



PODNIKATELSKÝ PLÁN PODNIKU POSKYTUJÍCÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY A MOŽNÉ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Tereza Kamínková**

Vedoucí práce: Ing. Eliška Jirásková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Kamínková**
Osobní číslo: **E13000218**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Podnikatelský plán podniku poskytující sociální služby
a možné návrhy na zlepšení**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teoretická východiska nutná ke zpracování praktické části.
2. Detailní charakteristika odloučených pracovišť v České Lípě.
3. Analýza konkurenceschopnosti "Sociálních služeb města České Lípy, p. o."
4. Finanční analýza popisované společnosti.
5. Možné návrhy na zlepšení a zhodnocení přínosu diplomové práce.

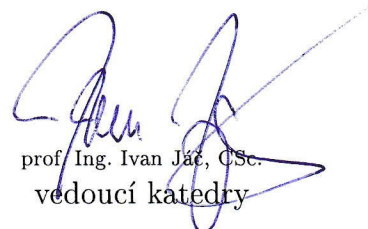
Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**
Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
GLADIŠ, D. Naučte se investovat. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-1205-5.
KISLINGEROVÁ, E. Oceňování podniku. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 81-7179-529-1.
KREBS, V., et al. Sociální politika. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2010. ISBN 978-80-7357-585-4.
McKEEVER, M. How to Write a Business Plan. 11th ed. California: NOLO, 2012. ISBN 978-14-1331-749-7.
Elektronická databáze článků ProQuest (www.knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eliška Jirásková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: **Mgr. Eva Stehlíková**
Sociální služby města České Lípy
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

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

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce vypracovává podnikatelský plán příspěvkové organizace Sociálních služeb města České Lípy. Výchozím cílem diplomové práce je analýza konkurenceschopnosti organizace a následné vypracování SWOT analýzy. Dále poté na základě poskytnutých dat příspěvkovou organizací následuje zpracování finanční analýzy mezi lety 2009–2013, stanovení možných návrhů na zlepšení a rovněž přínosů diplomové práce. V první části jsou shrnuta teoretická východiska nutná ke zpracování praktické části, následuje detailní charakteristika odloučených pracovišť v České Lípě a právní aspekty podnikání. Stěžejní je poté praktická část, která analyzuje vybranou příspěvkovou organizaci, průzkum trhu, organizační formu a provozní plán organizace a finanční analýzu, které jsou doplněny o možné podněty na zlepšení řízení či hospodaření organizace. Aplikace podnikatelského plánu by měla mimo jiné přispět k řešení poklesu ziskovosti a nárůstu míry nákladů, kterých organizace v posledních letech dosahovala.

Klíčová slova

Analýza konkurence, finanční analýza, odloučená pracoviště, podnikatelský plán, právní hledisko, sociální politika.

Annotation

Business plan of a company providing social services and potential suggestions for improvement

The diploma thesis draws up a business plan of the Social services in a town Česká Lípa, contributory organisation. The main aim of this thesis is an analysis of competitiveness of the organisation and after that drawing up the SWOT analysis. After on the basis of the organisation data follows the processing of the financial analysis between the years 2009–2013, determining possible proposals for improvement and also utilities of this thesis. In the first part are summarized the theoretical backgrounds necessary for the practical part, detailed characterisation of the separated workplaces in Česká Lípa and law aspects of the enterprise. The crucial segment is then a practical part which analyses selected organisation, market research, organisation form and operating plan of this organisation and financial analysis accompanied by potential suggestions to improve a control and management of the organisation. The application of the business plan should contribute to solution of a low profitability and high costs which the organisation reached in recent years.

Key Words

Business plan, competition analysis, financial analysis, law aspect, separated workplaces, social politics.

Obsah

Seznam obrázků	9
Seznam tabulek	10
Seznam zkratk	11
Úvod.....	12
1 Základní pojmy a charakteristika odloučených pracovišť.....	14
1.1 Definice podnikatelského záměru	14
1.2 Cíl podnikatelského záměru	15
1.3 Charakteristika sociální politiky	15
1.3.1 Koncepce sociální politiky.....	16
1.3.2 Záměr sociální politiky.....	17
1.4 Definice služeb	18
1.4.1 Definice sociálních služeb	19
1.4.2 Odloučená pracoviště v České Lípě	20
1.5 Shrnutí	24
2 Právní aspekty podnikání	25
2.1 Základní charakteristika příspěvkové organizace.....	25
2.2 Zákony	26
2.2.1 Zákon o sociálních službách	27
2.2.2 Zákon o obcích.....	28
2.2.3 Zákon o příspěvkových organizacích.....	28
2.3 Shrnutí	30
3 Analýza organizace	32
3.1 Popis organizace	32
3.1.1 Obecná charakteristika	32
3.1.2 Předmět podnikání.....	33
3.1.3 Podstata podnikání	34
3.2 Průzkum trhu organizace.....	34
3.2.1 Potenciální klienti.....	34
3.2.2 Konkurence v okolí	35
3.2.3 SWOT analýza organizace.....	44

3.3	Organizační forma a provozní plán podnikatelské činnosti	47
3.3.1	Organizační struktura a personální zajištění organizace.....	47
3.3.2	Provozní plán podnikatelské činnosti	50
3.4	Shrnutí	55
4	Finanční analýza popisované organizace	57
4.1	Rozvaha.....	57
4.2	Výkaz zisků a ztrát	62
4.3	Výpočet ukazatelů finanční analýzy	65
4.4	Shrnutí	71
5	Další možné návrhy na zlepšení a zhodnocení přínosu diplomové práce.....	72
5.1	Shrnutí	74
Závěr		76
Seznam použité literatury.....		78
Seznam příloh		87

Seznam obrázků

Obrázek 1: Nové logo organizace.....	33
Obrázek 2: Zjednodušená liniově – štábní struktura organizace	49
Obrázek 3: Funkční organizační struktura	49
Obrázek 4: Vývoj aktiv v letech 2009–2013	59
Obrázek 5: Vývoj pasiv v letech 2009–2013	61
Obrázek 6: Výkaz zisků a ztrát v hlavní činnosti v letech 2009–2013	63
Obrázek 7: Výkaz zisků a ztrát v doplňkové činnosti v letech 2009–2013	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Potenciální klienti.....	35
Tabulka 2: Úhrada služeb v České Lípě a v Zákupcích.....	37
Tabulka 3: Úhrada služeb v České Lípě a v Novém Boru.....	38
Tabulka 4: Úhrada služeb v České Lípě a ve Sloupu v Čechách	39
Tabulka 5: Úhrada služeb v České Lípě a v Mimoně.....	41
Tabulka 6: Úhrada služeb v České Lípě a v Doksech	42
Tabulka 7: Úhrada služeb v České Lípě a v Horní Polici	43
Tabulka 8: SWOT analýza	46
Tabulka 9: Aktiva Sociálních služeb města České Lípy, p. o. v letech 2009–2013 (v Kč) .	58
Tabulka 10: Pasiva Sociálních služeb města České Lípy, p. o. v letech 2009–2013 (v Kč)	60
Tabulka 11: Výkaz zisků a ztrát: hlavní činnost v letech 2009–2013 (v Kč)	62
Tabulka 12: Výkaz zisků a ztrát: doplňková činnost v letech 2009–2013 (v Kč).....	64
Tabulka 13: Výpočet ukazatelů finanční analýzy	68

Seznam zkratk

ČR	Česká republika
DD	Domov důchodců
DPH	Daň z přidané hodnoty
DPS	Domov pro seniory
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EF	Ekonomická fakulta
EU	Evropská unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NOZ	Nový občanský zákoník
o. p. s.	Obecně prospěšná společnost
o. s.	Oblastní sdružení, popř. okresní sdružení
OZř	Obecní zřízení
p. o.	Příspěvková organizace
SSMCL	Sociální služby města České Lípy, příspěvková organizace
TUL	Technická univerzita v Liberci
ÚZ	Úplné znění
VŠ	Vysoká škola
VOŠ	Vyšší odborná škola
ZDP	Základ daně z příjmů

Úvod

Sociální politika a koncepty s ní spojené jsou komplexně považovány za velmi rozsáhlé hledisko a jsou diskutovatelným tématem dotýkající se široké veřejnosti ať již v dobách minulých, tak rovněž v současnosti. Samozřejmě se vedou dychtivé debaty o tom, jaký vývoj bude představován sociální politikou zahrnující společnost daného státu či země v budoucnosti. Jsou kladeny otázky ohledně demografického vývoje, sociálních příspěvků, zabezpečení hodnotné životní úrovně v důchodovém věku či vypořádání se s chudobou a s nezaměstnaností. Jedná se pouze o určitý výčet problémů, které sociální politika dané země či státu musí řešit ku prospěchu co největšího počtu svých obyvatel. Autorka práce se ztotožňuje s výrokem Václava Havla, který v jednom ze svých citátů uvedl (citáty, 2015): „*Sním o republice samostatné, svobodné, demokratické, o republice hospodářsky prosperující a zároveň sociálně spravedlivé, zkrátka o republice lidské, která slouží člověku, a proto má naději, že i člověk poslouží jí.*“

Zvoleným tématem diplomové práce je Podnikatelský plán podniku poskytující sociální služby a možné návrhy na zlepšení. Práce analyzuje Sociální služby města České Lípy, příspěvková organizace. Téma bylo zvoleno díky částečnému vybočení ze základního kontextu většiny zadaných diplomových prací na EF. Podnětem pro výběr tohoto tématu byla také snaha získat nové poznatky z oblasti, která ekonomům není příliš blízká a která může mnohým přijít nezajímavá či nejasná. Organizace, kterou práce popisuje je v rodinném kruhu autorky známá, a proto není sociální politika pro vypracovatele této práce tak vzdálená.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje základní pojmy, které jsou následně aplikovány do praktické části. Jedná se o vysvětlení pojetí a cílů podnikatelského záměru, následuje charakteristika sociální politiky zahrnující koncepci a záměr, dále navazují pojmy služba, sociální služba a detailní popis odloučených pracovišť v České Lípě. Následně práce zpracovává rovněž právní aspekty týkající se založení příspěvkové organizace a vymezení zákona o obcích (obecní zřízení), zákona o sociálních službách a zákona o příspěvkových organizacích, ve znění

pozdějších předpisů. Tyto zákony jsou potřebnou součástí ke znalosti fungování příspěvkové organizace.

Stěžejní se pak jeví praktická část, jež zachycuje popsané teoretické pojmy v praxi. Praktická část se zaměřuje především na konkurenci v okolí, kde popisuje na základě předchozích setkání a následných doporučení od paní ředitelky organizace Mgr. Evy Stehlíkové vybraná pracoviště z okresu Česká Lípa. Dále pak na základě zjištěných a poskytnutých informací od paní ředitelky bude popsána organizační struktura a taktéž provozní plán organizace. V závěru se bude diplomová práce zabývat finanční analýzou, která na základě účetních výkazů rozvahy a výkazu zisků a ztrát z let 2009–2013 dojde ke zjištění, jak daná organizace hospodařila. Finanční zdraví organizace bude provedeno zanalyzováním ukazatelů finanční analýzy, které jsou bázi uvedené analýzy. Na základě zjištěných údajů budou navrženy možné návrhy na zlepšení a přínosy diplomové práce.

Cílem diplomové práce je mimo jiné zachytit konkurenční výhody Sociálních služeb města České Lípy, p. o. ve vztahu k doporučeným zařízením z okresu Česká Lípa. Z následných charakteristik a vytyčených výhod a nevýhod jednotlivých zařízení bude zpracována SWOT analýza. Neméně důležitým cílem bude taktéž vypracování finanční analýzy na základě poskytnutých dat z účetnictví příspěvkové organizace v období mezi lety 2009–2013. Propočty budou prováděny na základě ukazatelů autarkie, které jsou ve finanční analýze významné především pro zjištění nezávislosti neziskových organizací. Následně budou ukazatele autarkie doplněny výpočty poměrových ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti, jelikož tvoří určitý fundament finančního zdraví organizace. Závěrečným cílem diplomové práce je navržení konceptu eventuálních návrhů na zlepšení řízení a hospodaření organizace a přínosů diplomové práce. Jelikož bylo dohlíženo na zpracování diplomové práce z odborného stanoviska, mohla by práce tvořit jistý nástin k řešení problematických situací příspěvkové organizace v budoucnosti.

1 Základní pojmy a charakteristika odloučených pracovišť

První kapitola diplomové práce se zabývá charakteristikami definic týkající se podnikatelského záměru, stručného popisu sociální politiky jako celku, služeb, sociálních služeb a detailní charakteristiky odloučených pracovišť nacházející se v České Lípě. Tyto pojmy jsou nutným základem k analýze podnikatelského záměru v praktické části.

1.1 Definice podnikatelského záměru

Podnikatelský záměr je **písemný přehled**, který popisuje a analyzuje trh a poskytuje detailní odhady o tom, jaká bude budoucnost. Podnikatelský plán se buď zabývá finančními aspekty v jeho **počátcích**, nebo **rozšiřuje podnikání**, tzn., jak velké množství peněz je potřeba a v jaké výši se podniku vrátí zpět (McKeever, 2012).

Zpracování podnikatelského záměru je velmi **časově náročné**. McKeever (2012, s. 8) si tedy pokládá otázku: „*Proč si neuděláme čas potřebný k jeho sepsání a zpracování?*“ Nejlepší odpovědí je obecné povědomí získané od doslova miliónu obchodních majitelů. Téměř bez výjimky každý obchodní vlastník s plánem je potěšen, že má plán sepsaný a každý majitel bez plánu si ho přeje zpracovat a sepsat.

Podle jiné definice se jedná o sadu dokumentů připravenou managementem firmy ke shrnutí provozních a finančních cílů pro blízkou budoucnost (obvykle 1–3 roky) a ukazuje, jak by těchto cílů mělo být dosaženo. Slouží jako **detailní plán** k zavádění firemní politiky a strategií a je nepřetržitě pozměňován, co se týče předpokladů a nových možností nebo také vyskytujících se hrozeb. V případě přípravy externího auditu (věřitelé, potenciální investoři), se detailně popisuje minulost, přítomnost a budoucnost výkonu firmy. Obvykle zahrnuje očekávanou rozvahu, příjmy a cash flow ke znázornění financování, které je požadováno k ovlivnění finanční pozice firmy (Businessdictionary, 2014). Hlavní předností záměrů podniku je, že naučí podnikatelské subjekty uvažovat soustavně a v detailech o jejich budoucím vývoji. Schopný podnikatel nikdy neodkládá úpravy svého

záměru, aby aplikoval příležitosti a vzdaloval výstrahy, které se u jeho podniku nachází (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008).

1.2 Cíl podnikatelského záměru

Úkolem podnikatelského záměru je zdárně **uskutečňovat** předepsaný **plán podniku**. Individuální výrobky, výrobní postupy nebo trhy jsou také velmi významné, ale zdárné uskutečnění podnikatelského plánu řeší zejména podnikatelské a odborné způsobilosti řídicích pracovníků (Businessinfo, 2014).

Investoři budou značně podrobně ověřovat řízení a pracovníky podniku. Úsilí vytěžit nezbytné peněžní prostředky bude příznivé jen do té doby, dokud budou v podniku osoby, které jsou schopny provádět záměr podniku. Jestliže však investor dospěje k závěru, že je nutné zvýšit počet vedoucích pracovníků, je nejlépe nalézt dané specialisty a přijmout je do řízení podniku (Businessinfo, 2014).

Cíle jsou podstatou podnikatelského záměru. Podávají údaje o tom, čeho se snažíme dosáhnout. Podnikatelský záměr by měl obsahovat strategie, které by se měly změnit v cíle. Cíle by měly být **SMART**, což znamená:

- Specific - určité,
- Measurable - měřitelné,
- Achievable - dosažitelné,
- Realistic - realistické,
- Timed – časově ohraničený (How to write a businessplan, 2014).

1.3 Charakteristika sociální politiky

V kapitole 1.3 bude zmíněna koncepce a záměr sociální politiky. Tato část se zde uvádí jako stručný základ k pochopení sociální politiky jako celku.

1.3.1 Koncepce sociální politiky

Sociální politika se v dnešní moderní době stala fenoménem častým, odlišně komentovaným a značně obtížným na veřejné zdroje. Nejedná se o osamocený fenomén, protože je prvkem stanoveného společenského komplexu, který je takto chápán ve vyspělých zemích. Tato politika v dnešní pospolitosti je celistvým prvkem, zaměřuje se na vývoj sociální oblasti a vyhledává reakce na otázky, na něž se neprojevují jiné oblasti společenského života. Sociální politika je omezována na okruh týkající se zaměstnanosti a sociální bezpečnosti (Krebs a kolektiv, 2010). Transformace či zachování průběhu v systému sociální politiky, obrana sociální politiky, sociální zaopatření a jejich řízení jsou aktivity, které jsou propojeny s živobytím jedince, okolím pro jeho žití a jeho práci (Duka, Duková, Kohoutová, 2013). Lze konstatovat, že sociální politika není přesně definována ani vymezena.

Je zřejmé, že náhled na sociální politiku je spojen především s názvem „sociální“. Tento název je chápán **v nejširším pojetí jako společenský** a touto politikou je pak rozuměn soubor činností, které mají souvislost k životním předpokladům jedinců. **V užším pojetí** je sociální politika chápána jako sociální činnost vedoucí ke zlepšování životních předpokladů osob respektive ke zdokonalení nebo ustálení primární úrovně těchto osob (Knausová, 2007). **V nejužším pojetí** lze sociální politiku chápat jako vyřešení nepříhodných provizorních sociálních okolností. Tuto politiku lze posuzovat jako určitou společenskou aktivitu, určité konání subjektů na různých stupních, které jsou ovlivňovány společenskou skutečností. Touto aktivitou jsou prosazovány a uskutečňovány záměry, které jsou zvoleny hlavně na bázi vědeckého zkoumání. Z toho vyplývá fakt, že by se politika měla projevit především v orientaci na vědecky podložené směry, což vyžaduje vyšší odbornou znalost a profesionalitu (Duka, Duková, Kohoutová, 2013).

V České republice je nyní velice používané pojetí sociální politiky, které je založeno na dvou stanoviscích. První stanovisko je založeno na **širším pojetí sociální politiky**. Z tohoto aspektu lze sociální politiku definovat jako určité jednání jak ze strany státu, ale i dalších činitelů, kteří ovlivňují sociální sféru. Toto vymezení je důležité především pro dlouhodobé analýzy o sociální politice s vytvořením sociální náplně (vize). Takováto pojetí

jsou však značně obtížnější. Druhé stanovisko definuje **sociální politiku v užším pojetí**. Účelem takovéto strategie je obzvláště odpovídat na sociální rizika a jejich případné nepříznivé následky (např. stáří). Strategie by měla taktéž snižovat sociální odolnosti, které jsou součástí vykonávání mechanismu trhu (Krebs a kolektiv, 2010). Jedná se především o situace, které redukovat způsobilosti osob (např. nezaměstnanost), omezují schopnost začlenění se do procesu práce ve spojitosti s onemocněním či invaliditou. Stanovené pojetí omezuje sociální politiku na soustavu opatření zejména, co se týče zaměstnanosti a sociálního zaopatření (Duka, Duková, Kohoutová, 2013).

1.3.2 Záměr sociální politiky

V kapitole 1.3.1 bylo zmíněno, že sociální politiku lze chápat jako určitou společenskou aktivitu, která se orientuje na působení sociální skutečnosti. Tímto působením jsou vynucovány tzv. sociálněpolitické cíle. Je pro ně charakteristické především to, že by měly pozorovat pravidla společenského rozvoje, znázorňovat schopnosti budoucí evoluce, tedy schopnosti, které mohou být v určitém nutném rozsahu prováděny (Krebs a kolektiv, 2010). **Jedním z nejvýznamnějších cílů je zajištění blahobytu jakémukoli jedinci státu** (Duka, Duková, Kohoutová, 2013).

Dekompozici cílů je možné uskutečňovat z rozdílných stanovisek. Jedná se například o to, zda a jak účely pomáhají ke splnění očekávání hmotných nutností, duchovních a kulturních požadavků či nároků na zdraví. V již uvedených sociálněpolitických cílech se daná stanoviska prolínají. Velmi významné východisko je **členění cílů na základě oborů sociální politiky**. Tyto dané záměry se projevují na problémech v sociální oblasti, jakými jsou např. zabezpečení v důchodovém věku, zdraví, či bydlení. Významným postojem dekompozice cílů je **stanovisko času** (Krebs a kolektiv, 2010), **kdy jsou cíle rozděleny buď z hlediska přítomné či budoucí doby či na krátkodobé nebo dlouhodobé cíle**. Z krátkodobého hlediska jednotlivé postupy hledají řešení problémů z operativního stanoviska. Dlouhodobá charakteristika cílů již zahrnuje podstatné a ráznější přeměny, které předstihují situace sociální politiky z negativního hlediska (Duka, Duková, Kohoutová, 2013).

Významným stanoviskem hodnocení záměru sociální politiky je souvislost populace k těmto stanoveným cílům a všeobecně k sociální politice. Je značně důležité, jaké úsudky má populace na sociální politiku vůbec a jaké postavení k ní vzbudí zájem, jak se úsudky projevují. Především pro sociální politiku dané země je významné nejen teoretické cítění, ale především určité postavení a chování populace (Krebs a kolektiv, 2010). Jedinci chápou sociální politiku jako seskupení nákladů, kterým se osoby usilují vyhnout a příspěvků, kterých chtějí osoby pro sebe co největší množství. Proto je pro státní sociální politiku významný dohled orgánů a institucí státu, ale lze tu rovněž zahrnout rozsáhlou společnost a nevládní instituce. Dosahování cílů a plánů této politiky je ve shodě s cíli politiky státu z ekonomického hlediska pro všechny obyvatele (Knausová, 2007).

Jelikož není sociální politika přesně definována ani vymezena, podle autorky by se dalo říci, že se jedná o politiku celé společnosti, která by měla vést jak k regulaci celého státního systému, tak taktéž užšího okruhu společenství a k dané úrovni života všech obyvatel. Obdobně jako v České republice, tak rovněž v jiných zemích Evropy a ve státech na vzdálenějších kontinentech je sociální politika diskutovatelným tématem na politické scéně.

1.4 Definice služeb

Služby jsou cizí aktivity sloužící k uspokojování potřeb člověka. Dělí se na:

- **věcné**, kam můžeme zařadit opravu obuvi či čistírnu,
- služby **osobní**, které rovnou ovlivňují konkrétního jedince, např. kadeřník, pedikúra, ošetření pacienta doktorem, atd. (Švarcová a kolektiv, 2006).

Poskytovatelé služeb jsou ideální představou a všudypřítomnými zdroji informací. Díky povaze jejich rolí, mohou být více ve styku s klienty na rozdíl od kteréhokoli jiného zaměstnance výrobní organizace. Jejich vnímání je nicméně subjektivní. Poskytovatelé mají rovněž touhu být efektivní, prožít strávený čas získaný školením a prací s klienty. Tato touha může zkreslit vnímání jejich pokroku. Tudíž jediný zdroj informací může být

chybný. Dodatečné zdroje informací přinesou jednu uzavřenou odpověď na otázku: „Je tento plán odlišný, efektivní? (ProQuest, 2014)“

Dalším zdrojem informací je **příjemce služby**. Opět jako s poskytovateli služeb, taktéž příjemce služeb zajišťuje subjektivní pohled. Podstatné jsou čas a snaha, které jsou nezbytné k dosažení služby. Dále mohou klienti přijímat služby v době největší nouze či v období považovaném za krizové. Uživatel v tomto okamžiku nemusí být schopen správně posoudit nebo reagovat na otázky zatímco dochází ke zkušenému nátlaku. To by mohlo vést k negativnímu výsledku (ProQuest, 2014).

1.4.1 Definice sociálních služeb

Pod pojmem služba se rozumí aktivita, kterou nabízejí poskyvatelé těchto služeb. Význam sociálních služeb tkví v tom, že v případě, pokud oporu a pomoc osobě poskytují rodinní příbuzní nebo ostatní nejbližší osoby, nemůže se v tomto případě jednat o sociální službu. V jiném případě se touto službou nepředpokládá ani aktivita, kterou nabízí člověku jednotlivec, který není zaregistrován jako poskyvatel zmíněných služeb, např. privátní úklidová společnost či ubytovna (Finance, 2014). Sociální služby bývají často překrývány pojmem **veřejné služby**. Ty jsou umožňovány v rámci celé veřejnosti, vypláceny z veřejných fondů a mají tedy větší závislost na politické situaci státu. Oproti tomu sociální služba je poskytována na základě určité smlouvy mezi poskytovatelem sociálních služeb a klientem žádající o tuto službu. V jiných zemích se dá setkat s pojmem **humanitární služba**, kde pracují lidé, kteří jsou odborníky v daném oboru nebo dobrovolníky (Matoušek a kol., 2007).

Sociální službu nabízejí jen ti jednotlivci (právnícké či fyzické osoby), kteří vytěží právo k poskytování sociální služby, resp. jsou zaregistrováni. Sestava jednotlivých typů služeb a umožňování služby s ošetřováním v rodině nejsou zákonitě vymezovány. Uživatel sám určuje, které služby bude čerpat a jak je bude propojovat (Finance, 2014). V současné době není v právní úpravě, která je v platnosti, dostatek prostoru pro poskytování nejnovějších forem sociálních služeb (Tröster a kolektiv, 2000).

V evropských zemích jsou sociální služby ovlivňovány především délkou lidského života, který se prodlužuje a následně se prolouhuje doba, po kterou jedinec vyžaduje sociální službu. Následně je zde vliv přemístění úrovně života jedince v produktivním období i do časového úseku, kdy je člověk stále více závislý na podpoře druhých lidí. A konečně se rovněž projevují rostoucí náklady na vyrovnání zvyšující se závislosti na pomoci ostatních osob (Autorský kolektiv – Socioklub, 1997).

1.4.2 Odloučená pracoviště v České Lípě

Česká Lípa je město s pouze necelými 37.000 obyvateli, přesto díky jeho malé rozloze se zde nachází **osm** detašovaných **pracovišť** zaměřujících se na sociální služby, které jsou provozovány Sociálními službami města České Lípy, p. o. Jedná se o:

- Penzion s pečovatelskou službou,
- Dům s pečovatelskou službou,
- Domov pro seniory LADA,
- Dům humanity,
- Dům rychlé pomoci,
- Klub důchodců,
- Komunitní centrum,
- Výcvikový byt (SSMCL, 2014).

Všechna pracoviště budou dále detailněji popsána.

V případě **Penzionu s pečovatelskou službou** se jedná o bydlení pro staré osoby či zdravotně postižené v 60 bytech jednolůžkových a dvoulůžkových, kde se nachází rovněž vlastní sociální zařízení. Dále se zde nalézá ubytování pro návštěvníky, salonek, kuchyň, bufet, ordinace praktického doktora, kadeřnictví, kosmetika, masáže a vrátnice. Konají se tu také různé vánoční či velikonoční besídky nebo sportovní hry a jiné kulturní akce. Penzion se nachází se na okraji České Lípy v Dolní Libchavě. Rozdělování bytů pro seniory se následně reguluje závaznými předpisy Rady České Lípy. Nejedná se o sociální

službu, ale nájemní bydlení s byty zvláštního určení, kde vedení a provoz provádí Sociální služby města České Lípy, p. o. (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Za ubytování bylo v roce 2013 vybráno **2 180 452 Kč**, za ubytování pro návštěvníky potom **3 690 Kč**. K 31. 12. 2013 bylo evidováno celkem 75 obyvatel penzionu, z čehož bylo **53 žen** a **22 mužů** v průměru kolem 80 let (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Co se týče **Domu s pečovatelskou službou**, opět se jedná o bydlení pro starší klienty nebo zdravotně postižené, ale pouze v bytech s jedním lůžkem a vlastním sociálním zařízením. Uživatelům je poskytována terénní pečovatelská služba. Celkem je zde 109 jednopokojových bytů. V objektu je pokoj pro návštěvníky, klubovna, kavárna, jídelna, kantýna, ordinace praktického doktora, zubní ordinace, kadeřnictví a vrátnice. Mezi **fakultativní činnosti**, které si senioři mohou dovolit pouze v případě využití základních služeb, jsou v České Lípě např. již zmíněná kadeřnice, přeprava či černobílé kopírování materiálů pro klienty. Taktéž se zde uskutečňují vánoční či velikonoční besídky, různé kulturní akce či sportovní hry v rámci slavností pořádaných městem Česká Lípa. Dům s pečovatelskou službou se nachází v České Lípě na sídlišti Lada. Přidělování bytů je rovněž závazné s předpisy Rady města Česká Lípa (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

V roce 2013 bylo za ubytování seniorů vybráno celkem **2 206 003 Kč**. Za ubytování pro hosty bylo vybráno celkem **14 580 Kč**. Rovněž v tomto případě se nejedná o sociální službu, ale jen nájemní bydlení s byty zvláštního určení, kde řízení a provoz provádí Sociální služby města České Lípy, p. o. (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Pečovatelská služba v České Lípě byla v roce 2013 využita souhrnně **402 užívateli** s věkovým průměrem 80 let. Naopak pečovatelskou službu zakončilo celkem **80 klientů**. Důvodem mohla být smrt klienta, odchod do Domova důchodců, odchod na vlastní žádost či ukončení péče ze strany poskytovatele (Výroční zpráva SSML, 2013).

Výběr výchozích aktivit určuje **§ 40 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění**. Nejvyšší stupeň vyrovnání stanovuje § 6 prováděcí vyhlášky k zákonu o sociálních službách č. 505/2006 Sb., v platném znění. V důsledku této vyhlášky

akceptovala Rada města Česká Lípa Ceník úhrad za výkony pečovatelské služby aktualizovaný k 1. 1. 2015 (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

V roce 2013 zřizovatel příspěvkové organizace město Česká Lípa upravil hlavní činnost ve zřizovací listině. Jednalo se o vybudování sociální služby, která v České Lípě doposud chyběla a to Domov pro seniory. Činnost **Domova pro seniory LADA** byla zahájena 1. 1. 2014 s kapacitou 20 lůžek. Uvedená služba je udělována na základě § 49 zákona č. 108/2006, Sb., o sociálních službách v platném znění a podle § 15 vyhlášky č. 505/2006 Sb., v platném znění. Domov pro seniory vznikl v přízemí Domu s pečovatelskou službou s bezbariérovými byty a plně vybavenými sociálními zařízeními. Domov pro seniory LADA je tedy zaměřen pro osoby 65 let a starší, které se již o sebe nedokáží postarat sami a vyžadují 24 hodinovou péči. V roce 2014 byl Domov finančně podpořen Libereckým krajem (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Dům humanity působí již od roku 1993. Nalezá se zde celkem šest čtyř až osmi lůžkových místností, které jsou nabízeny klientům. Patra jsou rozdělena zvlášť pro muže a zvlášť pro ženy. Uživatelé mají možnost použít společné sociální zařízení a kuchyňky. Nachází se tu rovněž pracovna, sklad, společné místnosti a prostor s pračkou. Ve společných místnostech a na zahradě mohou klienti setrávat a trávit svůj volný čas. Za tuto službu se hradí 50 Kč za osobu/den (Dům humanity, 2014).

Smyslem Domu humanity je umožnit sociální službu **Azylové domy** uživatelům, kteří se dostali do nepříhodné životní situace a nemohou pobývat v minulém místě bydliště, u rodinných příslušníků ani v žádném z ubytovacích zařízení. Službu mohou využít osoby starší 18 let po dobu 24 hodin. Tato služba je poskytována na základě § 57 zákona č. 108/2006 Sb., v platném znění, který hovoří o službách sociální ochrany (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Souhrnně bylo v roce 2013 umožněno klientům **5 550 noclehů**, z toho **4 093** byli **muži** a dalších **1 457** **ženy** (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Klientům je taktéž nabízena služba Azylové domy v **Domě rychlé pomoci** ve čtyřech pokojích po třech lůžkách. Dva pokoje mají pak společnou jak kuchyň, tak rovněž sociální

zařízení. Uživatelům byla vytvořena herna pro děti, společná kuchyňka a prostory pro praní prádla. Za den zaplatí dospělý jedinec 70 Kč a dítě 40 Kč (Dům rychlé pomoci, 2014).

Dům rychlé pomoci slouží obětem domácího násilí a pro rodiče s dětmi, kteří se dostali do skličující životní nebo existenční situace, kterou nedovedou sami řešit. Poskytuje se zde rovněž služba uživatelům, kteří jsou v krizi na návrh sociálního odboru, sociálních sester v nemocnici v České Lípě nebo klientům, kteří využili služeb Azylové domy (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Klub důchodců umožňuje seniorům poskytovat společenské, kulturní a jiné zájmové aktivity (Klub důchodců, 2014).

V roce 2013 byl průměrný věk seniorů 79 let. Kapacita je okolo 50 míst. Senioři se zúčastňují např. maškarních bálů, opékání buřtů, narozenin jednotlivých členů klubu či vánočních a velikonočních besídek (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Komunitní centrum slouží neziskovým organizacím, spolkům a svazkům, které pracují s dětmi, mládeží a dospělými jedinci, jakož i se zdravotně postiženými osobami. Komunitním centrum využívají jak dlouhodobí, tak krátkodobí nájemci. Mezi **dlouhodobé nájemce** lze řadit např.:

- Centrum pro zdravotně postižené Libereckého kraje, o. s.,
- Klub Pathinder, o. s.,
- Rytmus Liberec, o. p. s.

Krátkodobí nájemci:

- Svaz postižených civilizačními chorobami v ČR, o. s. - Základní organizace Česká Lípa,
- Svaz tělesně postižených v ČR, o. s. – Místní organizace,
- Atd. (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Nově se v září roku 2014 otevřelo dosud další detašované pracoviště s názvem **Výcvikový byt**, který slouží jen pro uživatele služeb Azylové domy – Dům humanity, Dům rychlé pomoci (Odloučená pracoviště SSMCL, 2014).

1.5 Shrnutí

První kapitola se snažila popsat základní teoretické pojmy vztahující se k tématu diplomové práce jako je pojetí a cíle podnikatelského záměru. **Podnikatelský plán** slouží jako detailní plán k zavádění firemní politiky a strategií a je nepřetržitě pozměňován, co se týče předpokladů a nových možností nebo také vyskytujících se hrozeb. **Cíle** podnikatelského záměru jsou definovány jako **SMART** (Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Timed).

Byla rovněž nastíněna **koncepce a záměr sociální politiky**, které jsou velmi obsáhlé, ale ke zpracování diplomové práce, která se zaměřuje zejména na problematiku z ekonomického hlediska je postačující. Tato politika v dnešní pospolitosti je celistvým prvkem, zaměřuje se na vývoj sociální oblasti a vyhledává reakce na otázky, na něž se neprojeví jiné oblasti společenského života. Jedním z nejvýznamnějších cílů je **zajištění blahobytu** jakémukoli jedinci státu.

Rovněž diplomová práce podala podrobnou charakteristiku všech **osmi odloučených pracovišť** popisované organizace Sociálních služeb města České Lípy, p. o., jimiž jsou Penzion s pečovatelskou službou, Dům s pečovatelskou službou, Domov pro seniory LADA, Dům humanity, Dům rychlé pomoci, Klub důchodců, Komunitní centrum a nově od roku 2014 Výcvikový byt.

2 Právní aspekty podnikání

Ve druhé kapitole bude představena obecná charakteristika příspěvkové organizace, resp. její hlavní požadavky na založení a popis základních paragrafů k řízení této organizace. V souladu s paní Mgr. Evou Stehlíkovou, ředitelkou Sociálních služeb města České Lípy, p. o. je nutným podkladem při tvorbě podnikatelského plánu příspěvkové organizace zaměřující se na oblast sociálních služeb znalost **zákona č. 108/2006 Sb.**, o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů, zejména § 40, dále **zákona č. 128/2000 Sb.**, o obcích (obecní zřízení), v platném znění a **zákona č. 250/2000 Sb.**, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně § 27, § 28 a § 29. Podle NOZ platného k 1. 1. 2014 se příspěvkové organizace nazývají **veřejně prospěšným poplatníkem**.

2.1 Základní charakteristika příspěvkové organizace

O založení či zrušení příspěvkové organizace nebo organizačním segmentu obce a přijímání zřizovací listiny hovoří **zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení), v platném znění**. Konkrétně se jedná o § 84 odst. 2 písm. d) OZř. (Havlan a kolektiv, 2008).

V zajištěném oprávnění vytvářet a zrušit příspěvkové organizace (právnícké osoby) a organizační jednotky (zřízení obce bez právnícké subjektivity) je pozorován dohled nad spravováním obce a přijímání jejich zřizovací listiny. Do vymíněného oprávnění lze zahrnout taktéž přijímání transformací zakládacích listin. Jedná se o případ, kdy zastupitelstvo si musí zachovat rozhodovací moc ve vztahu spravování majetku obce, který je v podobě zakládání příspěvkových organizací a organizačních jednotek odveden ze zřízení hospodaření rozpočtu. Detaily jsou uvedeny v zákoně o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (Břeň, Pšenička, Váňa, Vedral, 2008).

Podle **zákona č. 250/2000 Sb.**, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně v **§ 27** jsou příspěvkové instituce zakládány pro takové

funkce ve své účinnosti, které jsou neziskové a požadují nezávislou právní subjektivitu. Zakladatel vyhotoví o zakládání příspěvkové instituce **zřizovací listinu**, která musí pojímat kompletní pojmenování zakladatele. Pokud se jedná o obec, zapíše se rovněž její zařazení do okresu, pojmenování, místo příspěvkové instituce a její identifikační číslo jedince umožněné vedoucím výchozího registru jedinců. Pojmenování musí eliminovat pravděpodobnost substituce s pojmenováními ostatních příspěvkových institucí. Následně musí obsahovat rovněž definování výchozího záměru a předmětu činnosti, pojmenování statutárních institucí a možností, jakou vystupují pod názvem instituce. Lze zařadit taktéž definování vlastnictví v rukou zakladatele, který se příspěvkové organizaci předává ke spravování, určení oprávnění, která organizaci sjednají, aby se svěřeným vlastnictvím mohla vykonávat výchozí záměr, k němuž byla zřízena. Především se sdělí oprávnění a závazky sdružené s jeho uceleným účinným a hospodářským aplikováním, s opatrováním o jeho ochranu, vývoj a zdokonalení a předpoklady pro jeho příhodnou následující investiční stavbu. Následně se oznámí normy pro produkci a prodej zboží, pokud jsou předmětem výkonu instituce, oprávnění a činnosti ve vztahu s možným pronajímáním uloženého vlastnictví ostatním jedincům. Závěrem je důležité uvést oblast **doplňující činnosti** navazující na výchozí záměr příspěvkové organizace, kterou jí zakladatel svolí k tomu, aby mohla lépe používat veškeré své ekonomické schopnosti a kvalifikovanost svých pracovníků. Tato aktivita nesmí oslabit vykonávání výchozího záměru instituce a pozoruje se zvlášť, stejně tak jako stanovení doby, na kterou je instituce založena (Zákony pro lidi, 2014).

2.2 **Zákony**

Kapitola 2.2 se bude zabývat především teorií z právního hlediska. Bude popsán zákon o sociálních službách, novela platná od 1. 1. 2014 a paragraf 40, dále zákon o obcích a příspěvkových organizacích, konkrétně § 27-29. Tyto zákony a paragrafy jsou zde uvedeny jako nutný základ, který je potřeba znát pro řízení a vedení analyzované organizace. Následně tyto poznatky budou použity při vypracování praktické části neboli podnikatelského plánu příspěvkové organizace.

2.2.1 Zákon o sociálních službách

Zákon č. 108/2006, Sb., o sociálních službách, v platném znění zahrnuje **jedenáct částí**. Na základě již získaných poznatků z první kapitoly popisující termíny sociální služba či poskytovatel sociálních služeb, jsou z právního hlediska řešeny v hlavě druhé, která je dělena na čtyři díly (MPSV, 2014). Jedná se o **§ 78 – § 96a** zahrnující předpoklady poskytování sociálních služeb. Konkrétně v druhé hlavě je řešena registrace a její požadavky, registr poskytovatelů sociálních služeb, udělení sociální služby a její zajišťování (Podnikatel, 2014).

Od 1. 1. 2014 vešel v platnost **zákon č. 313/2013 Sb.**, ve znění pozdějších předpisů, kterým se mění zákon o sociálních službách (č. 108/2006 Sb.), zákon o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením (č. 329/2011 Sb.) a s tím související zákony. Novelou se nabývá částečných změn zákona o sociálních službách, které odpovídají potřebám praxe při realizování zákona (Zákony pro lidi, 2014).

Částečné změny zákona o sociálních službách související s poskytováním služeb mají jako hlavní úkol zavést právní úpravu do shody s nutností dobré praxe při umožňování sociálních služeb. V zákoně o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením se dosahuje vymezení v odvětví řízení a dále se doplňuje následující zdravotní postižení do registru zdravotních postižení odůvodňujících přiznání příspěvku na neobyčejnou potřebu (Zákony pro lidi, 2014).

Diplomová práce uvádí především **§ 40**, který je jedním z velmi podstatných částí hovořící o poslání a hlavní činnosti organizace spolu s **§ 49** a **§ 57** zákona č. 108/2006 Sb. Pojednává o tom, že pečovatelská služba je ambulantní nebo terénní služba umožňovaná klientům, kteří mají klesající samostatnost, kde příčinou může být stáří, vleklé choroby nebo medicínální trápení, a příbuzným s dětmi, jejichž stav požaduje podporu ostatní fyzické osoby. **Terénní služby** jsou podávány v určitém časovém horizontu v domácnostech klientů. **Ambulantní služby** jsou naopak poskytovány v Denním stacionáři a v objektech sociálních služeb. Pečovatelská služba zahrnuje následující výchozí aktivity:

- pomoc při překonávání obvyklých činností péče o svou osobu,
- podporu při soukromé hygieně nebo uvádění požadavků pro soukromou hygienu,
- umožňování stravy,
- posilu při zajišťování stravy,
- pomoc při zaručení fungování domácnosti,
- sjednání kontaktu se společenským okolím (Zřizovací listina SSMCL, 2014).

2.2.2 Zákon o obcích

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů se týká veřejného práva a věnuje se nezbytnostem, oprávněním a závazkům obcí a jejich občanů. Obec provádí své činnosti nezávisle. Státní instituce a organizace krajů se mohou do této nezávislosti vkládat pouze v případě obrany zákona a pouze způsobem, který nařídí zákon. Míra nezávislosti je ohraničena pouze zákonem (Havlan a kolektiv, 2008).

Tento zákon je roztříděn do **dvou částí**. První díl zahrnuje § 1 – § 146 s pojmenováním **Obecní zřízení**, který se zaměřuje např. na nezávislou činnost obcí (spravování a kooperace mezi obcemi), přenesenou účinností (zmocněný obecní úřad), institucemi obce (zastupitelstvo obce, rada obce, starosta a obecní úřad), organizacemi zastupitelstva obce a rady obce, inspekcí, kontrolou úkonu nezávislé a přenesené účinnosti a statutárními městy. Druhý oddíl zahrnuje § 147 – § 152 a popisuje nařízení přechodná a společná (Zákony.centrum, 2014); (Česko, 2008).

2.2.3 Zákon o příspěvkových organizacích

Jelikož bude praktická část popisovat podnikatelský plán Sociálních služeb města České Lípy, které jsou příspěvkovou organizací, následující kapitola bude věnována **zákonu č. 250/2000 Sb.**, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Jedná se o zakládání, transformaci a odstranění příspěvkových organizací (§ 27). Následně bude uvedeno finanční hospodaření (§ 28) a peněžní fondy příspěvkových organizací (§ 29) (Havlan a kolektiv, 2008).

Paragraf 27 se zabývá **zakládáním příspěvkové organizace**, jejíž obsah je uveden v kapitole 2.1. Dále příspěvková instituce spravuje **svěřené vlastnictví** v měřítku daném zřizovací listinou. **Získává majetek pro svého zakladatele**, neudá-li zákon jinak. Zřizovatel může určit, ve kterých okolnostech je k dosažení takového majetku potřeba jeho předešlý písemný souhlas. Do svého majetku může příspěvková organizace získat jen majetek nezbytný k vykonávání funkce, pro kterou byla založena. Jedná se o bezúplatný přesun od svého zakladatele, darem s předešlým písemným souhlasem zřizovatele, děděním. Bez předešlého písemného souhlasu zakladatele je příspěvková instituce zavázána dědictví odepřít. Jestliže se stane vlastnictví, které příspěvková organizace získala do svého majetku pro ni nadále neužitečné, nabídne ho přednostně bezúplatně zakladateli. Nezmocní-li se zřizovatel písemně vyhotoveného návrhu, může příspěvková organizace po jeho předešlém písemném souhlasu majetek přepsat do vlastnictví určitého jiného jedince za předpokladu stanoveným zakladatelem (Zákony pro lidi, 2014).

K založení, oddělení, spojení, sloučení nebo odstranění příspěvkové instituce dochází dnem stanoveným zakladatelem k rozhodnutí, v jakém měřítku přechází její majetek, oprávnění a povinnosti na nové či přejímající orgány (Havlan, 2008). Určí-li zakladatel odstranění instituce, přechází uběhnutím dne daného v jeho rozhodnutí o odstranění jejího vlastnictví, oprávnění a povinnosti na zřizovatele (Komrsková, Stuchlíková, 2012).

Data se uvádějí v **Ústředním věstníku České republiky**. Zakladatel má povinnost ohlásit je Ústřednímu věstníku České republiky **do 15 dnů** ode dne, kdy ke stanovené skutečnosti došlo (Zákony pro lidi, 2014). Zřizovatel realizuje dohled hospodaření příspěvkové organizace. Příspěvková instituce se uvádí do obchodního rejstříku. Podnět k zápisu podává zřizovatel (Havlan, 2008).

Paragraf 28 uvádí, že příspěvková organizace spravuje peněžní prostředky vydělané samostatnou aktivitou a finanční prostředky zmocněné z plánu svého zakladatele. Následně vede nástroje svých fondů, finanční dary od fyzických a právnických jedinců, počítaje v to peněžní předměty věnované z Národního fondu a ze zahraničí. (Zákony pro lidi, 2014); (Česko, 2008)

Příspěvková organizace kromě toho spravuje dávky na **vyrovnání provozních nákladů**, které jsou nebo mají být chráněny z plánu Evropské unie, včetně vymezené části rozpočtu státu na financování uvedených nákladů (Zákony pro lidi, 2014). Organizace rovněž řídí dávky na odškodnění provozních nákladů podle mezinárodních úmluv, na podkladě kterých jsou v České republice pověřeny finanční předměty z finančního soustrojí Evropského hospodářského prostoru, z finančního ústrojí Norska a náplně švýcarsko-české spolupráce (Komrsková, Stuchlíková, 2012).

Pokud se věnované předměty nevyčerpají do závěru kalendářního roku, převádějí se do **rezervního fondu** jako pramen financování v dalších letech a mohou se aplikovat jen na vymezený záměr (Zákony pro lidi, 2014). V rezervním fondu se původly pozorují zvláště. Předměty, které na daný záměr nebyly upotřebeny, závisejí na finančním vyrovnání se státním rozpočtem za rok, ve kterém byl dodržen záměr, na který byla podpora udělena (Komrsková, Stuchlíková, 2012, s. 58–59).

Jestliže příspěvková organizace produkuje ve své **doplňující aktivitě** výnos, může jej aplikovat pouze v užitku své výchozí aktivity. Zakladatel může instituci připustit uplatnění tohoto pramenu (Havlan, 2008).

Paragraf 29 se zaobírá peněžními fondy příspěvkových organizací. Příspěvková organizace vytváří své peněžní fondy z rezervního fondu, investičního fondu, fondu odměn, fondu kulturních a sociálních prostředků. Zbytek peněžních fondů se po uzavření roku převádí do dalšího roku (Zákony pro lidi, 2014); (Česko, 2008).

2.3 Shrnutí

Druhá kapitola se snažila přiblížit problematiku daného tématu z právního hlediska. Pro pochopení fungování příspěvkové organizace byl uveden **zákon č. 128/2000 Sb.**, o obcích, v platném znění, který je rozdělen do dvou částí – Obecní zřízení a Nařízení přechodná a společná.

Na tento zákon navazoval **zákon č. 250/2000 Sb.**, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Diplomová práce uvádí část tohoto zákona týkající se založení, oddělení, sloučení a zrušení (§ 27), spravování peněžních prostředků (§ 28) a peněžní fondy příspěvkové organizace (§ 29).

Činnost příspěvkové organizace, která je podrobena analýze v praktické části je rovněž řízena **zákonem č. 108/2006 Sb.**, o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Po dohodě s ředitelkou příspěvkové organizace paní Mgr. Evou Stehlíkovou je uveden § 40 popisující pečovatelskou službu, která je významnou součástí poslání a hlavní činnosti Sociálních služeb města České Lípy, p. o. spolu s § 49 a § 57 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

3 Analýza organizace

V praktické části diplomové práce bude následovat charakteristika organizace Sociální služby města České Lípy, p. o. Dále bude proveden průzkum potenciálních klientů a doporučených pracovišť od ředitelky SSMCL, paní Mgr. Evy Stehlíkové v okrese Česká Lípa. Tato data by měla vést zjištění základních informací o těchto institucích a porovnání konkurenčních výhod s popisovanou organizací. Ze zjištěných informací bude poté sestavena SWOT analýza. Z poskytnutých údajů organizací bude rovněž popsána organizační struktura a zpracován provozní plán podnikatelské činnosti, které budou doplněny o možné návrhy ke zlepšení řízení a hospodaření organizace.

3.1 Popis organizace

V úvodu praktické části bude provedena obecná charakteristika Sociálních služeb města České Lípy, p. o., motta a poslání, názvu a loga organizace a rovněž bude uveden předmět a podstata podnikání.

3.1.1 Obecná charakteristika

Sociální služby města České Lípy jsou příspěvkovou organizací, která vznikla na základě povolení Zřizovací listiny Zastupitelstvem města k datu **1. 1. 2003** (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Příspěvková organizace vede finanční instrumenty přijaté z rozpočtu svého zakladatele a nástroji vytěženými svými aktivitami, následně hospodaří s instrumenty svých fondů, s finančními dotacemi od fyzických i právnických subjektů a s dary z MPSV. Dále je organizaci rovněž uložen do řízení movitý a nemovitý majetek, který setrvává v majetku zřizovatele (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

K 1. 9. 2013 měla instituce celkem k dispozici 43 pracovních pozic. V souvislosti s vybudováním Domova pro seniory v polovině prosince 2013 bylo vytvořeno dalších

8 pracovních míst. K 31. 12. 2013 měla příspěvková organizace **celkem 51 zaměstnanců**. O rok déle se počet navýšil na **58 pracovníků** a jedno neobsazené pracovní místo (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Posláním organizace je zajišťovat poskytování sociálních služeb, „Azylové domy“ a „Pečovatelská služba“ (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Motto organizace zní: „**JSME TU PRO VÁŠ LEPŠÍ ŽIVOT**“ (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

Logo je složeno z počátečních písmen názvu organizace a bylo aktualizováno k říjnu 2014, viz Obrázek 1 (SSMCL, 2014).



Obrázek 1: Nové logo organizace
Zdroj: <http://www.ssmcl.cz/dps/aktuality/>

3.1.2 Předmět podnikání

Výsadním předmětem aktivity příspěvkové organizace je především **poskytování sociálních služeb** dle zákona č. 108/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů – § 40 pečovatelská služba, § 57 azylové domy a § 49 – domovy pro seniory (se vznikem umožňování služeb ode dne 1. 1. 2014). Následně taktéž udělování služeb v objektech, které jí byly uloženy do řízení a jsou detašovanými pracovišti SSMCL:

- Penzion s pečovatelskou službou,
- Dům s pečovatelskou službou,
- Dům humanity,
- Dům rychlé pomoci,
- Klub důchodců,
- Komunitní centrum,

- Domov pro seniory LADA,
- Výcvikový byt (Výroční zpráva SSMCL, 2013).

3.1.3 Podstata podnikání

Sociální služby města České Lípy, p. o. poskytují pro své obyvatele a subjekty okolních obcí služby sociální ochrany a prevence umožňované ve vyšší míře a na specializovaném stupni. Aktivně ve vztahu s jejich osobními nutnostmi rozvíjí individuálnost jedinců, usnadňují a motivují subjekty tak, aby bylo zprostředkováním kolektivních aktivit znemožněno jejich vyloučení ze společnosti. Taktéž umožňuje klientům, aby mohli existovat ve svém okolí nebo byli schopni individuálního navracení do společnosti (SSMCL, 2014).

3.2 Průzkum trhu organizace

Kapitola 3.2 bude popisovat potenciální klienty a konkurenční zařízení z okresu Česká Lípa a následně ze zjištěných údajů bude sestavena SWOT analýza.

3.2.1 Potenciální klienti

Jelikož Sociální služby města České Lípy, p. o. zahrnují celkem osm odloučených pracovišť, bude se jednat o různorodé klienty s určitými věkovými rozdíly, ale rovněž pohlavím a různými životními situacemi. Protože byla jednotlivá pracoviště popsána již v kapitole 1.4.2, kde byli potenciální klienti nastíněni, je jejich souhrn upraven do Tabulky 1.

Tabulka 1: Potenciální klienti

Odloučená pracoviště	Potenciální klient
Penzion s pečovatelskou službou	Klient s nižší samostatností Věk 67 let a výše Klient s určitým zdravotním omezením Výjimka: Živelní katastrofy
Dům s pečovatelskou službou	Klient s nižší samostatností Věk 67 let a výše Klient s určitým zdravotním omezením Výjimka: Živelní katastrofy
Domov pro seniory LADA	Klient se sníženou samostatností vyžadující celodenní péči, kterou jim neposkytne rodina či rodinní příslušníci Věk 65 let a starší
Dům humanity	Klienti bez přístřeší Klienti, kteří nežijí u svých příbuzných Klienti, kteří svůj byt nevyužívají z vlastních důvodů, protože nechtějí Věková hranice od 18 let
Dům rychlé pomoci	Klienti bez přístřeší Klienti, kteří nežijí u svých příbuzných Klienti, kteří svůj byt nevyužívají z vlastních důvodů, protože nechtějí Věková hranice od 18 let Opuštění rodiče nebo zákonní představitelé s dětmi v tíživé životní situaci s maximálně dvěma dětmi
Klub důchodců	Senioři města České Lípy a okolí Průměrný věk 79 let
Komunitní centrum	Neziskové instituce, spolky, které kooperují s dětmi, mládeží, dospělými osobami a zdravotně postiženými jedinci v okrese Česká Lípa
Výcvikový byt	Výlučně pro klienty využívajících služeb Azylové domy

Zdroj: vlastní zpracování

3.2.2 Konkurence v okolí

Jak již bylo zmíněno, byly vybrány objekty poskytující sociální služby na základě předchozí domluvy a doporučení od ředitelky SSMCL, p. o. paní Mgr. Evy Stehlíkové. Jedná se o zařízení typu buď **Domova pro seniory**, **Domu s pečovatelskou službou** či jejich **kombinace**, nacházející se v okrese Česká Lípa, ve městech a obcích do 12 000 obyvatel. Počet obyvatel je evidován k roku 2014. Jedná se o město **Zákupy** (2 810 obyv.), **Nový Bor** (11 962 obyv.), **Sloup v Čechách** (713 obyv.), **Mimoň** (6 577 obyv.), **Doksy** (5 199 obyv.) a **Horní Police** (709 obyv.) (ČSÚ, 2014). Tato zařízení byla vybrána z toho

důvodu, že např. Azylové domy mezi sebou nekonkurují v poskytování služeb, na základě kterých by si potenciální klienti vybírali daná zařízení. Uživatelé již dříve popisovaných služeb se v prvotní situaci spokojí především se střechou nad hlavou. K porovnání jednotlivých pracovišť jsou vybrány **ceny za pobyt a stravu** u Domovů pro seniory. Z poskytovaných pečovatelských služeb jsou potom uvedeny pouze **sazby za velký, popř. malý nákup, rozvoz či roznášku obědů a zajištění osobní hygieny**. Ceník úhrady služeb v České Lípě se u Domova pro seniory LADA vztahuje k roku 2013, u Domu s pečovatelskou službou byl aktualizován k roku 2015. Výčet veškerých služeb a jejich ceny jsou uvedeny v aktualizovaných cenících či sazebnících jednotlivých zařízení.

Jako první stojí za zmínku **Domov důchodců a Dům s pečovatelskou službou Zákupy**. Jedná se o příspěvkovou organizaci, která vznikla v roce 2003. **Dům s pečovatelskou službou** má 48 bytů zvláštního určení, tři byty jsou určeny pro invalidní osoby na vozíčku. K objektu bylo vybudováno šest výtahů pro vozíčkáře a kuchyň s jídelnou (DD Zákupy, 2014).

Mezi roky 1997–2002 byl vytvořen objekt **Domova důchodců** pro 35 uživatelů společně s jednolůžkovými a dvoulůžkovými pokoji. Chod Domova započal v roce 2003. Oba dva objekty provozují svou činnost v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (DD Zákupy, 2014).

Fakultativní činnosti si senioři v Domech s pečovatelskou službou mohou dovolit pouze v případě využití základních služeb. Ve městě Zákupy je možnost využití služeb pedikúry, masáže, kadeřnice či převozu k doktorovi (DD Zákupy, 2014).

Úhrady služeb v Zákupích se jak v Domově důchodců, tak v Domě s pečovatelskou službou váží k roku 2014, viz Tabulka 2 (Sazebník úhrad za poskytované služby Pečovatelská služba v Zákupích, 2014); (Ceník úhrad za úkony pečovatelské služby v České Lípě, 2015).

Tabulka 2: Úhrada služeb v České Lípě a v Zákupích

Domov důchodců	Česká Lípa	Zákupy
Pobyt	Dvoulůžkový pokoj – 200 Kč/den Jednolůžkový pokoj – 200 Kč/den	Dvoulůžkový pokoj – 156 Kč/den Dvoulůžkový pokoj s balkónem – 159 Kč/den Jednolůžkový pokoj – 173 Kč/den Jednolůžkový pokoj s balkónem – 176 Kč/den
Strava	160 Kč/den	135 Kč/den
Dům s pečovatelskou službou	Česká Lípa	Zákupy
Velký nákup	80 Kč/úkon	110 Kč/úkon
Rozvoz obědů	13 Kč/úkon	20 Kč/úkon
Zajištění osobní hygieny	55 Kč/30 min	96 Kč/hod

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:

- v Domově důchodců v Zákupích lze spatřit nižší ceny,
- vyšší kapacita zařízení v Domově důchodců oproti České Lípě,
- bezbariérové byty v Domě s pečovatelskou službou v Zákupích,
- rozlišení cen u jednolůžkových a dvoulůžkových pokojů v Domově důchodců v Zákupích.

Nevýhody:

- vyšší ceny poskytovaných služeb v Domě s pečovatelskou službou v Zákupích,
- nižší kapacita Domu s pečovatelskou službou ve vztahu k České Lípě.

Další sociální služby se nachází nedaleko České Lípy ve městě **Nový Bor**, kde se nalézá **Pečovatelská služba a Denní stacionář**. Jedná se opět o příspěvkovou organizaci, která vznikla v roce 2008. Tato instituce je součástí Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR a České asociace pečovatelské služby. Jejím úkolem je zejména poskytování venkovních a ambulantních služeb sociální péče, které poskytují co nejdéle trvající pobytí jejich klientů v domácím okolí nebo místním sdružení. Následně organizace poskytuje taktéž sociální služby týkající se privátní pomoci, tíšňové ochrany, specializovaného sociálního poradenství apod. Instituce poskytuje rovněž další vzdělání, aby mohli pracovníci poskytovat služby uživatelům nejvyšší kvality. Pozitivem je jistě dlouholetá spolupráce s dobrovolnickými středisky na nedalekém Českolipsku. Pro potřeby prováděné

analýzy konkurenceschopnosti postačí popis pouze Domů s pečovatelskou službou (Sociální služby města Nový Bor, 2014).

V Novém Boru se nachází hned čtyři **Domy s pečovatelskou službou**. Opět se jedná o nájemní byty zvláštního určení, které jsou pro jednotlivce o velikosti 1+1 a rovněž se zde nachází i garsonky. Celková kapacita je pro maximální počet 161 osob (Sociální služby města Nový Bor, 2014).

Mezi **fakultativní služby** zde můžeme řadit perličkové koupele v masážních vanách, pedikúru, dopravu vozidlem na různé společenské, kulturní či sportovní aktivity (Sociální služby města Nový Bor, 2014).

Pro Pečovatelskou službu je platný **sazebník úhrad** od 1. 1. 2014 schváleného Radou města Nový Bor dne 16. 12. 2013, viz Tabulka 3 (Sazebník úhrad za poskytování pečovatelské služby v Novém Boru, 2014).

Tabulka 3: Úhrada služeb v České Lípě a v Novém Boru

Dům s pečovatelskou službou	Česká Lípa	Nový Bor
Velký nákup	80 Kč/úkon	110 Kč/úkon
Rozvoz obědů	13 Kč/úkon	22 Kč/úkon Přílehlé obce (Piheľ, Bukovany, Janov) – 25 Kč/úkon
Zajištění osobní hygieny	55 Kč/30 min	120 Kč/hod.

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:

- více pracovišť pečovatelské služby (4) oproti České Lípě, kde se nachází dva objekty,
- dlouholetá spolupráce s dobrovolnickými středisky na nedalekém Českolipsku.

Nevýhody:

- vyšší ceny poskytovaných služeb v Domě s pečovatelskou službou v Novém Boru.

V okolí Českolipska se nachází rovněž **Domov důchodců ve Sloupu v Čechách**, který je příspěvkovou organizací. Domov se nalézá v barokním zámku, který byl pozměněn proto, aby zde senioři prožili klidný a hodnotný život se zvláštními požadavky. Domov funguje od roku 2007 a k dispozici jsou zde jedno nebo dvou lůžkové pokoje s módním zařízením.

Kapacita Domova je stanovena na 60 lůžek. Cílovou skupinou jsou osoby starší 65 let, které nejsou soběstačné, vyžadují 24 hodinovou péči, a kteří pochází především z Libereckého kraje (DD Sloup v Čechách, 2014).

Aktuální informace z roku 2013 hovoří o tom, že v instituci proběhla úspěšně inspekce. Ta si kladla za cíl splňování poslání a úkolů služby, jejich posudek, styk se zájemci o danou službu či vymezení stupně úhrad za úkony nebo také pravděpodobnost podávání stížností (DD Sloup v Čechách, 2014).

Pro uživatele Domova jsou umožněny služby kadeřnice, která zde dochází jednou týdně a mezi bezplatné **fakultativní služby** se řadí např. televize a počítač na pokoji, roznášení jídel přímo na pokoje či rychlovarná konvice (DD Sloup v Čechách, 2014).

Ceník úhrad za pobyt a stravování je platný a aktualizovaný k 1. 1. 2015, viz Tabulka 4 (DD Sloup v Čechách, 2015).

Tabulka 4: Úhrada služeb v České Lípě a ve Sloupu v Čechách

Domov důchodců	Česká Lípa	Sloup v Čechách
Pobyt	Jednolůžkový pokoj – 200 Kč/den Dvoulůžkový pokoj – 200 Kč/den	Jednolůžkový pokoj – 200 Kč/den Dvoulůžkový pokoj – 195 Kč/den Vícenůžkový pokoj – 190 Kč/den
Strava	160 Kč/den	138 Kč/den

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:

- nižší cena za stravování ve Sloupu v Čechách,
- vyšší kapacita zařízení oproti České Lípě v Domě pro seniory, která je ve výši pouhých 20 míst,
- úspěšná inspekce v roce 2013,
- rozdělení sazeb za ubytování v jednolůžkovém a dvoulůžkovém pokoji ve Sloupu v Čechách.

Nevýhody:

- ve vztahu k pracovišti v České Lípě nebyly shledány žádné nevýhody.

Sociální služby města Mimoň, p. o. mohou být další konkurencí Sociálních služeb města České Lípy, p. o. Výchozím záměrem instituce je poskytovat ošetřování starým osobám a zdravotně handicapovaným jedincům. Řídí se jako předchozí organizace zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a poskytuje služby na základě § 49 **domov pro seniory** a § 40 **pečovatelská služba**. Mezi ostatní činnosti poskytované seniorům patří rovněž domácí zdravotní ošetřovatelský dohled, náhradní pomůcky potřebné k zajištění nezbytného pohybu seniorů a nabízí taktéž centrum pro seniory (Sociální služby města Mimoň, 2014).

Kapacita **Domova pro seniory** je pro 66 klientů ve třílůžkových a dvoulůžkových místnostech, které jsou bezbariérové. Pokoje jsou vybaveny moderními polohovacími postelemi a signalizačním mechanismem se schopností komunikace s personálem. Nenalézá se zde ovšem sociální zařízení, které se nachází v každém patře, kde součástí je rovněž perličková vana (Sociální služby města Mimoň, 2014).

Co se týče **Pečovatelské služby**, kapacita je 18 místností 1+1. Jako jedno z mnoha zařízení sociálních služeb v okrese Česká Lípa poskytuje 12 hodinový pracovní provoz (krátký, dlouhý týden). Mezi **fakultativní činnosti** se zde může zařadit praní, žehlení, doprava uživatele služeb či svěřením pomůcek zásadních k pomoci při pohybu těla (Sociální služby města Mimoň, 2014).

Ceníky úhrad jak v Domově pro seniory, tak pro pečovatelskou službu nejsou na webových stránkách organizace s platností stanoveny k určitému datu, viz Tabulka 5 (Úhrada za pobyt v Domově pro seniory Mimoň, 2014); (Seznam poskytovaných úkonů pečovatelské služby a jejich úhrada v Mimoni, 2014).

Tabulka 5: Úhrada služeb v České Lípě a v Mimoni

Domov pro seniory	Česká Lípa	Mimoň
Pobyt	Jednolůžkový pokoj – 200 Kč/den Dvoulůžkový pokoj – 200 Kč/den	Jednolůžkový pokoj – 195 Kč/den Dvoulůžkový pokoj – 180 Kč/den Vícelůžkový pokoj – 165 Kč/den
Strava	160 Kč/den	140 Kč/den
Pečovatelská služba	Česká Lípa	Mimoň
Velký nákup	80 Kč/úkon	120 Kč/úkon
Rozvoz obědů	13 Kč/úkon	20 Kč/úkon
Zajištění osobní hygieny	55 Kč/30 min	Přílehlé oblasti (Hradčany, Pertoltice, Bohatice) – 22Kč/úkon 50 Kč/úkon

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:

- nižší ceny služeb v Domově pro seniory v Mimoni,
- vyšší kapacita Domova pro seniory (66 lůžek) oproti České Lípě (20 lůžek),
- delší pracovní doba v Domě s pečovatelskou službou v Mimoni (krátký, dlouhý týden),
- rozdílné ceny za ubytování v Domově pro seniory v Mimoni.

Nevýhody:

- vyšší ceny za pečovatelskou službu v Mimoni,
- menší kapacita zařízení poskytující pečovatelskou službu v Mimoni,
- absence sociálního zařízení v Domově pro seniory v Mimoni.

Za zmínku stojí rovněž **Domov pro seniory Doksy, p. o.** Zřizovatelem této instituce je město Doksy. Vhodné umístění Domova umožňuje, aby uživatelé mohli být v blízkém kontaktu se svými blízkými. Jsou zde poskytovány služby **Domov pro seniory, venkovní pečovatelská služba a Denní stacionář**. Následně budou popsány jen první dva zmíněné objekty, což postačí k porovnání se zařízeními v České Lípě (Domov pro seniory Doksy, 2014).

Kapacita **Domova pro seniory** je 50 lůžek v jednolůžkových až třílůžkových pokojích a o seniory se stará 31 zaměstnanců. Do Domova dochází taktéž dvě praktické doktorky, které zde mají evidované své pacienty. Ostatní klienti Domova mohou docházet do zdravotního střediska, kde se o ně postarají další odborníci. Do zdravotního střediska může

seniory dovézt služební automobil. Mezi služby, které si uživatelé Domova hradí sami, jsou služby pedikérky a kadeřnice, které dochází 1x týdně (Domov pro seniory Doksy, 2014).

Terénní pečovatelská služba je poskytována na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou č. 505/2006 Sb., která stanovuje rozsah a výši úhrad za poskytnuté služby. Klienti mohou využívat pečovatelských služeb jak ve městě Doksy, tak také v přilehlých obcích a v Domě s pečovatelskou službou a kapacitou 20 bytů. Následně mezi **fakultativní činnosti** lze zařadit donášku denního tisku, pohybová cvičení nebo celkovou výměnu ložního prádla (Domov pro seniory Doksy, 2014).

Výše **úhrad** za poskytnuté služby se řídí ceníkem platným od 1. 2. 2014, schváleného Radou města Doks 18. 12. 2013, viz Tabulka 6 (Ceník – výše úhrad za poskytování sociálních služeb v Doksech, 2014).

Tabulka 6: Úhrada služeb v České Lípě a v Doksech

Domov pro seniory	Česká Lípa	Doksy
Pobyt	Jednolůžkový pokoj – 200 Kč/den Dvoulůžkový pokoj – 200 Kč/den	Jednolůžkový pokoj – 190 Kč/den Dvoulůžkový pokoj – 180 Kč/den Třilůžkový pokoj – 170 Kč/den
Strava	160 Kč/den	140 Kč/den
Pečovatelská služba	Česká Lípa	Doksy
Velký nákup	80 Kč/úkon	120 Kč/den
Roznáška obědů	13 Kč/úkon	20 Kč/úkon
Zajištění osobní hygieny	55 Kč/30 min	120 Kč/hod

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:

- nižší ceny v Domově pro seniory v Doksech,
- vyšší kapacita v Domově pro seniory v Doksech,
- blízký kontakt se svými příbuznými,
- vyšší počet zaměstnanců v Domově pro seniory v Doksech,
- rozdílné ceny za pobyt v Domově pro seniory v Doksech.

Nevýhody:

- nepatrně vyšší ceny u poskytování terénní pečovatelské služby v Doksech.

Závěrem lze uvést rovněž **Dům s pečovatelskou službou v obci Horní Police**. Jedná se o venkovní formu poskytování sociálních služeb. V letním období nebo i za pěkného počasí mohou senioři využívat altánek s výhledem na město. Aktualitou je zpráva z roku 2013, kdy byla sociální služba „pečovatelská služba“ financována Libereckým krajem. Kapacita Domu s pečovatelskou službou je maximálně pro 20 klientů. V bytech se nenachází sociální zařízení, které jsou společné vždy pro každé patro. Pro společenské aktivity seniorů je umožněna klubovna (Dům s pečovatelskou službou Horní Police, 2014).

Fakultativní činnosti zařízení nebyly nalezeny. Ceny služeb se řídí **sazebníkem** vydaným 3. 5. 2007 zastupitelstvem obce Horní Police, který je platný od 1. 6. 2007, viz Tabulka 7 (Dům s pečovatelskou službou Horní Police, 2014).

Tabulka 7: Úhrada služeb v České Lípě a v Horní Polici

Dům s pečovatelskou službou	Česká Lípa	Horní Police
Malý nákup	55 Kč/30 min	17 Kč/úkon
Donáška oběda	10 Kč/úkon	10 Kč/úkon
Zajištění osobní hygieny	55 Kč/30 min	40 Kč/hod

Zdroj: vlastní zpracování

Výhody:

- poskytování služeb za nižší ceny v Horní Polici,
- finanční podpora sociální služby „pečovatelská služba“ Libereckým krajem v Horní Polici.

Nevýhody:

- malá kapacita zařízení v Horní Polici,
- absence sociálního zařízení v každém bytě,
- dlouhodobá neaktualizace sazebníku služeb,
- pouze jedna pečovatelka na celé zařízení,
- nenalezeny fakultativní činnosti.

3.2.3 SWOT analýza organizace

Silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) neboli SWOT analýza je nástroj pro analyzování konkurenční pozice organizace ve vztahu k soupeři na trhu. V souvislosti se zlepšením kvality programu se SWOT analýza odkazuje souhrnně na tržní niky, ale taktéž na pozitivní rysy poskytovaných služeb následované analytickými etapami (Basu, 2011).

Silné stránky se analyzují uvnitř podniku. Konkrétně na popisované organizaci můžeme považovat za silnou stránku jistě fakt, že péče o seniory je poskytována na specializované úrovni a pracovníci jsou pravidelně školeni na základě norem Evropské unie. Snahou je také vést uživatele sociálních služeb v České Lípě k nezávislosti a jsou motivováni k tomu, aby nebyli vyloučeni na pokraj lidské společnosti. Během roku se mohou účastnit různých sportovních, kulturních akcí, vánočních či velikonočních besídek. Silnou stránkou podniku může být taktéž skutečnost, že zde není nedostatek pracovníků zaměřujících se na sociální služby, ale naopak na Českolipsku roste počet osob převážně s rekvalifikačními kurzy v oblasti sociálních služeb. Maximální kapacita odloučených pracovišť je většinou zaplněna, což hovoří o dobré konkurenceschopnosti vůči jiným institucím. Výhodou rovněž může být fakt, že sociální služby v České Lípě fungují již od roku 2003, což vede k již zavedenému jménu organizace jak v České Lípě, tak také v okolí (SSMCL, 2014). Z provedené analýzy konkurenceschopnosti vyplývá, že Dům s pečovatelskou službou v České Lípě poskytuje služby za nižší ceny téměř oproti všem zkoumaným zařízením.

Slabé stránky organizace jsou opět spatřeny v nitru podniku a mohly by jimi být ceny některých poskytovaných služeb, které jsou ve srovnání s okolními pracovišti nepatrně vyšší (Domov pro seniory LADA). S tím se snaží organizace bojovat zaktualizovaným ceníkem služeb od 1. 1. 2015. Dále by mohla být slabou stránkou na některých pracovištích nižší kapacita pro uživatele služeb. Jedná se zejména o Azylové domy – Dům humanity a Dům rychlé pomoci. Taktéž vybudovaný Domov pro seniory LADA nedisponuje velkou kapacitou oproti konkurenčním zařízením ve městech či obcích s menším počtem obyvatel. Negativum je taktéž shledáváno v typu instituce, což je příspěvková organizace, jejíž název nezná ani Evropská Unie, spíše se označuje jako státní

organizace. Jejím cílem není jako u ostatních společností dosáhnout zisku a pracuje s tím, že má vlastní právní subjektivitu. Slabinou by v současnosti mohla být rovněž nepříznivá finanční situace organizace.

Příležitosti se ve SWOT analýze zpracovávají z vnějšího prostředí organizace. Lze říci, že mezi konkurenčními objekty panuje zdravá rivalita. Jako určitou konkurenční výhodou by se dal považovat počet odlehlých pracovišť, kterých se v České Lípě nachází osm oproti ostatním městům a obcím nedaleko Českolipska. V roce 2013 byly Sociální služby města České Lípy, p. o. velmi intenzivně propagovány v rámci desetiletého výročí. I tak by bylo však dobré rozšířit propagaci a marketingovou komunikaci příspěvkové organizace rovněž v rozhlasovém vysílání, na internetu, na billboardech či v letácích. Všechna pracoviště v České Lípě disponují rovněž dobrou dostupností pro klienty. Jelikož dochází ke stárnutí populace, můžeme říci, že sociální služby nebudou mít v budoucnu o klienty nouzi. Ze strany organizace je taktéž vidět snaha o získání dotací nejen podporou z Libereckého kraje, ale taktéž od mnoha sponzorů, dotací EU a státního rozpočtu.

Hrozby opět sledujeme z vnějšku instituce a můžeme za ně považovat větší množství pracovišť v Libereckém kraji a jeho okolí, které jsou pro sociální služby v České Lípě určitou konkurenční hrozbou. Negativum také můžeme shledávat ve stále zvyšujících se cenách potravin, daní, energie, ale taktéž poskytovaných služeb, což by mohlo do budoucna vést k tomu, že senioři nebudou ochotni za takové služby zaplatit a raději dožijí doma bez odborné péče a sociální pomoci. Oblast sociálních služeb vyžaduje rovněž určité finanční prostředky MPSV, které jsou nedostatečné. Hrozbou by mohla být také vnímána vysoká nezaměstnanost. Shrnutí SWOT analýzy je znázorněno v Tabulce 8.

Tabulka 8: SWOT analýza

<p>Vnitřní prostředí</p>	<p><u>Silné stránky (Strengths)</u></p> <p>Odborná péče</p> <p>Snaha o nezávislost a motivace</p> <p>Dostatek pracovníků</p> <p>Téměř plné kapacity zařízení</p> <p>Kvalita poskytovaných služeb</p> <p>Zavedené jméno</p> <p>Nižší ceny poskytovaných služeb (Dům s pečovatelskou službou)</p>	<p><u>Slabé stránky (Weaknesses)</u></p> <p>Vyšší ceny poskytovaných služeb (Domov pro seniory LADA)</p> <p>Nízká kapacita některých zařízení</p> <p>Právní forma organizace</p> <p>Nepříznivá finanční situace organizace</p>
<p>Vnější prostředí</p>	<p><u>Příležitosti (Opportunities)</u></p> <p>Zdravá rivalita mezi konkurenčními zařízeními</p> <p>Stárnutí populace</p> <p>Rozšíření propagace a marketingové komunikace</p> <p>Dobrá dostupnost pro klienty</p> <p>Snaha o získání dotací</p>	<p><u>Hrozby (Threats)</u></p> <p>Velké množství zařízení v Libereckém kraji a okolí</p> <p>Zvyšující se ceny potravin, daní, energií, služeb, apod. → ztráta klientů</p> <p>Nedostatečné financování sociálních služeb MPSV</p> <p>Vysoká nezaměstnanost</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Ze sestavené SWOT analýzy lze vidět, že ve vnitřním prostředí organizace převládají spíše silné stránky zahrnující především odbornou péči či zavedené jméno, které vytváří silné postavení organizace v konkurenčním boji. Slabou stránkou organizace by mohla být aktuálně nepříznivá finanční situace, která provází organizaci již od roku 2013. V rámci vnějšího prostředí organizace disponuje nabízejícími se příležitostmi, které napomáhají boji jak s konkurenčními zařízeními, tak rovněž s poskytováním služeb pro klienty či s neméně významnou marketingovou komunikací. Samozřejmě každé organizaci se nevyhnou hrozby zaměřující se opět na konkurenci či nedostatek finančních prostředků. Zvláštní důraz by měl pak být kladen především na zvyšující se ceny nejen potravin a služeb, které by mohly následně vést ke ztrátě klientů. Důležité hledisko by mohlo být v budoucnosti spatřováno i ve vysoké míře nezaměstnanosti, která by vedla k tomu, že by služby poskytovaly osoby pouze s rekvalifikačním kurzem a s nedostatečným vzděláním.

3.3 Organizační forma a provozní plán podnikatelské činnosti

Kapitola 3.3 se bude zabývat organizační strukturou, personálním zajištěním organizace a rovněž i provozním plánem Sociálních služeb města České Lípy, p. o. Budou podány základní informace, které budou popisovat konkrétně majetek organizace a to jak movitý, tak nemovitý, práva a povinnosti k majetku, taktéž popis finančních prostředků, příspěvků a darů, diferenciaci mezi hlavní a doplňkovou činností a rovněž daňové zatížení organizace. Kapitoly budou taktéž doplněny možnými návrhy na zefektivnění řízení organizace.

3.3.1 Organizační struktura a personální zajištění organizace

Organizační struktura se aktuálně k 1. 2. 2015 skládá z 6 sektorů, které jsou řízeny ředitelkou organizace Mgr. Evou Stehlíkovou. Provoz jednotlivých sektorů je popsán dle Výroční zprávy SSMCL z roku 2013.

Sektor ředitelství se stará o řízení a administrativu celé instituce, následně rovněž kontroluje komunitní plán v oblasti města (Výroční zpráva SSMCL, 2013). Konkrétně ekonomický úsek se skládá z jedné asistent/ky, personální a mzdové účetní, dopravního referenta, referent/ky sociálních věcí a měl by zde být rovněž administrativní a spisový pracovník/ce (Organizační struktura SSMCL, 2015).

Technický oddíl spravuje řízení objektů – domů s byty zvláštního určení, hlavně údržbu, zlepšení, péče o zahrady. Lze sem rovněž zařadit praní špinavého prádla na základě požadavků uživatelů pečovatelské služby, kam se řadí taktéž údržba týkající se umytí jídelnosičů, atd. (Výroční zpráva SSMCL, 2013). Technický úsek spravují dva referenti/referentky majetkové správy, dva domovníci, řidiči motorových vozidel, jeden pracovník/ce provozu – myčka, dva manipulační dělník/ce – prádlena (Organizační struktura SSMCL, 2015).

Úsek „Pečovatelská služba“ poskytuje služby na základě zákona o sociálních službách, viz kapitola 2.2.1 (Výroční zpráva SSMCL, 2013). Pečovatelská služba je řízena jednou

vedoucí, jedním sociálním pracovníkem/pracovnicí – metodik, jedním sociálním pracovníkem/pracovnicí a taktéž pracovníkem/pracovnicemi v sociálních službách, jejichž počet dle organizační struktury je 13,6 (Organizační struktura SSMCL, 2015).

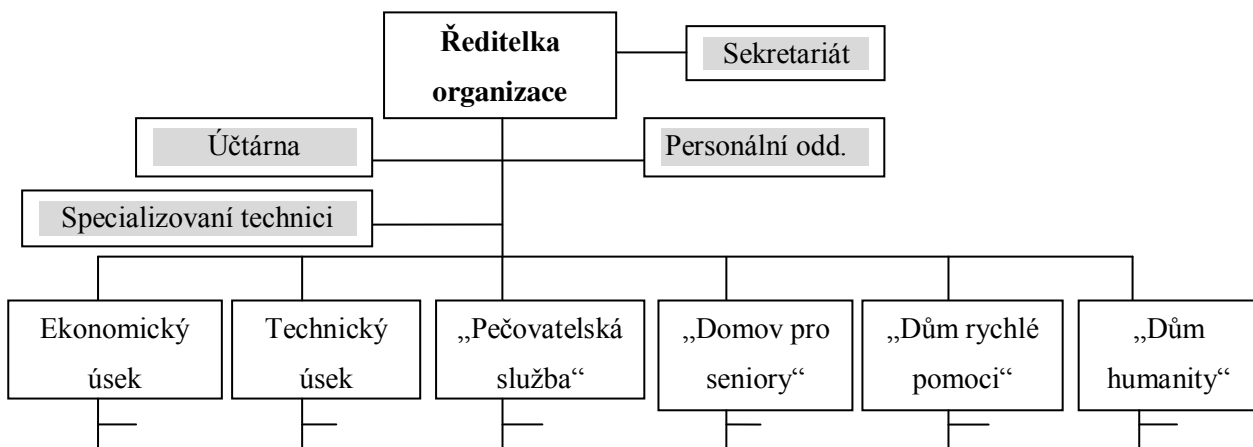
Úsek „Domov pro seniory LADA“ provádí služby popsané v kapitole 1.4.2. Je složen z vedoucí služby, sociálního pracovníka/pracovnice, praktické sestry – ošetřovatel/ky v pozici vedoucí zdravotní péče, čtyř praktických sester – ošetřovatelů/ošetřovatelek, vedoucího přímé oblužné práce a z osmi pracovníků v sociálních službách. Úsek je doplněn rovněž uklízečem/uklízečkou, manipulačním dělníkem/dělnicí – pradelnou, řidičem – údržbářem motorových vozidel (Organizační struktura SSMCL, 2015).

Rovněž tak **úsek azylové domy** poskytuje služby ve vztahu se zákonem o sociálních službách (Výroční zpráva SSMCL, 2013), a skládá se z **úseku „Dům rychlé pomoci“**, který je tvořen jednou sociální pracovnící a domovníkem – řidičem motorových vozidel. Dále **úsek „Dům humanity“** se skládá z vedoucí služby, sociálního pracovníka/ce a pěti pracovníků/pracovnic v sociálních službách (Organizační struktura SSMCL, 2015)

Z popisu jednotlivých úseků lze vyvodit závěr, že se jedná o **liniovou organizační strukturu**. Liniové struktury mají bezprostřední (příkazovací) oprávnění. Vedoucí liniová seskupení provádějí vertikální liniové řízení a formují řídicí osu struktury (např. ředitel organizace, vedoucí úseku). Linioví vedoucí mají nejvyšší kompetence a zodpovědnost. Tyto vedoucí osoby jsou pak trvale nejpodstatnějšími vazbami struktury ztělesňujícími výchozí mocenskou organizovanost struktury (BusinessInfo, 2015). Zaktualizovanou a zjednodušenou liniovou organizační strukturu příspěvkové organizace v grafické podobě lze vidět v Příloze A. Barevné zobrazení organizační struktury znázorňuje určité postavení a kompetence v organizaci. Popis odvodů mezd a pojištění za rok 2013 je pak znázorněn jako interní podklad organizace v Příloze C.

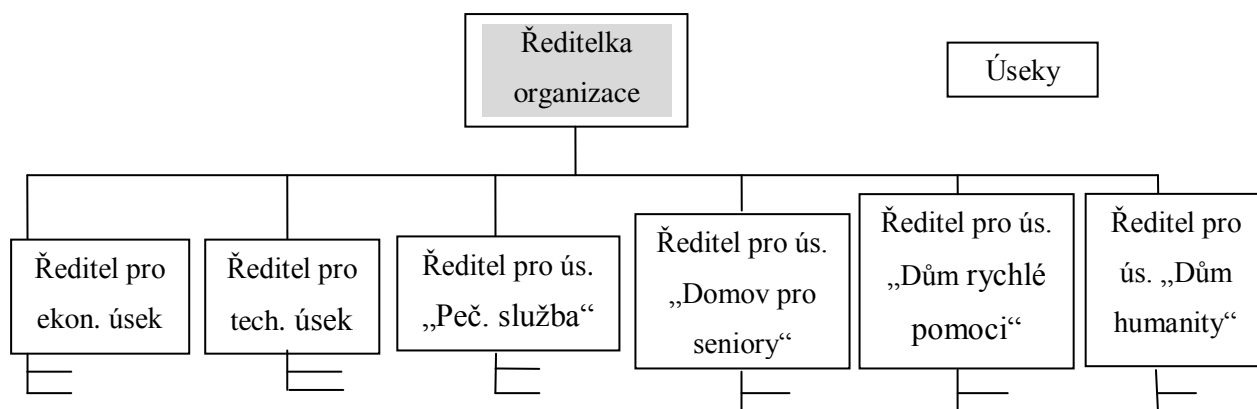
Liniová struktura je však charakteristická pro rozvoj malé organizace do 50 zaměstnanců. Jelikož je tato hranice překročena (konkrétně 58 zaměstnanců), možným návrhem k efektivnějšímu řízení organizace by mohlo být po danou dobu řešeno zformováním menších specializovaných štábů. Tyto štáby plní funkci poradní k zajištění způsobilého rozhodování liniových řídicích pracovníků a jejich složek. Potom se jedná o tzv.

liniově-štabní organizační strukturu, viz Obrázek 2 (BusinessInfo, 2015). Šedá pole znázorňují příklady možných štabních útvarů v organizaci.



Obrázek 2: Zjednodušená liniově – štabní struktura organizace
Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by se do budoucna chtěla organizace dále rozvíjet, bylo by nutné po stanoveném čase přejít (vzhledem k růstu zaměstnanců) k zavedení více řídicích úrovní. Organizace se utřídí na základě rozdílných specifických forem podle nutnosti (např. ekonomická, technická aj.). Častokrát je využíván **funkční typ organizační struktury**. Následně pak vznikají větší specializované štabní útvary, které nespravují jednotky provozu, nýbrž zpracovávají rozborů aktivit a podklady pro rozhodování liniových pracovníků. Pozitivem tohoto spojení kolektivních úkolů by byla úspora nákladů času. Negativem by se pak jevilo např. pomalejší rozhodování, viz Obrázek 3. (BusinessInfo, 2015)



Obrázek 3: Funkční organizační struktura
Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Provozní plán podnikatelské činnosti

Všechny potřebné informace týkající se provozního plánu příspěvkové organizace jsou uvedeny v paragrafech 128 a 150, které byly již popsány v kapitolách 2.2.2 a 2.2.3 a ve Zřizovací listině příspěvkové organizace.

Dle **článku V** je uvedeno definování svěřeného majetku. K vykonávání hlavního předmětu a objektu činnosti i dopňkové aktivity k hospodaření organizace připadá movitý majetek zřizovatele, viz Příloha B. Nemovitý majetek (stavby, pozemky) si příspěvková organizace vypůjčuje v souladu se smlouvou o výpůjčce (Zřizovací listina SSMCL, 2013).

Článek VI určuje majetková práva a povinnosti. Uvedená organizace spravuje majetek ve svém držení, majetek opatřený z vlastních pramenů a vlastnictví zřizovatele pověřeným organizací k hospodaření. Příspěvková organizace spravuje finance:

- vytěžené vlastní aktivitou,
- účelovými dávkami,
- podporami od ostatních činitelů,
- peněžními nástroji získanými z plánu zřizovatele,
- rozpočtu státu a státních fondů (Zřizovací listina SSMCL, 2013).

Kromě toho hospodaří organizace taktéž s **financemi svých fondů, s dary v peněžní formě jak od fyzických, tak od právnických osob** zahrnujích i **finance z jiných států**. Popisovaná organizace je od daně darovací osvobozena, ale je předmětem daně darovací. Příspěvková organizace získává majetek pro svého zřizovatele, neurčuje-li zákon č. 250/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů nebo daná zřizovací listina jiným způsobem. Do své majetkové odpovědnosti zahrnuje organizace:

- **oběžná aktiva** všeho druhu opatřené v běžném roce, kam se řadí zásoby, pohledávky, peněžní majetek, konta rozpočtového vedení a přechodné účty aktivní,
- **ostatní majetek** podle § 27 odstavce 5 zákona č. 250/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Co se týče finančních příspěvků účelově neurčených, poskytuje zřizovatel instituci souhlas k jejich akceptování. Věcné a účelově vztažené finanční dary

získává organizace do svého držení jen na základě předcházející písemného schválení zřizovatele ve shodě s § 39b zákona č. 250/2000 Sb. ve znění pozdějších předpisů (Zřizovací listina SSMCL, 2013).

Následně má popisovaná organizace při spravování s pověřeným majetkem určitá **práva a povinnosti**:

- majetek vedený a efektivně používaný především k zaručení hlavní aktivity, pro kterou byla vytvořena,
- zacházet s movitým majetkem v rozsahu předmětu aktivity a v okruhu schválené doplňkové činnosti definované na základě popsané ve zřizovací listině,
- zacházet s movitým vlastnictvím pouze v souladu se zřizovatelem **převýší-li** pořizovací cena jmění **10.000 Kč**,
- upotřebený movitý majetek, který je již neúčinným pro organizaci navrhnout dříve jiným příspěvkovým institucím založeným městem Česká Lípa,
- nabývat s nemovitým majetkem ve vztahu k náplni smlouvy o výpůjčce,
- jmění vedené v nařízeném přehledu, účtovat o tomto majetku a odepisovat ho ve vztahu s vnitřním nařízením o odpisech,
- starat se o pověřený majetek a vykonávat jeho údržbu a správu,
- ochraňovat majetek před odcizením, okradáním, porušením, zdemolováním, újmou či zneužitím,
- používat předměty práva k obraně jmění,
- bez zpoždění uplatňovat oprávnění na odškodnění proti subjektům, kteří za škodu ručí,
- podávat informace o pronájmech bytových a nebytových prostranství zřizovateli posláním kopie všech nájemních smluv o pronájmu v termínu **do 14 dnů** od data jeho ukončení.

Majetková oprávnění nedefinovaná příspěvkové instituci touto popisovanou zřizovací listinou provádí sám zřizovatel (Zřizovací listina SSMCL, 2013).

Doplňková aktivita se dovoluje v mezích stanovených v čl. III. odst. 2 popisující listiny. Tato činnost nesmí narušovat výplň hlavní činnosti organizace a je řízena zvlášť. Výnos

z doplňkových aktivit je využít zejména pro provoz hlavní činnosti, pokud zřizovatel nestanoví jiným způsobem. Doplňkové činnosti organizace zahrnují:

- produkci,
- směnu a služby, které nejsou zahrnuty v dodatcích 1 a 3 živnostenského zákona,
- služby sloužící k ubytování,
- pronájem a půjčování majetných věcí,
- služby týkající se praní pro domácnost a žehlení,
- úprava a údržba oblečení, bytového textilu a soukromého artiklu,
- poskytování služeb pro rodinu, rodinné příslušníky a domácnost,
- pronájem pověřených prostranství, které neslouží k bydlení pro záměry sociální, pedagogické, výukové, tělovýchovné, kulturní, společenské, zdravotnické, rehabilitační a poživovací (Zřizovací listina SSMCL, 2013).

Dále lze do doplňkových činností začlenit rovněž i **silniční motorovou přepravu**. To se týká nákladní dopravy užívané automobily nebo jízdními komplety o maximální přípustné hmotnosti do 3,5 tuny, pokud jsou vymezeny k transportu zvířat nebo předmětů. Ohledně osobních automobilů se využívají automobily pro přepravu maximálně 9 lidí i s řidičem (Zřizovací listina SSMCL, 2013).

Nejvyššími tržbami SSMCL v doplňkové činnosti byly **výnosy ze služeb**, vykazované ve výkazu zisků a ztrát, které se od roku 2009 do roku 2013 téměř **zdvojnásobily** (Výkaz zisků a ztrát, 2009–2013). Je možno vidět, že poskytované služby klientům jsou hojně využívány, přesto by se mohla být dodána poznámka k Domu s pečovatelskou službou. Zde do července roku 2014 byly poskytovány **masážní a rehabilitační služby** pracovníci v sociálních službách – fyzioterapeutkou. Tyto služby jsou taktéž zahrnuty ve fakultativních činnostech ostatních konkurenčních zařízení. Důvodem bylo ukončení pracovního poměru fyzioterapeutky. Zájem o tyto služby byl ze strany seniorů četný. Možným návrhem by bylo tedy znovuzavedení a poskytování i nadále těchto služeb.

Dalším možným nástinem by mohlo být rovněž opětovné zavedení služby **Senior taxi**, která v České Lípě fungovala pod názvem Autosenior, ale v roce 2012 byla zrušena. A to i přes velký zájem seniorů. Jedním z důvodů bylo zavedení úsporného rozpočtu České

Lípy. Nejednalo se totiž o sociální, ale však o soukromou službu. Autosenior byl významným dopravním prostředkem pro všechny starší obyvatele města důležitým zejména pro přepravu k praktickým doktorům. Tato služba byla rovněž pro seniory cenově výhodná. Nakonec byla služba převzata městskými taxislužbami, které provozují dopravu však pouze pro seniory, kteří jsou klienty domů s pečovatelskou službou (Českolipský deník, 2012).

Co se týče **daňového zatížení**, vychází neziskoví činitelé totožně jako jiní poplatníci při výpočtu základu daně z výsledku hospodaření organizace v případě, že vedou účetnictví. Pokud poplatníci účetnictví nevedou, tak využívají difference mezi příjmy a výdaji. Na základě zákona o dani z příjmů se výnosy neziskových organizací dělí na:

- **příjmy, které nejsou objektem daně** (dary, dávky ze státního, obecního či krajského plánu a z úroků na termínovaných vkladech),
- **příjmy, které sice předmětem daně jsou, ale jsou od daně oproštěny** (příjmy z členských podpor v případě, že členství je nepovinné, výnosy z loterií a jiných her, příjmy z úroků z otevřených sbírek sloužící k financování akcí pořádanými neziskovými organizacemi, např. sportovní dny),
- **na základě zřizovací listiny** taktéž příjmy z poslání a které jsou součástí předmětu daně (výnosy z marketingu - reklamy, příjmy v podobě příspěvků členů v případě, že se jedná o členství, které je povinné a z nájemného) (Zřizovací listina SSMCL, 2013); (Diplomová práce Masarykovy univerzity, 2008).

Následný základ daně lze podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, v platném znění dále modifikovat. V případě neziskových organizací je možnost modifikace základu daně menší, než co se týče podnikatelských činitelů. Paragraf 20 odstavce 7 ZDP ovšem zahrnuje jednu eventualitu, která se váže pouze na neziskové subjekty. Neziskoví činitelé, na které se uvedené zmenšení vztahuje, se chápou poplatníci, kteří nejsou vytvořeni se záměrem podnikat. Tito poplatníci se tedy nemohou řadit mezi obchodní společnosti a družstva. Základ daně lze snížit u příspěvkových organizací **do výše 30 %, maximálně však o 1 000 000 Kč**. V případě, že 30% pokles základu daně je nižší než 300 000 Kč, může se odečíst tato výše, nejvýše ale jen do základu daně. Předpokladem pro uplatnění následujícího odpočtu je fakt, že finance získané tímto spořením využijí instituce

k zajištění nákladů spojených s aktivitami, kde získané výnosy nejsou zahrnuty do předmětu daně a to nejdéle ve třech po sobě následujících zdaňovacích obdobích. Odpočet lze uplatnit do úrovně základu. Není tedy možné, aby vznikla daňová ztráta (Účetní kavárna, 2015).

Popisovaná příspěvková organizace podává daňové přiznání k dani z příjmů právnických osob, což je povinností všech právnických osob bez ohledu na výši jejich příjmů (nulové či ztrátové příjmy). Tuto povinnost potom nemají např. ti neziskoví poplatníci, kteří mají příjmy od daně osvobozené či nemají příjmy, které jsou předmětem daně (Účetní kavárna, 2015).

Výchozím **negativem** je, že příspěvková organizace je především v okruhu hospodaření s majetkem, mzdovém a daňovém, ale rovněž i ve sféře správy a řízení zregulována diskriminačním způsobem ve vztahu k soukromému sektoru, ale taktéž i k neziskovému sektoru. Toto negativum je pak vyvažováno jen pravidelným financováním z městského rozpočtu. V této souvislosti se pak může hovořit o úzké propojenosti příspěvkové organizace se zřizovatelem. Upadající je i rámec zásad co se týče hospodaření s movitým a nemovitým majetkem (Vláda.cz, 2014).

Možným návrhem k odstranění popisovaných negativ by se mohla jevit **změna právní formy organizace** (s.r.o., o. p. s.), která by mohla přispět k efektivnějšímu řízení činností. To by ale pro organizaci mohlo mít další negativní dopad v podobě prodražení fungování organizace. U obchodních společností typu s.r.o. by to znamenalo úhradu nákladů na orgány společnosti (valná hromada, jednatele, dozorčí rada), připravení se o pravděpodobnou činnost dotovat příspěvkové organizace a osvobodit se tak od DPH. Obchodní společnosti jsou vhodné spíše pro aktivity, které vykazují zisk. V případě o. p. s. je dána skutečnost, která od 1. 1. 2014 neumožňuje dle NOZ založení této právní formy. Příspěvková organizace se tak jeví jako optimální způsob vedení SSMCL. Důvodem může být fakt, že i když bude příspěvková organizace ztrátová nebo by byla celkově zrušena, majetek zřizovatele v tomto případě není ohrožen. To se však netýká obchodních společností. Tato forma je rovněž vhodná pro organizace, které nejsou schopny odvádět zisk, jako v případě popisované organizace. Zřizovatel má taktéž dobrý přehled o hospodaření organizace (VŠE, 2014).

3.4 Shrnutí

Třetí kapitola se již zabírala analýzou Sociálních služeb města České Lípy, p. o. Ta se zaměřuje především na **poskytování služeb sociální ochrany a prevence poskytované na nejvyšší a specializované úrovni** pro své obyvatele a subjekty okolních obcí.

Dále byla provedena analýza potenciálních klientů, mezi něž se řadí zejména **senioři** a to jak soběstační, tak také vyžadující celodenní péči, **osoby bez přístřeší**, neziskové organizace, **spolky**, či sdružení, které spolupracují s dětmi, mládeží, dospělými osobami a zdravotně postiženými v okrese Česká Lípa.

Následně byla vypracována rovněž i analýza konkurence v okolí Českolipska, kam se z nespočetného množství zařízení může řadit poskytování **sociálních služeb ve městech Zákupy, Mimoně či Nového Boru**. Ze zjištěných informací byla vytvořena **SWOT analýza** organizace. **Silnou stránkou** organizace by mohla být považována odborná péče o seniory a **slabou stránkou** nižší kapacity některých zařízení v České Lípě. Oproti tomu **příležitosti** jsou spatřovány např. v marketingové komunikaci, **hrozby** naopak v nedostatečném poskytování podpor a dotací od MPSV.

Kromě toho je kapitola doplněna o organizační strukturu aktualizovanou k 1. 2. 2015 s celkem 58 zaměstnanci, viz Příloha A a možnými návrhy na efektivnější řízení organizace zavedením **liniově-štábní**, popřípadě **funkční organizační struktury**.

Třetí kapitola rovněž dodává práva a povinnosti k hmotnému a nehmotnému majetku, hospodaření s finančními prostředky a dary. Ty mohou být získány **vlastní aktivitou, účelovými podporami či peněžními prostředky získanými z plánu zřizovatele**.

Dále byl vysvětlen rozdíl mezi hlavní a doplňkovou činností organizace (**ubytovací služby, pronájem věcí, praní oblečení nebo poskytování služeb pro rodinné příslušníky**), kde možným návrhem na zlepšení hospodaření organizace by mohlo být **znovuzavedení masážních a rehabilitačních služeb či Senior taxi**.

V závěru kapitoly bylo uvedeno rovněž i daňové zatížení neziskových organizací. Základ daně pak lze snížit u příspěvkových organizací **maximálně do 30 %**, nejvíce však o **1 000 000 Kč**. Pokud je naproti tomu **30%** pokles základu daně **nižší než částka 300 000 Kč**, může se odečíst tato hodnota částky, nejvýše ale pouze do základu daně.

Možným nástinem řešení ohledně hospodaření s majetkem i daňovým zatížením organizace by se mohla jevit **změna právní formy**. Tento návrh by však analyzované organizaci spíše uškodil a současná právní forma může být považována za optimální způsob řízení organizace.

4 Finanční analýza popisované organizace

V následující čtvrté kapitole bude sestavena finanční analýza Sociálních služeb města České Lípy, p. o. na základě poskytnutých účetních výkazů organizací, kterými se rozumí rozvaha a výkaz zisků a ztrát z let 2009–2013. Na bázi těchto výkazů z účetnictví budou provedeny výpočty **indikátorů autarkie** a taktéž poměrových ukazatelů, kam lze řadit **indikátory rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti**, které následně zanalyzují finanční zdraví vybrané a popisované příspěvkové organizace.

4.1 Rozvaha

Rozvaha, anglicky **Balance sheet**, je účetní výkaz zobrazující majetek, se kterým organizace nakládá, a zdroje, ze kterých byl majetek opatřen. Lze říci, že se jedná o nejdůležitější pramen dat. Rozvaha rovněž podává zřetelný pohled na úspěšnost činnosti managementu při dosahování pramenů pro financování prostřednictvím krátkodobých či dlouhodobých zdrojů a typů aktiv, do kterých byly zdroje rozděleny. Při hodnocení finanční situace organizace je důležité brát ohled zejména na východisko účtování v historických cenách, co se týče majetku a metod jeho odepisování, oceňování zásob i pohledávek (Kislingerová, 2001). Rozvaha podává výchozí informace o tom, zda se podnik rozhodne přijmout či odmítnout projekt nebo data pro zkoumání vhodnosti více řešení projektů. Firma si poté vybírá varianty, které by se měly uskutečnit. Z rozvahy je možno usoudit závěry o finančním zdraví podniku (Fotr, Souček, 2005).

V rozvaze musí platit následující rovnost: **Aktiva = Pasiva + Vlastní kapitál** (Gladiš, 2005, s. 37).

Rozvaha je pojmenována z toho důvodu, že se obě strany vždy vyrovnávají. **Aktiva** se zpravidla třídí v rozvaze na základě jejich likvidity. Nejprve jsou aktiva krátkodobá, u kterých se očekává, že budou změněna na hotovost, prodána či vyčerpána do jednoho roku. Následují aktiva, která nejsou kategorizována jako krátkodobá díky svému

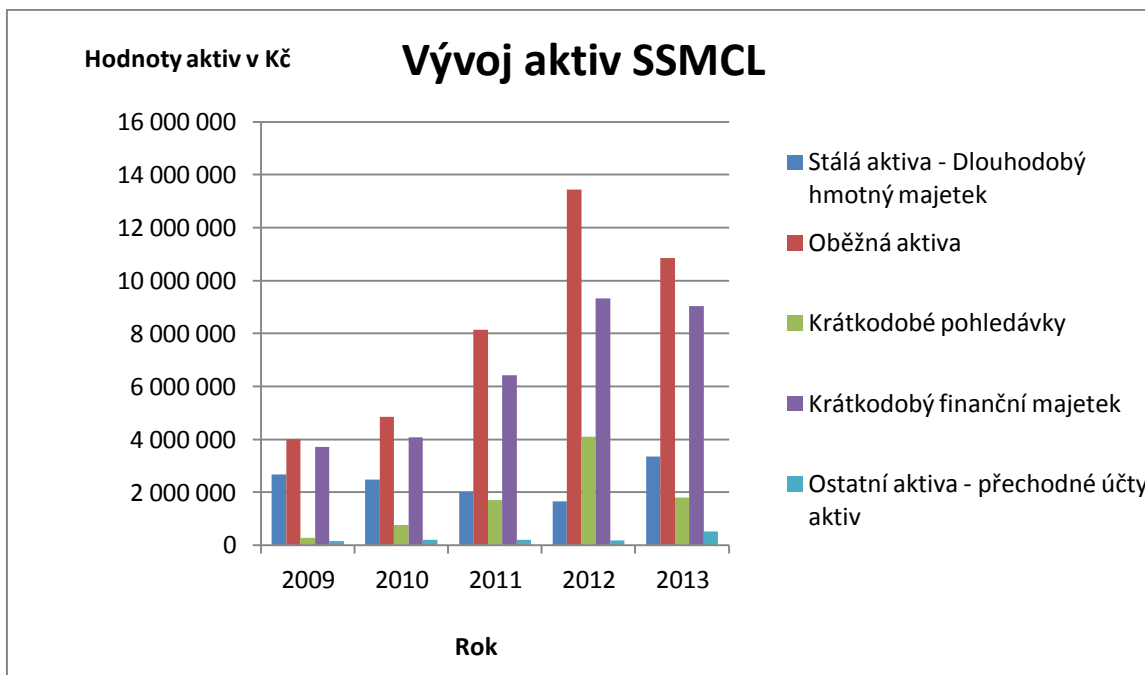
charakteru. Rovněž i **pasiva** jsou členěna podle likvidity. Nejprve jsou v rozvaze krátkodobá pasiva, následují pasiva dlouhodobá a na závěr vlastní kapitál (Gladiš, 2005).

Po stručném vysvětlení pojmu rozvaha následuje zobrazení rozvahy Sociálních služeb města České Lípy, p. o. v letech 2009–2013. V Tabulce 9 se nalézá vývoj aktiv a v Tabulce 10 vývoj pasiv. Vývoj aktiv i pasiv je doplněn rovněž grafickým znázorněním, viz Obrázek 4 a Obrázek 5. Pro přehlednost jsou číselné údaje zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Tabulka 9: Aktiva Sociálních služeb města České Lípy, p. o. v letech 2009–2013 (v Kč)

Označení	AKTIVA	31. 12. 2009	31. 12. 2010	31. 12. 2011	31. 12. 2012	31. 12. 2013
	Aktiva celkem	6 681 061,97	7 314 510,94	10 136 227,18	15 099 197,88	14 205 372,33
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál					
B.	Stálá aktiva	2 673 056,22	2 472 334,22	1 996 623,12	1 660 413,12	3 354 284,12
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 673 056,22	2 472 334,22	1 996 623,12	1 660 413,12	3 354 284,12
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek					
C.	Oběžná aktiva	4 008 005,75	4 842 176,72	8 139 604,06	13 438 784,76	10 851 088,21
C.I.	Zásoby			5 767,89	6 495,08	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky					
C.III.	Krátkodobé pohledávky	288 683,79	769 907,51	1 703 868,05	4 094 945,55	1 804 325,88
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	3 719 321,96	4 072 269,21	6 429 968,12	9 337 344,13	9 046 762,33
D.	Ostatní aktiva – přechodné účty aktiv	152 992,79	194 475,70	206 978,00	186 177,30	506 834,52
D.I.	Časové rozlišení	152 992,79	194 475,70	206 978,00	186 177,30	340 945,52
D.II.	Dohodné účty aktivní					165 889,00

Zdroj: SSMCL



Obrázek 4: Vývoj aktiv v letech 2009–2013

Zdroj: vlastní zpracování

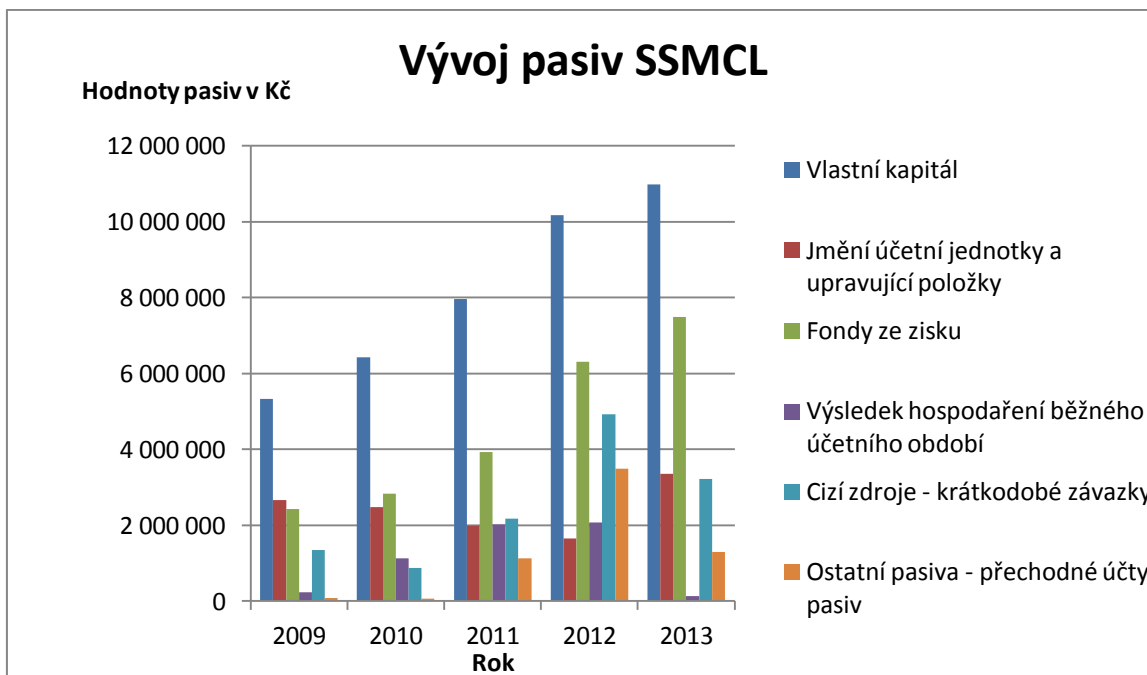
Na Obrázku 4 je zřejmé, že nejvyšších hodnot v tabulce aktiv dosahovala **oběžná aktiva** tvořená zásobami, ale pouze v letech 2011 a 2012, dále krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. **V roce 2012** pak oběžná aktiva plnicí provozní kapacitu organizace dosáhla nejvyšších hodnot ve zkoumaném pětiletém období. K tomu jistě přispěl **nárůst krátkodobého finančního majetku** s dobou splatnosti do 1 roku, který je nejlikvidnější položkou a přeměňuje se tak rychle v peněžní prostředky, které organizaci posloužily k úhradě závazků. Rozbor finančních aktiv je však lehce ovlivňován ke dni účetní uzávěrky a proto nemusí být schopen podávat data o souhrnné situaci v organizaci. Vhodnější by se jevila analýza účetních výkazů za kratší časový úsek (např. měsíc). Zároveň ale organizace dosahovala v roce 2012 **nejvyšších krátkodobých pohledávek** opět s dobou splatnosti do 1 roku. Nejvíce krátkodobých pohledávek bylo podle rozvahy organizace za rok 2012 evidováno za **krátkodobé poskytnuté zálohy**. Organizace se tak v roce 2012 měla snažit o tlak na pokles doby splatnosti částek od dlužníků v následujícím roce, což se jí povedlo (Kislingerová, 2001). Grafické vyjádření vývoje aktiv je doplněno rovněž stálými aktivy a to pouze ve formě dlouhodobého hmotného majetku zajišťující provozní výkonnost organizace (budovy, pozemky či

zařízení v pořizovací ceně vyšší než 40 000 Kč). Ostatní aktiva jsou potom tvořená časovým rozlišením a dohodnými účty aktivními (Rozvaha SSMCL, 2009–2013).

Tabulka 10: Pasiva Sociálních služeb města České Lípy, p. o. v letech 2009–2013 (v Kč)

Označení	PASIVA	31. 12. 2009	31. 12. 2010	31. 12. 2011	31. 12. 2012	31. 12. 2013
	Pasiva celkem	6 681 061,97	7 314 510,94	10 136 227,18	15 099 197,88	14 205 372,33
A.	Vlastní kapitál	5 326 807,03	6 432 091,24	7 960 681,22	10 169 265,94	10 978 099,70
A.I.	Základní kapitál					
A.II.	Jmění účetní jednotky a upravující položky	2 673 056,22	2 472 334,22	1 996 623,12	1 660 413,12	3 354 284,12
A.III.	Fondy ze zisku	2 423 812,21	2 837 292,81	3 932 198,72	6 302 564,10	7 496 439,12
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let				139 991,04	
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	229 938,60	1 122 464,21	2 031 859,38	2 066 297,68	127 376,46
B.	Cizí zdroje	1 354 254,94	882 419,70	2 175 545,96	4 929 931,94	3 227 272,63
B.I.	Rezervy					
B.II.	Dlouhodobé závazky					
B.III.	Krátkodobé závazky	1 354 254,94	882 419,70	2 175 545,96	4 929 931,94	3 227 272,63
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci					
C.	Ostatní pasiva – přechodné účty pasiv	75 800,00	72 090,00	1 121 467,50	3 490 559,00	1 295 299,19
C.I.	Časové rozlišení	75 800,00			3 709,00	
C.II.	Dohadné účty pasivní		72 090,00	1 121 467,50	3 486 850,00	1 295 299,19

Zdroj: SSMCL



Obrázek 5: Vývoj pasiv v letech 2009–2013

Zdroj: vlastní zpracování

Na Obrázku 5 lze spatřit, že nejvyšší hodnotu pasiv tvoří **vlastní kapitál**, který byl v roce **2013 překapitalizován**. Vlastní kapitál je tvořen z největší části fondy ze zisku, kde na základě výkazu zisků a ztrát organizace tvoří nejvyšší hodnoty **rezervní fond**, který se u příspěvkových organizací sestavuje ze **zlepšeného výsledku hospodaření**. Organizace tak měla možnost využít prostředky z tohoto rezervního fondu na další vývoj svých aktivit, z časového hlediska k překonání diferenciací mezi náklady a výnosy, k vyrovnání případných sankcí za nedodržení rozpočtové disciplíny či ke krytí ztrát vytvořených v minulých letech. Příspěvková organizace může rovněž získat souhlas od zřizovatele, aby určitou část rezervního fondu využila k povzbuzení svého investičního fondu, který je evidován v rozvaze organizace (Účetní kavárna, 2015). Úroveň vlastního kapitálu je ovlivňována hodnotami **výsledku hospodaření minulých let**. Ve sledovaném období organizace dosáhla zisku ve třech z pěti analyzovaných období. Takováto situace mohla vést organizaci ke zvýšení vlastního kapitálu. Další položkou vývoje pasiv jsou **cizí zdroje**, které jsou v organizaci tvořeny pouze krátkodobými závazky. V rozvaze organizace největší položku tvoří **závazky vůči zaměstnancům**, které vznikají zúčtováním mezd. Vývoj pasiv SSMCL je doplněn taktéž ostatními pasivy zahrnující časové rozlišení a dohodné účty pasivní (Rozvaha SSMCL, 2009–2013).

4.2 Výkaz zisků a ztrát

Účetní výkaz zisků a ztrát neboli **výsledovka** formuluje diferenci výnosů a nákladů podniku za určitý časový úsek, kterým může být měsíc či rok. Zahrnuje jednu z nejdůležitějších částí informace, čímž je **čistý zisk** (výsledek hospodaření) organizace. Tento účetní výkaz tedy prezentuje ziskovost firmy. Matematicky by se tento poměr dal zapsat jako: **tržby – náklady = zisk** (Kislingerová, 2001, s. 59).

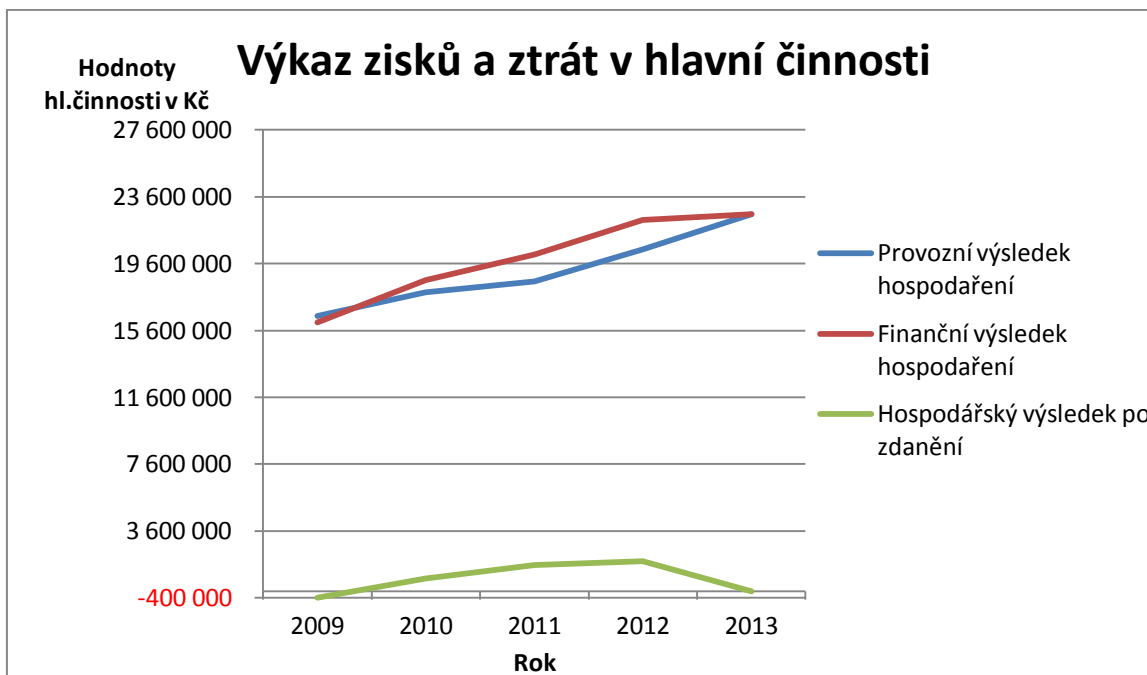
Výkaz zisků a ztrát znázorňuje úspěšnost podniku ze stanoviska používání majetku a zdrojů, které měl v roce, ve kterém se hodnotilo, k dispozici (Kislingerová, 2001). Tento účetní výkaz zahrnuje tokové hodnoty, na které je potřeba v průběhu roku brát ohled. Výkaz zisků a ztrát reflektuje úspěšnost odvedené práce managementem v používání majetkového základu a také kapitálu, který do firemních aktivit zahrnul (Gladiš, 2005).

Následuje sestavení tohoto účetního výkazu za hlavní a doplňkovou činnost organizace. Jedná se opět o data z let 2009–2013, viz Tabulka 11 a Tabulka 12, které jsou doplněny grafickým znázorněním, viz Obrázek 6 a Obrázek 7. Hodnoty v tabulce jsou pro přehlednost zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Tabulka 11: Výkaz zisků a ztrát: hlavní činnost v letech 2009–2013 (v Kč)

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Provozní výsledek hospodaření	16 475 199,41	17 867 282,52	18 550 803,09	20 453 234,48	22 548 869,73
Finanční výsledek hospodaření	16 101 354,74	18 628 542,85	20 133 561,38	22 229 725,61	22 548 869,73
Mimořádný výsledek hospodaření					
Hospodářský výsledek před zdaněním	-373 844,67	761 260,33	1 582 758,29	1 776 491,13	0,00
Hospodářský výsledek za účetní období = čistý zisk po zdanění	-373 844,67	761 260,33	1 582 758,29	1 776 491,13	0,00

Zdroj: SSMCL



Obrázek 6: Výkaz zisků a ztrát v hlavní činnosti v letech 2009–2013

Zdroj: vlastní zpracování

Záměrem hlavní činnosti je dospět k rovnováze mezi náklady a výnosy. **Hospodářský výsledek** se sestavuje nejprve zpracováním provozního výsledku hospodaření (rozdílem mezi provozními výnosy a náklady), dále finančního výsledku (rozdílem mezi finančními výnosy a náklady) a následně mimořádného výsledku hospodaření (rozdílem mezi mimořádnými výnosy a náklady), viz Obrázek 6. Jelikož organizace ve výkazu zisků a ztrát nevidovala žádnou daň z příjmů, je výsledek hospodaření před zdaněním totožný s čistým ziskem po zdanění. Je to dáno skutečností, že příspěvková organizace podává tzv. nulové daňové přiznání, z účetních výkazů není zřejmý jiný fakt a správce daně vyměří s poplatníkem daně totožnou daň v nulové hodnotě. Taktéž nebyly v tomto výkazu vedeny položky účtů 58x (např. náklady na změnu metody) a 68x (např. výnosy ze změny metody), které by tvořily mimořádný výsledek hospodaření (Účetní kavárna, 2015). Největší položku provozních nákladů podle výkazu zisků a ztrát organizace tvoří **spotřeba energie** a rovněž **mzdové náklady**, které v roce 2013 dosahovaly nejvyšších hodnot, viz Příloha D. Tyto náklady pak mohly být následně příčinou poklesu čistého zisku po zdanění v roce 2013. Naopak **výnosy ze služeb** tvořily v tomtéž roce největší část finančního výsledku hospodaření. Díky tomu, že v letech 2010–2012 převyšovaly výnosy náklady, dosahovala organizace kladného hospodářského výsledku za účetní období. Ztráta z roku

2009 mohla být uhrazena z rezervního fondu organizace (Výkaz zisků a ztrát SSMCL, 2009–2013).

Tabulka 12: Výkaz zisků a ztrát: doplňková činnost v letech 2009–2013 (v Kč)

Položka	2009	2010	2011	2012	2013
Provozní výsledek hospodaření	-292 709,07	407 450,52	416 968,91	458 279,95	671 870,04
Finanční výsledek hospodaření	386 874,20	768 654,40	866 070,00	748 085,75	799 246,50
Mimořádný výsledek hospodaření					
Hospodářský výsledek před zdaněním	679 583,27	361 203,88	449 101,09	289 805,80	127 376,46
Daň z příjmů	75 800,00				
Hospodářský výsledek za účetní období = čistý zisk po zdanění	603 783,27	361 203,88	449 101,09	289 805,80	127 376,46

Zdroj: SSMCL



Obrázek 7: Výkaz zisků a ztrát v doplňkové činnosti v letech 2009–2013
Zdroj: vlastní zpracování

Cílem **doplňkové činnosti** je nabytí zisku a pozoruje se odděleně, aby nenarušila aktivity hlavní činnosti (Účetní kavárna, 2015). Doplňková činnost organizace oproti hlavní činnosti sice vykazovala mezi roky 2012 a 2013 pokles hospodářského výsledku účetního období, ale nikoliv tak podstatně vysoký jako v hlavní činnosti, viz Obrázek 7. Z Tabulky 11 a z Tabulky 12 pak lze vidět, že v roce 2009 byla pokryta ztráta v hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. V roce 2009 doplňková činnost zaznamenala záporné hodnoty provozního výsledku hospodaření, které byly odrazem nízkých výnosů z prodeje služeb. V dalších letech se však situace zlepšila a výnosy z prodeje služeb se tak staly největší položkou v doplňkové činnosti. Podobně jako u hlavní činnosti organizace se zde nevytváří mimořádný výsledek hospodaření (Výkaz zisků a ztrát SSMCL, 2009–2013).

4.3 Výpočet ukazatelů finanční analýzy

Východiskem finanční analýzy jsou poměrové finanční indikátory, u neziskových organizací jsou nezbytnou součástí dále také indikátory autarkie. K ohodnocení finančního zdraví podniku musí být zváženy následující poměrové **ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti** (Jáčová, Ortová, 2013). Nejprve budou však uvedeny **ukazatele autarkie**, které hodnotí soběstačnost municipálního podniku (Kraftová, 2002).

Ukazatel autarkie je považován za jeden z nejdůležitějších ukazatelů hodnocení neziskových organizací. Indikátor autarkie je důležitý zejména z toho pohledu, že municipální podniky nejsou zřizovány jako ziskové podniky a výsledek hospodaření je stanoven na principu, který je vytržen od proudu hotovosti. Z eventuelních ukazatelů autarkie jsou vyselektovány **autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**, viz rovnice (1), **souhrnná autarkie na základě příjmů a výdajů a jejich modifikovaná podoba v provozní oblasti**, viz rovnice (2) a **rozsah příjmů z neinvestiční dotace na souhrnných provozních příjmech**, viz rovnice (3) (Kraftová, 2002).

$$A_{HV-HČ} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady hlavní činnosti}} * 100 [\%] \quad (1)$$

$$A_{CF} = \frac{\text{Příjmy}}{\text{Výdaje}} * 100 [\%] \quad (2)$$

$$A_{\text{NID}} = \frac{\text{Neinvestiční dotace}}{\text{Neinvestiční příjmy}} * 100 [\%] = \frac{\text{konečný stav účtu 648}}{\text{součet stran MD účtů 241 a 261}} \quad (3)$$

Indikátory rentability posuzují výkonnost vedení firmy a její způsobilost produkovat zisk. Tyto ukazatele znázorňují, do jaké výše je firma způsobilá posoudit vložený kapitál (Jáčová, Ortová, 2013). V ekonomické praxi se lze setkat s více typy ukazatelů rentability, z nichž nejčastěji jsou aplikovány indikátory rentability celkového vloženého kapitálu (**ROA** – Return on Assets), rentability vlastního kapitálu (**ROE** – Return on Equity), rentability tržeb (**ROS** – Return on Sales) a rentability nákladů (**ROC** – Return on Costs), viz rovnice (4) až (7) (Fotr, Souček, 2005, s. 64); (Management Mania, 2015). Lze se řídit jednoduchou zásadou: „*Čím vyšší, tím lepší.*“ (Firmy.finance, 2015).

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT (EAT)}}{\text{aktiva}} * 100 [\%] \quad (4)$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%] \quad (5)$$

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT (EAT)}}{\text{Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb + Tržby z prodeje zboží}} * 100 [\%] \quad (6)$$

$$\text{ROC} = \frac{1 - \text{EBIT}}{\text{Tržby}} * 100 [\%] = 1 - \text{ROS} \quad (7)$$

Ukazatelé aktivity mají úlohu hodnotit firmu z pohledu její způsobilosti výkonně spravovat své činnosti. Indikátory formulují, jak se daná skupina majetku ve firmě obrací za daný časový úsek (Jáčová, Ortová, 2013). Výpočet aktivity podniku se provádí prostřednictvím **obratu celkových aktiv**, který by měl být minimálně na stupni významu 1, **doby obratu zásob**, která by měla být co nejnižší, **rychlosti obratu zásob**, která by měla být naopak co nejvyšší, **doby obratu pohledávek**, u které se navrhuje maximálně 50 dní a **obratem pohledávek**, viz rovnice (8) – (12) (Management Mania, 2015); (Firmy.finance, 2015).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva celkem}} \quad (8)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} [\text{dny}] \quad (9)$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (10)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\left(\frac{\text{tržby}}{360}\right)} \text{ [dny]} \quad (11)$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (12)$$

Indikátory likvidity znázorňují způsobilost firmy transformovat svá aktiva na finanční nástroje, které podnik vyžaduje k vyrovnání svých aktuálně zaplacených závazků (Jáčová, Ortová, 2013). Výpočet likvidity lze provést skrze **likviditu okamžitou**, která by se měla pohybovat v rozmezí 0,2–0,5, **likviditu pohotovou**, která by měla být v rozmezí 1–1,5 a **likviditu běžnou**, která by měla být optimálně kolem 1,5–2,5, viz rovnice (13) – (15) (Management Mania, 2015); (Firmy.finance, 2015).

$$\text{Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně)} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

$$\text{Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně)} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

$$\text{Likvidita běžná} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (15)$$

Ukazatele zadluženosti jsou koncipovány jako vztah mezi vlastními a cizími zdroji. Zjišťují, v jakém rozsahu je majetek firmy podporován peněžními prostředky z cizích zdrojů (Jáčová, Ortová, 2013). Lze stanovit **míru zadluženosti vlastního kapitálu**, která by měla být na úrovni 100 %, **míru celkového zadlužení** na hodnotě maximálně 35 % a **ukazatel úrokového krytí**, který by měl dosahovat optimální velikosti nad 8. Svízelnou hodnotou je pak hodnota dosahující 3, viz rovnice (16) – (18) (Management Mania, 2015); (Firmy.finance, 2015).

$$\text{Míra zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \text{ [%]} \quad (16)$$

$$\text{Míra celkového zadlužení} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}} * 100 \text{ [%]} \quad (17)$$

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{nákladové úroky}} \quad (18)$$

Výsledky výpočtu jednotlivých ukazatelů jsou pro lepší přehlednost zaokrouhleny na dvě desetinná místa, viz Tabulka 13.

Tabulka 13: Výpočet ukazatelů finanční analýzy

Ukazatel	2009	2010	2011	2012	2013
A _{HV-HČ}	97,73 %	104,26 %	108,53 %	108,69 %	1 %
A _{NID}	0,00 %	0,00 %	7,41 %	0,00 %	15,82 %
ROA	-5,60 %	10,41 %	15,61 %	11,77 %	0,00 %
ROE	-7,02 %	11,84 %	19,88 %	17,47 %	0,00 %
ROS	-23,82 %	33,07 %	39,18 %	27,31 %	0,00 %
ROC	23,82 %	66,93 %	60,82 %	72,69 %	0,00 %
Obrat celkových aktiv	0,23 obrátů za rok	0,31 obrátů za rok	0,40 obrátů za rok	0,43 obrátů za rok	0,47 obrátů za rok
Doba obratu zásob	0 dnů	0 dnů	1 den	0 dnů	0 dnů
Obrat zásob	0,00 obrátů za rok	0,00 obrátů za rok	700,43 obrátů za rok	1001,36 obrátů za rok	0,00 obrátů za rok
Doba obratu pohledávek	66 dnů	120 dnů	152 dnů	227 dnů	98 dnů
Obrat pohledávek	5,44 obrátů za rok	2,99 obrátů za rok	2,37 obrátů za rok	1,59 obrátů za rok	3,67 obrátů za rok
Likvidita okamžitá	2,75	4,61	2,96	1,89	2,80
Likvidita pohotová	2,96	5,49	3,74	2,72	3,36
Likvidita běžná	2,96	5,49	3,74	2,73	3,36
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	25,42 %	13,72 %	27,33 %	48,48 %	29,40 %
Úrokové krytí	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Míra celkové zadluženosti	20,27 %	12,06 %	21,46 %	32,65 %	22,72 %

Zdroj: vlastní zpracování

U zhodnocení **ukazatelů autarkie**, nejprve tedy u **indikátoru autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů** je stanoveno, že ukazatel je na pozitivní hodnotě **100 %**. Nižší hodnota výsledků, která je u organizace zaznamenána v roce 2009 a 2013 může znamenat neuspokojivé pokrytí nákladů výnosy a bylo by třeba provést rozbor příčin. Při dosažení vyšší hodnoty než je stanovená hodnota, je důležité se zamyslet nad příčinou. Bylo by dobré uvážit, zda by prostředky z dotací nebylo vhodné využít jinde či zda by výnosy z poplatků uživatelů služeb neměly poklesnout. Tato situace nastala v organizaci v letech

2010–2012. **Souhrnnou autarkii na základě příjmů a výdajů a jejich modifikovanou podobu v provozní oblasti** nelze vypočítat z důvodu absence účetního výkazu cash flow, který příspěvková organizace nemá ze zákona povinnost vykazovat. **Indikátor míry příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech** je participován na podílu prostředků z rozpočtu na financování výkonu municipálního podniku. Zůstatek příjmů do 100% je pak tvořen poplatky klientů, příležitostnými příjmy a příjmy z doplňkových aktivit (Kraftová, 2002). V letech 2009, 2010 a 2012 jsou hodnoty nulové z důvodu nulového čerpání fondů.

Pokud by se měly zhodnotit **ukazatele rentability** s předpokladem čím vyšší, tím lepší, lze spatřit, že nejvyšších hodnot bylo dosaženo v roce 2011 téměř u všech indikátorů s výjimkou ROC. Podle **ROA** je možno vidět, že z **15,6 %** organizace efektivně využívala svou majetkovou základnu. Čím je ukazatel vyšší, tím je pro organizaci prospěšnější. Indikátor **ROE** udává, že přibližně **20 %** čistého zisku organizace připadlo na 1 Kč investovaného kapitálu. Aby byla organizace pro investory zajímavá, mělo by platit, že rentabilita vlastního kapitálu by měla být vyšší než alternativní bezrizikový výnos (Kislingerová, 2001). Na základě **ROS** lze spatřit skutečnost, že kolem **39 %** čistého zisku připadlo na 1 Kč tržeb. Při nižších hodnotách ROS lze identifikovat, že organizace buď poskytuje služby za nižší ceny, nebo dosahuje vysokých nákladů. Na závěr ukazatel **ROC** vyjadřuje hodnotu necelých **61 %** a dodává, že pokud je hodnota co nejnižší, tím má organizace lepší hospodářský výsledek, jelikož jednu korunu tržeb zvládne zformovat s nižšími náklady. Záporné hodnoty u ukazatelů rentability v roce 2009 jsou ovlivňovány především záporným hospodářským výsledkem za účetní období (Management Mania, 2015).

Indikátory aktivity mohou být brány jako doplňkové ukazatele u neziskových organizací. Konkrétně bylo zjištěno u **obratu zásob a doby obratu zásob**, že mezi roky 2011 a 2012 došlo k růstu obratu zásob a zároveň k poklesu doby obratu zásob. To může pro organizaci signalizovat situaci tzv. podkapitalizování, kdy nemá dostatek kapitálu na financování aktiv. Pokud by docházelo ke zvyšování obratu zásob, vedlo by to k vyššímu zisku nebo k poklesu kapitálové náročnosti při stejné velikosti zisku. **Obrat celkových aktiv** by se měl pohybovat minimálně na stupni hodnoty 1, což se v této organizaci nedaří, nejbliže

k tomu byla v roce 2013, kdy došlo k největšímu počtu obrátů za rok. Hodnota ukazatele se ve sledovaném období stále zvyšuje, což pro organizaci znamená pomalejší nárůst aktiv než tržeb organizace. **Doba obratu pohledávek** neboli doba splatnosti, než jsou pohledávky převedeny na peněžní částky, by měla být maximálně 50 dní. Vyjadřuje skutečnost, za jak dlouhou dobu zákazník firmě zaplatí. Ani v této situaci nebyla podmínka organizací dodržena, nejvíce se jí však blížila v roce 2009. Od tohoto roku až do roku 2012 hodnoty ukazatele rostly, což v organizaci vedlo ke vzrůstající kapitálové náročnosti. **Obrat pohledávek** značí situaci, jak rychle jsou přeměňovány pohledávky na peníze. Nejvíce obrátů pohledávek v organizaci bylo zaznamenáno v roce 2009 (Management Mania, 2015); (Firmy.finance, 2015).

Vývoj **ukazatelů likvidity** se jeví jako nejdůležitější poměrový ukazatel u neziskových organizací. Naznačuje, že u **okamžité likvidity** by se hodnoty měly pohybovat kolem **0,2–0,5**, což se ale nedaří a pohybují se nad stanoveným limitem. Tento výsledek může být považován organizací za pozitivní, což dokazuje nezbytnost vedení rozsahu zhodnocování volných peněžních prostředků. U **pohotovité likvidity** je tomu stejně. Hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí od **1–1,5** avšak opět se pohybují nad určenou hranicí. Vypočtené hodnoty ukazují na situaci, kdy nedochází k rovnováze mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. **Likvidita běžná** by měla dosahovat výše hodnot kolem **1,5–2,5**, kterým byla organizace nejbližší v roce 2012. Z postoje věřitelů (bank) je projeven zájem o vyšší hodnoty ukazatelů. Ze stanoviska podniku nadmíru vysoká likvidita dokazuje fakt o dlouhodobě vysokých hodnotách netvůřícím vázání prostředků v hotovosti a o oslabení provozního cyklu u organizace. Růst hodnot ukazatele běžné likvidity může být zapříčiněn růstem oběžných aktiv (Management Mania, 2015); (Firmy.finance, 2015).

Závěrem indikátory zadluženosti, konkrétně **míra zadluženosti vlastního kapitálu** by se měla pohybovat kolem **100 %**, kde nejbližší je této hranici rok 2012. Mezi roky 2012 a 2013 hodnota klesla z důvodu růstu vlastního kapitálu. Jelikož organizace za celých pět let nevykazovala ve výkazech zisků a ztrát nákladové úroky, nestanovuje se v této situaci **úrokové krytí**. Co se týče **míry celkové zadluženosti**, ta by měla být do **maximální výše 35 %**, což se u analyzované organizace daří dodržet (Firmy.finance, 2015).

4.4 Shrnutí

Kapitola čtvrtá vypracovává finanční analýzu vybrané organizace, která je pro většinu podniků a organizací nelehkou součástí každého podnikatelského plánu. U zvolené příspěvkové organizace se pracovalo s údaji mezi lety 2009–2013 vycházející ze základních účetních výkazů – rozvahy a výkazu zisků a ztrát. O rozvaze lze konstatovat, že se jedná o nejdůležitější zdroj informací a je z ní možno usoudit závěry o **finančním zdraví podniku**. Výkaz zisků a ztrát pojímá jednu z nejdůležitějších částí informace, čímž je **čistý zisk** (výsledek hospodaření) organizace. Tento účetní výkaz tedy prezentuje **ziskovost firmy**.

Na základě nejdůležitějších **ukazatelů autarkie** bylo zjištěno, že organizace se v současnosti nachází v situaci neuspokojivého pokrytí nákladů výnosy a bylo by třeba provést rozbor příčin. Rovněž bylo rozpoznáno, že příjmy jsou pak z větší části tvořeny poplatky klientů, příležitostnými příjmy a příjmy z doplňkových aktivit.

Po aplikování poskytnutých dat do tabulek a grafických vyjádření bylo zjištěno, že organizace v hlavní činnosti dosahovala nejvyšších výsledků hospodaření běžného účetního období v rozmezí mezi roky 2011 a 2012. Po roce 2012 však došlo k poklesu u výsledku hospodaření po zdanění, který se dokonce **v roce 2013 pohyboval na nulové hodnotě**. Vedlo to však i ke stále **rostoucím nákladům**, které mohly být jednou z příčin. Lze ovšem říci, že pro organizaci byl **průlomový rok 2012**, kdy sice dosahovala nejvyššího hospodářského výsledku po zdanění, ale na úkor nejvyšších pohledávek ve sledovaném období.

Dále byly zaznamenány nejvyšší hodnoty u položky **cizích zdrojů**, konkrétně u krátkodobých závazků a míra celkové zadluženosti se v roce 2012 vyšplhala rovněž na nejvyšší hodnotu. Mezi lety 2011 a 2012 mohlo dojít k podkapitalizování a organizace tak nemusela mít dostatek kapitálu na financování aktiv.

5 Další možné návrhy na zlepšení a zhodnocení přínosu diplomové práce

Závěrečná pátá kapitola bude obsahovat další možné nástiny a návrhy ke zlepšení hospodářské a ekonomické činnosti organizace. Zároveň však také zahrne možné návrhy k boji jak na konkurenčním trhu, tak i s rostoucími náklady. Další možné návrhy byly sepsány buď na základě zjištění o konkurenčním prostředí z kapitoly 3.2.2 či z účetních výkazů organizace, viz kapitola 4.1. Zhodnocení přínosu diplomové práce by pak mohlo být určitým doporučením k zavedení možných návrhů v organizaci do budoucna.

Největší hodnotu provozních nákladů tvoří **mzdové náklady**, které se od roku 2009 do roku 2013 **zvýšily téměř o 2 mil. Kč**, viz Příloha D (Výkaz zisků a ztrát SSMCL, 2009–2013). Požadavky na zaměstnance jsou dány **stupněm vzdělání** a zde lze vidět určité nedostatky (Organizační struktura SSMCL, 2015). Ty se týkají konkrétně Domu s pečovatelskou službou, kde požadavek na vedoucího zařízení je VŠ či VOŠ, což není splněno. Proto by bylo pro zařízení vhodnější dosadit za tuto pozici zástupkyni vedoucího, která má požadované vzdělání, rovněž i praxi v oboru a může tak přinést nový pohled k řízení tohoto pracoviště vedoucí k úsporám.

Tím se také nabízí otázka **navýšení pracovní doby** v Domě s pečovatelskou službou ze současných 8 hodin na 12 hodinový pracovní provoz za stejnou mzdovou sazbu. Možným návrhem by bylo zavedení krátkého a dlouhého týdne pro pracovníky zařízení. Některá konkurenční zařízení v okolí (např. v Mímoně) již na tento provoz přistoupila. Výhodou zavedení tohoto provozu je poskytování služeb klientům rovněž i v sobotu a v neděli. Klienti by uvítali, kdyby se tato služba zavedla. Významnou by byla také mobilita služeb, pracovníce v sociálních službách by musely být flexibilní při poskytování terénní péče pro seniory. Z toho vyplývá, že Dům s pečovatelskou službou by musel mít dostatečný počet automobilů k přesunu pracovníků, pro dovoz obědů či k poskytování velkých nákupů, aby nevznikala časová ztráta (např. hodina a více).

Druhou nejvyšší položkou provozních nákladů je **spotřeba energie**, která se mezi lety 2009–2013 více než **zčtyřnásobila**, viz Příloha D (Výkaz zisků a ztrát SSMCL, 2009–2013). Úspora energie by mohla být spatřena v kompletním zateplení jednotlivých pracovišť pohybující se až **do výše 40 %** (e15, 2009). V roce 2009 byl zateplen Dům s pečovatelskou službou, který spolufinancovala EU a od roku 2014 se zde nachází rovněž i Domov pro seniory LADA. Ostatní odloučená pracoviště by podle dostupných informací neměla být zateplena a to by mohl být jeden z požadavků příspěvkové organizace na poskytnutí dotace. Ukázkovým příkladem by mohl být **Operační program Životní prostředí (OPŽP)** využitelný rovněž v neziskovém sektoru, který vede ministerstvo životního prostředí. První apel k předložení návrhů zveřejní tento odbor na podzim roku 2015. Podle mluvčí ministerstva životního prostředí posouzení proběhne do tří měsíců od zakončení přijímání žádostí z důvodu toho, aby žadatelé ještě stihli stavební sezonu v následujícím roce. V tomto programu chce stát přispívat zejména ke snížení energetické náročnosti starších budov či aplikování obnovitelných energetických zdrojů. Cílem ministerstva životního prostředí bude poskytování seskupení dotace a úvěru. Díky tomu by se měl navýšit počet projektů k realizaci. Záměrem by mělo být dosažení co nejvyššího efektu v energetických úsporách (Týdeník Ekonom, 2015, s. 12–13).

Organizace by mohla finanční prostředky získávat rovněž i z **podpor, darů a dotací** buď od soukromých fyzických, nebo právnických osob. Na základě toho by se organizace mohla více propagovat, ať už v městských novinách či v rozhlasovém vysílání, tak rovněž i na internetu, konkrétně na sociálních sítích nebo na billboardech v centru města. Hlavním sponzorem příspěvkové organizace je **firma HAMÉ**, dále pak Kaufland, Opavia, Jizerské pekárny, GE Money Bank a řada dalších (SSMCL, 2015). Byly evidovány **finanční podpory Libereckým krajem** v roce 2013 pro sociální služby Azylové domy, kam spadá Dům humanity a v roce 2014 pro Domov pro seniory LADA. V roce 2010 a 2011 byly taktéž zaznamenány dotace ze státního rozpočtu (Registr MPSV, 2014). Možným návrhem by bylo zvaní potenciálních dárců na různé kulturní, sportovní či jiné společenské akce, např. ples, grilování, sportovní hry, apod.

Co se týče konkurenčního prostředí, mohlo by být možným návrhem zesílení **partnerství**, a to nejen z vnějšího, tak rovněž i z vnitřního prostředí (lokální úřady, klienti služeb a jejich rodinní příslušníci, pracovníci, instituce uživatelů, poskytovatelé služeb, sociální společníci, instituce občanské společnosti, které jsou vykonávány v místní pospolitosti, apod.). Udržování partnerství je nesmírně důležité k zachování sociální solidárnosti (MPSV, 2010). Příkladem k uvedení dané problematiky by mohl být dobrovolnický program „Adopce seniorů“, který byl pod záštitou Maltézske pomoci, o. p. s. Tato organizace až do konce roku 2014 spolupracovala rovněž s městem Česká Lípa, kde se nacházelo její centrum. V rámci regionu probíhala taktéž spolupráce s organizacemi v Novém Boru, v Mimoni, v Doksech, v Zákupích či ve Sloupu v Čechách (Maltézska pomoc, 2015). Jelikož žádné další takové centrum se na severu Čech nenachází, bylo by příhodné navázat spolupráci s ostatními dobrovolnickými či jinými organizacemi.

Přínosem této vypracované diplomové práce pro zvolenou a následně analyzovanou příspěvkovou organizaci by mělo být poskytnutí určitých názorů, nápadů a nástrojů, na co by se do budoucna mohla zaměřit, změnit či redukovat. Diplomová práce měla pomoci objasnit jak organizaci SSMCL, tak rovněž i jiným organizacím v sociálních službách oblasti týkající se konkurenčního okolí, poskytovaných služeb, ale rovněž i otázky týkající se odloučených pracovišť v České Lípě či zvolení jiného typu řízení organizace. Neméně důležitou je ekonomická sféra, která by mohla být nápomocna pro řešení nepříznivých finančních situací při vedení hospodaření organizace. Díky odbornému dohledu při zpracování diplomové práce by možné návrhy měly být v budoucnu převedeny do skutečnosti.

5.1 Shrnutí

Závěrečná 5. kapitola shrnuje další možné návrhy na zlepšení hospodaření příspěvkové organizace. Možným návrhem na zlepšení je dodržování **požadavků vzdělání** především na vedoucích pozicích. Organizaci by to mohlo do budoucna přinést nový či flexibilnější pohled na řízení Domu s pečovatelskou službou. V Domě s pečovatelskou službou by se mohl taktéž zavést **pracovní režim v rozmezí 12 hodin** (krátký a dlouhý týden), což by

přineslo poskytování služeb pro klienty i o víkendech. Důležitou by bylo rovněž **mobilita služeb**.

Spotřeba energie, která zahrnuje druhou největší položku nákladů, by se mohla redukovat **zateplením** jednotlivých odloučených pracovišť. Došlo by tak až ke **40% úspoře**.

Taktéž by organizace mohla získávat **finanční prostředky od soukromých fyzických či právnických osob** prostřednictvím různých společenských, kulturních nebo sportovních příležitostí a událostí. Významný podíl nese rovněž **partnerství**.

Přínos diplomové práce by mohl organizaci přinést možná návrhy v následujících oblastech - konkurenční okolí, poskytování služeb klientům, odloučená pracoviště v České Lípě, finanční situace a hospodaření organizace či změna v řízení organizace.

Závěr

Diplomová práce byla věnována vypracování podnikatelského plánu Sociálních služeb města České Lípy, p. o., jejichž existence se datuje již od roku 2003. Pozornost byla především zaměřena na analýzu konkurenčních zařízení v okolí Českolipska a následné vypracování SWOT analýzy, což byl jedním z cílů diplomové práce. Je zřejmé, že na Českolipsku a jeho okolí je nespočet zařízení poskytující sociální služby nejen pro seniory, ale rovněž pro postižené osoby, jedince bez přístřeší či pro osoby v tíživých životních situacích. Proto bylo šetření konkurenčního okolí provedeno na základě doporučení od ředitelky organizace Mgr. Evy Stehlíkové. Z následné analýzy vyplynuly závěry o konkurenčních výhodách i nevýhodách popisované organizace. Podle autorky diplomové práce by se dalo říci, že analyzovaná příspěvková organizace disponuje řadou konkurenčních výhod (počet pracovišť, kvalifikovaný a neustále vyškolený personál dle směrnic EU, motivace klientů ke spokojenému soužití, zavedené jméno nejen ve městě Česká Lípa, ale rovněž i v přilehlých obcích či plné kapacity popisovaných zařízení). Lze tedy říci, že sociální služby v České Lípě jsou téměř na maximum využity a staly se již tak nedílnou součástí obyvatel tohoto města. Samozřejmě žádná organizace, ať již výrobní či poskytující služby nemůže být bezchybná a rovněž ve vytvořené analýze lze nalézt určité nevýhody vůči konkurenčním zařízením. Ať už se jedná o nízké kapacity některých zařízení (Azylové domy - Dům humanity, Dům rychlé pomoci), neustále se zvyšující ceny energií, potravin či poskytovaných služeb klientům. V současné době taktéž nepříznivá ekonomická situace organizace či nedostatečná finanční podpora od MPSV, která je diskutabilním tématem již řadu let v celé ČR, se organizace snaží s těmito nástrahami zdárně bojovat a vytvářet si tak dostatečně silnou konkurenční pozici na trhu.

Dalším neméně důležitým a pro některé podniky a organizace nelehkým úkolem a dalším cílem diplomové práce bylo zpracování finanční analýzy organizace v průběhu pěti let. Řada literatur uvádí rozdílné rozpětí, ve kterém by se finanční analýza organizací či firem měla zpracovávat, aby se dospělo k použitelným výsledkům. Pro vypracování finanční analýzy zvolené příspěvkové organizace stačilo dané pětileté období. Tento časový úsek měl napomoci zjistit, jak je vedeno hospodářství organizace a v případě nepříznivých výsledků následně stanovit možné návrhy na zlepšení. Předmětem zkoumání finanční

analýzy mělo být zjištění, zda organizace hospodaří s finančními prostředky v měřítku, které jí umožňuje dosahovat ziskových hodnot. Ne vždy tomu tak bylo, bohužel se organizace od roku 2013 potýká s poklesem hospodářského výsledku, který by v následujícím období mohl dosahovat záporných čísel. Na základě poskytnutých účetních výkazů organizací bylo zjištěno, že v období mezi roky 2009–2012 organizace vykazovala kladné hodnoty výsledku hospodaření za účetní období. Obrat bohužel nastal o rok dříve, kdy bylo dosaženo nulového zisku po zdanění a nepříznivá finanční situace by se mohla očekávat i nadále. Podle mínění autorky diplomové práce by se problémy z ekonomického hlediska mohly týkat převisu nákladů nad výnosy, ať už mzdových nákladů či nákladů na energii. Následně poté by se mohly potíže dotýkat taktéž i poskytovaných služeb klientům. Zviditelnění své pozice v konkurenčním boji a získávání tak nových potenciálních soukromých dárců jsou pouze některé z možných návrhů na zlepšení řízení organizace. Návrhy by pak eventuálně mohly přispět ke zlepšení ekonomické, hospodářské a konkurenční situace organizace. Změna organizační formy z liniové na liniově-štabní by pak mohla přinést efektivnější pohled na řízení podniku. Naopak by pro organizaci nebyla ideální změna právní formy, nýbrž její zachování, které se jeví jako optimální řešení. Jelikož byla diplomová práce vedena pod odborným dohledem jak z teoretického, tak rovněž z praktického hlediska mohly by být návrhy možným nástinem k řešení zjištěných poznatků.

Seznam použité literatury

AUTORSKÝ KOLEKTIV, 1997. *Obce, města, regiony a sociální služby*. 1. vyd. Praha: SOCIOKLUB, 1997. ISBN 80-902260-1-9.

AZ citáty. 2015. *Citáty o politice* [online]. 2015 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://azcitaty.cz/citaty-o-politice/>

BASU, R., 2011. *Fit Sigma: A Lean Approach to Building Sustainable Quality Beyond Six Sigma*. 1st ed. USA, New York City: Wiley, 2011. ISBN 978-0-470-66621-0.

Business dictionary. 2014. *Business plan* [online]. 2014 [vid. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/business-plan.html>

BusinessInfo. 2014a. *Postup při sestavování podnikatelského plánu* [online]. 2014 [vid. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/podnikatelsky-plan-a-strategie-23349.html#!>

BusinessInfo. 2015b. *Typy organizačních struktur a jejich členění* [online]. 2015 [vid. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=4>

BŘEŇ, J., S. PŠENIČKA, L. VÁŇA a J. VEDRAL, 2008. *Zákon o obcích (obecní zřízení)*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-597-1.

Česko. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: *ÚZ*. 2008, č. 661, s. 36, 42. ISBN 978-80-7208-672-6.

Českolipský deník. 2012. *Sociální služby v Lípě přešly na taxi* [online]. 2012 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: http://ceskolipsky.denik.cz/zpravy_region/socialni-sluzby-presly-na-taxi20120104.html

ČSÚ. 2014. *Počet obyvatel v obcích ČR k I. 1. 2014* [online]. 2014 [vid. 2014-09-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556283/1300721403.pdf/cbf58cfc-65ed-4d7b-ab41-f13024e09fcf?version=1.0>

DD Zákupy. 2011a. *Platby za pobyt v DD* [online]. 2011 [vid. 2014-09-03]. Dostupné z: <http://www.ddzakupy.cz/wp-content/uploads/2011/10/Platby-za-pobyt-v.doc>

DD Zákupy. 2014b. *Sazebník úhrad za poskytované sociální služby Pečovatelská služba* [online]. 2014 [vid. 2014-09-03]. Dostupné z: <http://www.ddzakupy.cz/wp-content/uploads/2011/10/Sazebn%C3%ADk-%C3%BAhrad-DPS-1-2014.docx>

DD Zákupy. 2014c. *Historie* [online]. 2014 [vid. 2014-09-03]. Dostupné z: <http://www.ddzakupy.cz/historie/>

Domov důchodců Sloup v Čechách, p. o. 2014a. *Úhrady za stravu a bydlení v domově* [online]. 2014 [vid. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.dd-sloupvcechach.cz/uhrady.php>

Domov důchodců Sloup v Čechách, p. o. 2014b. *Základní informace* [online]. 2014 [vid. 2014-09-07]. Dostupné z: <http://www.dd-sloupvcechach.cz/index.php?akce=udaje>

Domov pro seniory Doksy, příspěvková organizace. 2014a. *Terénní pečovatelská služba* [online]. 2014 [vid. 2014-09-09]. Dostupné z: <http://www.dpsdoksy.cz/terenni-pecovatelska-sluzba/d-1006/p1=1005>

Domov pro seniory Doksy, příspěvková organizace. 2014b. *Ubytování* [online]. 2014 [vid. 2014-09-09]. Dostupné z: <http://www.dpsdoksy.cz/ubytovani/d-1002>

Domov pro seniory Doksy, příspěvková organizace. 2014c. *Úvod* [online]. 2014 [vid. 2014-09-09]. Dostupné z: <http://www.dpsdoksy.cz/index.asp>

DPS Doksy. 2014. *Ceník – výše úhrad za poskytování sociálních služeb* [online]. 2014 [vid. 2014-09-09]. Dostupné z: http://www.dpsdoksy.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=200146&id_dokumenty=1036

DUKOVÁ, I., M. DUKA a I. KOHOUTOVÁ, 2013. *Sociální politika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-3880-2.

Dům s pečovatelskou službou v Horní Polici. 2014. *O nás* [online]. 2014 [vid. 2014-09-10]. Dostupné z: <http://www.hornipolice.cz/dum-s-pecovatelskou-sluzbou/d-1168/p1=1009>

Finance. 2014. *Co je to sociální služba* [online]. 2014 [vid. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/duchody-a-davky/socialni-davky/socialni-pecce/socialni-sluzba/co-je-to-socialni-sluzba/>

FinExpert.e15. 2009. *Zateplení přinese úspory* [online]. 2009 [vid. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://finexpert.e15.cz/zatepleni-prinese-uspory>

Firmy.finance. 2015a. *Hodnocení výsledků finanční analýzy* [online]. 2015 [vid. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/hodnoceni-vysledku/>

Firmy.finance. 2015b. *Kalkulačka finanční situace podniku* [online]. 2015 [vid. 2015-03-09]. Dostupné z: <http://firmy.finance.cz/uzitecne-nastroje/financni-kalkulacky/financni-situace-podniku/>

FOTR, J. a I. SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

GLADIŠ, D., 2005. *Naučte se investovat*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 978-80-247-1205-5.

HAVLAN, P. a kolektiv, 2008. *Majetek obcí a krajů v platné právní úpravě*. 2. vyd. Praha: LINDE PRAHA, 2008. ISBN 978-80-7201-708-9.

How to write business plan. 2014. *What are business plan objectives* [online]. 2014 [vid. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://www.howtowriteabusinessplan.co.uk/what-are-business-plan-objectives.html>

Interní dokumenty Sociálních služeb města České Lípy, p. o.

JÁČOVÁ, H., M. ORTOVÁ, 2013. *Finanční řízení podniku v příkladech*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 2.vyd. ISBN 978-80-7478-001-1.

KISLINGEROVÁ, E., 2001. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 81-7179-529-1.

KNAUSOVÁ, I., 2007. *Vybrané kapitoly ze sociální politiky*. 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007. ISBN 80-244-1021-4.

KOMRSKOVÁ, S. a H. STUHLÍKOVÁ, 2012. *Zdaňování neziskových organizací zejména příspěvkových organizací, krajů, obcí, občanských sdružení, nadací, veřejných vysokých škol, veřejných výzkumných institucí a obecně prospěšných společností s příklady z praxe*. 9. vyd. Olomouc: Nakladatelství ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-774-4.

KORÁB, V., J. PETERKA a M. REŽŇÁKOVÁ, 2008. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.

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

KREBS, V. a kolektiv, 2010. *Sociální politika*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-585-4.

Maltéžská pomoc, o. p. s. 2015. *Centrum Česká Lípa* [online]. 2015 [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.maltezskapomoc.cz/ceska-lipa/>

Management Mania. 2015. *Ekonomika a finance* [online]. 2015 [vid. 2015-03-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ekonomika-a-finance>

MATOUŠEK, O. a kol., 2007. *Sociální služby*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

McKEEVER, M., 2012. *How to Write a Business Plan*. 11th ed. USA, California: NOLO, 2012. ISBN 978-14-1331-749-7.

MPSV. 2010a. *Dobrovolný evropský rámec pro kvalitu sociálních služeb* [online]. 2010 [vid. 2015-03-20]. Dostupné v PDF z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/10768/QF_document_100707_CZ_korekce.pdf

MPSV. 2014b. *Registr poskytovatelů sociálních služeb* [online]. 2014 [vid. 2014-09-25]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socereg/vitejte.fw.do?SUBSESSION_ID=1411631536010_2

MPSV. 2006c. *Zákon o sociálních službách* [online]. 2006 [vid. 2015-01-13]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13640/108_2006_280414.pdf

Podnikatel. 2014. *Zákon o sociálních službách* [online]. 2014 [vid. 2014-08-28]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-socialnich-sluzbach/>

ProQuest. 2014. *Defining and measuring program effectiveness at a mental health/social services agency* [online]. 2014 [vid. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/230164681/852886E145E4D5FPQ/2?accountid=17116>

ŘEHOŘOVÁ, R., 2008. *Daňové zatížení vybraného typu neziskových organizací a dopad zdanění na jeho hospodaření*. Brno, 2008. 20 s. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita v Brně, Ekonomicko-správní fakulta.

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2015a. *Ceník úhrad za úkony pečovatelské služby* [online]. 2015 [vid. 2015-02-24]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/files/ps/cenik.pdf>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2014b. *Dům humanity* [online]. 2014 [vid. 2014-08-08]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/dum-humanity/onas-4/>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2014c. *Dům rychlé pomoci* [online]. 2014 [vid. 2014-08-08]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/dum-rychle-pomoci/onas-4/>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2014d. *Klub důchodců* [online]. 2014 [vid. 2014-08-08]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/klub-duchodcu/>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2014e. *Odloučená pracoviště* [online]. 2014 [vid. 2014-08-08]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/organizace/pracoviste/>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2014f. *O nás* [online]. 2014 [vid. 2014-08-08]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/domov-pro-seniory/onas-1/>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2015g. *Organizační diagram* [online]. 2015 [vid. 2015-03-23]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/files/org/organizacni-diagram-ssmcl-01.02.2015.pdf>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2014h. *Pravidla pro přidělení bytu v domě s pečovatelskou službou – nájem bytu zvláštního určení* [online]. 2014 [vid. 2014-09-03]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/files/dps/pravidla.pdf>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2014i. *Sponzoři* [online]. 2014 [vid. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/pps/sponzori/>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2014j. *Úvod* [online]. 2014 [vid. 2014-08-08]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/socialni-sluzby/uvod/>

Sociální služby města České Lípy, p. o. 2013k. *Výroční zpráva 2013* [online]. 2013 [vid. 2014-08-18]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/files/org/vyrocní-zprava-2013.pdf>

Sociální služby města Mimoň, p. o. 2014a. *O nás* [online]. 2014 [vid. 2014-09-07]. Dostupné z: <http://www.ddmimon.cz/>

Sociální služby města Mimoň, p. o. 2014b. *Seznam poskytovaných úkonů pečovatelské služby a jejich úhrada* [online]. 2014 [vid. 2014-09-07]. Dostupné z: http://www.ddmimon.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=200228&id_dokumenty=1014

Sociální služby města Mimoň, p. o. 2014c. *Úhrada za pobyt v domově pro seniory* [online]. 2014 [vid. 2014-09-07]. Dostupné z: http://www.ddmimon.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=200228&id_dokumenty=1008

Sociální služby města Nový Bor, p. o. 2014a. *Domy s pečovatelskou službou* [online]. 2014 [vid. 2014-09-07]. Dostupné z: <http://www.dpsnb.cz/domy-s-pecovatelskou-sluzbou/>

Služby města Nový Bor, p. o. 2014b. *Sazebník úhrad za poskytování pečovatelské služby* [online]. 2014 [vid. 2014-09-07]. Dostupné z: http://www.dpsnb.cz/ladmin/soubory/dpsnb/File/stazeni/Sazebnik_PS_2014.pdf

Služby města Nový Bor, p. o. 2014c. *Úvod* [online]. 2014 [vid. 2014-09-07]. Dostupné z: <http://www.dpsnb.cz/>

ŠVARCOVÁ, J. a kolektiv, 2006/2007. *Ekonomie – stručný přehled*. 9. vyd. Zlín: CEED nakladatelství a vydavatelství, 2006/2007. ISBN 80-903433-3-3.

TRAMBA, D., 2015. Nové přikázání: Šetři energiemi: Energetická efektivita šplhá v žebříčku priorit Evropské unie nahoru. V Česku si úspory v příštích letech vyžádají investice za 180 miliard korun. *Týdeník Ekonom*. Praha: Economia, 2015, roč. 59, č. 12, s. 12–13. ISSN 1210-0714.

TRÖSTER, P. a kolektiv, 2000. *Právo sociálního zabezpečení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. ISBN 80-7179-353-1.

Účetní kavárna. 2015a. *Položka snižující základ daně u neziskových subjektů* [online]. 2015 [vid. 2015-02-16]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8912v11728-polozka-snizujici-zaklad-dane-u-neziskovych-subjektu/?search_query=%24issue%3D34I17

Účetní kavárna. 2015b. *Příklad na vyplnění daňového přiznání k dani z příjmů právnických osob* [online]. 2015 [vid. 2015-04-28]. Dostupné z:

<http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d37101v46999-priklad-na-vyplneni-danoveho-priznani-k-dani-z-prijmu-p/>

Účetní kavárna. 2015c. *Rozdělování výsledku hospodaření a rezervní fond příspěvkových organizací* [online]. 2015 [vid. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8133v10786-rozdelovani-vysledku-hospodareni-a-rezervni-fond-prispevk/>

Účetní kavárna. 2015d. *Základ daně z příjmů příspěvkové organizace* [online]. 2015 [vid. 2015-04-13]. Dostupné z: [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9005v11819-zaklad-dane-z-prijmu-prispevkove-organizace/?search_query=\\$issue=34I33](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d9005v11819-zaklad-dane-z-prijmu-prispevkove-organizace/?search_query=$issue=34I33)

Vláda.cz. 2014. *Příspěvkové organizace jako konkurent nestátním neziskovým organizacím* [online]. 2014 [vid. 2015-04-15]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_skarabelova_prispevkove_organizace_pro_web.pdf

VŠE. 2014. *Příspěvkové organizace v ČR* [online]. 2014 [vid. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/PO-obecn%C4%9B-a-probl%C3%A9my.doc>

Zákony centrum. 2014a. *Zákon o obcích* [online]. 2014 [vid. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obcich>

Zákony centrum. 2014b. *Zákon o sociálních službách* [online]. 2014 [vid. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-socialnich-sluzbach/cast-3-hlava-1-dil-3-paragraf-40>

Zákony pro lidi. 2014a. *Novela zákona o sociálních službách* [online]. 2014 [vid. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2013-313>

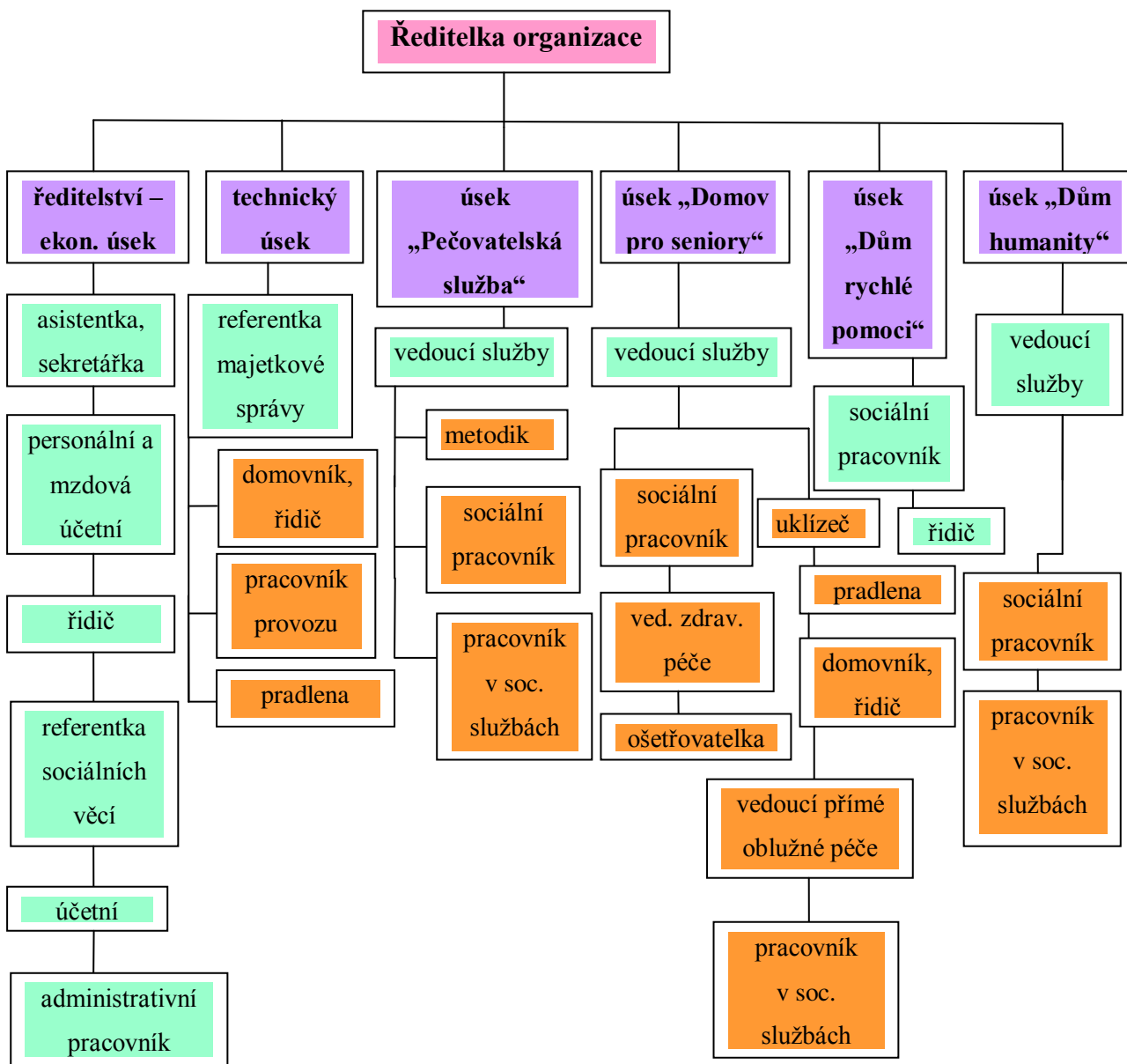
Zákony pro lidi. 2014b. *Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů* [online]. 2014 [vid. 2014-08-05]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

Zřizovací listina SSMCL. 2014. *Změna zřizovací listiny, p. o.* [online]. 2014 [vid. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/files/org/zl-platna-k-1.1.2014.pdf>

Seznam příloh

Příloha A – Zjednodušená organizační liniová struktura SSMCL k 1. 2. 2015 (1 strana) .88	
Příloha B – Hodnota movitého majetku k 30. 11. 2013 (1 strana).....89	
Příloha C – Odvody mezd a pojištění SSMCL za rok 2013 (1 strana).....90	
Příloha D – Výkaz zisků a ztrát v letech 2009–2013 (5 stran).....91	

Příloha A – Zjednodušená organizační liniová struktura SSMCL k 1. 2. 2015 (1 strana)



Obrázek A1: Zjednodušená liniová struktura organizace

Zdroj: SSMCL. 2015g. Organizační diagram [online]. 2015 [vid. 2015-03-23]. Dostupné v PDF z: <http://www.ssmcl.cz/files/org/organizacni-diagram-ssmcl-01.02.2015.pdf>. Vlastní zpracování.

Příloha B – Hodnota movitého majetku k 30. 11. 2013 (1 strana)

STAV K 30. 11. 2013

Organizace PO	ks	DDNM (018/10)	ks	DHM (022/10)	ks	DDHM (028/10)
PPS	2	9 048,17 Kč	13	1 977 139,00 Kč	425	1 581 442,80 Kč
DPS	1	4 999,50 Kč	2	372 750,00 Kč	144	517 960,86 Kč
DH	2	21 318,00 Kč	0	- Kč	120	744 315,02 Kč
DRP	0	- Kč	3	394 589,92 Kč	70	321 090,31 Kč
KD	0	- Kč	0	- Kč	31	195 300,00 Kč
ŘED.	13	91 053,38 Kč	4	1 409 602,10 Kč	219	859 784,69 Kč
Kumunitní centrum	0	- Kč	0	- Kč	20	52 534,33 Kč
PS	4	31 496,66 Kč	0	- Kč	249	1 143 884,73 Kč
DS	0	- Kč		- Kč	174	544 108,41 Kč
CELKEM	22	157 915,71 Kč	22	4 154 081,02 Kč	1452	5 960 421,15 Kč

Zdroj: SSMCL. Zřizovací listina – hodnota movitého majetku k 30. 11. 2013 [online].

Dostupné z: <http://www.ssmcl.cz/files/org/zl-od-1-1-2013.pdf>

Příloha C – Odvody mezd a pojištění SSMCL za rok 2013 (1 strana)

Datum: 19.09.2014

Organizace: Sociální služby města České Lípy, příspěv.org.

Rekapitulace - sumář

za období 01/2013 - 12/2013

Mzdové prostředky	
Mzdy	9173895
Ostatní osobní náklady	108127
z toho odstupné	65627
Mzdové prostředky celkem	9282022
Mzda z jiných měsíců	0
Odměny	578600
Mimomzdové prostředky	
Cestovné	0
Ostatní	0
z toho náhrada za pracovní úraz	0
Zálohy	
řádná	0
mimořádná	0
vyrovnání	0
Náhrady v PN	
Náhrady v DPN	69326
Daň	
zálohová	761595
srážková	0
dodanění	-50410
bonus	56324
Pojistné zdravotní, sociální, na důchodové spoření a sociální fond	
zdravotní - pracovník	413589
sociální - pracovník	596543
zdravotní - organizace	825641
sociální - organizace	2293474
základ sociálního pojištění	9173895
pojistné na důchodové spoření	0
odvod do sociálního fondu	0
Srážky	
zákonně	0
z FKSP	0
pujčky	0
pojistky	0
spoření	7429015
nájemné	0
příspěvky odborovému hnutí	0
stravné	257340
ostatní	0
Částky k výplatě	
K výplatě plus	0
K výplatě minus	0
K výplatě	0

Vypracoval:

Vyplatil:

Schválil:

Zdroj: Interní podklad SSMCL.

Příloha D – Výkaz zisků a ztrát v letech 2009–2013 (5 stran)


Licence:D756 ***** U C R - G O R D I C S O F T W A R E ***** UCRGUA61 01012008
 Zpracoval: UR supervizor 9 Okamžik sestavení: 01.02.2010 11h45m17s Strana: 1

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY za období : 12/2009

(v Kč)

I Č O :72745339
 NÁZEV ÚČETNÍ JEDNOTKY:
 Sociální služby města České Lípy, příspěvková organizace

Účet	Název položky	Položka číslo	Hlavní činnost		Hospodářská činnost	
			1	2	1	2
501	Spotřeba materiálu	1	877.231,81		4.365,85	
502	Spotřeba energie	2	1.256.912,90		162.314,69	
503	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	3				
504	Prodané zboží	4				
511	Opravy a udržování	5	1.318.050,61		436.839,00-	
512	Cestovné	6	33.926,00			
513	Náklady na reprezentaci	7	1.794,00			
518	Ostatní služby	8	2.706.824,30		22.550,61-	
521	Mzdové náklady	9	7.178.970,00			
524	Zákonné sociální pojištění	10	2.448.461,00			
525	Ostatní sociální pojištění	11				
527	Zákonné sociální náklady	12	151.600,00			
528	Ostatní sociální náklady	13	15.749,00			
531	Daň silniční	14				
532	Daň z nemovitostí	15				
538	Ostatní daně a poplatky	16				
541	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	17				
542	Ostatní pokuty a penále	18				
543	Odpis pohledávky	19				
544	Úroky	20				
545	Kursově ztráty	21				
546	Dary	22				
548	Manka a škody	23				
549	Jiné ostatní náklady	24	62.358,79			
551	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	25	423.321,00			
552	Zůstatková cena prodaného DNM a DHM	26				
553	Prodané cenné papíry a podíly	27				
554	Prodaný materiál	28				
556	Tvorba zákonných rezerv	29				
559	Tvorba zákonných opravných položek	30				
Náklady celkem		součet položek 1 až 30	31	16.475.199,41		292.709,07-


 Sociální služby města České Lípy,
 příspěvková organizace
 Školní 2213, 470 01 Česká Lípa
 IČO: 72 74 53 39 ①

Zdroj: Interní podklad SSMCL.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY



příspěvkové organizace

(v Kč)

Období: 12 / 2010

IČO: 72745339

Název: Sociální služby města České Lípy, příspěvková organizace

Sociální služby města České Lípy,
příspěvková organizace
Školní 2213, 470 01 Česká Lípa
IČO: 72 74 53 39

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	Běžné období		Minulé období	
			Hlavní činnost 1	Hospodářská činnost 2	Hlavní činnost 3	Hospodářská činnost 4
A. Náklady celkem			17 867 282,52	407 450,52		
I. Náklady z činnosti			17 867 282,52	407 442,92		
1.	Spotřeba materiálu	501	786 118,15	8 346,00-		
2.	Spotřeba energie	502	1 766 111,78	546 036,54		
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503				
4.	Prodané zboží	504				
5.	Opravy a udržování	511	765 518,48	191 944,47-		
6.	Cestovné	512	36 417,00			
7.	Náklady na reprezentaci	513	2 318,00			
8.	Ostatní služby	518	2 856 328,63	61 696,85		
9.	Mzdové náklady	521	8 186 076,00			
11.	Zákonné sociální pojištění	524	2 804 460,00			
12.	Jiné sociální pojištění	525				
13.	Zákonné sociální náklady	527	149 282,00			
14.	Jiné sociální náklady	528	7 539,00			
15.	Daň silniční	531				
16.	Daň z nemovitosti	532				
17.	Jiné daně a poplatky	538	1 200,00			
19.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
20.	Jiné pokuty a penále	542	466,00			
21.	Dary	543				
22.	Prodaný materiál	544				
23.	Manka a škody	547				
24.	Tvorba fondů	548				
25.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	440 622,00			
26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného majetku	552				
27.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného majetku	553				

10.02.2011 7h43m29s

Zpracováno systémem UCR® GORDIC® spol. s r. o.

strana 1 / 3

Zdroj: Interní podklad SSMCL.



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

příspěvkové organizace

(v Kč - minulé období zaokrouhleno na tisíce)

Období: 12 / 2011

IČO: 72745339

Název: Sociální služby města České Lípy, příspěvková organizace

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	Běžné období		Minulé období	
			Hlavní činnost 1	Hospodářská činnost 2	Hlavní činnost 3	Hospodářská činnost 4
A. Náklady celkem			18 550 803,09	416 968,91	17 866 000,00	408 000,00
I. Náklady z činnosti			18 550 803,09	416 968,91	17 866 000,00	408 000,00
1.	Spotřeba materiálu	501	534 055,60	8 681,09	786 000,00	8 000,00-
2.	Spotřeba energie	502	3 396 126,44	12 743,62	1 766 000,00	546 000,00
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503				
4.	Prodané zboží	504				
5.	Opravy a udržování	511	666 553,22	60 366,98	766 000,00	192 000,00-
6.	Cestovné	512	62 584,09	1 683,91	36 000,00	
7.	Náklady na reprezentaci	513	753,62	32,38	2 000,00	
8.	Ostatní služby	518	2 516 914,30	211 750,46	2 856 000,00	62 000,00
9.	Mzdové náklady	521	8 027 157,37	71 212,63	8 186 000,00	
11.	Zákonné sociální pojištění	524	2 693 560,70	24 170,30	2 804 000,00	
12.	Jiné sociální pojištění	525				
13.	Zákonné sociální náklady	527	84 271,81	3 621,19	149 000,00	
14.	Jiné sociální náklady	528	40 407,00		8 000,00	
15.	Daň silniční	531				
16.	Daň z nemovitosti	532				
17.	Jiné daně a poplatky	538	2 483,30	106,70	1 000,00	
19.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
20.	Jiné pokuty a penále	542				
21.	Dary	543				
22.	Prodaný materiál	544				
23.	Manka a škody	547				
24.	Tvorba fondů	548				
25.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	456 111,80	19 599,30	441 000,00	
26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmotného majetku	552				
27.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného majetku	553				

24.02.2015 12h38m11s

Zpracováno systémem UCR® GORDIO® spol. s r. o.

strana 1 / 3

Zdroj: Interní podklad SSMCL.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY za období : 12/2012

příspěvkové organizace

(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

IČO : 72745339
 NÁZEV ÚČETNÍ JEDNOTKY:
 Sociální služby města České Lípy, příspěvková organizace

Číslo položky	Název položky	Syntetický účet	BĚŽNÉ OBDOBÍ		MINULÉ OBDOBÍ	
			Hlavní činnost 1	Hospodářská činnost 2	Hlavní činnost 3	Hospodářská činnost 4
A. NÁKLADY CELKEM			20.453.234,48	458.279,95	18.550.803,09	416.968,91
I. Náklady z činnosti			20.453.234,48	458.279,95	18.550.803,09	416.968,91
1.	Spotřeba materiálu	501				
2.	Spotřeba energie	502	365.360,51		534.055,60	8.681,09
3.	Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503	5.205.199,15	296.322,63	3.396.126,44	12.743,62
4.	Prodané zboží	504				
5.	Aktivace dlouhodobého majetku	506				
6.	Aktivace oběžného majetku	507				
7.	Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
8.	Opravy a udržování	511	694.108,88	5.520,12	666.553,22	60.366,98
9.	Cestovné	512	31.624,00		62.584,09	1.683,91
10.	Náklady na reprezentaci	513	2.128,00		753,62	32,38
11.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
12.	Ostatní služby	518	1.917.203,81	156.437,20	2.516.914,30	211.750,46
13.	Mzdové náklady	521	8.411.204,00		8.027.157,37	71.212,63
14.	Zákonné sociální pojištění	524	2.849.785,00		2.693.560,70	24.170,30
15.	Jiné sociální pojištění	525	43.769,00			
16.	Zákonné sociální náklady	527	90.837,00		84.271,81	3.621,19
17.	Jiné sociální náklady	528			40.407,00	
18.	Daň silniční	531				
19.	Daň z nemovitostí	532				
20.	Jiné daně a poplatky	538	1.500,00		2.483,30	106,70
22.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
23.	Jiné pokuty a penále	542				
24.	Dary	543				
25.	Prodaný materiál	544				
26.	Manka a škody	547				
27.	Tvorba fondů	548				
28.	Odpisy dlouhodobého majetku	551	336.210,00		456.111,80	19.599,30
29.	Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552				
30.	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553				
31.	Prodané pozemky	554				
32.	Tvorba a zúčtování rezerv	555				
33.	Tvorba a zúčtování opravných položek	556				
34.	Náklady z vyřazených pohledávek	557				
35.	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	486.093,84			
36.	Ostatní náklady z činnosti	549	18.211,29		69.823,84	3.000,35
II. Finanční náklady						
1.	Prodané cenné papíry a podíly	561				
2.	Úroky	562				
3.	Kurzové ztráty	563				
4.	Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				

Zdroj: Interní podklad SSMCL.

Výkaz zisků a ztráty
příspěvkové organizace

Sociální služby města České Lípy, příspěvková organizace
Školní 2213,470 01 Česká Lípa
zřízena za účelem poskytování sociálních služeb

IČ: 72745339

(v Kč sestavený s přesností na dvě desetinná místa)

sestavený ke dni 31.12.2013

Okamžik sestavení 11.02.2014 14:27

strana:1

Popis	Uc	účetní období			
		běžné		minulé	
		Hlavní	Hosp.	Hlavní	Hosp.
A. NÁKLADY CELKEM	22548869.73	671870.04	20453234.48	458279.95	
A. I. Náklady z činností	22548869.73	671870.04	20453234.48	458279.95	
A. I. 1. Spotřeba materiálu	501	527820.02	16816.08	365360.51	
A. I. 2. Spotřeba energie	502	5532491.33	24000.00	5205199.15	296322.63
A. I. 3. Spotřeba jiných neskladovatelých dodávek	503				
A. I. 4. Prodané zboží	504				
A. I. 5. Aktivace dlouhodobého majetku	506				
A. I. 6. Aktivace oběžného majetku	507				
A. I. 7. Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
A. I. 8. Opravy a udržování	511	816707.83	38998.32	694108.88	5520.12
A. I. 9. Cestovné	512	37679.00		31624.00	
A. I. 10. Náklady na reprezentaci	513	3137.00		2128.00	
A. I. 11. Aktivace vnitroorganizačních služeb	516				
A. I. 12. Ostatní služby	518	2005639.33	254608.20	1917203.81	156437.20
A. I. 13. Mzdové náklady	521	9112246.00	233868.00	8411204.00	
A. I. 14. Zákonné sociální pojištění	524	3037823.00	79516.00	2849785.00	
A. I. 15. Jiné sociální pojištění	525	26277.00	688.00	43769.00	
A. I. 16. Zákonné sociální náklady	527	248121.50	2370.00	90837.00	
A. I. 17. Jiné sociální náklady	528				
A. I. 18. Daň silniční	531				
A. I. 19. Daň z nemovitostí	532				
A. I. 20. Jiné daně a poplatky	538	2500.00		1500.00	
A. I. 22. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
A. I. 23. Jiné pokuty a penále	542				
A. I. 24. Dary	543				
A. I. 25. Prodaný materiál	544				
A. I. 26. Manka a škody	547				
A. I. 27. Tvorba fondů	548				
A. I. 28. Odpisy dlouhodobého majetku	551	93768.00		336210.00	
A. I. 29. Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552				
A. I. 30. Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553				
A. I. 31. Prodané pozemky	554				
A. I. 32. Tvorba a zúčtování rezerv	555				
A. I. 33. Tvorba a zúčtování opravných položek	556	3088.00			
A. I. 34. Náklady z vyřazených pohledávek	557	7086.00			
A. I. 35. Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	1070309.01	21005.44	486093.84	
A. I. 36. Ostatní náklady z činností	549	24176.71		18211.29	
A. II. Finanční náklady					
A. II. 1. Prodané cenné papíry a podíly	561				
A. II. 2. Úroky	562				
A. II. 3. Kurzové ztráty	563				
A. II. 4. Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564				

Zdroj: Interní podklad SSMCL.