlastních zdrojů ZZS PAK. Na základě podrobné analýzy dokumentace, rozpočtových údajů a rozhovorů s klíčovými zástupci organizace byly identifikovány silné a slabé stránky tohoto přístupu.

Významným zjištěním bylo, že vícezdrojové financování přináší nejen příležitost pro realizaci náročných investic, ale současně klade vysoké nároky na administrativní a projektové řízení. Mezi hlavní rizika patří především možný časový nesoulad mezi jednotlivými zdroji, riziko překrývání způsobilých výdajů a složitost naplňování podmínek udržitelnosti. Práce dále ukázala, že úspěch projektu je do značné míry podmíněn aktivní spoluprací mezi krajskou samosprávou, příspěvkovou organizací a externími partnery.

Na základě provedené SWOT analýzy, analýzy rizik a vyhodnocení variantních možností financování, která kombinuje evropské a národní zdroje včetně spolufinancování z rozpočtu zřizovatele. Doporučené řešení klade důraz na průběžnou kontrolu způsobilosti výdajů, koordinaci časového harmonogramů a institucionální zajištění udržitelnosti projektu.

Z metodologického hlediska práce ukázala, že propojení finanční analýzy s kvalitativními metodami, včetně rozhovorů a expertního hodnocení rizik, představuje praktický nástroj pro hodnocení složitějších veřejných investic. Přínosem práce je nejen formulace konkrétního doporučení pro financování analyzovaného projektu, ale také

vytvoření analytického rámce, který může být inspirací pro jiné příspěvkové organizace plánující realizaci obdobných investičních záměrů.

Za hlavní limitaci práce lze považovat skutečnost, že analýza byla provedena před samotnou realizací projektu. Dalším krokem by proto mělo být sledování fáze implementace, vyhodnocení dosažených výsledků a případná komparace s obdobnými projekty realizovanými v jiných krajích nebo v rámci mezinárodní spolupráce.

Závěrem lze konstatovat, že význam projektu přesahuje původní zaměření této práce. Model vícezdrojového financování a postupy popsané v rámci této analýzy mohou sloužit jako cenný vzor pro širší využití v oblasti veřejných investic, a tím přispět k systematickému rozvoji příspěvkových organizací nejen v Pardubickém kraji, ale i v dalších regionech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4487-2.

BURNETT, Ken a Jennie THOMPSON, 2002. *Relationship fundraising: a donor-based approach to the business of raising money*. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, xxxiv, 350 s. Jossey-Bass nonprofit and public management series. ISBN 0787960896.

BURNETT, Ken, 2006. *The Zen of Fundraising: 89 Timeless Ideas to Strengthen and Develop Your Donor Relationships* [online]. San Francisco: Jossey-Bass [cit. 12.4.2025]. ISBN 13: 978-0-7879-83147. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=VKEsgHhBpZ4C&lpg=PP1&hl=cs&pg=PR3#v=onepage&q&f=false>

ČESKO, 2000. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 12. 4. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

ČESKO, 2000 a. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 12. 4. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>

ČESKO, 2001. *Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy*: usnesení vlády České republiky ze dne 7. února 2001 č. 114, ve znění usnesení vlády ze dne 13. prosince 2023 č. 945. Praha: Úřad vlády České republiky.

ČESKO, 2002. Vyhláška č. 114/2002 Sb., Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2025 [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

ČESKO, 2024. Vyhláška č. 314/2024 Sb., o stanovení hodnoty bodu, výše úhrad hrazených služeb a regulačních omezení pro rok 2025 [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR. [cit. 12. 4. 2025]. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/uhradova-vyhlaska-2025/>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2025. Nejnovější statistické údaje – Pardubický kraj. [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 19. 2. 2025]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/pak/nejnovejsi-statisticke-udaje-pardubicky-kraj>

- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2015. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-799-7. Dostupné také z: <http://www.digitalniknihovna.cz/mzk/uuid/uuid:b867ec30-f733-11e6-8830-005056827e51>
- EVROPSKÁ KOMISE, 2021. EU4Health Programme 2021–2027 [online]. Brussels: European Commission, [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: https://health.ec.europa.eu/funding/eu4health_en
- EVROPSKÁ KOMISE, 2021 a. CERV – Citizens, Equality, Rights and Values Programme [online]. Brussels: European Commission, [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/cerv_en
- EVROPSKÁ KOMISE, 2021 b. Interreg – European Territorial Cooperation (ETC) [online]. Brussels: European Commission, [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/cooperation/european-territorial/
- GAPENSKI, Louis C. a REITER, Kristin L, 2016. *Healthcare finance: an introduction to accounting & financial management*. Sixth edition. Chicago, Illinois: Health Administration Press. ISBN 9781567938128.
- HOŠÁKOVÁ, Andrea a Milan LANG, 2018. *Účetnictví, daň z příjmů a daň silniční v příspěvkových organizacích (včetně účetních příkladů)*. Ostrava: EconomPress. ISBN 978-80-907152-0-2.
- CHEN, Greg G., Lynne A. WEIKART a Daniel W. WILLIAMS, 2015. *Budget Tools: Financial Methods in the Public Sector*. 2nd edition. California: CQ Press, 384 s. ISBN 978-1-4833-0770-1.
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 232 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ Dita, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Online. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3075-2.
- KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. V Praze: C.H. Beck, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.

- KRATOCHVÍL, Petr. 2022. *Vliv právní formy zdravotnické záchranné služby na její financování*. Diplomová práce. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. [online]. [cit. 19. 1. 2025]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/97ald0/>
- MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 155 s. Finanční řízení. ISBN 80-247-1558-9.
- MÁČE, Miroslav, 2012. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech*. Praha: Grada Publishing, 640 s. ISBN 978-80-247-7575-3.
- MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla, 2018. *Praktický průvodce účtováním příspěvkových organizací: sbírka souvztažností a praktické souvislé příklady: 2018*. 2. vydání. Olomouc: ANAG. Účetnictví. ISBN 978-80-7554-133-8.
- MERTL, Jan, 2022. *Financování zdravotnických systémů v kontextu české zdravotní politiky*. Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-506-1. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/kniha/financovani-zdravotnickych-systemu-v-kontextu-ceske-zdravotni-politiky-11145/>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2021. *Integrovaný regionální operační program 2021–2027*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://irop.gov.cz/cs/irop-2021-2027>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2021. *Operační program Zaměstnanost plus 2021–2027*. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. [cit. 19. 4. 2025]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/opz-plus>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2023. *12. výzva IROP – Infrastruktura zdravotnické záchranné služby*. [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://irop.gov.cz/cs/vyzvy-2021-2027/vyzvy/12vyzvairop>
- MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR, 2024. *Rozhodnutí o poskytnutí dotace na projekt realizovaný v rámci programu Interreg Česko–Polsko 2021–2027*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, interní dokument.
- MORÁVEK, J. a A. PROKŮPKOVÁ, 2016. *Účetnictví a rozpočtování příspěvkových organizací*. Praha: Anag. ISBN 978-80-7554-043-5.
- MZČR, 2025. *Financování poskytovatelů ZZS* [online]. [cit. 13. 4. 2025]. Dostupné z: https://mzd.gov.cz/financovani-poskytovatelu-zzs-2/?utm_source=chatgpt.com

MZ ČR, 2025 a. *Programy reprodukce majetku 2016–2027*. [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR. [cit. 17. 3. 2025]. Dostupné z: <https://mzd.gov.cz/category/dotace-a-programove-financovani/investice/programy-reprodukce-majetku-2016-2027/>

NORMAN F. and ASQUER, A, 2016. *Public Sector Management*. 7th edn. London: SAGE Publications. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1431765/public-sector-management-pdf>

NORSKÉ FONDY, 2021. Fondy EHP a Norska 2014–2021 [online]. [cit. 16. 3. 2025]. Dostupné z: <https://www.eeagrants.cz/>

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

PARDUBICKÝ KRAJ, 2003. *Zřizovací listina Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje*. Pardubice: Pardubický kraj, interní dokument organizace.

PEKOVÁ, Jitka, 2011. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-614-1.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide*, 3 th edition. Newton Square: Project Management Institute, 2004. 390 p., ISBN 978-1930699458

ROSENAU, Milton D., 2007. *Řízení projektů*. Vyd. 3. Praha: Computer Press. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Finance. ISBN 978-80-247-5608-0.

SLUKA, T. a N. KORTANOVÁ, 2017. *Účetnictví Nevýdělečných Organizací A Obcí. Transfery u některých vybraných účetních jednotek*. 2017(6), 12-25. ISSN 1213-3493.

SCHNEIDEROVÁ, Ivana a Zdeněk NEJEZCHLEBA, c2012. *Účetní reforma 2012 pro ÚSC a jimi zřizované příspěvkové organizace*. [Turnov]: Acha obec účtuje. ISBN 978-80-260-2780-5.

ÚŘAD VLÁDY ČR, 2024. *Hlavní oblasti dotační politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2025* [online]. Praha: Úřad vlády ČR, [cit. 16. 3. 2025].

Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/hlavni-oblasti-dotacni-politiky-vlady-vuci-nno-pro-rok-2025-213352/>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY, 2001. *Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy*. Praha: Úřad vlády ČR. Aktualizováno usnesením vlády č. 945 ze dne 13. prosince 2023.

ZZSPAK, 2024. *Traumatologický plán ZZSPAK*. Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje, Pardubice, interní dokument organizace.

ZZSPAK, 2024a. *Publicita projektů – dotační podpora*. [online] Pardubice: ZZS PAK. Dostupné z: <https://www.zzspak.cz/informace/publicita>

ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ, 2013. *Ekonomika zdravotnictví*. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 978-80-7013-551-8.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Výjezdové základny V Pardubickém kraji	50
Obrázek 2 – Organizační schéma ZZS PAK	51
Obrázek 3 – Vizualizace VVS	65
Obrázek 4 – Ganttova tabulka.....	67
Obrázek 5 – Časová osa projektu.....	68

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Náklady ZZS PAK 2018-2024	56
Tabulka 2 - Horizontální analýza nákladů ZZS PAK 2018-2024 – absolutní výše	56
Tabulka 3 – Horizontální analýza nákladů ZZS PAK 2018-2024 – procentuální změna ...	56
Tabulka 4 – Vertikální analýza nákladů ZZS PAK 2018-2024.....	57
Tabulka 5 – Výnosy ZZS PAK 2019-2024	58
Tabulka 6 – Autarkie hlavní činnosti ZZS PAK 2019-2024	58
Tabulka 7 – Okamžitá likvidita ZZS PAK 2018-2024	59
Tabulka 8 – Běžná likvidita ZZS PAK 2018-2024.....	59
Tabulka 9 – Míra finanční nezávislosti ZZS PAK 2018-2024	60
Tabulka 10 – Doba obratu pohledávek ZZS PAK 2018-2024.....	61
Tabulka 11 – Doba obratu závazků ZZS PAK 2018-2024.....	62
Tabulka 12 - Předpokládaná potřeba finančních zdrojů projektu.....	70
Tabulka 13 – SWOT analýza.....	79
Tabulka 14 – Riziková analýza vícezdrojového financování projektu.....	81
Tabulka 15 – Scénář A – Rozdělení nákladů.....	83
Tabulka 16 – Scénář B – Rozdělení nákladů	84
Tabulka 17 – Scénář C – Rozdělení nákladů	86

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AD	Autorský dozor
AV	Audiovizuální
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DRNR	Doprava raněných, nemocných a rodiček
EU	Evropská unie
HČ	Hlavní činnost
ICT	Informační a komunikační technologie
IROP	Integrovaný regionální operační program
IZS	Integrovaný záchranný systém
KZOS	Krajské zdravotnické operační středisko
LSPP	Lékařská služba první pomoci
LZS	Letecká záchranná služba
MZČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
OR	Odbor rozvoje
OVZ	Odbor veřejných zakázek
Pk	Pardubický kraj
RLP	Rychlá lékařská pomoc
RZP	Rychlá zdravotnická pomoc
RV	Rendez-vous systém
TD	Technický dozor
VVS	Vzdělávací a výcvikové středisko
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
ZOS	Zdravotnické operační středisko

ZZS	Zdravotnická záchranná služba
ZZS PAK	Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Půdorys 1.np – rozmístění vybavení

Příloha II: Rozhodnutí o poskytnutí dotace na projekt v rámci programu Interreg CZ-PL 2021-2027

Příloha III: Žádost o poskytnutí dotace ze státního rozpočtu

[illegible]

PŘÍLOHA II: ROZHODNUTÍ O POSKYTNUTÍ DOTACE NA PROJEKT V RÁMCI PROGRAMU INTERREG CZ-PL 2021-2027



Rozhodnutí o poskytnutí dotace na projekt realizovaný v rámci programu Interreg Česko-Polsko 2021 - 2027

(dále jen „Rozhodnutí“)

vydané podle § 14 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon č. 218/2000 Sb.“)

Ministerstvo pro místní rozvoj, Odbor evropské územní spolupráce, na adrese: Staroměstské náměstí 6, 110 15 Praha 1 jako poskytovatel dotace, na základě žádosti o podporu předložené příjemcem dotace dne 18.10.2023, schválené monitorovacím výborem programu Interreg Česko - Polsko 2021-2027 na svém zasedání dne 14.03.2024, v souladu s § 14 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů a v souladu s podmínkami programu Interreg Česko – Polsko 2021-2027, rozhodlo o poskytnutí dotace takto:

Část I. Obecná ustanovení

1. Specifikace hlavního příjemce

Název hlavního příjemce (vedoucího partnera):

Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje

IČ: 69172196

Sídlo: Průmyslová 450, Pardubičky, 530 03 Pardubice

Statutární zástupce: MUDr. Igor Paar, LL.M., MBA, ředitel

2. Výše dotace

2.1 Výše dotace

Dotace se poskytuje v celkové maximální výši 346 924,94 EUR z prostředků Národního fondu (§ 37 zákona č. 218/2000 Sb.), Evropského fondu pro regionální rozvoj (EFRR).

2.2 Finanční rámec projektu zahrnující celkové výdaje na projekt

Finanční rámec projektu zahrnuje celkové výdaje projektu. Celkové výdaje na úrovni hlavního příjemce a jeho partnerů jsou uvedeny v příloze č. 1 tohoto rozhodnutí. Poměry financování z prostředků Národního fondu na úrovni hlavního příjemce a jeho partnerů uvedené v této příloze jsou neměnné a musí zůstat zachovány po celou dobu realizace projektu¹.

2.3 Skutečná výše dotace

Skutečná výše dotace, která bude hlavnímu příjemci poskytnuta, bude určena na základě skutečně vynaložených, odůvodněných a řádně prokázaných způsobilých výdajů, kromě

¹ Drobné odchylky ve výši tisícín procenta lze tolerovat.

PŘÍLOHA III: ŽÁDOST O POSKYTNUTÍ DOTACE ZE STÁTNÍHO ROZPOČTU



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

Kontrolní kód žádosti: 5A7A4-35D35-21B1D-DCB40-927DC-9ACBA-DC813-C4FC1

Žádost o poskytnutí dotace ze státního rozpočtu na spolufinancování projektu realizovaného v rámci Programů Evropská územní spolupráce – Interreg 2021–2027

podle § 14 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících
zákonů, ve znění pozdějších předpisů

1. Poskytovatel dotace:

Česká republika – Ministerstvo pro místní rozvoj
Odbor evropské územní spolupráce
Staroměstské náměstí 932/6, 110 00 Praha 1

2. Žadatel o dotaci

Název partnera:	Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje
IČ:	69172196
Sídlo žadatele:	Průmyslová 450 Pardubičky 530 03 Pardubice
Statutární orgán (fyzická osoba přímo oprávněná jednat jménem právnické osoby):	MUDr. Igor Paar, LL.M., MBA

3. Účel dotace

3.1 Účelem dotace je realizace projektu definovaného takto:

Název projektu:	Česko-polský maják
Registrační číslo:	CZ.11.04.02/00/23_003/0000091
Vedoucí partner: (dále jen „projekt“),	ZZS Pardubického kraje

který je finančně podpořen v rámci programu Program Interreg Česko – Polsko 2021–2027 na základě Smlouvy o poskytnutí dotace (Subsidy Contract) uzavřené mezi Řídícím orgánem programu Interreg a Vedoucím partnerem dne 18.07.2024.

Pořadové číslo žádosti: 137501

3.2 Žadatel žádá o poskytnutí dotace na spolufinancování schválených aktivit prováděných v rámci realizace projektu uvedeného v bodě 3.1.

4. Lhůta, v níž má být účelu dosaženo

Realizace projektu musí být dokončena nejpozději do 30.06.2027¹.

¹ Datum ukončení realizace projektu je datum ukončení poslední aktivity směřující k naplnění cílů projektu. Datum odpovídá datu konce realizace projektu dle schválené žádosti o podporu z programu z jednotlivého programu Interreg.

5. Finanční rámec a výše dotace

Požadovaná výše dotace činí 14 433,72² EUR z prostředků státního rozpočtu (§ 44 odst. 2 písm. k) zákona č. 218/2000 Sb.).

6. Přílohy žádosti:

Příloha
Identifikace bankovního účtu
Smlouva o účtu

Za žadatele o dotaci:

Statutární orgán

Jméno a příjmení

MUDr. Igor Paar, LL.M., MBA

Funkce v organizaci

ředitel

Místo, datum

23.7.2024

MUDr. Igor Paar
Paar

Digitálně podepsal
MUDr. Igor Paar
Datum: 2024.07.25
11:01:18 +02'00'

.....
podpis

² Při stanovení výše dotace postupujte dle bodu 2.2 výzvy k podání žádosti o poskytnutí dotace ze státního rozpočtu.