



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

EVALUATION OF ECONOMY OF SELECTED NON PROFIT ORGANIZATION

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Helena Tvrdá

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2023

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Helena Tvrdá</b>
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Účetnictví a daně

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Zhodnocení hospodaření vybrané neziskové organizace

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: neziskové organizace a příspěvkové organizace

Analýza a zhodnocení současného hospodaření vybrané příspěvkové organizace

Vlastní návrhy řešení a posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření vybrané příspěvkové organizace navrhnout dílčí opatření ke zlepšení jejího hospodaření.

### Základní literární prameny:

HOŠÁKOVÁ, Andrea a Milan LANG. Účetnictví, daň z příjmu a daň silniční v příspěvkových organizacích: včetně účetních příkladů. 1. vyd. Ostrava: EconomPress, 2018. ISBN 978-80-907152-0-2.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. 1. vyd. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2117-5.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 3. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

VRABKOVÁ, Iveta, Ivana VAŇKOVÁ, Jiří BEČICA a Šárka KRYŠKOVÁ. Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - TUO, 2017. ISBN 978-80-248-4028-4.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

---

doc. Ing. Mgr. Karel Brychta, Ph.D.  
garant

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace, Nemocnice Vyškov. V úvodu jsou vymezeny cíle a metody zpracování této práce. První část obsahuje detailně zpracovaná teoretická východiska, která se týkají dané problematiky. Ve druhé, analytické části je provedena analýza vývoje hospodaření organizace. Následuje zhodnocení analytické části. V závěru práce jsou představeny návrhy na zlepšení finanční situace Nemocnice Vyškov.

## **Klíčová slova**

nezisková organizace, příspěvková organizace, náklady a výnosy, nemocnice, finanční analýza

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the evaluation of the economic and fundraising of a selected non – profit organization, Nemocnice Vyškov. At the beginning of the thesis are determined the goals and methods of the work. The first part contains detailed theoretical basis of the issue. The second part, which is analytical, the analysis of economic development is performed. The following section contains the evaluation of the analytical part. In conclusion, suggestions for improving the financial situation of the Nemocnice Vyškov is presented.

## **Key words**

non – profit organization, contributory organization, costs and revenues, hospital, financial analysis



### **Bibliografická citace**

TVRDÁ, Helena. *Zhodnocení hospodaření vybrané neziskové organizace* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-14]. Dostupné z: <https://www.vut.cz/studenti/zav-prace/detail/151478>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Eva Lajtkepová.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. 5. 2023

.....

podpis autora

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za její odborné vedení, čas, cenné rady i připomínky a za pozitivní přístup při komunikaci v průběhu celé naší spolupráce. Děkuji také zaměstnancům a vedení Nemocnice Vyškov za poskytnuté informace, především pak panu Radku Klimešovi za odborné konzultace. V neposlední řadě patří mé poděkování také rodině a příteli za podporu při psaní této práce a také za podporu po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....</b>	<b>11</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>	<b>12</b>
2.1 Neziskové organizace a jejich charakteristické znaky .....	12
2.1.1 Tradice a vývoj neziskových organizací v ČR.....	13
2.1.2 Členění neziskových organizací.....	14
2.1.3 Vize a poslání neziskových organizací .....	15
2.1.4 Funkce a cíle neziskových organizací.....	16
2.1.5 Způsoby, principy financování a finanční zdroje neziskových organizací .....	18
2.1.6 Fundraising.....	19
2.2 Příspěvkové organizace.....	21
2.2.1 Vznik příspěvkové organizace .....	22
2.2.2 Hlavní a doplňková činnost příspěvkových organizací.....	22
2.2.3 Financování příspěvkových organizací.....	23
2.2.4 Účetnictví příspěvkových organizací .....	24
2.2.5 Daně v rámci příspěvkových organizací .....	26
2.3 Modifikovaná finanční analýza.....	28
2.3.1 Ukazatele likvidity .....	28
2.3.2 Ukazatele autarkie .....	29
2.3.3 Ukazatele rentability .....	29
<b>3 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VÝVOJE HOSPODAŘENÍ .....</b>	<b>31</b>
3.1. Základní informace o organizaci.....	31
3.1.1 Historie organizace.....	31
3.1.2 Organizační struktura .....	33
3.1.3 Hlavní činnost .....	36
3.1.4 Vedlejší činnost.....	36
3.1.5 Vedení účetnictví a zpracování daňového přiznání.....	37
3.2 Zdroje financování .....	38
3.3 Analýza nákladů organizace .....	41
3.3.1 Náklady hlavní činnosti.....	42
3.3.2 Náklady vedlejší činnosti .....	45
3.4 Analýza výnosů organizace.....	45

3.4.1	Výnosy hlavní činnosti.....	47
3.4.2	Výnosy vedlejší činnosti .....	48
3.5	Analýza výsledku hospodaření.....	50
3.6	Modifikovaná finanční analýza.....	53
3.6.1	Ukazatele likvidity .....	53
3.6.2	Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů .....	57
3.6.3	Ukazatele rentability .....	58
3.6.4	Zhodnocení vývoje hospodaření .....	60
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY A POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU .....</b>	<b>65</b>
4.1	Pracovník pro získávání grantů a institucionálních dárců.....	65
4.2	Placené parkoviště.....	67
4.3	Věrnostní karta do nemocniční lékárny .....	68
4.4	E-shop nemocniční lékárny .....	70
4.5	Efektivní komunikace na webu a sociálních sítích .....	71
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK .....</b>	<b>77</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ .....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>82</b>

## ÚVOD

Neziskové organizace se vyznačují zejména tím, že nejsou primárně založeny za účelem podnikání a dosahování zisku. Zisk však vytvářet mohou, ale musí ho opět vložit do rozvoje organizace. Neziskové organizace také napomáhají k rozvoji společenského a ekonomického života, jsou významnou součástí naší společnosti. Sdružují velké množství občanů a poskytují široké spektrum služeb. (Kryšková, 2019; Pelikánová, 2018)

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením hospodaření vybrané neziskové organizace, respektive Nemocnice Vyškov, příspěvkové organizace. Jejím zřizovatelem je Jihomoravský kraj. Nemocnice Vyškov je jedinou nemocnicí v okrese Vyškov, jejímž hlavním posláním je poskytování zdravotnických služeb.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. V úvodní kapitole jsou uvedeny cíle, metody a postupy zpracování této práce.

Druhá kapitola je věnována teoretickým východiskům, která jsou potřebná pro správné pochopení neziskového sektoru a také východiskem pro zpracování analytické části. Vymezuje pojem nezisková organizace a s ní související, jako například jejich členění či financování. Dále se kapitola věnuje také příspěvkovým organizacím, jejich činnosti, financování či jejich účetní a daňové problematice, jelikož celá tato práce je zaměřena právě na jednu z příspěvkových organizací. Poslední část této kapitoly je věnována modifikované finanční analýze a jejím vybraným ukazatelům.

Následující, analytická část práce obsahuje analýzu vývoje hospodaření Nemocnice Vyškov. V úvodu jsou uvedeny základní informace o organizaci, její historie a je zde představena její hlavní a vedlejší činnost. Následuje analýza zdrojů financování, nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, která je doplněna o vybrané ukazatele modifikované finanční analýzy.

V předposlední kapitole je provedeno souhrnné zhodnocení vývoje hospodaření, které navazuje na analýzy provedené v předchozí části.

Závěrečná kapitola pak obsahuje vlastní návrhy na zlepšení finanční situace Nemocnice Vyškov, která jsou navržena na základě zjištěných výsledků v analytické části.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření vybrané příspěvkové organizace navrhnout dílčí opatření ke zlepšení jejího hospodaření. K analýze a zhodnocení hospodaření bylo také využito vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy za období 2018-2022. Dále je cílem navrhnout nové možnosti pro získání finančních prostředků pro hospodaření organizace. Pro vypracování analytické části této práce jsou využity účetní výkazy za období 2018-2022, konkrétně rozvaha a výkaz zisku a ztráty, dále byly zdrojem také Zprávy o činnosti příspěvkové organizace.

K dosažení hlavního cíle je potřebné stanovit dílčí cíle, mezi které patří:

- zvolit vhodnou odbornou aktuální literaturu pro vypracování teoretické části, která je potřebná pro pochopení nestátních neziskových organizací, především příspěvkových
- v úvodu analytické části představit analyzovanou organizaci, její hlavní a doplňkovou činnost
- provést podrobnou a komentovanou analýzu zdrojů financování, nákladů, výnosů, výsledku hospodaření a vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy, za období 2018-2022
- provést souhrnné zhodnocení veškerých výsledků analýz
- na základě provedených analýz vypracovat vlastní návrhy na zlepšení hospodaření organizace

V teoretické a analytické části této práce je využito hned několika metod, jsou to především deskripce, interpretace, analýza.

V teoretické části je využita metoda deskripce, tedy podrobné popsání pojmů, týkajících se problematiky neziskového sektoru. V této části je využita také metoda interpretace, jedná se o vysvětlení pojmů z použité odborné literatury. V rámci analytické části je využita metoda komparace, která posloužila k porovnání výsledků hospodaření v jednotlivých letech, dále metoda analýzy - u nákladů a výnosů. V závěru jsou využity metody indukce a dedukce, na základě, kterých jsou vypracovány vlastní návrhy na zlepšení hospodaření a financování organizace.

## **2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

Tato část bakalářské práce vychází z vybrané odborné literatury a obsahuje vysvětlení jednotlivých pojmů, které se vztahují k oblasti neziskového sektoru a k jeho financování. V úvodu je zde definován pojem neziskové organizace a jejich charakteristické znaky, následně jsou rozebrány základní pojmy, týkající se neziskových organizací, a to především jejich členění; poslání a vize; funkce a cíle; fundraising či způsoby a zdroje jejich financování. Další část je věnována příspěvkovým organizacím, zejména jejich hlavní a doplňkové činnosti, vzniku, financování a v neposlední řadě také účetní a daňové problematice těchto organizací. Na závěr je teoreticky rozebrána modifikovaná finanční analýza a její ukazatele, které lze využít k hodnocení ekonomických výsledků neziskových organizací.

### **2.1 Neziskové organizace a jejich charakteristické znaky**

Neziskové organizace obecně, jsou organizace, které nejsou založeny primárně za účelem podnikání, což znamená, že hlavním předmětem jejich poslání není dosažení zisku. Používají se pro ně i další označení jako nevýdělečné organizace, neziskové subjekty či organizace neziskového sektoru. V žádném právním předpisu nelze nalézt přesnou definici neziskové organizace, přesto se tento pojem běžně používá. (Kryšková, 2019, s. 15)

Neziskové organizace jsou pro naši společnost nedílnou a důležitou součástí, jelikož sdružují velké množství občanů a poskytují rozmanitou škálu služeb. Svou činností také napomáhají k rozvoji společenského, ekonomického a politického života a do velké míry ovlivňují veřejné mínění a společenské změny. (Pelikánová, 2018, s. 15)

Neziskové organizace mají velké množství společných znaků, mezi nejdůležitější dle Dobrozemského a Stejskala (2015) patří několik znaků, podle kterých jsou NO institucionalizované, soukromé, neziskové, samosprávné a nezávislé a dobrovolné. Institucionalizované, které mají, jak již název napovídá, institucionální strukturu a organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou, jakkoliv registrovány. Soukromé znamená, že jsou institucionálně odděleny od státní správy, tudíž v jejich čele nemohou stát např. státní úředníci, nejsou však odříznuty od státních financí. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura NO je v podstatě soukromá. (Dobrozemský a Stejskal,



2015, s. 22; Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 19; Hyánek, 2011, s. 11-12) Neziskové – případný zisk, který vznikne činností neziskové organizace, není možné přerozdělit mezi vlastníky NO. NO mohou svou činností vytvářet zisk, musí být však použit na cíle dané organizace. (Dobrozemský a Stejskal, 2015, s. 22-23; Pelikánová, 2018, s. 17) Samosprávné a nezávislé – mají vlastní orgány, které jsou schopny zabezpečovat kontrolu vlastních činností, což znamená, že nejsou řízeny ani kontrolovány státem či jeho institucemi. Dobrovolné – využívají ke svým činnostem dobrovolníky, kteří tuto práci vykonávají zcela bezplatně. Dobrovolnost se také může objevovat v podobě darů či čestné účasti ve správních radách apod. Vzájemně prospěšné – naplňují vzájemně prospěšný účel, např. pro vlastní členy. (Dobrozemský a Stejskal, 2015, s. 22-23; Pelikánová, 2018, s. 17) Dalším rysem neziskových organizací je jejich veřejná prospěšnost, jejich činnost přispívající veřejnému dobru a usilující o dobro lidí. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 19)

Aby bylo možné lépe pochopit fungování a samotné poslání neziskových organizací, je důležité znát také jejich vývoj v našem státě, tudíž i nejdůležitější zákony a vyhlášky, které s jejich vznikem souvisejí. (Pelikánová, 2018, s. 18)

### **2.1.1 Tradice a vývoj neziskových organizací v ČR**

Neziskové organizace mají u nás již dlouhou tradici. Vždy měly velký vliv na emancipaci všech směrů. (Pelikánová, 2018, s. 18) První náznaky formování neziskových organizací a neziskového sektoru je možné sledovat již ve středověku a raném novověku. (Hejduková, 2015, s. 212).

Jejich tradice byla porušena v období fašistického a komunistického režimu, v tomto období nebyla svobodná iniciativa občanů žádoucí. Za socialismu nezisková sféra neexistovala prakticky vůbec. Největší vzestup u nás NO zažily po roce 1989, kdy jich začaly vznikat tisíce. Po roce 1989 se počet NO začal dramaticky zvyšovat a již v roce 1990 se začala formovat legislativa pro tento sektor. (Pelikánová, 2018, s. 19)

V letech 1990-1992 tedy začaly vznikat první právní úpravy neziskového sektoru a samotných neziskových organizací. Následující roky, konkrétně 1993-1996 však přinesly skeptický a rezervovaný přístup k neziskovému sektoru. Roky 1997-2001 naopak začaly obracet přístup státu k neziskovým organizacím k lepšímu, vznikl nový

Zákon o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb., byla obnovena činnost Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. V průběhu dalších let probíhaly přípravy k vydání nového občanského zákoníku, který nakonec vznikl v roce 2012 jako zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění, s účinností od 1. 1. 2014. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 25)

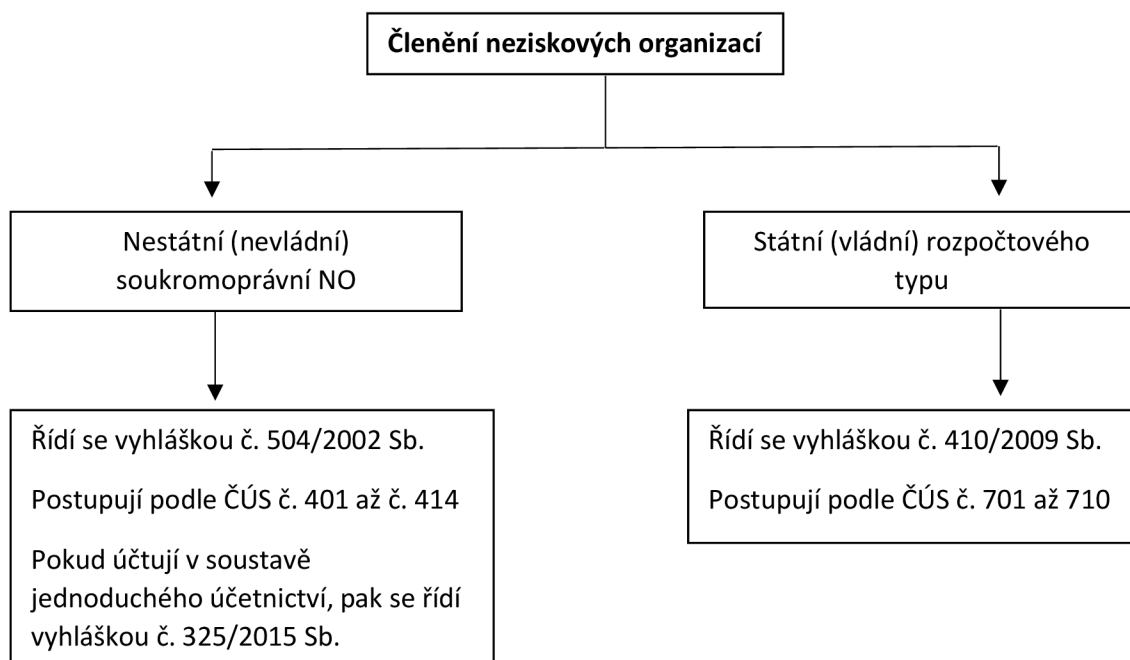
### 2.1.2 Členění neziskových organizací

Dle Pelikánové (2018) je možné dělit NO dle různých hledisek. Nejvýznamnější rozdělení NO je dle zřizovatele a z globálního hlediska. Z globálního hlediska je možné NO dělit na organizace veřejně prospěšné a na organizace vzájemně prospěšné. Poslání veřejně prospěšných organizací spočívá v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti. Organizace vzájemně prospěšné mají mírně odlišné poslání, a to uspokojování vlastních zájmů, jelikož jsou zakládány za účelem vzájemné podpory skupin lidí, které spojuje stejný zájem. (Pelikánová, 2018, s. 27; Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 20)

*„Z hlediska účasti státu na řízení neziskových organizací rozlišujeme státní (vládní) a nestátní (nevládní) NO“.* (Kryšková, 2019, s. 18) Zřizovatelem státních NO, jak již napovídá název, může být buď stát anebo také kraje či obce, případně jejich organizační složky. Státní NO zabezpečují především výkon státní správy a zajištění veřejných služeb. Typicky do této skupiny patří např. školy, divadla či zdravotnická zařízení. (Pelikánová, 2018, s. 27) Dále lze do této skupiny zařadit také státní fondy, dobrovolné svazky obcí, obce, organizační složky státu a územně samosprávné celky, příspěvkové organizace aj. (Rylková, 2019, s. 17) Mezi nejdůležitější právní předpisy, které upravují činnost státních NO v České republice patří zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 26) Jak je již uvedeno na Obrázku č. 1, tak se státní neziskové organizace řídí také vyhláškou č. 410/2009 Sb., a postupují podle českých účetních standardů č. 701 až č. 710. (Kryšková, 2019, s. 19)

Nestátní NO jsou zřizovány občany. Nejsou závislé na státu. Patří mezi ně například spolky, ústavy, nadace, fundace, zájmová sdružení právnických osob, registrované církve a náboženské společnosti, školské právnické osoby, veřejné výzkumné instituce, honební

společenstva, odborové organizace či politické strany a hnutí. (Pelikánová, 2018, s. 27; Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 28-29) Každý z těchto subjektů se řídí zvláštními zákony, které stanovují např. jejich vznik, orgány či zánik. (Pelikánová, 2018, s. 27) Mezi tyto zákony v ČR patří například zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník; zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností; zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích; zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích; zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon; zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti a zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 29).

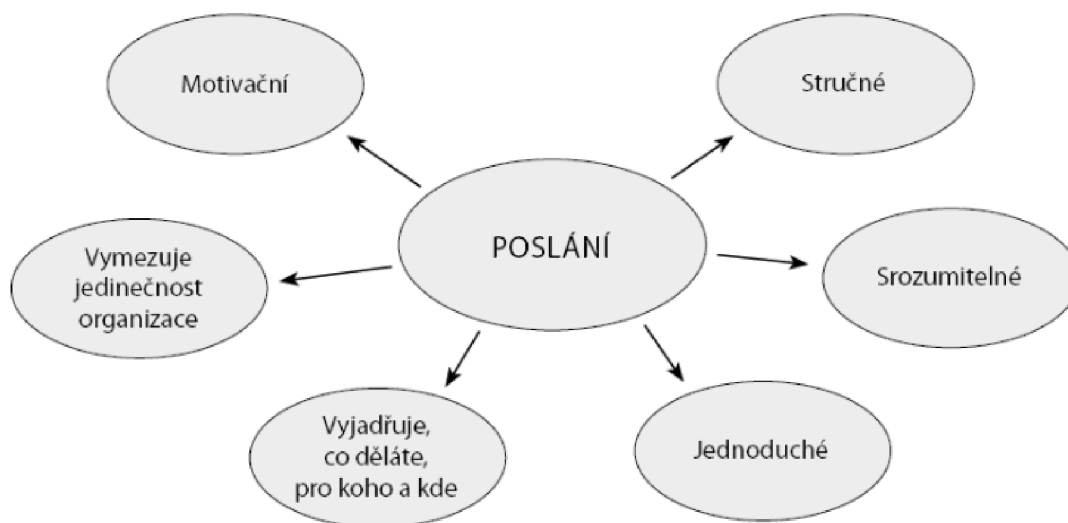


**Obrázek č. 1: Členění neziskových organizací a jejich účetní předpisy**  
(Zdroj: Kryšková, 2019, s. 19)

### 2.1.3 Vize a poslání neziskových organizací

„Vize rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace navenek i uvnitř“. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 39) Podle Rektora a kol. (2010) je zformulování vize prvotním krokem pro založení organizace, ale také pro úspěšné uplatnění jejího poslání. Formulace vize má své charakteristiky, mezi kterými mohou být tyto: hledí do daleké budoucnosti, její definice je krátká a srozumitelná pro každého, popisuje neměnný stav, nemusí být nutně originální, může ji sdílet i několik organizací. (Rektorik a kol., 2010, s. 34-35)

Poslání se od vize odlišuje tím, že má zcela konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, které zapříčinily založení neziskové organizace. Poslání také vyjadřuje modifikaci činností, které organizace realizuje a zároveň definuje zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků. Musí být výstižné a především originální, nesmí ho sdílet více organizací, tak jako vizi. Mělo by mít určité znaky, mezi něž patří např. to, že poslání by mělo být formulováno tak, aby bylo srozumitelné všem cílovým skupinám, musí vycházet ze základní filozofie neziskových organizací, mělo by ctít potřeby, které organizace skutečně zajišťují. Formulace poslání není upravena žádnou právní normou, přesto je však správná formulace poslání považována za základní atribut v oblasti úspěšného fungování neziskové organizace. (Rektořík a kol., 2010, s. 35-37) S posláním musí být ztotožněni všichni zaměstnanci organizace a také by se co nejvíce z nich mělo s aktivním a kreativním přístupem podílet na jeho definici. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 22-23)



**Obrázek č. 2: Znaký dobrého poslání**  
(Zdroj: Šedivý, Medlíková, 2017, s. 22)

#### 2.1.4 Funkce a cíle neziskových organizací

Pomocí funkcí je naplňováno poslání, které si organizace zformulovala. Hlavními (primárními) funkcemi jsou funkce, které pomocí svých činností naplňují samotné poslání organizace. Jsou velmi diferencované, neboť souvisí s posláním, z tohoto důvodu je obsah činností těchto funkcí mnohdy obtížně definovatelný. Dále existují funkce

sekundární neboli zabezpečovací. Tyto funkce prostřednictvím svých činností vytvářejí podmínky pro plnění, již zmíněných, primárních funkcí. Sekundární funkce plní hned několik funkcí, jsou to funkce personální, funkce provozní, funkce správní a funkce komplexního hospodaření, proto mají sekundární funkce v téměř všech organizacích neziskového sektoru stejnou strukturu. (Rektořík a kol., 2010, s. 37)

Neziskové organizace zastávají také takzvané základní funkce, mezi které patří funkce ekonomická, která je nezanedbatelná kvůli svému začlenění do koloběhu výrobních faktorů, zboží a služeb. Dále funkce sociální, zahrnující funkci servisní a funkci participační, která představuje aktivní podílení se na činnosti dané organizace. Patří sem také funkce politická, zahrnující funkci ochránářskou, která se zaměřuje na ochranu lidských práv a funkci demokratizační, která se věnuje rozvoji demokracie. Jako další můžeme uvést funkci informační a funkci kontrolní. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 22-23)

Podle Pelikánové (2018) plní neziskový sektor několik funkcí. Jsou to funkce ekonomická, která poukazuje na fakt, že neziskový sektor působí jako zaměstnavatel, producent či spotřebitel výrobků či služeb; funkce sociální, která zahrnuje funkci servisní a funkci participační; funkci politickou, která zahrnuje funkci ochránářskou a demokratizační; funkci informační a funkci kontrolní.

Cíle neziskové organizace jsou přímo odvozeny od poslání, které si NO stanovila. Obecně se cílem rozumí stav, kterého má být dosaženo v určitém, předem stanoveném období. Cíle můžeme rozdělovat dle různých kritérií. Nejčastěji je to kritérium času, kdy jsou cíle rozděleny na dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé, operativní. Jako další kritéria členění je možné uvést kritérium funkce či kritérium adresnosti. Obvykle organizace své cíle uvádějí v koncepci rozvoje nebo ve strategickém plánu. (Rektořík a kol., 2010, s. 37-38)

Při tvorbě cílů by měla být využita metoda SMART, což znamená, že cíle musí být specifické, tedy konkrétní a jasné; měřitelné – kritéria pro zjištění, zda byly cíle splněny; akceptovatelné neboli přijatelné; reálné neboli dosažitelné a termínované – mají termín, který je všem znám. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 51) Na plnění svých poslání prostřednictvím cílů musí NO především získat finanční prostředky pro jejich realizaci. (Boukal a kol., 2013, s. 15)

### **2.1.5 Způsoby, principy financování a finanční zdroje neziskových organizací**

Způsoby financování určují, jakým způsobem se poskytují finanční zdroje financované NO. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 41) Dle Pelikánové (2018) je možné stanovit čtyři způsoby financování, a to účelové financování, výkonové financování, globální financování a kombinované financování. V rámci účelového financování jsou prostředky účelově vázané, což znamená, že mohou být použity pouze pro předem schválený projekt. Využití prostředků tohoto druhu financování je obvykle možné pouze v příslušném roce a vše je sledováno položkovým rozpočtem. Závěrečná kontrola probíhá na konci roku formou vyúčtování a zhotovením závěrečné zprávy. Při výkonovém způsobu financování funguje vše naopak, tedy finance bývají poskytnuty až po provedení a vyfakturování naplánovaných aktivit. Globální financování můžeme znát také jako tzv. „lump sum“ financování. Toto financování spočívá v poskytování určitého objemu finančních prostředků, které jsou určeny na zabezpečení služeb NO. Poslední uvedený způsob financování, tedy globální financování v praxi představuje jakousi kombinaci výše uvedených způsobů financování. (Pelikánová, 2018, s. 43)

Z obecných principů financování NO můžeme uvést vícezdrojovost, samofinancování či fundraising. (Pelikánová, 2018, s. 38) Můžeme do nich také zařadit neziskové rozdělování příjmů a daňové úlevy. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 41) V případě vícezdrojovosti lze zdroje financování rozdělit podle různých kritérií, a to dle charakteru zdroje, geografického původu zdroje, prostředků organizace, způsobu nabytí či dle typu vlastnictví zdroje. V praxi bývá využito kombinovaně více zdrojů financování. (Pelikánová, 2018, s. 38)

Vícezdrojové financování je nezbytné pro úspěšné fungování NO. Je důležité, aby NO nebyla závislá pouze na jednom zdroji financování, tudíž aby se nestala nestabilní. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 72) Všechny zdroje by měli ideálně mít stejné procentuální zastoupení v celkovém portfoliu finančních zdrojů. (Šedivý, Medlíková, 2017, s. 48) Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018) dokonce uvádějí, že vícezdrojovost je základním principem financování NO.

Samofinancování NO probíhá prostřednictvím prodeje vlastních výrobků, služeb, finančních investic, podnikáním, prodejem majetku či členskými příspěvky. (Pelikánová,

2018, s. 38) Dalším zdrojem samofinancování může být také nájem movitého či nemovitého majetku. Vlastní zdroje sice podporují nezávislost organizace, ale nebývají však dostatečné pro její kvalitní a efektivní fungování. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 41) Mezi výhody samofinancování patří to, že zlepšuje finanční flexibilitu organizace; přináší finanční prostředky organizaci; zvětšuje portfolio příjmů; může pozitivně působit na ostatní dárce nebo pomůže více zviditelnit organizaci. Naopak do nevýhod samofinancování bychom mohli zařadit fakt, že se nejedná o jednoduchou záležitost; není vhodné pro organizace, které jsou ve finanční krizi; není univerzálně použitelné pro všechny organizace; může přinést konflikty uvnitř organizace vždy představuje určité riziko pro organizaci. (Boukal a kol., 2013, s. 154-155)

Veškeré finanční zdroje NO lze rozdělit do tří základních skupin – vlastní zdroje (členské příspěvky, příjmy z hlavní a doplňkové činnosti, podnikání), cizí zdroje (půjčky), potenciální zdroje (příspěvky ze zdrojů EU, příspěvky nadací a nadačních fondů, přímé a nepřímé dotace od státu, příspěvky územních samospráv, firemní a individuální dárcovství). (Pelikánová, 2018, s. 44-48; Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 105-113) Mezi další zdroje řadíme daňové asignace, loterie či sbírky (Pelikánová, 2018, s. 48)

### **2.1.6 Fundraising**

*„Fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které NO potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím projektů“.* Lze jej volně přeložit mnoha různými způsoby, např. jako shromažďování veřejných prostředků; získávání financí pro fondy, nadace, projekty od firem, donátorů a sponzorů; shromažďování informací. (Boukal a kol., 2013, s. 34) Dalším volným překladem, jak uvádí Pelikánová (2018) je, že fundraising má na starosti zajištění financí a dalších prostředků pro chod organizace. Ani jeden z překladů však nelze považovat za úplně přesný. (Boukal a kol., 2013, s. 34) Navíc tento pojem se objevuje pouze v neziskovém sektoru. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 97)

Fundraising se vyznačuje svou rozmanitostí a šíří, která zahrnuje finanční i nefinanční zdroje, jelikož zaměření pouze na finanční zdroje nemá mnohdy dostatečný a požadovaný výsledek. Jeho prostřednictvím může NO získat hned několik variant zdrojů, mohou jimi být hmotné zdroje, informace, služby, práva či práce. (Boukal a kol., 2013, s. 34-37)

Fundraising se tedy týká také podpory formou darování výrobků či služeb, ale také získávání nových příznivců a dobrovolníků, předávání know-how či zkušeností. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 71; Pelikánová, 2018, s. 39) Jedním z jeho klíčových úkolů je již výše zmíněné vícezdrojové financování. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 72)

Pro úspěšný fundraising je důležité respektovat několik zásad. Těmito zásadami jsou zásada komplexnosti; zásada strategičnosti; zásada začlenění; zásada vzdělávání okolí; zásada aktivity; zásada poděkování; zásada optimismu a zásada výsledku. (Boukal a kol., 2013, s. 47) Pro efektivní průběh procesu fundraisingu v NO je také velmi důležité stanovit cíle, kterých má být dosaženo. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 80)

Dle Pelikánové (2018) lze fundraising realizovat v různých formách, kterými jsou individuální fundraising; firemní fundraising; fundraising od státních donátorů (projekty státní správy a místní samosprávy); nadace a nadační fondy (granty; dotace; nadační příspěvky) a Evropská unie (zakázky a projekty EU). Individuální fundraising se zaměřuje na získání důvěry dárců; zahrnuje peněžité či věcné dary od jednotlivců, veřejné sbírky, dobročinné aukce, dárcovské SMS, loterie, individuální dobrovolnictví. Naopak ve firemním fundraisingu jde především o oslovování firem s cílem získání prostředků v různých podobách. (Pelikánová, 2018, s. 40)

V dnešní digitální době jsou pro fundraising důležité internetové služby, především vlastní webové stránky NO a komunikace přes internet, ať už prostřednictvím elektronické pošty (e-mailu) či pomocí různých aplikací (Skype, Facebook, Instagram, Twitter a další). Webové stránky by měly obsahovat především základní informace o NO, tedy správné představení jejích aktivit, tak aby oslovila potenciální dárci; dále uvést jaké jsou v jejím případě možné možnosti dárcovství a sponzorství a v neposlední řadě je důležité uvést kontakty na NO. Stránky by měly být jednoduché, výstižné a hlavně přehledné. (Boukal a kol., 2013, s. 67-68)

Každá NO by měla mít oblast získávání prostředků personálně zabezpečenou. Člověka, který se zabývá fundraisingem na profesionální úrovni nazýváme fundraiser. Tato práce a s ní související úkoly a odpovědnosti mohou být rozděleny mezi různé pracovníky. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 79) V menších NO ji může zastávat i celé vedení, ve větších NO obvykle využívají specializované fundraisery, kteří mohou být interní i externí. Interní fundraiseri jsou specialisté, kdežto ti externí jsou obvykle laici, jelikož



se často jedná o dobrovolníky či brigádníky. V poslední době se však již objevují i externí fundraiseři na profesionální úrovni. (Boukal a kol., 2013, s. 37) Hlavním úkolem profesionálního fundraisera je poznat své dárce co nejlépe je to možné, jelikož osobní vztahy a kontakty jsou zde velmi důležité. Čím více informací máme o dárci k dispozici, tím lépe můžeme svou nabídku přizpůsobit jeho potřebám. (Šedivý a Medlíková, 2017, s. 74)

## **2.2 Příspěvkové organizace**

Příspěvková organizace je jedna z forem neziskových organizací, jimiž se zabývá veřejné právo. Jedná se o právnické osoby, které mohou být zřizovány buď státem anebo územními samosprávnými celky. (Rylková, 2019, s. 19)

Hlavním zdrojem financování pro příspěvkové organizace zřízené státem jsou příspěvky od zřizovatele, tedy od státu. Ke svému hospodaření mohou využívat také prostředky z fondů, z vlastní činnosti, z peněžitých darů atd. Jejich hlavní činnost je definována buď zvláštním zákonem anebo zřizovací listinou. Pro příspěvkové organizace územních samosprávných celků je hlavním zdrojem hospodaření majetek svěřený od zřizovatele, v rozsahu stanoveném zřizovací listinou. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 37; Rylková, 2019, s. 20)

Příspěvkové organizace se zabývají činnostmi, které jsou veřejně prospěšné v oblasti vzdělávání, bezpečnosti, obrany, zdravotnictví, sportu, kultury či v oblasti sociálních služeb. Využívají vícezdrojového financování. Mezi jejich nejvýznamnější zdroje patří příspěvky od zřizovatele a dary od fyzických i právnických osob, ale také zdroje získávané vlastní činností. Veškeré jednání za příspěvkovou organizací obstarává ředitel, hlavní a poslední slovo má však vždy zřizovatel. Zřizovatel jmenuje ředitele a schvaluje rozpočet, se kterým bude organizace hospodařit; rozhoduje o vzniku či zániku organizace a také o rozdělení zisku a o způsobu úhrady ztráty. (Rylková, 2019, s. 19; Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 51) Nejdůležitějšími odděleními v organizační struktuře jsou ekonomické, provozní a technické oddělení. Kontrolním orgánem hospodaření je vnitřní a vnější audit. (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 51)

Příspěvkové organizace mají několik společných rysů, mezi které patří jejich vznik za účelem zajištění určitých služeb; vznik vydáním zřizovací listiny zřizovatelem; právní

subjektivita; vytváření fondů; hospodaření se zřizovatelovým rozpočtem. (Rylková, 2019, s. 19)

### **2.2.1 Vznik příspěvkové organizace**

Příspěvkové organizace vznikají i zanikají rozhodnutím zřizovatele. (Vrabková, Vaňková, Bečica, Kryšková, 2017, s. 33) Při založení příspěvkové organizace vydá zřizovatel zřizovací listinu, která obsahuje název a sídlo organizace; vymezení hlavních činností organizace; informace o svěřeném majetku; statutární orgány příspěvkové organizace a dobu, na kterou je zřízena. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 50-51) Zřizovací listina má stěžejní význam pro fungování organizace, jelikož definuje základní pravidla. Listina také stanovuje rozsah nakládání příspěvkové organizace se svěřeným majetkem. (Rylková, 2019, s. 46-47) Dále příspěvková organizace po založení vydává i další předpisy, kterými jsou statut, organizační řád, odpisový řád, pravidla hospodaření, pravidla pro oběh účetních dokladů atd. (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 50-51)

### **2.2.2 Hlavní a doplňková činnost příspěvkových organizací**

Podle Víta (2015) je správné rozlišení hlavní a vedlejší (doplňkové) činnosti pro organizaci klíčové. Hlavní činností v oblasti příspěvkových (neziskových) organizací se rozumí aktivity, pro něž byla organizace založena. Hlavní činnost může být různorodá, musí však odpovídat zájmu, pro který byla příspěvková organizace zřízena. (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 70) Obvykle sleduje určitý cíl či účel, který je veřejně prospěšný a je v souladu s potřebami zřizovatele. (Vrabková, Vaňková, Bečica, Kryšková, 2017, s. 40) Zákon žádným způsobem předmět hlavní činnosti neupravuje, záleží tedy na zakladatelích, jakým způsobem bude vyjádřen v zakladatelském právním jednání. Jediná omezení této činnosti stanovuje § 145 NOZ, který obsahuje obecná ustanovení o zakázaném účelu právnických osob. (Dobrozemský a Stejskal, 2015, s. 70) Vymezení hlavních (nepodnikatelských) činností, které nesmí mít znaky podnikání, je důležité pro správné stanovení základu daně příspěvkové organizace. (Kryšková, 2019, s. 227)

Příspěvková organizace může vykonávat kromě hlavní činnosti také činnost doplňkovou, nesmí však k jejím výdajům využít prostředky od zřizovatele. Tato činnost musí

být povolena v platné zřizovací listině a veškerý zisk z této činnosti musí být použit pro financování hlavní činnosti. (Hošáková, Lang, 2018, s. 17) Hlavním cílem doplňkové činnosti je dosažení zisku, který bude využit k doplnění zdrojů financování hlavní činnosti. (Vrabková, Vaňková, Bečica, Kryšková, 2017, s. 40) Doplňková činnost se musí být v souladu s hlavním účelem organizace a nesmí narušovat jeho plnění. Okruhy této činnosti jsou určeny zřizovatelem, stejně tak podmínky jejího provozování. Nejčastější podmínkou je, že tato činnost nesmí být ztrátová. V rámci účetnictví se sledují její výsledky odděleně. (Hošáková, Lang, 2018, s. 17; Vrabková, Vaňková, Bečica, Kryšková, 2017, s. 41)

*„Na konci kalendářního roku se spojí hospodářský výsledek hlavní činnosti a hospodářský výsledek doplňkové činnosti do jednoho hospodářského výsledku“.* (Hošáková, Lang, 2018, s. 14)

### **2.2.3 Financování příspěvkových organizací**

Příspěvkové organizace hospodaří především s rozpočtem schvalovaným zřizovatelem, který by měl být vyrovnaný. (Stejskal, Kuvíková, Maťátková, 2012, s. 51) Příspěvkové organizace obou typů (státní; územních samosprávných celků) využívají ke svému financování několik typů fondů. Jsou jimi rezervní fond, investiční fond, fond reprodukce majetku, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP). (Rylková, 2019, s. 21-22) Ve státních příspěvkových organizacích jsou tyto fondy tvořeny v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., v příspěvkových organizacích územních samosprávných celků jsou tvořeny v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb. (Hošáková, Lang, 2018, s. 10-14)

Rezervní fond je tvořen peněžními dary; částí ze zlepšeného výsledku hospodaření, který předem schválil zřizovatel; prostředky z dotací EU na úhradu provozních výdajů a z dotací na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv, které nebyly vyčerpány. (Hošáková, Lang, 2018, s. 15) Tento fond příspěvková organizace používá k financování dalšího rozvoje své činnosti; k překlenutí dočasného nesouladu mezi náklady a výnosy; k uhrazení případných sankcí; k úhradě ztráty z předchozích let. (zákon č. 250/2000 Sb.)

Mezi zdroje fondu investic neboli investičního fondu patří investiční příspěvky ze státních rozpočtů; peněžní dary a příspěvky od jiných subjektů, určené k investičním účelům; investiční dotace, pocházející od zřizovatele; odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku; příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, který je ve vlastnictví příspěvkové organizace; výnosy z prodeje svěřeného dlouhodobého majetku; převody z rezervního majetku, jejichž výše je předem schválena zřizovatelem. (Hošáková, Lang, 2018, s. 15) Fond investic příspěvkové organizace využívá k úhradě investičních úvěrů nebo půjček; k odvodu do rozpočtu zřizovatele; na pořízení a technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku; k navýšení peněžních prostředků, které jsou určeny na financování údržby oprav majetku. (zákon č. 250/2000 Sb.)

Fond odměn, který je tvořen přídělem ze zlepšeného výsledku hospodaření předem schváleného zřizovatelem, představuje roli motivačního fondu. (Lajtkepová, 2013, s. 63; Hošáková, Lang, 2018, s. 17).

Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) slouží k financování kulturních, sociálních a jiných potřeb především zaměstnanců příspěvkové organizace. „*Tvorba a použití fondu kulturních a sociálních potřeb se řídí platnou vyhláškou Ministerstva financí ČR č. 114/200 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů*“. (Hošáková, Lang, 2018, s. 17; zákon č. 250/2000 Sb.)

Dle Hejdukové (2015) se zůstatky těchto fondů po skončení rozpočtového období převádějí do následujícího roku.

#### **2.2.4 Účetnictví příspěvkových organizací**

Obecně je podstatou účetnictví věrné zachycení ekonomické reality účetní jednotky, což znamená její skutečnou majetkovou, finanční a zdrojovou situaci. Jeho cílem je pak zaznamenání veškerých účetních případů, které se týkají veškerého majetku organizace a jeho krytí; vykazování pravdivé tvorby výsledku hospodaření a v neposlední řadě také předkládání výkazů, které odrážejí reálný stav majetku/závazků a výsledku hospodaření. (Morávek, Prokúpková, 2015, s. 147)

Mezi základní právní předpisy upravující účetnictví příspěvkových organizací v ČR patří zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů; vyhláška

č. 410/2009 Sb.; vyhláška č. 383/2009 Sb.; vyhláška č. 270/2010 Sb.; či vyhláška č. 220/2013 Sb., (Vrabková, Vaňková, Bečica, Kryšková, 2017, s. 31-32) Dle zákona o účetnictví patří příspěvkové organizace mezi vybrané účetní jednotky, tudíž jsou při vedení účetnictví povinny dodržovat České účetní standardy č. 701 – č. 710. (Vrabková, Vaňková, Bečica, Kryšková, 2017, s. 32) Podle § 4 téhož zákona je povinností příspěvkových organizací vést účetnictví od svého vzniku až do svého zániku. Účetnictví musí vést jako celek, soustavu ucelených záznamů, v české měně a v českém jazyce. Musí být přehledné, správné, srozumitelné, průkazné, úplné a musí zaručovat trvanlivost účetních záznamů. (Hošáková, Lang, 2018, s. 24)

Příspěvkové organizace mohou vést účetnictví v plném nebo zjednodušeném rozsahu, vedené podvojnými zápisy. Vedení účetnictví ve zjednodušeném rozsahu upravuje § 9 odst. 3 zákona o účetnictví a rozhoduje o něm zřizovatel, pokud toto rozhodnutí neučiní, tak organizace vede účetnictví v plném rozsahu. (Vrabková, Vaňková, Bečica, Kryšková, 2017, s. 32) Povinností organizace je sestavovat účetní závěrku, kterou tvoří rozvaha, která obsahuje přehledné uspořádání majetku a zdrojů jeho krytí; výkaz zisku a ztráty, který zachycuje náklady a výnosy a dále příloha, která doplňuje informace uvedené v rozvaze a výkazu zisků a ztrát. Aby byla zajištěna srovnatelnost dat v rámci výkaznictví účetnictví, byla vydána Ministerstvem financí závazná směrná účetní osnova, a to jako příloha č. 7 Vyhlášky č. 410/2009 Sb. Na základě této osnovy sestavuje organizace seznam účtů, které budou potřebné pro zaúčtování všech účetních případů – tzv. účetní rozvrh. Tento rozvrh obsahuje syntetické i analytické účty, je sestavován vždy k prvnímu dni účetního období. (Hošáková, Lang, 2018, s. 24-25) Účetním obdobím je obvykle kalendářní rok. (Vrabková, Vaňková, Bečica, Kryšková, 2017, s. 33)

V neposlední řadě musí organizace také dbát na oddělené sledování výnosů a nákladů hlavní a doplňkové činnosti a také v rámci hlavní činnosti dbát na sledování výnosů a nákladů na jednotlivé činnosti. (Hošáková, Lang, 2018, s. 25) Dodržování pravidel dle zákona o účetnictví je důležité především proto, že účetnictví slouží také k vyměření daňové povinnosti. (Pelikánová, 2018, s. 59)

## 2.2.5 Daně v rámci příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace, stejně jako všechny ostatní fyzické a právnické osoby v ČR se musí řídit zákony daňové soustavy ČR. Jejich zdanění je však kvůli povaze zřizování specifické. Příspěvkové organizace dle zákona o dani z příjmů č. 586/1992 Sb., spadají mezi veřejné poplatníky (§ 17), tudíž mohou čerpat některá daňová zvýhodnění. (Vrabková, Vaňková, Bečica, Kryšková, 2017, s. 28) U příspěvkových organizací je zdaňovacím obdobím kalendářní rok. (Hošáková, Lang, 2018, s. 43)

### Daň z příjmů

Daň z příjmů upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Pro zdaňování příspěvkových organizací je důležitá definice veřejného poplatníka dle § 17a zákona o daních z příjmu, kde je uvedeno, že veřejně prospěšným poplatníkem je ten, kdo v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem či rozhodnutím orgánu veřejné moci vykonává jako hlavní činnost takovou činnost, která není podnikáním. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 105; zákon č. 586/1992 Sb.)

Podle Pelikánové (2018) je v procesu vyhodnocování, zda se jedná o veřejně prospěšného poplatníka či nikoliv, důležitá formulace hlavní činnosti. Dle § 18a odst. 1 zákona o daních z příjmů jsou příjmy veřejně prospěšných poplatníků rozděleny na příjmy, které nejsou předmětem daně a příjmy, které jsou předmětem daně. Příjmy, které jsou předmětem daně se dále člení na příjmy od daně osvobozené (§ 19b ZDP); příjmy zdaňované zvláštní sazbou (§ 36 odst. 5 ZDP) a příjmy zahrnované do základu daně z příjmů (§ 18a odst. 2, 3 ZDP). (Hošáková, Lang, 2018, s. 43)

Z odst. 2 již zmíněného § 18a vyplývá, že základem daně u právnických osob jsou příjmy z reklamy, členského příspěvku, z nájemného s výjimkou nájmu státního majetku a příjmy v podobě úroků. (Morávek, Prokúpková, 2015, s. 48) Významnou odlišností právnických osob je jejich možnost snížit, již snížený základ daně dle § 34 zákona o daních z příjmů, o dalších 30 % (maximálně o 1 000 000 Kč), pouze v případě, že získané prostředky touto úsporou použije k pokrytí nákladů své nepodnikatelské činnosti. (zákon č. 586/1992 Sb.)

## **Daň z přidané hodnoty**

Daň z přidané hodnoty je upravena zákonem č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 110) Podle Pelikánové (2018) je problematika DPH ve vztahu k příspěvkovým organizacím a obecně k NO velmi složitá.

Obecně se DPH vztahuje na zboží, mezi které patří i nemovité věci a služby. Veškerá plnění lze dále rozdělit na plnění, která jsou předmětem daně a na plnění, která nejsou předmětem daně. (Morávek, Prokúpková, 2015, s. 88)

Právnických osob, a tedy i příspěvkových organizací se bude DPH přímo týkat pouze v situacích, kdy budou buď plátcí daně nebo identifikovanými osobami. Základním předpokladem toho, aby se PO stala plátcem je tedy to, aby byla osobou povinnou k dani. (Morávek, Prokúpková, 2015, s. 89)

## **Daň z nemovitých věcí**

Daň z nemovitých věcí je v ČR upravována zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Tuto daň tvoří daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek. (Pelikánová, 2018, s. 115) Předmětem daně z pozemků jsou především pozemky, které se nacházejí na území ČR a jsou evidovány v katastru nemovitostí. Předmětem daně ze staveb a jednotek jsou obecně stavby a jednotky, nacházející se na území ČR. (Dobrozemský, Stejskal, 2015, s. 372-375) Platí zde základní pravidlo, že nemovité věci této dani podléhají bez ohledu na to, jestli jsou či nejsou využívány k podnikání. Pokud se jedná pouze o svěřený majetek, poplatníkem daně je zřizovatel. (Morávek, Prokúpková, 2015, s. 33)

## **Silniční daň**

Problematika silniční daně je upravena zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční, ve znění platných předpisů. (Hošáková, Lang, 2018, s. 86) Právnických osob se silniční daň týká pouze v případě, že bude používat silniční motorové vozidlo k doplňkové či jiné činnosti nebo k ziskové nepodnikatelské činnosti. Pokud by bylo vozidlo využíváno k činnostem, jejichž příjmy nejsou předmětem daně z příjmů, není toto vozidlo předmětem silniční daně. (Morávek, Prokúpková, 2015, s. 133) Pokud je silniční motorové vozidlo předmětem silniční daně, musí splňovat několik kritérií, mezi která patří, že vozidlo musí

být registrováno v ČR nebo musí být využíváno a provozováno poplatníkem daně z příjmů právnických osob. (Pelikánová, 2018, s. 125)

## 2.3 Modifikovaná finanční analýza

K cílům této bakalářské práce patří také analýza a samotné zhodnocení hospodaření příspěvkové organizace, v tomto případě zřízení uzemním samosprávným celkem. K tomuto zhodnocení bude využito dílčích ukazatelů tzv. modifikované finanční analýzy.

Ukazatele klasické finanční analýzy musí být pro potřeby neziskových organizací modifikovány, jelikož musí být brán ohled na jejich poslání a cíle. U neziskových organizací je potřebné předem stanovit, jaké informace je nutné získat. (Otrusínová, Kubičková, 2011, s. 116) Finanční analýza poskytuje organizacím důležité informace o jednotlivých stránkách finanční situace. (Otrusínová, Kubičková, 2011, s. 85) Musí být účelná, aplikovatelná a efektivní po informační stránce. Finanční analýza je významná pro zlepšení finančního rozhodování. (Otrusínová, Kubičková, 2011, s. 116)

Čerpá informace zejména z účetních výkazů, kterými jsou v případě neziskových organizací rozvaha či výkaz zisku a ztráty, dále také příloha k účetní závěrce či výroční zpráva. Jednotlivé finanční ukazatele umožňují zhodnocení finančního zdraví organizace, představují tedy možnost odhalení nedostatků v jejím hospodaření. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 65-66)

### 2.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity bývají nejčastěji hodnocenými, jelikož likvidita vyjadřuje schopnost organizace plnit své splatné závazky. Nejčastěji je hodnocena likvidita pohotová a okamžitá. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 68; Kraftová, 2002, s. 114)

**Okamžitá likvidita** představuje poměr peněžních prostředků a jejich ekvivalentů a krátkodobé okamžitě splatné závazky. Její hodnota by se měla ideálně pohybovat kolem 0,2. V neziskovém sektoru bývá tato hodnota zpravidla vyšší. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 68; Kraftová, 2002, s. 115)

**Pohotová** neboli **rychlá likvidita** by se měla pohybovat okolo hodnoty 1, poukazuje na vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 68; Kraftová, 2002, s. 116)



**Čistý pracovní kapitál** představuje prostředky, které má organizace k dispozici pro svou běžnou provozní činnost. Na jedné straně zohledňuje krátkodobý majetek, který je možno využít, na straně druhé však jeho hodnotu snižuje o hodnotu představující výši krátkodobých závazků, které je nutné uhradit. Jde o absolutní ukazatel likvidity. (Kraftová, 2002, s. 117)

### 2.3.2 Ukazatele autarkie

Ukazatel autarkie hodnotí a odráží míru soběstačnosti dané neziskové organizace. Autarkie může být hodnocena buď na bázi příjmové a výdajové nebo na bázi nákladové a výnosové. Hodnocení příjmově výdajové je vázáno na tok peněžních prostředků. Autarkie hlavní činnosti na výnosově nákladové bázi odráží schopnost organizace pokrýt své náklady z hlavní činnosti pomocí dosažených výnosů. Tento ukazatel je uváděn v procentech. V ideálním případě by ukazatel měl vykazovat hodnoty 100 % a výše, pokud je hodnota menší dochází k nedostatečnému krytí nákladů výnosy. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 66; Kraftová, 2002, s. 101-102)

### 2.3.3 Ukazatele rentability

Při výpočtech a určování hodnot ukazatelů rentability nejvíce narážíme na rozdíl mezi ziskovými a neziskovými organizacemi, jelikož rentabilita souvisí s výší zisku, který organizace vytvořila. Neziskové organizace mnohdy mimo svou hlavní činnost vykonávají také činnost doplňkovou (hospodářskou), jejíž zisk by měl podporovat financování hlavní činnosti, tudíž by měla být zisková. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 67)

Kraftová (2002) uvádí k měření rentability tyto ukazatele:

**Rentabilita nákladů doplňkové činnosti** měří poměr velikosti zisku z vedlejší činnosti a s ní souvisejících nákladů. Jedná se o jeden z nejpřísnějších ukazatelů efektivity. Udává se v procentech. Pokud ukazatel dlouhodobě vykazuje záporné hodnoty, měla by organizace buď přijmout opatření ke zlepšení této hodnoty anebo od činnosti upustit. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 67; Kraftová, 2002, s. 106-107)

**Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti** procentuálně zachycuje to, v jaké míře dokáže zisk z doplňkové činnosti pokrýt ztrátu z hlavní činnosti.

Tento ukazatel se nepočítá v případě, že hlavní činnost organizace není záporná či pokud se rovná nule. Pro výpočet ukazatele je také nutné, aby organizace provozovala doplňkovou činnost. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 67; Kraftová, 2002, s. 107-108)

### 3 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ VÝVOJE HOSPODAŘENÍ

Následující analytická část bakalářské práce je věnována konkrétní nestátní neziskové organizaci, kterou je Nemocnice Vyškov, p. o. V úvodu je uvedeno několik základních informací o této neziskové organizaci. Následuje analýza hospodaření za roky 2018-2022, která je zaměřena zejména na zdroje financování, náklady a výnosy a na výsledek hospodaření. Tato analýza hospodaření je také doplněna o vybrané ukazatele modifikované finanční analýzy. Na závěr je provedeno souhrnné zhodnocení vývoje hospodaření organizace během sledovaných období.

#### 3.1. Základní informace o organizaci



Obrázek č. 3: Logo Nemocnice Vyškov, p. o.  
(Zdroj: Nemocnice Vyškov, p. o.)

Název organizace:	Nemocnice Vyškov, p. o.
Sídlo:	Purkyňova 235/36, Nosálovice, 682 01 Vyškov
IČO:	00839205
Právní forma:	Příspěvková organizace
Datum vzniku:	1. 4. 1951
Statutární zástupce:	ředitel organizace JUDr. Zdeněk Horák, MBA
Zřizovatel:	Jihomoravský kraj
Webové stránky:	<a href="http://www.nemvy.cz">www.nemvy.cz</a>

Hlavním posláním organizace je poskytování zdravotnických služeb v souladu s oprávněním k poskytování zdravotních služeb podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů.

##### 3.1.1 Historie organizace

Nemocnice Vyškov poskytuje léčebnou péči jako jediné nemocniční zařízení v okrese již 72 let pro zhruba 90 tisíc obyvatel.

V roce 1929 se uskutečnil první pokus o vybudování okresní nemocnice, především na přání obyvatel, vyškovské hejtmanství na její stavbu vyčlenilo padesát tisíc korun, stavba ale započata nebyla. O několik let později, v roce 1943 byla nemocnice zřízena ve správě MNV v budově bývalého reálného gymnázia. Budova však byla vrácena zpět ke školním účelům, proto bylo nutné postavit novou budovu nemocnice. Její stavba byla započata koncem roku 1946.

Organizace zahájila svou činnost v dubnu roku 1951, v tomto roce bylo otevřeno interní, ženské a chirurgické oddělení. V roce 1952 došlo k otevření dětského oddělení, v roce 1953 plicního oddělení. V roce 1969 bylo otevřeno ARO bez lůžkové části, v roce 1973 neurologické oddělení, o dva roky později pak urologické oddělení. Roku 1978 bylo otevřeno ORL, v roce 1986 pak lůžkové ARO a o tři roky později byl otevřen pavilon léčebny pro dlouhodobě nemocné (dnes centrum následné péče - CNP).

V roce 1953 byla otevřena oddělení hematologicko-transfúzní a oddělení rehabilitační, v roce 1957 potom oddělení radiodiagnostické, v roce 1966 oddělení tělovýchovného lékařství. V roce 1967 bylo jako samostatné založeno oddělení klinické biochemie a roku 1979 došlo k otevření oddělení nukleární medicíny. Všechna tato oddělení patří mezi společné vyšetřovací a léčebné složky (SVLS).

V roce 1973 zahájila provoz dětská a zubní poliklinika a v roce 1983 byla uvedena do provozu poliklinika pro práci obvodních lékařů a ostatní odborné ambulantní služby. Historické a společenské změny ve zdravotnictví od roku 1989 měly zásadní vliv na zdravotnictví okresu. Po rozpadu Okresního ústavu zdraví vznikla samostatná zdravotnická zařízení a došlo k přechodu úhrad zdravotní péče cestou zdravotních pojišťoven. Vznikly nové organizace s vlastní právní subjektivitou. Ze zřizovatelské funkce Okresního úřadu ve Vyškově Nemocnice Vyškov v roce 2003 přechází jako příspěvková organizace pod zřizovatelskou funkci Jihomoravského kraje.

Zároveň v roce 2001 započala rekonstrukce stávajících oddělení. K hlavní části nemocnice byla přistavěna budova se 3 operačními sály na špičkové úrovni, oddělením ARO a centrální sterilizací. Z tohoto důvodu muselo být přesunuto oddělení chirurgie blíže k operačním sálům. Rekonstrukce všech oddělení stále trvají a probíhají ve dvouletých etapách. Nyní je budována magnetická rezonance. V současné době

nemocnice disponuje 431 lůžky a zaměstnává více než 800 zaměstnanců. (Interní dokumenty organizace)

### **3.1.2 Organizační struktura**

V čele nemocnice stojí ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada Jihomoravského kraje. Přímo pod něj spadá sekretariát, bezpečnost práce a požární ochrana (BOZP+PO), pověřenec pro ochranu osobních údajů, vnitřní audit, dohlížející pracovník atomového zákona, odpovědný pracovník hematologicko-transfúzního oddělení a manažer kvality. Pod přímé vedení ředitele také spadají jeho náměstci: ekonomický náměstek, náměstek provozně technický, náměstek právně-personální, náměstek pro zdravotní péči, náměstek pro ošetrovatelskou péči a lékárna s odbornými pracovišti.

Ekonomický náměstek odpovídá řediteli za plnění úkolů v oblasti ekonomické, za cash-flow, za řádný výkon, zajištění a organizaci veškerých finančních a účetních činností tak, aby byly vytvořeny podmínky pro efektivní hospodaření v rámci plnění vymezených základních úkolů zdravotní péče. Přímo podřízeny jsou mu tyto úseky: finanční účtárna, pokladna, sklad MTZ, oddělení platů (mzdová účtárna), oddělení informatiky, oddělení ekonomiky zdravotnických činností, oddělení zdravotních pojišťoven, obchodní oddělení, metrolog a komise (cenová komise, komise pro veřejné zakázky a výluková komise). (Zpráva o činnosti příspěvkové organizace, 2022, s. 23)

Náměstek provozně-technický zajišťuje provozní a technické záležitosti organizace. Přímo řídí tyto úseky: oddělení léčebné výživy a stravování (v součinnosti s náměstkem pro ošetrovatelskou péči), oddělení praní prádla, oddělení údržby, oddělení úklidu, technické oddělení, oddělení vnitřních služeb, oddělení energetiky a podatelnu. Je předsedou inventarizační komise. (Zpráva o činnosti příspěvkové organizace, 2022, s. 24)

Náměstek právně-personální řídí a organizuje práci právního oddělení, personálního oddělení a současně je statutárním zástupcem ředitele. Má kumulovanou funkci i jako představitel vedení pro systém kvality a zajišťuje organizaci a řízení interních auditů kvality a správu dokumentace. Řídí také práci komise škodní a komise pro výběrová řízení zaměstnanců. (Zpráva o činnosti příspěvkové organizace, 2022, s. 24)

Náměstek pro zdravotní péči odpovídá za organizaci, kvalitu a účelnost lékařské péče. Přímou řídí primáře jednotlivých lůžkových oddělení a SVLS (společných vyšetřovacích a léčebných složek) včetně příslušných příjmových a odborných ambulancí, klinického onkologa, praktického lékaře, klinického psychologa a lékaře lékařské pohotovostní služby (všeobecné a dětské a stomatologické). Do lůžkové části patří interní oddělení, chirurgické oddělení, urologické oddělení, neurologické oddělení, dětské oddělení, gynekologicko-porodnické oddělení, oddělení pneumologie a fizeologie (plicní), anesteziologicko-resuscitační oddělení, oddělení otorinolaryngologie (ušní, nosní, krční), centrum léčebné rehabilitace a centrum následné péče. Společné vyšetřovací a léčebné složky (SVLS) tvoří oddělení klinické biochemie Vyškov včetně detašovaného pracoviště ve Slavkově u Brna, radiodiagnostické oddělení, hematologicko-transfúzní oddělení, oddělení mikrobiologie, oddělení rehabilitační. Odpovídá za činnost komisí – lékové, etické a nemocničního informačního systému a vykonává činnost koordinátora DRG.<sup>1</sup> (Zpráva o činnosti příspěvkové organizace, 2022, s. 25)

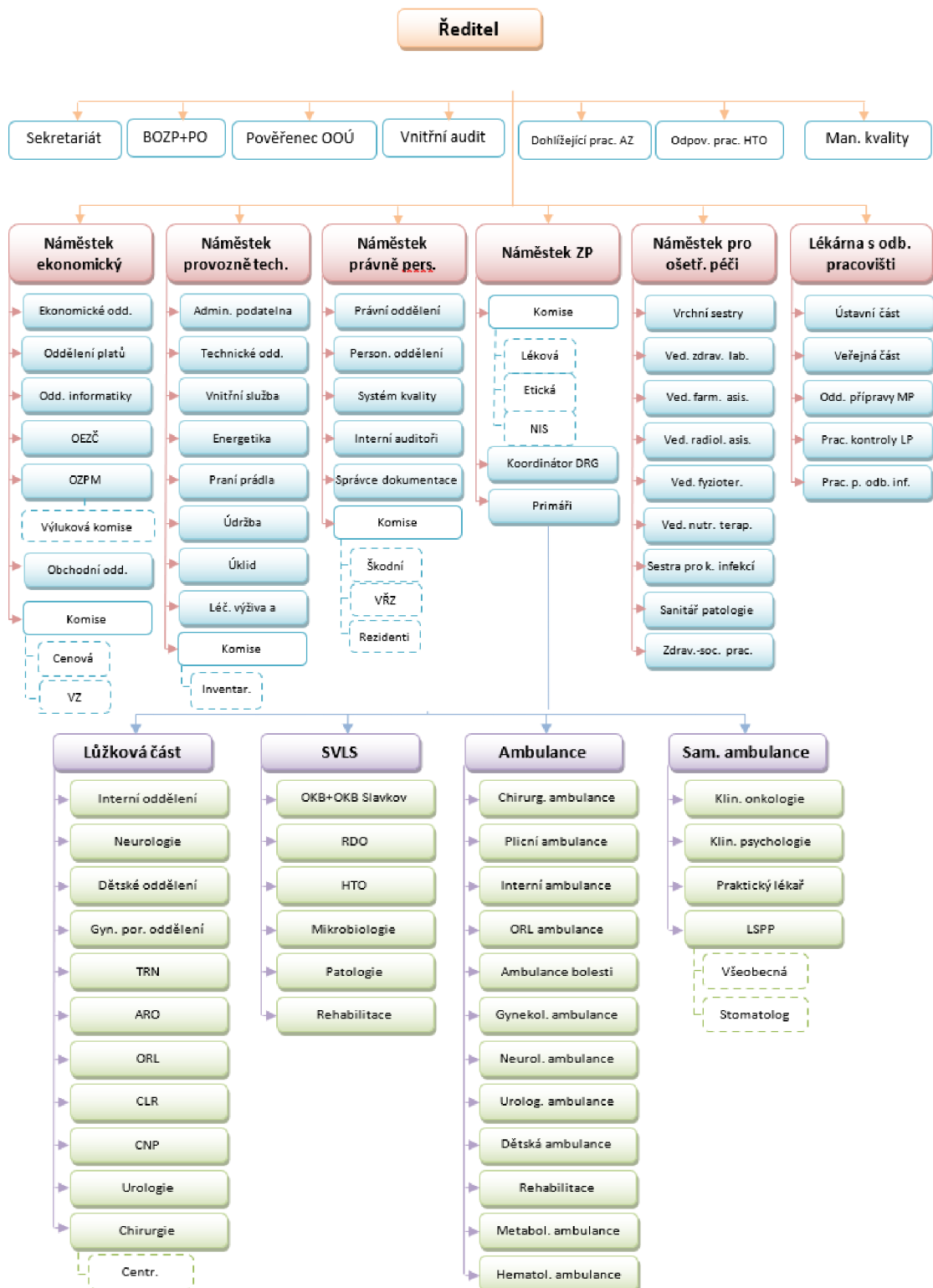
Náměstek pro ošetrovatelskou péči odpovídá za odbornou úroveň poskytované ošetrovatelské péče. Spolu s přednosty jednotlivých oddělení řídí a kontroluje vrchní sestry oddělení a ostatní vedoucí zdravotnické pracovníky nelékařských povolání (vedoucí laboranti zdravotnických laboratoří, vedoucí farmaceutický asistent, vedoucí radiologický asistent, vedoucí fyzioterapeut, vedoucí nutriční terapeut, sestra pro kontrolu infekcí, sanitář patologie a zdravotnicko-sociální pracovník). (Zpráva o činnosti příspěvkové organizace, 2022, s. 26)

Lékárna s odbornými pracovišti je rozdělena na ústavní část a veřejnou část. Ústavní část zabezpečuje zásobování všech oddělení nemocnice léčivy, zdravotnickým materiálem a laboratorními diagnostiky. Pro veřejnost zajišťuje výdej a prodej léčiv, zdravotnického materiálu a prostředků zdravotnické techniky na recepty a poukazy, zhotovuje individuálně připravovaná léčiva a poskytuje komplexní poradenství o léčivech včetně lékových interakcí. Odborné pracoviště lékárny pro poskytování lékových informací poskytuje odborné i laické veřejnosti informace v oblasti dostupnosti, registraci, úhradách a podmínkách úhrad, cenách, dávkování, lékových formách, nežádoucích účincích,

---

<sup>1</sup> DRG (Diagnosis Related Group) - v ČR se je již zažita tato anglická terminologie, jedná se o systém, který klasifikuje hospitalizace akutní lůžkové péče do skupin podobných medicínsky či ekonomicky (Klasifikační systém CZ-DRG, © 2023)

interakcích a způsobu podávání léčiv. Poskytuje také toxikologické informace – dostupnost a druhy antidot. (Zpráva o činnosti příspěvkové organizace, 2022, s. 26)



**Obrázek č. 4: Organizační struktura Nemocnice Vyškov, p. o.**  
(Zdroj: převzato ze Zprávy o činnosti příspěvkové organizace, 2022, s. 20)

### **3.1.3 Hlavní činnost**

Hlavním předmětem činnosti této příspěvkové organizace je poskytování ambulantní, jednodenní a lůžkové formy zdravotní péče; poskytování lékařské pohotovostní služby; výdej a prodej léčiv a zdravotnických prostředků; zpracování krve včetně produkce krevních derivátů; sociální služby poskytované ve zdravotnickém zařízení lůžkové péče; řešení úkolů ve vědě, výzkumu a rozvoji; zajištění odborné praxe studentů středních odborných škol, vyšších odborných škol a vysokých škol se zaměřením na poskytování zdravotních služeb a postgraduálního studia v oblasti poskytování zdravotních služeb.

Nemocnice poskytuje svou péči na jedenácti odděleních (interní oddělení, neurologické oddělení, dětské oddělení, chirurgické oddělení, urologické oddělení, gynekologicko-porodnické oddělení, anesteziologicko-resuscitační oddělení, plicní oddělení, ORL, centrum léčebné rehabilitace, centrum následné péče) a v šestnácti ambulancích (chirurgická, plicní, interní, ORL, gynekologická, neurologická, urologická, metabolická, dětská, hematologická ambulance, ambulance bolesti, rehabilitace). (Oddělení nemocnice, © 2023)

### **3.1.4 Vedlejší činnost**

V rámci vedlejší činnosti poskytuje Nemocnice Vyškov praní, žehlení a mandlování prádla a prodej stravy cizím strávníkům.

Služeb prádelny v rámci doplňkové činnosti využívají zaměstnanci nemocnice, zdravotnická zařízení, privátní lékaři, restaurační zařízení, jiné právnické či fyzické osoby. Prádelna je vybavena velkokapacitními pracími, sušicími a žehlicími stroji. Sváží, opravuje poškozené prádlo, pere a žehlí veškeré prádlo pacientů i personálu. Ročně je v prádelně vypráno cca 340 tun prádla. Činnost prádelny zajišťuje 21 zaměstnanců. (Skupina autorů, 2021, s. 62)

Služeb ve formě stravování je využíváno především privátními lékaři, zdravotnickými zařízeními a jejich zaměstnanci, dalšími právnickými či fyzickými osobami. Stravovací služby spočívají v přípravě snídaní, svačin, obědů v 7 dietách a večeří. V pracovní dny je připravováno 620-660 obědů, o víkendech a svátcích pak 140 porcí obědů. Část obědů je připravována pro pečovatelské služby, denní stacionář či pro Dětské studio



Tkanička. Činnost stravovacích služeb zabezpečuje 46 pracovníků. (Skupina autorů, 2021, s. 61)

### **3.1.5 Vedení účetnictví a zpracování daňového přiznání**

Nemocnice Vyškov je zapsána do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl Pr, vložka 1258. Zřizovatelem je Jihomoravský kraj.

Nemocnice Vyškov vede účetnictví v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, vyhláškou č. 410/2009 Sb., a Českými účetními standardy pro některé vybrané účetní jednotky č. 701 až 710, a to ve zjednodušeném rozsahu. Účtový rozvrh organizace je zpracován v souladu se směrnou účtovou osnovou a metodickými pokyny zřizovatele.

Organizace využívá ke své činnosti majetek ve vlastnictví zřizovatele předaný jí k hospodaření a vlastní majetek, který vede v účetnictví odděleně. Cizí (vypůjčený) majetek je veden na podrozvahových účtech a je evidován odděleně v majetkové evidenci.

Nakupované zásoby jsou oceňovány pořizovacími cenami. Pro účtování o pořízení a úbytku zásob se používá způsob A. Úbytky ve skladu MTZ jsou oceňovány váženým aritmetickým průměrem. V ostatních případech jsou úbytky zásob oceňovány metodou FIFO (první cena pro ocenění přírůstku se použije jako první cena pro ocenění úbytku zásob).

Při účtování kurzových rozdílů se pro přepočet všech měn používá kurz devizového trhu vyhlášený ČNB v den uskutečnění účetního případu. Organizace využívá účtování časového rozlišení u operací do výše účetních období.

Fond investic je v souladu s pokynem zřizovatele tvořen ve výši odpisů snížených o odpisy kryté výnosy z titulu časového rozlišení přijatých investičních transferů.

Organizace podává přiznání k dani z příjmů právnických osob za příslušný kalendářní rok podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon). Podle § 17a zákona je Nemocnice Vyškov veřejně prospěšným poplatníkem. Je však daňovým poplatníkem s tzv. širokým základem daně, a proto příjmy zdaňuje v souladu s odst. 5 § 18a zákona. (Klimesš, 2023)

### 3.2 Zdroje financování

Financování Nemocnice Vyškov je vícezdrojové. Jejími finančními zdroji jsou příjmy z vlastní činnosti, provozní dotace, příjmy od zdravotních pojišťoven, příspěvky od zřizovatele (JMK), příspěvky (dary) od pacientů, příspěvky ze státního rozpočtu a investiční dotace.

Vedlejší činnost je financována pouze z příjmu, který plyne z vykonávání této činnosti.

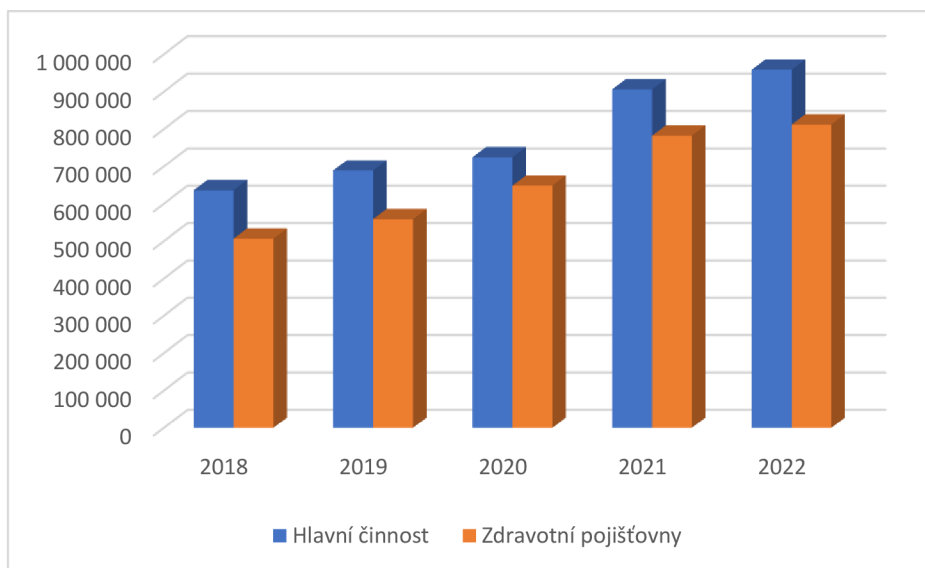
**Tabulka č. 1: Zdroje financování v tis. Kč**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Zpráv o činnosti příspěvkové organizace)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
Hlavní činnost	635 774	688 705	724 985	906 027	958 569
Vedlejší činnost	3 006	2 899	2 962	3 213	3 732
<b>VLASTNÍ ČINNOST</b>	<b>638 780</b>	<b>691 604</b>	<b>727 947</b>	<b>909 240</b>	<b>962 301</b>
Státní rozpočet	85 297	10 843	16 571	0	87
JMK	28 717	5 160	11 849	14 900	3 593
<b>INVESTIČNÍ DOTACE</b>	<b>114 014</b>	<b>16 003</b>	<b>28 420</b>	<b>14 900</b>	<b>3 680</b>
Státní rozpočet	3 656	2 768	62 482	69 738	4 232
JMK	15 092	12 475	19 057	22 946	22 618
<b>PROVOZNÍ DOTACE</b>	<b>18 748</b>	<b>15 243</b>	<b>81 539</b>	<b>92 684</b>	<b>26 850</b>
VZP	314 171	349 800	400 089	487 469	481 397
Vojenská ZP	59 520	61 013	76 279	89 784	99 099
ZP ministerstva vnitra	81 363	82 241	96 752	122 843	131 850
OZP	20 825	26 945	30 670	32 328	41 400
Česká průmyslová ZP	28 134	35 300	39 767	46 348	53 568
Bratrská revírní ZP	2 542	3 208	4 395	3 558	4 746
ZP Škoda	19	35	146	131	110
VZP, a.s.	29	16	29	24	33
<b>ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNY</b>	<b>506 603</b>	<b>558 558</b>	<b>648 128</b>	<b>782 485</b>	<b>812 203</b>
<b>FINANČNÍ DARY</b>	<b>1 321</b>	<b>432</b>	<b>559</b>	<b>302</b>	<b>162</b>
<b>CELKEM</b>	<b>1 279 466</b>	<b>1 281 840</b>	<b>1 486 593</b>	<b>1 799 611</b>	<b>1 801 196</b>

Veškeré zdroje financování Nemocnice Vyškov jsou uvedeny v Tabulce č. 1. Je patrné, že největším zdrojem financování Nemocnice Vyškov jsou příjmy z vykonávání její hlavní činnosti, které jsou tvořeny především tržbami za využívání nadstandardních pokojů, především na gynekologicko-porodnickém oddělení, prodejem léčiv v nemocniční lékárně a prodejem krve a krevní plazmy. Další část příjmů z hlavní činnosti tvoří také drobné gynekologické zákroky, poplatky za doprovod dětského

pacienta (nad 6 let věku), strava pro tento doprovod, povinné neurologické vyšetření včetně EEG (bývá požadováno zaměstnavateli), služby rehabilitace, poplatky za parkování v areálu nemocnice či příjmy za výkony prováděné na žádost Policie ČR. Příjmy z hlavní činnosti výrazně převyšují příjmy z vedlejší činnosti, jelikož vedlejší činnost představuje pouze praní, žehlení a mandlování prádla a prodej stravy cizím strážníkům. Hlavní a vedlejší činnost je podrobněji popsána v kapitolách 3.1.3 a 3.1.4 této práce. V průběhu sledovaných let příjmy z hlavní činnosti stále rostou, příjmy z vedlejší činnosti vykazují mírné kolísání, jelikož během epidemie COVID-19 (roky 2020 a 2021) poklesl zájem o služby prádelny i kuchyně, a to i z důvodu opatření, která byla v těchto letech nutná. Porovnání vývoje příjmů hlavní činnosti a příjmů od zdravotních pojišťoven v jednotlivých letech zobrazuje Graf č. 1.



**Graf č. 1: Vývoj příjmů hlavní činnosti a příjmů od zdrav. pojišťoven (v tis. Kč)**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Zpráv o činnosti příspěvkové organizace)

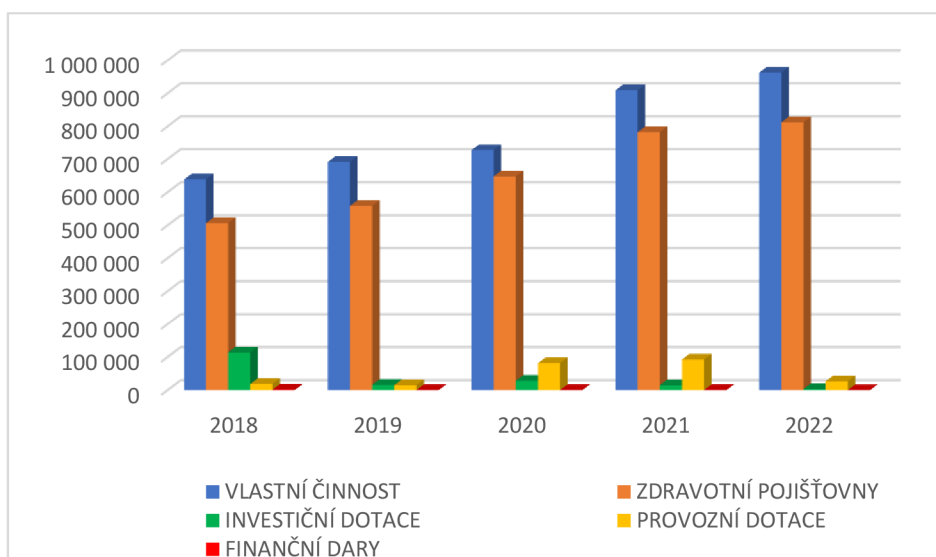
Druhým největším zdrojem příjmů organizace jsou příjmy od zdravotních pojišťoven, které jsou především za lékařské výkony. Tyto příjmy vykazují meziročně rostoucí tendenci. Mezi prvním a posledním sledovaným rokem je rozdíl 305 600 tis. Kč. Příjmy jsou z osmi zdravotních pojišťoven – Všeobecná zdravotní pojišťovna, Vojenská zdravotní pojišťovna, Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra, Oborová zdravotní pojišťovna, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, Bratrská revírní pokladna zdravotní pojišťovna, Zdravotní pojišťovna Škoda a Všeobecná zdravotní pojišťovna, a.s. Nejvyšší

podíl příjmů od zdravotních pojišťoven pochází ze Všeobecné zdravotní pojišťovny, a to zhruba 62 %.

Třetím největším zdrojem příjmů jsou příjmy ve formě investičních dotací, které jsou Nemocnici Vyškov poskytovány ze státního rozpočtu a od zřizovatele, kterým je Jihomoravský kraj. Výše dotací od obou poskytovatelů velmi kolísají, v roce 2021 nebyla organizaci poskytnuta žádná investiční dotace ze státního rozpočtu. V průběhu sledovaných let byly investiční dotace využity například na nákup stolní středněkapacitní centrifugy, zvýšení kvality následné péče, na nákup kardiokografu, konvektomatu, parního sterilizátoru, na nákup osobního automobilu či na výměnu vodovodního a odpadního potrubí na ODN.

Dalším příjmem jsou dotace provozní, které jsou opět poskytovány ze státního rozpočtu a od zřizovatele. Provozní dotace ze státního rozpočtu v letech 2020 a 2021 mimořádně vzrostly, jelikož byla v obou letech poskytnuta mimořádná dotace na podporu mimořádného finančního ohodnocení zaměstnanců poskytovatelů lůžkové péče v souvislosti s epidemií COVID-19. V letech 2018, 2019 a 2022 hodnoty provozních dotací kolísaly, nejmenší hodnota se objevila v roce 2019.

Nejmenší podíl na celkových zdrojích financování Nemocnice Vyškov představují finanční dary od pacientů a veřejnosti. Největší hodnota finančních darů je zaznamenána v roce 2018, naopak nejmenší v roce 2022, rozdíl mezi těmito hodnotami je 1 159 tis. Kč. Ve zbývajících třech sledovaných letech hodnoty mírně kolísaly.



**Graf č. 2: Vývoj jednotlivých složek financování (v tis. Kč)**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Zpráv o činnosti příspěvkové organizace)

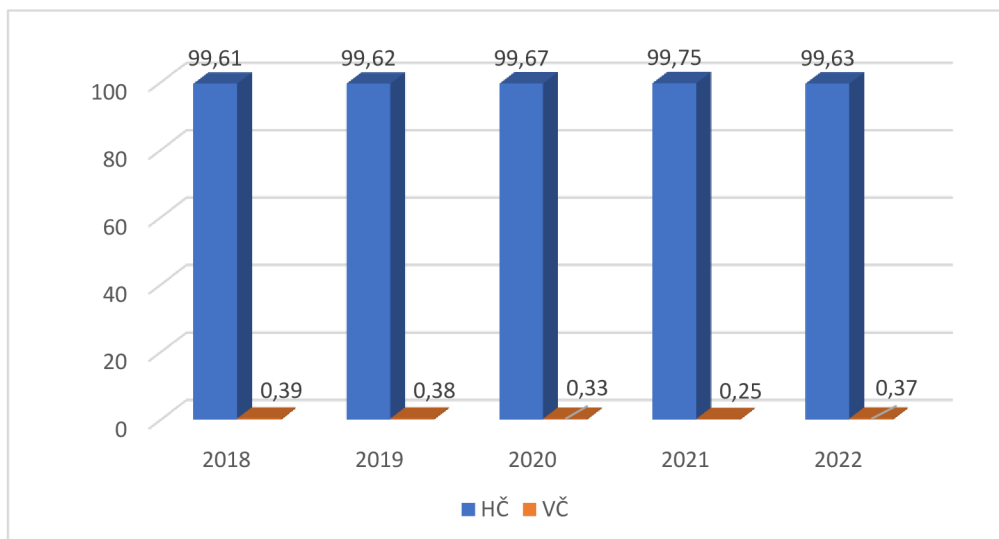
### 3.3 Analýza nákladů organizace

Náklady jsou součástí každé organizace, vyjadřují spotřebu ekonomických zdrojů v peněžním vyjádření. Nemocnice Vyškov rozděluje své celkové náklady na náklady hlavní činnosti a na náklady vedlejší činnosti. V následující tabulce jsou zobrazeny celkové náklady organizace v letech 2018-2022.

**Tabulka č. 2: Celkové náklady organizace v tis. Kč**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
<b>HČ</b>	672 319	733 419	840 238	971 998	959 209
<b>VČ</b>	2 609	2 794	2 767	2 452	3 523
<b>CELKEM</b>	<b>674 928</b>	<b>736 213</b>	<b>843 005</b>	<b>974 450</b>	<b>962 732</b>

Z Tabulky č. 2 je patrné, že náklady hlavní činnosti tvoří naprostou většinu celkových nákladů organizace, a to ve všech sledovaných letech. Je také možné pozorovat, že tyto náklady vykazují v prvních čtyřech sledovaných letech neustálou rostoucí tendenci, v posledním sledovaném roce 2022 jejich hodnota mírně poklesla oproti předcházejícímu roku 2021 o 12 789 tis. Kč. Náklady hlavní činnosti jsou ve stovkách milionů, kdežto náklady hlavní činnosti pouze v jednotkách milionů, což opět poukazuje na to, že tvoří většinu celkových nákladů organizace. Graf č. 3 zobrazuje podíl nákladů HČ a nákladů VČ na celkových nákladech ve sledovaných letech. Z tohoto grafu je možné vyčíst, že náklady HČ tvoří ve všech sledovaných letech přes 99 % z celkových nákladů organizace, kdežto náklady VČ pouze zbývající necelé 1 %.



**Graf č. 3: Podíl nákladů hlavní činnosti na celkových nákladech (v %)**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

### 3.3.1 Náklady hlavní činnosti

Náklady hlavní činnosti v Nemocnici Vyškov jsou spjaty především s poskytováním zdravotní péče, s poskytováním lékařské a pohotovostní služby a v neposlední řadě také se zpracováním krve.

Největší položkou nákladů na tuto činnost jsou mzdové náklady, o něco menší položkou je dále zákonné sociální pojištění, související právě se mzdovými náklady a také spotřeba materiálu. Mzdové náklady v průběhu prvních čtyř sledovaných let vykazují rostoucí tendenci, obzvláště v roce 2021, kdy došlo k vyplacení odměn zdravotníkům za jejich nasazení během pandemie COVID-19. V roce 2022 došlo k poklesu mzdových nákladů oproti předešlému roku, jelikož odměny za dobu pandemie už nebyly vypláceny. Počet zaměstnanců během sledovaných let v Nemocnici Vyškov meziročně rostl, což je spjato i s růstem, již zmíněných mzdových nákladů a s nimi související položkou zákonného sociálního pojištění. Počty zaměstnanců v jednotlivých letech znázorňuje Tabulka č. 3.

**Tabulka č. 3: Počet zaměstnanců v jednotlivých letech**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Zpráv o činnosti příspěvkové organizace)

	2018	2019	2020	2021	2022
Počet zaměstnanců	802	802	815	847	856

**Tabulka č. 4: Náklady hlavní činnosti v tis. Kč**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

<b>Položka [ tis. Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Náklady z činnosti</b>	<b>672 305</b>	<b>732 899</b>	<b>839 908</b>	<b>971 676</b>	<b>958 319</b>
Spotřeba materiálu	117 287	114 105	135 067	190 149	171 138
Spotřeba energie	13 327	16 877	15 315	11 832	27 015
Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	2 136	2 167	2 056	2 031	2 119
Prodané zboží	56 418	55 025	49 092	53 603	56 166
Aktivace oběžného majetku	- 16 239	- 16 076	- 13 542	- 13 532	- 18 476
Opravy a udržování	7 858	13 594	10 236	10 445	14 348
Cestovné	250	424	199	186	526
Náklady na reprezentaci	30	20	18	18	23
Ostatní služby	16 495	17 246	16 989	18 833	20 792
Mzdové náklady	330 486	361 235	428 692	483 712	466 499
Zákonné sociální pojištění	111 215	121 416	142 888	161 849	155 350
Jiné sociální pojištění	1 354	1 483	1 566	1 771	1 902
Zákonné sociální náklady	3 526	8 511	15 465	10 061	10 790
Jiné soc. náklady	0	0	0	2 186	0
Daň silniční	7	7	11	13	0
Jiné pokuty a penále	2	0	1	0	0
Prodaný materiál	9 367	10 232	7 438	6 865	14 619
Manka a škody	6	11	0	4	0
Odpisy dlouhodobého majetku	15 190	21 827	23 689	26 716	27 230
Náklady z vyřazených pohledávek	21	52	9	12	14
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	1 534	2 584	2 520	3 184	5 972
Ostatní náklady z činnosti	2 035	2 159	2 199	1 738	2 293
<b>Finanční náklady</b>	<b>0</b>	<b>517</b>	<b>329</b>	<b>322</b>	<b>890</b>
Úroky	0	517	316	318	890
Kurzové ztráty	0	0	6	2	0
Ostatní finanční náklady	0	0	8	2	0
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>672 305</b>	<b>733 416</b>	<b>840 237</b>	<b>971 998</b>	<b>959 209</b>

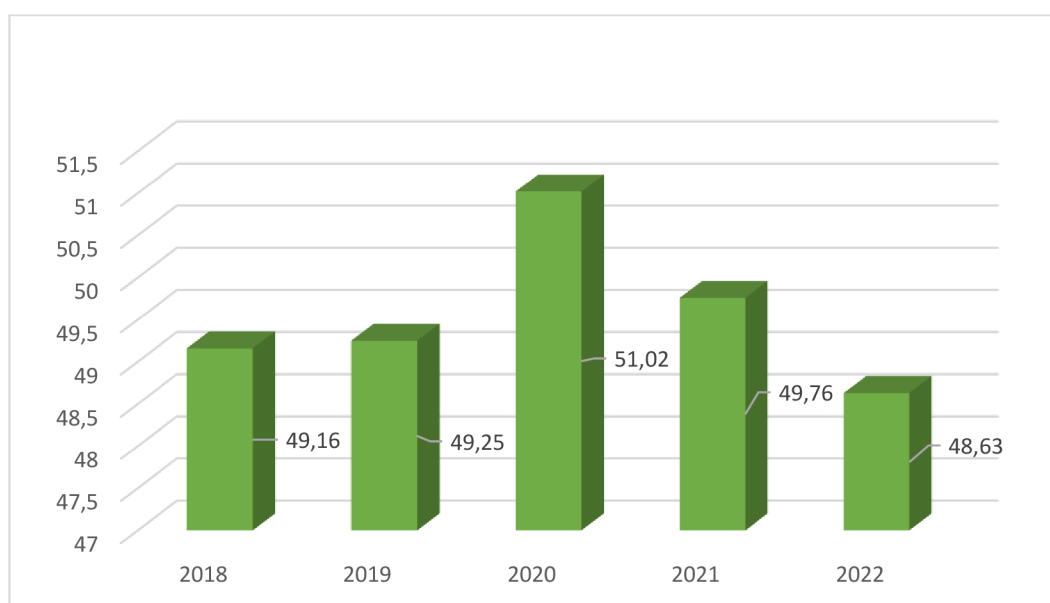
Náklady na ostatní položky, jak je patrné z Tabulky č. 4, jsou výrazně nižší. Položky jiné pokuty a penále, kurzové ztráty a ostatní finanční náklady jsou téměř zanedbatelné ve všech sledovaných letech.

Náklady z drobného dlouhodobého majetku meziročně rostly vlivem různých nenadálých situací. V roce 2019 vzrostly tyto náklady v důsledku použití poskytnutého finančního daru od měst a obcí na vybavení ODN a poskytnutí příspěvku na provoz od JMK na úpravu a vybavení dočasných prostor ORL a neurologie. V roce 2020 pak tyto náklady vzrostly v důsledku nákupu nutného vybavení v souvislosti s koronavirovou nákazou. A v roce 2021 vzrostly v důsledku jednak nákupu nutného vybavení v souvislosti

s koronavirovou nákazou a jednak z důvodu potřeby obnovy PC a tiskáren. V posledním sledovaném roce vzrostly v důsledku potřeby obnovy PC a monitorů, nákupu úklidových vozíků a obnovy zdravotnického a nezdravotnického nábytku.

Za zmínku také stojí výrazné kolísání položky Spotřeba energie, největší rozdíl je viditelný mezi lety 2021 a 2022, a to 15 183 tis. Kč. Tyto rozdíly však nejsou způsobeny tím, že by se v průběhu sledovaných let výrazně měnila velikost spotřeby energie. Ceny energií jsou odvislé od výsledků centrálních veřejných zakázek prováděných zřizovatelem, tudíž organizace nemůže nijak ovlivnit ceny energií, které „vysoutěžil“ zřizovatel. V roce 2022 došlo k velkému navýšení cen energií především kvůli válce na Ukrajině, kdy ceny energií stoupaly o desítky procent.

Graf č. 4 zobrazuje podíl největší položky nákladů hlavní činnosti – mzdových nákladů na celkových nákladech hlavní činnosti. Z grafu lze vyčíst, že v prvních dvou letech je jejich podíl okolo 49 %, v roce 2020 jejich podíl však stoupl nad 51 % a v posledních dvou letech začal jejich podíl klesat.



**Graf č. 4: Podíl mzdových nákladů na nákladech hlavní činnosti (v %)**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)



### 3.3.2 Náklady vedlejší činnosti

Náklady vedlejší činnosti v Nemocnici Vyškov představují náklady na praní, žehlení a mandlování prádla a také náklady na prodej stravy cizím strážníkům, tedy strážníkům, kteří nejsou zaměstnanci organizace.

**Tabulka č. 3: Náklady vedlejší činnosti v tis. Kč**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

<b>Položka [ tis. Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Náklady z činnosti	2 608	2 792	2 768	2 454	3 522
Spotřeba materiálu	1 341	1 404	1 279	947	1 769
Spotřeba energie	124	137	118	105	203
Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	28	28	24	28	29
Opravy a udržování	30	14	25	30	27
Ostatní služby	36	39	36	42	45
Mzdové náklady	778	858	938	962	1 064
Zákonné sociální pojištění	262	287	311	320	352
Zákonné sociální náklady	6	23	26	11	30
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	1	2	10	9	3
Ostatní náklady z činnosti	2	0	1	0	0
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>2 608</b>	<b>2 792</b>	<b>2 768</b>	<b>2 454</b>	<b>3 522</b>

Z Tabulky č. 5 je patrné, že největší položku nákladů vedlejší činnosti tvoří spotřeba materiálu, v průběhu sledovaných let je to 38-51 %. Z tabulky lze také vyčíst, že tyto náklady ve sledovaných letech kolísaly, nejnižší hodnota byla zaznamenána v roce 2021 a naopak nejvyšší v roce 2022.

Mezi další položky nákladů, které mají větší podíl na těch celkových patří mzdové náklady, které meziročně vykazují rostoucí trend, dále pak zákonné sociální pojištění, které je spjato se mzdovými náklady a poslední významnější položkou je spotřeba energie, která neodmyslitelně patří k výkonu vedlejší činnosti Nemocnice Vyškov.

### 3.4 Analýza výnosů organizace

Stejně jako své celkové náklady, rozděluje Nemocnice Vyškov i své celkové výnosy na výnosy hlavní činnosti a na výnosy vedlejší činnosti. Z Tabulky č. 6 je patrné, že výnosy hlavní činnosti představují podstatně vyšší podíl na celkových výnosech oproti

výnosům z činnosti vedlejší. Výnosy z vedlejší činnosti podporují hlavní činnost a většinou také dokáží pokrýt její ztrátu.

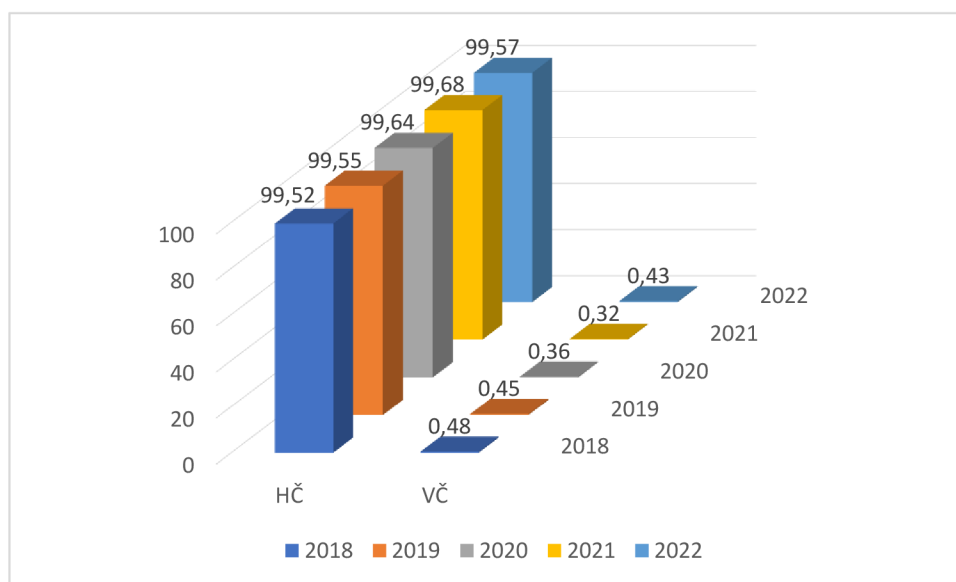
Výnosy z hlavní činnosti vykazují v prvních čtyřech sledovaných letech rostoucí tendenci, v posledním sledovaném roce 2022 hodnota výnosů mírně poklesla o 19 531 tis. Kč, stejně jako tomu bylo v případě nákladů z hlavní činnosti. Naopak výnosy z vedlejší činnosti mírně kolísaly, ale stále se pohybovaly okolo hodnoty 3 000 tis. Kč, pouze v roce 2022 jejich hodnota přesáhla 4 000 tis. Kč.

**Tabulka č. 4: Celkové výnosy organizace v tis. Kč**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
HČ	671 767	714 814	851 398	997 979	978 448
VČ	3 208	3 198	3 071	3 196	4 210
<b>CELKEM</b>	<b>674 975</b>	<b>718 012</b>	<b>854 469</b>	<b>1 001 175</b>	<b>982 658</b>

Graf č. 5 zobrazuje podíl výnosů hlavní činnosti a výnosů vedlejší činnosti na celkových výnosech organizace. Výnosy z hlavní činnosti tvoří průměrně 99,6 %, kdežto výnosy z vedlejší činnosti pouze průměrně zbývající 0,4 %.



**Graf č. 5: Podíl výnosů hlavní a vedlejší činnosti na celkových výnosech (v %)**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

### 3.4.1 Výnosy hlavní činnosti

Výnosy hlavní činnosti, stejně jako náklady hlavní činnosti v Nemocnici Vyškov, jsou tvořeny především poskytováním zdravotní péče, poskytováním lékařské a pohotovostní služby a v neposlední řadě také zpracováním krve v laboratořích.

Největší podíl výnosů hlavní činnosti tvoří výnosy z prodeje služeb, ve všech letech představují okolo 80 % z celkových výnosů této činnosti. Převážnou část výnosů z prodeje služeb hlavní činnosti tvoří výnosy od zdravotních pojišťoven za poskytování zdravotní péče. Dále se na výnosech z prodeje služeb podílí poskytování zdravotní péče nehrazené z veřejného zdravotního pojištění, kdy úhradu provede přímo pacient. Součástí výnosů z prodeje služeb jsou také další služby poskytované pacientům, např. využití nadstandardního pokoje při hospitalizaci, parkovné uvnitř areálu nemocnice či úhrada stravy od zaměstnanců.

Další větší položkou mezi výnosy hlavní činnosti jsou výnosy z prodaného zboží, které ve všech letech představují okolo 10 %. Výnosy z prodaného zboží tvoří výhradně prodej realizovaný ve veřejné části nemocniční lékárny. Tento prodej se skládá z výdeje léčiv a zdravotnického materiálu na recept či poukaz, dále je zde také realizován tzv. volný prodej, kde si mohou klienti zakoupit léčebné přípravky, zdravotnický materiál a další sortiment, jehož výdej není vázán na recept či poukaz. Prodej zboží na recepty a poukazy tvoří cca 70 % výnosů z prodaného zboží a volný prodej cca 30 %.

Výnosy z prodeje služeb vykazují v průběhu všech sledovaných let rostoucí tendenci, kdežto výnosy z prodaného zboží zaznamenaly v roce 2020 velký pokles oproti předchozím dvěma letem, mezi lety 2018 a 2020 byl rozdíl 9 165 tis. Kč.

Do výnosů hlavní činnosti se v roce 2018 promítl účelový příspěvek na provoz a opravu evakuačního schodiště v budově ODN ve výši 379 tis. Kč. V roce 2019 se do těchto výnosů promítla neinvestiční dotace ze státního rozpočtu ve výši 2 639 tis. Kč na rezidenční místa lékařských povolání a rezidenční místa nelékařských povolání. V roce 2020 obdržela Nemocnice Vyškov neinvestiční dotaci ze státního rozpočtu na mimořádné odměny zaměstnanců lůžkových zdravotnických zařízení ve výši 57 990 tis. Kč a také bezúčelový příspěvek na provoz ve výši 14 500 tis. Kč na úhradu závazků po lhůtě splatnosti, což se opět promítlo do výnosů hlavní činnosti. V průběhu roku 2021 se do výnosů hlavní činnosti promítl účelový příspěvek na provoz LSPP

ve výši 3 946 tis. Kč a účelový příspěvek na provoz očkovacího centra ve výši 1 000 tis. Kč, dále také dotace pro poskytovatele lůžkové péče s cílem prevence negativních dopadů psychické a fyzické zátěže a obnovy psychických a fyzických sil pro pracovníky ve zdravotnictví v souvislosti s epidemií COVID-19 ve výši 2 186 tis. Kč. V posledním sledovaném roce se do výnosů z hlavní činnosti promítl bezúčelový příspěvek od JMK na provoz ve výši 16 450 tis. Kč na kompenzaci zvýšených cen energie a na úhradu závazků po splatnosti, účelový příspěvek na provoz LSPP ve výši 4 168 tis. Kč a účelový příspěvek na stabilizaci lékařského personálu ve výši 1 539 tis. Kč.

**Tabulka č. 5: Výnosy hlavní činnosti v tis. Kč**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

<b>Položka [tis. Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Výnosy z činnosti	645 889	686 477	757 624	894 772	936 542
Výnosy z prodeje služeb	534 851	587 102	677 574	816 345	851 785
Výnosy z pronájmu	2 553	2 350	2 387	2 875	2 949
Výnosy z prodaného zboží	71 668	70 326	62 503	68 024	71 523
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	210	0	0	0	389
Výnosy z prodeje materiálu	7 063	7 965	5 258	4 820	8 835
Čerpání fondů	28 333	11 959	716	730	99
Ostatní výnosy z činnosti	1 211	6 775	9 185	1 975	963
Finanční výnosy	51	170	75	134	929
Úroky	51	170	74	134	929
Kurzové zisky	0	0	1	0	0
Výnosy z transferů	25 827	28 167	93 699	103 074	40 977
Výnosy vybraných místních institucí z transferů	25 827	28 167	93 699	103 074	40 977
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>671 767</b>	<b>714 814</b>	<b>851 398</b>	<b>9970</b>	<b>9788</b>

### 3.4.2 Výnosy vedlejší činnosti

Výnosy vedlejší činnosti v Nemocnici Vyškov, uvedené v Tabulce č. 6 představují výnosy z praní, žehlení a mandlování prádla a také výnosy z prodeje stravy cizím strážníkům. Výnosy vedlejší činnosti tedy tvoří pouze výnosy z prodeje služeb.

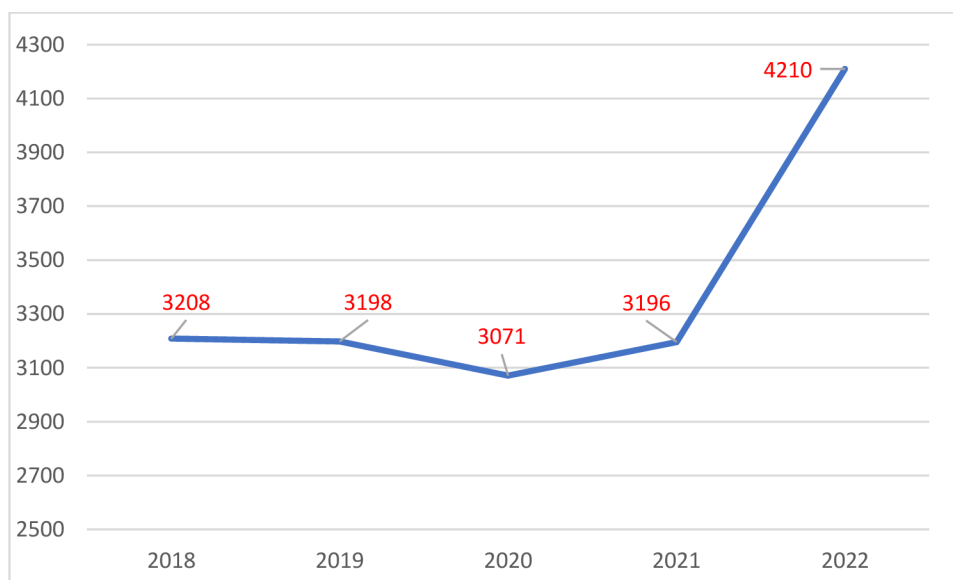
Výnosy z těchto činností ve sledovaných letech pouze mírně kolísají a hodnoty jsou kladné, což je pozitivní. Výnosy vedlejší činnosti jsou pro organizaci velmi důležité, jak pro samotný rozvoj organizace, tak i pro případné krytí ztráty z hlavní činnosti, jako tomu bylo v letech 2018 a 2019. Jedná se tedy o další zdroj financování organizace.

**Tabulka č. 6: Výnosy vedlejší činnosti v tis. Kč**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

<b>Položka [tis. Kč]</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Výnosy z prodeje služeb	3 208	3 198	3 071	3 196	4 210
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>3 208</b>	<b>3 198</b>	<b>3 071</b>	<b>3 196</b>	<b>4 210</b>

Z grafu č. 6 je patrné, že hodnota výnosů vedlejší činnosti byla nejvyšší v posledním sledovaném roce 2022, jelikož u praní prádla pro cizí subjekty i u prodeje stravy cizím strávníkům se podařilo zvýšit objem výnosů. Toto zvýšení bylo způsobeno jednak nárůstem počtu vypraných kg prádla a nárůstem množství prodané stravy po odeznění dopadů pandemie COVID-19, a jednak také navýšením cen za tyto služby od 1. 1. 2022 v souvislosti s růstem cen vstupních nákladů. Naopak nejnižší hodnota se objevila v roce 2020, jelikož vlivem pandemie COVID-19 výrazně poklesl zájem o tyto služby. Rozdíl mezi těmito hodnotami je 1 139 tis. Kč. Hodnoty v letech 2018, 2019 a 2021 jsou téměř identické.



**Graf č. 6: Vývoj výnosů vedlejší činnosti ( v tis. Kč)**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

### 3.5 Analýza výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření je považován za jeden z nejdůležitějších sledovaných ukazatelů, je jednou ze složek vlastního kapitálu. Umožňuje zhodnotit hospodaření účetní jednotky. Bývá sledován především na konci účetního období, ale také může být sledován v jeho průběhu. Výsledek hospodaření nalezneme v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty, jelikož je jejich součástí. Podle toho, zda převažují výnosy či náklady je pak možné určit, zda účetní jednotka vykazuje zisk, anebo ztrátu. Porovnáním nákladů a výnosů hlavní činnosti vznikne výsledek hospodaření hlavní činnosti, dále porovnáním nákladů a výnosů vedlejší činnosti vznikne výsledek hospodaření vedlejší činnosti. Sečtením těchto dvou hodnot vznikne celkový výsledek hospodaření.

Nemocnice Vyškov provozuje, jak již bylo uvedeno, hlavní i vedlejší činnost, tudíž i výsledek hospodaření rozlišuje na výsledek hospodaření hlavní činnosti a výsledek hospodaření vedlejší činnosti. Jednotlivé výsledky hospodaření jsou vyčísleny v Tabulce č. 9.

**Tabulka č. 7: Výsledek hospodaření v tis. Kč**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
Náklady HČ	672 319	733 419	840 238	971 998	959 209
Výnosy HČ	671 767	714 814	851 398	997 979	978 448
VH HČ	- 552	- 18 605	11 160	25 981	19 239
Náklady VČ	2 609	2 793	2 767	2 452	3 523
Výnosy VČ	3 208	3 198	3 071	3 196	4 210
VH VČ	599	405	304	744	687
<b>VH CELKEM</b>	<b>47</b>	<b>- 18 200</b>	<b>11 464</b>	<b>26 725</b>	<b>19 926</b>

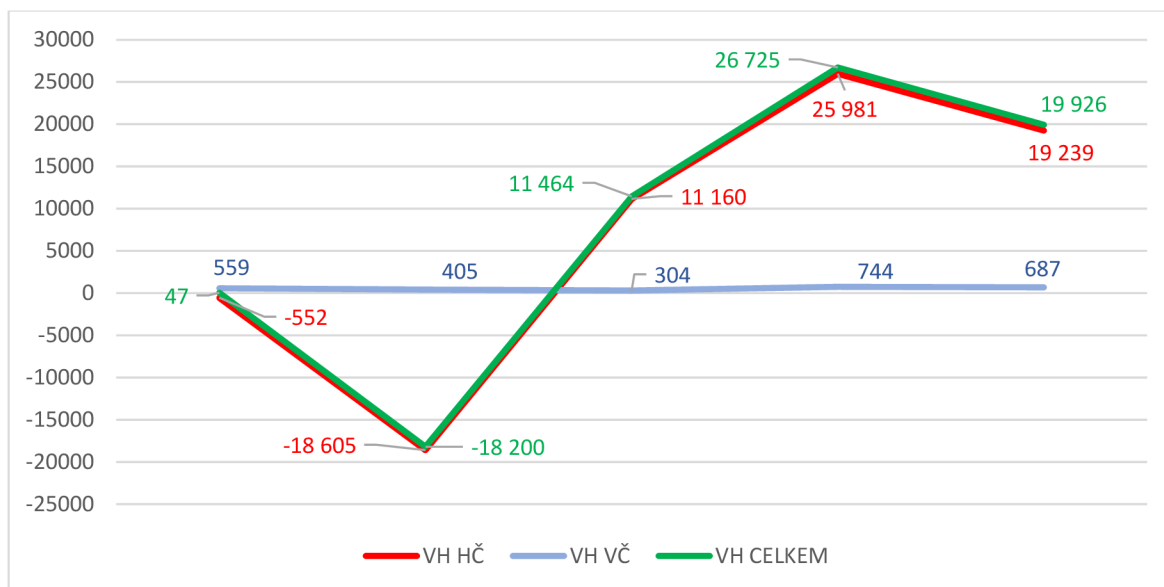
Vývoj hospodaření v Nemocnici Vyškov je pravidelně měsíčně sledován a jednotlivé druhy výnosů a nákladů jsou porovnávány se schváleným položkovým rozpočtem na příslušný rok. Rozpočet v hlavní činnosti se sestavuje jako vyrovnaný, v rozpočtu vedlejší činnosti je vždy počítáno se ziskem. V návaznosti na aktuální vývoj plnění výnosů a čerpání nákladů musí být přijímána potřebná opatření k zajištění vyrovnaného výsledku hospodaření. To znamená, že pokud v hlavní činnosti jsou poměrné měsíční výnosy nižší oproti plánovanému ročnímu rozpočtu, je nutné v rámci možností zvýšit například produkci zdravotní péče, zvýšit obrát ve veřejné části lékárny apod.

Pokud v oblasti nákladů dochází k překračování stanoveného plánu, je třeba zvážit možnost zavedení úsporných opatření. V případě, že z objektivních důvodů nemohou tyto kroky vést k vyrovnanému hospodaření, probíhají jednání se zřizovatelem o možnosti poskytnutí příspěvku na provoz. Příspěvek na provoz zřizovatel poskytuje po prokázání objektivních příčin poklesu výnosů či nárůstu nákladů oproti stanovenému rozpočtu.

V případě nepříznivého vývoje hospodaření ve vedlejší činnosti se ze strany organizace přistupuje k úpravě ceníku poskytovaných služeb (viz. Přílohy), která vede ke zvýšení cen, a tím k pokrytí nákladů na vedlejší činnost s cílem dosažení zisku.

Z Grafu č. 7 je patrné poměrně velké kolísání hodnoty výsledku hospodaření jak hlavní činnosti, tak i celkového výsledku hospodaření. U výsledku hospodaření hlavní činnosti je možné pozorovat hodnoty od – 18 605 tis. Kč až po nejvyšší hodnotu z roku 2021, a to 25 981 tis. Kč. V případě výsledku hospodaření vedlejší činnosti je možné opět v Grafu č. 7 pozorovat to, že jeho hodnoty nekolísaly tolik, jako tomu bylo v případě výsledku hospodaření hlavní činnosti. Hodnoty byly vždy ziskové a pohybovaly se od 304 tis. Kč (rok 2020) do 744 tis. Kč (rok 2021). Jeho mírný pokles v roce 2022 byl způsoben vysokou inflací a nárůstem cen energií, které způsobily vyšší růst nákladů, než se kterými počítala kalkulace cen poskytovaných služeb, přestože se ceník služeb z důvodu růstu cen v průběhu roku 2022 upravoval.

Celkový výsledek hospodaření byl záporný pouze v roce 2019, kdy Nemocnice Vyškov vykazovala ztrátu. Ve zbylých sledovaných letech 2018, 2020, 2021 a 2022 vykazoval celkový výsledek hospodaření kladné hodnoty, tudíž Nemocnice Vyškov byla v těchto letech zisková.



**Graf č. 7: Vývoj výsledku hospodaření HČ a VČ a celkového VH ( v tis. Kč)**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

Značný propad hospodaření v roce 2019, kdy bylo dosaženo ztráty ve výši 18 605 tis. Kč, způsobil nárůst nákladů o 61 100 tis. Kč, na kterém se podílela zejména Nařízení vlády č. 263/2018 Sb., a Nařízení vlády č. 332/2018 Sb., platná od 1. 1. 2019, která zavedla nové tabulky platových tarifů zvýšených diferencovaně pro jednotlivé kategorie zaměstnanců a nově byly upraveny zvláštní příplatky. Zvýšení platových tarifů pro lékaře ve třídách 11 až 13 činilo 7 % a ve třídě 14 činilo 2 %. Zvýšení platových tarifů pro nelékařské zdravotnické pracovníky činilo 7 % a pro dělníky a THP (technickohospodářské pracovníky) 5 %. U zvláštních příplatků došlo k oddělení příplatku za práci ve dvousměnném pracovním režimu a příplatku za práci ve třisměnném a nepřetržitém pracovním režimu. Byl také nově definován zvláštní příplatek pro zdravotnické nelékařské pracovníky pracující bez odborného dohledu. Vlivem předmětných nařízení vlády se zvýšily meziročně náklady na platy vč. zdravotního a sociálního pojistného a přidělu do FKSP o 45 784 tis. Kč, dále došlo k meziročnímu nárůstu cen energií o 3 550 tis. Kč, nárůstu nákladů na opravy o 5 736 tis. Kč, nárůstu nákladů na odpisy dlouhodobého majetku o 6 637 tis. Kč (vlivem zařazení techniky pořízené v rámci dotační akce Zvýšení kvality návazné péče). Na druhé straně u výnosů došlo k meziročnímu nárůstu pouze o 43 047 tis. Kč. Jednak to bylo nedostatečným meziročním nárůstem výnosů od zdravotních pojišťoven, a jednak poklesem použití rezervního fondu na rozvoj PO a k poklesu výsledkového zaúčtování nekrytí fondu



investic – v obou případech z důvodu nedostatku zdrojů na těchto fondech, které byly vyčerpány ke snížení ztráty v hlavní činnosti v roce 2018 na hodnotu -552 tis. Kč. (Zprávy o činnosti příspěvkové organizace)

Z tohoto vyplývá, že i v roce 2018 by bylo dosaženo poměrně vysoké ztráty, pokud by nebylo do zlepšení výsledku hospodaření zapojeno využití fondů organizace. Uvedené skutečnosti svědčí o tom, že nastavení úhradové vyhlášky v letech 2018 a 2019 nekrylo úhradami za zdravotní péči plně nákladovost provozu zdravotnických zařízení a důsledně nezohledňovalo zejména nařízení vlády, kterými se navyšovaly platy zaměstnanců.

Od roku 2020 až po rok 2022 se hospodaření nemocnice znatelně zlepšilo, a to díky zavedení kompenzačních vyhlášek k Úhradovým vyhláškám v jednotlivých letech v důsledku potřeby řešení zvýšených nákladů v souvislosti s léčbou COVID-19 pozitivních pacientů.

### **3.6 Modifikovaná finanční analýza**

Tato část bakalářské práce bude věnována modifikované finanční analýze za roky 2018 až 2022. Analýza je provedena pomocí vybraných ukazatelů, které jsou vhodné ke zhodnocení hospodaření konkrétní nestátní neziskové organizace.

#### **3.6.1 Ukazatele likvidity**

##### **Okamžitá likvidita**

Jak již bylo zmíněno v teoretické části práce okamžitá likvidita představuje poměr peněžních prostředků a jejich ekvivalentů a krátkodobých okamžitě splatných závazků. Také představuje schopnost organizace hradit své okamžitě splatné závazky. Finančně zdravé podniky v ziskovém sektoru se pohybují okolo hodnoty 0,2. V případě neziskového sektoru bývá tato hodnota zpravidla vyšší. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 68; Kraftová, 2002, s. 115)

Vzorec pro výpočet je následující:

$$L_I = \frac{P_e}{KZ_V} \quad (1)$$

kde:

$L_I$  ... okamžitá likvidita;

$P_e$  ... peněžní prostředky a jejich ekvivalenty;

$KZ_V$  ... krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 115)

**Tabulka č. 8: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
$P_e$	12 550	15 422	18 274	35 585	57 076
$KZ_V$	89 066	104 730	127 145	99 331	123 653
$L_I$	<b>0,14</b>	<b>0,15</b>	<b>0,14</b>	<b>0,36</b>	<b>0,46</b>

Okamžitá likvidita představuje poměr krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Krátkodobý finanční majetek v případě Nemocnice Vyškov, p. o. zahrnuje pokladnu; peníze na cestě; běžný účet; jiné běžné účty a běžný účet FKSP. Mezi krátkodobé závazky řadí závazky vůči dodavatelům; závazky vůči zaměstnancům; sociální zabezpečení; zdravotní pojištění; ostatní daně, poplatky a jiná obdobná plnění; daň z přidané hodnoty; krátkodobé přijaté zálohy na transfery; výdaje příštích období; dohadné účty pasivní a ostatní krátkodobé závazky.

V tabulce je zřetelně vidět, že krátkodobý finanční majetek organizace meziročně stále roste. V průběhu všech sledovaných let tvoří prostředky na běžném účtu téměř 88 % krátkodobého finančního majetku, mají tedy velký vliv na hodnotu tohoto ukazatele.

V průběhu prvních tří sledovaných let byla hodnota okamžité likvidity téměř identická. Ve všech těchto letech se hodnota pohybovala po doporučenou hodnotou 0,2, což značí, že v organizaci docházelo k neefektivnímu využití finančních prostředků. V roce 2021 okamžitá likvidita dosáhla hodnoty 0,36 a v roce 2022 hodnoty 0,46,

což je u neziskových organizací také v pořádku, jelikož v jejich případě bývá hodnota okamžité likvidity zpravidla vyšší.

### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita poukazuje především na vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 68)

Vzorec pro výpočet je následující:

$$L_{II} = \frac{P_e + P_o}{KZ_v} \quad (2)$$

kde:

$L_{II}$  ... pohotová likvidita;

$P_e$  ... peníze a jejich ekvivalenty;

$P_o$  ... krátkodobé pohledávky;

$KZ_v$  ... krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 116)

#### **Tabulka č. 9: Pohotová likvidita**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
$P_e$	12 550	15 422	18 274	35 585	57 076
$P_o$	75 306	69 382	94 161	86 938	101 378
$KZ_v$	89 066	104 730	127 145	99 331	123 653
<b><math>L_{II}</math></b>	<b>0,99</b>	<b>0,81</b>	<b>0,88</b>	<b>1,23</b>	<b>1,28</b>

Pohotová likvidita na rozdíl od okamžité likvidity zahrnuje také krátkodobé pohledávky, které můžeme v rozvaze najít na straně aktiv. Do krátkodobých pohledávek patří pohledávky za odběrateli; krátkodobé poskytnuté zálohy; jiné pohledávky z hlavní činnosti; pohledávky za zaměstnanci; daň z příjmů; náklady a příjmy příštích období; dohadné účty aktivní a ostatní krátkodobé pohledávky.

Jak je patrné z tabulky, výsledky pohotové likvidity se v letech 2019 a 2020 pohybují pod doporučovanou hodnotou 1, což poukazuje na to, že organizaci v těchto letech

hrozilo nebezpečí nesolventnosti. V roce 2018 byla tato hodnota pouze velmi mírně pod doporučovanou hodnotou 1. V posledních dvou sledovaných letech se hodnota pohotové likvidity dostala nad hodnotu 1, konkrétně na 1,23 a na 1,28, což je pro organizaci pozitivní. V letech 2021 a 2022 měla organizace také výrazně vyšší krátkodobý finanční majetek oproti prvním třem sledovaným rokům. Nejnižší hodnotu pohotové likvidity můžeme sledovat v roce 2019, kdy měla organizace nejvyšší krátkodobé pohledávky. Během sledovaných let docházelo k výraznějším kolísání hodnot pohotové likvidity.

### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál představuje prostředky, kterými organizace disponuje pro svou běžnou činnost. (Kraftová, 2002, s. 117)

Vzorec pro výpočet je následující:

$$PK = OA - KZv \quad (3)$$

kde:

PK ... (čistý) pracovní kapitál;

OA ... oběžná aktiva;

KZv ... krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 117)

**Tabulka č. 10: Čistý pracovní kapitál**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
OA	105 692	105 136	143 922	151 369	180 971
KZv	89 066	104 730	127 145	99 331	123 653
<b>PK</b>	<b>16 626</b>	<b>406</b>	<b>16 777</b>	<b>52 038</b>	<b>57 318</b>

Čistý pracovní kapitál je tvořen oběžnými aktivy, která jsou ponížena o krátkodobé závazky. Oběžná aktiva jsou tvořena zásobami, které zahrnují materiál na skladě, materiál na cestě a zboží na skladě, dále krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Největší část oběžných aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, ve všech sledovaných letech je to přes 50 %.

Ve všech sledovaných letech je hodnota čistého pracovního kapitálu organizace kladná, což znamená, že dluh organizace je krytý. Část dlouhodobých pasiv mohou kryt oběžná aktiva. Kladná hodnota také může sloužit jako dobrý ukazatel pro věřitele, jelikož kladná hodnota poukazuje na to, že je Nemocnice Vyškov schopna hradit své finanční závazky včas. Nejnižší hodnota se objevila v roce 2019, kdy se hodnota oběžných aktiv a hodnota krátkodobých závazků velmi přibližovaly. Naopak nejvyšší hodnota se objevila v posledním sledovaném roce, a to 57 318 tis. Kč. V roce 2022 měla organizace také výrazně nejvyšší hodnotu oběžných aktiv.

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

Tento ukazatel, jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, hodnotí a odráží míru soběstačnosti dané neziskové organizace. Jeho doporučovanou hodnotou je 100 %. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 66)

K hodnocení autarkie Nemocnice Vyškov byl vybrán ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů, jelikož celá tato bakalářská práce je zaměřena především na výnosy a náklady této organizace.

Vzorec pro výpočet je následující:

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100 \quad (4)$$

kde:

$A_{HV-H\check{C}}$  ... je autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů;

$V_{H\check{C}}$  ... výnosy z hlavní činnosti

$N_{H\check{C}}$  ... náklady hlavní činnosti (Kraftová, 2002, s. 102)

**Tabulka č. 11: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
$V_{H\check{C}}$	671 767	714 814	851 398	997 979	978 448
$N_{H\check{C}}$	672 319	733 419	840 238	971 677	959 209
$A_{HV-H\check{C}}$	<b>99,92 %</b>	<b>97,46 %</b>	<b>101,33 %</b>	<b>102,71 %</b>	<b>102,01 %</b>

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů představuje poměr mezi výnosy a náklady z hlavní činnosti, následně vynásobený 100, jelikož se ukazatel udává v procentech.

V prvních dvou letech nedosáhla hodnota ukazatele doporučené hodnoty 100 %, což značí, že v těchto letech nedošlo k příliš vysokým ztrátám i přes to, že hodnoty ukazatele byly méně než 100 %. Zisk z doplňkové činnosti v roce 2018 stačil k pokrytí ztráty, v roce 2019 již však nestačil, což lze vyčíst z Tabulky č. 9.

Naopak v posledních třech sledovaných letech již hodnota ukazatele mírně přesáhla doporučenou hodnotu 100 %, což značí, že organizace v těchto letech vygenerovala zisk, ze kterého si vytvořila rezervu.

Výsledky v tabulce č. 13 vypovídají o tom, že krytí nákladů hlavní činnosti pomocí výnosů z hlavní činnosti nebylo v letech 2018 a 2019 dostačující. Tato období byla tudíž v hlavní činnosti ztrátová. V letech 2020, 2021 a 2022 bylo krytí nákladů hlavní činnosti pomocí výnosů z hlavní činnosti již dostačující a tato období tak byla zisková.

### 3.6.3 Ukazatele rentability

#### Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

Tento ukazatel měří poměr velikosti zisku z vedlejší činnosti a nákladů, které s touto činností souvisejí. Ukazatel by měl vykazovat kladné hodnoty. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 67)

Vzorec pro výpočet je následující:

$$r_{ND\check{c}} = \frac{VH_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} * 100 \quad (5)$$

kde:

$r_{ND\check{c}}$  ... je rentabilita nákladů doplňkové činnosti;

$VH_{D\check{c}}$  ... výsledek hospodaření doplňkové činnosti;

$N_{D\check{c}}$  ... náklady doplňkové činnosti (Kraftová, 2002, s. 107)

**Tabulka č. 12: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
V <sub>HDČ</sub>	599	405	304	744	687
N <sub>DC</sub>	2 609	2 794	2 767	2 452	3 523
<b>r<sub>NDČ</sub></b>	<b>23 %</b>	<b>14,48 %</b>	<b>11 %</b>	<b>30,32 %</b>	<b>19,5 %</b>

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti je tvořena poměrem výsledku hospodaření doplňkové činnosti a nákladů doplňkové činnosti, následně vynásobený 100, jelikož se ukazatel udává v procentech.

Ve všech sledovaných letech vykazuje hodnota ukazatele kladné i když poměrně nízké hodnoty, což znamená, že Nemocnici Vyškov se provozování vedlejší (hospodářské) činnosti vyplácí, jelikož není ztrátová. Vedlejší činnost dokáže pomocí vygenerovaného zisku pokrýt své náklady. Rentabilita nákladů v průběhu sledovaných let kolísala, největší nárůst je patrný v roce 2021, a to o 19,32 %, jelikož se v tomto roce také výrazně zvýšil zisk pocházející z doplňkové činnosti o hodnotu 439 576 Kč. Nejnižší hodnotu pak můžeme sledovat v roce 2020, kdy náklady doplňkové činnosti nejvíce převyšovaly její výsledek hospodaření.

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

Zachycuje, v jaké míře dokáže zisk z doplňkové činnosti pokrýt ztrátu z hlavní činnosti. Uvádí se v procentech. (Krechovská, Hejduková, Hommerová, 2018, s. 67)

Vzorec pro výpočet je následující:

$$Z'' = \frac{zisk_{DC}}{ztráta_{HC}} * 100 \quad (6)$$

kde:

Z'' ... je míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti;

zisk<sub>DC</sub> ... výsledek hospodaření z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě;

zisk<sub>DC</sub> ... výsledek hospodaření z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě

(Kraftová, 2002, s. 107-108)

**Tabulka č. 13: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle Rozvahy)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
zisk <sub>DČ</sub>	599	405	-	-	-
zisk <sub>HČ</sub>	552	18 605	-	-	-
<b>Z'</b>	<b>108,5 %</b>	<b>2,17 %</b>	-	-	-

Pro účely výpočtu tohoto ukazatele je nutné, aby výsledek hospodaření z hlavní činnosti byl záporný, jelikož pokud je tento výsledek kladný či nulový, ukazatel se nepočítá. Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti představuje poměr VH z doplňkové činnosti a VH z hlavní činnosti, přičemž VH z doplňkové činnosti musí být kladný a VH z hlavní činnosti musí být naopak záporný.

V letech 2018 a 2019 byl výsledek hospodaření z hlavní činnosti záporný, tudíž bylo možné ukazatel vypočítat. V roce 2018 byla míra pokrytí více než dostatečná, jelikož její hodnota byla 108,5 %. V roce 2019 zisk z hlavní činnosti významně klesl na hodnotu - 18 604 626 Kč, z důvodu velkého nárůstu nákladů na opravy a udržování. Naopak v roce 2020 významně vzrostl na kladnou hodnotu 11 116 011 Kč, tudíž už nemělo smysl ukazatel počítat. Stejně tak v roce 2021, kdy byl výsledek hospodaření z hlavní činnosti v hodnotě 25 981 232 Kč. Jinak tomu nebylo ani v roce 2022, kdy byl výsledek hospodaření z hlavní činnosti opět kladný v hodnotě 19 239 067 Kč.

### 3.6.4 Zhodnocení vývoje hospodaření

Nemocnice Vyškov je krajskou příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Jihomoravský kraj. Provozuje jak hlavní, tak i vedlejší činnost. Hlavní činností, jak již vyplývá z názvu organizace, je především poskytování zdravotní péče, dále také prodej léčiv a zpracování krve. Vedlejší činnost spočívá v praní, žehlení a mandlování prádla a také v poskytování stravy cizím stráváníkům.

Organizace svá nejtěžší období zaznamenala v letech 2020 a 2021, jelikož začala pandemie COVID-19 a především nemocnice tak musely zvládnout obrovský nápor pacientů. S tímto souvisely také mnohá opatření, tudíž byla organizace nucena nakoupit potřebné ochranné pomůcky a také vyčlenit personál na nezbytné testování. V důsledku



pandemie bylo také zaznamenáno snížení zájmu o vedlejší služby (činnost) nemocnice. Na druhou stranu by se dalo říci, že nemocnici pandemie COVID-19 pomohla v oblasti financování, jelikož právě v letech 2020 a 2021 jí byly poskytnuty mimořádné provozní dotace.

Hospodaření nemocnice je závislé na každoročně vydávaných tzv. úhradových vyhláškách, kterými jsou stanovena pravidla pro způsob a výši úhrad zdravotnickým zařízením za poskytnutou zdravotní péči ze strany zdravotních pojišťoven. Pokud úhradová vyhláška v příslušném roce plně neodráží aktuální vlivy případných nárůstů nákladů, potom hrozí nemocnici záporný výsledek hospodaření a také takový stav cash-flow, který neumožňuje plynulé plnění závazků vůči dodavatelům za dodávky a služby. K tomuto stavu v Nemocnici Vyškov zatím nikdy nedošlo. Vždy došlo v nutných případech k finanční pomoci ze strany zřizovatele, nebo došlo ke smírné dohodě s dodavatelem, kdy byla prodloužena splatnost závazků. Na výši příjmů za zdravotní péči má také do jisté míry u zdravotnického zařízení vliv například poskytování či neposkytování specializované péče, tj. např. kardiologie, traumatologie, dialýzy atd. Dále může výkonnost negativně ovlivnit přechodný nedostatek lékařského a nelékařského zdravotnického personálu a také například i počet a skladba diagnóz pacientů.

Nemocnice Vyškov financuje svou činnost z interních i externích zdrojů, což je velmi pozitivní, jelikož organizace nespolehá pouze na jeden zdroj financování. Interním zdrojem financování jsou příjmy z vlastní činnosti, která je dále rozdělena na činnost hlavní a činnost vedlejší. Příjmy z hlavní činnosti představují největší položku mezi zdroji financování ve všech sledovaných letech. Jsou tvořeny především tržbami za využívání nadstandardních pokojů, především na gynekologicko-porodnickém oddělení, prodejem léčiv v nemocniční lékárně a prodejem krve a krevní plazmy. Další část příjmů z hlavní činnosti tvoří také drobné gynekologické zákroky, poplatky za doprovod dětského pacienta (nad 6 let věku), strava pro tento doprovod, povinné neurologické vyšetření včetně EEG (bývá požadováno zaměstnavateli), služby rehabilitace, poplatky za parkování v areálu nemocnice či příjmy za výkony prováděné na žádost Policie ČR. Příjmy z hlavní činnosti meziročně rostly, což je pro organizaci velmi pozitivní. V průběhu sledovaných let byl jejich nárůst o 322 795 tis. Kč.

Nejvýznamnějším externím zdrojem Nemocnice Vyškov jsou příspěvky od zdravotních pojišťoven, které nemocnici proplácí provedené nasmlouvané lékařské výkony, tudíž tyto příspěvky závisí také na vykonávání hlavní činnosti. Z tohoto důvodu tyto příjmy také meziročně rostly, stejně jako příjmy z hlavní činnosti. Za zmínku také stojí mimořádně vysoká investiční dotace v roce 2018, z níž největší část byla využita na zvýšení kvality návazné péče. V letech 2020 a 2021 jsou významně vysoké provozní dotace, které byly poskytnuty především na mimořádné finanční ohodnocení zaměstnanců v souvislosti s epidemií COVID-19.

S provozováním jakékoliv činnosti samozřejmě také souvisejí náklady. Organizace rozděluje své náklady na náklady hlavní činnosti a náklady vedlejší činnosti. Ve všech sledovaných letech náklady hlavní činnosti značně převyšují náklady vedlejší činnosti, což také vyplývá z podstaty organizace.

Náklady hlavní činnosti každoročně stoupaly s výjimkou roku 2022, kdy mírně poklesly. Rozdíl mezi prvním a posledním sledovaným rokem je tedy 286 890 tis. Kč. Největší položkou nákladů hlavní i vedlejší činnosti jsou mzdové náklady a s nimi související zákonné sociální pojištění. Mzdové náklady zahrnují mzdy zaměstnanců v rámci pracovních smluv a dohody konané mimo pracovní poměr (DPČ, DPP) a tvoří průměrně 50 % celkových nákladů HČ. V průběhu sledovaných období vykazují rostoucí tendenci. Důvodem je jednak nárůst počtu zaměstnanců především v letech 2020-2022, ale také rostoucí hrubé mzdy v důsledku Nařízení vlády č. 263/2018 Sb., č. 332/2018 Sb., č. 300/2019 Sb., č. 603/2020 Sb., a č. 531/2021 Sb. V roce 2020 zásadně ovlivnila mzdové náklady pandemie COVID-19 a s ní spojené vyšší nároky na zdravotnické pracovníky. To se projevilo zvýšeným množstvím přesčasové práce a vyplacením mimořádných odměn z prostředků organizace. V roce 2021 se objevila druhá vlna pandemie COVID-19, která však byla ještě více náročná než vlna první. Vyžádala si otevření více specializovaných oddělení, což se také projevilo v nárůstu potřeby zdravotnického personálu. Vzrostl počet sanitářů a sester a vzrostl počet proplacených přesčasových hodin. Z vlastních prostředků byly opět těmto zaměstnancům vyplaceny odměny. Z tohoto důvodu také vzrostl počet zaměstnanců o 32. K největšímu nárůstu mzdových nákladů došlo právě v tomto roce vlivem vyplacení odměn, nárůstu zdravotnického personálu a zvýšeným počtem proplacených přesčasových hodin, nárůst byl oproti předcházejícímu období o 55 020 tis. Kč. Druhou největší nákladovou

položkou je spotřeba materiálu, která představuje především spotřebu zdravotnického materiálu (roušky, obvazy, rukavice, operační pláště, injekční stříkačky, jehly, kanyly a další). Nejvyšší spotřeba materiálu byla v roce 2021 opět kvůli, již zmíněné pandemii COVID-19, jelikož byla zvýšená spotřeba ochranných pomůcek v podobě respirátorů, štítů, ochranných obleků, dezinfekce, rukavic a dalších nezbytných pomůcek. Spotřeba materiálu se zvýšila již v roce 2020 během první vlny COVID-19, během druhé vlny v roce 2021 se však spotřeba materiálu zvýšila mnohem více, a to o 55 082 tis. Kč.

Náklady vedlejší činnosti v průběhu let mírně kolísaly, pouze v roce 2022 se zvýšily o 1 060 tis. Kč. Ke zvýšení těchto nákladů nedošlo jen vlivem růstu cen, ale také zvýšením obrátu ve vedlejší činnosti, což se projevuje zvýšením na straně výnosů z této činnosti. Největší část nákladů vedlejší činnosti tvoří spotřeba potravin, které jsou potřebné v rámci poskytování stravy cizím strávníkům. Jsou účtovány jako spotřeba materiálu na účet 501. Tyto náklady v průběhu posledních tří sledovaných let velmi kolísaly, což znázorňuje Tabulka č. 14. Do určité míry je pro organizaci omezením její zřizovatel, jelikož poté nemůže ovlivnit např. ceny energií, tudíž nemá tolik prostoru pro zmírnění nákladů.

**Tabulka č. 14: Spotřeba potravin**

(Zdroj: vlastní zpracování podle Zpráv o činnosti příspěvkové organizace)

[tis. Kč]	2018	2019	2020	2021	2022
Spotřeba potravin	1 239	1 292	1 179	841	1 620

Výnosy organizace meziročně stále rostly až na mírný pokles v roce 2022, tento fakt lze hodnotit jako pozitivní, pokud však nezačnou výnosy klesat i v dalších letech. Do výnosů se ve sledovaných letech promítly i účelové příspěvky jak od zřizovatele, tak také ze státního rozpočtu. V prvních dvou sledovaných letech se organizace ocitla ve ztrátě v hlavní činnosti, což je pro její ekonomickou stránku velmi negativní. V roce 2018 však byla ztráta pokryta ze zisku vedlejší činnosti, ale v roce 2019 již zisk z vedlejší činnosti nebyl k pokrytí ztráty dostatečný. Tudíž by zde bylo na místě přijmout opatření, která by mohla pomoci k eliminaci tohoto problému do budoucna.

Na základě předchozích analýz by se dalo říci, že organizace využívá své peněžní prostředky efektivně, v prvních třech sledovaných letech by se však jejich využívání mohlo více zefektivnit, jelikož hodnota okamžité likvidity byla mírně pod doporučovanou

hodnotou 0,2. V letech 2019 a 2020 byl ukazatel pohotové likvidity také pod doporučovanou hodnotou, v tomto případě pod hodnotou 1. Tento fakt znamená, že v těchto letech hrozilo organizaci nebezpečí nesolventnosti, což nevrhá na organizaci příliš dobré světlo a také by to mohlo ohrozit atraktivnost pro případné dodavatele.

Dle všech předchozích analýz je evidentní, že v oblasti hospodaření byl pro organizaci jednoznačně nejhorší rok 2019, kdy byly téměř všechny ukazatele pod doporučovanými hodnotami a organizace se dostala také do ztráty, jak již bylo zmíněno. Pro organizaci je velmi pozitivní, že v posledních třech sledovaných letech již vykazovala zisk a dokázala pokrýt všechny své náklady.

Mezi silné stránky organizace určitě patří její široká škála specializovaných oddělení, vlastní lékárna, vícezdrojové financování, spolupráce s jinými organizacemi a zapojování se do charitativních akcí (např. Běh srdcem), moderní vybavení, nově zrekonstruovaná kaple pro pacienty, pobočka České pošty zřízená v budově vrátnice, snaha o větší finanční nezávislost provozováním vedlejší činnosti, spolupráce s městem Vyškov, lokace nemocnice (je jedinou v okrese). Dalším pozitivem především pro pacienty by také mohla být aktuální výstavba magnetické rezonance, která doposud v nemocnici nebyla.

Mezi slabé stránky organizace patří především absence pozice fundraisera a obecně zaměření na fundraisingové aktivity, mnohdy neaktuální informace na webu, nízká míra a efektivnost komunikace s veřejností na sociálních sítích (Facebook, Instagram), snižující se počet i hodnota finančních darů od pacientů a veřejnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že silné stránky převažují nad těmi slabými. Nemocnice Vyškov vykonává svou činnosti s velkou odpovědností a profesionalitou, poskytuje tak lidem své služby již 72 let.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY A POSOUZENÍ JEJICH PŘÍNOSU

V návaznosti na souhrnné zhodnocení vývoje hospodaření jsou v této kapitole uvedeny vlastní návrhy ke zlepšení slabých stránek a finanční situace Nemocnice Vyškov, doplněné o posouzení jejich případného přínosu. Návrhy vychází z výsledků analýz zdrojů financování, nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, dále také vychází z provedené modifikované finanční analýzy.

Příspěvkové organizace jsou omezeny svým zřizovatelem, tudíž je pro ně obtížnější získat další případné finanční prostředky na jejich hospodaření než u subjektů s primárním cílem dosažení zisku. V případě příspěvkové organizace Nemocnice Vyškov je nutný souhlas Jihomoravského kraje. Tento fakt příspěvkové organizace limituje v mnoha oblastech a nemohou tak na 100 % „ovládat“ své náklady či bez souhlasu obstarávat, již zmíněné finanční prostředky k jejich hospodaření.

Návrhy v této práci jsou zaměřeny pouze na výnosovou stranu, jelikož během rozhovoru s ekonomickým náměstkem bylo řečeno: „*Organizace již všechna proveditelná a zřizovatelem schválená opatření na zmírnění nákladů byla již aplikována*“. (Klimeš, 2023)

### 4.1 Pracovník pro získávání grantů a institucionálních dárců

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že Nemocnice Vyškov nemá samostatného pracovníka, který by se primárně věnoval například získávání grantů či oslovování institucionálních dárců. V současné době tyto aktivity obstarává hlavně ekonomické oddělení a ekonomický náměstek ve spolupráci s ředitelem organizace. Nemocnice nyní získávala finanční prostředky od státu a od zřizovatele, tyto dotace však tvořily pouze okolo 5 % ze zdrojů financování, což poukazuje na to, že organizace na těchto prostředcích není téměř vůbec závislá. Dary od pacientů, veřejnosti či institucí tvoří také pouze malou část, což by právě tento pracovník mohl změnit, a to především v oblasti darů od firem a institucí. Jeho úkolem by bylo především budování dobrých vztahů s veřejností, aby organizace získala více dárců z řad firem či různých institucí, kteří by byly ochotni poskytovat dary na pravidelné bázi. Úkolem tohoto pracovníka by mohlo být získávání dotací/grantů z fondů Evropské unie, což by organizaci mohlo přinést nemalé finanční prostředky pro její rozvoj či pro investiční akce.

Aktuálně je na stránkách DotaceEU.cz zveřejněno hned několik dotačních titulů vhodných pro Nemocnici Vyškov, jejichž získání by se mohl tento pracovník věnovat. Jsou to například Podpora rozvoje a dostupnosti paliativní péče či Podpora rozvoje a dostupnosti zdravotní následné péče. (Dotační tituly, ©2023)

Pracovní náplní tohoto pracovníka by bylo zejména hledání a oslovování nových firemních a institucionálních dárců a navazování dlouhodobé spolupráce s nimi, jakási forma péče o stávající dárcy, zajišťování dotací či zviditelňování organizace a spolupráce s veřejností.

Nemocnice Vyškov by tohoto pracovníka mohla mít buď jako interního pracovníka na zkrácený/poloviční úvazek či jako externího pracovníka. Navrhla bych spíše externího pracovníka, jelikož na něj bude mít organizace menší náklady (viz. Tabulky č. 15 a č. 16). Tato práce by nebyla vhodná pro pracovníka na plný úvazek, jelikož by pravděpodobně neměl dostatečnou pracovní náplň a organizace by tak zbytečně přicházela o finance.

Dle portálu Jobs.cz se plat pracovníků na obdobných pozicích pohybuje okolo 40 000 Kč/měsíc<sup>2</sup> při práci na plný úvazek. (Nabídky práce, ©1996–2023) V případě polovičního úvazku by tedy byla uvažována částka 20 000 Kč/měsíc plus provize ze získaného daru ve výši 10 %, následně je provedena modelová kalkulace. Pro externího pracovníka by pak fixní částka byla nižší. V následující modelové kalkulaci (Tabulka č. 16) byla zvolena měsíční fixní odměna ve výši 10 000 Kč a výše provize ze získaného daru stanovena na 10 %. V případě obou kalkulací se jedná o finanční dar a provize z těchto darů je záměrně stanovena ve stejné procentuální výši pro lepší porovnání.

**Tabulka č. 15: Modelová kalkulace nákladů a výnosů v případě interního pracovníka**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Plat</b>	<b>20 000 Kč</b>
<b>Provize</b>	<b>10 %</b>
Sociální pojištění – zaměstnavatel	4 960 Kč
Zdravotní pojištění – zaměstnavatel	1 800 Kč
Hodnota daru	350 000 Kč
Celková odměna pracovníka	55 000 Kč *
<b>Náklady na pracovníka (vč. provize)</b>	<b>61 760 Kč</b>
<b>Výnos pro organizaci</b>	<b>288 240 Kč</b>

\*  $20\,000 + (350\,000 \times 10\%) = 55\,000$  Kč

<sup>2</sup> Uvedená částka je k datu 19. 4. 2023, web konkrétně uvádí částky 30 000 – 50 000 Kč.

**Tabulka č. 16: Modelová kalkulace nákladů a výnosů v případě externího pracovníka**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

<b>Fixní částka</b>	<b>10 000 Kč</b>
<b>Provize</b>	<b>10 %</b>
Hodnota daru	350 000 Kč
Celková odměna pracovníka	45 000 Kč*
<b>Náklady na pracovníka (vč. provize)</b>	<b>45 000 Kč</b>
<b>Výnos pro organizaci</b>	<b>305 000 Kč</b>

\*  $10\,000 + (350\,000 \times 10\%) = 45\,000\text{ Kč}$

## 4.2 Placené parkoviště

Nemocnice Vyškov disponuje hned čtyřmi parkovišti, z nichž pouze jedno je zatím placené, a to parkoviště přímo v areálu nemocnice. Toto parkoviště je z větší části určeno pro parkování zaměstnanců, jsou zde však vyhrazena i místa pro pacienty. Disponuje celkem 113 místy k parkování, z toho je 45 určených pro zaměstnance a zbytek parkovacích míst mohou využít pacienti. Tyto parkovací místa především využívají doprovody pacientů, které je přivezou k ošetření, na zákrok či do porodnice. Pacienti nemocnice také využívají parkoviště přímo naproti nemocnici o kapacitě 78 parkovacích míst, které má však momentálně ve svém vlastnictví město Vyškov. Organizace by jej tak musela případně od města odkoupit.

**Tabulka č. 17: Ceník parkování v areálu nemocnice**  
(Zdroj: vlastní zpracování podle webu organizace)

<b>Doba parkování v areálu nemocnice</b>	<b>Cena</b>
0 - 0,5 h	zdarma
0,5 - 1 h	50 Kč
každá další započatá hodina	100 Kč
1 den a více dní	250 Kč/ den

Vozidla s příslušným označením, které vypovídá o tom, že přepravují osobu těžce postiženou nebo těžce pohybově postiženou mají vjezd do areálu nemocnice povolen zdarma. Poplatek za parkovné je hrazen na vrátnici nemocnice.

Zbývá dvě parkoviště jsou k dispozici pro pacienty zdarma. Pokud by tato parkoviště byla zpoplatněná, mohla by organizaci přinést nemalý příspěvek do rozpočtu, který bude stálý. První, nejmenší z parkovišť disponuje 33 parkovacími místy a nachází se přímo před vrátnicí nemocnice, další parkoviště je umístěno před Poliklinikou a disponuje

52 parkovacími místy, z nichž 10 je určeno pro zaměstnance, poslední parkoviště je před urgentním příjmem s kapacitou 54 parkovacích míst.

V případě, že by na těchto parkovištích nemocnice zavedla ceník uvedený v Tabulce č. 18 a každé parkovací místo by během dne bylo obsazeno alespoň dvě hodiny, nemocnice by tak do svého rozpočtu mohla získat částku cca 900 000 Kč/rok, která by mohla být využita například na modernizaci prostor pro nelékařské zaměstnance. Je však pravděpodobné, že na každém parkovacím místě se v průběhu dne vystřídá i několik pacientů, tudíž tato částka může být na konci roku i mnohonásobně vyšší. Parkování by bylo povoleno maximálně na 24 hodin, jelikož možnost parkování na delší dobu je již v areálu nemocnice. Dle mého názoru by zpoplatnění těchto parkovišť mohlo být pro organizaci finančně pozitivní a poplatky za parkovné by byly jedním z „jistých“ příjmů, se kterými by organizace mohla stále počítat ve svém rozpočtu.

Ceny uvedené v následujícím ceníku jsou obvyklou průměrnou cenou parkování ve městě Vyškov. Cena parkovného na hodinu se ve Vyškově pohybuje v rozmezí 10-20 Kč, výjimečně 40 Kč za parkovné přímo na Masarykově náměstí. Parkovné na den stojí na většině parkovišť 50 Kč (Ceník, © 2023).

**Tabulka č. 18: Ceník parkování**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě webových stránek města Vyškov)

<b>Doba parkování</b>	<b>Cena</b>
0,5 h	10 Kč
1 h	15 Kč
2 h	20 Kč
každá další započatá hodina	10 Kč
1 den	50 Kč

### **4.3 Věrnostní karta do nemocniční lékárny**

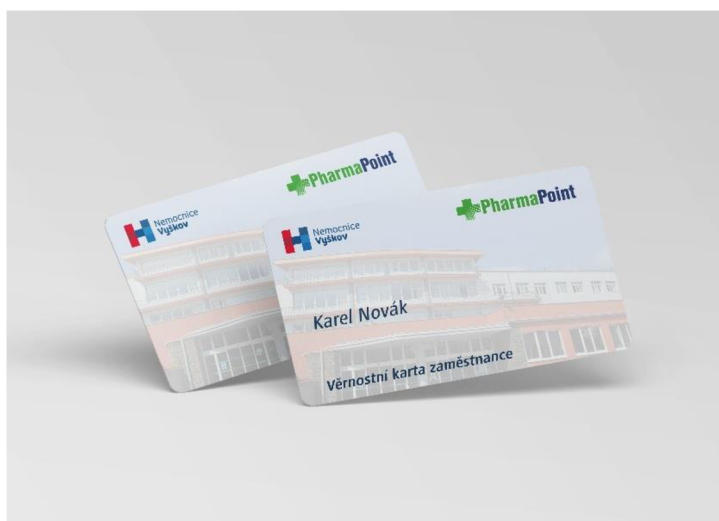
Nemocnice Vyškov má k dispozici vlastní lékárnu, která je rozdělena na ústavní a veřejnou část. Ústavní část lékárny slouží pro potřeby nemocnice, dodává tedy léky a potřebné zdravotnické prostředky či ochranné pomůcky do ambulancí či na operační sály a také zásoby léků na jednotlivá oddělení. Veřejná část lékárny je určena pro veřejnost, tedy pro pacienty, probíhá zde prodej léčiv na recept a také volný prodej.

Veřejná část lékárny produkuje ročně tržby v průměru okolo 74 444 tis. Kč (Zpráva o činnosti příspěvkové organizace 2018-2022). Tržby veřejné části lékárny by však dle mého názoru mohla ještě zvýšit věrnostní karta určená primárně pro zaměstnance.



PharmaPoint (lékárna v nemocnici je jednou z jeho poboček) jako takový, věrnostní karty pro zákazníky už nabízí, ale i přesto nejsou v lékárně ceny příliš příznivé, a proto také hojný počet zaměstnanců raději nakupuje v lékárně Dr. Max, kde je většina přípravků a léků levnější, tudíž se tato lékárna stala velkou konkurencí. Druhou variantou tohoto návrhu by také mohla být věrnostní karta určená speciálně pro pobočku lékárny umístěnou v nemocnici Vyškov, která by poskytovala více výhod než karta nabízená skupinou PharmaPoint pro všechny pobočky.

Věrnostní karta by představovala například různé slevy na léky, akce 1+1 či 2+1 zdarma, slevy na doplatky na léky či sbírání bodů za nákupy a objednávky v lékárně, které by zákazníci následně mohli vyměnit za drobné dárky. Věrnostní karta by mohla přilákat nové zákazníky a zvýšit tak tržby v nemocniční lékárně.



**Obrázek č. 5: Grafický návrh zaměstnanecké verze věrnostní karty**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Lékárna má průměrně 97 211 zákazníků ročně a tržby průměrně 74 444 tis. Kč, jak již bylo výše zmíněno. (Zprávy o činnosti příspěvkové organizace 2018-2022) V následující roční kalkulaci výnosů (viz. Tabulka č. 19) je znázorněna modelová situace, kdy by věrnostní karta přilákala ročně alespoň 240 nových zákazníků, kteří by v lékárně ročně nakoupili alespoň za 600 Kč. Jejich příchod by tedy navýšil tržby o 144 000 Kč ročně.

**Tabulka č. 19: Modelová kalkulace**

(Zdroj: vlastní zpracování; Zprávy o činnosti příspěvkové organizace 2018-2022)

	<b>Situace bez věrnostní karty</b>	<b>Situace s věrnostní kartou</b>
<b>Průměrný počet zákazníků ročně</b>	92 211	92 451
<b>Průměrné tržby ročně</b>	74 444 000 Kč	74 588 000 Kč

Dle výše uvedené modelové kalkulace lze usoudit, že věrnostní karta by mohla být pro tržby z veřejné části lékárny příjemným přínosem.

#### **4.4 E-shop nemocniční lékárny**

Tímto návrhem bych ráda navázala na předcházející, který se týká věrnostní karty do nemocniční lékárny. Mým dalším návrhem je vytvoření e-shopu nemocniční lékárny, který by sloužil k prodeji veškerých léků a zdravotnických potřeb, které jsou volně k prodeji i v kamenné prodejně nemocniční lékárny. V dnešní době je již naprostým standardem nakupovat na internetu z pohodlí domova, tudíž by možnost nakupování na e-shopu mohla přivést nové zákazníky a také zvýšit konkurenceschopnost nemocniční lékárny. Nemocniční lékárna aktuálně vydává pouze akční leták na každý měsíc, patří do skupiny lékáren PharmaPoint, která má sice internetové stránky, ale lze zde zboží pouze zarezervovat a následně vyzvednout ve vybrané lékárně. Vytvořený e-shop by však umožňoval zakoupení/objednání zboží a jeho následné doručení až domů. Doručení by mohlo být realizováno hned několika způsoby, a to buď prostřednictvím České pošty, Zásilkovny, PPL či DPD. Platba již standardně kartou online, bankovním převodem či dobírkou přímo při převzetí. Byla by zde také možnost zarezervování léků na předpis na základě eReceptu.

Dalším lákadlem e-shopu by samozřejmě byly také různé slevové akce a také například doprava zdarma od určité částky pro přihlášené uživatele e-shopu. Zákazníci by po přihlášení do svého účtu viděli historii svých nákupů či příbalové letáky k již zakoupeným výrobkům pro případ jejich ztráty. Připojil by se zde i předchozí návrh, a to možnost využití věrnostní karty i na e-shopu.

Velkou výhodou nákupů online je hlavně úspora času a zákazníci nemusí čekat ve frontách v kamenné prodejně. Po připravení objednávky budou zákazníci samozřejmě informováni prostřednictvím SMS či e-mailu.

## 4.5 Efektivní komunikace na webu a sociálních sítích

### Web organizace

Dalším z návrhů je aktualizace a zlepšení vzhledu webových stránek organizace, které nejsou dle mého názoru příliš přehledné a objevují se zde i zastaralé neaktuální informace. Navíc zde není kladen důraz na viditelnost pozitivních informací, které vypovídají o přístupu a fungování organizace, a to například v podobě hodnocení od pacientů, které se sice na webu vyskytuje, ale běžný návštěvník webu si jej pravděpodobně vůbec nevšimne, jelikož je potřeba se k němu proklikat přes více odkazů. Tyto informace, které pozitivně reprezentují organizaci by měly být více viditelné.

Doporučuji tedy organizaci vytvoření nového a přehlednějšího webu, který by nemusel být příliš nákladný, jelikož by jej mohli vytvořit zaměstnanci IT oddělení v některém z dostupných programů k tvorbě webových stránek. Práce s těmito programy nebývá příliš složitá, tudíž není nutné si najímat externího profesionála, což by se také organizace mohlo prodražit.

K vytvoření webu bych doporučila platformu webnode, která umožňuje vytvoření webu zdarma, poté je pouze potřebné si zaplatit doménu, což vyjde na 241 Kč/rok, její prodloužení pak 326 Kč. (Aktuální ceník domén, © 2023)

Webnode dále nabízí také své prémiové služby, a to ve čtyřech variantách, v cenovém rozpětí 95 Kč - 519 Kč. Organizaci bych případně doporučila zakoupení jejich prémiového balíčku s názvem STANDARD, který stojí 299 Kč/rok. Balíček obsahuje doménu na 1 rok zdarma, prostor na serveru o velikosti 3 GB, možnost použití vlastní domény, zobrazení statistik návštěvnosti, možnost videa na pozadí stránek, Google Analytics, Google AdSense, Google Tag Manager, možnost registrace pro 100 uživatelů či možnost 2 jazykových verzí webu. (Ceník Prémiových služeb, © 2023)

Jako další by se k tvorbě webu dala využít také platforma Wix editor, která funguje na podobné bázi jako již zmiňovaná webnode. Opět lze vytvořit web zdarma, a poté pouze dokoupit doménu. Stejně jako webnode nabízí i Wix prémiové balíčky. Zde se ceny balíčků pohybují v cenách 5,5 € - 29 €, což je v přepočtu zhruba 138 Kč - 725 Kč. Zde bych organizaci doporučila zakoupení balíčku s názvem Unlimited, který stojí v přepočtu 425 Kč/rok, což poukazuje na to, že webnode by bylo levnější variantou. Balíček obsahuje SSL certifikát zdarma, neomezený přenos dat, úložný prostor 10 GB,

na 1 rok zdarma aplikaci Site Booster či aplikaci Visitor Analytics. (Prémiové plány na Wixu, © 2006–2023)

### **Sociální sítě**

Organizace má vytvořeny profily na dvou sociálních sítích, a to na Facebooku a na Instagramu. Obsah na těchto profilech je bohužel téměř totožný, tudíž dle mého názoru není efektivně využito všech dostupných nástrojů, které tyto sociální sítě poskytují. Doporučila bych organizaci využít tzv. automatizovaných reklam, které by se ostatním uživatelům zobrazovali a ti by se tak snáze dozvěděli o existenci těchto profilů. Bylo by také dobré na obou sociálních sítích vyvíjet větší aktivitu než doposud, například na Instagramu není vůbec využíváno „Příběhů“ či funkce krátkých videí „Reels“, které by mohly snáze přilákat nové sledující na obou sociálních sítích, jelikož tzv. příběhy lze z Instagramu propojit i na Facebook a správce těch profilů si tak může ušetřit práci. Na sociálních sítích by se také dle mého názoru měla objevovat pozitivní hodnocení od pacientů, která jsou momentálně dostupná pouze na webu a mohla by tak dělat pro organizaci dobrou vizitku. Profily na sociálních sítích mohou dobře posloužit pro propagaci nově vytvořených webových stránek organizace (byly by vytvořeny) a samozřejmě také k propagaci samotné organizace, její činnosti a jejího poslání.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se věnovala hospodaření vybrané neziskové organizace, konkrétně příspěvkové organizace Nemocnice Vyškov. Výsledné zhodnocení hospodaření bylo provedeno na základě analýz výnosů a nákladů, výsledku hospodaření a také pomocí vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy. Práce je rozdělena do 4 dílčích kapitol.

Nejprve byly definovány hlavní a dílčí cíle práce, metody a postupy využité při jejím zpracování. Hlavního cíle bylo dosaženo prostřednictvím splnění dílčích cílů.

Následovala teoretická část práce, která byla zaměřena především na neziskové organizace. Věnovala se jejich charakteristickým znakům, členění, zdrojům financování či jejich vývoji a tradici v ČR. Poté byla v kapitole blíže popsána příspěvková organizace, její vznik, financování, hlavní a doplňková činnost a také její odlišnosti v účetní a daňové oblasti. Závěrem kapitoly byla také teoreticky rozebrána modifikovaná finanční analýza a její vybrané ukazatele.

Třetí kapitola této práce se již věnovala samotné analýze hospodaření konkrétní příspěvkové organizace Nemocnice Vyškov. Pro analýzu byly vybráno období 2018-2022. V úvodu kapitoly jsou uvedeny základní informace o organizaci, následuje podrobný rozbor zdrojů financování, dále je provedena analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření, kde jsou jednotlivé položky pečlivě okomentovány. Poté je proveden výpočet vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy, které byly teoreticky rozebrány v předchozí části. V závětu této kapitoly je provedeno celkové zhodnocení hospodaření organizace za sledovaná období.

Poslední, čtvrtá kapitola obsahuje 5 návrhů na zlepšení hospodaření i situace konkrétní organizace. První návrh se věnuje možnosti obsazení pozice pracovníka pro získávání grantů či institucionálních dárců interním či externím specialistou, obsahuje také modelové kalkulace nákladů na tuto pozici v případě obsazení interním či externím pracovníkem. Druhý návrh se zabývá možností zpoplatnění parkování na parkovištích, které má organizace ve svém vlastnictví. Třetí návrh a čtvrtý návrh podporují získání většího množství zákazníků a zvýšení tržeb v nemocniční lékárně, která je určena pro veřejnost. Poslední návrh se věnuje propagaci organizace prostřednictvím sociálních sítí a také vytvoření nového, přehlednějšího webu.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Aktuální ceník domén. *Domény* [online]. Praha, ©2023 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://domeny.cz/cenik-domen/>

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

Ceník prémiových služeb. *Webnode* [online]. ©2023 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.webnode.com/cs/cenik-w2/>

Ceník. *Město Vyškov* [online]. Vyškov, ©2023 [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.vyskov-mesto.cz/cenik/ms-139744>

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.

Dotační tituly. *DotaceEU* [online]. ©2023 [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/jak-ziskat-dotaci/vyhledavac-dotacnich-prilezitosti>

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

HOŠÁKOVÁ, Andrea a Milan LANG. *Účetnictví, daň z příjmů a daň silniční v příspěvkových organizacích: (včetně účetních příkladů)*. [Ostrava]: EconomPress, 2018. ISBN 978-80-907152-0-2.

HYÁNEK, Vladimír. *Neziskové organizace: teorie a mýty*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

Jobs.cz: Nabídky práce [online], ©1996–2023. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/prace/>

Klimeš, R. *Využití návrhů na zlepšení hospodaření* [ústní sdělení]. Nemocnice Vyškov. Purkyňova 235/36, Vyškov. 13. 3. 2023

KLIMEŠ, Radek. *Re: Dotaz na vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání* [e-mailová komunikace]. 13. 03. 2023 15:04 [cit. 2023-04-19].

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.

KRYŠKOVÁ, Šárka. *Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně*. Praha: Leges, 2019. Teoretik. ISBN 978-80-7502-378-0.

LAJTKEPOVÁ, Eva. *Veřejné finance v České republice: teorie a praxe*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013. ISBN 978-80-7204-861-8.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKÚPKOVÁ. *Příspěvkové organizace*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-833-8.

*Národní zdravotnický informační portál* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví ČR a Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, ©2023 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz>

Oddělení nemocnice. *Nemocnice Vyškov* [online]. Vyškov: Nemocnice Vyškov, ©2023 [cit. 2023-03-27]. Dostupné z: <https://www.nemvy.cz/oddeleni-nemocnice>

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

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2117-5.

Prémiové plány na Wixu. *Wix* [online]. © 2006–2023 [cit. 2023-04-23]. Dostupné z: <https://cs.wix.com/upgrade/website>

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

*Rozvahy Nemocnice Vyškov, p. o. z let 2018-2022*. Vyškov: Nemocnice Vyškov

RYLKOVÁ, Žaneta. *Řízení provozu příspěvkových organizací*. Karviná: Slezská univerzita, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2019. ISBN 978-80-7510-367-3.

SKUPINA AUTORŮ. *Almanach 70 let Nemocnice Vyškov*, Vyškov, 2021

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

VRABKOVÁ, Iveta, Ivana VAŇKOVÁ, Jiří BEČICA a Šárka KRYŠKOVÁ. *Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-4028-4.

Vyhláška č. 410 Ministerstva financí prováděcí některá ustanovení k účetnictví pro některé vybrané účetní jednotky ze dne 11. listopadu 2009.

*Výkazy zisku a ztráty Nemocnice Vyškov, p. o. z let 2018-2022*. Vyškov: Nemocnice Vyškov

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty ze dne 1. dubna 2004.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ze dne 7. července 2000.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991.

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992.

*Zprávy o činnosti příspěvkové organizace Nemocnice Vyškov, p. o. z let 2018-2022.*  
Vyškov: Nemocnice Vyškov



## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

JMK	Jihomoravský kraj
EEG	elektroencefalografie
DPH	daň z přidané hodnoty
NO	nezisková organizace
ČR	Česká republika
ČÚS	České účetní standardy
EU	Evropská unie
NOZ	Nový občanský zákoník
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
ZDP	Zákon o dani z příjmů
PO	příspěvková organizace
MNV	Místní národní výbor
SVLS	Společné vyšetřovací a léčebné složky
ORL	Otorinolaryngologie
MTZ	Materiálně technické zásobování
ODN	Oddělení dlouhodobě nemocných
CNP	Centrum následné péče

## **SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ**

Obrázek č. 1: Členění neziskových organizací a jejich účetní předpisy .....	15
Obrázek č. 2: Znak dobrého poslání .....	16
Obrázek č. 3: Logo Nemocnice Vyškov, p. o. ....	31
Obrázek č. 4: Organizační struktura Nemocnice Vyškov, p. o. ....	35
Obrázek č. 5: Grafický návrh zaměstnanecké verze věrnostní karty .....	69

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj příjmů hlavní činnosti a příjmů od zdrav. pojišťoven (v tis. Kč) .....	39
Graf č. 2: Podíl jednotlivých složek financování na celkových zdrojích (v tis. Kč) .....	40
Graf č. 3: Podíl nákladů hlavní činnosti na celkových nákladech (v %) .....	42
Graf č. 4: Podíl mzdových nákladů na nákladech hlavní činnosti (v %) .....	44
Graf č. 5: Podíl výnosů hlavní a vedlejší činnosti na celkových výnosech (v %) .....	46
Graf č. 6: Vývoj výnosů vedlejší činnosti (v tis. Kč) .....	49
Graf č. 7: Vývoj výsledku hospodaření HČ a VČ a celkového VH (v tis. Kč) .....	52

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Zdroje financování v tis. Kč .....	38
Tabulka č. 2: Celkové náklady organizace v tis. Kč.....	41
Tabulka č. 3: Náklady vedlejší činnosti v tis. Kč .....	45
Tabulka č. 4: Celkové výnosy organizace v tis. Kč.....	46
Tabulka č. 5: Výnosy hlavní činnosti v tis. Kč.....	48
Tabulka č. 6: Výnosy vedlejší činnosti v tis. Kč .....	49
Tabulka č. 7: Výsledek hospodaření v tis. Kč .....	50
Tabulka č. 8: Okamžitá likvidita.....	54
Tabulka č. 9: Pohotová likvidita .....	55
Tabulka č. 10: Čistý pracovní kapitál .....	56
Tabulka č. 11: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů .....	57
Tabulka č. 12: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti.....	59
Tabulka č. 13: Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti .....	60
Tabulka č. 14: Spotřeba potravin .....	63
Tabulka č. 15: Modelová kalkulace nákladů a výnosů v případě interního pracovníka. 66	
Tabulka č. 16: Modelová kalkulace nákladů a výnosů v případě externího pracovníka 67	
Tabulka č. 17: Ceník parkování v areálu nemocnice.....	67
Tabulka č. 18: Ceník parkování .....	68
Tabulka č. 19: Modelová kalkulace .....	70

## SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Okamžitá likvidita (1) .....	54
Pohotová likvidita (2) .....	55
Čistý pracovní kapitál (3) .....	56
Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů (4).....	57
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti (5) .....	58
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (6) .....	59

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 Ceník prádelny.....I

Příloha č. 2 Ceník stravování.....I

**Příloha č. 1 Ceník prádelny**

(Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů organizace)

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Cena za 1 kg prádla bez DPH</b>	33 Kč	35 Kč	37 Kč	43 Kč	53 Kč
<b>DPH</b>	21 %	21 %	21 %	21 %	21 %

		Cena vč. DPH (21 %)				
Sortiment	Váhová norma (kg)	2018	2019	2020	2021	2022
Prostěradlo	0,60	24,00 Kč	25,50 Kč	27,00 Kč	31,50 Kč	38,50 Kč
Podložka	0,40	16,00 Kč	17,00 Kč	18,00 Kč	21,00 Kč	26,00 Kč
Kapna	0,69	27,50 Kč	29,50 Kč	31,00 Kč	36,00 Kč	44,50 Kč
Polštář	0,38	15,50 Kč	16,00 Kč	17,00 Kč	20,00 Kč	24,50 Kč
Ručník froté	0,38	15,50 Kč	16,00 Kč	17,00 Kč	20,00 Kč	24,50 Kč
Ručník plátěný	0,24	10,00 Kč	10,50 Kč	11,00 Kč	12,50 Kč	15,50 Kč
Ubrus	0,35	14,00 Kč	15,00 Kč	16,00 Kč	18,50 Kč	22,50 Kč
Ubrousek	0,05	2,00 Kč	2,50 Kč	2,50 Kč	2,50 Kč	3,50 Kč
Utěrka	0,24	10,00 Kč	10,50 Kč	11,00 Kč	12,50 Kč	15,50 Kč
Závěs velký	0,99	39,50 Kč	42,00 Kč	44,50 Kč	51,50 Kč	63,50 Kč
Záclona velká	0,99	39,50 Kč	42,00 Kč	44,50 Kč	51,50 Kč	63,50 Kč
Bunda	1,50	60,00 Kč	63,50 Kč	67,50 Kč	78,00 Kč	96,50 Kč
Džíny	0,99	39,50 Kč	42,00 Kč	44,50 Kč	51,50 Kč	63,50 Kč
Košile	0,25	10,00 Kč	10,50 Kč	11,00 Kč	13,00 Kč	16,00 Kč
Kalhoty, plášť	0,45	18,00 Kč	19,00 Kč	20,00 Kč	23,50 Kč	29,00 Kč
Zástěra sesterská	0,35	14,00 Kč	15,00 Kč	16,00 Kč	18,00 Kč	22,50 Kč
Deka vlněná	1,50	60,00 Kč	63,50 Kč	67,50 Kč	78,00 Kč	96,50 Kč
Mandlování	1,00	17,50 Kč	18,00 Kč	19,00 Kč	20,00 Kč	25,00 Kč

**Příloha č. 2 Ceník stravování**

(Zdroj: vlastní zpracování podle interních dokumentů organizace)

Dieta	Prodejní cena vč. DPH						
	2018	2019	2020		2021	2022	
	od 1. 1.	od 1. 1.	od 1. 1.	od 1. 5.	od 1. 1.	od 1. 1.	od 1. 7.
č. 3	55,50 Kč	57,50 Kč	64,00 Kč	64,00 Kč	68,00 Kč	83,00 Kč	90,00 Kč
č. 4	57,00 Kč	59,00 Kč	66,00 Kč	66,00 Kč	70,00 Kč	85,00 Kč	92,00 Kč
č. 9	59,50 Kč	61,50 Kč	69,00 Kč	69,00 Kč	73,00 Kč	89,00 Kč	96,00 Kč
bezlepková	59,50 Kč	61,50 Kč	69,00 Kč	69,00 Kč	73,00 Kč	89,00 Kč	96,00 Kč
večeře	45,00 Kč	46,50 Kč	49,00 Kč	49,00 Kč	52,00 Kč	64,00 Kč	70,00 Kč