

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Výkonnost zdravotnických záchranných služeb v ČR

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Renata Vitásková/KEMMA02

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Radka Pešková, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 10. 04. 2023. Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/a bych tímto poděkoval/-a vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je posoudit finanční výkonnost zdravotnických záchranných služeb pomocí vybraných metod finanční analýzy a na základě komparace výsledků jednotlivých metod navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení finanční výkonnosti posuzovaných organizací.

2. Výzkumné metody:

Ke zpracování teoreticko-metodologické části práce je použita literární rešerše domácích i zahraničních odborných publikací a internetových zdrojů. V analytické části práce jsou ke zhodnocení finanční výkonnosti jednotlivých organizací aplikovány metody finanční analýzy, které byly popsány v teoretické části práce. Provedená finanční analýza vychází z veřejně dostupných dat, zejména zveřejněných účetních výkazů posuzovaných organizací za období 2017–2021. U těchto výkazů jsou nejprve provedeny horizontální a vertikální rozborů. V rámci poměrové analýzy jsou zvoleny a vypočítány indikátory, které jsou modifikovány pro organizace ve veřejném sektoru. Komplexní zhodnocení je provedeno na základě bonitního modelu BAMF 2007 a metody Aspekt Global Rating.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Jak vyplynulo z provedených analýz, jedním ze základních problémů v oblasti finanční výkonnosti je nedostatečné financování činnosti zdravotnických záchranných služeb. V průběhu hodnoceného období celkem devět organizací ukončilo hospodaření kalendářního roku ztrátou z hlavní činnosti. Ve většině případů ji ovšem v celé výši dorovnal zisk z činnosti doplňkové. Jak vyplynulo z analýzy, tato činnost pozitivně přispívá k celkové finanční výkonnosti organizací. Problémy se zajištěním dostatečné likvidity byly na základě finanční analýzy prokázány u pěti organizací. Naopak u třech organizací byla zjištěna vysoká míra likvidity, která ovšem na druhou stranu poukazuje na neefektivní vázání prostředků v penězích. Komplexní bonitní model BAMF 2007 vyhodnotil ve sledovaném období sníženou hladinu bonity alespoň v jednom roce u sedmi, tedy poloviny organizací. Druhá polovina organizací byla podle modelu bonitní v průběhu celého období. Hospodaření příspěvkových organizací bylo také vyhodnoceno podle modelu Aspekt Global Rating. Příspěvkovým organizacím byla přidělována ratingová známka B.

4. Závěry a doporučení:

V rámci provedené finanční analýzy byla navržena individuální doporučení k posílení finanční výkonnosti jednotlivým organizacím. Kromě zajištění vyššího příspěvku na provoz z rozpočtu zřizovatele, například k dostatečnému krytí fondu investic nebo k zajištění dostatečné likvidity, se doporučení týkala také zajištění zvýšení produktivity práce, zajištění investic do obnovy majetku, využití prostředků vázaných ve fondu investic do obnovy stálých aktiv, zavedení doplňkové činnosti, efektivnějšího využívání likvidních prostředků v rámci činnosti organizace nebo posílení stavu zaměstnanců.

Vzhledem k uvedeným problémům v oblasti financování lze v celkovém kontextu navrhnout následující opatření: Z krátkodobého hlediska je jednoznačným řešením posílení příspěvku na provoz z řad zřizovatelů. Dalším navrhovaným řešením, jak zajistit dostatečné financování, je zapojení dalších zdrojů. Kromě zřizovatelů ve větší míře zapojit do financování ZZS Ministerstvo zdravotnictví. Výkonnostní složku od zdravotních pojišťoven lze navýšit například zvýšením hodnoty bodu za jednotlivé hrazené výkony.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, příspěvková organizace, finanční analýza, finanční ukazatele

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the Work is to assess the financial performance of emergency medical treatment institutions using selected methods of financial analysis and, based on the comparison of results of individual methods, to propose recommendations that will lead to improvement of the financial performance of institutions being assessed.

2. Research methods:

Methods of a literary research of domestic and foreign professional publications and internet sources are used to process the theoretical and methodological part of the Work. In the analytical part of the Work, the methods of financial analysis described in the theoretical part of the Work are applied to evaluate the financial performance of individual organizations. The financial analysis is based on publicly available data, especially on published financial statements of organizations assessed in the 2017–2021 period. At first, these financial statements shall be analysed horizontally and vertically. As a part of the ratio analysis, there indicators modified for organizations in the public sector are selected and calculated. And then a comprehensive evaluation is carried out on the basis of the BAMF 2007 credit scoring model and the Aspect Global Rating method.

3. Result of research:

The research shows that one of the basic problems in the area of financial performance is insufficient financing of activities of emergency medical treatment institutions. During the evaluated period, even 9 institutions ended the calendar year with any losses from their main activity. In most cases, however, it was matched in full by the profit from their additional activities. As the analysis showed, these activities contribute positively to the overall financial performance of institutions. Problems with ensuring sufficient liquidity were proven in 5 institutions on the basis of financial analyses. On the contrary, three institutions were found to have a high level of liquidity, which, on the other hand, points to inefficient funds tying up to money. During the monitored period the BAMF 2007 comprehensive credit rating model evaluated a reduced level of credit scoring in at least one year at seven, i.e. half of the institutions, that were analysed. According to the model, the other half of institutions were creditworthy during the entire period. The economy of funded institutions was also evaluated according to the Aspect Global Rating model. The funded institutions were assigned the “B” rating grade.

4. Conclusions and recommendation:

As part of financial analyses, individual recommendations were made to strengthen the financial performance of individual institutions. In addition to ensuring a higher contribution to operations from the founder's budget, for example to cover the investment fund sufficiently, or to ensure sufficient liquidity, the recommendations also related to ensuring an increase in labour productivity, ensuring investments in asset renewal, the use of funds tied up in the investment fund for the renewal of fixed assets, the introduction of additional activities, more efficient use of liquid funds within the organization's activities or strengthening the status of employees.

Considering the mentioned problems in the field of financing, the following measures can be proposed in the overall context. From a short-term point of view, the clear solution is to increase contributions to operation from all founders. Another proposed solution to ensure sufficient funding is the involvement of more sources. And further, it is necessary to engage the Ministry of Health in the financing the Emergency medical treatment institutions in addition to their founders. The performance-related component from Health Insurance Companies can be increased, for example, by increasing the value of the point for individual medical procedures covered by insurance.

KEYWORDS

Performance, Funded institution, Financial analyses, Financial indicator

JEL CLASSIFICATION

G30 – Corporate Finance and Governance: General

M21 – Business Economics

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Renata Vitásková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA02
Název DP:	Výkonnost zdravotnických záchranných služeb v ČR
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1. Úvod2. Teoreticko-metodologická část práce<ol style="list-style-type: none">2.1. Výkonnost ve veřejném sektoru2.2. Metody měření a hodnocení výkonnosti2.3. Metodika3. Analytická část práce<ol style="list-style-type: none">3.1. Zdravotnické záchranné služby v ČR3.2. Analýza vybraných metod měření3.3. Vyhodnocení a doporučení4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• PEKOVÁ, J. et al. <i>Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR</i>. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. 784 s. ISBN 978-80-7598-209-4.• RŮČKOVÁ, P. <i>Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi</i>. Praha: Grada, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.• VOCHOZKA, M. et al. <i>Metody komplexního hodnocení podniku</i>. Praha: Grada, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.• VRABKOVÁ, I. et al. <i>Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost</i>. Ostrava: VŠB-TU, 2017. 189 s. ISBN 978-80-248-4028-4.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 15. 4. 2022• Zpracování teoretické části do 1. 6. 2022• Zpracování výsledků do 1. 8. 2022• Finální verze do 1. 9. 2022
Vedoucí práce:	Ing. Radka Pešková, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1. 4. 2022

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	2
2.1 Výkonnost ve veřejném sektoru.....	2
2.1.1 Obecná charakteristika veřejného sektoru.....	3
2.1.2 Příspěvkové organizace	4
2.1.3 Přístupy k výkonnosti ve veřejném sektoru.....	9
2.1.4 Řízení výkonnosti ve veřejném sektoru.....	11
2.2 Metody měření a hodnocení výkonnosti	14
2.2.1 Finanční analýza.....	14
2.2.2 Nákladově výstupové metody	22
2.2.3 Metody založené na efektivní hranici.....	23
2.2.4 Balanced Scorecard	24
2.3 Metodika	27
3 Analytická část práce.....	29
3.1 Zdravotnické záchranné služby v ČR	29
3.1.1 Činnost ZZS	29
3.1.2 Financování ZZS	31
3.2 Analýza vybraných metod měření	32
3.2.1 Finanční analýza.....	33
3.2.2 Bonitní model BAMF 2007.....	55
3.2.3 Aspekt Global Rating	58
3.3 Vyhodnocení a doporučení	61
3.3.1 Zhodnocení hospodaření jednotlivých organizací	62
3.3.2 Porovnání modelů BAMF 2007 a AGR	64
3.3.3 Celkové vyhodnocení	66
4 Závěr.....	68
Literatura	70
Přílohy	I

Seznam zkratek

AGR	Aspekt Global Rating
AZZS ČR	Asociace zdravotnických záchranných služeb ČR
3E	Hospodárnost, efektivnost, účelnost
BAMF	Bilanční analýza municipální firmy
BCC	DEA model dle autorů Bankera, Charnese a Coopera
BSC	Balanced Scorecard
CBA	Analýza nákladů a přínosů
CCR	DEA model dle autorů Charnese, Coopera a Rhodese
CEA	Analýza efektivnosti nákladů
CMA	Analýza minimalizace nákladů
CSÚIS	Centrální systém účetních informací státu
CUA	Analýza nákladů a užitku
CZ	Cizí zdroje
CZ-NACE	Statistická klasifikace ekonomických činností
ČR	Česká republika
DEA	Analýza datových obalů
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
EAT HČ	Zisk po zdanění hlavní činnost
EAT DČ	Zisk po zdanění doplňková činnost
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HZS ČR	Hasičský záchranný sbor České republiky
IOO	Vstup, výstup, výsledek
IPSAS	Mezinárodní účetní standardy pro veřejný sektor
ISO	International Organization for Standardization
IZS	Integrovaný záchranný systém
KAMF	Klasifikační analýza municipální firmy
LZS	Letecká záchranná služba
OA	Oběžná aktiva
PO	Příspěvková organizace
RV	Setkávací systém „randez-vous“
RZP	Rychlá zdravotnická pomoc
SA	Stálá aktiva
VK	Vlastní kapitál
ZZS	Zdravotnická záchranná služba
ZZS HMP	Zdravotnická záchranná služba hlavního města Prahy
ZZS JHČ	Zdravotnická záchranná služba Jihočeského kraje
ZZS JMK	Zdravotnická záchranná služba Jihomoravského kraje
ZZS KHK	Zdravotnická záchranná služba Královéhradeckého kraje
ZZS KV	Zdravotnická záchranná služba Kraje Vysočina
ZZS KVK	Zdravotnická záchranná služba Karlovarského kraje
ZZS LK	Zdravotnická záchranná služba Libereckého kraje
ZZS MSK	Zdravotnická záchranná služba Moravskoslezského kraje
ZZS OK	Zdravotnická záchranná služba Olomouckého kraje
ZZS PAK	Zdravotnická záchranná služba Pardubického kraje
ZZS PK	Zdravotnická záchranná služba Plzeňského kraje
ZZS SČK	Zdravotnická záchranná služba Středočeského kraje
ZZS UK	Zdravotnická záchranná služba Ústeckého kraje
ZZS ZK	Zdravotnická záchranná služba Zlínského kraje

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet denních aktivit ZZS ČR.....	30
Tabulka 2 ZZS hlavního města Prahy	34
Tabulka 3 ZZS Středočeského kraje	36
Tabulka 4 ZZS Moravskoslezského kraje	37
Tabulka 5 ZZS Ústeckého kraje	39
Tabulka 6 ZZS Olomouckého kraje	40
Tabulka 7 ZZS Jihomoravského kraje	42
Tabulka 8 ZZS Libereckého kraje.....	43
Tabulka 9 ZZS Zlínského kraje.....	45
Tabulka 10 ZZS Jihočeského kraje	46
Tabulka 11 ZZS kraje Vysočina.....	48
Tabulka 12 ZZS Královéhradeckého kraje	49
Tabulka 13 ZZS Pardubického kraje.....	51
Tabulka 14 ZZS Plzeňského kraje	52
Tabulka 15 ZZS Karlovarského kraje	54
Tabulka 16 Model BAMF 2007	56
Tabulka 17 Aspekt Global Rating.....	59
Tabulka 18 Výsledný přehled hodnocení.....	67

Seznam obrázků

Obrázek 1 Institucionální pojetí veřejné správy.....	3
Obrázek 2 Struktura rozvahy příspěvkových organizací	8
Obrázek 3 Základní přístupy k výkonnosti	9
Obrázek 4 Logický model aktivity.....	10
Obrázek 5 Celkový pohled na 3E.....	11
Obrázek 6 Základní proces řízení výkonnosti.....	12
Obrázek 7 Životní cyklus řízení výkonnosti	13
Obrázek 8 Finanční analýza	15
Obrázek 9 Metody finanční analýzy	16
Obrázek 10 Indikátory a hodnotící škála modelu AGR	18
Obrázek 11 Nákladově užitkové metody	22
Obrázek 12 Metoda BSC.....	25

Seznam grafů

Graf 1 Příspěvkové organizace dle CZ-NACE	5
Graf 2 Struktura zaměstnanců ZZS ČR.....	31
Graf 3 Roční příspěvek zřizovatele na provoz v přepočtu na jednoho obyvatele kraje 2021 ..	32
Graf 4 Struktura výnosů	33
Graf 5 Struktura nákladů	33
Graf 6 Porovnání modelů BAMF 2007 a AGR – ZZS Moravskoslezského kraje.....	65
Graf 7 Porovnání modelů BAMF 2007 a AGR – ZZS Kraje Vysočina	65

1 Úvod

Měření a hodnocení výkonnosti má pro fungování jakéhokoli subjektu zásadní význam. Informace o výkonnosti jsou nepostradatelné pro všechny zainteresované strany, které rozhodují o dalším směřování podniku. Ve veřejném sektoru se zavádění výkonnostních měřítek začalo prosazovat společně se zaváděním reformy veřejných financí v polovině osmdesátých let 20. století. V současnosti jsou v organizacích veřejného sektoru zaváděny zásady moderního strategického řízení, a proto lze k jejich výkonnosti přistupovat podobně jako v sektoru soukromém.

Výkonnost lze obecně charakterizovat jako schopnost organizace dosahovat naplánovaných cílů. Pojetí výkonnosti může být v návaznosti na definované cíle rozličné. Ve veřejném sektoru by měla být měřena vzhledem k jednotlivým zainteresovaným stranám i k vymezeným strategickým cílům organizace. Posuzovat výkonnost lze jednak z pohledu finančního zdraví, jednak z pohledu realizace poslání. K jejímu měření lze využít řadu metod a nástrojů, které jsou přizpůsobeny zvoleným oblastem.

Tato práce se zaměřuje na výkonnost krajských příspěvkových organizací, konkrétně se jedná o zdravotnické záchranné služby. Hlavním cílem práce je posoudit jejich finanční výkonnost pomocí zvolených metod finanční analýzy a na základě komparace výsledků jednotlivých metod navrhnout doporučení, která přispějí ke zlepšení finanční výkonnosti posuzovaných organizací.

Práce je rozdělena do dvou základních částí – teoreticko-metodologické a analytické.

První kapitola teoreticko-metodologické části je věnována obecným poznatkům, které se vztahují k veřejnému sektoru a jeho výkonnosti. Nejprve je představen veřejný sektor jako součást smíšeného hospodářství. Další část je zaměřena na příspěvkové organizace, tedy právní formu zdravotnických záchranných služeb. Jsou zde popsány hlavní principy, na kterých je založeno fungování a hospodaření těchto organizací. Následující podkapitoly se věnují přístupům k výkonnosti ve veřejném sektoru a jeho řízení. Druhá kapitola je zaměřena na vybrané metody hodnocení výkonnosti, které lze využít ve veřejném sektoru a které hodnotí výkonnost z různých hledisek. Největší část této kapitoly je věnována metodám finanční analýzy, pomocí nichž se posuzuje finanční výkonnost organizací. V ostatních částech jsou představeny další metody: pro posouzení ekonomické výkonnosti jsou vybrány nákladově výstupové metody, technická efektivnost je zastoupena modelem DEA a jako poslední je vybrán komplexní model Balanced Scorecard. Tato část je zakončena metodikou, ve které je popsán postup zpracování této práce.

Analytická část je také rozdělena do tří kapitol. V první kapitole jsou představeny zdravotnické záchranné služby jednotlivých krajů, které budou dále analyzovány. Blíže je popsána jejich činnost a způsoby financování. Další kapitola se již věnuje podrobnému finančnímu rozboru výkazů účetních závěrek vybraných organizací. V jednotlivých částech je využita pro zhodnocení finančního zdraví metoda rozborů vertikální a horizontální a navazující poměrová analýza. Dále jsou pro komplexní posouzení použity modely BAMF 2007 a model Aspekt Global Rating. V poslední kapitole je zhodnoceno hospodaření jednotlivých organizací doplněné o individuální doporučení ke zlepšení finančního zdraví. Následuje část, v níž je na základě předchozích výsledků porovnáno hodnocení jednotlivých zvolených modelů. Závěrečnou část tvoří celkové vyhodnocení, ve kterém je na základě komparace předešlých výsledků zhodnocena finanční výkonnost v rámci celé skupiny. Jsou navržena doporučení pro posílení celkové finanční stability organizací.

2 Teoreticko-metodologická část práce

2.1 Výkonnost ve veřejném sektoru

Schopnost organizací fungovat a soutěžit v současném neustále se měnícím prostředí vyžaduje vysoce komplexní, kvalitní řízení a znalosti. Pro úspěšnou organizaci představuje měření a hodnocení výkonnosti součást efektivního řízení. Informace o finanční situaci a dosahovaných výsledcích jsou důležité nejen pro další rozhodování vlastníků a managementu, ale i pro ostatní zainteresované strany (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 64).

Pojem výkonnost není přesně určen. Používá se ve spojitosti s vymezením samotné podstaty fungování organizace, její prosperity a schopnosti přežít. Wagner (2009, s. 17) definuje výkonnost jako „... charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoušený subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání (průběhu) této činnosti.“ Veber et al. (2009, s. 672) dále doplňují, že podstatou vlastního měření je komparace zjištěných údajů, které reflektují stav dané reality, s určenými měřítky. Tato kritéria mohou představovat například normy. Dále se může jednat o hodnoty, kterých organizace dosáhla v minulém období nebo jsou plánované. Porovnávat lze také výsledky ostatních organizací (benchmarking), pokud vykonávají stejné činnosti a mají k tomu podobné podmínky.

Vodáková et al. (2016, s. 13) vycházejí z Wagnerovy definice a výkonnost vztahují na činnosti, které směřují k nějakému cíli, a má tedy smysl je monitorovat. Z tohoto pohledu autoři výkonnost rozkládají na dvě složky, a to efektivnost a účelnost. Efektivnost charakterizují jako výběr činností, které povedou k dosažení daného cíle, a účelnost jako způsob, kterým jsou prováděny zvolené činnosti tak, aby bylo dosaženo cíle.

Základním předpokladem hodnocení výkonnosti je dle Vebera et al. (2009, s. 670) otázka, kdo je zadavatelem hodnocení a k jakému účelu toho hodnocení slouží. Jiné požadavky na vypovídací schopnost posouzení budou mít vlastníci a jiné zřizovatelé a manažeři. Pro vlastníky, kteří se zaměřují zejména na finanční situaci organizace, může být prioritním měřítkem výkonnosti tržní hodnota jejich investice. Manažeři zase sledují, jak jsou naplňovány jejich řídicí cíle a záměry, a pro svá další rozhodování využívají celou řadu indikátorů výkonnosti. Zaměřují se jak na finanční, tak i nefinanční ukazatele, které mají vazbu na vizi a strategii organizace.

Celkově lze tedy shrnout, že v současné době lze pohlížet na výkonnost organizace ze dvou hledisek – organizace jako finanční investice a organizace jako socioekonomický systém (Wagner, 2011).

Ve veřejném sektoru je možné přistupovat k měření a hodnocení výkonnosti podobně jako v sektoru soukromém. MVČR (2016) považuje za zásadní hodnotit výkonnost v souvislosti se zvyšováním kvality veřejných služeb. Dále doplňuje, že výkonnost ve veřejném sektoru by měla být postavena na základních zásadách výkonnosti, kterými jsou efektivnost, účelnost a hospodárnost. Na základě toho Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 65) definují výkonnost neziskových organizací veřejného sektoru jako „... schopnost organizace naplňovat své cíle v daném časovém období, a to efektivně, účelně a hospodárně“.

Tato práce je zaměřena na výkonnost zdravotnických záchranných služeb. Tyto příspěvkové organizace tvoří nedílnou součást veřejného sektoru. Proto v této kapitole bude nejprve uvedena obecná charakteristika veřejného sektoru a fungování této právní formy organizací. Dále se kapitola bude věnovat pojetí výkonnosti a jejímu řízení ve veřejném sektoru.

2.1.1 Obecná charakteristika veřejného sektoru

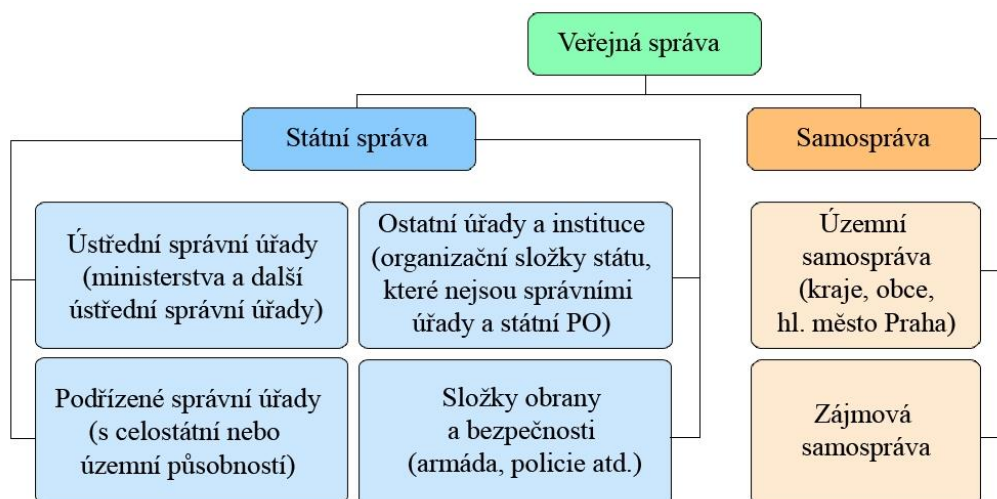
Národní hospodářství je z pohledu vlastnictví tvořeno soukromým a veřejným sektorem. I když se tyto sektory podle Pekové, Jetmara a Totha (2019, s. 39) vzájemně odlišují – například potřebou tvořit zisk, vlastnictvím nebo rozhodováním, navzájem se doplňují a ovlivňují. Je to právě veřejný sektor, který například v oblasti legislativní, ochrany života a zajištění bezpečnosti vytváří předpoklady pro zajištění chodu soukromého sektoru. Tam, kde soukromý sektor nefunguje, se naopak podle autorů veřejný sektor rozvíjí. Tato vzájemná symbióza vytváří současnou smíšenou ekonomiku.

Definice veřejného sektoru jsou rozdílné. Někteří z autorů zdůrazňují především princip veřejného vlastnictví, jiní poukazují na nutnost zavedení organizace a řádu do společnosti. Vodáková et al. (2013, s. 12) a Peková, Jetmar a Toth (2019, s. 39) popisují veřejný sektor podobně: jako část smíšené ekonomiky, která zajišťuje a vytváří pro veřejnost statky a služby, o jejichž složení bylo rozhodnuto ve veřejném výběru a jejichž úhrada je zajištěna z veřejných rozpočtů. Zdůrazňují rovněž princip neziskovosti, kontroly a princip řízení pomocí státní a municipální správy.

Jednotlivé přístupy k veřejnému sektoru shrnují Maaytová, Ochrana a Pavel (2015, s. 17) následovně:

- Hledisko systémové – sektor zaujímá podstatnou část současné ekonomiky.
- Hledisko vlastnictví – v sektoru existuje státní vlastnictví a vlastnictví samospráv.
- Hledisko rozhodování – měřítkem pro rozhodování je veřejný prospěch.
- Hledisko financování – činnosti veřejného sektoru jsou hrazeny z veřejných rozpočtů.
- Hledisko administrativní a institucionální – sektor je veden státní správou a samosprávou, které zakládají své vlastní instituce (viz obrázek 1).

Obrázek 1 Institucionální pojetí veřejné správy



Zdroj: vlastní zpracování dle Smetanové (2017, s. 8–9)

Finanční zajištění neziskových aktivit organizací ve veřejném sektoru je úkolem veřejných financí. Jedním ze základních druhů příjmů veřejných rozpočtů jsou daně. Ty lze definovat jako povinnou, zákonem stanovenou a nenávratnou platbu do veřejného rozpočtu (Kubátová, 2018, s. 15). Peková, Pilný a Jetmar (2012, s. 206) dodávají, že daně plní fiskální funkci – tzn., že umožňují získat peněžní prostředky pro financování veřejných statků a potřeb. Daně jsou pomocí rozpočtové soustavy rozděleny podle jejich rozpočtového určení

na centrální úroveň a ostatní veřejné subjekty. Každá nevýdělečná organizace hospodaří podle svého finančního plánu a je napojena na rozpočet svého zřizovatele (Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s. 84).

Podle Slavíka (2014, s. 50) je hlavním smyslem tohoto podsystému ekonomiky garantovat a poskytovat všem občanům služby, které vedou k uspokojení společenských potřeb, a jsou tedy nezbytné pro zajištění blahobytu společnosti. Tyto služby bývají obvykle dodávány zdarma nebo za dotovanou cenu, neboť je není možné zcela zajišťovat komerčně. Autor k těmto službám přistupuje z věcného a správního hlediska. V případě věcného hlediska se jedná o zajištění konkrétního užítku, například zajištění dopravy, zdravotnictví, školství. Správní služby naproti tomu regulují život ve společnosti, a to zabezpečením veřejného pořádku, obrany či bezpečnosti státu.

Jiný pohled na služby poskytované veřejnosti přináší Vrabková et al. (2017, s. 7–8). Z pohledu jejich uživatelů radí veřejné služby do tří skupin:

- služby věcného charakteru – péče, poznání, ochrana;
- služby materiální povahy – příspěvky, dávky, strava;
- služby úřední – vysvědčení, osvědčení.

Typickým znakem veřejných statků a služeb je podle Maaytové, Ochrany a Pavla (2015, s. 82) a Pekové, Jetmara a Totha (2019, s. 193–194), že jsou spotřebovávány kolektivně a jejich zabezpečení je ve veřejném zájmu. Pro zajištění dostatečného množství statků a služeb má veřejný sektor na výběr z několika možností. První z nich je zajistit a produkovat tyto statky interně, tedy vlastními silami a s kapitálovými statky, který veřejný sektor vlastní. Další možností je zajistit tuto produkci v rámci externí spolupráce s organizacemi soukromého a neziskového sektoru, pokud je to efektivnější. Tato spolupráce může mít podle Maaytové, Ochrany a Pavla (2015, s. 82) formu klasických veřejných zakázek, kdy za poskytnutí služby dostává soukromá organizace zapláceno, nebo formu koncese, kdy soukromá organizace službu zajistí a má právo za ni vybírat uživatelské poplatky. Je to právě oblast veřejných zakázek, která ve velké míře ovlivňuje postoje veřejnosti k veřejnému sektoru. Veřejný sektor je tak často vnímán jako zkorumpovaný a neefektivní (Maaytová, Ochrana, Pavel, 2015, s. 69).

Obecně má k této neefektivitě veřejný sektor sklon z několika důvodů (Nevima, 2020, s. 20):

- V organizacích veřejného sektoru nelze určit skutečného vlastníka.
- Organizace nejsou určeny k tvorbě zisku a nemusí čelit konkurenci.
- Finanční ohodnocení neodpovídá vysoké odborné způsobilosti zaměstnanců.
- Veřejné služby jsou poskytovány zdarma nebo za nižší ceny, než jsou skutečné náklady.
- Vstupy lze měřit, ale měření výstupů je komplikované.

Při snaze o zajištění vyšší efektivity ve veřejném sektoru má významnou úlohu veřejná kontrola a audit. V organizacích jsou tak zaváděny moderní metody řízení, které se prosadily v soukromém sektoru. Na efektivnost se pohlíží z hlediska hospodárnosti v nákladech, užitečnosti výstupů pro občana a dosahování vyšší efektivity mezi vstupy a výstupy (Peková, Jetmar, Toth, 2019, s. 108).

2.1.2 Příspěvkové organizace

Důležitou součástí veřejného sektoru jsou příspěvkové organizace (dále jen PO), které představují jednu z právních forem fungování neziskových organizací. Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 19) a Peková, Jetmar a Toth (2019, s. 270) tyto organizace

popisují jako organizace, které nejsou primárně zřízeny k tvorbě zisku, ačkoli ho mohou dosahovat. Jejich hlavním posláním je zajišťování společenského dobra. Zabezpečují veřejné statky a služby a slouží veřejnému prospěchu.

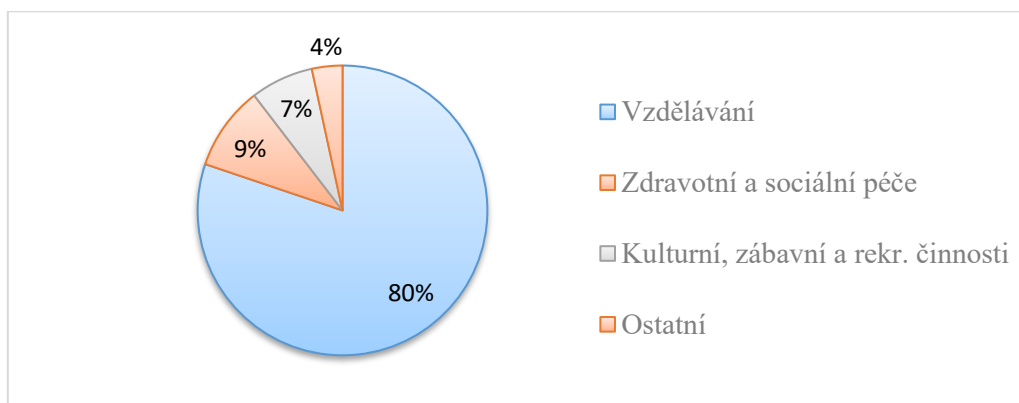
Právní forma PO vychází z historického vývoje České republiky. Škarabelová (2014, s. 2) a Vrabková et al. (2017, s. 17) uvádějí, že institut příspěvkové organizace v zahraničí prakticky neexistuje. Na podobném principu fungují pouze PO v České a Slovenské republice. Nicméně podle Škarabelové (2014, s. 2) se tato právní forma osvědčila pro veřejně prospěšné činnosti a pro činnosti, které negenerují dostatečnou výši zisku, jenž by pokryl veškeré náklady.

Legislativní vymezení příspěvkové organizace v českých předpisech chybí. Podrobnější charakteristiku obsahuje slovenský zákon č. 523/2004 Z. z., o rozpočtových pravidlech verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov. Ten v § 21, odst. 2 blíže popisuje příspěvkovou organizaci jako právnickou osobu státu nebo vyššího územního celku, která je propojená příspěvkem s rozpočtem státním, obecním nebo rozpočtem vyššího územního celku a která svými tržbami pokryje méně než 50 % svých nákladů. Pro tuto organizaci jsou směrodatné finanční vztahy dané zřizovatelem v rámci jeho rozpočtu.

Česká legislativa rozlišuje dva druhy příspěvkových organizací podle jejich zřizovatele. Jedná se o státní a územní příspěvkové organizace. Státní PO jsou navázány na státní rozpočet a vznikají zejména v oblastech, kde stát musí zajistit poskytování veřejných služeb v požadované kvalitě (Vrabková et al., 2017, str. 19). Podle zveřejňované statistiky MFČR (2022b) tyto organizace představují pouhých 2 % všech příspěvkových organizací. V absolutním vyjádření se jedná o 210 organizací z celkového počtu 10 427. Většinu příspěvkových organizací zakládají a řídí územně samosprávné celky. Jedná se především o organizace zajišťující vzdělání.

V následujícím grafu jsou zachyceny příspěvkové organizace podle začlení jejich hlavní činnosti dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. V současnosti je podle statistiky MFČR (2022b) zřízeno 8 360 vzdělávacích institucí, které představují 80 % celkového počtu. Následují organizace, které provozují zdravotní a sociální služby, v počtu 980. Třetí v pořadí, s počtem 732, jsou organizace, které se zabývají kulturní, zábavní a rekreační činností.

Graf 1 Příspěvkové organizace dle CZ-NACE



Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022b)

Základními legislativními předpisy, které určují princip fungování příspěvkových organizací, jsou (Vrabková et al., 2017, s. 17):

- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ze kterého vycházejí státní PO.
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, který je určen PO založeným územní samosprávou.

PO vznikají z rozhodnutí zřizovatele. Zakládacím dokumentem je zřizovací listina. Zákon č. 250/2000 Sb. v § 27 stanoví obsah této listiny. Mezi hlavní body listiny patří zejména stanovení hlavního záměru, na základě kterého organizace vznikla, a předmět jejích aktivit, a to jak hlavních, tak i doplňkových. V listině je také uveden majetek, který vkládá zřizovatel příspěvkové organizaci do jeho správy a k plnění jeho činností. Zároveň určuje práva k nakládání s majetkem, která dovolují PO hospodařit jak s majetkem svého zřizovatele, tak i s majetkem, který organizace pořídila v rámci své činnosti (Peková, Jetmar, Toth, 2019, s. 289).

PO mají samostatnou právní subjektivitu, jsou právnickými osobami, i když s určitým omezením. Tyto organizace jsou bezprostředně vázány na svého zřizovatele a většina důležitých rozhodnutí musí být zřizovatelem schválena (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 27).

Z pohledu řízení příspěvkové organizace je tedy stěžejním dokumentem zřizovací listina, další pravidla řízení stanovují zákony o rozpočtových pravidlech. Tuto obecnou rovinu doplňují zřizovatelé podrobnější úpravou ve formě směrnic nebo pravidel hospodaření a vztahů se zřizovatelem, které jsou pak považovány za základní nástroj řízení PO.

Město Olomouc v pravidlech pro jím zřízené PO (2019) vychází z obecných pravidel řízení a shrnuje základní zásady, které jsou PO povinny dodržovat při řízení a controllingu.

Jedná se o:

- jednoznačné přidělení pravomocí;
- zajištění dlouhodobé udržitelnosti ve všech oblastech řízení;
- upřednostnění poslání a účelu, tedy hlavní činnosti před doplňkovou;
- včasné plánování a důkladné vyhodnocování plánů;
- omezování výdajů na nezbytné, účelné a hospodárné;
- zajištění průběžného vzdělávání zaměstnanců a zlepšení technologického vybavení;
- zavedení a zajištění součinnosti projektového, procesního a finančního řízení;
- efektivní řízení podpůrných činností.

Hospodaření příspěvkových organizací

Hospodaření těchto organizací je podle Vrabkové et al. (2017, s. 22–23) upraveno zejména v rozpočtových pravidlech a řídí se rozpočtem nákladů a výnosů, který se sestavuje každý rok, včetně střednědobého výhledu na další dva roky. Příspěvková organizace předkládá svému zřizovateli ke schválení návrh rozpočtu, kde jsou uvedeny předpokládané náklady a výnosy hlavní činnosti pro následující období, společně s věcným komentářem k hlavním položkám výkazu. Rozpočet musí být vypracován, jak stanoví zákony o rozpočtových pravidlech, jako vyrovnaný.

Peková, Pilný a Jetmar (2012, s. 228) uvádějí, že PO poskytují služby veřejnosti zdarma nebo za cenu nižší, než jsou skutečné náklady. Z příjmů, které příspěvkové organizace dosahují ze své činnosti, financují vynaložené náklady. K pokrytí zbývajících nákladů organizace je zřizovatelem udělována dotace ve formě neinvestičního příspěvku na provoz nebo

investičního příspěvku k pořízení investic. Kromě příjmů z jednotlivých činností a příspěvku od zřizovatele PO hospodaří také s přijatými dotacemi ze zahraničí a prostředky uloženými ve svých fondech (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 27).

Sluka a Kortanová (2017, s. 18) doplňují, že příspěvkové organizace jsou podle rozpočtových pravidel povinny tvořit fondy, které musí být plně kryty peněžními prostředky. Jejich tvorba vyplývá z potřeby samostatně sledovat finanční prostředky, které byly určeny k předem danému záměru.

Samostatně od hlavní činnosti se sleduje činnost doplňková, pokud ji organizace provozuje. Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018, s. 57) ji popisují jako činnost, která má komerční charakter. Prvotním záměrem k vykonávání této činnosti je podpora hlavní činnosti. Může být také provozována za účelem hospodárného využití majetku organizace, např. pronájem prostor, které organizace nevyužívá. Vrabková et al. (2017, s. 22–23) zdůrazňují, že doplňková činnost nesmí být vykonávána, pokud by měl být výsledek hospodaření záporný, připouští se pouze kladný výsledek hospodaření. Kromě toho, že jsou organizace zodpovědné za své hospodaření, mezi jejich další povinnosti patří náležitě pečovat o svěřený majetek svého zřizovatele.

Finanční kontrola v příspěvkových organizacích vychází ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů. V příspěvkových organizacích by měl být podle Vrabkové et al. (2017, s. 27) nastaven vnitřní kontrolní systém, pomocí něhož by se předcházelo neúspěšnému, zbytečnému a neefektivnímu zacházení s veřejnými prostředky, jak je uvedeno v § 4 tohoto zákona. Podle autorů by tento systém opatření měl včas zajišťovat, posuzovat a snižovat provozní, finanční a právní rizika, která vznikají v souvislosti s plněním schválených plánů a cílů organizace.

V oblasti účetnictví je základním předpisem pro příspěvkové organizace zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., jenž v § 1, odst. 3 řadí příspěvkové organizace do skupiny vybraných účetních jednotek. Tato skupina organizací musí dle MFČR (2023b) postupovat v oblasti účetnictví v souladu s dalšími normami, které jsou speciálně upraveny pro veřejný sektor, z nichž pak organizacím vyplývají další povinnosti, jako je například předkládání účetních a finančních výkazů v elektronické podobě Ministerstvu financí. Tyto informace pak dále slouží nejen k účelům kontrolním a statistickým, ale pomocí systému CSÚIS (centrální systém účetních informací státu) jsou také sestavovány výkazy za Českou republiku.

Základní legislativa v oblasti účetnictví a účetního výkaznictví je součástí přílohy 4.

Připravovaný nový zákon o účetnictví, který je v současnosti v připomínkovém řízení, se dotkne také příspěvkových organizací. Ministerstvo financí ve svém Informačním bulletinu: účetnictví veřejného sektoru z 20. 1. 2023 shrnulo základní připravované změny následovně (MFČR, 2023a):

- zrušení českých účetní standardů pro vybrané účetní jednotky – jednotné postupy účtování budou součástí prováděcích předpisů;
- opuštění konceptu účetních knih;
- modernizace pravidel souvisejících se zveřejňováním účetních závěrek;
- zavedení povinnosti digitalizace účetní dokumentace od 1. 1. 2026;
- umožnění převodu práv a povinností souvisejících s odpovědností za vedení účetnictví (novela zákona o finanční kontrole);
- zrušení přehledu o peněžních tocích;
- zrušení přehledu o změnách vlastního kapitálu;
- zrušení operativních účetních záznamů;
- optimalizace přílohy k účetní závěrce.

Dalším tématem z oblasti hospodaření organizací, které je v současnosti hodně diskutováno, je oblast peněžních fondů příspěvkových organizací.

Jak již bylo zmíněno, pravidla hospodaření příspěvkových organizací vychází z rozpočtových pravidel a hospodaření je založeno na akruální bázi, tj. na rozpočtu nákladů a výnosů. Úprava peněžních fondů a výsledku hospodaření v legislativě tomu ovšem podle Ministerstva financí (2018) neodpovídá. Z toho vyplývá, že není možné vždy zajistit naplnění některých peněžních fondů příspěvkových organizací peněžními prostředky, což vede k nekrytí fondů. Zachycení fondů v rozvaze organizace je uvedeno na obrázku 2.

Obrázek 2 Struktura rozvahy příspěvkových organizací

Aktiva	Pasiva
Stálá aktiva (SA)	Vlastní kapitál (VK)
Dlouhodobý nehmotný majetek	Jmění účetní jednotky a upravující položky
Dlouhodobý hmotný majetek	Fondy účetní jednotky
Dlouhodobý finanční majetek	- fond odměn
Dlouhodobé pohledávky	- fond reprodukce majetku / fond investic
Oběžná aktiva (OA)	- fond rezervní
Zásoby	- fond FKSP
Krátkodobé pohledávky	Výsledek hospodaření
Krátkodobý finanční majetek	Cizí zdroje (CZ)
- běžný účet, pokladna	Rezervy
- účet FKSP	Dlouhodobé závazky
- ostatní	Krátkodobé závazky

Zdroj: vlastní zpracování

MFČR (2018) uvádí, že současné tituly tvorby a čerpání peněžních fondů nejsou peněžního charakteru, stanovené postupy účtování vedou ke zkreslování výsledku hospodaření a sestavená účetní závěrka nemusí podávat věrný a poctivý obraz předmětu účetnictví a finanční výkonnosti, což je v rozporu s mezinárodními účetními standardy pro veřejný sektor IPSAS.

Ministerstvo financí dále dodává, že tvorba a čerpání fondů musí být navázány na pohyb peněžních prostředků. Problém nastává, jestliže PO nemá dostatečné finanční prostředky a fondy tvoří jen účetně, což vede k nekrytí zejména fondu reprodukce majetku / fondu investic a někdy fondu rezervního.

Fond reprodukce majetku / fond investic

Tento fond slouží podle MFČR (2018) k vytvoření finanční rezervy na financování investičních potřeb. Problematická je zejména povinnost příspěvkových organizací tvořit fond peněžními prostředky v plné výši odpisů. Odpisy totiž nejsou a ani nemohou být zdrojem peněžních prostředků. Příspěvkové organizace ani jejich zřizovatelé nemají dostatek peněžních prostředků na krytí odpisů, a proto využívají možnosti např. výsledkového snížení nekrytí fondů, které umožňuje vyhláška č. 410/2009 Sb. v § 66, nebo zřizovatel poskytne příspěvek, který pokryje odpisy příspěvkové organizace, ale zároveň nařídí odvod z fondu, který je zaúčtován rozvahově.

Rezervní fond

Smyslem jeho existence je dle Sluky a Kortanové (2017, s. 19) vytvoření peněžní rezervy na úhradu ztráty nebo další rozvoj příspěvkové organizace, nicméně problematická je jeho tvorba

např. ze zlepšeného výsledku hospodaření, protože výsledek hospodaření nemusí být kryt peněžními prostředky v celé výši. Máče (2018, s. 25) dodává, že podobně je na tom i čerpání za účelem úhrady zhoršeného výsledku hospodaření. Organizace, která vykazuje ztrátu, může dosahovat kladného salda peněžních prostředků.

Veškeré tyto postupy vedou k umělému zlepšování hospodářského výsledku, který neodpovídá ekonomické realitě. Účetní závěrka má pak sníženou vypovídací schopnost, zkresluje ekonomické informace pro uživatele, případně může vést k chybnému určení výše prostředků na provoz (MFČR, 2018).

Přesto tyto postupy příspěvkové organizace z několika důvodů využívají (MFČR, 2018):

- požadavek na sestavování vyrovnaného rozpočtu nákladů a výnosů;
- požadavek na úhradu akruální účetní ztráty peněžními prostředky;
- obtížné vysvětlování účetní ztráty zřizovatelům a veřejnosti;
- zhoršení vyjednávací pozice příspěvkové organizace se zřizovatelem při stanovení příspěvku na provoz, kdy příspěvková organizace vykazuje jiný výsledek hospodaření, než který odpovídá ekonomické realitě.

Vzhledem k těmto významným skutečnostem MFČR (2018) navrhuje následující změny:

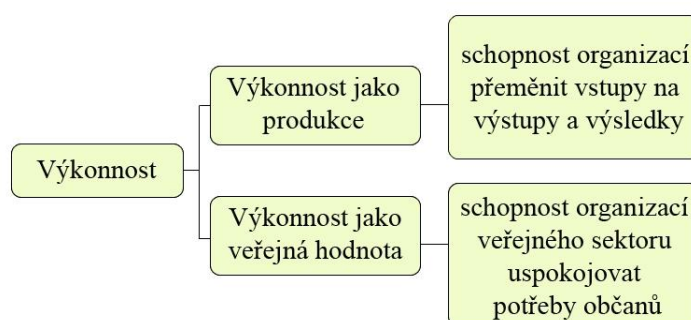
- zrušení fondu reprodukce majetku/fondu investic, rezervního fondu a fondu odměn bez náhrady;
- sestavování rozpočtu příjmů a výdajů, a nikoli rozpočtu nákladů a výnosů, neboť to povede k zjednodušení a zefektivnění finančního řízení ze strany zřizovatelů.

Na další problém v této oblasti poukazují Sluka a Kortanová (2017, s. 19). Jedná se o účetní zachycení fondů organizace na straně pasiv. Z jejich pohledu by vzhledem k povaze fondů bylo vhodné vykazovat fondy pouze na straně aktiv. MFČR (2018) dodává, že správné účetní zachycení v pasivech je diskutováno u fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), neboť ten z účetního hlediska představuje současný dluh organizace vůči zaměstnancům, který vyplývá ze zákona.

2.1.3 Přístupy k výkonnosti ve veřejném sektoru

Výkonnost je dle Vignieriho (2020) vícerozměrný koncept, ke kterému existují ve veřejném sektoru dva základní přístupy. Přistupovat k výkonnosti jako k produkci patří mezi tradiční pojetí, kdy je výkonnost spojována s konceptem 3E (hospodárnost, účelnost, efektivita) a modelem IOO (vstup, výstup, výsledek). Další koncepce přistupuje k výkonnosti jako k realizaci veřejné hodnoty, viz obrázek 3.

Obrázek 3 Základní přístupy k výkonnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Vignieriho (2020)

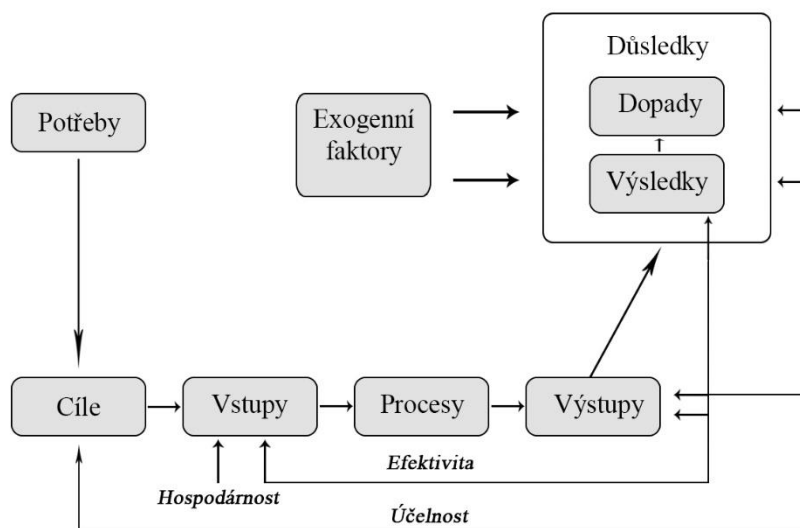
Výkonnost jako veřejnou hodnotu lze charakterizovat jako schopnost organizací veřejného sektoru naplňovat potřeby občanů. Van Dooren, Bouckaert a Halligan (2015, s. 2–3) podle tohoto přístupu rozdělují výkonnost na čtyři typy, které posuzují v závislosti na kvalitě prováděných kroků a na kvalitě dosaženého výsledku (úspěchu). Z pohledu těchto dvou rozměrů lze výkonnost podle autorů rozdělit následovně:

1. Výkonnost jako produkce – jakákoli činnost, která nepohlíží ani na kvalitu prováděných kroků, ani na kvalitu dosaženého výsledku.
2. Výkonnost jako schopnosti – zásadní je zde kvalita prováděných kroků. Čím je organizace způsobilější, tím jsou její výstupy kvalitnější.
3. Výkonnost jako dobrý výsledek – prioritou je kvalitní výsledek, nikoli to, jakými kroky bylo výsledku dosaženo.
4. Výkonnost jako udržitelný výsledek – je to spojení kvality prováděných kroků a dosaženého výsledku, čímž je dosaženo udržitelného výsledku, který je podle autorů tím nejlepším.

Produkční model odkazuje na schopnost organizace přeměnit zdroje na výstupy a výsledky. Podle Vrabkové et al. (2017, s. 13) patří produkční model mezi stěžejní modely ekonomické výkonnosti a je základem posouzení ekonomické efektivity veřejných služeb. Autoři dále upřesňují, že základním parametrem výkonnosti ve veřejném sektoru není výstup, ale výsledek, který je konfrontován s veřejným zadáním nebo společenskou potřebou.

Na obrázku 4 je znázorněn příklad logického modelu včetně vazeb mezi zásadami konceptu 3E a vztahů, pomocí nichž se poměřují.

Obrázek 4 Logický model aktivity



Zdroj: Vodáková et al. (2013, s. 20)

S konceptem 3E je spojováno ekonomické řízení organizací veřejného sektoru a je možno ho popsat jako provádění správných věcí (účelnost) za rozumnou cenu (hospodárnost) a správným způsobem (efektivnost) (Mital' et al., 2022, s. 129).

Přesné definice těchto základních zásad vychází z § 2 zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Podle tohoto zákona a MFČR (2016) lze jednotlivé pojmy charakterizovat následovně:

Hospodárnost (Economy) znamená zajištění požadovaných úkolů organizací ve správnou dobu, v dostatečném množství a přiměřené kvalitě a s co nejnižším vynaložením finančních prostředků. Ukazatel hospodárnosti poměřuje skutečně vynaložené náklady s rozpětím a kvalitou vstupů. Cílem je s minimálními náklady zajistit náležitou kvalitu vstupů. Kritériem hodnocení hospodárnosti může být cena obvyklá pro pořízení daných vstupů nebo limitní cena stanovená předpisy.

Efektivnost (Efficiency) je zabezpečena spotřebou takového množství financí, s jejichž pomocí se získá nejvyšší možný objem, jakost a přínos daných úkolů v porovnání s množstvím prostředků vynaložených na jejich plnění. Posuzovat efektivnost lze pomocí ukazatele produktivity (hodnota výstupu na jednoho zaměstnance) nebo nákladové efektivnosti (spotřebované náklady na jednotku výstupu). Měřítkem hodnocení efektivnosti může být předepsaný standard, hodnota indikátoru u podobné organizace nebo benchmark.

Účelností (Effectiveness) se rozumí použití finančních prostředků v takové výši, která zajistí splnění stanovených úkolů a cílů. Posuzuje se, v jaké míře jsou naplněny dané cíle – porovnává se dosažený stav se zamýšleným. Dle MVČR (2016) je toto měřítko nejproblematictější, protože ve veřejném sektoru nejsou často cíle definované a měřitelné.

Tyto principy směřují k vnitřnímu fungování a rozhodování organizace. MFČR (2016), Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 9) a Mital' et al. (2022, s. 129) se shodují v tom, že posuzování těchto kritérií by mělo být prováděno komplexně. Pouze tak je dosaženo optimálního výsledku pro naplnění cílů organizace, jak je znázorněno na obrázku 5.

Obrázek 5 Celkový pohled na 3E



Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2016)

2.1.4 Řízení výkonnosti ve veřejném sektoru

Pro řízení jakékoli organizace jsou informace o výkonnosti zásadní. Se zaváděním tzv. New Public Managementu a s poptávkou po vysoce výkonném veřejném sektoru se monitorování výkonnosti začalo prosazovat také ve veřejném sektoru (Vodáková et al., 2016, s. 30–31).

Vignieri (2020) a Van Dooren, Bouckaert a Halligan (2015, s. 7) uvádějí základní proces řízení výkonnosti, který zahrnuje tři kroky, jak je znázorněno na obrázku 6.

Obrázek 6 Základní proces řízení výkonnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Van Doorena, Bouckaerta a Halligana (2015, s. 7)

Prvním krokem řízení výkonnosti je její měření. Wagner (2009, s. 36–38) popisuje toto měření v obecné rovině jako postup, který má za úkol zjistit o posuzovaném objektu požadované informace. Podle autora by měl správný postup měření zahrnovat několik fází. Pro první fázi je charakteristické navržení a vytvoření odpovídajícího modelu, na jehož základě bude měření prováděno a budou vysvětleny jeho výsledky. Další fáze zahrnuje výběr metod vhodných k danému měření, získání a uchování naměřených hodnot. Následuje fáze, která obsahuje zejména analýzu, porovnání a syntézu dat. K závěrečným krokům patří dle autora ověření a interpretace dat uživatelům.

Druhým krokem je začlenění informací do dokumentů a procesů organizace, což umožní kontrolovat plnění cílů a posledním krokem je využití informací pro rozhodování, nastavení cílů, odpovědnosti a controllingu (Vignieri, 2020).

Dle MPSV (2016) je nejdůležitější odpovědět si na otázku, co bude měřeno, a podle toho vybrat vhodné indikátory relevantní k cílům, které mají měřit. Náklady vynaložené na měření by samozřejmě neměly přesahovat jeho přínosy.

Vodáková et al. (2016, s. 18) uvádějí, že základním cílem měření výkonnosti je přispívat k plánovaným výkonům organizace, které musejí odrážet strategické, taktické a operativní cíle, jinak se měření mívá účinkem. MVČR (2016) doplňuje, že v mnoha organizacích veřejného sektoru zatím není nastaven systém strategického řízení, a proto je naplňování strategických cílů obtížné hodnotit. Doporučuje tedy implementovat toto řízení do jednotlivých organizací, nastavit uspořádání cílů, které by byly měřitelné v materiálech organizace, a měřit jejich naplňování.

Na strategické úrovni zpracoval koncepci řízení výkonnosti, zodpovědnosti a kvality ve veřejném sektoru Hrabě (2017), který navazuje na životní cyklus řízení výkonnosti (je zobrazen na obrázku 7).

Obrázek 7 Životní cyklus řízení výkonnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Hraběte (2017)

V prvotní fázi je podle autora zásadní vybrat aktivity a procesy, které bude nutné z hlediska řízení výkonnosti měřit. K těmto procesům je podstatné nastavit soustavu hlavních indikátorů v oblastech liniového i programového řízení. Plánování je další fází a zahrnuje zejména stanovení předpokládaných hodnot klíčových indikátorů výkonnosti. Fáze měření v sobě zahrnuje kromě měření jednotlivých ukazatelů a propočtů také vyjádření hodnot výsledných ukazatelů. Fáze vyhodnocení zahrnuje rozbor a posouzení výsledků na základě jejich komparace s plánem nebo v rámci skupiny. V této fázi by měly být také výsledky zdůvodněny řídicími zaměstnanci. Vyhodnocení výsledků by mělo vést podle Hraběte (2017) k případnému zavedení nápravných opatření a nalezení takové varianty, která by vedla k trvalému zlepšování, zkvalitňování procesů, a tím i k zvyšování výkonnosti. Posledním prvkem, který je středobodem celého procesu řízení výkonnosti, je jeho audit, který je součástí všech jednotlivých fází cyklu.

Systém řízení výkonnosti je podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018, s. 65) důležitým manažerským nástrojem a využití informací o výkonnosti je důležité jak pro samotné manažery jednotlivých organizací veřejného sektoru, tak i pro ty, kdo posuzují jejich činnost. Manažeři využívají informace zejména pro vyhodnocení plnění plánovaných cílů, ověřování strategie organizace, efektivity vnitřního řízení i komunikace se zainteresovanými stranami.

Z pohledu auditu výkonnosti, jehož cílem je dosažení zlepšení ve fungování a výkonnosti veřejného sektoru, jsou informace o výkonnosti důležité zejména z následujících důvodů (Kabátek, 2016):

- hodnocení realizování veřejných politik a jejich zlepšování;
- řízení kvality veřejné správy a poskytování veřejných služeb;
- posílení odpovědnosti v rozpočtové oblasti;
- dohled zastupitelských orgánů nad exekutivními;
- odpovědnost vedení orgánů veřejné správy vůči veřejnosti.

Van Dooren, Bouckaert a Halligan (2015, s. 120) shrnují tři základní účely, k jakým lze získané informace o výkonnosti ve veřejném sektoru využít:

- učení se;
- řízení a kontrola;
- odpovědnost.

MVČR (2016) uvádí, že v České republice je hodnocení a měření výkonnosti využíváno především s cílem odhalení slabých míst. Učení se je tedy preferovanou formou využití informací. Mezi typické využití výkonových informací za tímto účelem je např. benchmarking, strategické plánování, hodnocení.

2.2 Metody měření a hodnocení výkonnosti

Zajištění výkonnosti (úspěšnosti) je společným cílem všech organizací. Při měření a hodnocení výkonnosti organizací veřejného sektoru lze vycházet ze stejných nástrojů, jaké jsou využívány v soukromém sektoru. Vzhledem k odlišné náplni činností a cílů organizací veřejného sektoru je ovšem nutno přihlížet k jejich specifikům a nelze je převzít v plné míře (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 65).

V současné době jsou k hodnocení výkonnosti ve veřejném sektoru podle průzkumu MVČR (2016) nejvíce využívány metody benchmarkingu a zvyšování kvality. Využívány jsou také průzkumy spokojenosti poskytující zpětnou vazbu k zajištění vnímané úrovně a kvality služeb. Peková, Jetmar a Toth (2019, s. 136) doplňují, že organizace zřizované územní samosprávou používají pro hodnocení také standardy kvality služeb.

Nejvyužívanější benchmarking je jednou z komparativních metod řízení kvality a efektivnosti. Tato metoda je založena na předpokladu, že to, co jedna organizace dělá správně, lze aplikovat i u jiné organizace (Vochozka et al., 2020, s. 137).

Peková, Jetmar a Toth (2019, s. 71) uvádějí, že ve veřejném sektoru se pomocí této metody hledá nejlepší možné řešení, které by pomohlo zavést opatření zvyšující kvalitu a efektivnost v činnosti organizace. Porovnává se nejen kvalita výstupů jednotlivých organizací, ale také jejich hospodaření. Tato metoda pomáhá managementu organizací zjistit, proč jiná organizace dosahuje lepších výsledků například v hospodárnosti nebo v kvalitě poskytovaných služeb. K měření výkonnosti jsou dle autorů využívány kvalitativní i kvantitativní indikátory. Benchmarking tak umožňuje managementu inspirovat se od nejlepších organizací a zavádět v řízení organizace osvědčené postupy, které povedou ke zdokonalování a zvyšování kvality vnitropodnikových procesů a k růstu výkonnosti organizace.

K hodnocení a řízení kvality jsou v organizacích podle Pekové, Jetmara a Totha (2019, s. 147) zejména využívány:

- systémy managementu kvality ISO 9 000 a ISO 14 000;
- model TQM (Total Quality Management), který patří mezi komplexní modely řízení kvality a proniká do všech úrovní řízení;
- model exelence EFQM (European Foundation for Quality Management) jako model výkonnosti;
- model sebehodnocení CAF (Common Assessment Framework) – společný hodnotící rámec, který je vyvinut přímo pro veřejnou správu.

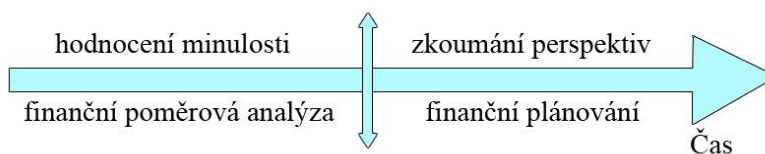
V této části diplomové práce budou blíže představeny vybrané metody měření a hodnocení výkonnosti organizace – finanční analýza k měření finanční výkonnosti, nákladově výstupové metody k měření ekonomické výkonnosti, metoda analýzy obalu dat (DEA) pro posouzení technické efektivnosti a komplexní model hodnocení Balanced Scorecard.

2.2.1 Finanční analýza

Analýza finanční situace je nedílnou součástí finančního řízení a rozhodování každé organizace. Vhodným nástrojem, s jehož pomocí lze posoudit finanční výkonnost organizace, je dle Růčkové (2021, s. 9) finanční analýza. Ta na základě podkladů, především z účetnictví

a jejich výkazů, dokáže zhodnotit nejen finanční minulost organizace prostřednictvím poměrových ukazatelů, ale napomáhá také finančnímu plánování pomocí zkoumání finančních perspektiv, jak znázorňuje následující obrázek.

Obrázek 8 Finanční analýza



Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové (2021, s. 9)

Podstatou finanční analýzy je výpočet ukazatelů finanční výkonnosti, které vycházejí především z finančního účetnictví a které mohou pomoci odhalit potenciální rizika související s podnikem nebo organizací (Fotr et al., 2020, s. 232). Právě porovnání těchto ukazatelů v prostoru a čase považují Vochozka et al. (2020, s. 32) za hlavní přínos finanční analýzy.

Vochozka et al. (2020, s. 32) dále spatřují nespornou výhodu finanční analýzy v možnosti analytického a systémového přístupu k jednotlivým činnostem podniku. Podotýkají rovněž, že zásadní důraz musí být kladen na zkušenosti a znalosti finančního analytika, který dokáže nejen interpretovat dílčí ukazatele, ale také zhodnotit finanční situaci v širších souvislostech.

Růčková (2021, s. 11) za základní funkce finanční analýzy považuje:

- **Provéřit finanční zdraví podniku** – ex post analýza, která vychází z minulých dat a umožňuje posoudit, jak se firma vyvíjela do současnosti a jaké jsou její slabiny ve finančním zdraví.
- **Vytvořit základ pro finanční plán** – ex ante analýza – navazuje na výsledky provedené finanční analýzy a umožňuje nejen krátkodobé plánování, související s běžným provozem podniku, ale také strategické plánování spojené s jeho dlouhodobým rozvojem.

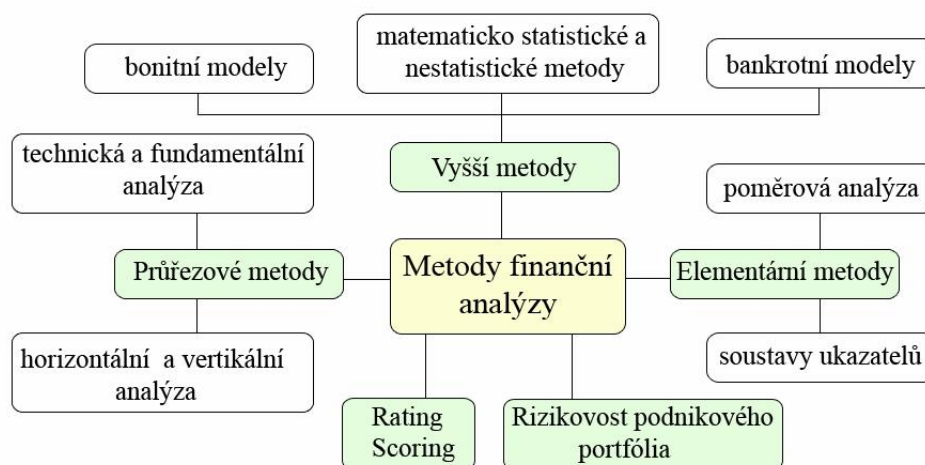
Růčková (2021, s. 17–18) uvádí, že k provedení finanční analýzy jsou často využívána data, která lze získat z veřejných zdrojů, např. zveřejněné informace z účetních závěrek organizace. Používají se i data interní povahy, která jsou běžným uživatelům nedostupná. Z tohoto hlediska se dělí finanční analýza na interní a externí analýzu.

Interní analýzu dle Špičky (2017, s. 7–8) provádí analytik, který má k dispozici mnohem více údajů a dat, než které jsou zveřejňovány. Do provádění analýzy tak analytik může zahrnout celou řadu materiálů. Kromě finančních výkazů a v nich obsažených dat má přístup k podkladům z manažerského účetnictví, může vycházet z kontrolních a plánovaných dat, statistických informací apod. Pro analýzu mohou být dle autora použity například aktuální důvodové zprávy o vývoji finanční situace. Využívána jsou také získaná externí data, např. pro srovnání s jinými podniky, většinou ji pro své potřeby provádějí manažeři a vlastníci firem.

Externí analýzu provádí analytik, který stojí většinou mimo zkoumanou firmu, a může tak vycházet pouze ze zveřejněných dat, jako jsou data z účetních závěrek, výročních zpráv a ostatních zdrojů z internetu. Provádějí je další zainteresované strany, např. věřitelé, banky, investoři apod. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 13).

Metody a zavedené postupy používané k finančním rozborům rozděluje Kalouda (2015, s. 54) do pěti kategorií, které jsou představeny na obrázku 9.

Obrázek 9 Metody finanční analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Kaloudy (2015, s. 54)

Průřezové metody

Analýza technická a fundamentální – podle Kaloudy (2015, s. 55) se jedná o primární pojetí analýzy z pohledu používaných metod a využívaných zdrojových dat. Technická analýza vychází většinou z ekonomických dat a využívány jsou převážně kvantitativní metody. V případě druhého přístupu bývají zpracována hlavně data kvalitativní.

Analýza horizontální a vertikální

Horizontální analýza – Vochozka et al. (2020, s. 39–40) popisují tuto metodu jako analýzu časových řad, která se zaměřuje na vývoj finančních indikátorů v čase. Pomocí takto provedené analýzy účetních výkazů lze zjištěné procentní poměry srovnávat nejen v čase, ale také s plánem, mezi organizacemi nebo normovanými veličinami. Kalouda (2015, s. 55) podotýká, že výstupem z této metody bývá časový trend posuzovaných ukazatelů, což ovšem v dnešní, turbulentní době nemusí předznamenávat jejich budoucí vývoj.

Vertikální analýza po sloupcích se zaměřuje na strukturu hodnocených ukazatelů. Vochozka et al. (2020, s. 39–40) uvádějí, že se dílčí položky finančních výkazů posuzují v relaci k určité veličině, což může být například hodnota celkových aktiv nebo jednotlivé podpoložky rozvahy. Vyjadřuje se tak procentuální zastoupení v dané veličině.

Elementární metody

Poměrová analýza podle Vochozky et al. (2020, s. 41) využívá k rozborům vazby mezi jednotlivými ukazateli a poměřuje jejich absolutní hodnoty. Dílčí indikátory se seskupují do pěti primárních okruhů podle toho, kterou oblast hospodaření zahrnují. Kalouda (2015, s. 57) dodává, že se tak posuzuje zejména rentabilita, likvidita, aktivita, zadluženost a finanční trh. Z poměrových ukazatelů jsou dále vytvářeny paralelní nebo pyramidové soustavy.

Soustavy finančních ukazatelů mají podle Kaloudy (2015, s. 62) za úkol zvýšit vypovídací schopnost dílčích ukazatelů pomocí jejich uspořádání. Nejčastěji je využíváno řazení indikátorů do skupin, ke kterým náleží. V případě pyramidových soustav jsou vytvářeny víceúrovňové systémy, které zachycují kauzální vazby mezi ukazateli, příkladem takového systému je analýza DuPont.

Vyšší metody

Bankrotní a bonitní modely Růčková (2021, s. 89) zařazuje mezi nejpropracovanější metody finanční analýzy, které se zaměřují převážně na predikci budoucího vývoje. Jedná se o modely, které jsou schopny z jedné vypočítané hodnoty určit, zda organizaci hrozí případný bankrot nebo (v případě bonitních modelů) zda je organizace dobrá nebo špatná ve smyslu uspokojování věřitelů splácením svých závazků.

Kalouda (2015, s. 62) uvádí, že bankrotní modely byly vytvořeny na základě reálných dat konkrétních společností. Mezi základní bankrotní modely patří například Altmanovy modely, Indexy IN nebo Quick test. Bonitní modely vycházejí převážně z teoretických znalostí a zobecněných poznatků. K bonitním modelům lze zařadit například Index Bonity, Tamariho model, Agregiho model, EVA, KAMF a BAMF (v případě neziskových organizací).

Matematicko-statistické a nestatistické metody – do této skupiny Kalouda (2015, s. 62) zahrnuje statistické metody, jako je korelační a regresní analýza nebo diskriminační analýza. V případě nestatistických metod zmiňuje neuronové sítě nebo fraktální geometrii. Vochozka et al. (2020, s. 58) uvádí, že nejrozšířenější statistickou metodou v současnosti je právě vícerozměrná diskriminační analýza, která se nejvíce využívá k předpovídání finanční tísně.

Rizikovost podnikového portfolia – jsou to metody zaměřené na vyčíslení míry rizika portfolia nebo cenného papíru (Kalouda, 2015, s. 80).

Rating a Scoring

Kalouda (2015, s. 84) definuje rating jako celosvětovou normu oceňování finančních obchodů na bankovních a kapitálových trzích. Rating se zaměřuje na hodnocení bonity ekonomických subjektů a zároveň označuje pravděpodobnost, s jakou budou jednotlivé dluhové instrumenty subjektem splaceny.

Scoring (interní rating) se zaměřuje rovněž na bonitu ekonomických subjektů – nezahrnuje emise ani půjčky a umožňuje zařadit hodnocenou organizaci do některé ze skupin, a tím vyjádřit stav její finanční situace (Kalouda, 2015, s. 84).

Do této kategorie se podle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 265) řadí i český model **Aspekt Global Rating (AGR)**, který byl vytvořen speciálně pro finanční analýzu prováděnou v českém tržním prostředí. Přestože by se model podle názvu mohl zařadit mezi ratingové modely, jedná se o model scoringový. Na rozdíl od ratingového hodnocení model nepracuje s kvalitativními charakteristikami, jako je například kvalita managementu, okolní prostředí, délka fungování firmy na trhu apod., pro své hodnocení používá jen kvantitativní informace z účetních výkazů (Atlantis PC, 2022, s. 51).

Metoda je podle Vochozky et al. (2021, s. 231) založena na čtyřech základních prvcích, jimiž jsou:

- poměrové ukazatele;
- váha koeficientů;
- limity hodnot;
- škála hodnocení.

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 265) dále doplňují, že u každého ze sedmi indikátorů jsou stanoveny horní a dolní hranice, jimiž se předchází zkreslení výsledku vysokými hodnotami. Součtem jednotlivých indikátorů, z nichž některé byly přizpůsobeny potřebám modelu, je pak metodou udělena organizaci výsledná ratingová známka. Následné hodnocení vyplývá z devítibodové stupnice, kdy je každý stupeň označen písmenem.

Model je vyjádřen následující formulí (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 265):

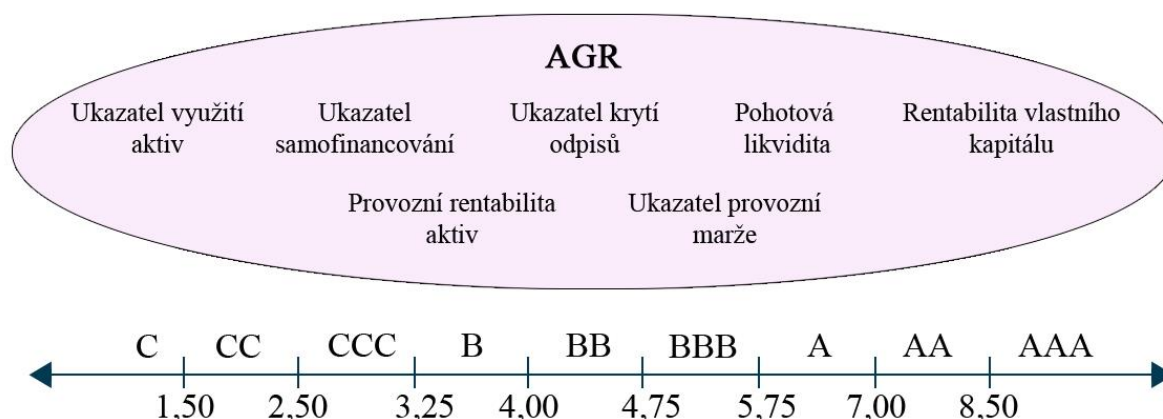
$$AGR = \sum_{i=1}^7 PU_i \quad (1)$$

kde:

PU_i je poměrový ukazatel

Struktura modelu vychází z indikátorů, které jsou uvedeny v následujícím obrázku 10. Jak již bylo zmíněno, součet hodnot jednotlivých indikátorů, ve kterých jsou zohledněny předem určené hranice, udává výsledné ratingové hodnocení. Vochozka et al. (2021, s. 232) dále doplňují, že nejlepšího hodnocení na devítibodové hodnotící stupnici dosahují organizace s hodnotou indexu AGR 8,50 a vyšší, které jsou klasifikovány známkou AAA. Hospodaření těchto organizací představuje ideál. Stabilní podniky se pohybují v rozmezí 4,75 až 5,75 a jsou označovány známkou BBB. Nejnižší hodnoty indexu, které se pohybují pod hodnotou 1,50, znamenají bankrotní situaci podniku a jsou klasifikovány známkou C.

Obrázek 10 Indikátory a hodnotící škála modelu AGR



Zdroj: vlastní zpracování dle Vochozky et al. (2021, s. 232)

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 265) za hlavní přínos tohoto modelu považují jeho zaměření na provozní činnost podniku, která patří mezi nejdůležitější oblasti hodnocení.

Podrobněji je tento model včetně vzorců a limitů jednotlivých ukazatelů znázorněn v příloze 1.

Finanční analýza ve veřejném sektoru

Finanční analýza se postupně stává součástí hodnocení finančního zdraví také organizací ve veřejném sektoru. Doposud ještě není využívána v takovém rozsahu jako v organizacích, které byly založeny za účelem maximalizace zisku. Metody používané v soukromém sektoru se přizpůsobují podmínkám ve veřejném sektoru, zejména odlišnému způsobu financování a odlišnosti cílů organizace, nebo jsou vytvářeny postupy a indikátory specifické (Vodáková et al., 2013, s. 106).

Základní cíl finanční analýzy je ovšem u všech organizací stejný, a to zhodnotit finanční zdraví organizace. Organizace veřejného sektoru jsou podle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 86) finančně zdravé, pokud se řídí následujícími body:

- Zdroje, které jsou určeny k řádnému plnění cílů organizace, jsou účinně využívány.

- Závazky organizace jsou hrazeny řádně a včas.
- Organizace je schopna pro řádný chod využívat pouze rozpočtovaných prostředků.

Kromě posouzení finančního zdraví může podle Vodákové et al. (2013, s. 107) finanční analýza přispět ke zlepšení ekonomického rozhodování a odstranění potenciálních problémů a hrozeb. Příkladem může být vyhodnocení a případné odmítnutí ekonomicky a finančně nevhodných investičních projektů, identifikace trendů v oblasti růstu zadluženosti a získání potřebných informací pro přijetí korekčních opatření, analýza výdajů a příjmů rozpočtů, rozbor jejich struktury a vývoje v čase, identifikace problematických oblastí.

Podmínkou posouzení firemní výkonnosti je dle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 111) správně provedená analýza účetních výkazů a volba vhodných měřítek. Při hodnocení výkonnosti je nutné vycházet také z primárních cílů organizace. Jednotlivé organizace by si měly zvolit svoji soustavu vhodných indikátorů, které budou praktické, použitelné pro potřeby organizace.

Vodáková et al. (2013, s. 116) uvádějí, že nejvíce se ve veřejném sektoru využívá poměrová analýza. Poměrové indikátory soukromého sektoru jsou upravovány tak, aby zachytily odlišnosti, kterými se veřejný sektor vyznačuje. Hlavní rozdíl je tedy v rozdílnosti cílů obou oblastí. Mezi význačné ukazatele, které vycházejí z účetního výkaznictví, lze zařadit ukazatele autarkie, financování, produktivity a investičního rozvoje. K vyhodnocování dílčích oblastí hospodaření účetní jednotky slouží také rozklady jednotlivých indikátorů.

Autarkie – ukazatel autarkie se v soukromém sektoru nepoužívá. Vodáková et al. (2013, s. 129) dále popisují, že ve veřejném sektoru je využíván k posouzení samostatnosti organizace. Ukazatel se používá pouze pro hlavní činnost, která je financována z rozpočtu zřizovatele, a hodnotí vztahy mezi výnosy a náklady nebo příjmy a výdaji. Preferovaná hodnota ukazatele je 100 % a poukazuje na snahu o vyrovnané hospodaření v této činnosti. Pomocí tohoto ukazatele lze zhodnotit, zda příspěvek na provoz dosahuje adekvátní výše či nikoli.

Rentabilita – rentabilita a její ukazatele patří k základním měřítkům výkonnosti organizace. Podle Atlantis PC (2022, s. 31) rentabilita udává, jestli je podnik schopen a v jaké míře přeměnit investovaný kapitál do nových zdrojů a zisku. Vyjadřuje míru zisku z podnikání, přináší informace o tom, jestli je provozovaná činnost efektivní, a poukazuje na efektivitu při využívání vlastních nebo cizích zdrojů. Základním vztahem je dle autorů poměr výsledků hospodaření k ostatním veličinám, např. k jednotlivým složkám rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty. K základním ukazatelům v soukromém sektoru patří například rentabilita aktiv, vlastního kapitálu nebo rentabilita tržeb.

Vzhledem k tomu, že organizace veřejného sektoru nejsou primárně určeny k tvorbě zisku, i když ho běžně vykazují, je tento indikátor spojován zejména s doplňkovou činností. Dle Kraftové (2007) otázkou totiž zůstává, zda byl zisk v hlavní činnosti způsoben výší přidělené dotace, nebo zda organizace zisk vyprodukovala vlastní aktivní činností a hospodárností. Naopak v doplňkové činnosti musí být dosahováno zlepšeného výsledku hospodaření, který je přímo určen k podporování hlavní činnosti. Kraftová (2002, s. 105–107) uvádí dva hlavní indikátory v této oblasti: rentabilitu nákladů a míru pokrytí zhoršeného výsledku hospodaření z hlavní činnosti ziskem z činnosti doplňkové. Vodáková et al. (2013, s. 125) doplňují, že i když je význam rentability ve veřejném sektoru nižší, přesto je někdy nezbytné kontrolovat efektivitu vynaložených prostředků formou ziskovosti.

Likvidita – stejně jako v soukromém sektoru se používají ukazatele likvidity i v sektoru veřejném. Likvidita měří, kolikrát organizace dokáže zajistit splacení svých závazků, kdyby proměnila všechna oběžná aktiva na peněžní prostředky. Podle míry obtížnosti této přeměny

se rozlišuje likvidita na běžnou, pohotovou a okamžitou (Atlantis PC, 2022, s. 31). Výsledky stanovených indikátorů informují management, zda dokáže organizace platit včas a ve stanovené výši své závazky. Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 103) poukazují na to, že v organizacích veřejného sektoru může docházet v souvislosti s jejich financováním k výkyvům hodnot ukazatelů během roku. Tento rozdíl je způsoben zejména příjmem dílčích transferů. Nejvíce využívané ukazatele likvidity jsou dle Kraftové (2002, s. 114) okamžitá a pohotová (rychlá) likvidita.

Financování – ukazatele financování se podle Kraftové (2002, s. 126–132) zaměřují na strukturu využívaných zdrojů financování. Poměry jednotlivých ukazatelů podávají informace o tom, jak je organizace stabilní, jak je zadlužená, zda nepředstavuje pro své věřitele riziko a zda je schopna generovat dostatek prostředků k úhradě závazků. U organizací ve veřejném sektoru převažují vlastní zdroje nad cizími, což je dáno způsobem financování z rozpočtů zřizovatelů. Špička (2017, s. 115) poukazuje na to, že závislost financování na několika málo zdrojích je velmi riziková a při výpadku zdroje je ohrožena samotná existence organizace.

Aktivita – indikátory aktivity jsou v případě organizací veřejného sektoru považovány za doplňkové ukazatele. V obecném smyslu poukazují dle Růčkové (2021, s. 145) na výkonnost procesů v organizaci. Informují management o tom, jak aktivně spravuje svá aktiva – majetek, pohledávky, zásoby, a jakou dobu jsou v nich drženy finanční prostředky, tj. jak organizace využívá aktiva ke své činnosti. Pokud organizace drží větší množství aktiv, která nevyužívá, vznikají náklady navíc. Naopak organizaci, která má aktiv nedostatek, unikají potenciální tržby.

Kraftová (2002, s. 46) rozděluje indikátory podle oblasti hodnocení do následujících skupin:

- Výkonnost organizace lze posuzovat z rychlosti obratu. Z této skupiny je důležitým indikátorem rychlost obratu aktiv, který měří efektivní využití všech aktiv v organizaci. Porovnává výnosy organizace s hodnotou aktiv.
- Vázanost aktiv – míra jejich využití se měří pomocí indexů využití – převrácený poměr rychlosti obratu.
- Ukazatelé doby obratu aktiv nebo i pasiv udávají, kolik dní jsou jednotlivé druhy aktiv vázány v organizaci, než jsou spotřebovány. Tyto indikátory jsou dále součástí obrátového cyklu peněz, který souvisí s provozním cyklem organizace (Růčková, 2021, s. 75–77).

Produktivita – na posouzení výkonnosti organizace a jejich výrobní způsobilosti se zaměřují také indikátory produktivity.

V oblasti produktivity je nejčastěji k hodnocení využívána produktivita práce. Obvykle je produktivita práce vnímána jako množství vytvořených hodnot jedním pracovníkem za jednotku času. Podle Atlantis PC (2022, s. 42) se jedná vlastně o „... ekonomickou účinnost lidské práce“, tedy schopnost vytvářet užité hodnoty. Obecně jsou ukazatele produktivity podle Kraftové (2002, s. 136–139) dány vztahem mezi výstupy (výnosy, naturální jednotky) a vstupy (počet pracovníků, mzdové prostředky). Přístupovat k produktivitě lze tedy z různých hledisek. Ukazatele produktivity je možno vyjádřit pomocí vztahu například k tržbám, výkonům, obratu a podobně.

Mezi novější ukazatele řadí Atlantis PC (2022, s. 42) produktivitu práce z přidané hodnoty. Ukazatel zachycuje, jak velká přidaná hodnota připadá na jednoho pracovníka. Výši ukazatele přímo ovlivňuje přidaná hodnota, počet pracovníků a osobní náklady. Výkonnost organizace je tedy stanovena ve vztahu k nákladům na mzdy nebo platy zaměstnanců.

Investiční rozvoj/útlum – stejně jako v soukromém sektoru i organizace veřejného sektoru musí podle Špičky (2017, s. 117) vkládat své finanční prostředky do obnovy využívaného

majetku nebo do svého dalšího rozvoje. Na oblast hmotného a nehmotného majetku se soustředí ukazatele, které hodnotí, v jakém rozsahu je majetek, který organizace používá pro svou činnost, opotřeбенý, ale také to, zdali je organizace schopna ze svých odpisů poříditi majetek nový.

Podrobněji jsou jednotlivé ukazatele představeny v příloze 2 – dle Otrusinové a Kubičkové (2011, s. 112–116) a Kraftové (2002, s. 99–142).

Na poměrovou analýzu, která je součástí elementárních metod finanční analýzy, navazují také metody vyšší. Při hodnocení finanční výkonnosti organizací veřejného sektoru se lze setkat s komplexními bonitními modely pro organizace, jejichž prioritou není dosahování zisku (Kraftová, 2002, s. 182–185): KAMF (klasifikační analýza municipální firmy) a BAMF (bilanční analýza municipální firmy), které jsou blíže specifikovány v příloze 3.

Model KAMF, který hodnotí solventnost subjektů veřejného sektoru, byl vytvořen podle Kraftové (2022, s. 185–189) ve dvou verzích:

- Model KAMF se zaměřuje na instituce, které realizují pouze primární činnost.
- Model KAMF* byl navržen pro organizace, které vykonávají také doplňkovou činnost.

Kraftová (2002, s. 185–189) popisuje, že v obou případech se všechny indikátory vypočítávají v procentech a jsou dále individuálně klasifikovány v rozsahu 1–5 (1 velmi dobrý až 5 alarmující) podle hodnotící stupnice. Celková hodnota je pak určena aritmetickým průměrem, přičemž platí, že bonita organizace je tím lepší, čím více se přibližuje hodnotě 1.

Model BAMF 2007 je indexním bonitním modelem. Kraftová (2007) uvádí, že se jedná o rozšíření a zpřísnění modelu BAMF 2002, který pracuje pouze s daty získanými z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Stejně jako model KAMF vychází z prostého aritmetického průměru. Hodnocení bonity: BAMF > 1 dobrá situace; BAMF < 1 špatná situace.

Model vychází z předpisu (Kraftová, 2007):

$$\text{BAMF 2007} = (L + A + Ae + V + Rv + Rz) / n \quad (2)$$

kde:

L	pohotová likvidita
A	aktivita
Ae	autarkie
V	výkonnost
Rv	výnosový variátor
Rz	rentabilita
n	počet užitých indikátorů

Autorka stanovuje číslo 1 u každého indikátoru jako jeho referenční hodnotu. Při této výši je v případě pohotové likvidity L organizace schopna z krátkodobého hlediska z finančních prostředků a pohledávek zaplatit své závazky.

Dalším indikátorem, který je v případě municipálních organizací spíše doplňujícím, je ukazatel aktivity A. Autorka v něm poměřuje dobu obratu krátkodobých pohledávek a výnosů organizace s obratem krátkodobých závazků a z nich vyplývajících nákladů.

V dalším prvku tohoto schématu je zastoupena soběstačnost organizace v podobě indikátoru autarkie Ae. Hodnota 1 značí vyrovnanost mezi náklady a výnosy organizace nebo mezi příjmy a výdaji (Kraftová, 2007).

Mezi speciální indikátory řadí autorka výkonnost V, který je vyjádřen podílem přidané hodnoty a součtu osobních nákladů a odpisů. Tento ukazatel podporuje hodnocení efektivity z výkonnostní stránky a z pohledu hodnocení bonity je podle autorky dostačující výše přidané hodnoty na úrovni osobních nákladů a odpisů.

Na srovnání rychlosti vývoje mezi výnosy a náklady organizace je podle Kraftové (2007) zaměřen výnosový variátor Rv. Pokud je zaznamenána stejná rychlost mezi oběma veličinami, je dosaženo referenční hodnoty.

Posledním indikátorem je rentabilita Rz. Daný model se zaměřuje pouze na míru pokrytí ztráty hlavní činnosti ze zisku doplňkové činnosti. Pokud je hlavní činnost zisková, ukazatel se nezahrnuje do hodnocení. Ztráta z hlavní činnosti je vyjádřena absolutní hodnotou. Autorka modelu Kraftová (2007) dále uvádí, že pokud zisk z doplňkové činnosti z více než 100 % kryje ztrátu činnosti hlavní, významně to neovlivní celkový ukazatel bonity.

2.2.2 Nákladově výstupové metody

Pro posuzování efektivity organizací veřejného sektoru je rovněž podstatné měřit úspornost vynaložených nákladů k požadovaným výstupům. Maaytová, Ochrana a Pavel (2015, s. 56) uvádějí, že ve veřejném sektoru jsou pro ekonomické hodnocení veřejných projektů, veřejných služeb a veřejných zakázek nejběžněji používané nákladově výstupové metody. Nákladově výstupové metody tak patří mezi další metody, pomocí nichž lze usměrňovat a hodnotit výkonnost organizace.

Jedná se o metody ekonomické analýzy, které podle Mital'a et al. (2022, s. 131) za své jediné měřítko považují náklady (jednokriteriální metody). Zaměřují se na vyjádření vztahu mezi vstupy (náklady) a výstupy. Tyto metody se označují také jako input-output metody a jsou znázorněny na obrázku 11. Rozlišují se čtyři základní metody, které mají svá pozitiva i negativa, a zároveň je každá z nich vhodná pro určitý typ posuzování, resp. typ projektu. Maaytová, Ochrana a Pavel (2015, s. 57) dále doplňují, že společným prvkem všech metod je, že náklady jsou vyjádřeny v peněžních jednotkách, liší se způsob měření výstupů.

Obrázek 11 Nákladově užitkové metody

Nákladově užitkové metody				
Název	CMA analýza minimalizace nákladů	CEA analýza efektivity nákladů	CUA analýza užitečnosti nákladů	CBA analýza nákladů a přínosů
Hodnotící kritérium	Minimum nákladů (hospodárnost)	Minimum nákladů na jednotku výstupu (efektivnost)	Změny v užitku po použití dodatečné jednotky vstupů	Návratnost vložených zdrojů měřená poměrem výstupů a vstupů, čistá současná hodnota, vnitřní míra výnosnosti.
Základní princip	Poměrování celkových nákladů záměru	Výpočet měrných nákladů na jednotku výstupu. Zohledňuje pouze kvantitativní rozměr	Výpočet měrných nákladů na jednotku užitečnosti. Kombinace kvantitativního a kvalitativního rozměru.	Přiřazení vah jednotlivým nákladům a výnosům formou peněžního ocenění, zohlednění časového aspektu, zahrnutí všech dotčených skupin do hodnocení.

Zdroj: vlastní zpracování dle Mital'a et al. (2022, s. 131)

CMA (Cost Minimization Analysis) – Peková, Jetmar a Toth (2019, s. 75) uvádějí, že pomocí metody minimalizace nákladů na vstupu se hledají různé možnosti a alternativy projektu nebo činnosti, které zaručí jejich nejnižší náklady a zároveň potřebnou úroveň užítku. Toto srovnávání se provádí například se standardem nebo s předepsanou výší nákladů. Náklady musí být kalkulovány za celou dobu životního cyklu projektu. Metoda se doporučuje pro hodnocení malých a srovnatelných projektů. Maaytová, Ochrana a Pavel (2015, s. 57) dodávají, že metoda neměří výstupy, ale je zaměřena na minimalizaci vstupních nákladů, a tedy na hospodárnost. Předpokladem pro použití dané metody je shodnost výstupů nebo výsledků a využití nachází u činností s přesně definovaným záměrem (Mital' et al., 2022, s. 132).

CBA (Cost Benefit Analysis) – analýza nákladů a přínosů patří podle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 119) k nejvyužívanějším metodám. Na rozdíl od ostatních metod umožňuje poměřovat náklady a přínosy v peněžním vyjádření. Zaměřuje se na hodnocení čistého přínosu a je využívána ve dvou podobách. Při volbě nejvhodnější varianty tak lze vycházet buď z rozdílu mezi současnou hodnotou všech přínosů a současnou hodnotou všech nákladů, nebo z jejich poměru. Obě varianty jsou podle autorek přijatelné, pokud dosahují hodnot vyšších než jedna. Tato metoda měří výstupy v peněžních jednotkách a jejím hodnotícím měřítkem je návratnost vynaložených zdrojů, například na investiční projekty (Maaytová, Ochrana, Pavel, 2015, s. 57).

CEA (Cost Effectiveness Analysis) – metoda efektivnosti nákladů je podle Mital'a et al. (2022, s. 131) podobná předchozí metodě CBA. Lze ji využít v případech, kdy jsou výstupy určeny v naturálních jednotkách a jejich peněžní vyčíslení je obtížné. Maaytová, Ochrana, Pavel, (2015, s. 60) zdůrazňují, že pro posouzení jednotlivých variant je zásadní homogenita výstupů, které lze kvalitativně porovnat. Efektivita je vyjádřena poměrem průměrných nákladů na jednotku výstupu. Metoda má ovšem podle autorů svá omezení a v mnoha případech ji nelze brát jako jediné kritérium pro rozhodování.

CUA (Cost Utility Analysis) – je variantou analýzy CBA a je podobná metodě CEA. Maaytová, Ochrana a Pavel (2015, s. 57) poukazují na to, že tato metoda komparuje přírůstek vstupů v peněžním vyjádření a výstupů v podobě užitečnosti, tj. sleduje, jak dodatečné náklady vedou ke změnám prospěchu u posuzovaných programů. K realizaci dodatečných nákladů je nejvhodnější verze, u které je změna prospěchu nejvyšší. Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 122) doplňují, že prostřednictvím různých hodnotících rozsahů je užitek transponován na kvantifikované jednotky. Předpokladem pro použití analýzy CUA je nutnost zohlednit kvalitu výstupů a možnost přiřadit váhy. Metoda se využívá například pro šetření spokojenosti ve vazbě na veřejné zakázky (Mital' et al., 2022, s. 131).

2.2.3 Metody založené na efektivní hranici

Metoda analýzy obalu dat (Data Envelopment Analysis) je dle Vochozky et al. (2020, s. 155) jednou z metod, které se zaměřují na posouzení relativní efektivnosti a výkonnosti výrobních jednotek. Je vhodná pro posuzování organizací ve sféře soukromé i veřejné. Model dokáže zohlednit větší množství vstupů (spotřebovávaných zdrojů) i výstupů (množství vyráběné produkce), které ovlivňují výkonnost zkoumaných organizací, a lze jej tedy dle autorů zařadit mezi metody benchmarkingu.

Model podle Jablonského a Dlouhého (2015, s. 89) umožňuje individuálně vyhodnotit technickou efektivnost jednotlivých jednotek v rámci dané homogenní skupiny na základě jejich stejných nebo ekvivalentních vstupů a výstupů. Vstupy i výstupy mohou být vyjádřeny v různých jednotkách, které nevyžadují žádnou další úpravu. Autoři doplňují, že na straně vstupů se může jednat například o mzdové náklady, počet pracovníků, velikost užívané

plochy, počet přepážek atd. Mezi výstupy lze zahrnout výnosy, počet zpracovaných žádostí, počet ošetřených pacientů a podobně.

Jablonský (2019) uvádí, že model analýzy obalu dat je založen na maximalizaci míry efektivity, která je vyjádřena podílem váženého součtu výstupů vyprodukovaných hodnocenou jednotkou a váženého součtu vstupů téže jednotky. Podmínkou je, že tento poměr musí být u ostatních posuzovaných jednotek menší nebo roven hodnotě jedna. Model tak podle Jablonského a Dlouhého (2015, s. 97) umožňuje stanovit váhy jednotlivých vstupů a výstupů vybraných jednotek a určit tak relativně nejvýkonnější jednotky v komparaci s ostatními.

Vrabková et al. (2017, s. 54) popisují výchozí myšlenku, ze které metody analýzy obalu dat vycházejí. Veškeré možné kombinace vstupů a výstupů porovnávaných jednotek tvoří tzv. množinu přípustných možností, kterou ohraničuje efektivní hranice. Jednotky, které jsou vyhodnoceny jako efektivní, tj. spotřebovávají malé množství vstupů a produkují velké množství výstupů, leží na efektivní hranici. Ostatní, neefektivní jednotky leží uvnitř této množiny. Vochozka et al. (2020, s. 155) dodávají, že pokud nová jednotka překoná stávající hranici efektivity, vygeneruje metoda DEA novou hranici.

Odvození podoby efektivní hranice, a tedy i množiny, která ji vytváří pro stanovené zadání, je založeno na charakteru výnosů z rozsahu. Jablonský a Dlouhý (2015, s. 92–94) uvádějí, že předpokladem **konstantních výnosů z rozsahu** je vytvořena produkční hranice kónickým obalem dat (model CCR). U **variabilních výnosů z rozsahu** je efektivní hranice určena konvexním obalem dat (model BCC).

Kromě určení výkonných a méně výkonných jednotek podle Jablonského a Dlouhého (2015, s. 92–94) modely DEA umožňují získat informace o tom, v čem tví jejich neefektivnost. Kromě dosažené míry efektivity poskytují informace o cílových hodnotách vstupů a výstupů potřebných pro dosažení efektivity. Na základě toho pak mohou neefektivní jednotky upravit své vstupy i výstupy tak, aby vyrovnaly míru efektivity se svou vzorovou jednotkou. K tomuto účelu slouží tři druhy modelů (Vrabková et al., 2017, s. 55):

- **Modely zaměřené na vstupy**, které udávají, o kolik je nutné minimálně snížit vstupy, aby organizace dosáhla efektivity.
- **Modely zaměřené na výstupy** udávají, o kolik je nutno navýšit všechny výstupy pro dosažení efektivity.
- **Modely odchylkové** představují kombinace obou předchozích přístupů.

Základní DEA modely mají četné modifikace, které zohledňují různé požadavky. Mezi modely, které nacházejí nejširší uplatnění, řadí Jablonský a Dlouhý (2015, s. 111–116) například modely s nekontrolovatelnými vstupy a výstupy, modely s nežádoucími výstupy a vstupy nebo modely s omezenými váhami vstupů a výstupů.

2.2.4 Balanced Scorecard

K analýze a hodnocení výkonnosti je možné použít celou řadu finančních a nefinančních ukazatelů. Za optimální přístup k měření výkonnosti považují Vodáková et al. (2016, s. 63) celostní přístup, který za účelem komplexního hodnocení posuzuje jednotlivé stránky výkonnosti. Za představitele tohoto přístupu lze považovat metodu Balanced Scorecard.

Wagner (2009, s. 230) tuto metodu považuje za jeden z nejvypracovanějších nástrojů řízení a měření výkonnosti, který propojuje strategické a operativní řízení podniku. Hlavní myšlenkou této metody je celkově a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost pomocí čtyř měřitelných ukazatelů výkonu (perspektiv), které postihují klíčové oblasti strategického

prostředí firmy. Autor dále doplňuje, že se tento hodnotící nástroj zaměřuje na hledisko finanční, zákaznické, vnitřních procesů, učení se a růstu a k posuzování využívá různorodá měřítka, která vyrovnávají jednotlivé okruhy zvolených strategií.

Výchozími vlastnostmi metody BSC jsou dle Wagnera (2009, s. 232):

- měření výkonnosti se zaměřuje na další vývoj a je prováděno ve spojitosti se strategií podniku;
- podnik jako součást širšího okolí;
- jsou začleněna nefinanční měřítka.

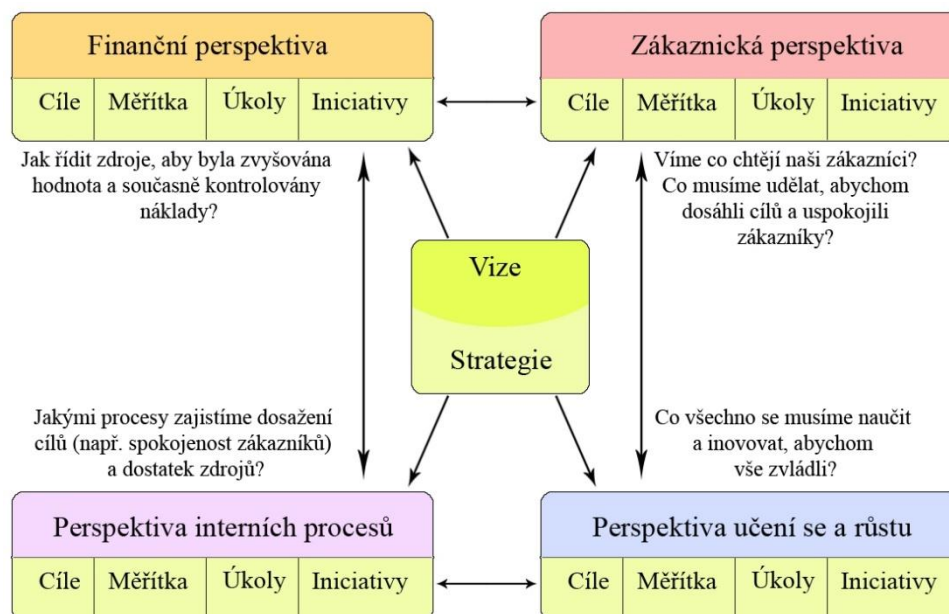
Směřování k budoucnosti a možnost převedení strategie a vize organizace i do operativního řízení, jehož výsledky jsou měřitelné, považují Vochozka et al. (2020, s. 51) za největší přínosy této metody.

Další výhodou podle Vodákové et al. (2016, s. 63) je možnost ovlivnit chování organizace k naplnění strategických cílů, a to zejména propojením různých oblastí hodnocení, různých druhů měřítek a hledáním kauzálních vztahů mezi zvolenými měřítky a jednotlivými oblastmi. Hušek, Šusta a Půček (2006, s. 54) za základní klady metody považují:

- **Přehlednost** metody zaručuje strategická mapa, která obsahuje všechny perspektivy.
- Metoda umožňuje vytvořit **rovnováhu** mezi tím, co je potřeba vykonat pro zákazníky, a určením finanční náročnosti, vymezením postupů, které povedou k realizaci, a stanovením potřeby vzdělávání se.
- Vymezením a sledováním poměrně malého počtu indikátorů a hodnocením trendu na všech úrovních je zaručena **měřitelnost**.
- Hodnocení výkonu společně s kvalitou práce vytváří strukturu pro **odměňování**.

Podstatou metody BSC je stanovit v rámci jednotlivých perspektiv konkrétní měřitelné cíle, aktivity a k nim přiřadit finanční i nefinanční měřítka výkonnosti, podle kterých bude výkonnost měřena (Vochozka et al., 2020, s. 51), jak je znázorněno na obrázku 12.

Obrázek 12 Metoda BSC



Zdroj: vlastní zpracování dle Huška, Šusty a Půčka (2006, s. 43, s. 119)

Pro aplikaci metody ve veřejném sektoru je nutné přihlížet k jejím specifickým. Rozdílný může být například v počtu a zaměření jednotlivých okruhů hodnocení. Hodnocení efektivnosti a využití měřítek by se mělo orientovat podle Vodákové et al. (2016, s. 51) zejména na:

- **Kontrolní měřítka**, která umožní hodnocení současných a budoucích potřeb organizace ze strategického hlediska.
- **Speciální měřítka** zaměřená na posouzení účinnosti procesů, které mohou zásadním způsobem ovlivnit rozvoj organizace.
- **Měřítka zaměřená na kvalitu** zavedených provozních aktivit v souvislosti s minimalizací nákladů. Vhodným nástrojem může být například benchmarking.

Perspektiva zákaznická – Vodáková et al. (2016, s. 73–76) uvádí, že tato oblast se zaměřuje na výkonnost organizace z pohledu zákazníka nebo klíčových zainteresovaných stran. Vzhledem k poslání organizací ve veřejném sektoru se tak stává výchozí oblastí celého systému. Stejně jako v soukromém sektoru je zde obecným cílem spokojený zákazník. Toho lze dosáhnout splněním jeho potřeb a očekávání, např. včasností a kvalitou poskytovaných služeb nebo dobrou komunikací apod. Určení hlavní zákaznické nebo zájmové skupiny je podle autorů pro stanovení hlavních cílů zásadní. Konkrétním cílem tak může být například zajištění odpovídajícího bydlení, zlepšení zdraví obyvatelstva, rozšíření okruhu služeb a podobně. Omezujícím faktorem při poskytování služeb zákazníkům ve veřejném sektoru je výše schválených rozpočtů.

Perspektiva finanční – tuto perspektivu charakterizují Vodáková et al. (2016, s. 90–96) jako spojnici mezi ostatními oblastmi a cíli organizace, která podává informace jednak o tom, zda má organizace dostatek zdrojů k dosažení plánovaných cílů, a o tom, jestli jsou tyto zdroje v rámci činnosti organizace vynakládány hospodárně a efektivně. Autoři poukazují na to, že by v organizacích veřejného sektoru měly být základní cíle zaměřeny například na zodpovědné financování, účelné hospodaření s finančními prostředky a majetkem, zajištění a zvyšování zdrojů financování, maximalizaci užítku pro zákazníka apod. Vhodnými finančními měřítky jsou zejména ukazatele nákladovosti, zadluženosti, likvidity, autarkie, cash flow, ale i rentability. Konkrétní volba ukazatelů závisí na druhu organizace a okruhu činností, které realizuje.

Perspektiva interních procesů – základní náplní této oblasti je identifikace a odhalování nových procesů, které jsou zásadní pro naplnění zákaznických a finančních cílů. Hlavním kritériem těchto procesů je podle Dvořákové a Suchánka (2006, s. 65) jejich kvalita, proto jsou neustále kontrolovány, aby odpovídaly schváleným plánům a standardům. Stejně jako v soukromém sektoru je pomocí interních procesů dosahována předpokládaná výkonnost organizace. Vodáková et al., (2016, s. 101–103) doplňují, že cíle v této oblasti podporují cíle v zákaznické a finanční oblasti. Mohou být zaměřeny na pochopení potřeb zákazníka, dostupnosti a kvality poskytovaných služeb, investic efektivnosti provozu apod. Při nastavování cílů a měřítek je doporučováno převádět strategii do provozních cílů a měřítek a následně formulovat procesy, které mají vyprodukovat požadovaný výstup.

Perspektiva učení se a růstu – tato oblast napomáhá plnění cílů v ostatních oblastech. Vodáková et al. (2016, s. 107–113) dodávají, že v pojetí metody BSC je investicí do budoucnosti, která podporuje rozvoj zaměstnanců, zdokonalování systémů a procesů. Prosperitu organizace mohou podle autorů zajistit vzdělání, školení zaměstnanci s patřičnou motivací, kteří pro svou práci budou využívat moderní informační systémy. Oblast je využívána k odhalování rozdílů mezi současnými kompetencemi lidí, možností systémů a postupů a tím, co je nutné změnit, aby byla organizace výkonnější. Hlavní cíle jsou tedy směřovány do rozvoje kompetencí zaměstnanců, technologické infrastruktury a budování interního systému organizace.

Metoda Balanced Scorecard je podle Čepelové (2017, s. 46) jedním z vhodných nástrojů, který lze aplikovat na jakýkoli subjekt. Pomáhá managementu dohlížet nejen na obvyklou činnost v organizaci, ale zaměřuje se také na dlouhodobější hledisko, kam lze zařadit například zlepšení dosavadních procesů nebo motivaci a vzdělávání zaměstnanců. Nezbytnou podmínkou úspěšného zavedení metody je úplná podpora a aktivní účast vrcholového managementu.

2.3 Metodika

Cílem diplomové práce je zhodnotit finanční výkonnost zdravotnických záchranných služeb České republiky na základě vybraných poměrových a rozdílových indikátorů finanční analýzy. Finanční výkonnost organizací veřejného sektoru je zhodnocena rovněž pomocí bonitního modelu BAMF 2007 a modelu Aspekt Global Rating. Na základě komparace výsledků finanční analýzy, modelu BAMF 2007 a výsledné hodnotící škály modelu Aspekt Global Rating jsou následně navržena opatření ke zlepšení finančního zdraví posuzovaných organizací.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí. První, teoreticko-metodologická část je věnována obecným informacím a poznatkům, které souvisí s pojmem výkonnost ve veřejném sektoru. Nejprve je zpracována obecná charakteristika veřejného sektoru jako subsystému smíšené ekonomiky. V další subkapitole je v obecné rovině popsán princip fungování příspěvkových organizací, mezi něž spadají na municipální úrovni zdravotnické záchranné služby. Zvláštní část je věnována hospodaření příspěvkových organizací, kde je zpracována také oblast týkající se nových legislativních změn v účetnictví a výkaznictví vybraných účetních jednotek. Popsána je i často diskutována otázka fondů příspěvkových organizací. V dalších částech jsou na teoretické úrovni shrnuty přístupy k hodnocení výkonnosti a k jeho řízení ve veřejném sektoru. Další kapitola se již věnuje vybraným metodám hodnocení výkonnosti ve veřejném sektoru. Jsou představeny základní modely, které hodnotí výkonnost z různých hledisek. K hodnocení finanční výkonnosti je vybrána metoda finanční analýzy společně s bonitními modely určenými pro veřejný sektor. Jako další jsou představeny nákladově výstupové metody, které jsou určeny k měření ekonomické výkonnosti. Pro posuzování technické efektivnosti je prezentován model DEA, založený na principu efektivní hranice. Jako poslední představitel pro měření a hodnocení výkonnosti je představen komplexní model Balanced Scorecard. Ke zpracování této části práce bylo využito literární rešerše domácích i zahraničních odborných publikací, časopisů a zdrojů na internetu. Poslední částí je metodika, v níž je uveden cíl diplomové práce a dále je popsán způsob jejího zpracování.

Ve druhé, analytické části jsou nejdříve popsány zdravotnické záchranné služby, jejich činnost a financování. Metodou finanční analýzy je v další části proveden rozbor finanční situace jednotlivých organizací za období 2017–2021. Analýza je provedena na základě externích informací z účetních závěrek, které lze vyhledat na informačním portále Ministerstva financí – Monitoru státní pokladny. Další informace jsou získány rovněž z internetových stránek hodnocených organizací. Základní statistické údaje vycházejí z informací Asociace zdravotnických záchranných služeb, která zastřešuje činnost krajských organizací. Na základě získaných poznatků z teoreticko-metodologické části je provedena analýza časových řad a strukturální analýza ukazatelů. Jsou zvoleny a vypočítány poměrové indikátory specifické pro veřejný sektor. Pomocí syntézy jsou jednotlivé poznatky shrnuty do dílčích závěrů. V další části jsou výsledky poměrových ukazatelů doplněny do modelu pro municipální firmy BAMF 2007. Výsledky šetření jsou následně zhodnoceny v komparaci s referenční hodnotou daného modelu. Dalším modelem, na základě kterého je zhodnoceno

finanční zdraví vybraných organizací, je model Aspekt Global Rating. Pomocí tohoto modelu je vypočítána hodnota indexu AGR a jsou přiřazeny jednotlivým organizacím ratingové známky. V závěrečné části jsou shrnuty poznatky z finanční analýzy, bonitního modelu a scoringového modelu Aspekt Global Rating u jednotlivých organizací. Krátce je porovnáno hodnocení vybraných modelů. Za pomoci dedukce jsou odvozeny závěry a navrhnutá opatření ke zlepšení finanční výkonnosti organizací v kontextu teoretických doporučení. Obrázky, které jsou součástí práce, byly vytvořeny v programu Adobe Photoshop. Pro dílčí výpočty v rámci finanční analýzy, modelu BAMF 2007 a modelu Aspekt Global Rating byl využit program Microsoft Excel, ve kterém byly tvořeny také grafy a tabulky, doplňující teoreticko-metodologickou i analytickou část.

3 Analytická část práce

Tato část diplomové práce vychází z teoreticko-metodologické části a je zaměřena na finanční rozbor hospodaření čtrnácti zdravotnických záchranných služeb, které jsou součástí veřejného sektoru. V první části je představena činnost, poslání a financování zdravotnických záchranných služeb, které vycházejí z legislativy České republiky. Následuje část, v níž je pomocí metod finanční analýzy zhodnoceno finanční zdraví vybraných příspěvkových organizací. Pro tuto část je zvolena jako první finanční analýza, která je provedena u každé organizace individuálně. Následuje komplexní hodnocení bonity dle modelu BAMF 2007, doplněné hodnocením dle metody AGR. Závěr kapitoly se již věnuje zhodnocení v rámci zvolených metod měření. Na základě dedukce jsou navržena individuální doporučení jednotlivým organizacím. Na příkladu dvou organizací je provedeno srovnání hodnocení modelu BAMF 2007 a AGR. Konečné vyhodnocení a doporučení je provedeno v rámci celé homogenní skupiny organizací.

3.1 Zdravotnické záchranné služby v ČR

Zdravotnickou záchrannou službu lze vnímat nejen jako zdravotní službu v celé struktuře zdravotní péče, ale také jako označení subjektu, který ji poskytuje. V České republice bylo za tímto účelem vytvořeno 14 příspěvkových organizací. Tyto PO jsou podle zákona založeny jednotlivými kraji. Sjednocuje je stejný název – ZZS konkrétního kraje, který tuto službu zřídil. Tyto organizace zastávají významné postavení v celé koncepci záchranného systému. Jsou součástí integrovaného systému IZS, který je podle zákona č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, zařazuje společně s Policií ČR a HZS ČR mezi primární složky systému.

3.1.1 Činnost ZZS

Základním právním předpisem, ze kterého vyplývá činnost ZZS a její zajištění na území České republiky, včetně určení organizační struktury a jejího financování, je zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě. Kromě tohoto zákona a na něj navazujících zákonů a vyhlášek je v rámci zajištění činnosti samotných organizací nutno dodržovat i další právní normy. Přehled základní legislativy pro činnost ZZS je uveden v příloze 4.

Mezi základní povinnosti, které záchranným službám ukládá zákon č. 374/2011 Sb. v § 2, patří zejména:

- neustálé přijímání nouzových volání na linku 155 a 112 a výzev od ostatních složek IZS;
- poskytování nutné zdravotní péče osobám, které mají vážné poškození zdraví nebo jsou v kritickém ohrožení života.

První úlohou je zpracování přijatých telefonátů. Každý kraj za tímto účelem zřizuje krajské zdravotnické operační středisko. Toto místo je centrem veškerého operačního řízení ZZS.

Mezi každodenní úkoly, které operátoři zajišťují, patří dle zákona č. 374/2011 Sb., § 11 zejména:

- v nonstop režimu přijímat tísňová volání na krizové linky;
- vyhodnocovat v rámci telefonátu jednotlivé situace a jejich závažnost;
- posuzovat zdravotní stav pacientů a určovat, zda je v dané situaci nutný zásah lékaře;
- v případě nutnosti poskytovat pokyny k zajištění první pomoci;
- komunikovat s výjezdovými skupinami a koordinovat jejich činnost;

- komunikovat s poskytovateli lůžkové péče ohledně předání ošetřených osob;
- komunikovat se všemi operačními středisky a hlavními složkami IZS.

Ze statistiky Asociace zdravotnických záchranných služeb ČR, která zastřešuje práci zdravotnických záchranných služeb, vychází i tabulka 1 s počty jednotlivých aktivit v roce 2020 a 2021.

Tabulka 1 Počet denních aktivit ZZS ČR

Aktivity ZZS ČR	2020	2021	Meziroční změna
Denní počet tísňových volání	4 659	5 112	+ 9,72%
Denní počet výjezdů	3 052	3 191	+ 4,55%
Denní počet událostí	2 639	2 773	+ 5,08%
Denní počet ošetřených pacientů	2 950	2 772	- 6,03%

Zdroj: vlastní zpracování dle AZZS ČR (2022)

Ze statistik vyplývá neustále stoupající trend v této oblasti. Například v porovnání s rokem 2020 se počet tísňových volání zvýšil o 9,72 % na současných 1 865 835 volání za rok 2021. Vzrostl také počet výjezdů a jednotlivých událostí. V rámci meziročního srovnání se ale snížil počet ošetřených pacientů o 6,03 %.

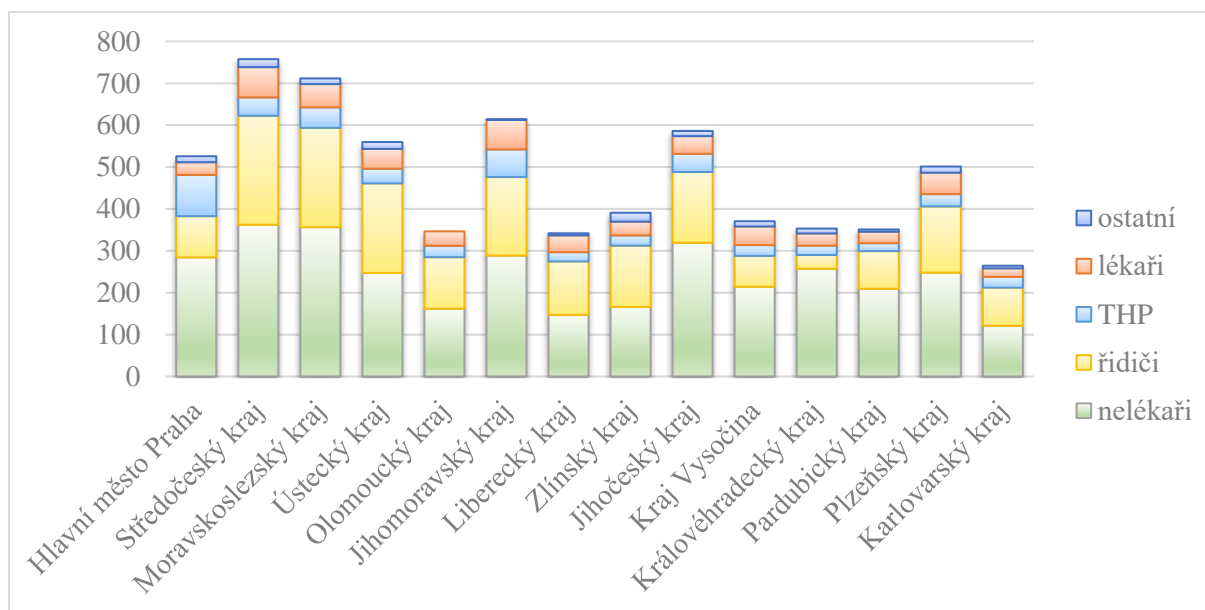
Druhým úkolem je vlastní poskytování akutní zdravotní péče. Ze zákona č. 374/2011 Sb. krajům vyplývá povinnost vybudovat výjezdové základny, odkud budou záchranné týmy vyrážet k nahlášeným událostem tak, aby byla pro občany kraje zajištěna do 20 minut rychlá pomoc. Přehled základen je součástí přílohy 5.

Složení jednotlivých týmů (výjezdových skupin) je rovněž dáno výše zmíněným zákonem. V praxi se tak jedná o rychlou lékařskou pomoc (RLP), v rámci níž je členem posádky lékař, a rychlou zdravotnickou pomoc (RZP), kterou zabezpečují zdravotničtí záchranáři. Dalším typem výjezdové skupiny je setkávací systém „randez-vous“ (RV). V tomto systému lékař s řidičem přijíždí osobním vozem na místo události, kde se setkává s posádkou RZP. Tato kombinace umožňuje zajistit rychlejší odbornou péči o pacienta a lékařům umožňuje větší flexibilitu. Nejméně využívanou službou je letecká záchranná služba (LZS). Na našem území tuto službu zajišťuje deset leteckých základen. I když tyto základny nejsou v každém kraji, je pokrytí celého území zajištěno v rámci spolupráce mezi krajskými operačními středisky.

Zastoupení jednotlivých výjezdových skupin v roce 2021 bylo podle Asociace zdravotnických záchranných služeb (2022) následující: Nejvíce zastoupenou skupinou na našem území je RZP (69 %). Dalších 18 % představuje setkávací systém. Posádky s lékařem RLP zaujímají 11 % a pouhá 2 % v celkovém porovnání připadají letecké záchranné službě.

Činnost, pro kterou byly organizace ZZS založeny, v roce 2021 zajišťovalo 6 673,61 zaměstnanců v průměrném přepočteném stavu. Největší skupinu představovali nelékaři – zdravotničtí záchranáři – celých 51 %. 30 % zaměstnanců tvořili řidiči. Lékaři v současnosti představují pouhých 9 % celkového počtu zaměstnanců. V grafu 2 je zachycena struktura zaměstnanců v jednotlivých krajích.

Graf 2 Struktura zaměstnanců ZZS ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle AZZS ČR (2022)

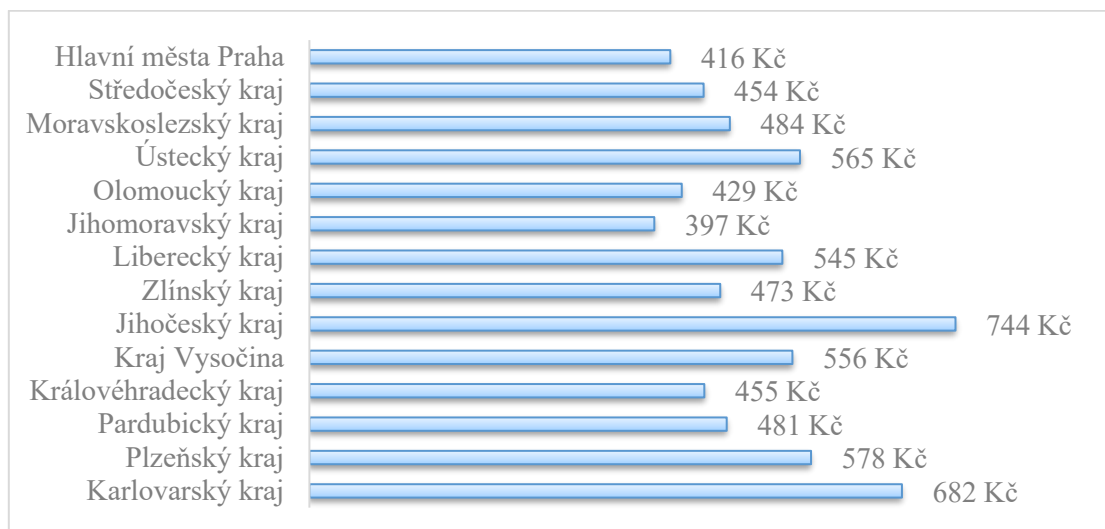
3.1.2 Financování ZZS

Financování ZZS je také předmětem zmíněného zákona č. 374/2011 Sb. Ten v § 22 uvádí několik zdrojů, kterými je zajištěn chod krajských příspěvkových organizací.

Největší finanční podporu dle zákona poskytuje svým zřízeným organizacím **kraj**. Ten financuje jejich provoz pomocí neinvestičních příspěvků na provoz a v rámci investičních transferů podporuje pořizování investic. Výše příspěvků není dána zákonem, rozhodování o jejich výši je plně v kompetenci krajských úřadů. Při stanovení příspěvku zřizovatel vychází z návrhu rozpočtu nákladů a výnosů příspěvkové organizace. Návrh rozpočtu je sestavován ve střednědobém výhledu a vychází z výsledku hospodaření minulých let. Příspěvková organizace by do návrhu měla zohlednit všechny očekávané změny, například růst cen energií, pohonných hmot nebo růst prostředků na platy zaměstnanců. Zahrnuje se do něj také plán na pořízení investic.

Zajímavé informace lze zjistit při pohledu na roční příspěvek zřizovatele na provoz zdravotnické záchranné služby v přepočtu na jednoho obyvatele kraje. Z grafu 3 vyplývá, že nejvyšší roční příspěvek na jednoho obyvatele kraje ve výši 744 Kč udělil v roce 2021 Jihočeský kraj. Naopak nejnižší příspěvek ve výši 397 Kč poskytl ve stejném roce Jihomoravský kraj.

Graf 3 Roční příspěvek zřizovatele na provoz v přepočtu na jednoho obyvatele kraje 2021



Zdroj: vlastní zpracování dle AZZS ČR (2022)

Příjmy od **zdravotních pojišťoven** jsou podle zákona č. 374/2011 Sb. dalším zdrojem financování ZZS. Jednotlivé vykázané zdravotní služby a výkony jsou zdravotními pojišťovnami hrazeny všem poskytovatelům ZZS podle aktuální vyhlášky, která určuje nejen hodnotu bodu, ale také velikost úhrady za jednotlivé služby. Pro rok 2023 se výše úhrad řídí platnou vyhláškou č. 315/2022 Sb.

Ministerstvo zdravotnictví kromě toho, že metodicky řídí činnost ZZS, také přispívá finanční částkou na krizovou připravenost jednotlivým službám. Tyto finance jsou určeny k zajištění mimořádných událostí. Podle aktuální metodiky MZČR (2022), ve které jsou popsány podmínky čerpání, jsou tyto účelově vázané prostředky stanoveny ve výši 10 Kč na osobu, která má nahlášen pobyt na území daného kraje. Kromě tohoto příspěvku Ministerstvo zdravotnictví hradí také náklady spojené s provozem letadel, která ZZS využívá ke své činnosti.

Fondy EU jsou dalšími zdroji financování a jsou určeny k modernizaci vybavení zdravotnické záchranné služby. Jedná se například o nákup zdravotnické techniky.

Fond zábrany škod využívá prostředků od pojišťoven a je určen k financování vybavení integrovaného záchranného systému, jehož součástí jsou i zdravotnické záchranné služby jednotlivých krajů ČR.

3.2 Analýza vybraných metod měření

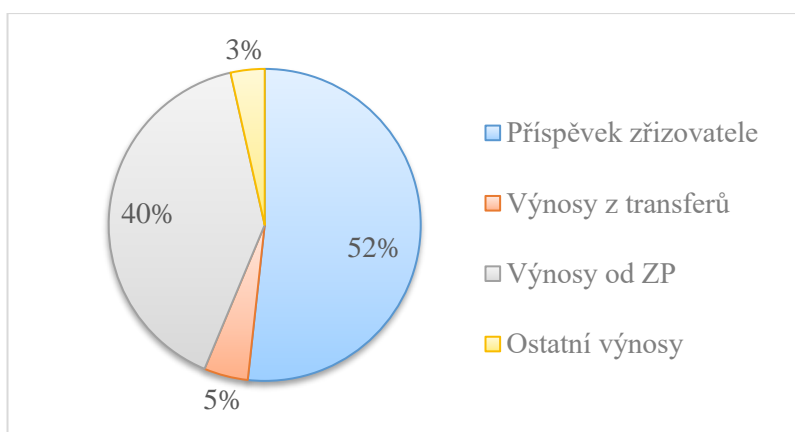
Pro hodnocení finanční výkonnosti jednotlivých zdravotnických záchranných služeb je vybrána jako základní metoda finanční analýza. Jako další vybraná metoda pro posouzení bonity organizací ZZS je zvolen indexní bonitní model BAMF 2007, který je určen pro nevýdělečné organizace veřejného sektoru. Jako třetí byla vybrána metoda Aspekt Global Rating, pomocí níž bude posouzeno finanční zdraví na základě klasifikačních známek. Hodnoceno je hospodaření organizací v letech 2017–2021. Veškeré dílčí indikátory všech zvolených metod měření u jednotlivých organizací jsou zaznamenány v příloze 6.

3.2.1 Finanční analýza

Jak bylo řečeno výše, všechny posuzované organizace pracují na stejném principu, který vychází ze zákona 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě. Financování organizací je založeno na stejném principu, z čehož také vyplývá podobná struktura nákladů a výnosů všech poskytovatelů ZZS, která je zachycena v grafu 4 a 5.

Z grafu 4 je patrné, že na výnosové straně dominují dvě základní komponenty. První složkou (52 %) je provozní příspěvek krajů určený k zajištění chodu organizací. Následujících 40 % tvoří úhrady od zdravotních pojišťoven. Zbývajících 8 % je dáno výnosy z transferů a ostatními výnosy.

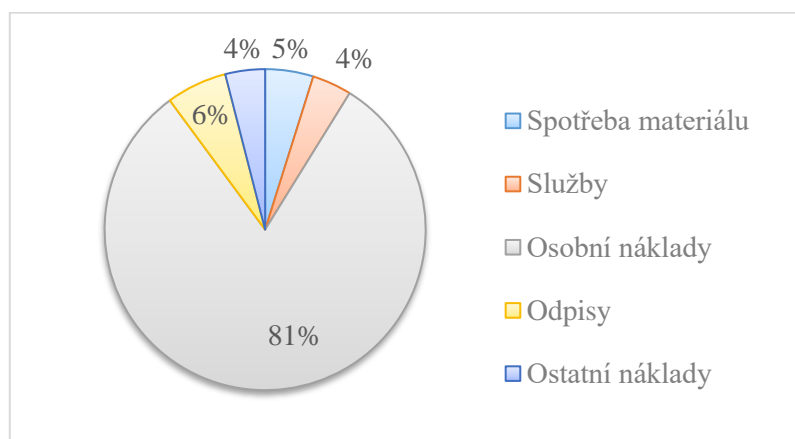
Graf 4 Struktura výnosů



Zdroj: vlastní zpracování dle AZZS ČR (2022)

Nejvyšší podíl v oblasti nákladů zaujímají osobní náklady, které tvoří 81% všech vykazovaných nákladů organizace. Zbylých 19 % je tvořeno ostatními nákladovými položkami, které zobrazuje graf 5.

Graf 5 Struktura nákladů



Zdroj: vlastní zpracování dle AZZS ČR (2022)

Společným prvkem zdravotnických záchranných služeb je trvalý nárůst nákladů, který se snaží zřizovatelé kompenzovat svými příspěvky na provoz. V roce 2020 bylo zaznamenáno výrazné zvýšení nákladů, které bylo způsobeno především nárůstem platových tarifů

zdravotníků o 10 %. Náklady na platy rostly také v roce 2021 z titulu výplaty mimořádných odměn za práci v době druhé vlny pandemie covid-19.

V oblasti výnosů došlo v roce 2021 k výraznému nárůstu tržeb od zdravotních pojišťoven, a to v návaznosti na kompenzační vyhlášky (kompenzace 2020 a kompenzace 2021) z titulu navýšení hodnoty bodu a poskytnutí prostředků na mimořádné odměny zdravotnických pracovníků za práci v době pandemie covid-19.

Tyto změny v oblasti nákladů a výnosů jsou zohledněny v následující části, v níž je provedena finanční analýza jednotlivých organizací.

ZZS hlavního města Prahy

ZZS hlavního města Prahy je příspěvkovou organizací hlavního města Prahy. Dle zřizovací listiny vykonává hlavní i doplňkovou činnost a na základě rozhodnutí zřizovatele ZZS HMP účtuje zjednodušeným způsobem podle § 9, odst. 3 zákona o účetnictví 563/1991 Sb. v platném znění. Svou činnost provozuje na území kraje o rozloze 496 km² a zajišťuje péči pro 1 331 598 obyvatel. K tomuto účelu bylo zřízeno 21 výjezdových základen, ze kterých se v roce 2021 uskutečnilo 147 973 výjezdů, v rámci nichž bylo ošetřeno 137 999 pacientů. Činnost organizace zajišťuje v současnosti 525,8 zaměstnanců v přepočteném stavu. Od roku 2017 se tento stav zvýšil o 13 %.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 2.

Tabulka 2 ZZS hlavního města Prahy

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	379 212	453 835	570 989	688 178	614 503
SA	263 796	307 473	327 562	272 815	244 366
OA	115 416	146 362	243 427	415 363	370 137
VK	315 770	363 510	471 192	466 185	493 452
CZ	63 442	90 325	99 797	221 993	121 051
EAT HČ	-884	0	0	0	0
EAT DČ	967	867	786	937	850

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Příspěvek zřizovatele na provoz je základním opěrným bodem fungování zdravotnické záchranné služby. Je účtován do výnosů organizace. Hlavní město Praha přispělo své zřízené organizaci v roce 2021 částkou 553 497 tis. Kč. Výnosy od zdravotních pojišťoven jsou dány počtem provedených výkonů a počtem ujetých kilometrů. V roce 2021 byly tyto výnosy 318 026 tis. Kč. V témže roce organizace zaúčtovala do nákladů opravné položky k nedobytným pohledávkám ve výši 13 099 tis. Kč. Jednalo se o pohledávky, které nejsou vymahatelné, zvláště za pomoc lidem bez domova, lidem s trvalým bydlištěm na úradech nebo cizince.

Vývoj produktivity práce a nákladů na platy byl ve sledovaném období rovnoměrný. U obou ukazatelů v porovnání s rokem 2017 docházelo k 53% nárůstu. Průměrné měsíční hrubé platy v roce 2021 dosahovaly hodnoty 80 010 Kč.

Organizace v roce 2017 vykázala v hlavní činnosti zhoršený výsledek hospodaření ve výši 884 tis. Kč, od tohoto roku je hospodaření v této oblasti vyrovnané. Velikost indikátoru

samostatnosti je v těchto letech automaticky na úrovni 1. Organizace provozuje také činnost doplňkovou a dlouhodobě z ní profituje. Vykazovaný výsledek hospodaření v této činnosti je stabilní a ze 109 % pokryl zhoršený výsledek hospodaření v roce 2017. U indikátoru rentability byla nejvyšší hodnota zaznamenána v roce 2020.

Rozvaha

Bilanční suma v roce 2021 dosahovala hodnoty 614 503 tis. Kč. Přes jistou odchylku od trendu zaznamenanou v posledním roce stačila za sledované období posílit o 62 %. Dominantní složkou aktiv jsou oběžná aktiva, konkrétně krátkodobý finanční majetek (běžný účet), který reprezentuje 45 % celkových aktiv. Další významnou položkou na straně aktiv je dlouhodobý hmotný majetek s 37 %. Porovnáním opravek a pořizovací ceny je možno zjistit, že dlouhodobý hmotný majetek je ze 76 % odepsán.

Na straně pasiv představuje hlavní složku vlastní kapitál. V roce 2021 činila míra finanční samostatnosti 80 %. Nejvyšší hodnota ukazatele míry zadluženosti v objemu 48 % nastala v roce 2020. Její výši ovlivnilo zejména přijetí krátkodobých záloh na transfery ve výši 145 240 tis. Kč. Tyto finanční prostředky se projevily také v nárůstu oběžných aktiv v tomto roce. Základní položky vlastního kapitálu (jmění účetní jednoty a fondy účetní jednotky) jsou zastoupeny stejným poměrem. Nejdůležitějším prvkem fondů účetní jednotky je fond investic o celkovém objemu 230 487 tis. Kč. U tohoto fondu je zaznamenán růstový trend. Čerpání dlouhodobě nedosahuje hodnot tvorby fondu, jehož hlavní složkou jsou peněžní prostředky ve výši odpisů dlouhodobého majetku.

Kromě ukazatelů zadluženosti jsou dalšími významnými položkami ukazatele aktivity a likvidity. Obrat kapitálu je dlouhodobě nad hodnotou 1. Jeho nejvyšší hodnota 1,50 byla dosažena v roce 2021 a je srovnatelná s aktivitou kapitálu v roce 2017. Rozdíl mezi dobou úhrady pohledávek, zásob a mezi dobou úhrady závazků vyjadřuje ukazatel obrátového cyklu peněz. Řízení v této oblasti by mělo jednoznačně směřovat ke snížení doby úhrady pohledávek a zvýšení doby úhrady závazků, kdy je využíváno dodavatelských úvěrů k financování organizace. ZZS hlavního města Prahy ve sledovaném období postupně přešla od kladných hodnot k hodnotám záporným a v roce 2021 doba úhrady závazků přesahovala dobu úhrady pohledávek o 15 dní, což značí pozitivní posun.

V oblasti likvidity organizace byly zaznamenány nejvyšší hodnoty za celé sledované období v roce 2021. Okamžitá likvidita dosáhla hodnoty 2,28, což se projevilo i v hodnotě pohotové likvidity – 2,89 a běžné likvidity – 3,06. Největší podíl na těchto vysokých hodnotách má stav bankovního účtu, který se od roku 2017 zvýšil o 608 %. Tento stav ukazuje na neefektivní vázání prostředků v penězích.

Dílčí závěr

Organizace hospodaří vyrovnaným způsobem – kromě roku 2017, kdy byla zaznamenána ztráta v hlavní činnosti. Celkovou výkonnost organizace zvyšuje její doplňková činnost, která kladně přispívá k financování hlavní činnosti. Produktivita práce i náklady na platy rostou rovnoměrným způsobem. Přínosem je prodloužení doby úhrady závazků. V současné době je patrný přebytek nevyužitelných zdrojů ve fondu investic a s tím související neefektivní vázání prostředků v penězích, přestože dlouhodobý majetek organizace je ze 76 % odepsán.

ZZS Středočeského kraje

ZZS Středočeského kraje je organizací, která podle zřizovací listiny vykonává hlavní i doplňkovou činnost a vede účetnictví v plném rozsahu dle § 9, odst. 1 zákona o účetnictví 563/1991 Sb. v platném znění. Středočeský kraj se rozkládá na ploše 11 015 km² a je největším krajem v České republice. K zabezpečení dostupnosti zdravotnické záchranné

služby je zřízeno 44 základen, které pečují o 1 386 299 obyvatel. V roce 2021 bylo uskutečněno 147 739 výjezdů a ošetřeno 132 031 pacientů. V organizaci je zaměstnáno 758 zaměstnanců v přepočteném stavu, což odpovídá stavu v roce 2016.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 3.

Tabulka 3 ZZS Středočeského kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	584 267	580 712	580 026	548 406	568 529
SA	365 381	367 349	332 927	349 808	315 882
OA	218 886	213 363	247 099	198 598	252 647
VK	500 312	489 207	478 109	420 793	410 921
CZ	83 955	91 504	101 917	127 613	157 609
EAT HČ	1 120	-13	-157	120	107
EAT DČ	95	180	214	62	105

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Základní složkou výnosů organizace je finanční podpora zřizovatele, která byla v roce 2021 začtenována ve výši 629 382 tis. Kč. Nižší částku – 486 966 tis. Kč – tvořily výnosy od zdravotních pojišťoven. ZZS provedla celkem 699 859 výkonů a vykázala na zdravotní pojišťovny celkem 1 903 449 najetých kilometrů. Průměrný hrubý měsíční plat pracovníků dosahoval v roce 2021 hranice 80 324 Kč. Zatímco výše nákladů na platy v porovnání s rokem 2017 vzrostla o 63 %, produktivita práce stoupla pouze o 55 %.

Jak je uvedeno v tabulce 3, organizace dosáhla největšího zisku v roce 2017. V následujících dvou letech se hospodaření propadlo do mírné ztráty. Od roku 2020 organizace opět vykazuje zisk v hlavní činnosti. Stálý zisk zajišťuje komerční činnost. Přínos této činnosti se projevil zejména v období ztrát z hlavní činnosti v letech 2018 a 2019. Zároveň rentabilita nákladů dosahovala hodnoty 2,95, a byla tak nejvyšší v celém sledovaném období.

Rozvaha

Bilanční suma byla v roce 2021 vykázána ve výši 568 529 tis. Kč. Od roku 2017 tato hodnota mírně oslabuje. Aktiva organizace představují z 55 % stálá aktiva. Tento majetek, který organizace využívá ke své činnosti, je ze 67 % odepsán. V oblasti oběžného majetku představuje hlavní složku finanční majetek (71 %).

Pasiva organizace tvoří ze 72 % vlastní kapitál. Ve srovnání s rokem 2017 je u této položky patrný pokles o 18 %. Zatímco vlastní kapitál klesá, cizí zdroje od roku 2017 posílily o 87 %. Míra zadluženosti se tak od roku 2017 zvýšila na 38 %. Cizí zdroje tvoří zejména krátkodobé závazky vůči zaměstnancům a s tím související závazky vůči České správě sociálního zabezpečení, zdravotním pojišťovnám a finančnímu úřadu. Z rozvahy je patrný oproti roku 2020 skokový nárůst závazků k zaměstnancům o 65 %.

Aktivita kapitálu od roku 2017 stabilně roste, v současnosti ukazatel dosahuje hodnoty 2,21. Produktivita kapitálu vyjádřená poměrem přidané hodnoty vůči celkovému kapitálu v roce 2021 představuje hodnotu 1,88. Také dobu obratu pohledávek a závazků lze hodnotit kladně. Pohledávky byly na začátku sledovaného období průměrně placeny okolo 27 dnů,

v současnosti se tato lhůta zkrátila na 16 dnů. U placení závazků se lhůta postupně prodlužuje, v současnosti jsou závazky placeny 40. den.

V oblasti likvidity došlo ve sledovaném období k postupnému poklesu, který byl způsoben zejména zvýšením hodnoty krátkodobých závazků o 78 %. Krátkodobý finanční majetek a pohledávky v tomto období posílily pouze o 19 %. Hodnota běžné likvidity tak klesla na hodnotu 1,69. Pohotová i okamžitá likvidita se nacházejí nad hranicí 1.

Dílčí závěr

Organizace v roce 2018 a 2019 vykázala ztrátu z hlavní činnosti, která byla plně vyrovnána ze zisku doplňkové činnosti. Aktiva organizace mají klesající trend. Majetek, který organizace využívá pro svou činnost, je ze 67 % odepsán. Oproti roku 2017 výrazně narostly krátkodobé závazky, zejména závazky vůči zaměstnancům. Tento nárůst také ovlivnil hodnotu likvidit. V současnosti je hodnota pohotové likvidity ve výši 1,61 a vzhledem k nižší hodnotě zásob je hodnota běžné likvidity 1,69. Výrazný je i nárůst nákladů na platy, které rostou rychleji než produktivita práce.

ZZS Moravskoslezského kraje

ZZS Moravskoslezského kraje dle zřizovací listiny vykonává hlavní i doplňkovou činnost. Organizace na základě rozhodnutí zřizovatele vede účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Na území 5 427 km² s 1 189 388 obyvateli provozuje 33 výjezdových základen. V roce 2021 bylo uskutečněno 139 249 výjezdů a bylo ošetřeno 138 191 pacientů. I když se rok od roku zvyšuje množství provedených výjezdů i ošetřených pacientů, stav pracovníků záchranné služby poklesl od roku 2017 o 3 %. Péče je v současnosti zabezpečena 712 zaměstnanci v průměrném přepočteném stavu.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 4.

Tabulka 4 ZZS Moravskoslezského kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	550 369	568 222	636 862	706 071	742 467
SA	345 821	356 491	423 031	441 365	420 100
OA	204 548	211 731	213 831	264 706	322 367
VK	487 872	502 780	567 702	631 036	656 748
CZ	62 497	65 442	69 160	75 035	85 719
EAT HČ	679	4 243	9 236	21 144	4 365
EAT DČ	362	428	519	467	497

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Součástí výnosů organizace je provozní příspěvek od zřizovatele, který v roce 2021 činil 575 941 tis. Kč. Výnosy od zdravotních pojišťoven jsou evidovány ve výši 464 717 tis. Kč a odpovídají 591 295 provedeným výkonům a 2 967 361 km ujetým za rok. Průměrný hrubý měsíční plat pracovníků v roce 2021 dosahoval 77 351 Kč. Na rozdíl od ostatních organizací náklady na platy zaměstnanců v organizaci rostou pomaleji než produktivita práce. Zatímco hrubý plat pracovníků v porovnání s rokem 2017 vzrostl o 60 %, produktivita práce se zvýšila o 68 %, což může ukazovat na nedostatek pracovníků v organizaci.

Za celé sledované období organizace dosáhla zisku v obou činnostech. Nejvyšší zisk z hlavní činnosti byl zaznamenán v roce 2020, a to 21 144 tis. Kč, což je zároveň maximální zisk dosažený mezi všemi porovnávanými organizacemi za dané období. V tomto výsledku se promítly zejména výnosy z transferů od Ministerstva zdravotnictví a jiné ostatní výnosy, a to bezúplatně nabyté osobní ochranné prostředky související s nastalou pandemií. Zisk z doplňkové činnosti byl v porovnávaných letech stabilní, pohyboval se průměrně na částce 480 tis. Kč. Vykazovány byly především výnosy z pronájmu. Rentabilita nákladů byla nejvyšší v letech 2018 a 2019, kdy jsou zaznamenány hodnoty 3,74. Veškerý zisk v jednotlivých letech je proúčtován do rezervního fondu, na kterém je k 31. 12. 2021 evidováno 30 722 tis. Kč.

Rozvaha

Aktiva organizace stabilně rostou. Hodnota aktiv se od počátku posuzovaného období zvýšila o 35 %. Dochází rovněž k postupnému vyrovnávání poměru mezi stálými a oběžnými aktivy, která mírně posilují. V roce 2021 oběžný majetek představoval 43 % aktiv. Dlouhodobý hmotný majetek je převládající skupinou fixních aktiv. Jeho opotřebenění je průměrné a v procentuálním vyjádření se jedná o 54 %.

Dominantním prvkem na straně pasiv organizace je vlastní kapitál, jehož součástí je i položka vlastní jmění, která od roku 2017 posílila o 60 %. Fondy účetní jednotky tvoří další významnou položku. Důležitým fondem z pohledu financování majetku je fond investic. U organizace je tento fond tvořen převážně investičním příspěvkem z rozpočtu zřizovatele, který je dále plně čerpán na pořízení dlouhodobého majetku. Organizace vykazuje nízkou míru zadlužení – 13 %. Cizí zdroje tvoří zejména krátkodobé závazky vůči zaměstnancům a na to navazujícím institucím.

Organizace aktivně využívá svůj celkový kapitál. Hodnota obratu kapitálu v letech 2020 a 2021 byla nejvyšší a dosahovala na hranici 1,46. Změna byla patrná u aktivity zásob. Vlivem vysokého nárůstu zásob v posledních letech se prodloužila jeho doba obratu, což ovlivnilo i výslednou hodnotu indikátoru obratového cyklu peněz, který dosahoval oproti roku 2019 polovičních hodnot. Vysokých hodnot organizace dosahuje v oblasti likvidity. Běžná i pohotová likvidita se dlouhodobě pohybují nad hodnotou 3. Dokonce i okamžitá likvidita tuto hranici v roce 2021 překročila. Organizace plně nevyužívá finančních prostředků, které váže na bankovním účtu. Čistý pracovní kapitál se od roku 2017 zvýšil o 66 % a v současnosti představuje částku 236 649 tis. Kč.

Dílčí závěr

Organizace ve sledovaném období dosahuje kladného výsledku hospodaření. Růst produktivity práce převyšuje růst nákladů na platy zaměstnanců. Toto porovnání může poukazovat na nedostatek zaměstnanců. Aktiva organizace posilují. Využívaný majetek je odepsán jen z 54 %. Majetek je obnovován nad rámec odpisů, jak je patrné z fondu investic. Organizace je samostatná z 89 % a cizí zdroje představují převážně závazky vůči zaměstnancům. Míra zadluženosti činí 13 %. I přes vyšší míru pohotové likvidity je organizace stabilní a výkonná.

ZZS Ústeckého kraje

ZZS Ústeckého kraje dle zřizovací listiny organizace vykonává pouze hlavní činnost, doplňková činnost není povolena. Organizace na základě rozhodnutí zřizovatele vede účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Na území o rozloze 5 339 km² poskytuje péči pro všechny obyvatele kraje. K tomuto účelu má zřízeno 22 výjezdových základů. V roce 2021 bylo uskutečněno 96 126 výjezdů a ošetřeno 91 661 pacientů. Organizace zaměstnává 560 pracovníků v přepočteném stavu.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 5.

Tabulka 5 ZZS Ústeckého kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	564 165	529 161	532 731	538 529	547 079
SA	436 704	404 721	437 654	440 552	420 100
OA	127 461	124 440	95 077	97 977	126 979
VK	511 989	478 449	479 518	477 001	462 733
CZ	52 176	50 712	53 213	61 528	84 346
EAT HČ	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Provozní příspěvek zřizovatele od roku 2017 představuje 55% nárůst. V roce 2021 činil 461 588 tis. Kč a byl součástí výnosů. Výnosy od zdravotních pojišťoven ve stejném roce jsou evidovány ve výši 361 436 tis. Kč a odpovídají 463 227 provedeným výkonům a 1 873 452 vykázaným km na pojišťovny za rok. Průměrný hrubý měsíční plat pracovníků v roce 2021 dosahoval 74 694 Kč, od roku 2017 vzrostl o 68 %. U produktivity práce vypočítané pomocí přidané hodnoty je nárůst 63 %. Za celé sledované období je vykazován nulový výsledek hospodaření, čemuž odpovídá i ukazatel autarkie 1.

Rozvaha

Nejvyšší hodnota bilanční sumy je zaznamenána v roce 2017. V roce následujícím sice poklesla o 35 004 tis. Kč, ale od té doby se jejich hodnota postupně zvyšuje. Aktiva organizace tvoří ze 77 % fixní aktiva. Jejich dominantní složku představují stavby. V letech 2019 a 2020 organizace nakoupila samostatné hmotné movité věci, které se v rozvaze projeví nárůstem fixních aktiv a na druhou stranu odlivem finančních prostředků na straně aktiv oběžných, jak je patrné z tabulky 5. Tento nákup ovlivnil také fond investic, jehož čerpání v těchto letech bylo 2,5× vyšší než jeho tvorba z titulu odpisů dlouhodobého hmotného majetku. Stálá aktiva jsou dle koeficientu opotřebení ze 60 % odepsána.

Na straně pasiv je po celou dobu zachován srovnatelný podíl vlastního a cizího kapitálu. V roce 2021 byla míra zadluženosti 18 %. V porovnání s rokem 2020 je hlavní příčinou zvyšující se zadluženosti růst závazků k dodavatelům. Zatímco v roce 2020 byly závazky ve výši 9 402 tis. Kč, v roce následujícím se zvýšily na 20 064 tis. Kč. Vlastní kapitál tvoří jmění účetní jednotky, fondy účetní jednotky a výsledek hospodaření. Za sledované období nejvíce poklesla položka fondů – o 59 %. Zvýšené čerpání je znatelné u fondu rezervního a u fondu investic.

Ukazatel obratu kapitálu se od roku 2017 neustále zvyšuje, což může být dáno neustále se snižující netto hodnotou aktiv. V roce 2021 byla zaznamenána hodnota 1,57. Také produktivita kapitálu, měřená poměrem přidané hodnoty a celkového kapitálu, se zvýšila o 71 %. Doba obratu úhrady pohledávek se od roku 2017 snížila o 12,47 dne, což se kladně projevilo i u obrátového cyklu peněz, jehož hodnota je v daném období nejnižší. V současnosti jsou závazky hrazeny o 12,42 dne déle než pohledávky. Pokles finančních prostředků v letech 2019 a 2020 ovlivnil oblast likvidity organizace. Současná hodnota běžné likvidity 1,58 nedosahuje doporučených hodnot. Hodnoty ostatních ukazatelů pohotovosti a okamžité likvidity jsou nad doporučenými hranicemi.

Dílčí závěr

Organizace v celém posuzovaném období vykazuje nulový výsledek hospodaření z hlavní činnosti. Doplňkovou činnost nevykonává. Aktiva organizace v tomto období mírně oslabují, což je dáno zejména klesající čistou hodnotou staveb, které představují 58% podíl ve stálých aktivech. Organizace investuje do obnovy dlouhodobého hmotného majetku, který je z 59 % odepsán. Tyto investice způsobily v roce 2019 a 2020 pokles krátkodobého finančního majetku a projevíly se také v oblasti likvidity organizace. Vykazovaná běžná likvidita v současnosti dosahuje hranice 1,58. Míra zadlužení je stabilní a v roce 2021 se mírně zvýšila na 18 %. Vzrostly zejména závazky vůči dodavatelům a zaměstnancům. Produktivita práce v organizaci roste o 5 % pomaleji, než je nárůst průměrných platů.

ZZS Olomouckého kraje

ZZS Olomouckého kraje vedle své hlavní činnosti vykonává i činnost doplňkovou. Účetnictví organizace je vedeno v plném rozsahu. Přednemocniční neodkladná péče je zajišťována na území o rozloze 5 267 km² pro 628 217 obyvatel. Pokrytí celého území zajišťuje 16 výjezdových pracovišť. V roce 2021 bylo vyjžděno k 58 516 případům, v rámci nichž se ZZS postarala o 56 051 pacientů. V organizaci pracuje 346 zaměstnanců v přepočteném stavu.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 6.

Tabulka 6 ZZS Olomouckého kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	254 731	291 860	312 841	331 419	355 668
SA	223 427	246 299	270 624	274 204	273 028
OA	31 304	45 561	42 217	57 215	82 640
VK	226 619	248 333	279 966	290 853	290 824
CZ	28 111	43 527	32 875	40 566	64 844
EAT HČ	3 033	4 436	10 627	9 270	5 201
EAT DČ	1 594	1 272	1 326	1 095	1 242

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Příspěvek na provoz od zřizovatele se v roce 2021 podílel na výnosech organizace částkou 269 393 tis. Kč. Od zdravotních pojišťoven bylo ve výnosech zaúčtováno 215 627 tis. Kč. Zdravotnická záchranná služba v tomto roce provedla 250 294 výkonů a vykázala na zdravotní pojišťovny 1 544 173 ujetých kilometrů. 60 % celkových nákladů představují náklady na platy zaměstnanců, které za sledované období vzrostly o 54 %. Tomuto nárůstu odpovídá i nárůst produktivity práce ve výši 52 %. Průměrný měsíční hrubý plat pracovníků v roce 2021 činil 71 180 Kč.

Jak je patrné z tabulky 6, organizace v obou svých provozovaných činnostech hospodář se zlepšeným hospodářským výsledkem. V roce 2019 byl zisk z hlavní činnosti 10 627 tis. Kč. Provozovaná doplňková činnost významně přispívá k výkonnosti příspěvkové organizace. Indikátor rentability nákladů této činnosti byl nejvyšší v roce 2017, kdy jeho hodnota dosahovala 196 %. Neustále se zvyšující náklady na provoz této činnosti měly v průběhu sledovaného období vliv na jeho výši. Nyní se jeho hodnota pohybuje těsně nad hranici 1.

Výsledky hospodaření nejsou proúčtovány do rezervního fondu, ale zůstávají na účtu výsledek hospodaření, na kterém je evidována částka 32 932 tis. Kč.

Rozvaha

Za 5 let hodnota aktiv organizace posílila o 40 %. V průběhu daného období klesl o 9 % podíl fixních aktiv na aktivech organizace, přesto i v nyní tvoří jejich hlavní složku. Důvodem této změny bylo zejména zvýšení finančních prostředků, které v roce 2021 představovaly 66 % oběžných aktiv.

Organizace investovala od roku 2017 do dlouhodobého majetku, který využívá pro svou činnost. Hodnota hmotného majetku vzrostla o 47 %. V pozadí nezůstává ani nehmotný majetek, do jehož obnovy byly vloženy prostředky zejména v roce 2021. Netto hodnota software je v tomto roce vykazována ve výši 12 562 tis. Kč. Majetek je odepsán z 54 %.

Analýza pasiv organizace se zaměřuje na zastoupení vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Organizace je finančně samostatná z 82%, zbývajících 18 % představuje míru věřitelského rizika. Další ukazatel zadluženosti VK představuje hodnotu 22 % a úzce souvisí se zvyšující se hodnotou krátkodobých závazků. Součástí těchto závazků je rovněž položka dohadných účtů pasivních ve výši 23 551 tis. Kč. Tato položka byla tvořena ke snížení tržeb od zdravotních pojišťoven z titulu nevyplacených mimořádných odměn. Celkově byly vyplaceny z prostředků zdravotních pojišťoven v návaznosti na kompenzační vyhlášku k 31. 12. 2021 odměny ve výši 50 056 tis. Kč.

Rychlost obratu aktiv se pohybovala ve stanovených hranicích a v roce 2021 dosahovala hodnoty 1,41. Počet dní úhrady pohledávek za sledované období zůstává podobný a je na hranici 15 dní. Doba úhrady dluhů se v průběhu času prodloužila o 7,76 dní. Hodnoty likvidit se zvyšují jen málo. Běžná likvidita v roce 2021 dosáhla hodnoty 1,27. Pohotová likvidita má v tomto roce hodnotu 1,18 a okamžitá jen 0,85. Znatelný nárůst je ovšem u pracovního kapitálu, který z částky 3 193 tis. Kč v roce 2017 dosáhl na hodnotu 17 796 tis. Kč v roce 2021.

Dílčí závěr

Organizace ve sledovaném období dosahuje kladného výsledku hospodaření. Produktivita práce roste přiměřeně s růstem nákladů na platy zaměstnanců. Pozitivní je nárůst bilanční sumy, která za sledované období posílila o 40 %. Organizace od roku 2018 pořizuje hmotný a nehmotný dlouhodobý majetek nad rámec výše jeho odpisů. Hodnota všech likvidit organizace se pohybuje okolo hodnoty 1,1. Pozitivní posun je patrný v oblasti pracovního kapitálu.

ZZS Jihomoravského kraje

ZZS Jihomoravského kraje vedle své hlavní činnosti vykonává i činnost doplňkovou. Účetnictví organizace je vedeno ve zjednodušeném rozsahu. Přednemocniční neodkladná péče je zajišťována na území o rozloze 7 195 km² pro 1 195 327 obyvatel. Pokrytí celého území zajišťuje 23 výjezdových základen. V roce 2021 bylo uskutečněno 107 029 výjezdů a ošetřeno 97 743 pacientů. Organizace eviduje 613 pracovníků v přepočteném stavu. Od roku 2017 tedy přibýlo 15 zaměstnanců v přepočteném stavu.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 7.

Tabulka 7 ZZS Jihomoravského kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	660 628	622 983	620 482	808 298	868 881
SA	565 340	530 248	535 386	680 528	738 172
OA	95 288	92 735	85 096	127 770	130 709
VK	569 000	541 721	542 575	706 396	767 642
CZ	91 628	81 262	77 907	101 901	101 240
EAT HČ	2 994	3 571	-288	9 847	4 379
EAT DČ	287	320	404	97	135

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Nejvýznamnější položkou výnosů byl v roce 2021 stejně jako v ostatních letech provozní příspěvek zřizovatele ve výši 474 795 tis. Kč. Výnosy od zdravotních pojišťoven činily 317 226 tis. Kč. ZZS v tomto roce provedla 486 437 výkonů a vykázala na zdravotní pojišťovny 2 898 642 ujetých kilometrů. Náklady na platy zaměstnanců za sledované období vzrostly o 62 %. Produktivita práce odpovídá 51% navýšení. Průměrný měsíční hrubý plat pracovníků v roce 2021 činí 75 422 Kč.

Organizace v daném období vykazuje zlepšené výsledky hospodaření z hlavní činnosti. Výjimkou je rok 2019, ve kterém skončilo hospodaření mírnou ztrátou ve výši 288 tis. Kč. V tomto roce bylo využito zisku z doplňkové činnosti, který tuto ztrátu pokryl ze 140 %. Zisky organizace z roku 2017 a 2018 byly použity k úhradě ztráty z roku 2016. Dosud nejvyšší zisk z hlavní činnosti byl vykázán v roce 2020. Vysoký podíl na tomto zisku měly předané ochranné pracovní pomůcky od zřizovatele a Ministerstva zdravotnictví, které byly zaúčtovány do výnosů ve výši 13 098 tis. Kč. U doplňkové činnosti byl zaznamenán v roce 2020 výrazný pokles zisku, i když rentabilita nákladů se po celou dobu pohybuje na hranici 30 %.

Rozvaha

Aktiva organizace za sledované období vzrostla o 32 %. Mírný pokles je zaznamenán v roce 2018 a 2019. Poměr pořizovacích cen fixních aktiv k oprávkám ukazuje na 43% opotřebení majetku v roce 2021. V daném období posílila také položka oběžných aktiv – o 37 %. Postupně posílila hodnota zásob a finančního majetku, který nyní představuje polovinu oběžných aktiv.

Struktura pasiv je podobná jako u ostatních organizací. Nejvýznamnější je vlastní kapitál (88 %), jehož součástí jsou také transfery na pořízení dlouhodobého majetku. Jejich výše se od roku 2017 téměř zdvojnásobila na současných 153 035 tis. Kč. V případě cizího kapitálu zaujímají 93 % krátkodobé závazky, zbylých 7 % ve výši 7 261 tis. Kč je vykázáno na položce dlouhodobých přijatých záloh. Na této položce organizace eviduje nevyčerpané prostředky od zdravotních pojišťoven, které byly určeny k vyplacení odměn za zvládnutí druhé vlny pandemie covid-19. Ukazatel míry zadluženosti od roku 2017 mírně klesá a v roce 2021 byl na hodnotě 13 %.

Ukazatel obratu kapitálu se pohybuje těsně kolem hodnoty 1. Největší hodnota tohoto ukazatele byla dosažena v roce 2019 a souvisí s poklesem aktiv v tomto roce. Z obrátového cyklu peněz je patrné, že své závazky organizace platí o 13,55 dne později, než jsou hrazeny pohledávky od odběratelů. Nízká hodnota ukazatelů likvidity ukazuje na potíže organizace v této oblasti. V daném období se hodnota indikátorů jen nepatrně zvyšuje. Běžná likvidita v roce 2021 dosahovala hodnoty 1,39. Pohotová likvidita byla z valné většiny pod doporučovanou úrovní. Maximální hodnoty bylo dosaženo v roce 2018, kdy se na její výši projevil nízký stav závazků. Drobný posun lze sledovat i u okamžité likvidity, která posílila od roku 2017 z hodnoty 0,45 na 0,69. Takto nízká hladina u příspěvkových organizací může představovat riziko pro včasné splácení závazků.

Dílčí závěr

Organizace během posuzovaného období dosahuje kladného výsledku hospodaření. Výjimkou byl rok 2019, kdy vykázala ztrátu z hlavní činnosti, nicméně zisk z doplňkové činnosti tuto ztrátu plně pokryl. Produktivita práce roste o 11 % pomaleji než hrubý plat pracovníků. I když aktiva organizace posilují, obrat kapitálu je nízký. Kladně lze hodnotit využívání dodavatelsko-odběratelských úvěrů pro financování organizace. Hodnoty ukazatelů likvidity se mírně zvyšují. Okamžitá likvidita v roce 2021 byla na hodnotě 0,69, běžná likvidita na hranici 1,39 a pohotová likvidita bývá převážně pod doporučovanou hodnotou 1. Tyto nízké hladiny mohou poukazovat na problémy s likviditou organizace.

ZZS Libereckého kraje

ZZS Libereckého kraje je organizace, která vede účetnictví v plném rozsahu a provozuje činnost hlavní i doplňkovou. Zajišťuje zdravotní služby na území 3 163 km² pro 442 153 obyvatel. K tomuto účelu má zřízeno 14 výjezdových základen. V roce 2021 záchranná služba ošetřila 53 738 pacientů a vyjela k 67 420 hlášeným případům. V tomto roce také bylo zaměstnáno 342 zaměstnanců v přepočteném stavu.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 8.

Tabulka 8 ZZS Libereckého kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	240 751	270 648	279 385	309 479	297 432
SA	183 450	220 492	234 191	259 916	232 770
OA	57 301	50 156	45 194	49 563	64 662
VK	204 101	229 106	233 010	262 015	239 803
CZ	36 649	41 543	46 375	47 464	57 629
EAT HČ	0	0	0	-9 215	0
EAT DČ	456	377	345	301	448

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

V roce 2021 získala organizace od svého zřizovatele příspěvek na provoz ve výši 240 829 tis. Kč. V obdobné výši se pohybovaly i výnosy od zdravotních pojišťoven. Za 302 686 provedených výkonů a 1 466 413 ujetých kilometrů vykázala organizace výnosy ve výši 240 416 tis. Kč. Doposud všechny posuzované organizace obdržely v průměru o 37 % vyšší příspěvky na provoz, než byly samotné výnosy od zdravotních pojišťoven. Tato

organizace je má vyrovnané. Náklady na platy stejně jako produktivita práce za sledované období vzrostla shodně o 59 %. V roce 2021 činil průměrný hrubý měsíční plat 73 292 Kč.

Organizace vykazuje v hlavní činnosti nulový výsledek hospodaření až na rok 2020, kdy byla zaznamenána ztráta ve výši 9 215 tis. Kč. Zisk z doplňkové činnosti dokázal snížit tuto ztrátu pouze z 3,3 %. Také indikátor autarkie byl v tomto roce jen 98 %. V průběhu celého období se organizace potýká se ztrátou z hlavní činnosti. Aby ji ovšem nevykazovala, průběžně čerpá rezervní fond z titulu úhrady zhoršeného výsledku hospodaření. Z počátečního stavu fondu v roce 2017 ve výši 6 155 tis. Kč byl fond ke konci roku 2021 plně vyčerpán. Doplňková činnost si udržuje stabilní zisk. Rentabilita nákladů doplňkové činnosti byla v roce 2021 na 129 %. Mírný pokles byl zaznamenán v roce 2018 a 2019.

Rozvaha

Fixní aktiva organizace na úkor oběžných až do roku 2020 mírně posilují. Jejich malý pokles byl patrný v roce následujícím. V rámci aktiv organizace vykazuje také zůstatek na účtu dlouhodobých pohledávek, který byl v roce 2021 ve výši 5 757 tis. Kč. Změna je patrná u oběžných aktiv, kde v roce 2021 poprvé překonal podíl krátkodobého majetku 57% hranici.

Pasiva organizace jsou z 80 % tvořena vlastním kapitálem. Změny vlastního kapitálu ukazují na zhoršující se situaci v hospodaření organizace. Transfery na pořízení dlouhodobého majetku v průběhu sledovaného období klesly o 63 %. Veškeré zdroje rezervního fondu byly vyčerpány k úhradě zhoršených výsledků hospodaření. V roce 2021 byl vykázán nulový stav tohoto fondu. Dalším významným fondem je fond investic, který nebyl až na rok 2018 krytý finančními prostředky. Organizace v roce 2017 a 2021 snížila výši fondu rozpuštěním do výnosů organizace. Tento postup umožňuje vyhláška č. 410/2009 Sb. Stav fondu v roce 2021 byl 22 005 tis. Kč. Cizí zdroje, které jsou využívány k fungování organizace, představují 20 % pasiv. Jedinou složku cizích zdrojů představují krátkodobé závazky, zejména vůči zaměstnancům. Míra zadluženosti byla v roce 2021 nejvyšší a činila 24 %.

Obrat kapitálu se zvyšuje. Pokles pasiv v roce 2021 zvýšil hodnotu ukazatele na 1,73. Doba obratu pohledávek a zásob je nižší než doba obratu závazků. V současnosti tento rozdíl činí 13,99 dní. Jak již bylo naznačeno dříve, nedostatek finančních prostředků způsobil nekrytí fondu investic. Hodnoty indikátorů likvidit od roku 2017 klesají. Svého minima dosáhly v roce 2019. V tomto roce byla hodnota běžné likvidity 0,97, pohotové likvidity 0,92 a okamžitá likvidity 0,22. Dokonce i čistý pracovní kapitál byl minusový, a to 1 181 tis. Kč. Organizace nebyla solventní, ještě v roce 2020 byla hodnota pohotové likvidity pod úrovní 1. V roce 2021 se situace v této oblasti mírně stabilizovala. Svými peněžními prostředky by organizace uspokojila 64 % závazků. Pozitivní je nárůst čistého pracovního kapitálu na 7 033 tis. Kč.

Dílčí závěr

Organizace ve sledovaném období vykazuje nulový výsledek hospodaření z hlavní činnosti až na rok 2020, kdy vykázala celkovou ztrátu ve výši 8 915 tis. Kč. Od roku 2017 se potýká se ztrátou, ale k jejímu krytí využívá rezervní fond. Ten je v současnosti nulový. Doplňková činnost je zisková a rentabilita nákladů dosahuje hranice 1,29. I když aktiva organizace dlouhodobě mírně posilují, je v roce 2021 zaznamenán jejich pokles. Významný je 63% pokles transferů na pořízení dlouhodobého majetku za sledované období. V roce 2021 jsou z fondu investic patrné také nižší investice na pořízení DHM, které nedosahují hodnot odpisů. Tento fond není dlouhodobě kryt finančními prostředky, což jednoznačně ukazuje na nedostatečné financování organizace z rozpočtu zřizovatele. Problémy s likviditou jsou také patrné z jednotlivých ukazatelů likvidit. Náklady na platy a produktivita práce vzrostly za sledované období stejně – o 59 %.

ZZS Zlínského kraje

ZZS Zlínského kraje dle zřizovací listiny vykonává hlavní i doplňkovou činnost. Na základě rozhodnutí zřizovatele vede účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Na území kraje o velikosti 3 964 km² pečuje o 581 374 obyvatel. V současnosti disponuje 16 výjezdovými základnami. V roce 2021 ošetřila 54 875 pacientů a vyjela k 67 166 událostem. Průměrný přepočtený evidenční počet zaměstnanců je 391.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 9.

Tabulka 9 ZZS Zlínského kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	451 591	477 802	533 229	530 731	546 485
SA	406 731	426 572	478 080	448 699	468 868
OA	44 860	51 230	55 149	82 032	77 617
VK	413 031	437 842	483 704	466 382	488 093
CZ	38 560	40 030	49 526	64 348	58 391
EAT HČ	-529	-94	-195	166	349
EAT DČ	779	1 032	1 048	682	1 037

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Zlínský kraj poskytl v roce 2021 organizaci finanční podporu na provoz ve výši 275 082 tis. Kč. Organizace v tomto roce provedla 354 718 zdravotních výkonů a společně s účtovanými kilometry byly vykázány výnosy od zdravotních pojišťoven ve výši 271 661 tis. Kč. V porovnání s předchozím rokem znamenají tyto výnosy 24% navýšení. Největší položka nákladů – náklady na platy zaměstnanců za sledované období – vzrostla o 64 %. Navýšení produktivity práce odpovídá 55 %. Průměrný hrubý měsíční plat pracovníků v roce 2021 činil 69 313 Kč.

Z tabulky 9 je patrné, že organizace do roku 2020 nedosahovala v hlavní činnosti kladného výsledku hospodaření. Od tohoto roku je vykazován v této činnosti mírný zisk. Přínosem pro hospodaření organizace a její výkonnosti je provozování doplňkové činnosti, ve které je vykazován v posuzovaném období vysoký zisk. Tento zisk v celé míře vyrovnává zhoršený výsledek hospodaření z hlavní činnosti. Indikátor míry pokrytí ztráty byl nejvyšší v roce 2019, a to celých 1 100 %. V tomto roce bylo také dosaženo nejvyšší hodnoty indikátoru rentability nákladů doplňkové činnosti, a to 86 %. V roce 2021 organizace dosáhla v hlavní činnosti dosud nejvyššího zisku.

Rozvaha

Z bilanční sumy je za sledované období patrný růstový trend aktiv organizace. V roce 2020 aktiva mírně oslabila a zároveň je patrná změna v jejich struktuře. Oběžná aktiva navýšila svůj podíl na 15 %. Posílil zejména krátkodobý finanční majetek, ale narůstají také položky zásob a krátkodobých pohledávek. Základní složkou aktiv jsou fixní aktiva – 86 %. Koeficient v roce 2021 ukazuje na 46 % opotřebení fixních aktiv.

Pasiva organizace jsou z 88 % tvořena vlastním kapitálem. Zbytek zastávají cizí zdroje, které se od roku 2017 zvýšily o 51 %. V roce 2020 se také zvýšila míra zadluženosti na 14 %, a to zejména z titulu přijatých krátkodobých záloh na transfery. Vlastní kapitál z valné většiny

tvoří jmění účetní jednotky. Pouhých 3,8 % představují fondy účetní jednotky, a to zejména fond investic s 18 721 tis. Kč v roce 2021. Z tohoto fondu organizace od roku 2019 investuje do pořízení a technického zhodnocení DHM nad rámec odpisů tohoto majetku. Navíc je tento fond dotován ze zisku, zachyceného na rezervním fondu. Rezervní fond je nulový. Od roku 2019 je patrný pokles na položce transferů na pořízení dlouhodobého majetku o 21 %.

Obrat kapitálu se z hodnoty 0,81 v roce 2017 mírně zvýšil až v roce 2020 a 2021, a to jen lehce, na úroveň 1,05. Výnosy organizace tak odpovídají celkovým pasivům. Doba obratu pohledávek se snížila z 29,71 dnů v roce 2017 na 18,72 dnů v roce 2021. Opačný trend lze sledovat u doby obratu zásob. Hodnota zásob se v roce 2020 významně zvýšila, což se projevilo v prodloužení doby obratu v průměru o 1,97 dne. Rozdíl mezi úhradou pohledávek a závazků byl v roce 2021 16,10 dnů. Jednotlivé ukazatele likvidity si v průběhu sledovaného období udržují vyrovnané hodnoty. Nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2019, kdy běžná likvidita ve výši 1,33 byla nízká, ale ostatní hodnoty pohotové a okamžité likvidity lehce přesahovaly doporučené hranice. Pozitivně lze hodnotit pracovní kapitál, jehož výše se od srovnávaného roku 2017 ztrojnásobila na současných 19 225 tis. Kč.

Dílčí závěr

V průběhu sledovaného období organizace vykazovala v letech 2017–2019 ztrátu z hlavní činnosti. Organizace má povolenu doplňkovou činnost a její zisk se v letech 2018 a 2019 projevil ve vysoké míře pokrytí ztráty hlavní činnosti. Rentabilita nákladů doplňkové činnosti se v daném období pohybuje průměrně na hranici 72 %. Náklady na platy zaměstnanců rostou o 9 % rychleji než produktivita práce. Bilanční suma má růstovou tendenci i s malým poklesem v roce 2020. V tomto roce dochází i k mírné změně podílů jednotlivých složek pasiv a aktiv. Míra opotřebení stálých aktiv je 46 %. Organizace od roku 2019 pořizuje dlouhodobý majetek nad rámec ročních odpisů. Obrat kapitálu je nízký. Nejvyšší hodnota je v roce 2021, a to 1,05. Obratový cyklus peněz ukazuje pro organizaci pozitivní výsledek. Pohotová a okamžitá likvidita jsou mírně nad doporučenými hranicemi.

ZZS Jihočeského kraje

ZZS Jihočeského kraje vykonává podle zřizovací listiny pouze hlavní činnost. Organizace vede účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Zajišťuje nepřetržitou zdravotní péči na území o rozloze 10 058 km² pro 643 064 obyvatel, jedná se tedy o druhou největší záchrannou službu. Organizace zaměstnává v průměrném přepočteném evidenčním stavu 586 zaměstnanců, což představuje v porovnání s rokem 2017 nárůst o 31 evidovaných zaměstnanců v přepočteném stavu. V roce 2021 záchranná služba uskutečnila 80 496 výjezdů a ošetřila 79 504 pacientů.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 10.

Tabulka 10 ZZS Jihočeského kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	391 789	420 675	458 643	474 905	589 657
SA	275 996	281 016	282 059	254 730	287 477
OA	115 793	139 659	176 584	220 175	302 180
VK	347 547	367 800	396 483	394 235	452 997
CZ	44 242	52 875	62 159	80 670	136 659
EAT HČ	113	147	162	245	274

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Provozní příspěvek zřizovatele za sledované období má růstovou tendenci. V roce 2021 činil 478 500 tis. Kč. Výnosy od zdravotních pojišťoven jsou evidovány ve výši 260 250 tis. Kč. Této částky bylo dosaženo 325 664 provedenými výkony a 2 685 420 vykázanými kilometry. V roce 2021 se na kladném výsledku hospodaření výrazně podepsala položka ostatních výnosů z činnosti, na kterou organizace zaúčtovala kompenzaci zvýšených osobních nákladů plynoucích z vyplácení mimořádných odměn za období druhé vlny pandemie covid-19. V roce 2021 dosahoval průměrný hrubý měsíční plat pracovníků hodnoty 73 528 Kč. Zatímco hrubý plat pracovníků v porovnání s rokem 2017 vzrostl o 63 %, produktivita práce se zvýšila jen o 47 %. Kromě nákladů na platy zaměstnanců je patrná také změna na položkách zákonných sociálních nákladů, které výrazně stouply v roce 2020, kdy v souvislosti s covid-19 vzrostla spotřeba osobních ochranných prostředků.

Organizace ve sledovaném období dosahuje kladného výsledku hospodaření. Tento zisk stabilně roste a dosud nejvyššího zisku bylo dosaženo v roce 2021, a to 274 tis. Kč.

Rozvaha

Bilanční suma organizace se v letech 2017–2021 zvýšila o 50 %. Na straně aktiv se průběžně měnil poměr fixních a oběžných aktiv, v současnosti je jejich poměr vyrovnaný. Finanční majetek za 5 let posílil o 284 %. V případě krátkodobých pohledávek tvoří 58 % dohadné účty aktivní, na kterých je mimo jiné zapracován dohad ve výši investiční dotace na pořízení sanitních vozidel a zdravotnických přístrojů ve výši 31 826 tis. Kč. Nejvýznamnější skupinu stálých aktiv tvoří samostatné hmotné movité věci. Celkově jsou stálá aktiva již ze 64 % odepsaná.

Pasiva organizace jsou složena ze 77 % z vlastního kapitálu. Z fondů organizace posílil zejména fond investic. Zůstatek na položce transferů byl v roce 2021 69 624 tis. Kč. V současnosti je organizace ze 30 % zadlužena. Krátkodobě mají na toto zadlužení vliv závazky k zaměstnancům a dodavatelům. Z dlouhodobého hlediska se projevují návratné finanční výpomoci ve výši 28 363 tis. Kč a dlouhodobé přijaté zálohy na transfery ve výši 3 151 tis. Kč.

Kladně lze hodnotit výsledky indikátoru obratu kapitálu, který se pohybuje ve výši 1,46. V roce 2020 jeho hodnota vzrostla na 1,71. Organizace prodloužila dobu úhrady svých závazků o 10,98 dní a celkový obratový cyklus peněz se z původní kladné hodnoty 1,43 změnil na -6,02. Dostatečně je zjištěna také likvidita organizace, která od roku 2017 mírně stoupá. Běžná likvidita v roce 2021 dosahuje hodnoty 2,87, pohotová likvidita 2,72 a okamžitá likvidita 1,96.

Dílčí závěr

Organizace vykonává pouze hlavní činnost a v období 2017–2021 vykazuje zisk. Bilanční suma stabilně roste. Majetek, který organizace využívá pro svou činnost, je ze 64 % odepsán. Organizace investuje do pořízení a technického zhodnocení dlouhodobého majetku nad rámec vykazovaných odpisů. Aktivita kapitálu je dostatečná a také doba obratu závazků se v daném období zvýšila. Likvidita organizace se pohybuje nad doporučenými hodnotami a jejich výše je stabilní. Náklady na platy zaměstnanců rostly o 16 % rychleji než produktivita práce.

ZZS kraje Vysočina

ZZS kraje Vysočina má na základě zřizovací listiny povolenu pouze hlavní činnost. Organizace vede účetnictví v plném rozsahu dle § 9, odst. 1 zákona o účetnictví 563/1991 Sb. v platném znění. Na území o rozloze 6 796 km² zajišťuje péči pro 508 151 obyvatel 371 zaměstnanců v přepočteném evidenčním stavu. K zajištění dostupnosti zdravotnické

záchranné služby je zřízeno 21 výjezdových základen. V roce 2021 bylo ošetřeno 47 325 pacientů a provedeno stejné množství výjezdů.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 11.

Tabulka 11 ZZS kraje Vysočina

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	337 741	327 416	412 528	404 835	491 255
SA	244 746	240 471	340 564	357 638	365 997
OA	92 995	86 945	71 964	47 197	125 258
VK	307 401	295 339	379 486	363 158	396 969
CZ	30 340	32 078	33 041	41 677	94 287
EAT HČ	0	0	0	-18 122	5 942

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Provozní příspěvek zřizovatele až do roku 2020 neustále rostl, jeho hodnota v roce 2020 dosahovala 283 559 tis. Kč. V roce 2021 mírně poklesl na 282 662 tis. Kč. Výnosy od zdravotních pojišťoven v roce 2021 činily 213 918 tis. Kč. Ve stejném roce bylo provedeno 209 560 výkonů a ujetu 1 705 380 km vykázaných na zdravotní pojišťovny. Průměrný hrubý měsíční plat v roce 2021 dosahoval hodnoty 69 891 Kč. Náklady na platy zaměstnanců od roku 2017 vzrostly o 56 %. S touto hodnotou souvisí produktivita práce, která se zvýšila o 54 %. Do roku 2019 vykazovala organizace nulový výsledek hospodaření. V roce 2020 došlo k výraznému zvýšení nákladů na platy zaměstnanců, v meziročním srovnání o 22 %, což bylo hlavní příčinou vykazované ztráty v hospodaření ve výši 18 122 tis. Kč. Ukazatel autarkie, který zobrazuje podíl mezi výnosy a náklady, byl v tomto roce 0,96. V roce 2021 poskytl zřizovatel na úhradu této ztráty prostředky, které byly v roce 2021 zaúčtovány do výnosů organizace. Přesto byl vykázán zisk pouhých 5 942 tis. Kč. Zbytek nepokryté ztráty ve výši 12 180 tis. Kč tak zůstává na rozvahovém účtu výsledek hospodaření minulých let a bude hrazen ze zlepšených výsledků hospodaření následujících let.

Rozvaha

Bilanční suma v daném období vykazovala kolísavé hodnoty, přesto od roku 2017 posílila o 45 %. Podíl stálých aktiv na celkových aktivech se nachází stabilně na hodnotě 73 %. Z tabulky 11 je patrná nejvyšší hodnota oběžných aktiv v roce 2021, kdy vzrostla hodnota jak pohledávek, tak i finančního majetku organizace. Fixní aktiva jsou podle koeficientu opotřebení odepsána ve výši 47 %, což ovšem neplatí u nehmotného majetku, jenž je odepsán k 31. 12. 2021 již z 96 %.

V pasivech organizace je po celou dobu zachován srovnatelný podíl vlastního a cizího kapitálu. V roce 2021 se zvýšila míra zadluženosti na 24 %, a to zejména s nárůstem závazků ke zřizovateli z titulu zápůjčky ve výši 14 809 tis. Kč. Zároveň se na zadlužení projevují také přijaté zálohy na transfery ve výši 37 943 tis. Kč.

Struktura vlastního kapitálu obsahuje dominantní položku, a tou je jmění organizace. Fondy jsou zastoupeny pouhými 10 %. Z podrobnějšího pohledu na investiční fond je patrné, že organizace pořizuje a zhodnocuje dlouhodobý majetek nad rámec svých odpisů. Poslední položku představuje výsledek hospodaření, kde je evidován záporný zůstatek.

Ukazatel obrátu kapitálu se pohybuje těsně kolem hodnoty 1. V roce 2019 byla zaznamenána nejnižší hodnota tohoto ukazatele – 0,96 a také jeho produktivity – 0,85. V oblasti aktivity se v roce 2021 prodloužila doba úhrady pohledávek o 9,39 dní. Z tohoto důvodu poklesl i navazující indikátor obrátového cyklu peněz na hodnotu –2,19. Do roku 2020 klesaly hodnoty ukazatelů likvidity. Příspěvkem zřizovatele v roce 2021 na pokrytí ztráty roku 2020 se tyto ukazatele zvýšily. Běžná likvidita v roce 2021 byla 3,02, pohotová likvidita 2,98 a okamžitá likvidita 1,63.

Dílčí závěr

Organizace do roku 2019 vykazuje nulový výsledek hospodaření. V roce 2020 došlo v souvislosti se zvyšováním platů zaměstnanců k nárůstu osobních nákladů, které již organizace nedokázala vyrovnat svými výnosy. Toto navýšení mělo za následek zhoršený výsledek hospodaření ve výši 18 122 tis. Kč. Na to rovněž navazují nízké hodnoty likvidit. V oblasti produktivity práce a nákladů na platy zaměstnanců nejsou zaznamenány výraznější rozdíly. Doplnkovou činnost organizace nevykonává. Organizace investuje do obnovy dlouhodobého hmotného majetku, který je ze 47 % odepsán. Zadlužení organizace v roce 2021 vzrostlo na 24 %, a to zejména dlouhodobou zápůjčkou od zřizovatele a z dlouhodobých přijatých záloh na transfery. Příspěvkem zřizovatele na pokrytí ztráty roku 2020 se organizace dostala v roce 2021 do zisku. Vylepšila se tak likvidita, jejíž výše je nad úrovní doporučených hodnot.

ZZS Královéhradeckého kraje

ZZS Královéhradeckého kraje vykonává dle zřizovací listiny hlavní i doplňkovou činnost. Organizace vede účetnictví v plném rozsahu dle § 9, odst. 1 zákona o účetnictví 563/1991 Sb. v platném znění. Organizace zajišťuje zdravotnickou záchrannou službu pomocí 17 výjezdových základen na území o rozloze 4 769 km² s počtem obyvatel 550 803. Průměrný přepočtený evidenční stav zaměstnanců je 353. Podle statistiky ZZS poskytla v roce 2021 pomoc 48 247 pacientům a uskutečnila 58 636 výjezdů.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 12.

Tabulka 12 ZZS Královéhradeckého kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	252 868	259 369	281 905	283 102	367 298
SA	211 078	213 077	230 312	209 460	267 087
OA	41 790	46 292	51 593	73 642	100 211
VK	222 230	225 012	246 341	239 720	304 044
CZ	30 638	34 356	35 564	43 382	63 253
EAT HČ	-5 102	2 159	1 358	486	-592
EAT DČ	644	683	686	564	656

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

V roce 2021 byl ve výnosech organizace zaúčtován příspěvek zřizovatele na provoz ve výši 250 518 tis. Kč. Byl tedy o něco vyšší než výnosy od zdravotních pojišťoven ve výši 243 179 tis. Kč. Počet provedených výkonů, které pojišťovny proplatily, činil 318 267, na což navazuje 1 588 973 ujetých kilometrů. Z pohledů nákladů jsou nejvýznamnější položkou

náklady na platy zaměstnanců, které se od roku 2017 zvýšily o 59 %. Průměrný měsíční hrubý plat zaměstnanec tak činí 75 018 Kč. V oblasti produktivity práce měřené podílem přidané hodnoty a počtu pracovníků je tento nárůst 54 %.

V roce 2017 a 2021 organizace vykázala zhoršený výsledek hospodaření z hlavní činnosti, což ovlivnilo také nižší hodnotu indikátoru soběstačnosti. Provozování doplňkové činnosti zajišťuje organizaci stabilní zisk, který v roce 2017 pokryl ztrátu hlavní činnosti z 13 % a v roce 2021 ji vyrovnal celou. Vysoké hodnoty indikátoru rentability nákladů z doplňkové činnosti jsou způsobeny minimálními náklady v této činnosti, kterými jsou pronájmy. Náklady, které organizace hradí, se týkají pouze oprav a udržování.

Rozvaha

Aktiva organizace stabilně rostou. Oblasti stálých aktiv dominuje položka dlouhodobého hmotného majetku. V roce 2021 výrazněji posílila podskloška staveb. Majetek, který je nutný k zabezpečení provozu, je ze 48 % opotřebován. Ke své činnosti organizace dále používá fungující majetek, který je už v plné výši odepsán. Ve sledovaném období se markantně zvýšil objem krátkodobého finančního majetku – od roku 2017 vzrostla jeho hodnota o 384 % na současných 74 830 tis. Kč.

Zdroje financování organizace také posilují. Rostou hlavně dílčí složky vlastního kapitálu. Od roku 2020 posílily o 26 % transfery na pořízení dlouhodobého majetku a hodnota fondů organizace se zdvojnásobila. I v tomto případě je vysoký zůstatek evidován na fondu investic – 46 614 tis. Kč. Ukazatel finanční samostatnosti je ve výši 83 %. Poměr cizího a vlastního kapitálu ukazuje na 21% zadlužení. Hlavním představitelem cizího kapitálu jsou krátkodobé závazky. Dluh k dodavatelům v roce 2021 tvoří celých 44 %.

Indikátor obratu aktiv se pohybuje v doporučených mezích a v roce 2020 dosáhl nejvyšší hodnoty 1,72. Doba obratu pohledávek se za sledované období postupně snižuje, z 23,78 dnů se snížila na 16,91 dnů. Zároveň se prodlužuje doba obratu krátkodobých závazků. V roce 2021 byla tato doba 35,68 dnů. Celkově organizace platí své dluhy o 18,04 dní později, než jsou jí hrazeny pohledávky. Likvidita organizace dlouhodobě zůstává ve stejných hladinách. Největší přírůstek byl v porovnání s rokem 2017 dosažen u okamžité likvidity, jež svoji výši zdvojnásobila. Běžná likvidita je dlouhodobě pod doporučovanou hranicí. Její nejvyšší hodnota 1,81 byla dosažena v roce 2020. Nyní představuje hodnotu 1,65. Těsně pod touto hodnotou je v roce 2021 hodnota pohotové likvidity 1,64. U čistého pracovního kapitálu je nárůst výraznější, z hodnoty 11 930 tis. Kč posílil na současných 39 656 tis. Kč.

Dílčí závěr

Organizace v období 2017 a 2021 dosáhla záporného výsledku hospodaření. Kladně lze hodnotit doplňkovou činnost, kde dosahuje stabilního zisku, který v roce 2021 plně pokryl ztrátu z hlavní činnosti. Vzhledem k velmi nízkým nákladům u doplňkové činnosti jsou hodnoty rentability nákladů vysoké. V roce 2018 a 2019 nebyly na tuto činnost vynaloženy žádné náklady, proto nebyl kvantifikován ukazatel rentability nákladů. Produktivita práce roste o 2 % pomaleji než náklady na platy zaměstnanců. Pozitivní je nárůst bilanční sumy, která za sledované období posílila o 45 %. Majetek, který organizace využívá pro svou činnost, je ze 48 % odepsán. V roce 2021 se výrazně zvýšil stav transferů na pořízení dlouhodobého majetku. Organizace je z 83 % finančně samostatná. Míra zadluženosti je 21 %. Hodnoty běžné likvidity se nacházejí dlouhodobě pod doporučovanou hranicí, hodnoty pohotové a okamžité likvidity jsou mírně nad těmito hranicemi.

ZZS Pardubického kraje

Příspěvková organizace Zdravotnické záchranné služby Pardubického kraje vykonává pouze hlavní činnost a vede účetnictví v plném rozsahu. Na rozloze kraje o velikosti 4 519 km² je vybudováno 18 výjezdových základen, které zajišťují pomoc pro 521 435 obyvatel. V roce 2021 bylo uskutečněno 55 955 výjezdů a při nich ošetřeno 55 897 pacientů. Průměrný přepočtený stav zaměstnanců se od roku 2017 stále zvyšuje, z původních 330 vzrostl na současných 351.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 13.

Tabulka 13 ZZS Pardubického kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	373 927	395 933	415 574	538 369	597 028
SA	320 796	312 293	326 499	432 201	437 980
OA	53 131	83 640	89 075	106 168	159 048
VK	344 194	347 996	378 070	476 473	519 546
CZ	29 733	47 936	37 505	61 895	77 482
EAT HČ	133	1 821	453	947	2 454

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Provozní příspěvek zřizovatele do roku 2020 vykazoval růstovou tendenci, ale v roce 2021 poklesl v porovnání s předchozím rokem o 38 537 tis. Kč na hodnotu 250 597 tis. Kč. Výnosy od zdravotních pojišťoven jsou evidovány ve výši 205 443 tis. Kč a odpovídají 339 284 provedeným výkonům a 1 904 288 km ujetým za rok. Průměrný hrubý měsíční plat pracovníků v roce 2021 dosahoval 73 313 Kč. Produktivita práce za sledované období vzrostla o 54 %. V porovnání s růstem platů roste o 6 % pomaleji.

Organizace vykonává pouze hlavní činnost a v ní dosahuje za celé sledované období zisku. Nejvyšší zisk byl vykázán v roce 2021. I když byl v tomto roce patrný pokles výnosů z transferů, je zaznamenán výrazný nárůst výnosů z prodeje služeb, který vedl k ziskovému hospodaření. Za celé období zisk běžného období umožňoval ztrátu minulých účetních období. Přelom nastal v roce 2021, kdy byla ztráta minulých let vyrovnána a na účtu výsledek hospodaření je poprvé zaznamenána kladná hodnota 1 466 tis. Kč.

Rozvaha

U hodnoty aktiv je patrný stabilní nárůst. Aktiva posílila od roku 2017 o 60 %. Stálá aktiva jsou ze 73 % zastoupena na celkových aktivech. Jejich opotřebení dosahuje 43 %, což vypovídá o značné obnově tohoto majetku. I zde jsou hlavní složkou stavby. Zbýlých 27 % představují aktiva oběžná, ve kterých se zvyšuje hodnota finančního majetku.

Základní skupinou pasiv organizace je vlastní kapitál, který dosahoval nejvyššího podílu v roce 2017 (92 %). V roce 2021 je hodnota finanční samostatnosti 87 %. Mírně tedy stoupá i ukazatel věřitelského rizika – z 8 % na současných 13 %. V roce 2021 nastala významná změna poměru mezi účtem jmění účetní jednotky a jejími fondy. Fond investic je tvořen ve výši odpisů snížených o odpisy z rozpuštěných investičních transferů. Účetní jednotka snížila fond investic ve prospěch účtu jmění účetní jednotky o 87 622 tis. Kč. Důvodem bylo narovnání tohoto fondu v důsledku změny metodiky účtování transferů. Od roku 2019

organizace investuje do pořízení dlouhodobého majetku více, než kolik činí vykazována částka odpisů. U cizích zdrojů jsou hlavní složkou krátkodobé závazky, a to zejména závazky k dodavatelům a zaměstnancům. Organizace od roku 2018 vytváří rezervy.

Indikátor rychlosti obratu kapitálu se v celém sledovaném období pohyboval pod úrovní 1. V roce 2021 byla jeho hodnota 0,91, což může znamenat, že výnosy nedokážou pokrýt aktiva organizace. U ukazatele produktivity kapitálu je v roce 2021 zaznamenána hodnota 0,82. V rámci dodavatelsko-odběratelských úvěrů byl pro organizaci nejlepší rok 2018, kdy platila své dluhy o 17,84 dní později, než byly hrazeny její pohledávky. Likvidita organizace je dostatečně zajištěna. Od roku 2017 se zvyšuje. Běžná a pohotová likvidita se zvýšila o 45 % a v současnosti činí jejich hodnota 2,60. Oba tyto parametry se pohybují nad doporučenými hranicemi. Okamžitá likvidita posílila za sledované období o 70 % na současných 1,61.

Dílčí závěr

Organizace v posuzovaném období dosáhla kladného výsledku hospodaření, který následně využívala k vyrovnávání zhoršeného výsledku hospodaření minulých let. Produktivita práce roste o 6 % pomaleji než náklady na platy zaměstnanců. Aktiva organizace posilují. Využívaný majetek je odepsán jen ze 43 % a je obnovován nad rámec odpisů, jak je patrné z fondu investic. Obrat kapitálu se nachází dlouhodobě pod hodnotou 1, tedy výnosy organizace nedosahují na výši pasiv. Organizace je samostatná z 87 % a cizí zdroje představují převážně krátkodobé závazky k dodavatelům a zaměstnancům. Likvidita organizace je podle ukazatelů dostatečně zajištěna.

ZZS Plzeňského kraje

ZZS Plzeňského kraje vede účetnictví v plném rozsahu dle § 9, odst. 1 zákona o účetnictví 563/1991 Sb. v platném znění. Dle zřizovací listiny vykonává hlavní i doplňkovou činnost. Organizace na území o rozloze 7 649 km² provozuje 27 výjezdových základen, s jejichž pomocí zabezpečuje nepřetržitou péči pro 590 250 obyvatel. Od roku 2017 poklesl přepočtený evidenční stav zaměstnanců o 9 na současných 501. ZZS v roce 2021 provedla 67 940 výjezdů a poskytla pomoc 57 968 pacientům.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 14.

Tabulka 14 ZZS Plzeňského kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	411 856	472 237	432 861	464 226	484 832
SA	341 288	339 981	333 795	367 922	382 249
OA	70 568	132 256	99 066	96 304	102 583
VK	368 946	379 614	383 215	411 065	418 059
CZ	42 910	92 624	49 645	53 161	66 773
EAT HČ	-209	-25	-926	73	718
EAT DČ	1 055	801	1 400	1 031	337

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

Provozní příspěvek zřizovatele v jednotlivých letech mírně roste. V roce 2021 činil 341 000 tis. Kč. Výnosy od zdravotních pojišťoven jsou evidovány ve výši 320 678 tis. Kč. Průměrný hrubý měsíční plat pracovníků dosahoval v roce 2021 částky 71 475 Kč. Hrubý plat

pracovníků v porovnání s rokem 2017 vzrostl o 59 %, podobně je na tom i produktivita práce, která se zvýšila o 57 %.

V letech 2017–2019 je vykazována ztráta z hlavní činnosti. V průběhu let bylo ke snížení výsledných ztrát čerpáno z rezervního fondu. Jeho stav je ke konci roku 2021 nulový. Výsledkově byl také každoročně snižován fond investic, aby mohl být kryt finančními prostředky. Organizace aplikovala postup podle ustanovení vyhlášky č. 410/2009 Sb., § 66, odst. 8. Kladného hospodářského výsledku je dosahováno v doplňkové činnosti. Rentabilita nákladů této činnosti má vzestupnou tendenci. Svého vrcholu dosáhla v roce 2020 se 48 %. Výkonnost organizace se projevuje také v míře, v jaké zisk z doplňkové činnosti pokryje ztrátu z hlavní činnosti. Hodnota tohoto ukazatele v roce 2017 dosahovala 504 %. Maximum ukazatel dosáhl v roce 2018, a to 3 253 %. V roce následujícím zisk z doplňkové činnosti pokryl ztrátu z hlavní činnosti jen ve výši 151 %.

Rozvaha

Bilanční suma v průběhu hodnoceného období posílila o 18 % na současných 484 832 tis. Kč. Stabilní je také poměr stálých a oběžných aktiv. Fixní majetek si udržuje 78% podíl v rámci celkové sumě aktiv. Tento majetek, který organizace využívá pro svou činnost, je z 50 % opotřebován. Oběžná aktiva dosáhla svého maxima v roce 2018, od tohoto roku je jejich výše ovlivněna klesající hodnotou finančního majetku.

Na straně pasiv je hlavním zdrojem financování organizace vlastní kapitál – z 86 %. Dokonce i ukazatel věřitelského rizika se v průběhu daného období snížil na 14 % v roce 2021. Míra zadluženosti v tomto roce představuje 16 %. V rámci vlastního kapitálu položka jmění účetní jednotky posílila o 15 %. Čerpání fondů účetní jednotky se projevilo na snížení jejich stavu, který je s 24 123 tis. Kč nejnižší za sledované období. Rovněž výsledek hospodaření je vykazován v minusových hodnotách. Nejvyšší položku cizích zdrojů představují závazky k zaměstnancům.

Vzhledem k vyšším výnosům a nižší hodnotě pasiv je aktivita kapitálu pozitivní. Ukazatel obratu kapitálu zaznamenal nejvyšší hodnotu v roce 2021, a to 1,49. Obdobná situace je i u produktivity kapitálu, která se postupně zvyšuje na současných 1,35. Také doby obratu pohledávek, závazků a zásob lze hodnotit pozitivně. Sice se snížily doby obratu – u pohledávek o 11,82 a u závazků o 4,86 dne, ale přesto jsou závazky placeny o 8,08 dní později než příchozí platby od odběratelů. Hodnoty likvidit dosahovaly svého vrcholu v roce 2019: běžná likvidita 2,00, pohotová likvidita 1,97 a okamžitá likvidita 1,32. Tyto hodnoty dále klesaly a v roce 2021 byla běžná likvidita 1,54, pohotová likvidita 1,50 a okamžitá 0,77. U čistého pracovního kapitálu tento pokles začal od roku 2018 a poklesl o 36 % na nynějších 35 810 tis. Kč. Přes zvýšené krátkodobé závazky se zde projevuje i pokles krátkodobého finančního majetku.

Dílčí závěr

Organizace se v celém období potýká se ztrátou. Výsledek hospodaření minulých let ještě není vyrovnán a na tomto účtu jsou vykazovány minusové hodnoty. Organizace v letech 2020 a 2021 zajistila kladný výsledek hospodaření čerpáním fondů účetní jednotky, zejména fondu rezervního. Organizace se kvůli nedostatku finančních prostředků potýkala s nekrytím investičního fondu, který následně snížila zaúčtováním do výnosů organizace, jak umožňuje vyhláška č. 410/2009 Sb. Ztráty z hlavní činnosti v letech 2017–2019 plně kompenzoval zisk z činnosti doplňkové. V roce 2018 činila míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti 3 253 %. Aktiva organizace mírně posilují, pokles je zaznamenán u krátkodobého finančního majetku. Majetek je odepsán z 50 %. V pasivech organizace je z 86 % zastoupen vlastní kapitál. Cizí zdroje představují převážně závazky vůči zaměstnancům. Výnosy organizace jsou vyšší než její

pasiva, což se kladně projevuje v obratu kapitálu. Jeho hodnota v roce 2021 je 1,49. Běžná likvidita organizace není v doporučených hodnotách, v roce 2021 byla 1,53. Pohotová i okamžitá likvidita je mírně nad doporučenou hranicí. Produktivita práce rostla o 2 % pomaleji, než jaký byl růst nákladů na platy zaměstnanců. Počet zaměstnanců v přepočteném stavu klesl za sledované období o devět.

ZZS Karlovarského kraje

ZZS Karlovarského kraje vykonává dle zřizovací listiny hlavní i doplňkovou činnost a vede účetnictví v plném rozsahu dle § 9, odst. 1 zákona o účetnictví č. 563/1991 Sb. v platném znění. Záchranná služba má na svém území o rozloze 3 314 km² zřízeno 13 výjezdových základen a zaměstnává 264 zaměstnanců v evidenčním přepočteném stavu. Ti zajišťují péči pro 293 111 obyvatel. Jen v roce 2021 bylo ošetřeno 40 108 obyvatel a zaznamenáno 46 346 výjezdů.

Výchozí podklady pro finanční analýzu zobrazuje tabulka 15.

Tabulka 15 ZZS Karlovarského kraje

Data v tis. Kč	2017	2018	2019	2020	2021
Bilanční suma	216 896	218 887	198 680	214 890	239 672
SA	161 687	140 663	160 291	146 157	162 524
OA	55 209	78 224	38 389	68 733	77 148
VK	191 449	190 436	170 237	177 485	207 272
CZ	25 447	28 451	28 443	37 405	32 400
EAT HČ	755	3 466	-2 114	8 412	-202
EAT DČ	293	126	190	196	202

Zdroj: vlastní zpracování dle MFČR (2022a)

Výkaz zisku a ztráty a výsledek hospodaření

V roce 2021 byl do výnosů organizace zaúčtován příspěvek na provoz od zřizovatele ve výši 200 017 tis. Kč. O něco nižších výnosů dosáhla organizace u zdravotních pojišťoven, její výkony byly ohodnoceny částkou 181 361 tis. Kč. Zdravotnická záchranná složka v tomto roce provedla 206 083 výkonů a vykazovala na zdravotní pojišťovny 1 577 885 ujetých kilometrů. Náklady na platy zaměstnanců za sledované období vzrostly o 59 %. Produktivita práce odpovídá 48% navýšení. Průměrný hrubý měsíční plat pracovníků v roce 2021 činil 73 605 Kč.

Ve vykazovaných výsledcích hospodaření v hlavní činnosti jsou velké výkyvy. V roce 2019 organizace hospodařila se ztrátou 2 114 tis. Kč. V tomto roce došlo také k poklesu bilanční sumy, zejména pak oběžných aktiv. V porovnání s rokem 2018 se zvýšila suma nákladů o 19 180 tis. Kč, zatímco výnosy z transferů v tomto roce posílily pouze o 12 679 tis. Kč. Tuto ztrátu se nepodařilo vyrovnat ani ziskem z jiné činnosti. Míra pokrytí ztráty byla v tomto roce 9 %. V roce 2020 organizace vykazovala vysoký zisk z hlavní činnosti, který byl způsoben hlavně přijatými transfery na odměny zaměstnanců v souvislosti s covidem-19 ve výši 37 195 tis. Kč. O rok později byla organizace z hlavní činnosti opět ve ztrátě, kterou však v plné výši pokryl zisk z doplňkové činnosti. Ke snížení ztráty v letech 2019 a 2021 organizace čerpala prostředky z rezervního fondu. K provozování hlavní činnosti je využíván stabilní zisk z doplňkové činnosti. Vývoj rentability nákladů organizace ovlivnila především tvorba rezervy v roce 2018. Tento nárůst nákladů způsobil pokles tohoto ukazatele. Rezerva

byla plně vyčerpána v roce 2019. Od tohoto roku se rentabilita nákladů pohybuje v průměru na hranici 1,25.

Rozvaha

Aktiva organizace v porovnání s rokem 2017 posílila o 11 %. V roce 2019 organizace pořídila dlouhodobý majetek, který způsobil odliv finančních prostředků a v návaznosti na to posílil stálá aktiva organizace. Pořízení majetku se také promítlo do čerpání fondu investic, na kterém je v tomto roce evidován nejnižší zůstatek. I přes stálou obnovu dlouhodobého majetku jsou stálá aktiva v roce 2021 opotřebována ze 64 %.

Finanční samostatnost organizace udávaná poměrem vlastního kapitálu k celkovým pasivům v roce 2021 činí 87 %. Strukturu vlastního kapitálu tvoří jmění účetní jednotky s podílem 79 %. Fondy účetní jednotky představují 21 %. Z podílu cizích zdrojů na celkových pasivech vychází ukazatel věřitelského rizika, který je 14 %. Krátkodobé přijaté zálohy na transfery v roce 2020 způsobily, že se míra zadluženosti zvýšila na 21 %. V roce následujícím se tato hodnota snížila na 16 %.

Ukazatel obratu kapitálu porovnává výnosy organizace s pasivy. Výnosy organizace za sledované období vzrostly o 46 %, pasiva o pouhých 11 %. To se kladně projevilo při stanovení hodnoty ukazatele. Nejvyšší hodnota 1,80 byla zaznamenána v roce 2020. Na tento ukazatel navazuje i ukazatel produktivity kapitálu, který v roce 2020 činil 1,61. Z pohledu doby obratu zásob, pohledávek a závazků organizace byly v letech 2017–2019 závazky placeny dříve, než přicházela úhrada pohledávek. V roce 2020 se tento trend změnil a závazky byly hrazeny o 8,14 dní později. Podobně tomu bylo i v roce následujícím. V oblasti likvidity byly nejvyšší hodnoty zaznamenány v roce 2018, kdy běžná likvidita překročila hodnotu 3. Naopak v roce následujícím je patrný výrazný propad hodnot, zejména běžná likvidita s výší 1,35 nedosáhla na doporučovanou hranici. V současnosti se tyto hodnoty přibližují hodnotám roku 2018.

Dílčí závěr

Ve výsledcích hospodaření organizace jsou patrné značné výkyvy. Stabilní zisk organizaci zajišťuje doplňková činnost, která je využívána k pokrytí ztráty z hlavní činnosti. Produktivita práce roste o 10 % pomaleji než náklady na platy pracovníků. Aktiva organizace posilují jen mírně, znatelné je jejich snížení v roce 2019. Nárůst výnosů při současném nižším nárůstu pasiv se kladně projevuje v obratu kapitálu. Pozitivně lze hodnotit změnu v oblasti doby obratu závazků. Likvidita organizace je zajištěna dostatečně. Hodnoty z roku 2021 poukazují na neefektivnost vázaných prostředků v penězích a pohledávkách.

3.2.2 Bonitní model BAMF 2007

Další metodou, která je použita pro posouzení finančního zdraví municipálních organizací a jejich výkonnosti, je bonitní model BAMF 2007 – Bilanční analýza municipální firmy. Tento model používá k posuzování solventnosti organizace data zachycená v účetních výkazech. Za bonitní organizaci je považována organizace, která v tomto modelu dosahuje referenční hodnoty 1 a vyšší. Ostatní organizace, které referenční hodnoty nedosáhnou, nejsou z tohoto hlediska bonitními organizacemi. Bližší specifikace modelu je součástí přílohy 3.

Analýza výkonnosti organizací zdravotnických záchranných služeb pomocí modelu BAMF 2007 je provedena v období mezi lety 2017–2021. Výsledky modelu BAMF 2007 jednotlivých organizací včetně hodnot jednotlivých ukazatelů jsou uvedeny v příloze 5. Kompletní výsledky, ze kterých je patrný vývoj bonity posuzovaných organizací, zobrazuje

tabulka 16. V této tabulce jsou červeně vyznačeny hodnoty, které nedosahují referenční hodnoty. Nejvyšší dosažené hodnoty jsou zvýrazněny zelenou barvou.

Tabulka 16 Model BAMF 2007

Model BAMF 2007	2017	2018	2019	2020	2021
ZZS HMP	1,54	1,07	1,22	1,10	1,32
ZZS SČK	1,24	3,38	1,37	0,97	0,98
ZZS MSK	1,37	1,36	1,33	1,40	1,39
ZZS UK	1,22	1,24	1,11	1,05	0,99
ZZS OK	0,95	0,88	0,94	0,95	0,89
ZZS JMK	0,93	0,93	1,11	0,88	0,88
ZZS LK	1,07	0,98	0,93	0,94	0,98
ZZS ZK	1,24	2,83	1,87	0,94	0,95
ZZS JČK	1,27	1,24	1,26	1,23	1,28
ZZS KV	1,37	1,26	1,16	0,89	1,52
ZZS KHK	1,01	1,04	1,00	1,07	1,20
ZZS PAK	1,11	1,08	1,22	1,12	1,30
ZZS PK	1,99	6,51	1,36	1,08	1,04
ZZS KVK	1,29	1,46	1,02	1,13	1,28

Zdroj: vlastní zpracování

Přestože všechny organizace jsou založeny ke shodnému účelu, vykonávají stejné aktivity a jejich financování je založeno na stejném principu, byla v celém sledovaném období bonitní pouze polovina organizací.

ZZS hlavního města Prahy patří mezi organizace, které jsou v celém sledovaném období podle tohoto modelu bonitní. V roce 2017, kdy organizace vykazovala ztrátu z hlavní činnosti, se na vyšší hodnotě modelu BAMF 2007 podepsal zejména ukazatel rentability. K lepší výkonnosti organizace tak přispěla její zisková doplňková činnost. V dalších letech tento ukazatel nebyl použit. V roce 2021 se na lepší výkonnosti projevil ukazatel pohotové likvidity s hodnotou 2,89. Ostatní ukazatele se pohybovaly těsně okolo referenční hodnoty 1. Pouze u ukazatele aktivity byla patrná klesající hodnota. V roce 2021 byla jeho hodnota 0,65.

ZZS Středočeského kraje patřila do roku 2019 mezi bonitní organizace. K tomuto hodnocení přispěl zejména ukazatel pohotové likvidity, který se do tohoto roku pohyboval nad hranicí 2,20. V roce 2018 a 2019 k vyšší hodnotě modelu přispěl také indikátor rentability ve výši 14,46 a 2,36. Zisková doplňková činnost pomohla řešit ztrátu organizace v její hlavní činnosti. V letech 2020 a 2021 se na výsledcích projevil zejména výrazný pokles ukazatele pohotové likvidity. Ukazatel aktivity za sledované období mírně klesal až na hodnotu 0,41 v roce 2021. ZZS Středočeského kraje je jedinou organizací, která za celé sledované období nedosáhla u ukazatele výkonnosti na referenční hodnotu 1.

ZZS Moravskoslezského kraje patří mezi bonitní organizace. Hodnota modelu BAMF 2007 se pohybuje v rozmezí 1,33–1,40. Velký podíl na těchto stabilních hodnotách má vysoká hodnota pohotové likvidity, která se v celém sledovaném období pohybuje nad hranicí 3,04 a je nejvyšší mezi všemi posuzovanými organizacemi. V roce 2021 činila hodnota tohoto ukazatele dokonce 3,60. Tyto hodnoty plně kompenzují nižší hodnoty ukazatele aktivity, které se pohybují v rozmezí od 0,50 do 0,61. Při výpočtu nebyl využit ukazatel rentability. Organizace byla v daném období v hlavní činnosti zisková.

ZZS Ústeckého kraje byla podle tohoto modelu do roku 2020 bonitní organizací. Hodnota modelu od roku 2018 oslabuje, což je dáno zejména klesající hodnotou pohotové likvidity, která z hodnoty 2,45 v roce 2018 postupně klesala na hodnotu 1,46. I když je tato hodnota ukazatele likvidity nad referenční hodnotou, nedokázala již vykompenzovat nízkou hodnotu aktivity, která v roce 2021 byla 0,45. Na tomto ukazateli se v roce 2021 negativně projevila vyšší hladina průměrných krátkodobých závazků v porovnání s hodnotou průměrných krátkodobých pohledávek při stejných hodnotách nákladů a výnosů. Organizace vykazuje nulový výsledek hospodaření a nevykonává doplňkovou činnost.

ZZS Olomouckého kraje je jedinou organizací, která se v celém sledovaném období pohybuje těsně pod referenční hodnotou, a není tedy bonitní. Na výsledku se v celém posuzovaném období negativně projevuje nízká hodnota aktivity. K tomu se v letech 2017 a 2018 připojila nízká pohotová likvidita, která nedosahovala doporučené výše. V posledních dvou letech se k nízké aktivitě přidal zase nižší výnosový variátor, kdy náklady organizace rostly rychleji než její výnosy.

ZZS Jihomoravského kraje byla podle modelu BAMF 2007 posouzena jako bonitní organizace jen v roce 2019. Na pozitivním výsledku 1,11 se podepsala především rentabilita nákladů Rz, která byla zahrnuta do výpočtu, protože organizace byla v hlavní činnosti ztrátová, a splňovala tudíž dané podmínky. Kromě nízkých hodnot aktivity se na výsledcích projevuje také nedostačující pohotová likvidita, která je až na roky 2018 a 2019 pod doporučenou úrovní.

ZZS Libereckého kraje byla podle tohoto modelu bonitní pouze v roce 2017. Od té doby se pohybuje těsně pod hranicí referenční hodnoty. Ukazatel rentability byl využit pouze v roce 2020, kdy splňoval kritéria použití. Organizace hospodařila se ztrátou v hlavní činnosti, a také ostatní ukazatele včetně ukazatele autarkie byly v tomto roce pod hodnotou 1. Organizace se potýkala v letech 2019 a 2020 s nedostatečnou pohotovou likviditou. Ukazatel aktivity byl nejnižší v roce 2021, a to 0,57. V ostatních letech dosahoval hodnoty v rozmezí 0,70–0,84.

ZZS Zlínského kraje přestala být bonitní v roce 2020. Ve sledovaném období byly mírně nad referenční hodnotou ukazatele pohotové likvidity, autarkie a výkonnosti, naopak výrazně pod referenční hodnotou je ukazatel aktivity, který má zároveň klesající tendenci. V roce 2021 dosahoval tento ukazatel hodnoty 0,48. Ukazatel rentability byl v modelu použit v letech 2017 až 2019 a zásadně tak ovlivnil bonitu organizace. V roce 2018 byla jeho hodnota 12,00, což se kladně projevilo v celkové hodnotě modelu v tomto roce. V letech 2020 a 2021 tento ukazatel nebyl v modelu použit. Organizace dosahovala v hlavní činnosti zisku, ale nízký ukazatel aktivity ji zařadil ve výsledku mezi organizace, které nejsou bonitní.

ZZS Jihočeského kraje lze zařadit v rámci daného období mezi bonitní organizace. Jednotlivé ukazatele modelu si udržují stabilní hodnoty. Nejvyšších hodnot dosahuje pohotová likvidita, která se pohybuje v rozmezí 2,45–2,73, naopak nejnižší hodnota je zaznamenána u ukazatele aktivity, která nedosahuje referenční hodnoty. Zbylé ukazatele jsou rovny hodnotě 1. V modelu nebyl použit ukazatel rentability.

ZZS Kraje Vysočina byla až na rok 2020 bonitní organizací. V tomto roce se organizace dostala do ztráty, a protože nevykonává doplňkovou činnost, nemohl se tak využít v modelu ukazatel rentability Rz. Došlo také k výraznějšímu poklesu pohotové likvidity. Z hodnoty 2,16 v roce předcházejícím se hodnota snížila na 1,10. Ostatní ukazatele se v tomto roce nacházely pod hodnotou 1. V roce 2021 se situace vylepšila. Pohotová likvidita dosahovala hodnoty 2,98 a rovněž ostatní ukazatele se dostaly na nejvyšší hodnotu tohoto modelu, tedy 1,52.

ZZS Královéhradeckého kraje je dle modelu v celém sledovaném období bonitní organizací. Její hodnota je mírně nad referenční hodnotou. V modelu byl využit indikátor rentability jen v roce 2017 a 2021. Ani v této organizaci nedosahuje výše aktivity referenční hodnoty. Podobně je na tom výnosový variátor, který až na rok 2018 nepřekonal danou hranici. Vyrovnaná je hodnota pohotové likvidity, která se pohybuje v rozmezí 1,33 a 1,78.

ZZS Pardubického kraje je další bonitní organizací. Výše pohotové likvidity, která byla nad hranicí 2, pozitivně ovlivnila výsledek modelu v roce 2019 a 2021. Indikátory autarkie a výkonnosti se pohybují lehce nad úrovní referenční hodnoty. I v této organizaci je ukazatel aktivity pod doporučovanou hodnotou, ale jeho nárůst v roce 2021 na hodnotu 0,83 lze hodnotit kladně. Pro využití ukazatele rentability nebyly splněny podmínky.

ZZS Plzeňského kraje lze zařadit také mezi bonitní organizace. V letech 2017 až 2019 je v modelu počítáno s indikátorem rentability. Jeho výše 33,53 v roce 2018 velmi ovlivnila výslednou hodnotu modelu BAMF 2007, který byl v tom roce ve výši 6,51. V následujících letech jeho výše klesá a je nejnižší v roce 2021. Indikátor pohotové likvidity 1,50 v tomto roce kompenzuje nižší hodnotu aktivity, která je 0,69.

ZZS Karlovarského kraje je bonitní organizací. Výše vypočítaného modelu BAMF 2007 se pohybuje v rozmezí 1,02–1,46. Maxima je dosaženo v roce 2018, kdy se projevila zejména vysoká hodnota pohotové likvidity – 2,94. ZZS Karlovarského kraje je také jedinou organizací, jejíž ukazatel aktivity v letech 2017 až 2019 překonal doporučovanou hranici 1. V současnosti je na hodnotě 0,66. V letech 2019 a 2021 byl zahrnut do modelu ukazatel rentability. V těchto letech tak částečně kompenzoval nižší hodnotu výnosového variátoru.

Kompletní přehled za jednotlivé organizace je součástí přílohy 5.

3.2.3 Aspekt Global Rating

Další metoda, která byla vybrána pro hodnocení zvolených organizací, je česká scoringová metoda Aspekt Global Rating, která byla popsána v teoretické části práce. Bližší popis modelu je součástí přílohy 1.

Model není přímo určen pro hodnocení neziskových organizací, proto se v konečném posouzení musí přihlídnout zejména k tomu, že tyto organizace nejsou primárně zaměřeny na dosahování zisku, i když ho běžně dosahují, a také tomu, že ze strany zřizovatelů je preferováno vyrovnané hospodaření. Nicméně tento model může přinést další pohled na organizace, které vykonávají činnost ve stejných ekonomických podmínkách.

Do hodnocení podle tohoto modelu je zahrnuta celková činnost organizací, tedy hlavní i doplňková činnost. Scoringové hodnocení zdravotnických záchranných služeb v letech 2017 až 2021 je zobrazeno v tabulce 17. Zeleně je označeno nejlepší hodnocení, naopak červenou barvou je vykazováno nejhorší dosažené hodnocení.

Tabulka 17 Aspekt Global Rating

Aspekt Global Rating	2017	2018	2019	2020	2021
ZZS HMP	B	B	B	B	B
ZZS SČK	B	B	B	B	B
ZZS MSK	B	B	B	BB	B
ZZS UK	B	B	B	B	B
ZZS OK	B	B	BB	B	B
ZZS JMK	B	B	B	B	B
ZZS LK	B	B	B	CCC	B
ZZS ZK	B	B	B	B	B
ZZS JČK	B	B	B	B	B
ZZS KV	B	B	B	CCC	B
ZZS KHK	B	B	B	B	B
ZZS PAK	B	B	B	B	B
ZZS PK	B	B	B	B	B
ZZS KVK	B	B	B	B	B

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 17 vyplývá jednoznačný závěr, že zdravotnickým záchranným službám coby zástupcům příspěvkových organizací je standardně přidělována známka B. Hodnota ukazatele AGR se v tomto případě pohybuje v rozsahu 3,25 až 4,00. Organizace založené k dosahování zisku by podle hodnotící škály modelu byly vyhodnoceny jako organizace s potížemi a rezervami v oblasti finanční výkonnosti, na které by se měl management zaměřit. V oblasti neziskových organizací tato známka hodnocení může odrážet snahu o vyrovnané hospodaření.

Ze všech posuzovaných organizací se nejvíce přiblížily průměrně hospodařícím ziskovým organizacím ZZS Moravskoslezského kraje v roce 2020 a ZZS Olomouckého kraje v roce 2019. Tyto organizace dosáhly o jeden stupeň vyšší hodnocení BB, čemuž odpovídá rozmezí 4,00 až 4,75 na stupnici AGR. Naopak rok 2020 znamenal pro ZZS Libereckého kraje a ZZS kraje Vysočina oproti standardu o stupeň horší hodnocení. Přidělená známka CCC s indexem v rozmezí 2,50 až 3,25 organizace řadí mezi podprůměrně hospodařící organizace, které se potřebují v oblasti rentability a likvidity jednoznačně zlepšit.

Společným znakem prakticky u všech hodnocených organizací byly nadstandardní hodnoty u ukazatele likvidity a ukazatele rychlosti obratu aktiv v celém sledovaném období. Tyto indikátory mohou poukazovat na specifika těchto organizací. Vyšší likvidita na konci roku může například souviset s tvorbou finanční rezervy před příchodem dalšího příspěvku. Započítána tak byla pouze horní mez daného indikátoru. U pohotové likvidity byla hranice 1,00 a u rychlosti obratu aktiv 0,50.

ZZS hlavního města Prahy je hodnocena ratingovou známkou B. V celém posuzovaném období byl překročen horní limit u výše zmíněných poměrových ukazatelů. Pohotová likvidita se podle tohoto modelu pohybovala v rozmezí 1,23 až 2,70 a musela se tak snížit na hodnotu 1,00. Podobně na tom byl také ukazatel rychlosti obratu aktiv. Hodnota, která se pohybovala v rozmezí 1,18 až 1,49, se snížila na hodnotu 0,50. Pokud by v modelu neplatily omezující limity, vysoká hladina pohotové likvidity a aktivity by v roce 2021 posunula hodnocení organizace až na stupeň A, tedy mezi subjekty stabilní a zdravé.

ZZS Středočeského kraje je stejně jako předchozí organizace hodnocena známkou B. Rentabilita vlastního kapitálu byla nulová. Výsledek hospodaření z provozní činnosti byl

v letech 2019 a 2021 záporný, což způsobilo, že odpisy nebyly v plné výši kryty. Z výsledků hodnocení v jednotlivých letech je patrný mírně klesající trend. I v téhle organizaci by v případě nezohlednění limitů znamenalo v roce 2017 a 2019 pozitivní hodnocení v klasifikačním stupni A, a organizace by tudíž byla vyhodnocena jako zdravá a stabilní.

ZZS Moravskoslezského kraje je organizace, která byla v roce 2020 ohodnocena známkou BB. Organizace stabilně vykazuje zisk z činnosti. Oproti jiným letům byl ovšem v roce 2020 vykázán vysoký zisk ve výši 21 611 tis. Kč. Na základě tohoto výsledku hospodaření se zvýšily hodnoty ostatních rentabilit a také ukazatel kryjící odpisy. Výsledné hodnocení ve výši 4,05 zařadilo tuto organizaci mezi průměrně hospodařící subjekty.

ZZS Ústeckého kraje vykazuje nulový výsledek hospodaření a nevykonává doplňkovou činnost, která by svými zisky podpořila celkové hospodaření organizace. Organizace je hodnocena známkou B. V letech 2020 a 2021 byl provozní výsledek hospodaření mírně v záporných hodnotách. Hodnota indexu AGR se stabilně drží na průměrné hodnotě 3,56.

ZZS Olomouckého kraje je další organizací, která dosahuje v celém sledovaném období zisku. V roce 2019 organizace dosáhla zisku 11 953 tis. Kč. Tento zisk posunul organizaci mezi průměrné organizace se známkou BB. Hodnota indexu AGR byla 4,09. O rok později organizace vykázala kladný výsledek hospodaření ve výši 10 364 tis. Kč. Hodnota indexu v tomto roce 3,96 jen těsně minula spodní hranici hodnocení BB. Na rozdíl od ostatních organizací je ukazatel pohotové likvidity v letech 2017 až 2019 pod limitní a vlastně i doporučovanou hodnotou 1. V dalších letech již byla její hladina snižována na limitní hranici. Ke snižování indexu aktivity na úroveň 0,50 docházelo v průběhu celého sledovaného období.

ZZS Jihomoravského kraje je další organizací, která se nevymyká ze standardního hodnocení známkou B. V rámci celkového hodnocení musel být v celém sledovaném období snížen pouze poměrový ukazatel aktivity na maximální hodnotu 0,50. Pohotová likvidita je dlouhodobě pod hodnotou 1,00, takže byla započítána její skutečná hodnota. Celková hodnota indexu byla nejnižší v roce 2019, a to 3,27. V tomto roce byl také provozní výsledek hospodaření minusový. Hranicí, která odlišuje podprůměrně hospodařící subjekt, který je hodnocen známkou CCC, od subjektu, který je hodnocen známkou B, je 3,25. Organizace tak byla v tomto roce na hranici mezi hodnocením CCC a B.

ZZS Libereckého kraje je standardně hodnocena známkou B. Rok 2020 organizaci přinesl ztrátu ve výši 8 914 tis. Kč. Tento výsledek hospodaření ovlivnil také jednotlivé hodnoty poměrových ukazatelů v modelu. Záporný provozní výsledek hospodaření způsobil, že výnosnost vlastního kapitálu dosáhla záporné hodnoty -0,03. Výrazně také poklesl ukazatel krytí odpisů a to na 0,76. Oblast likvidity je až na rok 2017 dlouhodobě pod hodnotou 1. Nejnižší hodnota tohoto ukazatele v modelu byla zaznamenána v roce 2019, a to 0,71. Už v roce 2019 dosahovala celková hodnota indexu hraniční hodnoty 3,25. Výsledky rovné nebo vyšší této hodnoty znamenají na hodnotící škále už skupinu B. V roce následujícím hodnota celkového indexu ještě více poklesla – na 2,98. Organizace je v tomto roce oznámkována známkou CCC, tedy jako organizace, která je podprůměrná, a ozdravení je nutné zejména v oblasti rentability a likvidity.

ZZS Zlínského kraje je hodnocena ratingovou známkou B. V průběhu daného období dosahuje celkově mírného zisku. Jen velmi mírně jsou sníženy hodnoty aktivity a od roku 2018 také likvidity. Jednotlivé ukazatele si udržují stabilní hodnoty a nejsou patrné žádné výrazné výkyvy. Pokud by se nepřihlíželo k limitním omezením, byla by organizace od roku 2018 hodnocena o jeden stupeň výše, tedy známkou BB.

ZZS Jihočeského kraje je organizace, které je přidělena ratingová známka B. Organizace vykonává pouze hlavní činnost. V průběhu posuzovaného období bylo snižováno hodnocení jako tradičně u likvidity a aktivity, která přesahovala nastavené maximální limity. Od roku 2018 je patrný mírný pokles u indikátorů provozní marže, ukazatele samofinancování, provozní rentability. Toto klesání je patrné také v celkovém hodnocení. Od roku 2018 se celkové hodnocení 3,62 snížilo na 3,42 v roce 2021.

ZZS Kraje Vysočina je také organizace, která vykonává jen hlavní činnost. Do roku 2019 bylo průměrné hodnocení vyrovnané s hodnotou 3,50. Toto hodnocení výrazně neovlivnil ani záporný výsledek hospodaření v provozní činnosti v roce 2018. Výrazný zlom nastal v roce 2020, kdy se organizace dostala do hluboké ztráty 18 121 tis. Kč. V tomto roce poklesly hodnoty u provozní marže, provozní rentability a likvidity. Rentabilita vlastního kapitálu byla záporná. Odpisy byly kryté pouze ze 43 %. Celkové hodnocení 2,81 stačilo pouze na známku CCC. Z vývoje ukazatelů vyplývá, že situace v roce 2020 byla výjimečná.

ZZS Královéhradeckého kraje je organizací, která od roku dosahuje v činnosti kladného výsledku hospodaření, i když tento zisk postupně v posuzovaném období klesá. Ztráta z provozní činnosti byla zaznamenána v roce 2017 a také i v roce 2021. V těchto letech nebyly odpisy kryty v plné míře. V roce 2017 dosahovala rentabilita vlastního kapitálu minusových hodnot. V daném období je tato organizace hodnocena známkou B.

ZZS Pardubického kraje je další standardně ohodnocenou organizací. Organizace nevykonává doplňkovou činnost. Celkové výsledky jsou v rámci skupiny B vyrovnané. Výsledky u indikátorů likvidity i aktivity byly mírně redukovány. Nejvyšší hladiny dosáhla likvidita v roce 2021 a to 2,30. Ve vývoji jednotlivých ukazatelů nejsou zaznamenány žádné výkyvy. Organizace si udržuje stabilní hodnoty.

ZZS Plzeňského kraje je organizace, která vykonává obě činnosti, ve kterých dosahuje zlepšeného výsledku hospodaření. Vývoj indikátorů je v rámci modelu standardní. Průměrný index hodnocení je 3,54 – klasifikační známka B, což označuje organizaci, která má ve svém finančním zdraví jasné rezervy, nicméně je to standardní známka pro zdravotnické záchranné služby

ZZS Karlovarského kraje je také standardně klasifikována známkou B. Organizace měla v roce 2018 a 2021 záporný výsledek hospodaření z provozní činnosti, což ovlivnilo ostatní ukazatele. Výnosnost vlastního kapitálu byla v roce 2019 záporná. Hodnota celkového indexu AGR byla v těchto letech 3,53 a 3,55. Nejvíce se organizace přiblížila k hranici hodnocení BB v roce 2020. Celkový ukazatel ve výši 3,94 nejvíce ovlivnil zisk z činnosti ve výši 8 608 tis. Kč, který se kladně projevil v hodnotě ukazatelů provozní marže a krytí odpisů.

3.3 Vyhodnocení a doporučení

V předchozích kapitolách analytické části diplomové práce byla provedena základní finanční analýza zdravotnických záchranných služeb a na ni navazující zhodnocení výkonnosti dle modelu BAMF 2007, který je zaměřen na municipální jednotky, jejichž primárním cílem není dosahování zisku a dle modelu Aspekt Global Rating, na základě kterého byla organizacím přiřazena ratingová známka. V této kapitole bude provedeno celkové vyhodnocení jednotlivých organizací z pohledu finanční analýzy, modelu BAMF 2007 a metody Aspekt Global Rating, na které bude v závěru kapitoly navazovat celkové shrnutí. Dílčí část se bude krátce věnovat srovnání hodnocení jednotlivých komplexních modelů.

3.3.1 Zhodnocení hospodaření jednotlivých organizací

ZZS hlavního města Prahy patřila během hodnoceného období mezi bonitní organizace. Podle scoringového hodnocení je jí přidělena známka B. Tato organizace hospodaří vyrovnaným způsobem. Doplnková činnost zvyšuje její celkovou výkonnost a pomáhá financovat hlavní činnost organizace. Produktivita práce roste rovnoměrně s náklady na platy zaměstnanců. Majetek organizace je odepsán ze 76 %, přitom se v současné době jeví přebytek nevyužitých zdrojů ve fondu investic, který v současnosti tvoří 47 % vlastního kapitálu. Vysoké ukazatele likvidity v roce 2021 mohou poukazovat na neefektivní vázání prostředků v penězích. Doporučením je obnova stálých aktiv z prostředků vázaných ve fondu investic.

ZZS Středočeského kraje patřila do roku 2019 mezi bonitní organizace. Rozhodujícím indikátorem byla likvidita. Jakmile ve větší míře vzrostly závazky k zaměstnancům, její výše se snížila pod hranici 2. Pro hodnocení organizace v rámci modelu BAMF 2007 to znamenalo pokles bonity pod referenční hodnotu a organizace přestala být bonitní. Organizace je podle ratingu zařazena do skupiny B, nicméně hodnocení dále mírně klesá. Náklady na platy zaměstnanců rostly o 8 % rychleji než produktivita práce. V současnosti hodnota běžné likvidity nedosahuje doporučených hodnot. I u této organizace se kladně projevil zisk z doplňkové činnosti, který pokryl v letech 2018 a 2019 ztrátu organizace z hlavní činnosti. Aktiva organizace od roku 2017 mírně klesají. Majetek, který organizace využívá pro svou činnost, je ze 67 % odepsán. Doporučením je zajištění vyšších investic do obnovy stálých aktiv organizace.

ZZS Moravskoslezského kraje patří mezi bonitní organizace, které ve sledovaném období dosahovaly kladného výsledku hospodaření. Hodnota modelu BAMF 2007 je stabilní a pohybuje se v rozmezí 1,33–1,40. Velký podíl na těchto stabilních hodnotách má vysoká hodnota pohotové likvidity, která se v celém hodnoceném období pohybovala nad hranicí 3,04. V roce 2020 byla organizace vyhodnocena modelem AGR nadstandardně přidělenou známkou BB. V tomto roce dosáhl také podle BAMF 2007 nejvyšší hodnoty 1,40. Organizace neefektivně váže prostředky v penězích a pohledávkách. Produktivita práce roste rychleji než náklady na platy zaměstnanců. Toto porovnání může poukazovat na nedostatek zaměstnanců. Využívaný majetek je odepsán jen z 54 %. Doporučením je více zapojit peněžní prostředky do provozní činnosti organizace a posílit organizaci o další zaměstnance.

ZZS Ústeckého kraje je organizací, která v celém sledovaném období vykazovala nulový výsledek hospodaření. Nevykonává doplňkovou činnost. Aktiva organizace mírně oslabují. Organizace investuje do obnovy majetku, který je z 59 % odepsán. Tyto investice v roce 2019 a 2020 způsobily pokles krátkodobého finančního majetku, který ovlivnil likviditu organizace. Tato změna se také promítla do modelu BAMF 2007, který tuto organizaci vyhodnotil jako bonitní pouze do roku 2020. V roce 2021 nízká hodnota ukazatele aktivity způsobila, že celkově organizace nedosáhla na referenční hodnotu 1. Organizace má v celém sledovaném období ratingové hodnocení B. Doporučením je zvážit zavedení doplňkové činnosti, která by posílila výkonnost organizace.

ZZS Olomouckého kraje je organizací, která vykazuje v celém hodnoceném období kladný výsledek hospodaření a je také jedinou organizací, která se v celém sledovaném období pohybovala v modelu BAMF 2007 lehce pod referenční hodnotou, a není tedy podle modelu bonitní. Tyto výsledky by kladným způsobem ovlivnily zejména vyšší hodnoty ukazatele aktivity a také vyšší hladiny pohotové likvidity, která byla v letech 2017 a 2018 pod referenční hodnotou 1. Přidělená ratingová známka byla B, v roce 2019 dokonce BB. Vzhledem k nižší hladině okamžité likvidity je doporučením zvýšení hodnoty krátkodobého finančního majetku k zajištění dostatečné solventnosti organizace.

ZZS Jihomoravského kraje je opět organizací, která kromě roku 2019 dosahovala v hlavní činnosti zisku. V tomto roce zisk z doplňkové činnosti organizace posílil její výkonnost a organizace se pomocí ukazatele rentability stala bonitní. V ostatních letech nepatřila mezi bonitní organizace. Na nízké hodnotě ukazatele BAMF 2007 se podepisuje zejména nízká hladina pohotové likvidity společně s nízkou hodnotou aktivity. Nižší likvidita se projevila také v modelu AGR. Organizace je zařazena do skupiny B, ale právě v roce 2019 byl vypočítaný index na hranici se skupinou CCC. I když v organizaci mírně roste hodnota likvidit, je jeho výše zatím nedostatečná. Doporučením je zvýšit hladinu finančních prostředků organizace, aby se předešlo potížím při úhradě krátkodobých závazků.

ZZS Libereckého kraje byla stejně jako předešlá organizace bonitní pouze v jednom roce. Od roku 2017 se potýká se ztrátou v hlavní činnosti, a aby mohla vykazovat nulový výsledek hospodaření, byl k tomu využíván rezervní fond. Na nedostatečné financování z prostředků zřizovatele poukazuje také nedostatečná likvidita organizace. Finanční prostředky rovněž nedosahují na to, aby plně pokryly fond investic organizace. Organizace v posledním roce investuje do obnovy majetku méně, než jaká je vykázána výše odpisů. Model AGR vyhodnotil hospodaření organizace a přiznal ji známku B. V roce 2019 jen setina ukazatele oddělovala hodnocení organizace od skupiny CCC. V roce následujícím již byla potvrzena známka hodnocení CCC. Opět i zde nejnižší hodnoty modelu BAMF 2007 korespondují s nejnižšími hodnotami modelu AGR. Doporučením je jednoznačně zajistit vyšší financování z rozpočtu zřizovatele.

ZZS Zlínského kraje přestala být bonitní v roce 2020, kdy začala vykazovat zisk z hlavní činnosti. V letech 2017 až 2019 byl v modelu použit ukazatel rentability, který zajistil organizaci vstup mezi bonitní organizace. Zisk z doplňkové činnosti opět posílil výkonnost. Hodnocení dle modelu AGR je standardní a organizace se pohybuje ve skupině B. Rovněž v této organizaci nízké hodnoty likvidit poukazují na problémy v této oblasti. Dostatečnou likviditu organizace může zajistit například zvýšený příspěvek zřizovatele na provoz v organizaci.

ZZS Jihočeského kraje patří mezi bonitní organizace. Hodnota modelu BAMF 2007 se pohybuje v rozmezí 1,23–1,28. Standardní je hodnocení organizace dle známky B. Organizace vykonává pouze hlavní činnost, ve které dosahuje zisku a investuje do pořízení a technického zhodnocení dlouhodobého majetku nad rámec svých odpisů. Aktiva organizace rostou. Vyšší hodnota pohotové likvidity zajišťuje její stabilitu. Přesto je doporučením efektivnější využívání finančních prostředků k činnosti organizace. Protože náklady na platy zaměstnanců rostly o 16 % rychleji než produktivita práce, je doporučením zvýšit tento ukazatel například snížením přepočteného stavu zaměstnanců při zachování kvality poskytovaných služeb.

ZZS Kraje Vysočina byla až na rok 2020 bonitní organizací. V tomto roce organizace hospodařila se zhoršeným výsledkem hospodaření. Tato ztráta byla způsobena zejména zvýšenými náklady na platy zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že organizace nevykonává doplňkovou činnost, nemohl být v modelu pro tento rok použit ukazatel rentability. Pokles pohotové likvidity na referenční hodnotu společně s ostatními ukazateli, které nedosahovaly na hodnotu 1, znamenal v tomto roce pokles bonity organizace. Model AGR tento propad vyhodnotil stejně. Organizaci byla v tomto roce přidělena známka CCC. Nejnižší známka tak odpovídala rovněž nejnižšímu hodnocení dle modelu BAMF 2007. V roce následujícím již hodnota modelu dosáhla nejvyšší hodnoty. Organizace má zajištěno dostatečné financování, přestože ukazatel běžné likvidity z roku 2021 poukazuje na neefektivní vázání peněžních prostředků. Doporučením je zvážit zařazení doplňkové činnosti do celkové činnosti organizace a efektivněji využívat likvidní prostředky pro činnost organizace.

ZZS Královéhradeckého kraje patří dle modelu BAMF 2007 v celém sledovaném období mezi solventní organizace. Výsledné hodnoty modelu jsou mírně nad referenční hodnotou. Organizaci je přidělena hodnotící ratingová známka B. Organizace vykonává doplňkovou činnost, ve které vykazuje nízké náklady, které se projevují ve vysoké hodnotě ukazatele rentability nákladů. V roce 2018 a 2019 nebyly na tuto činnost vynaloženy žádné náklady, proto i ukazatel rentability nákladů nebyl kvantifikován. V modelu BAMF 2007 byl využit indikátor rentability pouze v letech 2017 a 2021, kdy organizace dosáhla v hlavní činnosti záporného výsledku hospodaření. Pozitivně lze klasifikovat stav přijatých transferů na pořízení dlouhodobého majetku, který se v roce 2021 výrazně zvýšil. Majetek využívaný organizací je ze 45 % odepsán. Doporučením je zvýšit výnosy organizace například pomocí příspěvku zřizovatele na provoz, který by posílil likviditu organizace.

ZZS Pardubického kraje je další bonitní organizací s ratingovou známkou B. Organizace v posuzovaném období dosáhla kladného výsledku hospodaření, který následně využila k vyrovnávání zhoršeného výsledku hospodaření minulých let. Likvidita organizace je podle ukazatelů dostatečně zajištěna. Nízká je ovšem hodnota obratu kapitálu, která je dlouhodobě pod hodnotou 1. Pasiva organizace tak převyšují její výnosy. Produktivita práce roste v porovnání s náklady na platy zaměstnanců o 6 % pomaleji. Doporučením je zvážit vykonávání doplňkové činnosti, která by pomocí zisku zvýšila výkonnost organizace.

ZZS Plzeňského kraje patří také mezi bonitní organizace se standardním hodnocením B dle modelu AGR, třebaže v letech 2017 až 2019 byla vykázána ztráta z hlavní činnosti. I v následujících letech organizace využívala rezervního fondu, aby předešla dalším ztrátám. Nekrytí fondu investic jednoznačně poukazuje na nedostatečné financování z prostředků zřizovatele. V oblasti likvidity je nízká hladina u běžné likvidity, ostatní likvidity jsou mírně nad doporučenými hranicemi. Velkou posilou k financování této organizace je její doplňková činnost. Zisk z této činnosti, který pokryl ztrátu v letech 2017 až 2019, se také pozitivně projevil v ukazateli rentability modelu BAMF 2007. Doporučením je zajistit z prostředků zřizovatele řádné krytí fondu investic a tím také posílit likviditu organizace.

ZZS Karlovarského kraje je poslední bonitní organizací, která získala ratingovou známku B. Ve výsledcích hospodaření z hlavní činnosti jsou patrné značné výkyvy. Stabilní je ovšem zisk z doplňkové činnosti organizace, který pomohl organizaci s vyrovnáním ztráty v letech 2019 a 2021. Do modelu BAMF 2007 byl tak v těchto letech zařazen ukazatel rentability. Pozitivně lze hodnotit i aktivitu kapitálu, která byla v roce 2021 na hodnotě 1,68. Tato organizace jako jediná překonala u ukazatele aktivity referenční hodnotu 1. Produktivita práce roste o 10 % pomaleji než náklady na platy zaměstnanců. Doporučením je zvýšit produktivitu práce.

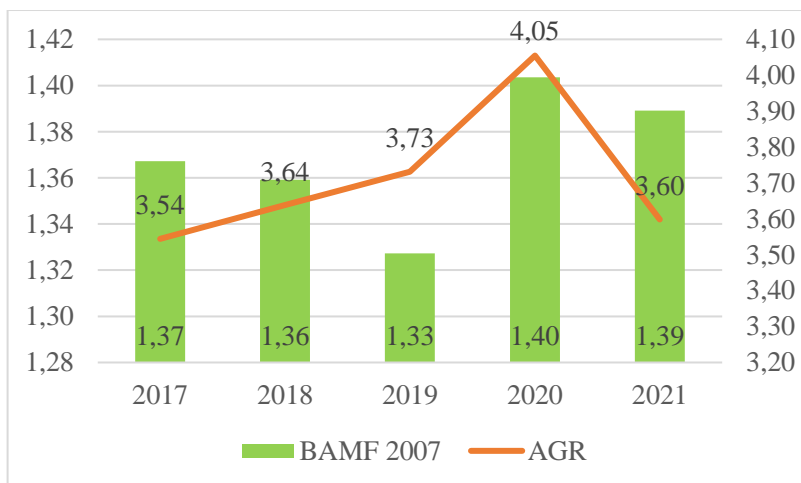
3.3.2 Porovnání modelů BAMF 2007 a AGR

I když jsou modely BAMF 2007 a AGR postaveny na rozdílných základech, lze v jejich výsledném hodnocení nalézt určité shody.

Model BAMF 2007 byl vytvořen na míru municipálním organizacím. Pro hodnocení bonity je určena referenční hodnota 1. Model pracuje s rentabilitou pouze tehdy, když doplňková činnost kryje ztrátu z hlavní činnosti. Naproti tomu model Aspekt Global Rating byl vytvořen pro subjekty, které jsou zaměřeny na tvorbu zisku, a soustředí se na provozní činnost organizací. Hodnocení finančního zdraví vychází z hodnotící škály. Příspěvkové organizace, které hospodaří podle vyrovnaného rozpočtu, byly ve většině případů hodnoceny podle dané stupnice ratingovou známkou B. Lze ji tedy brát jako určitý standard.

Přes tyto rozdílnosti může být celkové hodnocení podle těchto modelů v některých případech podobné. Pro srovnání bylo vybráno hodnocení dvou zdravotnických záchraných služeb. ZZS Moravskoslezského kraje dosáhla na nejvyšší ratingové hodnocení BB v roce 2020. Ve stejném roce byla nejvyšší také hodnota modelu BAMF 2007, jak je znázorněno v grafu 6.

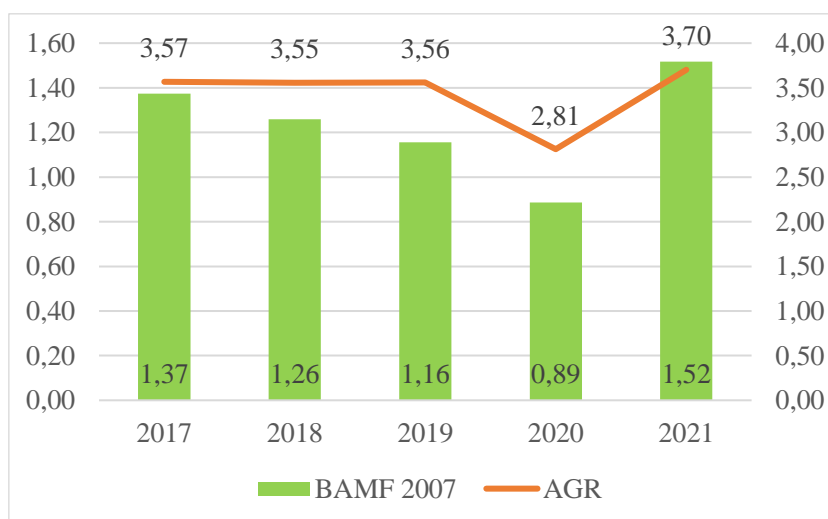
Graf 6 Porovnání modelů BAMF 2007 a AGR – ZZS Moravskoslezského kraje



Zdroj: vlastní zpracování

Naopak stejný rok pro ZZS Kraje Vysočina přinesl nejnižší hodnocení v celém sledovaném období. Ratingové hodnocení ve výši 2,81 znamenalo přiřazení známky CCC, tedy podprůměrně hospodařící organizace. Tento pokles, jak je znázorněno v grafu 7, koresponduje s nejnižší dosaženou hodnotou modelu BAMF 2007. V tomto roce nebyla organizace bonitní.

Graf 7 Porovnání modelů BAMF 2007 a AGR – ZZS Kraje Vysočina



Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedených příkladů lze usoudit, že přes použití rozdílných metod hodnocení finančního zdraví lze dojít k totožným závěrům. Bližší zkoumání této problematiky již není náplní této práce.

3.3.3 Celkové vyhodnocení

Všechny posuzované organizace byly založeny k tomu, aby zachraňovaly lidské životy. Zákon jim vymezuje práva a povinnosti. Jejich financování je založeno na stejném principu. Přesto lze z analýzy jednotlivých organizací usuzovat na základní rozdíly. Hlavním příjmem pro zajištění bezproblémového chodu organizace je přiděl finančních prostředků z rozpočtu jednotlivých zřizovatelů, tedy krajů. Jeho výše není určena, a proto se nižší podpora ze strany zřizovatele může projevit zejména v nedostatečném zajištění likvidity organizací.

Nedostatečné zajištění likvidity se podle finanční analýzy projevuje zejména u ZZS Olomouckého kraje, ZZS Jihomoravského kraje, ZZS Libereckého kraje a ZZS Zlínského kraje, což se mimo jiné potvrdilo také v hodnotícím modelu BAMF 2007. Nedostatečně je financována také Zdravotnická záchranná služba Plzeňského kraje.

Naopak dlouhodobě je vykazována vyšší hodnota indikátorů likvidit u organizací ZZS Moravskoslezského kraje, ZZS Jihočeského kraje a na výjimečný rok 2020 také u ZZS Kraje Vysočina. Z hlediska efektivity nejsou tyto oběžná aktiva u daných organizací dostatečně využívána.

Nedostatečné provozní příspěvky také ovlivňují výnosy organizací, které se následně projeví v konečných výsledcích hospodaření organizací. Příspěvkové organizace tak mnohdy uzavírají hospodaření daného účetního období ztrátou z hlavní činnosti. Do celkového hodnocení je nutno zahrnout také výsledek hospodaření doplňkové činnosti organizace, který přináší potřebný zisk a který vzniklou ztrátu snižuje nebo ji plně pokryje. Jak vyplynulo z finanční analýzy, je to právě doplňková činnost organizace, která zvyšuje její finanční výkonnost.

Ve sledovaném období bylo vykázáno 16 zhoršených výsledků hospodaření v hlavní činnosti u devíti organizací. Většina těchto vykázaných ztrát byla plně pokryta ziskem z doplňkové činnosti. Zbývající výsledky byly pokryty ziskem jen částečně. Celkově je tedy záporný výsledek hospodaření v hodnoceném období vykázán pouze u čtyř organizací.

Kromě finanční analýzy byly v diplomové práci použity dva další hodnotící modely: bonitní model BAMF 2007 a scoringový model AGR. Model BAMF 2007 za období 2017 až 2021 vyhodnotil u sedmi, tedy poloviny organizací alespoň v jednom roce zhoršenou bonitu. Druhá polovina organizací byla zařazena mezi bonitní.

Model Aspekt Global Rating, pomocí něhož bylo dále posuzováno finanční zdraví příspěvkových organizací, je přizpůsoben k posuzování hospodaření organizací v českých podmínkách. Podle provedené analýzy byla organizacím standardně přidělována známka B. Organizace v této skupině jsou podle měřítek, která byla vytvořena pro podnikající subjekty, hodnoceny jako organizace, které mají v oblasti finančního zdraví jasné rezervy a problémy, které je nutno sledovat.

V daném období ZZS Moravskoslezského kraje a ZZS Olomouckého kraje dosáhly v roce 2020 o stupeň vyššího hodnocení BB, a tak je jejich hospodaření zařadilo mezi průměrně hodnocené organizace. Ještě o jeden stupeň níže, tedy stupněm CCC, byly jednou vyhodnoceny ZZS Libereckého kraje a ZZS Kraje Vysočina, tedy jako podprůměrně hospodařící organizace.

V následující tabulce 18 jsou shrnuty výše uvedené poznatky. Poznámky v tabulce označují organizace, které v průběhu sledovaného období minimálně jednou dosáhly hodnotícího parametru. Zelenou barvou jsou zvýrazněny organizace, které nehospodařily se ztrátou z hlavní činností a neměly dle modelu BAMF 2007 v daném období problémy s bonitou.

Tabulka 18 Výsledný přehled hodnocení

Základní přehled	Výsledek hospodaření		BAMF 2007	AGR	Finanční analýza	
	ztráta v hlavní činnosti	celková ztráta	snížená bonita	známka AGR	nízká likvidita	vysoká likvidita
ZZS HMP	ano					
ZZS SČK	ano		ano			
ZZS MSK				BB		ano
ZZS UK			ano			
ZZS OK			ano	BB	ano	
ZZS JMK	ano		ano		ano	
ZZS LK	ano	ano	ano	CCC	ano	
ZZS ZK	ano		ano		ano	
ZZS JČK						ano
ZZS KV	ano	ano	ano	CCC		ano
ZZS KHK	ano	ano				
ZZS PAK						
ZZS PK	ano				ano	
ZZS KVK	ano	ano				

Zdroj: vlastní zpracování

V konečném shrnutí lze konstatovat, že většina hodnocených příspěvkových organizací se potýká s problémy, které jsou způsobeny nedostatečným financováním. Z krátkodobého hlediska, kdy je zajištěn chod organizací pomocí příspěvků krajských zřizovatelů, lze pro zlepšení situace navrhnout zvýšení příspěvků na provoz od zřizovatele. Z dlouhodobějšího hlediska, kdy je zdravotnická záchranná služba financována z více zdrojů, je třeba vzít rovněž v úvahu možnost zajistit zvýšené financování i pomocí nich. Jedním ze zdrojů financování podle zákona o zdravotnické záchranné službě jsou příjmy od zdravotních pojišťoven, kde se nabízí například zvýšení hodnoty bodu za jednotlivé hrazené výkony provedené zdravotnickou záchrannou službou. Další možností je více zapojit do financování ZZS Ministerstvo zdravotnictví, které složky zdravotnických záchranných služeb metodicky řídí.

4 Závěr

Tato diplomová práce s názvem Výkonnost zdravotnických záchranných služeb ČR je zaměřena na finanční výkonnost čtrnácti krajských příspěvkových organizací, které poskytují zdravotnické záchranné služby v České republice.

Hlavním cílem práce bylo posoudit finanční výkonnost těchto příspěvkových organizací na základě vybraných metod finanční analýzy a navrhnout opatření k posílení jejich finančního zdraví. Finanční analýza byla provedena z pohledu externího analytika za roky 2017 až 2021. Podkladem a základním pramenem finančních údajů byly zveřejněné účetní závěrky jednotlivých organizací na portále Ministerstva financí – Monitor. Rovněž další a doplňující data pocházejí ze zveřejněných statických údajů.

Mezi prvními metodami, které byly aplikovány k dosažení cíle práce, byly vertikální a horizontální rozborů zveřejněných výkazů. Dále byly v rámci poměrové analýzy zvoleny a vypočítány indikátory, které byly modifikovány pro organizace ve veřejném sektoru. Byla zhodnocena bonita jednotlivých organizací bonitním modelem BAMF 2007. Jako poslední byl použit model Aspekt Global Rating, v rámci nějž byla organizacím přidělena ratingová známka.

Zdravotnické záchranné služby byly založeny k plnění stejného poslání: poskytují občanům neodkladnou zdravotní péči. Jejich práva, povinnosti i financování vychází ze zákona č. 274/2011 Sb. Zřizovatelé poskytují svým organizacím příspěvky na provoz, jejichž výše není dána zákonem. Přestože pracují na stejném principu, lze na základě provedené finanční analýzy najít v hospodaření jednotlivých subjektů rozdíly. Základním problémem, se kterým se zdravotnické záchranné služby potýkají, je nedostatečné financování.

Nedostatečné financování se může negativním způsobem projevit nejen v poklesu bonity organizace, ale také ve zhoršeném výsledku hospodaření. V průběhu hodnoceného období celkem devět organizací ukončilo hospodaření kalendářního roku ztrátou z hlavní činnosti. Ve většině případů ji ovšem v celé výši dorovnal zisk z činnosti doplňkové. Jak vyplynulo z analýzy, tato činnost pozitivně přispívá k celkové finanční výkonnosti organizací.

Problémy se zajištěním dostatečné likvidity byly na základě finanční analýzy prokázány u pěti organizací. U tří byla zjištěna vysoká míra likvidity, která ovšem na druhou stranu poukazuje na neefektivní vázání prostředků v penězích.

Komplexní bonitní model BAMF 2007 vyhodnotil sníženou hladinu bonity alespoň v jednom roce daného období dokonce u sedmi, tedy poloviny organizací. Druhá polovina byla podle tohoto modelu bonitní v průběhu celého sledovaného období.

Hospodaření příspěvkových organizací bylo také vyhodnoceno podle modelu Aspekt Global Rating. Hodnocené organizace nejčastěji obdržely ratingovou známku B. Podle hodnotící škály, vytvořené pro podnikající subjekty, se tudíž příspěvkové organizace řadí do skupiny s jasnými rezervami a problémy s finančním zdravím, které je nutno sledovat. Nicméně lze tuto známku brát jako standardní pro organizace, které nejsou založeny k tvorbě zisku. Od standardu se odchýlily čtyři organizace: dvě dosáhly v jednom roce o stupeň lepšího hodnocení BB a postoupily do skupiny průměrně hospodařících organizací, naopak dvě v příslušném roce obdržely o stupeň horší hodnocení CCC, jímž se hodnotí podprůměrně hospodařící organizace.

V rámci provedené finanční analýzy byla jednotlivým organizacím navržena individuální doporučení k posílení finanční výkonnosti. Kromě zajištění vyššího příspěvku na provoz z rozpočtu zřizovatele (například k dostatečnému krytí fondu investic nebo k zabezpečení dostatečné likvidity) se doporučení týkala zvýšení produktivity práce, zajištění investic do

obnovy majetku, využití prostředků vázaných ve fondu investic do obnovy stálých aktiv, zavedení doplňkové činnosti, která by svým ziskem zvýšila finanční výkonnost, efektivnějšího využívání likvidních prostředků v rámci činnosti organizace nebo posílení stavu zaměstnanců.

Vzhledem k uvedeným problémům v oblasti financování lze v celkovém kontextu navrhnout následující opatření: Z krátkodobého hlediska je jednoznačným řešením zvýšit příspěvky na provoz z řad zřizovatelů. Dalším navrhovaným řešením, jak zajistit dostatečné financování (spíše dlouhodobějšího charakteru), je zapojení dalších zdrojů a kromě zřizovatelů zapojit do financování zdravotnických záchranných služeb ve větší míře Ministerstvo zdravotnictví. Výkonnostní složku od zdravotních pojišťoven lze navýšit například zvýšením hodnoty bodu za jednotlivé hrazené výkony.

Zajištění dostatečného financování je základní podmínkou k naplnění poslání zdravotnických záchranných služeb, jejichž cílem je poskytovat včasnou, odbornou a kvalitní péči pro všechny občany České republiky.

Literatura

Legislativní zdroje

ČESKO. Zákon č. 374/2011 Sb. ze dne 6. listopadu 2011, o zdravotnické záchranné službě, v aktuálním znění [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: [374/2011 Sb. Zákon o zdravotnické záchranné službě | CODEXIS®](#).

ČESKO. Zákon č. 250/2000 Sb. ze dne 7. července 2000, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v aktuálním znění [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: [250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů | CODEXIS®](#).

ČESKO. Zákon č. 218/2000 Sb. ze dne 27. června 2000, o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), v aktuálním znění [online]. 2022 [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: [218/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů \(rozpočtová pravidla\) | CODEXIS®](#).

ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb. ze dne 12. prosince 1991, o účetnictví, v aktuálním znění [online]. 2022 [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: [563/1991 Sb. Zákon o účetnictví | CODEXIS®](#).

ČESKO. Zákon č. 320/2001 Sb. ze dne 9. srpna 2001, o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), v aktuálním znění [online]. 2022 [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: [320/2001 Sb. Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů \(zákon o finanční kontrole\) | CODEXIS®](#).

SLOVENSKO. Zákon č. 523/2004 ze dne 23. září 2014, o rozpočtových pravidlech verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov [online]. 2022 [cit. 2022-07-09]. Dostupné z: [523/2004 Z.z. - Zákon o rozpočtových pravidlách ver... - SLOV-LEX](#).

Monografie

FOTR, J. et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

HUŠEK, Z., ŠUSTA M., PŮČEK M. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. ISBN 80-02-01861-3.

JABLONSKÝ, J., DLOUHÝ, M. *Modely hodnocení efektivnosti a alokace zdrojů*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2015. 199 s. ISBN 978-80-7431-155-0.

KALOUDA, F. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5.

KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2.

KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P. a HOMMEROVÁ, D. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.

KUBÁTOVÁ K. *Daňová teorie a politika*. 7. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2018, 269 s. ISBN 978-80-7598-165-3.

KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. 368 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

- MAAYTOVÁ, A., OCHRANA, F. a PAVEL, J. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. 208 s. ISBN 978-80-247-5561-8.
- MÁČE, M. *Finanční účetnictví veřejného sektoru*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. 608 s. ISBN 978-80-271-2385-8.
- MITAL, O. et al. *Manuál dobrého spravovania pre budúcich expertov verejných inštitúcií*. 1. vydání. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Šafárik Press, 2022. 142 s. ISBN: 978-80-574-0083-7.
- OTRUSINOVÁ, M., KUBÍČKOVÁ, D. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2011. 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PEKOVÁ, J., JETMAR, M., TOTH P. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2019. 784 s. ISBN 978-80-7598-209-4.
- PEKOVÁ, J., PILNÝ J., JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 448 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SLAVÍK, J. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách – Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. et al. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání Praha: C.H. Beck, 2015. 560 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠPIČKA, J. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. 1. vydání Praha: C.H. Beck, 2017. 192 s. ISBN 978-80-7400-664-7.
- VAN DOOREN, W., BOUCKAERT G., HALLIGAN J. *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge, 2015. 240 s. ISBN 978-1-315-81759-0.
- VEBER, J. et al. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁKOVÁ, J. et al. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. 200 s. ISBN 978-80-7552-013-5.
- VODÁKOVÁ, J. et al. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 208 s. ISBN 978-80-7478-324-1.
- VOCHOZKA, M. et al. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2021. 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.
- VOCHOZKA, M. et al. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.
- VRABKOVÁ, I. et al. *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. 189 s. ISBN 978-80-248-4028-4.
- WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Odborné časopisy a sborníky

ČEPELOVÁ A. Metódy hodnotenia verejných služieb a meranieich kvality. *Aktuálne otázky trvalo udržateľného rozvoja miest a obcí. Recenzovaný zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Košice 19. mája 2017*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, 2017, s. 40–46. ISBN 978-80-8152-529-2.

DVOŘÁKOVÁ P., SUCHÁNEK P. Metoda BSC v managementu veřejné správy. *Manažment v teórii a praxi*, 2006, roč. 2, č.3–4, s. 63–72. ISSN 1336-7137.

JABLONSKÝ, J. Data Envelopment Analysis Models in Non-Homogeneous Environment. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2019. vol. 67, no. 6, p 1535–1540. ISSN 2464-8310.

KRAFTOVÁ, I. Efektivnost veřejného sektoru regionu na mikroúrovni: modifikovaný model BAMF. *2nd Central European Conference in Regional Science*. Košice: Technical University of Košice, 2007, s. 452–463. ISBN 978-80-8073-957-7.

SLUKA T., KORTANOVÁ N. Úvahy nad fondy místních příspěvkových organizací. *Auditor*, 2017, roč. 24, č. 9, s. 18–24. ISSN 1210-9096.

SMETANOVÁ M. Veřejný sektor. *Auditor*, 2017, roč. 24, č. 9, s. 8–9. ISSN 1210-9096.

WAGNER, J. Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století. *Politická ekonomie*, 2011, roč. 59. č. 6, s. 775–793. ISSN 0032-3233.

Internetové zdroje

ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR. *Vybrané ukazatele ZZS ČR za rok 2017* [online]. 2018 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: https://www.azs.cz/data/web/old_data/doc/zs-v-cislech/Vybran%20ukazatele%20ZZS%20c4%8cR%202017.compressed.pdf.

ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR. *Vybrané ukazatele ZZS ČR za rok 2018* [online]. 2019 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: https://www.azs.cz/data/web/old_data/doc/zs-v-cislech/Vybran%20ukazatele%20ZZS%20c4%8cR%20za%20rok%202018b.pdf.

ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR. *Vybrané ukazatele ZZS ČR za rok 2019* [online]. 2020 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.azs.cz/data/web/dokumenty/Vybran%20ukazatele%20ZZS/Vybran-ukazatele-ZS-R-za-rok-2019-b.pdf>.

ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR. *Vybrané ukazatele ZZS ČR za rok 2020* [online]. 2021 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.azs.cz/data/web/dokumenty/Vybran%20ukazatele%20ZZS/Vybran-ukazatele-ZS-R-za-rok-2020.pdf>.

ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR. *Vybrané ukazatele ZZS ČR za rok 2021* [online]. 2022 [cit. 2022-09-07]. Dostupné z: [Vybran-ukazatele-ZS-R-za-rok-2021b.pdf](https://www.azs.cz/data/web/dokumenty/Vybran%20ukazatele%20ZZS/Vybran-ukazatele-ZS-R-za-rok-2021b.pdf) (azs.cz).

ASOCIACE ZDRAVOTNICKÝCH ZÁCHRANNÝCH SLUŽEB ČR. *Statistika výjezdové činnosti ZZS ČR za rok 2017* [online]. 2018 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: https://www.azs.cz/data/web/old_data/doc/zs-v-cislech/AZS%20-%20Statistika%20ZZS%20c4%8cR%202017.pdf.

MZČR. *Metodika pro přidělování finančních prostředků na financování nákladů na připravenost poskytovatelů zdravotnické záchranné služby na řešení mimořádných událostí a krizových situací* [online]. 2022 [cit. 2023-01-26]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/wp-content/uploads/2021/12/Metodika-2021-ZZS-aktualizace-Metodiky-pro-pridelovani-financnich-prostredku.pdf>.

NEVIMA J., *Veřejná ekonomie*. Opava: Slezská univerzita. 2020. 132 s. [online]. 2016 [cit. 2022-07-09]. Dostupné z: [VEŘEJNÁ EKONOMIE OPORA FINAL \(slu.cz\)](#).

OLOMOUC. *Pravidla pro řízení příspěvkových organizací zřizovaných statutárním městem Olomouc (mimo školská zařízení)* [online]. 2019 [cit. 2022-07-30]. Dostupné z: [Seznam použitých zkratk \(olomouc.eu\)](#).

ŠKARABELOVÁ, S. *Příspěvkové organizace jako konkurent nestátním neziskovým organizacím* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: [studie skarabelova prispevkove organizace \(vlada.cz\)](#).

VIGNIERI, V. *Spanning the boundaries of Performance Management in the public sector: from single organization focus towards an inter-institutional perspective* [online]. 2020 [cit. 2022-07-09]. Dostupné z: [Spanningtheboundariesof Performance Management in the public sector: from single organizationfocustowardsan inter-institutionalperspective – Perspective on \(vincenzovignieri.com\)](#).

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA HL. M. PRAHA. *Výjezdové základny* [online]. 2021 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzshmp.cz/vyjezdove-zakladny/>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA HL. M. PRAHA. *Povinně zveřejňované informace* [online]. 2021 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzshmp.cz/povinne-zverejnovane-informace/>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA JIHOČESKÉHO KRAJE. *Výjezdové skupiny a základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzsck.cz/cinnost/vyjezdove-skupiny-a-zakladny>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA JIHOMORAVSKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzsjmk.cz/vyjezdove-zakladny>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KARLOVARSKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzskvk.cz/vyjezdove-zakladny>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KRAJE VYSOČINA. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzsvysocina.cz/sit-vyjezdovych-zakladen/ms-1012/p1=1012>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA KRÁLOVÉHRADECKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzskhk.cz/mapa-a-adresy-vyjezdovych-zakladen/>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA LIBERECKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzslk.cz/vyjezdove-zakladny/>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny a stanoviště* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzsmk.cz/Default.aspx?subhref=mapaStanovist>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA OLOMOUCKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zsol.cz/kontakty/vyjezdove-zakladny>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA PARDUBICKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zzspak.cz/onas/vyjezdove-zakladny>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA PLZEŇSKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <http://www.zzspk.cz/o-zachranne-sluzbe/vyjezdove-zakladny.html>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA STŘEDOČESKÉHO KRAJE. *Stanoviště* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <https://www.zachranka.cz/onas/>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA ÚSTECKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <http://www.zzsuk.cz/vyjezdove-zakladny/>.

ZDRAVOTNICKÁ ZÁCHRANNÁ SLUŽBA ZLÍNSKÉHO KRAJE. *Výjezdové základny* [online]. 2022 [cit. 2022-07-07]. Dostupné z: <http://www.zzszk.cz/wp-content/themes/zzszk-alfa/v0.1/mapka/index.html>.

Seznam příloh

Příloha 1 Aspekt Global Rating	I
Příloha 2 Dílčí ukazatele finanční analýzy	II
Příloha 3 Bonitní modely	III
Příloha 4 ZZS ČR – základní legislativa	IV
Příloha 5 ZZS ČR – výjezdové základny	VI
Příloha 6 ZZS ČR – ukazatele finanční analýzy, BAMF 2007, Aspekt Global Rating	XI

Přílohy

Příloha 1 Aspekt Global Rating

Aspekt Global Rating		$AGR = \sum_{i=1}^7 PU_i$	výpočet	
			mez dolní	mez horní
ukazatelé				
1. Provozní marže			<i>(provozní HV + odpisy) / tržby za prodej výrobků a služeb</i>	-0,5 2
2. Rentabilita VK			<i>HV za běžné období (EAT) / vlastní kapitál</i>	-0,5 2
3. Krytí odpisů			<i>(Provozní HV + odpisy) / odpisy</i>	0 2
4. Pohotovost likvidita			<i>(finanční majetek + (krátkodobé pohledávky x 0,7) / krátkodobé cizí zdroje</i>	0 1
5. Ukazatel samofinancování			<i>vlastní kapitál / aktiva celkem</i>	0 1,5
6. Provozní rentabilita aktiv			<i>(provozní HV + odpisy) / aktiva celkem</i>	-0,3 1
7. Rychlost obrátu aktiv			<i>tržby za vlastní výkony a zboží / aktiva celkem</i>	0 0,5
Klasifikace	Hodnota indexu	Komentář		
AAA	$8,50 \leq AGR$	optimálně hospodařící subjekt blíží se ideálnímu podniku		
AA	$7,00 \leq AGR < 8,50$	velmi dobře hospodařící subjekt se silným finančním zdravím		
A	$5,75 \leq AGR < 7,00$	stabilní a zdravý subjekt s minimálními rezervami v rentabilitě či likviditě		
BBB	$4,75 \leq AGR < 5,75$	stabilní průměrně hospodařící subjekt		
BB	$4,00 \leq AGR < 4,75$	průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy		
B	$3,25 \leq AGR < 4,00$	subjekt s jasnými rezervami a problémy, které je třeba velmi dobře sledovat		
CCC	$2,50 \leq AGR < 3,25$	podprůměrně hospodařící subjekt, jehož rentabilita i likvidita vyžadují ozdravení		
CC	$1,50 \leq AGR < 2,50$	představitel nezdavě hospodařícího subjektu s krátkodobými i dlouhodobými problémy		
C	$AGR < 1,50$	subjekt na pokraji bankrotu se značnými riziky a častými krizemi		

Zdroj: vlastní zpracování dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 265) a Vochozky et al. (2021, s. 232)

Příloha 2 Dílčí ukazatele finanční analýzy

Oblast	Dílčí ukazatele
Autarkie	Autarkie = $\text{výnosy z hlavní činnosti} / \text{náklady hlavní činnosti}$ Celková autarkie na bázi cash flow = $\text{příjmy} / \text{výdaje}$
Rentabilita	Rentabilita nákladů = $\text{zisk z doplňkové činnosti} / \text{náklady na činnost}$ Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti = $\text{zisk doplňková činnost} / \text{ztráta hlavní činnost}$
Likvidita	Okamžitá likvidita = $\text{peníze a jejich ekvivalenty} / \text{krátkodobé závazky}$ Pohotová likvidita = $\text{peníze a jejich ekvivalenty} + \text{krátkodobé pohledávky} / \text{krátkodobé závazky}$
Financování	Míra zadluženosti vlastního kapitálu = $\text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$ Míra finanční samostatnosti = $\text{vlastní kapitál} / \text{celková pasiva}$ Míra věřitelského rizika = $\text{cizí kapitál} / \text{celková pasiva}$ Míra oddlužování = $\text{cash flow} / \text{cizí kapitál}$
Aktivita	Obrat kapitálu = $\text{výnosy} / \text{celková pasiva}$ Míra vázanosti stálých aktiv na výnosech = $\text{stálá aktiva v zůstatkové ceně} / \text{výnosy}$ Doba obratu pohledávek = $\text{průměrná hodnota pohledávek} / \text{jednodenní výnosy}$ Rychlost obratu zásob = $\text{náklady} / \text{průměrné zásoby}$ Poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků = $(\text{průměrná hodnota pohledávek} / \text{provozní výnosy}) / (\text{průměrná hodnota závazků} / \text{provozní náklady})$
Produktivita	Produktivita práce = $\text{přidaná hodnota} / \text{průměrný počet pracovníků}$ Produktivita kapitálu = $\text{přidaná hodnota} / \text{průměrný celkový kapitál}$
Investiční rozvoj/útlum	Míra opotřebení dlouhodobého majetku = $\text{oprávky} / \text{dlouhodobá aktiva v pořizovacích cenách}$ Míra investičního rozvoje = $\text{investice brutto} / \text{odpisy popř. oprávky}$

Zdroj: vlastní zpracování dle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 112–116) a Kraftové (2002, s. 99–142)

Příloha 3 Bonitní modely

Bonitní model	Výpočet
KAMF	$\text{KAMF} = (\text{sh Ae} + \text{sh OL} + \text{sh OK} + \text{sh P}) / 4$ <p>Kde: sh = dosažený stupeň na stupnici hodnocení (1-5, 1–nejlepší, 5–nejhorší) v ukazatelích: Ae = autarkie (<i>vlastní výnosy / náklady</i>) OL = okamžitá likvidita (<i>finanční majetek / krátkodobý cizí kapitál</i>) OK = obrat kapitálu (<i>výnosy / průměrný kapitál</i>) P = produktivita práce (<i>přidaná hodnota / osobní náklady</i>)</p>
KAMF*	$\text{KAMF}^* = (\text{sh Ae} + \text{sh OL} + \text{sh OK} + \text{sh P} + \text{sh Rdč} + \text{sh Zhč}) / 6$ <p>Kde: sh = dosažený stupeň na stupnici hodnocení (1-5, 1–nejlepší, 5–nejhorší) v ukazatelích: Ae = autarkie (<i>vlastní výnosy / náklady</i>) OL = okamžitá likvidita (<i>finanční majetek / krátkodobý cizí kapitál</i>) OK = obrat kapitálu (<i>výnosy / průměrný kapitál</i>) P = produktivita práce (<i>přidaná hodnota / osobní náklady</i>) Rdč = rentabilita doplňkové činnosti (<i>hospodářský výsledek doplňkové činnosti / náklady doplňkové činnosti</i>) Zhč = míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ze zisku doplňkové činnosti (<i>zisk doplňkové činnosti / ztráta hlavní činnosti</i>)</p>
BAMF 2007	$\text{BAMF 2007} = (\text{L} + \text{A} + \text{Ae} + \text{V} + \text{Rv} + \text{Rz}) / \text{n}$ <p>Kde: L = likvidita (<i>finanční majetek + krátkodobé pohledávky</i>) / <i>krátkodobé závazky</i> A = aktivita (<i>průměrná hodnota pohledávek/ výnosy</i>) / (<i>průměrná hodnota závazků / náklady</i>) Ae = autarkie (<i>výnosy z hlavní činnosti / náklady hlavní činnosti</i>) V = výkonnost (<i>přidaná hodnota</i>) / (<i>osobní náklady + odpisy</i>) Rv = výnosový variátor (Δ<i>výnosů / výnosy</i>) / (Δ<i>nákladů / náklady</i>) Rz = rentabilita (<i>zisk doplňkové činnosti / ztráta z hlavní činnosti</i>) + 1 n = počet uvažovaných ukazatelů</p>

Zdroj: vlastní zpracování dle Kraftové (2002, s.185–189) a Kraftové (2007).

Příloha 4 ZZS ČR – základní legislativa

Činnost ZZS	
Zákon č. 372/2011 Sb.,	o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)
Zákon č. 373/2011 Sb.,	o specifických zdravotních službách
Zákon č. 374/2011 Sb.,	o zdravotnické záchranné službě
Zákon č. 239/2000 Sb.,	o integrovaném záchranném systému o změně některých zákonů
Zákon č. 95/2004 Sb.,	o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta
Zákon č. 96/2004 Sb.,	o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)
Zákon č. 48/1997 Sb.,	o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů
Vyhláška č. 240/2012 Sb.,	kterou se provádí zákon o zdravotnické záchranné službě
Vyhláška č. 92/2012 Sb.,	o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče
Vyhláška č. 98/2012 Sb.,	o zdravotnické dokumentaci
Vyhláška č. 99/2012 Sb.,	o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb
Vyhláška č. 55/2011 Sb.,	o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků
Vyhláška č. 185/2009 Sb.,	o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů
Vyhláška č. 296/2012 Sb.,	o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby, poskytovatele zdravotnické záchranné služby a poskytovatele přepravy pacientů neodkladné péče dopravními prostředky a požadavcích na tyto prostředky
Vyhláška č. 286/2013 Sb.,	kterou se mění vyhláška č. 185/2009 Sb., o oborech specializačního vzdělávání lékařů, zubních lékařů a farmaceutů a oborech certifikovaných kurzů, ve znění vyhlášky č. 361/2010 Sb.
Sdělení č. 96/2001 Sb. m. s.	Úmluva o ochraně lidských práv a důstojnosti lidské bytosti v souvislosti s aplikací biologie a medicíny

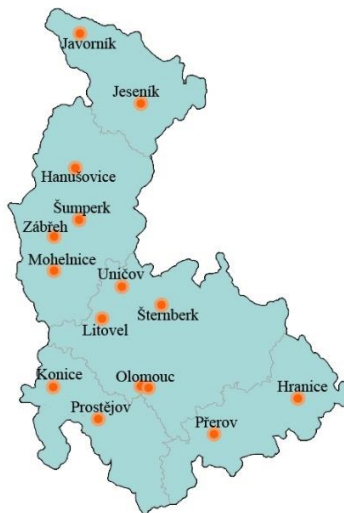
Činnost příspěvkových organizací územní samosprávy	
Zákon č. 250/2000 Sb.,	o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
Zákon č. 129/2000 Sb.,	o krajích (krajské zřízení)
Zákon č. 131/2000 Sb.,	o hlavním městě Praze
Zákon č. 563/1991 Sb.,	o účetnictví
Zákon č. 320/2001 Sb.,	o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)
Zákon č. 586/1992 Sb.	o dani z příjmů
Zákon č. 235/2004 Sb.,	o dani z přidané hodnoty
Zákon č. 280/2009 Sb.	Daňový řád
Vyhláška č. 410/2009 Sb.,	kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky
Vyhláška č. 383/2009 Sb.,	o účetních záznamech v technické formě vybraných účetních jednotek a jejich předávání do centrálního systému účetních informací státu a o požadavcích na technické a smíšené formy účetních záznamů (technická vyhláška o účetních záznamech)
Vyhláška č. 270/2010 Sb.,	o inventarizaci majetku a závazků
Vyhláška č. 220/2013 Sb.,	o požadavcích na schvalování účetních závěrek některých vybraných účetních jednotek.
ČÚS	České účetní standardy pro vybrané účetní jednotky 701-710
Ostatní	
Zákon č. 439/2004 Sb.,	kterým se mění zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
Zákon č. 106/1999 Sb.,	o svobodném přístupu k informacím
Zákon č. 89/2012 Sb.,	Občanský zákoník
Zákon č. 134/2016 Sb.,	o zadávání veřejných zakázek
Zákon č. 262/2006 Sb.,	Zákoník práce
Zákon č. 110/2019 Sb.,	o zpracování osobních údajů

Zdroj: vlastní zpracování dle ZZS HMP (2021), Vrabkové et al. (2017, s. 17–18, s. 31–32)

ZZS Ústeckého kraje



ZZS Olomouckého kraje



ZZS Jihomoravského kraje



ZZS Libereckého kraje



ZZS Zlínského kraje



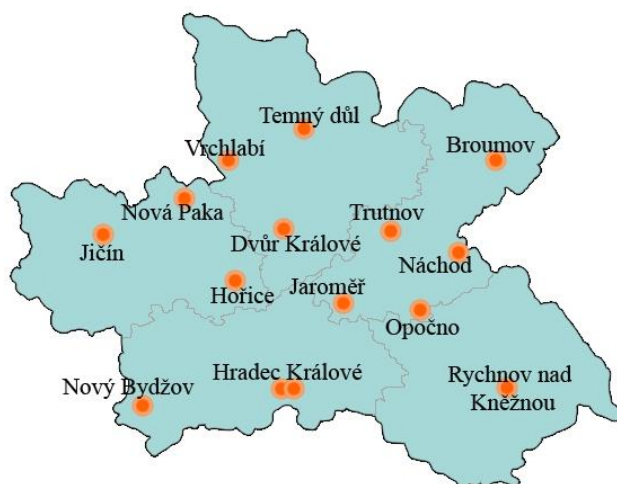
ZZS Jihočeského kraje



ZZS Kraje Vysočina



ZZS Královéhradeckého kraje



ZZS Pardubického kraje



ZZS Plzeňského kraje



ZZS Karlovarského kraje



Zdroj: vlastní zpracování dle ZZS ČR (2022)

ZZS hlavního města Prahy

Dílčí ukazatele finanční analýzy		2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Rentabilita nákladů DČ		0,90	0,49	0,73	2,06	0,44
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ		1,09	-	-	-	-
Obrat kapitálu		1,48	1,35	1,21	1,30	1,50
Doba obratu krátkodobých pohledávek		42,21	38,70	38,81	45,90	44,05
Doba obratu krátkodobých závazků		47,96	45,67	50,20	65,57	67,76
Doba obratu zásob		6,09	8,15	8,76	7,24	8,01
Obratový cyklus peněz		0,33	1,18	-2,63	-12,42	-15,70
Produktivita práce		989,53	1 045,31	1 191,61	1 542,25	1 523,28
Produktivita kapitálu		1,21	1,11	1,03	1,14	1,30
Koeficient opotřebení DM		0,67	0,66	0,67	0,72	0,76
Běžná likvidita		1,82	1,62	2,44	1,87	3,06
Pohotová likvidita		1,67	1,47	2,27	1,79	2,89
Okamžitá likvidita		0,73	0,69	1,51	1,12	2,28
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč		51 979	56 043	143 636	193 376	249 092
Míra zadluženosti VK		0,20	0,25	0,21	0,48	0,25
Ukazatel finanční samostatnosti		0,83	0,80	0,83	0,68	0,80
Ukazatel věřitelského rizika		0,17	0,20	0,17	0,32	0,20
Model BAMF 2007						
L	Pohotová likvidita	1,67	1,47	2,27	1,79	2,89
A	Aktivita	0,88	0,85	0,77	0,70	0,65
Ae	Autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
V	Výkonnost	1,04	1,02	1,05	1,02	1,04
Rz	Rentabilita	2,09	-	-	-	-
Rv	Výnosový variátor	0,99	1,01	1,00	1,00	1,00
Celková hodnota modelu		1,54	1,07	1,22	1,10	1,32
Aspekt Global Rating						
Provozní marže		0,07	0,08	0,11	0,09	0,08
Rentabilita vlastního kapitálu		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ukazatel krytí odpisů		1,01	1,02	1,01	1,01	1,02
Pohotová likvidita <0;1>		1,39	1,23	2,04	1,59	2,71
Ukazatel samofinancování		0,83	0,80	0,83	0,68	0,80
Ukazatel provozní rentability		0,10	0,11	0,13	0,11	0,12
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>		1,47	1,33	1,18	1,29	1,50
Suma po zahrnutí limitů		3,52	3,52	3,58	3,39	3,52
Rating		B	B	B	B	B

ZZS Středočeského kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021	
Ukazatel autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	
Rentabilita nákladů DČ	0,83	2,92	2,96	1,42	1,60	
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	-	13,49	1,36	-	-	
Obrat kapitálu	1,47	1,55	1,64	2,14	2,21	
Doba obratu krátkodobých pohledávek	26,75	25,61	24,85	17,88	16,55	
Doba obratu krátkodobých závazků	33,38	35,48	37,10	35,61	40,24	
Doba obratu zásob	2,80	3,61	3,94	4,09	3,45	
Obratový cyklus peněz	-3,82	-6,26	-8,31	-13,64	-20,24	
Produktivita práce	909,14	950,75	1 014,70	1 302,42	1 406,38	
Produktivita kapitálu	1,18	1,25	1,33	1,80	1,88	
Koeficient opotřebení DM	0,58	0,59	0,63	0,64	0,67	
Běžná likvidita	2,61	2,33	2,42	1,56	1,69	
Pohotová likvidita	2,53	2,23	2,32	1,45	1,61	
Okamžitá likvidita	1,82	1,50	1,71	1,04	1,20	
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	134 931	121 859	145 182	70 986	102 948	
Míra zadluženosti VK	0,17	0,19	0,21	0,30	0,38	
Ukazatel finanční samostatnosti	0,86	0,84	0,82	0,77	0,72	
Ukazatel věřitelského rizika	0,14	0,16	0,18	0,23	0,28	
Model BAMF 2007						
L	Pohotová likvidita	2,53	2,23	2,32	1,45	1,61
A	Aktivita	0,80	0,72	0,67	0,50	0,41
Ae	Autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
V	Výkonnost	0,85	0,85	0,86	0,89	0,89
Rz	Rentabilita	-	14,49	2,36	-	-
Rv	Výnosový variátor	1,00	0,98	1,00	1,00	1,00
Celková hodnota modelu		1,24	3,38	1,37	0,97	0,98
Aspekt Global Rating						
Provozní marže		0,07	0,05	0,05	0,04	0,03
Rentabilita vlastního kapitálu		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ukazatel krytí odpisů		1,03	1,01	0,98	1,02	0,99
Pohotová likvidita <0;1>		2,32	2,01	2,14	1,33	1,49
Ukazatel samofinancování		0,86	0,84	0,82	0,77	0,72
Ukazatel provozní rentability		0,18	0,13	0,15	0,13	0,14
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>		1,46	1,54	1,63	2,14	2,21
Suma po zahrnutí limitů		3,64	3,54	3,51	3,46	3,39
Rating		B	B	B	B	B

ZZS Moravskoslezského kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021	
Ukazatel autarkie	1,00	1,01	1,01	1,02	1,00	
Rentabilita nákladů DČ	1,97	3,74	3,73	2,25	2,23	
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	-	-	-	-	-	
Obrat kapitálu	1,24	1,31	1,31	1,46	1,46	
Doba obratu krátkodobých pohledávek	18,38	16,35	14,82	14,40	15,83	
Doba obratu krátkodobých závazků	29,98	31,26	29,46	25,52	27,15	
Doba obratu zásob	1,26	1,07	1,43	4,34	4,59	
Obratový cyklus peněz	-10,33	-13,84	-13,21	-6,77	-6,73	
Produktivita práce	834,46	921,30	1 035,01	1 288,97	1 399,73	
Produktivita kapitálu	1,11	1,18	1,18	1,33	1,34	
Koeficient opotřebení DM	0,54	0,54	0,50	0,51	0,54	
Běžná likvidita	3,27	3,24	3,09	3,53	3,76	
Pohotová likvidita	3,24	3,20	3,04	3,36	3,60	
Okamžitá likvidita	2,68	2,71	2,53	2,76	3,04	
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	142 051	146 289	144 671	189 671	236 649	
Míra zadluženosti VK	0,13	0,13	0,12	0,12	0,13	
Ukazatel finanční samostatnosti	0,89	0,88	0,89	0,89	0,88	
Ukazatel věřitelského rizika	0,11	0,12	0,11	0,11	0,12	
Model BAMF 2007						
L	Pohotová likvidita	3,24	3,20	3,04	3,36	3,60
A	Aktivita	0,61	0,52	0,50	0,55	0,58
Ae	Autarkie	1,00	1,01	1,01	1,02	1,00
V	Výkonnost	1,01	1,02	1,03	1,04	1,02
Rz	Rentabilita	-	-	-	-	-
Rv	Výnosový variátor	0,97	1,05	1,05	1,04	0,74
Celková hodnota modelu		1,37	1,36	1,33	1,40	1,39
Aspekt Global Rating						
Provozní marže		0,06	0,06	0,06	0,07	0,06
Rentabilita vlastního kapitálu		0,00	0,01	0,02	0,03	0,01
Ukazatel krytí odpisů		1,02	1,10	1,19	1,45	1,07
Pohotová likvidita <0;1>		3,07	3,06	2,89	3,18	3,43
Ukazatel samofinancování		0,89	0,88	0,89	0,89	0,88
Ukazatel provozní rentability		0,07	0,08	0,08	0,10	0,08
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>		1,23	1,31	1,30	1,44	1,45
Suma po zahrnutí limitů		3,54	3,64	3,73	4,05	3,60
Rating		B	B	B	BB	B

ZZS Ústeckého kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy		2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Rentabilita nákladů DČ		-	-	-	-	-
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ		-	-	-	-	-
Obrat kapitálu		0,93	1,11	1,22	1,53	1,57
Doba obratu krátkodobých pohledávek		25,84	22,31	23,99	17,97	13,37
Doba obratu krátkodobých závazků		33,79	31,05	28,39	25,31	29,93
Doba obratu zásob		4,30	3,94	3,66	3,01	4,13
Obratový cyklus peněz		-3,65	-4,80	-0,74	-4,33	-12,42
Produktivita práce		846,32	957,75	1 058,26	1 275,21	1 377,15
Produktivita kapitálu		0,82	0,99	1,09	1,36	1,41
Koeficient opotřebení DM		0,50	0,54	0,54	0,56	0,60
Běžná likvidita		2,44	2,59	1,79	1,61	1,58
Pohotová likvidita		2,32	2,45	1,66	1,50	1,46
Okamžitá likvidita		1,64	1,70	0,74	0,98	1,07
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč		75 285	76 325	41 877	37 111	46 778
Míra zadluženosti VK		0,10	0,11	0,11	0,13	0,18
Ukazatel finanční samostatnosti		0,91	0,90	0,90	0,89	0,85
Ukazatel věřitelského rizika		0,09	0,10	0,10	0,11	0,15
Model BAMF 2007						
Model BAMF 2007		2017	2018	2019	2020	2021
L	Pohotová likvidita	2,32	2,45	1,66	1,50	1,46
A	Aktivita	0,76	0,72	0,85	0,71	0,45
Ae	Autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
V	Výkonnost	1,02	1,02	1,02	1,02	1,03
Rz	Rentabilita	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rv	Výnosový variátor	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Celková hodnota modelu		1,22	1,24	1,11	1,05	0,99
Aspekt Global Rating						
Aspekt Global Rating		2017	2018	2019	2020	2021
Provozní marže		0,09	0,08	0,07	0,07	0,07
Rentabilita vlastního kapitálu		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ukazatel krytí odpisů		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Pohotová likvidita <0;1>		2,12	2,23	1,39	1,34	1,34
Ukazatel samofinancování		0,91	0,90	0,90	0,89	0,85
Ukazatel provozní rentability		0,09	0,09	0,09	0,10	0,11
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>		0,91	1,09	1,21	1,48	1,56
Suma po zahrnutí limitů		3,59	3,58	3,56	3,56	3,52
Rating		B	B	B	B	B

ZZS Olomouckého kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021	
Ukazatel autarkie	1,01	1,01	1,03	1,02	1,01	
Rentabilita nákladů DČ	1,96	0,98	1,02	1,22	1,09	
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	-	-	-	-	-	
Obrat kapitálu	1,29	1,23	1,29	1,43	1,41	
Doba obratu krátkodobých pohledávek	15,39	15,07	13,95	13,39	15,07	
Doba obratu krátkodobých závazků	30,68	36,53	34,48	28,34	38,44	
Doba obratu zásob	5,22	5,11	5,15	4,21	4,44	
Obratový cyklus peněz	-10,07	-16,35	-15,39	-10,74	-18,93	
Produktivita práce	858,40	936,96	1 063,01	1 221,28	1 304,28	
Produktivita kapitálu	1,13	1,08	1,15	1,27	1,27	
Koeficient opotřebení DM	0,55	0,54	0,52	0,54	0,54	
Běžná likvidita	1,11	1,05	1,28	1,41	1,27	
Pohotová likvidita	0,95	0,93	1,11	1,28	1,18	
Okamžitá likvidita	0,48	0,56	0,67	0,78	0,85	
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	3 193	2 034	9 342	16 649	17 796	
Míra zadluženosti VK	0,12	0,18	0,12	0,14	0,22	
Ukazatel finanční samostatnosti	0,89	0,85	0,89	0,88	0,82	
Ukazatel věřitelského rizika	0,11	0,15	0,11	0,12	0,18	
Model BAMF 2007						
L	Pohotová likvidita	0,95	0,93	1,11	1,28	1,18
A	Aktivita	0,49	0,41	0,39	0,46	0,39
Ae	Autarkie	1,01	1,01	1,03	1,02	1,01
V	Výkonnost	1,03	1,03	1,06	1,04	1,03
Rz	Rentabilita	-	-	-	-	-
Rv	Výnosový variátor	1,26	1,02	1,12	0,96	0,86
Celková hodnota modelu		0,95	0,88	0,94	0,95	0,89
Aspekt Global Rating						
Provozní marže		0,06	0,07	0,10	0,09	0,08
Rentabilita vlastního kapitálu		0,02	0,02	0,04	0,04	0,02
Ukazatel krytí odpisů		1,28	1,28	1,45	1,33	1,19
Pohotová likvidita <0;1>		0,80	0,82	0,98	1,13	1,08
Ukazatel samofinancování		0,89	0,85	0,89	0,88	0,82
Ukazatel provozní rentability		0,08	0,09	0,12	0,13	0,11
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>		1,28	1,21	1,28	1,41	1,40
Suma po zahrnutí limitů		3,64	3,63	4,09	3,96	3,73
Rating		B	B	BB	B	B

ZZS Jihomoravského kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie	1,00	1,01	1,00	1,01	1,00
Rentabilita nákladů DČ	0,29	0,33	0,37	0,23	0,25
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	-	-	1,40	-	-
Obrat kapitálu	0,92	1,10	1,16	1,07	1,06
Doba obratu krátkodobých pohledávek	23,35	21,97	17,37	12,80	14,06
Doba obratu krátkodobých závazků	45,38	46,18	40,44	38,01	38,72
Doba obratu zásob	9,55	8,00	8,28	13,02	11,11
Obratový cyklus peněz	-12,48	-16,20	-14,78	-12,19	-13,55
Produktivita práce	890,72	990,75	1 024,84	1 266,85	1 347,36
Produktivita kapitálu	0,81	0,97	1,01	0,96	0,95
Koeficient opotřebení DM	0,41	0,45	0,47	0,43	0,43
Běžná likvidita	1,12	1,36	1,09	1,25	1,39
Pohotová likvidita	0,94	1,14	0,88	0,95	1,09
Okamžitá likvidita	0,45	0,54	0,53	0,62	0,69
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	10 512	24 588	7 189	25 868	36 731
Míra zadluženosti VK	0,16	0,15	0,14	0,14	0,13
Ukazatel finanční samostatnosti	0,86	0,87	0,87	0,87	0,88
Ukazatel věřitelského rizika	0,14	0,13	0,13	0,13	0,12
Model BAMF 2007					
	2017	2018	2019	2020	2021
L Pohotová likvidita	0,94	1,14	0,88	0,95	1,09
A Aktivita	0,51	0,47	0,43	0,33	0,36
Ae Autarkie	1,00	1,01	1,00	1,01	1,00
V Výkonnost	1,02	1,03	1,02	1,02	1,02
Rz Rentabilita	-	-	2,40	-	-
Rv Výnosový variátor	1,20	1,00	0,90	1,06	0,91
Celková hodnota modelu	0,93	0,93	1,11	0,88	0,88
Aspekt Global Rating					
	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní marže	0,08	0,07	0,06	0,06	0,05
Rentabilita vlastního kapitálu	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01
Ukazatel krytí odpisů	1,07	1,08	1,00	1,22	1,10
Pohotová likvidita	0,79	0,96	0,78	0,85	0,97
Ukazatel samofinancování	0,86	0,87	0,87	0,87	0,88
Ukazatel provozní rentability	0,07	0,08	0,06	0,07	0,05
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>	0,91	1,09	1,15	1,05	1,05
Suma po zahrnutí limitů	3,38	3,57	3,27	3,59	3,56
Rating	B	B	B	B	B

ZZS Libereckého kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00
Rentabilita nákladů DČ	1,28	0,84	0,79	1,13	1,29
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	-	-	-	0,03	-
Obrat kapitálu	1,34	1,34	1,41	1,51	1,73
Doba obratu krátkodobých pohledávek	31,81	29,20	28,63	26,23	21,10
Doba obratu krátkodobých závazků	37,84	39,48	40,69	36,59	37,18
Doba obratu zásob	3,10	2,29	2,22	2,54	2,08
Obratový cyklus peněz	-2,94	-8,00	-9,84	-7,82	-13,99
Produktivita práce	851,66	954,55	1 038,47	1 255,25	1 357,51
Produktivita kapitálu	1,19	1,18	1,27	1,37	1,56
Koeficient opotřebení DM	0,43	0,41	0,43	0,44	0,50
Běžná likvidita	1,56	1,21	0,97	1,04	1,12
Pohotová likvidita	1,49	1,15	0,92	0,98	1,07
Okamžitá likvidita	0,71	0,44	0,22	0,24	0,64
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	20 652	8 614	-1 181	2 099	7 033
Míra zadluženosti VK	0,18	0,18	0,20	0,18	0,24
Ukazatel finanční samostatnosti	0,85	0,85	0,83	0,85	0,81
Ukazatel věřitelského rizika	0,15	0,15	0,17	0,15	0,19
Model BAMF 2007					
	2017	2018	2019	2020	2021
L Pohotová likvidita	1,49	1,15	0,92	0,98	1,07
A Aktivita	0,84	0,74	0,70	0,73	0,57
Ae Autarkie	1,00	1,00	1,00	0,98	1,00
V Výkonnost	1,02	1,02	1,02	0,99	1,02
Rz Rentabilita	-	-	-	1,03	-
Rv Výnosový variátor	1,02	1,00	1,00	0,91	1,24
Celková hodnota modelu	1,07	0,98	0,93	0,94	0,98
Aspekt Global Rating					
	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní marže	0,07	0,07	0,08	0,06	0,09
Rentabilita vlastního kapitálu	0,00	0,00	0,00	-0,03	0,00
Ukazatel krytí odpisů	1,03	1,02	1,01	0,76	1,01
Pohotová likvidita <0;1>	1,26	0,94	0,71	0,76	0,94
Ukazatel samofinancování	0,85	0,85	0,83	0,85	0,81
Ukazatel provozní rentability	0,09	0,09	0,11	0,09	0,15
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>	1,31	1,33	1,39	1,48	1,68
Suma po zahrnutí limitů	3,54	3,47	3,25	2,98	3,51
Rating	B	B	B	CCC	B

ZZS Zlínského kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Rentabilita nákladů DČ	0,58	0,73	0,86	0,68	0,75
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	1,47	11,00	5,36	-	-
Obrat kapitálu	0,81	0,85	0,81	1,03	1,05
Doba obratu krátkodobých pohledávek	29,71	24,73	19,35	17,49	18,72
Doba obratu krátkodobých závazků	35,98	35,21	34,41	35,25	39,02
Doba obratu zásob	2,23	1,33	1,45	3,52	4,20
Obratový cyklus peněz	-4,04	-9,15	-13,61	-14,25	-16,10
Produktivita práce	827,96	914,41	972,83	1 224,75	1 279,69
Produktivita kapitálu	0,69	0,73	0,70	0,90	0,92
Koeficient opotřebení DM	0,40	0,41	0,40	0,44	0,46
Běžná likvidita	1,16	1,28	1,33	1,27	1,33
Pohotová likvidita	1,11	1,24	1,29	1,19	1,22
Okamžitá likvidita	0,27	0,67	0,73	0,73	0,71
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	6 300	11 270	13 682	17 684	19 225
Míra zadluženosti VK	0,09	0,09	0,10	0,14	0,12
Ukazatel finanční samostatnosti	0,91	0,92	0,91	0,88	0,89
Ukazatel věřitelského rizika	0,09	0,09	0,10	0,14	0,12
Model BAMF 2007					
	2017	2018	2019	2020	2021
L Pohotová likvidita	1,11	1,24	1,29	1,19	1,22
A Aktivita	0,83	0,70	0,56	0,50	0,48
Ae Autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
V Výkonnost	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
Rz Rentabilita	2,47	12,00	6,36	-	-
Rv Výnosový variátor	0,99	1,01	0,99	1,00	1,02
Celková hodnota modelu	1,24	2,83	1,87	0,94	0,95
Aspekt Global Rating					
	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní marže	0,08	0,09	0,09	0,08	0,07
Rentabilita vlastního kapitálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ukazatel krytí odpisů	1,01	1,03	1,02	1,02	1,03
Pohotová likvidita <0;1>	0,85	1,07	1,12	1,06	1,07
Ukazatel samofinancování	0,91	0,92	0,91	0,88	0,89
Ukazatel provozní rentability	0,07	0,08	0,07	0,08	0,08
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>	0,81	0,85	0,81	1,02	1,05
Suma po zahrnutí limitů	3,43	3,62	3,59	3,56	3,58
Rating	B	B	B	B	B

ZZS Jihočeského kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Rentabilita nákladů DČ	-	-	-	-	-
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	-	-	-	-	-
Obrat kapitálu	1,43	1,50	1,45	1,71	1,46
Doba obratu krátkodobých pohledávek	25,02	18,37	16,93	17,76	26,55
Doba obratu krátkodobých závazků	28,41	28,14	31,56	32,13	39,39
Doba obratu zásob	4,82	3,89	3,65	5,57	6,82
Obratový cyklus peněz	1,43	-5,88	-10,99	-8,80	-6,02
Produktivita práce	886,28	976,70	1 028,24	1 249,28	1 300,86
Produktivita kapitálu	1,26	1,31	1,28	1,51	1,29
Koeficient opotřebení DM	0,60	0,61	0,62	0,66	0,65
Běžná likvidita	2,62	2,64	2,84	2,73	2,87
Pohotová likvidita	2,45	2,51	2,73	2,58	2,72
Okamžitá likvidita	1,64	1,99	2,19	2,02	1,96
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	71 551	86 785	114 424	139 505	197 036
Míra zadluženosti VK	0,13	0,14	0,16	0,20	0,30
Ukazatel finanční samostatnosti	0,89	0,87	0,86	0,83	0,77
Ukazatel věřitelského rizika	0,11	0,13	0,14	0,17	0,23
Model BAMF 2007					
	2017	2018	2019	2020	2021
L Pohotová likvidita	2,45	2,51	2,73	2,58	2,72
A Aktivita	0,88	0,65	0,54	0,55	0,67
Ae Autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
V Výkonnost	1,01	1,01	1,02	1,01	1,01
Rz Rentabilita	-	-	-	-	-
Rv Výnosový variátor	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Celková hodnota modelu	1,27	1,24	1,26	1,23	1,28
Aspekt Global Rating					
	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní marže	0,09	0,10	0,09	0,08	0,06
Rentabilita vlastního kapitálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ukazatel krytí odpisů	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Pohotová likvidita <0;1>	2,21	2,36	2,57	2,41	2,49
Ukazatel samofinancování	0,89	0,87	0,86	0,83	0,77
Ukazatel provozní rentability	0,13	0,14	0,13	0,13	0,08
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>	1,41	1,46	1,44	1,68	1,29
Suma po zahrnutí limitů	3,61	3,62	3,59	3,54	3,42
Rating	B	B	B	B	B

ZZS Kraje Vysočina

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie	1,00	1,00	1,00	0,96	1,01
Rentabilita nákladů DČ	-	-	-	-	-
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	-	-	-	-	-
Obrat kapitálu	1,02	1,14	0,96	1,15	1,06
Doba obratu krátkodobých pohledávek	24,12	18,24	17,99	16,42	25,81
Doba obratu krátkodobých závazků	30,18	30,36	29,68	29,28	29,09
Doba obratu zásob	1,12	1,23	1,13	1,18	1,09
Obratový cyklus peněz	-4,94	-10,89	-10,56	-11,68	-2,19
Produktivita práce	817,84	884,42	972,60	1 110,34	1 260,69
Produktivita kapitálu	0,89	0,99	0,85	1,01	0,95
Koeficient opotřebení DM	0,51	0,53	0,45	0,45	0,47
Běžná likvidita	3,09	2,73	2,19	1,13	3,02
Pohotová likvidita	3,06	2,69	2,16	1,10	2,98
Okamžitá likvidita	2,33	2,21	1,43	0,67	1,63
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	62 907	55 120	39 176	5 520	83 724
Míra zadluženosti VK	0,10	0,11	0,09	0,11	0,24
Ukazatel finanční samostatnosti	0,91	0,90	0,92	0,90	0,81
Ukazatel věřitelského rizika	0,09	0,10	0,08	0,10	0,19
Model BAMF 2007					
	2017	2018	2019	2020	2021
L Pohotová likvidita	3,06	2,69	2,16	1,10	2,98
A Aktivita	0,80	0,60	0,61	0,58	0,88
Ae Autarkie	1,00	1,00	1,00	0,96	1,01
V Výkonnost	1,02	1,00	1,01	0,97	1,02
Rz Rentabilita	-	-	-	-	-
Rv Výnosový variátor	1,00	1,00	1,00	0,82	1,69
Celková hodnota modelu	1,37	1,26	1,16	0,89	1,52
Aspekt Global Rating					
	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní marže	0,08	0,07	0,07	0,03	0,08
Rentabilita vlastního kapitálu	0,00	0,00	0,00	-0,05	0,01
Ukazatel krytí odpisů	1,00	1,00	1,00	0,43	1,21
Pohotová likvidita <0;1>	2,84	2,55	1,94	0,97	2,57
Ukazatel samofinancování	0,91	0,90	0,92	0,90	0,81
Ukazatel provozní rentability	0,08	0,08	0,07	0,03	0,09
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>	0,97	1,09	0,93	1,14	1,06
Suma po zahrnutí limitů	3,57	3,55	3,56	2,81	3,70
Rating	B	B	B	CCC	B

ZZS Královéhradeckého kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021	
Ukazatel autarkie	0,98	1,01	1,00	1,00	1,00	
Rentabilita nákladů DČ	1 101,32	-	-	6,12	16,35	
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	0,13	-	-	-	1,11	
Obrat kapitálu	1,30	1,43	1,38	1,72	1,41	
Doba obratu krátkodobých pohledávek	23,78	20,43	17,71	15,49	16,91	
Doba obratu krátkodobých závazků	30,85	31,37	31,75	28,09	35,68	
Doba obratu zásob	1,20	1,37	1,71	1,03	0,73	
Obratový cyklus peněz	-5,86	-9,57	-12,34	-11,57	-18,04	
Produktivita práce	860,94	965,97	1 012,81	1 278,44	1 325,89	
Produktivita kapitálu	1,17	1,29	1,25	1,58	1,27	
Koeficient opotřebení DM	0,43	0,45	0,46	0,52	0,48	
Běžná likvidita	1,40	1,37	1,51	1,81	1,65	
Pohotová likvidita	1,36	1,33	1,46	1,78	1,64	
Okamžitá likvidita	0,65	0,73	0,94	1,20	1,24	
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	11 930	12 473	17 537	32 958	39 656	
Míra zadluženosti VK	0,14	0,15	0,14	0,18	0,21	
Ukazatel finanční samostatnosti	0,88	0,87	0,87	0,85	0,83	
Ukazatel věřitelského rizika	0,12	0,13	0,13	0,15	0,17	
Model BAMF 2007						
L	Pohotová likvidita	1,36	1,33	1,46	1,78	1,64
A	Aktivita	0,78	0,65	0,55	0,55	0,47
Ae	Autarkie	0,98	1,01	1,00	1,00	1,00
V	Výkonnost	1,00	1,02	1,01	1,02	1,01
Rz	Rentabilita	1,13	-	-	-	2,11
Rv	Výnosový variátor	0,79	1,21	0,96	0,99	0,97
Celková hodnota modelu		1,01	1,04	1,00	1,07	1,20
Aspekt Global Rating						
Provozní marže		0,06	0,08	0,08	0,07	0,06
Rentabilita vlastního kapitálu		-0,02	0,01	0,01	0,00	0,00
Ukazatel krytí odpisů		0,82	1,11	1,06	1,03	0,99
Pohotová likvidita <0;1>		1,15	1,15	1,31	1,60	1,52
Ukazatel samofinancování		0,88	0,87	0,87	0,85	0,83
Ukazatel provozní rentability		0,08	0,11	0,11	0,11	0,08
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>		1,29	1,42	1,37	1,66	1,40
Suma po zahrnutí limitů		3,32	3,68	3,63	3,56	3,46
Rating		B	B	B	B	B

ZZS Pardubického kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie	1,00	1,01	1,00	1,00	1,00
Rentabilita nákladů DČ	-	-	-	-	-
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	-	-	-	-	-
Obrat kapitálu	0,89	0,92	0,95	0,94	0,91
Doba obratu krátkodobých pohledávek	26,51	20,31	24,48	28,09	33,74
Doba obratu krátkodobých závazků	34,41	38,17	38,13	34,85	40,65
Doba obratu zásob	0,00	0,02	0,01	0,02	0,03
Obratový cyklus peněz	-7,90	-17,84	-13,64	-6,75	-6,88
Produktivita práce	898,01	997,30	1 057,05	1 301,79	1 387,66
Produktivita kapitálu	0,79	0,82	0,84	0,83	0,82
Koeficient opotřebení DM	0,38	0,42	0,44	0,41	0,43
Běžná likvidita	1,79	1,80	2,48	1,76	2,60
Pohotová likvidita	1,79	1,79	2,48	1,76	2,60
Okamžitá likvidita	0,95	1,46	1,44	1,09	1,61
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	23 398	37 054	53 120	45 873	97 939
Míra zadluženosti VK	0,09	0,14	0,10	0,13	0,15
Ukazatel finanční samostatnosti	0,92	0,88	0,91	0,89	0,87
Ukazatel věřitelského rizika	0,08	0,12	0,09	0,11	0,13
Model BAMF 2007					
	2017	2018	2019	2020	2021
L Pohotová likvidita	1,79	1,79	2,48	1,76	2,60
A Aktivita	0,77	0,53	0,64	0,80	0,83
Ae Autarkie	1,00	1,01	1,00	1,00	1,00
V Výkonnost	1,01	1,02	1,02	1,02	1,03
Rz Rentabilita	-	-	-	-	-
Rv Výnosový variátor	0,99	1,05	0,96	1,00	1,03
Celková hodnota modelu	1,11	1,08	1,22	1,12	1,30
Aspekt Global Rating					
	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní marže	0,09	0,09	0,08	0,08	0,09
Rentabilita vlastního kapitálu	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00
Ukazatel krytí odpisů	1,01	1,08	1,02	1,03	1,06
Pohotová likvidita <0;1>	1,53	1,69	2,17	1,56	2,30
Ukazatel samofinancování	0,92	0,88	0,91	0,89	0,87
Ukazatel provozní rentability	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>	0,88	0,92	0,95	0,92	0,90
Suma po zahrnutí limitů	3,59	3,63	3,59	3,58	3,61
Rating	B	B	B	B	B

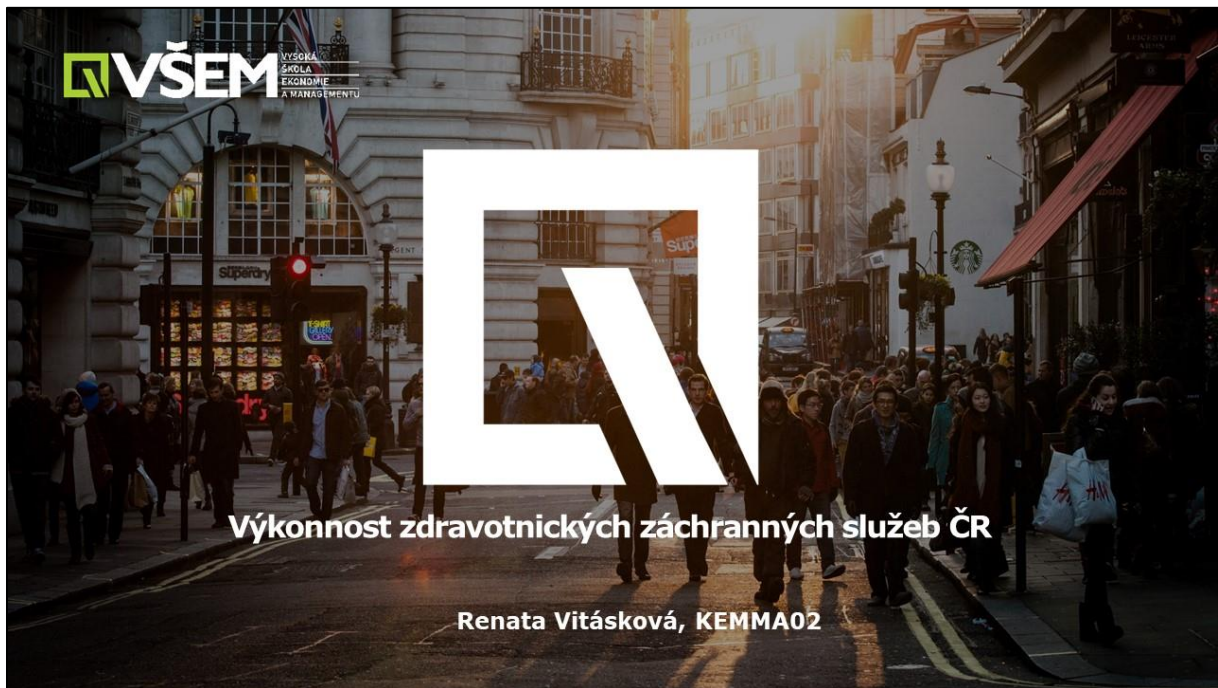
ZZS Plzeňského kraje

Dílčí ukazatele finanční analýzy	2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Rentabilita nákladů DČ	0,09	0,06	0,39	0,48	0,25
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	5,04	32,53	1,51	-	-
Obrat kapitálu	1,16	1,09	1,26	1,43	1,49
Doba obratu krátkodobých pohledávek	32,71	32,98	28,37	18,21	20,89
Doba obratu krátkodobých závazků	35,14	41,49	42,16	28,20	30,28
Doba obratu zásob	1,88	0,65	0,76	2,46	1,30
Obratový cyklus peněz	-0,56	-7,86	-13,03	-7,53	-8,08
Produktivita práce	828,62	911,13	973,64	1 203,58	1 301,85
Produktivita kapitálu	1,02	0,96	1,11	1,29	1,35
Koeficient opotřebení DM	0,44	0,47	0,48	0,49	0,50
Běžná likvidita	1,71	1,74	2,00	1,81	1,54
Pohotová likvidita	1,65	1,72	1,97	1,73	1,50
Okamžitá likvidita	0,66	1,03	1,32	1,08	0,77
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč	29 212	56 069	49 420	43 143	35 810
Míra zadluženosti VK	0,12	0,24	0,13	0,13	0,16
Ukazatel finanční samostatnosti	0,90	0,80	0,89	0,89	0,86
Ukazatel věřitelského rizika	0,10	0,20	0,11	0,11	0,14
Model BAMF 2007					
	2017	2018	2019	2020	2021
L Pohotová likvidita	1,65	1,72	1,97	1,73	1,50
A Aktivita	0,93	0,79	0,67	0,64	0,69
Ae Autarkie	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
V Výkonnost	1,04	1,04	1,04	1,03	1,03
Rz Rentabilita	6,04	33,53	2,51	-	-
Rv Výnosový variátor	1,28	1,00	0,99	1,00	1,00
Celková hodnota modelu	1,99	6,51	1,36	1,08	1,04
Aspekt Global Rating					
	2017	2018	2019	2020	2021
Provozní marže	0,08	0,07	0,07	0,07	0,06
Rentabilita vlastního kapitálu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ukazatel krytí odpisů	1,02	1,01	1,02	1,02	1,03
Pohotová likvidita <0;1>	1,35	1,52	1,78	1,53	1,28
Ukazatel samofinancování	0,90	0,80	0,89	0,89	0,86
Ukazatel provozní rentability	0,09	0,07	0,08	0,09	0,09
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>	1,11	1,04	1,17	1,35	1,39
Suma po zahrnutí limitů	3,59	3,46	3,56	3,57	3,54
Rating	B	B	B	B	B

ZZS Karlovarského kraje

Díleční ukazatele finanční analýzy		2017	2018	2019	2020	2021
Ukazatel autarkie		1,00	1,01	0,99	1,02	1,00
Rentabilita nákladů DČ		2,12	0,50	1,19	1,31	1,27
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ		-	-	0,09	-	1,00
Obrat kapitálu		1,27	1,39	1,60	1,80	1,68
Doba obratu krátkodobých pohledávek		37,78	37,22	31,81	20,72	20,48
Doba obratu krátkodobých závazků		31,70	30,18	31,28	31,08	31,14
Doba obratu zásob		2,45	2,33	2,60	2,22	2,57
Obratový cyklus peněz		8,52	9,38	3,13	-8,14	-8,08
Produktivita práce		905,49	1 004,60	1 071,60	1 337,20	1 338,91
Produktivita kapitálu		1,07	1,19	1,39	1,61	1,48
Koeficient opotřebení DM		0,56	0,60	0,60	0,65	0,64
Běžná likvidita		2,28	3,02	1,35	1,84	2,47
Pohotová likvidita		2,20	2,94	1,27	1,77	2,37
Okamžitá likvidita		1,01	1,67	0,49	1,19	1,63
Čistý pracovní kapitál v tis. Kč		30 944	52 314	9 946	31 328	45 854
Míra zadluženosti VK		0,13	0,15	0,17	0,21	0,16
Ukazatel finanční samostatnosti		0,88	0,87	0,86	0,83	0,86
Ukazatel věřitelského rizika		0,12	0,13	0,14	0,17	0,14
Model BAMF 2007						
		2017	2018	2019	2020	2021
L	Pohotová likvidita	2,20	2,94	1,27	1,77	2,37
A	Aktivita	1,19	1,22	1,02	0,65	0,66
Ae	Autarkie	1,00	1,01	0,99	1,02	1,00
V	Výkonnost	1,02	1,04	1,01	1,05	1,01
Rz	Rentabilita	-	-	1,09	-	2,00
Rv	Výnosový variátor	1,04	1,09	0,72	1,15	0,65
Celková hodnota modelu		1,29	1,46	1,02	1,13	1,28
Aspekt Global Rating						
		2017	2018	2019	2020	2021
Provozní marže		0,09	0,10	0,09	0,11	0,07
Rentabilita vlastního kapitálu		0,01	0,02	-0,01	0,05	0,00
Ukazatel krytí odpisů		1,04	1,11	0,94	1,25	1,00
Pohotová likvidita <0;1>		1,84	2,56	1,04	1,60	2,15
Ukazatel samofinancování		0,88	0,87	0,86	0,83	0,86
Ukazatel provozní rentability		0,11	0,13	0,15	0,20	0,12
Rychlost obratu aktiv <0;0,5>		1,26	1,37	1,58	1,77	1,65
Suma po zahrnutí limitů		3,63	3,73	3,53	3,94	3,55
Rating		B	B	B	B	B

Zdroj: vlastní zpracování



Cíl práce a výzkumné metody

Cíl práce

→ Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnocení finanční výkonnosti zdravotnických záchranných služeb ČR pomocí vybraných metod finanční analýzy a na základě komparace výsledků jednotlivých metod navrhnout doporučení, která povedou ke zlepšení finanční výkonnosti posuzovaných organizací

Výzkumné metody

- Literární rešerše
- Finanční analýza – horizontální, vertikální, poměrová
- Bonitní model BAMF 2007
- Aspekt Global Rating

Finanční analýza

- Analýza provedena u 14 krajských zdravotních záchraných služeb v letech 2017-2021 na základě zveřejněných výkazů účetních závěrek.
- Na základě získaných dat byla provedena:
 - analýza horizontální, analýza vertikální
 - poměrová analýza - výpočet indikátorů vhodných pro organizace ve veřejném sektoru

Díličí ukazatele finanční analýzy		
Ukazatel autarkie	Obrat kapitálu	Běžná likvidita
Rentabilita nákladů DČ	Doba obratu krátkodobých pohledávek	Pohotovlá likvidita
Míra pokrytí ztráty HČ ziskem z DČ	Doba obratu krátkodobých závazků	Okamžitá likvidita
Míra zadluženosti VK	Doba obratu zásob	Čistý pracovní kapitál
Ukazatel finanční samostatnosti	Obratový cyklus peněz	Produktivita práce
Ukazatel věřitelského rizika	Koeficient opotřebení DM	Produktivita kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

3

Bonitní model BAMF 2007

Ukazatele modelu: aktivita, autarkie, výkonnost, rentabilita, výnosový variátor, likvidita

Model BAMF 2007	2017	2018	2019	2020	2021
ZZS hlavního města Prahy	1,54	1,07	1,22	1,10	1,32
ZZS Středočeského kraje	1,24	3,38	1,37	0,97	0,98
ZZS Moravskoslezského kraje	1,37	1,36	1,33	1,40	1,39
ZZS Ústeckého kraje	1,22	1,24	1,11	1,05	0,99
ZZS Olomouckého kraje	0,95	0,88	0,94	0,95	0,89
ZZS Jihomoravského kraje	0,93	0,93	1,11	0,88	0,88
ZZS Libereckého kraje	1,07	0,98	0,93	0,94	0,98
ZZS Zlínského kraje	1,24	2,83	1,87	0,94	0,95
ZZS Jihočeského kraje	1,27	1,24	1,26	1,23	1,28
ZZS Kraje Vysočina	1,37	1,26	1,16	0,89	1,52
ZZS Královéhradeckého kraje	1,01	1,04	1,00	1,07	1,20
ZZS Pardubického kraje	1,11	1,08	1,22	1,12	1,30
ZZS Plzeňského kraje	1,99	6,51	1,36	1,08	1,04
ZZS Karlovarského kraje	1,29	1,46	1,02	1,13	1,28

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

4

Aspekt Global Rating

Ukazatele modelu: provozní marže, rentabilita VK, ukazatel krytí odpisů, pohotová likvidita, samofinancování VK, provozní rentabilita, rychlost obratu aktiv

Aspekt Global Rating	2017	2018	2019	2020	2021
ZZS hlavního města Prahy	B	B	B	B	B
ZZS Středočeského kraje	B	B	B	B	B
ZZS Moravskoslezského kraje	B	B	B	BB	B
ZZS Ústeckého kraje	B	B	B	B	B
ZZS Olomouckého kraje	B	B	BB	B	B
ZZS Jihomoravského kraje	B	B	B	B	B
ZZS Libereckého kraje	B	B	B	CCC	B
ZZS Zlínského kraje	B	B	B	B	B
ZZS Jihočeského kraje	B	B	B	B	B
ZZS Kraje Vysočina	B	B	B	CCC	B
ZZS Královéhradeckého kraje	B	B	B	B	B
ZZS Pardubického kraje	B	B	B	B	B
ZZS Plzeňského kraje	B	B	B	B	B
ZZS Karlovarského kraje	B	B	B	B	B

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

5

Individuální doporučení

- Zajištění vyššího příspěvku na provoz z rozpočtu zřizovatele například k dostatečnému krytí fondu investic, nebo k zajištění dostatečné likvidity.
- Zvýšení produktivity práce.
- Zajištění investic do obnovy majetku.
- Využití finančních prostředků vázaných ve fondu investic do obnovy stálých aktiv.
- Zavedení doplňkové činnosti.
- Efektivnější využívání finančních prostředků v rámci činnosti organizace.
- Posílení stavu zaměstnanců.

Vysoká škola ekonomie a managementu

6

Celkové zhodnocení

Základní přehled	Výsledek hospodaření		BAMF 2007	AGR	Finanční analýza	
	ztráta v hlavní činnosti	celková ztráta	snížená bonita	známka AGR	nízká likvidita	vysoká likvidita
ZZS hlavního města Prahy	ano					
ZZS Středočeského kraje	ano		ano			
ZZS Moravskoslezského kraje				BB		ano
ZZS Ústeckého kraje			ano			
ZZS Olomouckého kraje			ano	BB	ano	
ZZS Jihomoravského kraje	ano		ano		ano	
ZZS Libereckého kraje	ano	ano	ano	CCC	ano	
ZZS Zlínského kraje	ano		ano		ano	
ZZS Jihočeského kraje						ano
ZZS Kraje Vysočina	ano	ano	ano	CCC		ano
ZZS Královéhradeckého kraje	ano	ano				
ZZS Pardubického kraje						
ZZS Plzeňského kraje	ano				ano	
ZZS Karlovarského kraje	ano	ano				

Zdroj: vlastní zpracování

Vysoká škola ekonomie a managementu

7

Závěry a doporučení

Celkové shrnutí

Celkově se ZZS nejvíce potýkají s **nedostatečným financováním**.

Doporučení

- Posílit příspěvky na provoz z řad zřizovatelů.
- Zapojit do financování ZZS ve větší míře Ministerstvo zdravotnictví.
- Navýšit hodnotu bodu za jednotlivé hrazené výkony od zdravotních pojišťoven.

Vysoká škola ekonomie a managementu

8

