

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Zuzana Chmelíková**
Osobní číslo: **E18081**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Veřejná ekonomika**
Téma práce: **Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce bude posoudit hospodaření vybrané neziskové organizace, a to na základě výsledků hospodářské analýzy. Dále budou stanoveny návrhy a doporučení ke zlepšení hospodářské situace podniku.

Osnova:

- Vymezení neziskového sektoru.
- Typy neziskových organizací.
- Charakteristika vybrané organizace.
- Analýza hospodaření vybrané organizace.
- Návrhy a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: teorie a praxe*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.
PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.
PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-0339-3.
STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *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.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Kovárník, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 04. 2021

Zuzana Chmelíková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Jaroslavovi Kovárníkovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Také bych chtěla poděkovat Ing. Dagmar Voralové, náměstkyni ekonomického úseku Hamzovy odborné léčebny pro děti a dospělé, za vstřícnost a ochotu při poskytování informací a účetních materiálů.

ANOTACE

Cílem práce bude posoudit hospodaření vybrané neziskové organizace, a to na základě výsledků hospodářské analýzy. Dále budou stanoveny návrhy a doporučení ke zlepšení hospodářské situace podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

neziskový sektor, neziskové organizace, příspěvkové organizace, hospodářská analýza

TITLE

Analysis of economic activities of selected non-profit organization

ANNOTATION

The goal of this essay will be to review economic activities of the selected non-profit organization based on the outcome of performed economic analysis. Furthermore, proposals and recommendations will be made to improve the economic situation of the organization.

KEYWORDS

non-profit sector, non-profit organizations, contributory organisations, analysis of economic activities

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 VYMEZENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU	11
1.1 Sektory národního hospodářství	11
1.2 Neziskové organizace	13
1.2.1 Oblasti činnosti neziskových organizací.....	13
1.2.2 Typy neziskových organizací	14
1.3 Hospodaření příspěvkových organizací	15
1.3.1 Zásady financování	16
1.3.2 Peněžní fondy příspěvkových organizací	18
2 HODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ NO.....	19
2.1 Finanční analýza	19
2.1.1 Informační zdroje pro finanční analýzu.....	19
2.1.2 Metody a nástroje finanční analýzy	20
2.2 Finanční ukazatele NO	21
2.2.1 Ukazatele autarkie.....	21
2.2.2 Ukazatele rentability	21
2.2.3 Ukazatele likvidity	22
2.2.4 Ukazatele financování.....	23
3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	24
3.1 Poslání a hlavní činnost Hamzovy léčebny	25
3.2 Jiná činnost Hamzovy léčebny	26
3.3 Hospodaření Hamzovy léčebny.....	27
3.4 Organizační struktura Hamzovy léčebny	28
4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ NO	30
4.1 Analýza výnosů z hlavní činnosti.....	30
4.1.1 Transfery	30
4.1.2 Výnosy z činnosti.....	31
4.2 Analýza nákladů hlavní činnosti	37
4.2.1 Osobní náklady	37
4.2.2 Náklady za spotřebu.....	38

4.2.3	Náklady za služby	39
4.3	Výsledek hospodaření hlavní činnosti	40
4.4	Analýza hospodářské činnosti	41
4.5	Analýza hospodaření finančními ukazateli	43
4.5.1	Ukazatele autarkie.....	43
4.5.2	Ukazatele rentability	43
4.5.3	Ukazatele likvidity	45
4.5.4	Ukazatele financování.....	45
5	ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ NO	46
	ZÁVĚR	48
	POUŽITÁ LITERATURA.....	49
	PŘÍLOHY.....	52

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 – Členění národního hospodářství podle Pestoffa	11
Obrázek 2 – Logo Hamzovy léčebny	24
Obrázek 3 – Systém financování zdravotní péče v ČR	27
Obrázek 4 – Organizační struktura Hamzovy léčebny	29
Graf 1 – Počet ošetrovatelských dnů v Hamzově léčebně v letech 2015–2019	33
Graf 2 – Vývoj počtu návrhů na léčbu v Hamzově léčebně za rok 2015 a 2016.....	35
Graf 3 – Počet provedených výkonů ambulance v letech 2015–2019.....	35
Graf 4 – Výnosy z prodeje ortopedicko-protetických výrobků (v Kč) v letech 2015–2019 ...	36
Graf 5 – Spotřeba materiálu v letech 2015–2019 (v Kč)	38
Graf 6 – Spotřeba energie v letech 2015–2019 (v Kč)	39
Graf 7 – Náklady za služby v letech 2015–2019 (v Kč).....	39
Tabulka 1 – Celkové výnosy v letech 2015–2019 (v Kč)	30
Tabulka 2 – Výnosy z činnosti v letech 2015–2019 (v Kč)	31
Tabulka 3 – Kategorie pacienta zdravotní péče	32
Tabulka 4 – Vývoj úhrad zdravotních služeb pojišťovnou VZP v letech 2015–2019	32
Tabulka 5 – Vývoj průměrné kategorie pacienta v letech 2015–2019	33
Tabulka 6 – Typy lůžek a jejich počty	34
Tabulka 7 – Náklady z činnosti v letech 2015–2019 (v Kč)	37
Tabulka 8 – Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v letech 2015–2019 (v Kč)	37
Tabulka 9 – Výsledek hospodaření hlavní činnosti v letech 2015–2019 (v Kč).....	40
Tabulka 10 – Výsledek hospodaření hospodářských činností v letech 2015–2019 (v Kč)....	42
Tabulka 11 – Výsledek hospodaření hospodářské činnosti v letech 2015–2019 (v Kč).....	42
Tabulka 12 – Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v letech 2015–2019	43
Tabulka 13 – Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z dopl. činn. v letech 2015–2019	43
Tabulka 14 – Rentabilita nákladů z dílčích doplňkových činností v letech 2015–2019	44
Tabulka 15 – Ukazatele likvidity v letech 2015–2019	45
Tabulka 16 – Míra finanční nezávislosti a míra věřitelského rizika v letech 2015–2019.....	45

ÚVOD

Práce se zabývá analýzou hospodaření vybrané neziskové organizace. Neziskové organizace jsou nezbytnou součástí naší společnosti. Zabezpečují totiž širokou škálu veřejných služeb a statků, které ziskové subjekty nemají zájem poskytovat. Uspokojují potřeby občanů včetně majetkově či fyzicky znevýhodněných pro dosažení šťastně prožitého života. Podporují také kultivaci jejich lidského potenciálu, jenž úzce souvisí s vyspělostí ekonomiky státu. Sdružují a zaměstnávají nemalou skupinu lidí, kteří se prostřednictvím těchto organizací participují do života společnosti a posilují pocity solidarity.

Cílem práce je posoudit hospodaření vybrané neziskové organizace, a to na základě výsledků hospodářské analýzy. Hospodářský rozbor je proveden metodou technické finanční analýzy. Analýzou je prozkoumán vývoj výnosových a nákladových položek, které mají nejvyšší vliv na tvorbu hospodářského výsledku vybrané organizace. Podle výsledků hospodářské analýzy jsou následně stanoveny návrhy a doporučení ke zlepšení hospodářské situace organizace.

Práce je rozdělena do několika kapitol. První z nich vymezuje postavení neziskových organizací v národním hospodářství. Jsou zde uvedeny rozdílnosti mezi jednotlivými sektory, které v něm vystupují. Pro jasnou a srozumitelnou představu o zaměření neziskových organizací je součástí práce i přehled oblastí, se kterými je jejich činnost nejvíce spojována. Následně se tato kapitola zabývá typy neziskových organizací a jejich hospodařením. Pozornost je věnována zejména příspěvkovým organizacím.

Druhá kapitola se věnuje finanční analýze. Zabývá se její charakteristikou, jejími informačními zdroji, metodami a finančními ukazateli pro hodnocení hospodaření neziskové organizace.

Následující kapitoly se věnují vybrané neziskové organizaci. Je zde představena státní příspěvková organizace Hamzova odborná léčebna pro děti a dospělé. Poté je pozornost zaměřena na rozbor jejího hospodaření v letech 2015–2019, který vychází z poskytnutých rozvah, výkazů zisků a ztrát a výročních zpráv dané organizace. Na závěr je zhodnoceno hospodaření Hamzovy léčebny, které je doplněno případnými návrhy na zlepšení hospodářské situace.

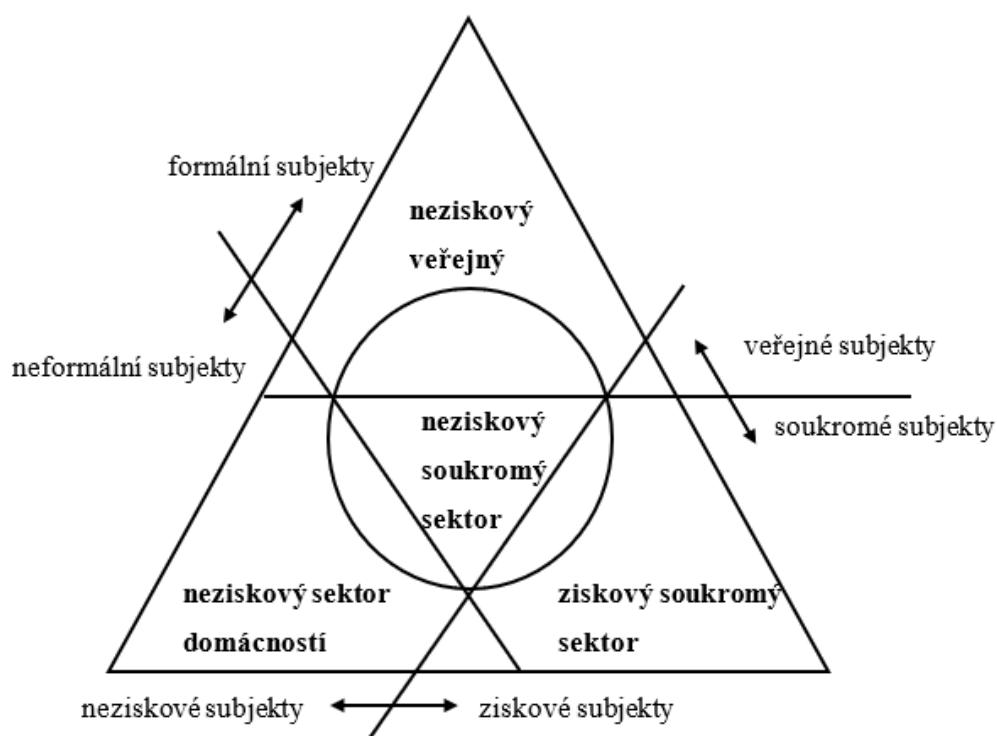
1 VYMEZENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU

Neziskové organizace (dále jen NO) jsou součástí národního hospodářství a představují nezbytný článek pro správné fungování ekonomiky státu. Pro lepší pochopení důvodu jejich existence je v práci nejprve pojednáváno o samotném dělení národního hospodářství na jednotlivé sektory. Následně se tato kapitola zabývá charakteristikou NO, mezi jež patří příspěvkové organizace, kterým bude věnována větší pozornost.

1.1 Sektory národního hospodářství

Dělením národního hospodářství se zabývá mnoho odborníků, například Stejskal a kol. (2012) popisuje čtyři hlavní sektory vycházející z tvrzení švédského ekonoma Victora A. Pestoffa (1987). Obrázek 1 znázorňuje model, který národní hospodářství rozděluje dle kritérií vlastnictví, financování a formálnosti na jednotlivé sektory. V každém sektoru se uplatňuje jiná ekonomická racionalita fungování institucí v nich působících.

Ne všechny instituce jsou jednoznačně zařaditelné. Ve skutečnosti existují i hraniční a smíšené organizace, které nespĺňují alespoň jednu ze základních charakteristik těchto hlavních sektorů vymezenými kritérii. Stejskal a kol. (2017) uvádí například státní podniky (jsou založeny usnesením vlády, avšak za účelem zisku), veřejné vysoké školy (jsou založeny zákonem, ale jsou řízené vlastní správou) aj.



Obrázek 1 – Členění národního hospodářství podle Pestoffa (Rektořík a kol., 2010)

Prvním sektorem je **ziskový (tržní) soukromý sektor**. Subjekty v něm působící nabízejí statky a služby, které prodávají na trhu za tržní cenu. Podle Pelikánové (2016) v tomto sektoru vystupují komerční jednotky, jež jsou založeny za účelem dosažení maximálního zisku, který si vlastníci podniku následně rozdělí mezi sebou. Jedná se o všechny živnostníky, společnosti s ručeným omezeným a další právní formy podnikání.

Pro organizace **neziskového veřejného sektoru** je charakteristické to, že jsou zřizovány a spravovány státem, resp. orgány veřejné správy (Nahodil, 2014). Jejich hlavním cílem je zabezpečování veřejných (kolektivních) statků a služeb, prostřednictvím kterých usilují o společenský blahobyt. Jedná se především o statky a služby, které si soukromé subjekty nepřejí provádět, protože by pro ně nebyly dostatečně ziskové nebo o takové, které jsou pro společnost natolik důležité, že je chce mít stát ve své kompetenci a nese za ně určitou odpovědnost. Podle Hejdukové (2015) má veřejný sektor nezastupitelné místo v životě každého člověka. Stejskal a kol. (2017) tuto skutečnost odůvodňuje tím, že NO veřejného sektoru zabezpečují především služby společenských potřeb a služby, které kultivují lidský potenciál. Právě ten je základním determinantem každé vyspělé ekonomiky. Lidský potenciál má totiž velký vliv jak v pracovním procesu, vzniku nových technologií, inovacích, tak i v politické rovině, kdy občan volí svého zástupce.

Na úrovni státu, regionu a obce jsou veřejné statky a služby zabezpečovány organizačními složkami či příspěvkovými organizacemi. Poskytují služby v oblasti veřejné správy, policie, justice, armády, školství a sportu, zdravotnictví, vědy a výzkumu, dopravy, energetiky, zemědělství, sociálního zabezpečení atd.

Podle Streckové (1998) je veřejný sektor část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí. Na produkci veřejných statků a služeb stát využívá finanční prostředky z vybraných daní (v rámci přerozdělovacího procesu). Z tohoto důvodu veřejné instituce řídí a spravují orgány veřejné správy a podléhají veřejné kontrole (jak ze strany obyvatel, tak ze strany příslušných kontrolních orgánů). O nakládání s veřejnými financemi stát rozhoduje na základě politického procesu, respektive prostřednictvím volených zástupců či přímou volbou voličů (Hejduková, 2015). Je tedy možné tvrdit, že rozhodování ve veřejném sektoru probíhá na základě veřejného zájmu (Peková a kol., 2019).

Organizace **neziskového soukromého sektoru** přispívají ke tvorbě společenského blahobytu, avšak oproti veřejným institucím se liší svým soukromým charakterem. Zřizují je občané z vlastní iniciativy, jsou samosprávné a financované převážně ze soukromých zdrojů. Podle Stejskala a kol. (2012) naplňují právo sdružovat se. Neziskový soukromý sektor zahrnuje širokou skupinu organizací, např. spolky, nadace, nadační fondy, ústavy, církve atd. Je nutné doplnit i skutečnost, že nestátní NO zabezpečují některé činnosti, které by jinak musel zabezpečit sám stát (Pelikánová, 2016). Za tuto prospěšnou „službu“ či „výpomoc“ jim stát může poskytnout část finančních zdrojů z veřejných rozpočtů ve formě dotací a umožňuje těmto organizacím uplatňovat i daňové úlevy (Hejduková, 2015).

Posledním sektorem je **neziskový sektor domácností**, kde je typickým příkladem rodina, která se stará o nemocného. Motivem těchto individuálních poskytovatelů služeb je především snaha o odstranění nedokonalostí na trhu a selhávání státu při poskytování nedostatkových služeb (Stejskal a kol., 2012).

1.2 Neziskové organizace

NO vystupují v neziskovém sektoru. Zřizují se za účelem poskytování veřejných služeb a statků, které pozitivně působí na růst společenského blahobytu a napomáhají i rozvoji ekonomického života. Dávají lidem celou škálu možností, jak rozvíjet sebe sama či ovlivnit veřejné mínění. Ačkoli NO přináší společnosti velké přínosy, právní řád ČR je jednoznačně nedefinuje. Obecně se jimi rozumí právnická osoba, která nebyla založena za účelem podnikání, resp. tvorby zisku (Pelikánová, 2016).

1.2.1 Oblasti činnosti neziskových organizací

Podle Hejdukové (2015) mohou být důvody založení NO různé. NO se zaměřují na pomoc ve všech oblastech života, a proto jsou jejich činnosti velmi rozmanité a pestré. V ČR je největším producentem veřejných služeb a statků veřejný neziskový sektor, jehož existenci si vynutila selhání trhu (Kraftová, 2002). To znamená, že kdyby tyto služby a statky nezabezpečoval stát, pak by nikdo neměl zájem je poskytovat. Avšak potřeby lidí jsou velmi individuální a samotný veřejný sektor by je nedokázal pokrýt v dostatečné kvalitě či kvantitě. Proto veřejný sektor doplňují organizace soukromého charakteru, jejichž dobrovolné veřejně prospěšné služby stát podporuje. Podle Vašítkové (2014) a Pelikánové (2016) NO nejčastěji působí v následujících oblastech:

- **kultura a umění** (divadla, muzea, galerie, zoo, akvária, časopisy, knihovny, orchestry, umělecká představení, památková péče, regionální a národnostní kultura, církve);
- **sport a rekreace** (tělovýchovné organizace, sportovní kluby, myslivecké společnosti, dětské tábory);
- **vzdělávání a výzkum** (od předškolní výchovy po vysoké školy, odborné školství, vzdělávání dospělých, stravování a ubytování žáků a studentů, pedagogicko-psychologické poradny, výzkumné ústavy);
- **zdraví** (nemocnice, rehabilitační zařízení, instituce duševního zdraví, prevence, lékařské pohotovosti, ambulance, ústavní a lázeňská péče, ochrana veřejného zdraví, lékárnictví, péče v dětských ozdravovnách, záchytné protialkoholní stanice);
- **sociální služby** (sociální služby pro děti, mládež a rodiny, pro staré a zdravotně postižené, pomoc vyloučeným osobám a uprchlíkům a lidem bez domova);
- **ekologie** (ochrana životního prostředí, zachování čistoty okolí a životních krás, ochrana živočichů, zvířat a divoké přírody, veterinární služby);
- **ochrana práv a obhajoba zájmů** (právní poradenství, organizace hájící lidská práva a práva menšin, prevence kriminality, podpora obětí kriminality);
- **politika** (politické strany, politická hnutí a organizace je podporující);
- **organizování dobročinnosti** (nadace, charita, centra pro dobrovolníky);
- **náboženství** (kostely, synagogy, mešity, ostatní místa pro bohoslužby a obřady);
- **mezinárodní aktivity** (mezinárodní podpora v neštěstí, výměna přátelských a kulturních programů, mezinárodní mírová podpora, podpora lidských práv, rozvojová pomoc);
- **zájmové a profesní pracovní vztahy** (zahrádkáři, Sokol, profesní komory);
- **jiná oblast** (informační služby, služby technické infrastruktury, veřejná správa, obrana a bezpečnost, doprava aj.).

1.2.2 Typy neziskových organizací

NO se člení dle různých hledisek. Hejduková (2015), Pelikánová (2016) a mnozí další odborníci se shodují, že mezi nejzákladnější členění patří dělení NO **podle globálního charakteru poslání**. Na základě tohoto hlediska se rozlišují:

- **organizace veřejně prospěšné**, které uspokojují potřeby celé společnosti a podílí se na řešení veřejných problémů (charita, vzdělávání, zdravotnictví, ochrana životního prostředí, veřejná správa);

- **vzájemně prospěšné organizace**, které podporují pouze společné zájmy svých členů a uspokojují vlastní potřeby dané skupiny (zájmové aktivity a profesní spolky).

NO nejčastěji zřizují vládní instituce, církve, domácnosti a podnikatelské subjekty (Hejduková, 2015). Z tohoto poznatku vzešlo další základní dělení, a to **dle zřizovatele**. Na základě tohoto hlediska se rozlišují:

- **státní neziskové organizace** (dále jen SNO);
- **nestátní neziskové organizace** (dále jen NNO).

SNO představují příspěvkové organizace a organizační složky státu, kraje či obce. Zřízení a hospodaření těchto organizací upravují jejich hlavní právní normy, kterými jsou dle Hejdukové (2015) zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů a zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Problematika NNO je velmi rozsáhlá, a proto Šedivý a Medlíková (2017) při volbě vhodné právní formy organizace doporučuje vyhledat právníka nebo daňového poradce. Výběr právní formy totiž ovlivňuje veškeré fungování organizace. Většinu právních forem NNO definuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Zabývá se spolky, nadacemi, nadačními fondy a ústavy. Podle zrušeného zákona č. 248/1995 Sb. nadále existují a fungují obecně prospěšné společnosti, které již od roku 2014 nelze zakládat (postupně mají být nahrazeny ústavami). V soukromém neziskovém sektoru vystupuje mnoho dalších organizací, které jsou upraveny jinými právními normami. Podle Hejdukové (2015) se do této skupiny zařazují také politické strany a politická hnutí, církevní a náboženské společnosti, profesní komory, školské právnické osoby aj.

1.3 Hospodaření příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace zřizují ústřední orgány státní správy či územně samosprávné celky. Jsou právnickými osobami a disponují právní subjektivitou, která jim umožňuje činit právní jednání. Zakládají se za účelem poskytování veřejných služeb, jež podporují společenský blahobyt. Jejich působnost spadá do oblasti vědy a výzkumu, zdravotnictví, školství, kultury, sociální péče apod. (Hejduková, 2015).

Příspěvkové organizace jsou také účetními jednotkami a hospodaří na základě vlastního rozpočtu. Rozpočet se každoročně sestavuje jako vyrovnaný a předkládá se zřizovateli ke schválení. Každá příspěvková organizace provozuje **hlavní činnost**. Podle Krechovské a kol. (2018) se prostřednictvím hlavní činnosti realizuje poslání,

ke kterému byla organizace zřízena. Mimo ni však může provozovat **činnost hospodářskou**. Pokud ji organizace vykonává, musí být uvedena ve zřizovatelské listině. Z účetního hlediska se hospodářská činnost sleduje zvlášť od činnosti hlavní a nesmí být ztrátová.

K financování svých aktivit využívají příspěvkové organizace různé zdroje. Podstatnou část zdrojů tvoří příjmy z vlastní činnosti (hlavní a hospodářské). Dalšími zdroji financování jsou příspěvky od zřizovatele, provozní a investiční dotace z veřejných rozpočtů nebo dary od fyzických a právnických osob. Provozní dotace slouží k úhradě provozních výdajů, zatímco investiční dotace se poskytují účelově na pořízení či technické zhodnocení dlouhodobého majetku (tj. rekonstrukce a modernizace majetku). Příspěvkové organizace také hospodaří s prostředky svých peněžních fondů (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Podle § 55 zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně souvisejících zákonů výsledek hospodaření příspěvkové organizace tvoří výsledek hospodaření hlavní činnosti a zisk vytvořený jinou (hospodářskou) činností po zdanění. Pokud výnosy hlavní činnosti na konci účetního období představují vyšší hodnotu než její náklady, jde o situaci **zlepšeného výsledku hospodaření**. Ten příspěvková organizace se souhlasem zřizovatele rozděluje do svých fondů (do rezervního fondu, investičního fondu a do fondu odměn). V opačné situaci se jedná o **zhoršený výsledek hospodaření**, který je nutný uhradit ziskem z jiné činnosti nebo peněžními prostředky rezervního fondu organizace. Pokud organizace není schopna uhradit vzniklou ztrátu těmito způsoby, uhradí ji zřizovatel ze svého rozpočtu (poskytne organizaci návratnou finanční výpomoc). V případě že ani zřizovatel nedisponuje dostatečnými peněžními prostředky, ztráta se uhradí ze zisku příspěvkové organizace v následujícím roce.

1.3.1 Zásady financování

Příspěvkové organizace se stejně jako jiné NO potýkají s rozmanitými problémy (Pelikánová, 2018). Nejzásadnějším problémem je **nedostatek finančních prostředků**, neboť NO své služby poskytují mnohdy bezplatně nebo za uživatelský poplatek. Tento poplatek stanovuje zřizovatel organizace, a to zejména na nižší úrovni, než by za danou službu požadoval ziskový sektor. Podle Pekové a kol. (2019) poplatek mnohdy nestačí ani na pokrytí skutečných nákladů souvisejících s danou službou.

Podle Stejskala a kol. (2017) NO dosáhne dlouhodobé udržitelnosti bude-li dodržovat **obecné principy financování** mezi které patří vícezdrojovost, samofinancování, fundraising, neziskovost (neziskové rozdělování zdrojů) a osvobození od daní.

Princip **vícezdrojovosti** spočívá v získání a využívání více zdrojů financování. Jeho hlavní myšlenkou je zabezpečení nezávislosti organizace na jednom zdroji. NO se tak vyhne nepříznivé situaci, která by mohla nastat v případě jeho neočekávaném selhání (Stejskal a kol., 2017). Nejde pouze o počet zdrojů, ale také o jejich poměrné zastoupení. Pokud je jeden zdroj výrazně dominantní, závisí na něm existence organizace (Šedivý a Medlíková, 2017).

Samofinancování se zakládá na získávání finančních zdrojů ze své vlastní činnosti. Vlastní zdroje si organizace zajišťuje sama, a to hlavní činností, hospodářskou činností (např. pronájem, ubytování) či zřizovatelskými příspěvky (Pelikánová, 2018). Podle Stejskala a kol. (2017) samofinancování vede organizaci k určité míře nezávislosti a zabezpečení finanční stability. Čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je nezávislost organizace (Pelikánová, 2018). Důvodem je, že organizace může vlastní zdroje přímo ovlivňovat, rozhodovat o nich dle vlastního managementu a také o nich má největší přehled, jaké budou v dalším období.

Oproti samofinancování se **fundraising** zaměřuje na získávání externích zdrojů na podporu hlavní činnosti. Externími subjekty jsou dárci, se kterými se organizace snaží budovat dobré vztahy a uzavírat dlouhodobá partnerství. Vnější zdroje lze získat ve formě dotace od veřejných orgánů (stát, kraje, obce, EU) či formou dárcovství od fyzických a právnických osob (Stejskal a kol., 2012). Aby byla NO pro vnější subjekty zajímavá, je podle Šedivého a Medlíkové (2017) důležité její silné a výstižné poslání. Poslání motivuje nejen zaměstnance a dobrovolníky NO, ale také dárci k podpoře organizace. Vhodné je též informovat své dárci a donátory o použití jejich poskytnutých prostředků. V případě ztráty či zpochybnění důvěryhodnosti organizace je mnohdy ohrožena schopnost organizace získávat dodatečné externí zdroje (Stejskal a kol., 2017).

Nezákladnějším principem je **neziskovost**, která spočívá ve skutečnosti, že vytvořený zisk nesmí být rozdělen mezi vlastníky organizace. Pokud NO dosáhne kladného výsledku hospodaření, zisk vždy musí být použit na podporu hlavní činnosti. Vzhledem ke kontrole hospodaření příspěvková organizace provádí audit, který je kontrolním orgánem jejího hospodaření (Stejskal a kol., 2012).

Princip **osvobození NO od daní** se uplatňuje ve státech, které uznávají produkci veřejně prospěšných služeb. Veřejnou prospěšností se rozumí usilování o veřejné dobro jak jednotlivců, tak společnosti jako celku. S veřejnou prospěšností souvisí veřejně prospěšný

poplatník, kterého definuje zákon č. 586/1992 Sb, o daních z příjmů. Tento zákon také vymezuje, o jaké položky si může veřejně prospěšný poplatník snížit základ daně (Pelikánová, 2016). V ČR se podle Pelikánové (2018), Stejskala a kol. (2012) oproti ziskovým subjektům zvýhodňují NO úlevami na daních a úlevami donátorům.

1.3.2 Peněžní fondy příspěvkových organizací

Podle Máčeho (2012) lze **peněžní fondy** vnímat jako formu vnitřního financování účetní jednotky. Jejich hlavním smyslem je zajištění potřeb provozu organizace (Otrusinová a Kubíčková, 2011). Příspěvková organizace tvoří dle rozpočtových pravidel fond odměn, rezervní fond, investiční fond (neboli fond reprodukce majetku) a fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP). Zůstatky fondů se po skončení účetního období převádějí do následujícího roku.

Z **fondů odměn** se hradí odměny zaměstnancům a případné překročení stanoveného objemu prostředků na platy. Tvoří jej peněžní dary účelově určené na platy a zlepšený výsledek hospodaření organizace, a to maximálně do výše jeho 80 % a zároveň maximálně do výše 80 % objemu prostředků určených na platy.

Do **rezervního fondu** se rozděluje zlepšený výsledek hospodaření bez omezení, mimo něj ho tvoří i peněžní dary. Rezervní fond příspěvková organizace používá k úhradě zhoršeného výsledku hospodaření, k úhradě případných sankcí nebo k překlenutí časového nesouladu mezi výnosy a náklady. Se souhlasem zřizovatele může organizace část rezervního fondu použít k posílení fondu investic (s výjimkou obdržených účelových darů).

Investiční fond slouží příspěvkové organizaci k financování investičních výdajů, tj. pořízení a udržování dlouhodobého majetku včetně jeho technického zhodnocení. Tvoří ho odpisy dlouhodobého majetku, zlepšený výsledek hospodaření (maximálně 25 % jeho výše), příjmy z prodeje majetku, investiční zřizovatelské příspěvky, investiční dotace z veřejných rozpočtů a dary od jiných subjektů určené taktéž k investičním účelům.

Z **FKSP** příspěvková organizace čerpá prostředky k zabezpečení potřeb zejména svých zaměstnanců. Hradí se z něj např. vstupenky na kulturní, sportovní a jiné společenské akce, nákup dlouhodobého majetku zlepšující kulturní a sociální prostředí zaměstnanců (např. varná konvice), dary při důležitých životních situacích zaměstnanců (jubileum), příspěvky na jejich stravování, půjčky na jejich bytové účely či příspěvky na penzijní pojištění (Otrusinová a Kubíčková, 2011). Tvoří se 2 % ročním objem nákladů určených na platy či mzdy zaměstnanců a jejich náhrady (včetně odměn).

2 HODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ NO

Hodnocení hospodaření jakéhokoliv podniku či organizace je v dnešní době téměř nutností. Jeho význam neustále roste (Vochozka, 2020). Pokud organizace se svými financemi efektivně hospodaří, otevírají se jí nové možnosti rozvoje (např. partnerství, věřitelé, projekty).

2.1 Finanční analýza

Hospodaření jednotky je možné posoudit prostřednictvím finanční analýzy. Finanční analýzou se rozumí získávání a rozbor dat, jejichž hlavním zdrojem je **finanční účetnictví** konkrétní organizace (Máče, 2006). Aby se zvýšila informační hodnota vyplývající z dat, data se třídí, agregují, poměřují se mezi sebou, hledají se a charakterizují se jejich vztahy a souvislosti mezi nimi (Kraftová, 2002).

Finanční analýza se provádí s cílem zhodnocení majetkové a finanční situace podniku, které slouží jako podklad pro budoucí rozhodování a finanční řízení podniku (Knápková a kol., 2017). Její výsledky pomáhají odhalit, zda je daná organizace dostatečně zisková, zda efektivně využívá svá aktiva, zda je schopna včas splácet své závazky a řadu dalších skutečností. Podle Kraftové (2002) lze díky finanční analýze posoudit dosavadní vývoj organizace, vyhledat a identifikovat její silné a slabé stránky, které by v budoucnu mohly směřovat k ekonomickým problémům. Avšak kromě pouhého získání dat je nutné jim také porozumět. Informace obsažené v datech bývají často překryté neurčitými vlivy, které mohou čtení a využití informace ztížit, je tedy třeba mít i dostatek znalostí o podmínkách, za nichž se data vytvářela (Kovanicová a Kovanic, 1996).

Podle Vochozky (2020) výsledky finanční analýzy slouží nejen manažerům a zřizovatelům organizace, ale i externím subjektům spolupracujících s danou organizací (tj. dodavatelé, odběratelé, banky a jiní věřitelé, pojišťovny, investoři, obchodní partneři, zaměstnanci, konkurenti, státní instituce).

2.1.1 Informační zdroje pro finanční analýzu

K vypracování finanční analýzy jsou zapotřebí určitá data. Nejčastěji se provádí na základě dat získaných z účetnictví, resp. z dat účetní závěrky (Kraftová, 2002). Cílem **účetní závěrky** je podat věrné a poctivé informace o majetku organizace, jejích závazcích, vlastním kapitálu, nákladech, výnosech a o hospodářském výsledku (Šteker a Otrusínová, 2016). Podle Růčkové a Roubíčkové (2012) jsou jejími základními výkazy rozvaha a výkaz zisku a ztráty.

Rozvaha podává přehled o majetkové a finanční struktuře podniku (Knápková a kol., 2017). Rozlišují se v ní aktiva a pasiva. Aktiva vypovídají o výši a struktuře majetku, zatímco pasiva podávají přehled o zdrojích, z nichž byl majetek pořízen. Na straně pasiv se také uvádí údaj o výsledku hospodaření. Ten se vypočítá jako rozdíl mezi výnosy a náklady účetní jednotky, a představuje tak zisk nebo ztrátu za určité období. Více informací o tvorbě výsledku hospodaření zahrnuje **výkaz zisku a ztráty**. Rozvaha se sestavuje k rozvahovému dni a musí splňovat základní bilanční rovnici, tj. rovnost celkových aktiv a celkových pasiv.

2.1.2 Metody a nástroje finanční analýzy

Finanční analýzu je možné provést několika způsoby. Jedním z nich je **metoda technické analýzy**, která využívá matematicko-statistické postupy (Kraftová, 2002). V rámci technické metody se odlišuje vertikální (strukturální) a horizontální (trendová) analýza. **Vertikální analýza** představuje procentuální rozbor účetních výkazů. Jejím cílem je zjistit, v jaké míře se jednotlivé položky podílely na celkové veličině (Kislingerová a Hnilica, 2008). Oproti tomu **horizontální analýza** sleduje vývoj dílčích položek v čase. Nejčastěji je možné ji spatřit v samotné rozvaze, kde jsou vždy porovnány peněžní částky v běžném (aktuálním) a minulém období (zjišťuje tedy meziroční změny).

Technická analýza využívá i **finanční ukazatele**, které číselně charakterizují ekonomické činnosti podniku (Růčková, 2019). Ukazatelů existuje celá řada, nicméně ne všechny musí být součástí finanční analýzy dané organizace. Volba, které finanční ukazatele aplikovat, vychází ze skutečnosti, co je cílem analýzy a komu mají její výsledky sloužit (např. banky se zajímají o likviditu, vlastník o efektivitu apod.).

2.2 Finanční ukazatele NO

Finanční ukazatele pro NO jsou oproti ukazatelům ziskového sektoru modifikovány tak, aby měly co nejvyšší vypovídající schopnost o jejich hospodaření, které předpokládá absenci zisku (Kraftová, 2002). Management NO zajímá efektivnost ve vztahu k míře uspokojování potřeb občanů, avšak pro kvantitativní a kvalitativní uspokojování jejich potřeb je nezbytná **finanční stabilita organizace** (viz. zásady financování).

2.2.1 Ukazatele autarkie

Ukazateli autarkie se hodnotí míra soběstačnosti organizace (Krechovská a kol., 2018). Autarkii je možné měřit jak na bázi výnosů a nákladů, tak na bázi příjmů a výdajů. Jelikož pro tuto práci není podkladem finanční analýzy cash-flow vybrané organizace, je pozornost věnována pouze ukazateli **autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů** ($A_{HV-HČ}$). Tímto ukazatelem lze sledovat, v jaké míře je organizace schopna pokrýt své náklady výnosy z hlavní činnosti. Pokud je míra autarkie rovna 100 % a více, lze výsledek považovat za pozitivní. V případě nižšího výsledku, jde o situaci nedostačujícího krytí nákladů výnosy a je na místě zvážit zvýšení uživatelského poplatku (Kraftová, 2002).

$$A_{HV-HČ} = \frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady hlavní činnosti}} \times 100;$$

(1) – Zdroj: Kraftová (2002)

2.2.2 Ukazatele rentability

Rentabilita se spojuje zejména se ziskovými subjekty, jelikož vypovídá o schopnosti dosahovat zisku. NO fungují na principu neziskovosti, a proto jsou ukazatele rentability upraveny. V oblasti neziskového sektoru tyto ukazatele pojednávají zejména skutečnostech, které se týkají hospodářské (doplňkové) činnosti organizace.

V rámci rentability je pro tuto práci nejpodstatnějším ukazatelem **míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti** (Z''). Tímto ukazatelem se sleduje, v jaké míře se zisk z hospodářské činnosti podílí na úhradě ztráty z hlavní činnosti organizace.

$$Z'' = \frac{\text{výsledek hospodaření z doplňkové činnosti (resp. zisk)}}{\text{výsledek hospodaření z hlavní činnosti (resp. ztráta)}} \times 100$$

(2) – Zdroj: Kraftová (2002)

Jiným důležitým ukazatelem je **rentabilita nákladů doplňkové činnosti** ($r_{ND\check{c}}$), která udává míru návratnosti nákladů spojených s určitou hospodářskou činností. Pokud jsou náklady hospodářské činnosti vyšší než výnosy z ní plynoucí, je namístě od dané činnosti odstoupit (Krechovská a kol, 2018).

$$r_{ND\check{c}} = \frac{\text{výsledek hospodaření doplňkové činnosti}}{\text{náklady doplňkové činnosti}} \times 100;$$

(3) – Zdroj: Kraftová (2002)

2.2.3 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost organizace přeměňovat svůj majetek v peníze. Aby byla jednotka schopna včas a v plném rozsahu hradit své dluhy, musí disponovat dostatečnými likvidními aktivy (Kislingerová, 2001).

S nejvíce likvidními prostředky pracuje tzv. **okamžitá likvidita** (L_I). Její výsledek udává, kolikrát krátkodobý finanční majetek pokrývá krátkodobé závazky. Výsledná hodnota ziskových firem by se podle Kraftové (2002) měla optimálně pohybovat kolem hodnoty 0,2. Neziskové organizace dosahují zpravidla vyššího výsledku.

$$L_I = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

(4) – Zdroj: Kraftová (2002)

Čistý pracovní kapitál (PK) vypovídá o stavu prostředků, které by organizaci zůstaly k dispozici, kdyby v daném okamžiku splatila všechny krátkodobé závazky (Kraftová, 2002).

$$PK = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

(5) – Zdroj: Kraftová (2002)

V souvislosti s čistým pracovním kapitálem lze vypočítat i jeho míru na oběžných aktivech. Pokud se **míra čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech** pohybuje v rozmezí 30 a 50 %, NO představuje krátkodobě finančně stabilní jednotku (Kislingerová, 2001).

$$\text{podíl PK na oběžných aktivech} = \frac{PK}{\text{oběžná aktiva}} \times 100$$

(6) – Zdroj: Kislingerová (2001)

2.2.4 Ukazatele financování

Ukazateli financování se sleduje struktura kapitálu (Kraftová, 2002). Kapitál se účetně zařazuje do pasiv, a představuje tak zdroj krytí majetku organizace (aktiv).

V oblasti financování je nejzákladnějším ukazatelem tzv. **míra finanční nezávislosti**, jež udává míru pokrytí celkového majetku organizace vlastním kapitálem. Podle Kraftové (2002) je finančně nestabilní taková organizace, jejíž **míra finanční nezávislosti** nepřesahuje 30 %. Příspěvkové organizace však hospodaří zpravidla s převahou vlastního kapitálu nad závazky, a proto dosahují relativně vysokých hodnot (tj. 70 %).

$$\text{míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \times 100$$

(7) – Zdroj: Kraftová (2002)

S mírou finanční nezávislosti souvisí i **míra věřitelského rizika**. Součet obou mír představuje velikost celkového kapitálu, tedy 100 %. Míra věřitelského rizika pojednává o tom, kolik procent majetku je kryto cizími zdroji.

$$\text{míra věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celkový kapitál}} \times 100$$

(8) – Zdroj: Kraftová (2002)

3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Následující text se zabývá **Hamzovou odbornou léčebnou pro děti a dospělé**, která se nachází v Pardubickém kraji v Luži-Košumberk. Jedná se o státní příspěvkovou organizaci zřízenou Ministerstvem zdravotnictví ČR za účelem poskytování veřejných služeb následné a dlouhodobé zdravotní péče.

Jedná se o rehabilitační ústav s více jak staletou tradicí. Původně ji v roce 1901 založil profesor MUDr. František Hamza jako dětský tuberkulózní ústav. V té době byla léčebna prvním takovým ústavem ve střední Evropě. Tohoto zaměření se držela do roku 1962, od kterého nastalo období dětského rehabilitačního ústavu. Od roku 1992 Hamzova léčebna léčí i dospělé pacienti. Dnes s kapacitou 505 lůžek ročně ošetří více než 5200 pacientů (údaj za rok 2019). Právě tato kapacita lůžek, která je rozložena v deseti pavilonech, činí Hamzovu léčebnu největším rehabilitačním zařízením svého druhu v České republice (dále jen ČR). Léčebna je od roku 2004 akreditovaným zařízením, akreditaci v roce 2019 popáté úspěšně obhájila. Akreditační certifikát je pro pacienty garancí vysoké kvality poskytované zdravotní péče.

Jednou z prvotních myšlenek zakladatele prof. MUDr. Františka Hamzy bylo spojení léčby s přírodou. Pan profesor byl přesvědčen, že pobyt v přírodě významně doplňuje rehabilitační procedury, podvědomě působí na pacienty a pomáhá jim v rekonvalescenci. Tato myšlenka Hamzovu léčebnu provází i dnes. Čisté přírodní prostředí zahrnující Hamzův park a arboretum představuje jednu z jejích hlavních konkurenčních výhod. Splynutí léčby s přírodou symbolizuje logo léčebny, které vyobrazuje obrázek č.2. Součástí loga je postava na vozíčku propojená právě se zmíněnou přírodou. Kromě umístění léčebny do přírody nese prof. MUDr. Hamza zásluhu i na mnoha dalších skutečnostech. Vtiskl léčebně moderního ducha, který se doposud dodržuje. Jedná se zejména o pečlivý odborný přístup k pacientům, moderní léčebné postupy a metody, stejně jako sledování zájmů a spokojenosti pacienta při pobytu v léčebně.



Obrázek 2 – Logo Hamzovy léčebny (internetové stránky Hamzovy léčebny)

3.1 Poslání a hlavní činnost Hamzovy léčebny

Posláním Hamzovy léčebny je **poskytování léčebné rehabilitace** dětem, dorostu a dospělým včetně seniorů s pohybovým postižením. Léčebna zabezpečuje lůžkovou, ambulantní i ošetrovatelskou péči kvalifikovaným personálem a v přátelském prostředí. Navštěvují ji pacienti zejména po operacích (např. operace kolene), úrazech (např. dopravní nehoda s následkem poškození míchy) a po onemocněních hybného systému ať už vrozených, nebo získaných (především neurologických a ortopedických).

Cílem Hamzovy léčebny je pomoci pacientovi navrátit se do domácího prostředí, začlenit se zpět do aktivního společenského života a zlepšit kvalitu jeho prožití. Motto léčebny zní „POSADIT, POSTAVIT, UDĚLAT KROK“.

V rámci léčebné rehabilitace spolu spolupracují lékaři, fyzioterapeuti, ergoterapeuti, psychologové, logopedové a sociální pracovníci. Součástí léčebny je také oddělení ortopedické protetiky, které zajišťuje výrobu ortopedicko-protetických pomůcek (např. fixační límce, ortézy trupu, ortézy kolene aj.). Jelikož léčebna poskytuje své služby i dětem, jsou zajištěny též pedagogické služby prostřednictvím tamní samostatné základní a mateřské školy.

Samotným základem léčebné rehabilitace je fyzioterapie a ergoterapie. **Fyzioterapie** se zabývá léčbou pohybového systému člověka. Zatímco **ergoterapie** se zaměřuje na nácvik soběstačnosti tělesně nebo duševně nemocných pacientů v běžných denních činnostech. K tréninku soběstačnosti je využíván tzv. zácvikový byt, který je složen z kuchyňky, koupelny a toalety. Léčebna nabízí služby i skupinové terapie, která probíhá v místních dílnách (truhlářská, textilní, keramická). Tyto činnosti odpoutávají pozornost pacientů od onemocnění, navozují optimismus, který často nemocným chybí a pomáhají jim se zapojit opět do běžného života.

Léčebna využívá rozsáhlý soubor procedur. Mezi ně mimo jiné patří individuální či skupinová léčebná tělesná výchova, využívání speciálních přístrojů a pomůcek, hipoterapie (tj. jízda na koni), vodoléčebné procedury (masáže, koupele vířivé či perličkové, plavání), elektroléčebné procedury (elektrostimulace), magnetoterapie, termoterapie, ultrazvuk a světloléčba. Logopedové pomáhají rozvíjet verbální komunikaci, psaní, čtení, a trénují paměť či pozornost pacientů, jejichž úraz či nemoc zapříčinil zhoršení těchto schopností.

3.2 Jiná činnost Hamzovy léčebny

V souladu s ustanovením § 63 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a na základě vydaného živnostenského oprávnění může Hamzova léčebna vykonávat jinou činnost, jejíž předmět a rozsah je nedílnou součástí zřizovací listiny. Kromě zdravotních služeb včetně hospitalizačního pobytu léčebna zabezpečuje řadu služeb. Výroční zpráva Hamzovy léčebny z roku 2019 uvádí následující oprávněnou jinou činnost:

- hostinská činnost;
- silniční motorová doprava;
- výroba a opravy protéz, ortéz a bandáží;
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady;
- vodoinstalátérství, topenářství;
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení;
- výroba, obchod a služby (poskytování služeb pro zemědělství, zahradnictví, rybníkářství, lesnictví a myslivost, činnost odborného lesního hospodáře a vyhotovování lesních hospodářských plánů a osnov, výroba a oprava obuvi, brašnářského a sedlářského zboží, vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce, výroba a opravy čalounických výrobků, výroba zdravotnických prostředků, nakládání s odpady, velkoobchod, maloobchod, ubytovací služby, realitní činnost, správa a údržba nemovitostí, pronájem a půjčování movitých věcí, reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení, mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, provozování kulturních, kulturně-vzdělávacích a zábavních zařízení, pořádání kulturních produkcí, zábav, výstav, veletrhů, přehlídek, prodejních a obdobných akcí, provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti, praní pro domácnost, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží, poskytování technických služeb, výroba, obchod a služby jinde nezařazené);
- čištění a praní textilů a oděvů;
- výroba a distribuce elektřiny;
- obchod s elektřinou;
- výroba a rozvod tepelné energie.

3.3 Hospodaření Hamzovy léčebny

Hamzova léčebna jakožto státní příspěvková organizace hospodaří v souladu se zákonem 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. K financování svých aktivit využívá několik zdrojů. Stěžejním zdrojem jsou prostředky získané vlastní činností (hlavní a hospodářskou). Hospodaří též s prostředky získanými od externích subjektů (dotace a dary) a s prostředky svých peněžních fondů.

V rámci hlavní činnosti jsou léčebně rehabilitační služby financovány z **veřejného zdravotního pojištění**, a to na základě zákona č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. Avšak aby byly služby skutečně uhrazeny zdravotní pojišťovnou, musí jejich poskytnutí potvrdit revizní lékař příslušné zdravotní pojišťovny (se kterou má léčebna uzavřenou smlouvu). Úhrady nákladů zdravotními pojišťovnami se řídí **úhradovou vyhláškou**, kterou každoročně vydává Ministerstvo zdravotnictví ČR. Úhrady se liší v závislosti na typu poskytované péče a na zdravotním stavu pacienta. Pokud by však revizní lékař neshledal léčbu nutnou, zdravotní pojišťovna nebude hradit žádné náklady. Je čistě na úsudku jedince, zda si služby léčebné rehabilitace a hospitalizační pobyt uhradí sám.

V ČR je zdravotní péče hrazena z povinného veřejného zdravotního pojištění. Tento systém financování je založen na principu solidarity, kdy všichni zákonem povinni odvádí měsíční pojistné do fondů zdravotních pojišťoven. Z odvedeného pojistného se pak hradí zdravotní péče všem, kteří ji potřebují (Peková a kol. 2019). Obrázek 3 znázorňuje systém financování zdravotní péče.



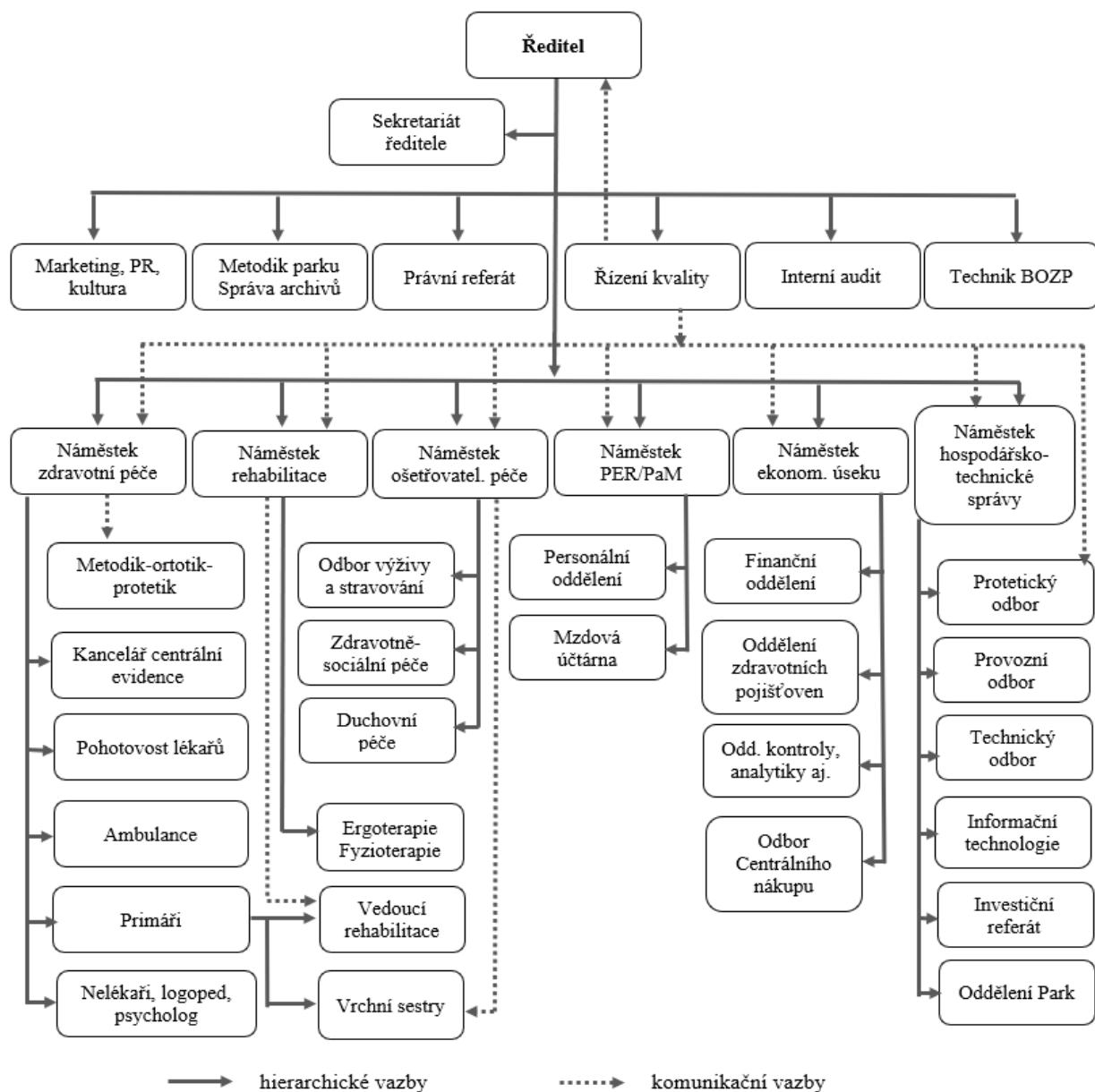
Obrázek 3 – Systém financování zdravotní péče v ČR (Peková a kol., 2019)

3.4 Organizační struktura Hamzovy léčebny

Organizační struktura graficky znázorňuje hierarchii jednotlivých útvarů organizace a jejich komunikační vazby. Jelikož Hamzova léčebna poskytuje širokou škálu služeb a zaměstnává cca 545 osob (údaj za rok 2019), řídí se organizační strukturou s poměrně širokým rozpětím.

V čele Hamzovy léčebny stojí ředitel, který je jmenován zřizovatelem. Ředitel je **statutárním orgánem**, jedná jménem léčebny a reprezentuje ji navenek. Působí na úseku ředitelství, kde deleguje některé pravomoci a rozděljuje úkoly přímo podřízeným oddělením. Jde o právní referát, marketingové oddělení, interní audit, technika BOZP, metodika parku a správce archivů a také o manažera kvality. Interní audit je nezávislý útvar, který objektivně přezkoumává a vyhodnocuje procesy v organizaci. Zahrnuje zejména finanční audity, audity systémů a audity výkonu. Manažer kvality vede Radu pro kvalitu, která je poradním orgánem ředitele zřízeným za účelem udržování a trvalého zvyšování kvality a bezpečí pacientů, jejich návštěv, zaměstnanců a návštěvníků parku.

Ředitel je nadřízeným i dalších úseků. Jedná se o úsek zdravotní péče, úsek rehabilitace, úsek ošetrovatelské péče, úsek personální, úsek ekonomický a úsek hospodářsko-technické správy. Každý z nich má odlišnou působnost a je veden svým náměstkem, který plní úkoly stanovené ředitelem a komunikuje s manažerem kvality. Náměstci jsou odpovědní za ředitelem svěřenou oblast a dále delegují pravomoci svým podřízeným. Náplň úseků je možné zpozorovat na obrázku 4. Hamzova léčebna má i svého ombudsmana. Jeho posláním je umožnit pacientům, aby se mohli rovnoprávně ucházet o svá práva při poskytování zdravotní péče. Prošetřuje stížnosti a poskytuje pacientům poradenskou pomoc i v záležitostech, které přímo nesouvisí s léčebnou.



Obrázek 4 – Organizační struktura Hamzovy léčebny (vlastní zpracování na základě výroční zprávy Hamzovy léčebny z roku 2019)

4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ NO

Tato kapitola se zabývá hospodařením Hamzovy odborné léčebny pro děti a dospělé v letech 2015–2019. Pozornost je věnována zejména analýze výnosů a nákladů, které mají největší vliv na výsledek hospodaření. Následně se práce zabývá hospodářskou činností, na kterou poté navazuje zhodnocení hospodaření vybranými finančními ukazateli. Jako podklad pro vypracování analýzy byla využita data z rozvah a výkazů zisků a ztrát Hamzovy léčebny. Výkaz zisků a ztrát za dané období je vložen v příloze A. Rozvaha je rozdělena do dvou částí, kde příloha B pojednává o aktivech, zatímco pasiva zahrnuje příloha C. Dodatečné informace vychází z výročních zpráv Hamzovy léčebny či z jiných poskytnutých materiálů.

4.1 Analýza výnosů z hlavní činnosti

Celkové výnosy Hamzovy léčebny byly nejméně z 99,5 % tvořeny **výnosy z činnosti**. Podle tabulky 1 se na zbylé výši podílely **transfery** a v letech 2015–2017 i **finanční výnosy**, avšak ty jsou ve srovnání s ostatními položkami marginální. Následující text se věnuje rozboru transferů a výnosů z činnosti.

Tabulka 1 – Celkové výnosy v letech 2015–2019 (v Kč)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019
Celkové výnosy	331 973 444	354 526 042	376 590 962	408 984 587	447 400 562
Výnosy z činnosti	331 522 288	354 475 042	375 185 592	408 579 125	443 168 122
Transfery	430 690	29 948	1 405 122	405 462	4 232 440
Finanční výnosy	20 466	21 052	249	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

4.1.1 Transfery

Transfery představují zejména **provozní a investiční dotace poskytnuté z veřejných rozpočtů**. Podle tabulky 1 Hamzova léčebna v roce 2016 obdržela nejnižší transfery za celé sledované období, a to pouze ve výši 29 948 Kč. V roce 2018 se transfery oproti předešlému období snížily o 71 %, a činily tak 405 462 Kč. Na této částce se podílelo statutární město Pardubice (projekt „Zdravá dětská noha“ zvyšující prevenci vady nohou u dětí prvních tříd základních škol ve městě Pardubice), Ministerstvo zdravotnictví ČR (program „Bezpečnost a kvalita zdravotní péče“ na školení zaměstnanců) a Pardubický kraj, který přispěl na realizaci oslavy 150. výročí narození prof. MUDr. Františka Hamzy. Nejvyšší transfery Hamzova léčebna získala v roce 2019, kdy obdržela 4 232 440 Kč. Převážnou část z této částky

poskytlo Ministerstvo zdravotnictví ČR na úhradu nákladů spojených s údržbou Hamzova parku a arboreta, jelikož se Hamzova léčebna vypořádávala s dlouholetým suchem.

Na základě tohoto popisu je možné tvrdit, že se hodnota transferů velmi lišila, a proto nepředstavovaly stabilní zdroj financování. Výši dotací ovlivňuje jejich dostupnost a podmínky dotačního titulu. I přesto, že Hamzova léčebna v roce 2019 dosáhla vyšších transferů, je jejich výše z pohledu rozpočtu léčebny zanedbatelná.

4.1.2 Výnosy z činnosti

Výnosy z činnosti měly rostoucí tendenci. V roce 2015 činily 331 522 288 Kč a do konce roku 2019 se dohromady navýšily o 111 645 834 Kč, tj. o 34 %. Každý sledovaný rok vzrostly nejméně o 6 %. K největšímu nárůstu došlo v roce 2019, kdy jejich hodnota meziročně narostla o 9 %. Meziroční přírůstky byly ovlivněny především výnosy za služby, kterým je věnována největší pozornost. Pozornost je také zaměřena na tržby z prodeje výrobků, které představovaly druhou největší výnosovou položku Hamzovy léčebny. Léčebna získávala peněžní prostředky i z jiných aktivit (např. pronájem prostor a prodej zboží), avšak těm se práce z důvodu jejich nízkého podílu nezabývá.

Tabulka 2 – Výnosy z činnosti v letech 2015–2019 (v Kč)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy z činnosti	331 522 288	354 475 042	375 185 592	408 579 125	443 168 122
Výnosy za služby	305 846 055	327 055 555	349 820 659	381 497 594	418 620 835
Výnosy z výrobků	18 401 546	17 148 397	16 213 840	18 377 225	16 024 215

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Jelikož se Hamzova léčebna specializuje na poskytování léčebně rehabilitačních služeb, největší vliv na celkových výnosech měly právě **výnosy za služby**, které v roce 2015 představovaly 92 % celkových výnosů. Tržby za služby se každým rokem zvyšovaly, a tak navyšovaly i svůj podíl na celkových výnosech.

Rozhodující objem výnosů tvořily tržby od zdravotních pojišťoven, které za své pojištění hradily náklady související s výkonem zdravotních služeb. Úhrady těchto nákladů se řídí úhradovou vyhláškou, která stanovuje paušální sazbu za jeden ošetřovatelský den (dále jen OD) u jednotlivých kategorií pacienta a typů zdravotních služeb. OD představuje jeden den hospitalizace v lůžkovém zdravotnickém zařízení.

Kategorií pacienta se rozumí jeho zdravotní stav. S vyšší kategorií se spojuje vyšší náročnost ošetrovatelské péče a tím i vyšší tržby zdravotního zařízení. Rozlišuje se pět kategorií pacienta, které definuje tabulka 3.

Tabulka 3– Kategorie pacienta zdravotní péče

Kategorie pacienta	Definice kategorie pacienta
K1	Pacient soběstačný, nezávislý na základní ošetrovatelské péči.
K2	Pacient částečně soběstačný, sebeobsluha s dopomocí, schopen pohybu mimo lůžko s dopomocí či samostatně na invalidním vozíku.
K3	Pacient vyžadující téměř úplnou obsluhu, neschopný pohybu mimo lůžko ani s dopomocí či samostatně na invalidním vozíku.
K4	Pacient pohybově nesoběstačný, vyžadující ošetrovatelskou pomoc při všech i nejběžnějších úkonech.
K5	Pacient v bezvědomí.

Zdroj: Internetové stránky Všeobecné zdravotní pojišťovny

Následující text se věnuje vývoji paušálních sazeb za OD, průměrné roční kategorii pacienta v Hamzově léčebně a počtu realizovaných OD, jelikož tyto záležitosti ovlivňují výnosy za služby Hamzovy léčebny.

Výnosy za služby Hamzovy léčebny byly přibližně ze 70 % tvořeny úhradami zdravotních služeb Všeobecnou zdravotní pojišťovnou (dále jen VZP), zbytek procent zahrnovaly platby jiných zdravotních pojišťoven. Jelikož VZP tvořila většinu výnosů lze předpokládat, že se na jejích úhradách projevil nárůst paušálních sazeb za OD stanovených úhradovou vyhláškou. Podle tabulky 4 byla úhradovou vyhláškou pro rok 2015 stanovena paušální sazba za OD ve výši 109 % paušální sazby roku 2014 (toto tvrzení je podloženo výroční zprávou Hamzovy léčebny z roku 2015).

Tabulka 4 – Vývoj úhrad zdravotních služeb pojišťovnou VZP v letech 2015–2019

	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
Úhrady od VZP	109 %	106 %	106 %	109 %	110 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poskytnutých cenových ujednání s VZP

Podle tabulky 5 Hamzova léčebna postupně přechází ke klientele, která je spojována s náročnější ošetrovatelskou péčí. Příčinou není to, že by se v ČR zhoršoval zdravotní stav obyvatel. V podstatě jde o to, že pacienty s lehčí péčí (K1) přebírají lůžně nebo ambulantní péče z důvodu jejich lepší dostupnosti. Pravdou také je, že v nemocnicích musela být kvůli nedostatečnému počtu lékařů uzavřena část akutní péče. Aby si nemocnice udržely obsazenost lůžek (a nepřicházely tak o výnosy), přeorganizovaly část svých lůžek na rehabilitační, na které přesouvají své pacienty po operacích (např. po operaci kolene). Nemocnice si nechávají pacienty, které představují nižší ošetrovatelskou náročnost, a ty ošetrovatelsky náročnější převáží do Hamzovy léčebny.

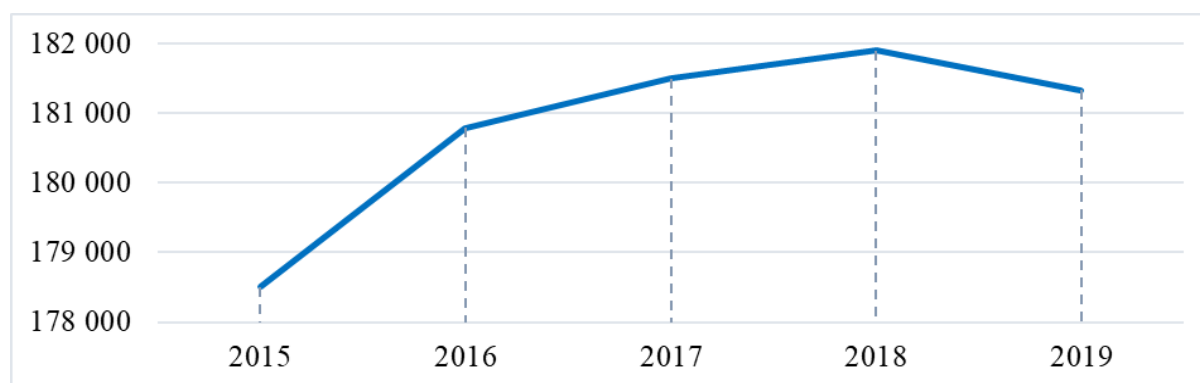
Tabulka 5 – Vývoj průměrné kategorie pacienta v letech 2015–2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Kategorie pacienta	2,17	2,15	2,21	2,29	2,41

Zdroj: Vlastní zpracování na základě jiných poskytnutých materiálů

Na zvýšení tržeb se také podílelo efektivní využití lůžkového fondu. Organizace přijímání pacientů byla v Hamzově léčebně zajištěna tak, aby nevznikaly žádné ztráty z neobsazenosti lůžek. Roční obsazenost lůžek v roce 2015 činila 96,84 % a od roku 2017 vždy přesáhla nejméně 98,40 %. Z vyšší roční obsazenosti lůžek vyplývá nárůst počtu OD a společně s nimi i související růst výnosů. Počet návrhů (požadavků) na léčbu během zimních svátků pravidelně klesá, jelikož poptávka po rehabilitačních pobytech přes Vánoční svátky není taková, jako v ostatních měsících. V roce 2018 došlo k rychlému přijímání pacientů v lednu a k vyšší obsazenosti lůžek v prosinci, což dohromady přispělo k průměrné roční obsazenosti lůžek 98,68 %. Tento rok Hamzova léčebna dosáhla svého rekordního počtu OD, a to téměř 182 tisíc, což je možné považovat za velký úspěch a současné maximum.

Graf 1 – Počet ošetrovatelských dnů v Hamzově léčebně v letech 2015–2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv Hamzovy léčebny

Hamzova léčebna má k dispozici 505 lůžek. Na těchto lůžkách zajišťuje léčebně rehabilitační služby dospělým pacientům a dětem. Pacienty se zvláště těžkými případy léčebna umisťuje na spinální rehabilitační lůžka (např. ochrnutí končetin). Na ošetrovatelských lůžkách se léčí dlouho ležící pacienti, kteří ztratili svoji pohybovou a mentální kondici. Mimo to léčebna disponuje i lůžky pro doprovody dětí. Z tabulky 6 je viditelná převaha lůžek pro dospělé, které tvoří 62 % lůžkové kapacity. Je tedy možné tvrdit, že rehabilitace pro dospělé představuje hlavní „gró“ Hamzovy léčebny.

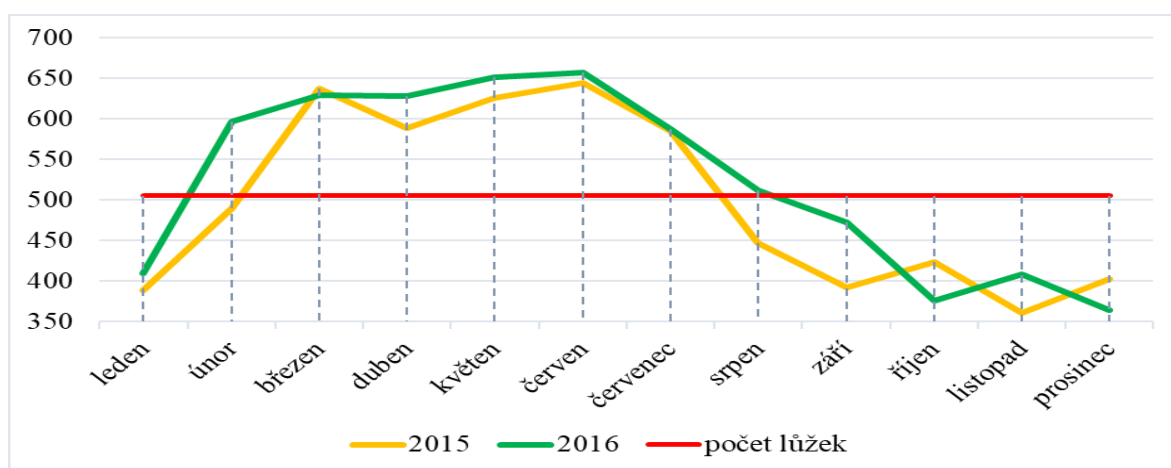
Tabulka 6 – Typy lůžek a jejich počty

Typ lůžka	Počet	Poměrné zastoupení
Rehabilitace pro dospělé	315	62 %
Rehabilitace pro děti	59	12 %
Spinální rehabilitační jednotka	24	5 %
Ošetrovatelská péče	85	17 %
Doprovody	22	4 %
Celkem	505	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě jiných poskytnutých materiálů

Lůžková kapacita Hamzovy léčebny dlouhodobě nestačí na uspokojení všech podaných žádostí. Některé žádosti jsou však jen sezónního charakteru. Z grafu 2 je patrné, že v roce 2015 počet návrhů převyšoval lůžkové kapacity od března do počátku srpna. V některých měsících se jednalo až o 140 návrhů, které se musely kvůli omezeným kapacitám odmítnout. Graf také zobrazuje nárůst poptávky v následujícím roce, která vyústila v ještě větší množství odmítnutých žádostí. Podle údajů z výročních zpráv tento trend pokračuje. V roce 2019 se muselo odmítnout více než 200 návrhů. Avšak i přes nedostatečné kapacity Hamzova léčebna každý rok přijala více než 5100 pacientů.

Graf 2 – Vývoj počtu návrhů na léčbu v Hamzově léčebně za rok 2015 a 2016

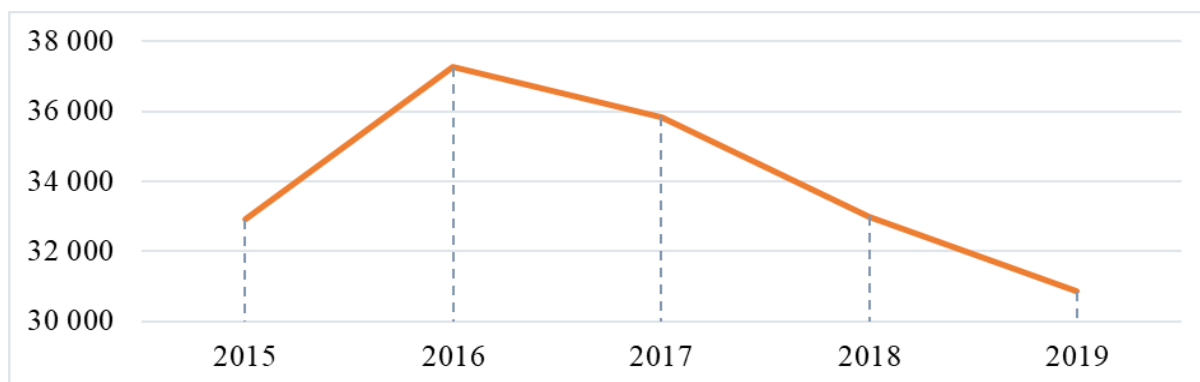


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv Hamzovy léčebny

Kromě hospitalizace jsou výnosy za služby tvořeny i výnosy za ambulanci. Nicméně ambulantní péče nedosahuje takových obnosů jako péče lůžková. Ambulantní péčí se rozumí vyšetření nebo ošetření pacientů bez hospitalizačního pobytu. V roce 2019 výnosy za ambulanci činily 5 564 000 Kč, zatímco výnosy za lůžkovou péči představovaly až 397 092 000 Kč, tj. cca 71krát více. Výnosy ambulantní péče oproti lůžkové klesají, důvodem je nižší počet provedených výkonů.

V roce 2015 byly vytvořeny další ambulantní pracoviště pro rehabilitaci a lékaře. Z tohoto důvodu počet provedených výkonů následující rok vzrostl o více než 4 000. Dle grafu 3 bylo nejvíce ambulantních výkonů realizováno právě v roce 2016. Od tohoto roku provedené výkony klesají. Stále je však výrazný tlak na fyzioterapeutickou ambulanci, ale z důvodu nedostačujícího personálu a velkému počtu návrhů na lůžkovou péči, nelze uvolnit dalšího fyzioterapeuta na tuto činnost. Mimo jiné je Hamzova léčebna omezena i nedostačujícími prostory.

Graf 3 – Počet provedených výkonů ambulance v letech 2015–2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv Hamzovy léčebny

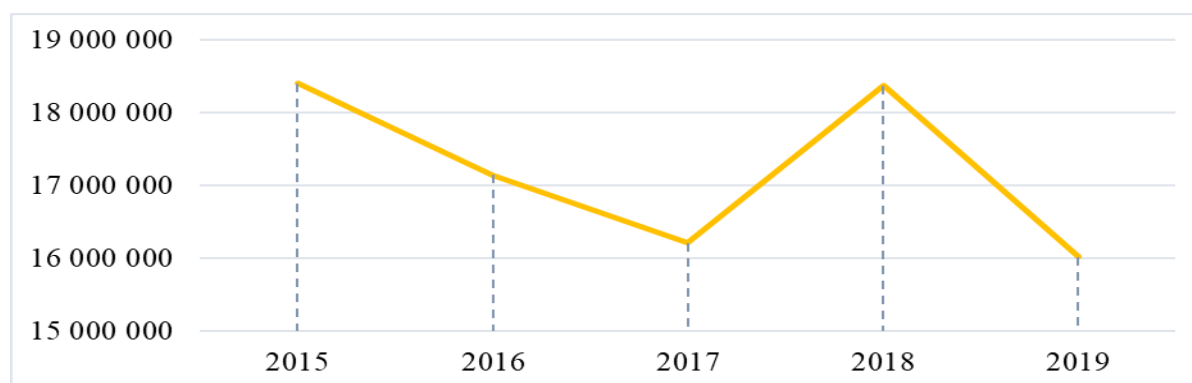
Druhou nejvýznamnější položku celkových výnosů představovaly **výnosy z prodeje vlastních výrobků**. Součástí Hamzovy léčebny je oddělení ortopedické protetiky, které zabezpečuje výrobu a prodej ortopedicko-protetických pomůcek. Tržby z ortopedických a protetických pomůcek v roce 2015 představovaly 5,54 % celkových výnosů. Následující roky se jejich podíl snižoval z důvodu rostoucí tendence výnosů za služby.

Výnosy z prodeje výrobků v roce 2015 představovaly oproti jiným rokům značné příjmy. Důvodem bylo, že v roce 2014 došlo k rozšíření prodejních prostor, kdy ortopedická protetika nenabízela své výrobky pouze tamním hospitalizovaným pacientům, ale začala je nabízet také veřejnosti. Toto rozšíření zapříčinilo výrazný nárůst prodaných pomůcek v roce 2015, kdy výnosy z výrobků meziročně vzrostly téměř o 4 mil Kč.

I přestože protetika každým rokem navyšovala počet vyrobených pomůcek, přidávala do svého sortimentu nové druhy a nadále rozšiřovala a prohlubovala spolupráci s dalšími zdravotnickými zařízeními, tržby z prodeje výrobků z důvodu nižší poptávky následující roky klesaly. Podle grafu 4 k jedinému nárůstu došlo v roce 2018, kdy se tržby zvýšily o více než 2 mil Kč. Růst byl zapříčiněn větším objemem prodeje, jelikož byla tento rok nově otevřena ambulance ortopedické protetiky Hamzovy léčebny v Hradci Králové.

V roce 2019 však došlo k relativně prudkému poklesu, který činil 2 353 010 Kč. Ředitel Hamzovy léčebny ve výroční zprávě z roku 2019 tuto skutečnost odůvodňuje platností nové legislativy zavádějící spoluúčast při úhradě individuálně zhotovovaných zdravotnických prostředků. Zájem pacientů se tak o individuální pomůcky snížil a většina z nich začala upřednostňovat sériově vyráběné zdravotní prostředky.

Graf 4 – Výnosy z prodeje ortopedicko-protetických výrobků (v Kč) v letech 2015–2019



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv Hamzovy léčebny

4.2 Analýza nákladů hlavní činnosti

Náklady představují opak výnosů, resp. odliv peněz účetní jednotky. Náklady z činnosti Hamzovy léčebny tvoří téměř 100 % celkových nákladů. Stejně jako výnosy měly náklady ve sledovaném období rostoucí tendenci, kdy se v každém roce zvýšily nejméně o 6 %. Od roku 2015 do roku 2019 narostly dohromady o 112 505 866 Kč, tj. o 34 %. Tabulka 7 zahrnuje položky nákladů, které představují největší podíl na celkových nákladech. Dalšími náklady Hamzovy léčebny jsou daně a poplatky, manka a škody, odpisy, zákonné rezervy a další. Avšak těm se práce z důvodu jejich nízkého poměrného zastoupení na celkové sumě nákladů nezabývá.

Tabulka 7 – Náklady z činnosti v letech 2015–2019 (v Kč)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019
Náklady z činnosti	332 491 571	354 152 419	376 243 215	410 744 663	444 997 457
Osobní náklady	228 574 762	247 531 994	271 648 575	299 675 283	331 577 055
Spotřeba	56 150 824	58 149 420	56 802 018	58 378 085	61 197 138
Služby	28 476 920	31 388 696	26 265 026	28 592 762	33 155 783

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

4.2.1 Osobní náklady

Celkové náklady nejvíce ovlivňují osobní náklady, které v sobě zahrnují **mzdové náklady** a náklady s nimi související (pojištění za zaměstnance a příděl do FKSP). Náklady za mzdy v roce 2015 činily 168 338 326 Kč. Od té doby se tyto náklady z důvodu každoročního navyšování platů všem zaměstnancům postupně zvyšují (dle platových tabulek). Náklady za mzdy za celé sledované období narostly o 77 497 474 Kč, tj. o 46 %. Navyšování mezd je viditelné v tabulce 8. V roce 2019 osobní náklady tvořily téměř 75 % celkových nákladů. Léčebně proto nezbyvá velké množství prostředků na výraznější vlastní aktivity v rámci rozvoje (vlastních investic).

Tabulka 8 – Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v letech 2015–2019 (v Kč)

	2015	2016	2017	2018	2019
Podíl osobních nákladů na celkových nákladech	68,75 %	69,80 %	72,16 %	73,03 %	74,46 %

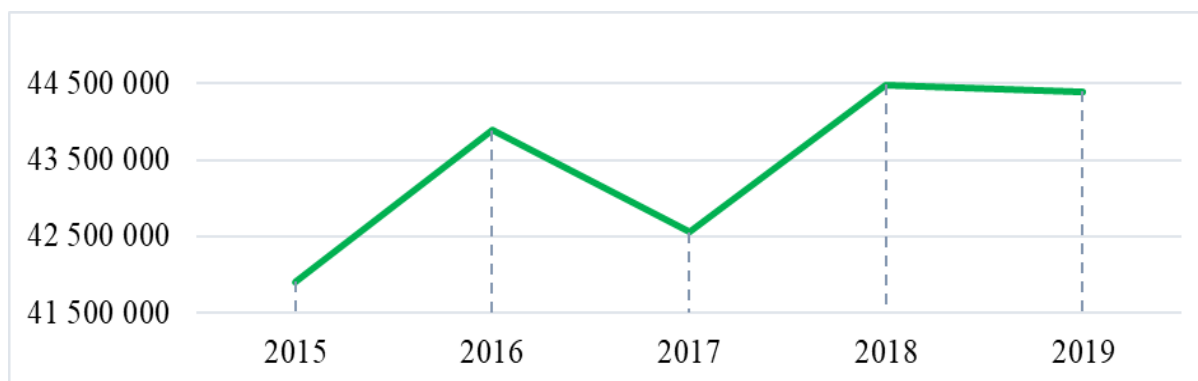
Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Hamzova léčebna pravidelně navyšuje platy, jelikož si svých zaměstnanců váží a vyšší plat motivuje zaměstnance ke kvalitnějším výkonům. Mimo to se své zaměstnance snaží udržet a usiluje i o získání nových pracovních sil. Léčebna se vypořádává s problémem nedostatku personálu zejména lékařů, fyzioterapeutů a ergoterapeutů.

4.2.2 Náklady za spotřebu

Další významnou nákladovou položkou je **spotřeba materiálu**. Ta zahrnuje spotřebu léků, zdravotnického materiálu, potravin, kancelářského materiálu, materiálu na údržbu a na dezinfekci, náklady na pořízení pracovního oblečení, spotřebu pohonných hmot apod. Spotřeba materiálu v roce 2015 činila 41 906 031 Kč a tvořila 12,60 % celkových nákladů. Během sledovaného období se zvýšila o 2 492 530 Kč, tj o 6 %. Následující roky z důvodu navyšování mzdových nákladů představovala dálejší procento celkových nákladů. Podle grafu 5 je možné konstatovat, že i když vývoj spotřeby materiálu kolísá, postupně se zvyšuje. Růst je zapříčiněn vyšší kategorií pacientů, která je spojována s vyšší spotřebou léků a zdravotnického materiálu. Také ji ovlivňuje počet OD, jelikož každý den představuje další náklady na stravování pacienta.

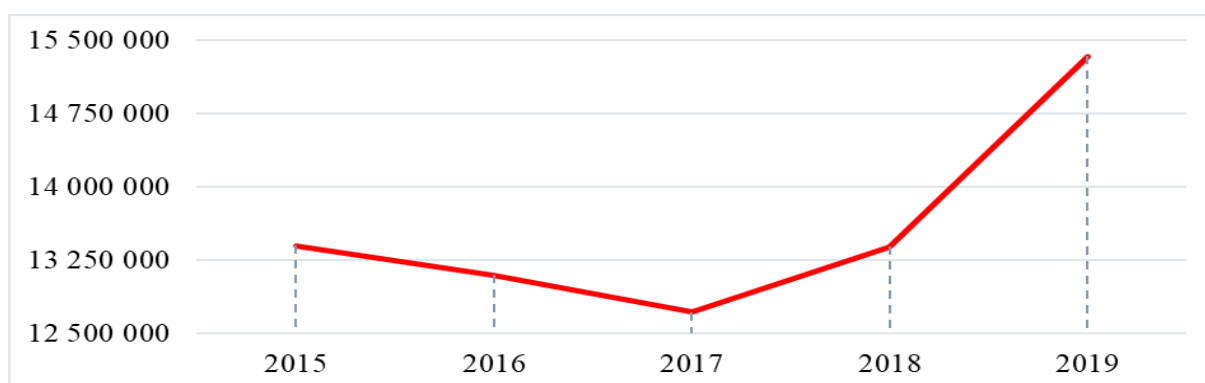
Graf 5 – Spotřeba materiálu v letech 2015–2019 (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv Hamzovy léčebny

Podstatnou položku představuje také **spotřeba energie** (spotřeba el. energie, vody a plynu). V roce 2015 činila 13 401 991 Kč a do konce roku 2019 se zvýšila o 1 938 793 Kč, tj. o 14 %. Z grafu 6 je patrný nárůst spotřeby od roku 2017. Toto zvýšení je možné odůvodnit vyšší obsazeností lůžek, vyšší kategorií pacienta, modernizací přístrojů (jsou výkonnější, a proto spotřebují více energie) nebo možným zdražením energií ze strany dodavatelů. Hamzova léčebna se zateplením budov a využíváním úsporného osvětlení snaží snižovat náklady za energie. V roce 2019 ke svému tepelnému a energetickému centru zprovoznila vlastní hlubinný vrt, který podle výroční zprávy 2019 léčebně ušetřil přibližně 470 000 Kč. Lze předpokládat, že se takováto investice na spotřebě energií projeví i následující roky.

Graf 6 – Spotřeba energie v letech 2015–2019 (v Kč)

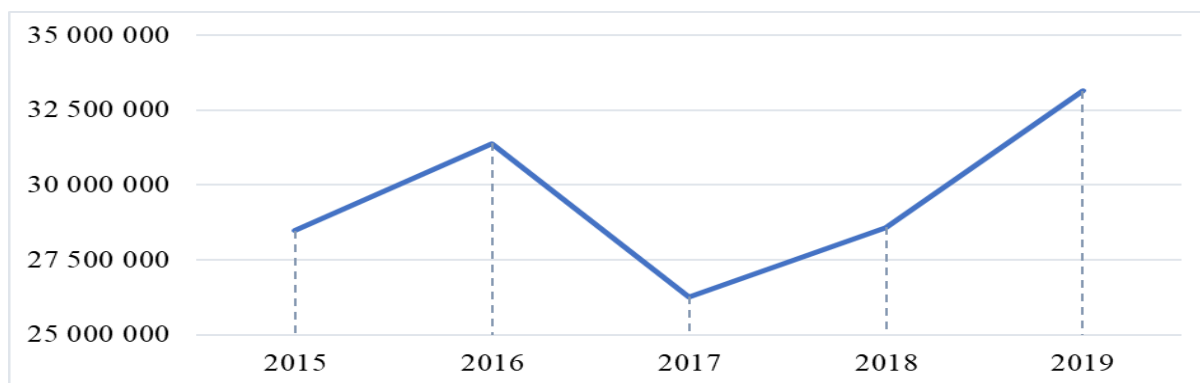


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv Hamzovy léčebny

4.2.3 Náklady za služby

Náklady za služby zahrnují náklady za opravy a udržování majetku, cestovné, náklady na reprezentaci a další služby (poštovní a telekomunikační poplatky, školení, pojistné aj.). Náklady za služby společně s osobními náklady a náklady za spotřebu tvoří tzv. provozní náklady, které se vztahují k zajištění provozu hlavní činnosti. Nejvíce prostředků bylo vynakládáno za služby spojené s opravou a udržováním majetku, které činily 4 % z celkových nákladů. Nejnákladnějším rokem na opravy byl rok 2019, kdy došlo k opravě komunikací, k výměně plynových hořáků v kotelně a opravy bytů (celkem vynaloženo 17 458 594 Kč).

Graf 7 – Náklady za služby v letech 2015–2019 (v Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výročních zpráv Hamzovy léčebny

4.3 Výsledek hospodaření hlavní činnosti

Tabulka 9 zobrazuje celkové výnosy a náklady Hamzovy léčebny, jejichž rozdíl představuje výsledek hospodaření. V letech 2015, 2016 a v roce 2018 léčebna ukončila běžné účetní období se zhoršeným výsledkem hospodaření hlavní činnosti. To se může stát každé neziskové organizaci, jelikož jejich cílem hlavní činnosti není maximalizace zisku. To však neznamená, že by organizace neměla usilovat o dosažení finanční soběstačnosti v rámci hlavní činnosti. Vzniklé ztráty hlavní činnosti Hamzova léčebna uhradila ziskem z hospodářské činnosti.

V ostatních sledovaných letech léčebna dosáhla zlepšeného výsledku hospodaření, který následně rozdělila do svých peněžních fondů (společně i se ziskem hospodářské činnosti). Ztráta či „zisk“ z hlavní činnosti vzhledem k výši výnosů a nákladů představovaly hodnoty blízké nule, a proto se výsledek hospodaření nijak zvlášť nevychyloval. Lze tedy tvrdit, že i zlepšený hospodářský výsledek v roce 2019 ve výši 2 103 007 Kč představoval zanedbatelnou částku.

Tabulka 9 – Výsledek hospodaření hlavní činnosti v letech 2015–2019 (v Kč)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy celkem	331 973 444	354 526 042	376 590 962	408 984 587	447 400 562
Náklady celkem	332 492 134	354 652 805	376 463 835	410 325 688	445 297 555
Výsledek hospodaření	-518 690	-126 763	127 127	-1 341 101	2 103 007

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Na výsledku hospodaření měly největší vliv **výnosy za hospitalizaci** (za služby) a **provozní náklady**. Provozní náklady tvořily zejména mzdy a náklady za spotřebu související s poskytováním zdravotní péče. Výsledek hospodaření v roce 2019 lze odůvodnit tím, že došlo k nárůstu průměrné kategorie léčených pacientů, a tím bylo dosaženo mírně vyšších výnosů. Příčinou záporného výsledku hospodaření v předchozích letech bylo stanovení úhrad úhradovou vyhláškou, která dostatečně nereflektovala náklady související s náročností ošetrovatelské péče vyšší kategorie pacienta (pacienti K3 a K4 spotřebují více léků, vyžadují větší dozor a náročnější obsluhu zdravotním personálem). Úhradová vyhláška se dnes postupně narovnává, aby úhrady zdravotních pojišťoven byly skutečně dostatečné na úhradu nákladů spojených s léčbou.

4.4 Analýza hospodářské činnosti

Hamzova léčebna kromě své hlavní činnosti provádí i činnosti jiné. Jde o hospodářské činnosti, které organizace vykoná, aby prostřednictvím nich generovala zisk a tím následně podpořila hlavní činnost. V období 2015–2019 Hamzova léčebna realizovala následující hospodářské činnosti: **stravování pro cizí** (nejsou pacienti léčebny), **prádelna pro cizí**, **doprava pro cizí**, **topení pro cizí** (produkce tepelné energie), **spalovna** (svoz a likvidace vyřazených léků z lékáren a zdravotnických zařízení), **ubytování pro cizí** (návštěvy a doprovody pacientů, turisty a další), **služby pro byty** (pronájem a energie), **ostatní služby pro cizí** (produkce elektrické energie aj.), **závorový systém** (parkovné) a **bufet** (prodej občerstvení).

Činnosti, které ve svém názvu nesou dovětek „pro cizí“, Hamzova léčebna běžně vykonává v rámci své hlavní činnosti (služby pacientům hrazené zdravotní pojišťovnou). Aby využila jejich volnou kapacitu a získala z nich zisk na podporu hlavní činnosti, poskytuje tyto služby veřejnosti. Výhodou je, že nepředstavují takové zaváděcí a provozní náklady.

Jednotlivé hospodářské činnosti Hamzovy léčebny byly ve sledovaném období ziskové. Podle tabulky 10 největší zisk za všech 5 let generovaly ostatní služby (viz kapitola 3.2), bytové služby, ubytování a spalovna. Spalovna se ze všech hospodářských činností rozvinula nejvíce. Rozdíl mezi ziskem spalovny v roce 2015 a 2019 činil 306 230 Kč. Růst byl zapříčiněn zvýšením výnosů z prodeje těchto služeb, nikoliv snížením nákladů. Z této skutečnosti lze konstatovat, že je tato služba čím dál více poptávána.

Ziskovost naopak poklesla u hospodářských činností jako topení a bufet, a to i přes to že se jejich výnosy postupně zvyšovaly. Důvodem byl nárůst počtu zaměstnanců, který měl za následek zvýšení mzdových nákladů. Navzdory snižujícím se nákladům, stravovací činnost dosahuje čím dál nižších výnosů. Výnosy za stravu se v roce 2019 oproti roku 2015 snížily o 1 198 266 Kč. Příčinou je snížený zájem jak cizích strávníků, tak i zaměstnanců Hamzovy léčebny. Důvodem byla zvýšená konkurence v Luži a okolí. Na prodej stravy (obědů) včetně případného rozvozu se zaměřila řada restaurací. Léčebna na tuto skutečnost v roce 2020 zareagovala zavedením 3Fit stravy, která se odlišuje většími porcemi masa a zeleninovými přílohami. Pro zaměstnance byl navýšen příspěvek z FKSP na ovoce a zeleninové saláty. Od listopadu roku 2020 vaří také pro léčebný ústav, který se nachází v blízkosti Hamzovy léčebny.

Tabulka 10 – Výsledek hospodaření hospodářských činností v letech 2015–2019 (v Kč)

Hospodářská činnost	2015	2016	2017	2018	2019	Celkem
Stravování	186 738	128 854	153 040	131 091	83 249	682 972
Prádelna	0	0	0	0	27 073	27 073
Doprava	10 244	14 589	4 973	11 819	11 269	52 894
Topení	148 152	209 646	104 687	145 556	54 739	662 780
Spalovna	21 888	191 385	216 228	369 874	328 119	1 127 493
Ubytování	454 293	293 093	105 495	101 819	152 278	1 106 978
Bytové služby	117 293	346 381	201 770	252 319	262 796	1 180 559
Ostatní služby	519 397	194 418	252 084	445 365	270 429	1 681 693
Závorový systém	146 920	52 692	34 532	115 684	102 819	452 647
Bufet	53 605	4 194	6 269	17 411	9 561	91 040

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Tabulka 11 nahlíží na hospodářskou činnost jako na celek. Svým hospodářským výsledkem nejvíce podpořila hlavní činnost v roce 2015, avšak i v ostatních letech zisk hospodářské činnosti představoval podstatnou částku. Kdyby Hamzova léčebna neprováděla hospodářskou činnost, neměla by jak uhradit ztrátu z hlavní činnosti. Existence léčebny je tedy závislá na hospodářské činnosti.

Tabulka 11 – Výsledek hospodaření hospodářské činnosti v letech 2015–2019 (v Kč)

Položka	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy celkem	13 425 536	14 742 045	12 940 899	13 356 242	13 134 166
Náklady celkem	11 767 007	13 306 792	11 861 822	11 765 304	11 831 835
Výsledek hospodaření	1 658 529	1 435 253	1 079 077	1 590 938	1 302 331

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

4.5 Analýza hospodaření finančními ukazateli

Tato část práce se zabývá ukazateli autarkie, rentability, likvidity a ukazateli financování, které byly přiblíženy v kapitole 2.2. V následujícím textu jsou tyto ukazatele doplněny o data z účetních výkazů Hamzovy léčebny za období 2015–2019. Jako podklad byly využity rozvahy (příloha B, C) a výkazy zisků a ztrát (příloha A).

4.5.1 Ukazatele autarkie

Podle vzorce (1) byla Hamzova léčebna v rámci své hlavní činnosti soběstačná pouze v roce 2017 a 2019. V ostatních letech náklady převyšovaly výnosy, a vznikl tak zhoršený výsledek hospodaření. Soběstačnosti v hlavní činnosti Hamzova léčebna dosahuje obtížně. Důvodem je, že rozhodující objem výnosů tvoří tržby od zdravotních pojišťoven, které však u vyšší kategorie léčených pacientů mnohdy nestačí na úhradu všech vzniklých nákladů spojených s léčbou. Aby se soběstačnost zvýšila, muselo by dojít k vyššímu nárůstu paušální sazby za OD u vyšších kategorií pacientů.

Tabulka 12 – Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v letech 2015–2019

	2015	2016	2017	2018	2019
A _{HV-HČ}	99,84 %	99,96 %	100,03 %	99,67 %	100,47 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

4.5.2 Ukazatele rentability

Z tabulky 13, která zahrnuje výpočty dle vzorce (2), je zřejmá vysoká míra pokrytí ztrát z hlavní činnosti dosaženým ziskem z hospodářské činnosti. Hodnoty pro roky 2017 a 2019 se v dané tabulce nevyskytují, jelikož v nich bylo dosaženo zlepšeného výsledku hospodaření z hlavní činnosti. V ostatních letech Hamzova léčebna nebyla v rámci své hlavní činnosti soběstačná, avšak prostřednictvím hospodářské činnosti získala dostatek peněžních prostředků na úhrady vzniklých ztrát. V roce 2015 míra pokrytí ztráty činila 319,75 % tzn., že pokud by byla vzniklá ztráta třikrát vyšší, výdělek hospodářské činnosti by stačil na její plnou úhradu. V roce 2018 byla míra pokrytí ztráty nižší z důvodu vyšší ztráty z hlavní činnosti.

Tabulka 13 – Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z dopl. činn. v letech 2015–2019

	2015	2016	2017	2018	2019
Z''	319,75 %	1132,23 %	–	118,63 %	–
Ztráta HČ (v Kč)	518 690	126 763	–	1 341 101	–
Zisk DČ (v Kč)	1 658 529	1 435 253	1 079 077	1 590 938	1 302 331

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Dle vzorce (3) se Hamzově léčebně jednotlivé hospodářské činnosti vyplatily, a proto by v nich měla pokračovat i nadále. Cílem každé hospodářské činnosti je maximalizace nákladové rentability, aby vznikl co možná nejvyšší zisk, kterým bude podpořena hlavní činnost. Podle tabulky 14 měla největší návratnost nákladů hospodářská činnost doprava pro cizí. Tato činnost dosahovala nejnižších zisků, avšak její náklady na provoz byly velmi nízké, neboť nepotřebuje téměř žádné zázemí.

Jak již bylo uvedeno, největšího zisku za celé sledované období dosáhly ostatní služby pro cizí, služby pro byty a spalovna. Avšak tyto činnosti byly více nákladné, a proto je jejich ukazatel rentability nižší. Nejnižší rentabilita nastala v činnosti spalovna v roce 2015, kdy se z každé koruny vynaložených nákladů vrátilo pouze 0,53 %. V tomto roce totiž spalovna měla nejnižší tržby za své služby ve sledovaném období. V dalších letech však spalovna dosáhla vyšších výnosů, a to vykazovala obdobné náklady jako v roce 2015. Příčinou navýšení rentability spalovny byla vyšší poptávka po jejích službách.

Tabulka 14 – Rentabilita nákladů z dílčích doplňkových činností v letech 2015–2019

Hospodářská činnost	2015	2016	2017	2018	2019
Stravování	4,33 %	2,96 %	4,07 %	3,28 %	2,59 %
Prádelna	–	–	–	–	152,61 %
Doprava	1229,72 %	–	282,88 %	100,60 %	271,54 %
Topení	12,09 %	14,53 %	7,37 %	14,39 %	3,95 %
Spalovna	0,53 %	3,78 %	5,37 %	9,28 %	7,64 %
Ubytování	102,65 %	38,64 %	15,61 %	16,19 %	21,08 %
Bytové služby	23,48 %	136,37 %	48,33 %	70,76 %	104,21 %
Ostatní služby	70,46 %	22,41 %	28,88 %	41,08 %	23,94 %
Závorový systém	154,50 %	24,09 %	14,74 %	54,29 %	46,69 %
Bufet	16,93 %	1,21 %	1,38 %	3,64 %	1,63 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

4.5.3 Ukazatele likvidity

Podle vzorce (4) Hamzova léčebna svými penězi (tj. krátkodobý finanční majetek) v roce 2015 pokrývala 87 % krátkodobých závazků. V roce 2018 a 2019 hodnota krátkodobého finančního majetku dokonce přesáhla výši krátkodobých závazků. Hamzova léčebna ve sledovaném období disponovala poměrně velkým množstvím peněz, a proto neměla problém se solventností. V roce 2015 a 2016 ukládala své volné peněžní prostředky na termínované vklady. Následující roky ve spoření nepokračovala, jelikož došlo ke změně legislativy. Od té doby pro státní příspěvkovou organizaci neexistují žádné možnosti, jak zhodnocovat své prostředky. Kdyby Hamzova léčebna v daném okamžiku splatila všechny své krátkodobé závazky, podle vzorce (5) by měla k dispozici stále dostatek prostředků. Hamzova léčebna z tohoto důvodu představuje velice likvidní organizaci. Dle vzorce (6) lze Hamzovu léčebnu považovat za finančně stabilní neziskovou organizaci.

Tabulka 15 – Ukazatele likvidity v letech 2015–2019

Ukazatele	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	0,8669	0,8918	0,6324	1,2229	1,0996
Čistý pracovní kapitál (PK) (v Kč)	45 870 799	51 355 934	42 050 169	51 080 125	46 792 320
Podíl PK na oběžných aktivech	55,25 %	56,19 %	52,32 %	48,47 %	41,49 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů Hamzovy léčebny

4.5.4 Ukazatele financování

Dle vzorců (7) a (8) Hamzova léčebna ve sledovaném období představovala organizaci s vysokou mírou finanční nezávislosti a s nízkým věřitelským rizikem, jelikož vlastní kapitál každý rok kryl více než 85 %. Jeho podíl se však postupně snižuje. Příčinou je postupný nárůst krátkodobých závazků. Největší vliv na ně mají rostoucí mzdové náklady, které souvisí s růstem závazků vůči zaměstnancům a vůči institucím sociálního a zdravotního pojištění. Mimo to léčebně vznikají závazky vůči dodavatelům a státu. Hamzova léčebna užívá pouze neúročený kapitál, jelikož jí není dovoleno přijímat dlouhodobé úvěry.

Tabulka 16 – Míra finanční nezávislosti a míra věřitelského rizika v letech 2015–2019

Ukazatele	2015	2016	2017	2018	2019
Míra fin. nezávislosti	90,22 %	89,82 %	90,51 %	86,68 %	85,75 %
Míra věřitelského rizika	9,78 %	10,18 %	9,49 %	13,32 %	14,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů Hamzovy léčebny

5 ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ NO

V předchozí kapitole byl proveden rozbor hospodaření státní příspěvkové organizace Hamzova odborná léčebna pro děti a dospělé. Tato část práce se zabývá hodnocením jejího hospodaření v období 2015–2019, které je doplněno případnými návrhy na zlepšení.

Po provedení hospodářské analýzy je možné tvrdit, že největší vliv na tvorbě hospodářského výsledku hlavní činnosti měla paušální sazba úhradové vyhlášky za OD a kategorie léčených pacientů. Od těchto dvou veličin se odráží výše úhrad za realizované služby hrazené zdravotními pojišťovnami, které v roce 2019 představovaly až 94,46 % výnosů. Nepříjemné je, že ani jednu z nich Hamzova léčebna nemůže ovlivnit. Úhradovou vyhlášku stanovuje Ministerstvo zdravotnictví a kategorie pacienta je dána jeho zdravotním stavem. Za vyšší kategorii pacienta je samozřejmě stanovena vyšší sazba, avšak v mnoha případech není dostatečně vysoká. Náklady spojené s léčením ošetrovatelsky náročnější kategorie pacientů (K3, K4) mnohdy převyšují úhrady pojišťoven. Hamzova léčebna v souvislosti s výnosy za léčebně rehabilitační služby může ovlivnit pouze počet OD. Lůžkový fond léčebny je však využíván velmi efektivně, jelikož průměrná roční obsazenost lůžek v roce 2018 představovala 98,40 %, a proto zde není co vylepšit.

Pokud úhrady pojišťoven nestačí na proplacení nákladů souvisejícími s léčbou, jako řešení se nabízí snížení těchto nákladů. Provozní náklady v roce 2019 tvořily 95,39 %. Přestože tyto náklady představují nutné výdaje, které souvisí se zajištěním léčby pacientů, lze je částečně ovlivnit. Řešením by mohlo být nahrazení používaných léků a zdravotnického materiálu jinými levnějšími, ale stejně kvalitními produkty. Pokud by Hamzova léčebna na svých pacientech viditelně šetřila, hrozila by jí újma na dobré pověsti organizace, a mohla by tak přijít o část pacientů. Léčebna by mohla ušetřit i snížením spotřeby kancelářských pomůcek. Například by místo tisku papírů mohla vést většinu dokumentace pouze v elektronické formě.

Hamzova léčebna se již několik let zaměřuje na snížení spotřeby za energie. V roce 2019 ke svému tepelnému a energetickému centru zprovoznila hlubinný vrt a úpravnu vody. Také usiluje o získání dotačních titulů v souvislosti s úsporou energií. Během sledovaného období s pomocí obdržené dotace zrekonstruovala nejméně dva pavilóny (zateplila jejich fasádu). Pokud by Hamzova léčebna i v budoucnu přemýšlela o dalším způsobu snížení energie, řešením by mohla být např. instalace solárních panelů.

Nejvyšší provozní náklady představovaly osobní náklady, které se v roce 2019 na celkových nákladech podílely až ze 74,51 %. Na těchto nákladech nelze ušetřit, jelikož se Hamzova léčebna potýká s problémem nedostatku zdravotního personálu. Příčinou nejsou špatné pracovní podmínky, ale celkově nedostatečný stav lékařů, fyzioterapeutů a ergoterapeutů v ČR. Lékaři a další odcházejí do zahraničí nebo do soukromého ziskového sektoru za účelem vyšších platů.

Každá provozující hospodářská činnost byla zisková. Svým výtěžkem vždy podpořila hlavní činnost. V roce 2015, 2016 a 2018 uhradila ztrátu z hlavní činnosti. Zbytek zisku se rozdělil do peněžních fondů léčebny, ze kterých se následně hradilo zejména pořízení nových zdravotnických přístrojů. Je možné tvrdit, že prostřednictvím hospodářské činnosti Hamzova léčebna snižuje náklady za ostatní služby. Důvodem je, že si celou řadu služeb zabezpečuje sama (např. prádelna, truhlářská dílna aj.).

Hlavní činnost lze hodnotit velmi pozitivně. Hamzova léčebna poskytovala veřejné služby široké veřejnosti. V průběhu roku 2019 ošetřila více než 5200 pacientů a poptávka po jejích službách roste. Tato skutečnost dokazuje, že se léčebně daří a pacienti jsou s kvalitou poskytovaných služeb spokojeni. Léčebna však naráží na problém nedostatečné kapacity lůžek, kvůli které je nucena zamítat čím dál větší množství žádostí na rehabilitační pobyt. Řešením by bylo vybudování nových lůžek, avšak Hamzově léčebně dochází prostorové možnosti. K rozšíření by navíc potřebovala větší zastoupení zdravotního personálu a také velké investiční prostředky.

Hamzova léčebna splňovala všechny předpoklady pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti. K financování svých aktivit využívala vlastní i externí zdroje. Udržovala dlouhodobá partnerství a prostřednictvím výročních zpráv, zpravodaje, tiskových zpráv a organizováním společenských akcí komunikovala s okolím, a díky tomu si získala určitou prestiž.

Převážná část majetku byla kryta vlastním kapitálem, nejvíce bezúplatným převzetím, darováním a transfery. Jelikož léčebně vznikaly pouze krátkodobé závazky, a to zejména vůči zaměstnancům a dodavatelům, cizími zdroji nekryla značnou část majetku. Míra finanční nezávislosti Hamzovy léčebny každý sledovaný rok činila více než 85 %. Z tohoto důvodu léčebna představuje mimo jiné i organizaci s poměrně velkou finanční nezávislostí a likviditou.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo posouzení hospodaření vybrané neziskové organizace, a to na základě výsledků hospodářské analýzy. Analýzou byl prozkoumán vývoj výnosových a nákladových položek, které nejvíce ovlivňovaly hospodaření vybrané organizace. Podle výsledků analýzy byly následně stanoveny návrhy a doporučení ke zlepšení hospodářské situace organizace.

Práce byla rozdělena do několika kapitol. První z nich vymezovala postavení neziskových organizací v národním hospodářství. Byly zde uvedeny rozdílnosti mezi jednotlivými sektory, které v něm vystupují. Následně se tato kapitola zabývala charakteristikou neziskových organizací, jejich typy a hospodařením. Druhá kapitola se věnovala finanční analýze a pojednávala zejména o metodách a nástrojích, které byly následně použity pro provedení hospodářské analýzy. Pro analýzu hospodaření neziskové organizace byla vybrána státní příspěvková organizace Hamzova odborná léčebna pro děti a dospělé, která byla zřízena Ministerstvem zdravotnictví ČR za účelem poskytování léčebně rehabilitačních služeb.

Rozbor hospodaření Hamzovy léčebny byl proveden v letech 2015–2019 na základě poskytnutých rozvah, výkazů zisků a ztrát a výročních zpráv dané organizace. Hospodářská analýza spočívala v rozboru výnosů a nákladů, které měly největší vliv na výsledek hospodaření. Analýza také zahrnovala vybrané finanční ukazatele, kterými bylo doplněno hodnocení hospodaření Hamzovy léčebny.

Na základě výsledků hospodářské analýzy bylo zjištěno, že majoritní výnosy Hamzovy léčebny tvořily tržby od zdravotních pojišťoven za léčebně rehabilitační pobyty. Avšak ne vždy byly dostatečné na úhradu skutečně vzniklých nákladů spojených s poskytnutím služby. Tato skutečnost v letech 2015, 2016 a 2018 zapříčinila zhoršený výsledek hospodaření, a proto Hamzova léčebna nebyla v rámci své hlavní činnosti soběstačná. K uhrazení vzniklé ztráty byl použit zisk z hospodářské činnosti, díky které Hamzova léčebna dosahovala dlouhodobé udržitelnosti.

Je překvapivé, že Hamzova léčebna nezískává téměř žádnou podporu od Ministerstva zdravotnictví ČR, jelikož zabezpečuje své služby široké veřejnosti a napomáhá občanům ČR navrátit se zpět do společenského i ekonomického života. Mimo to, soběstačnost hlavní činnosti závisí na úhradové politice, která ve sledovaném období prozatím nedostatečně pokrývala léčbu u ošetrovatelsky náročnější kategorií pacientů.

POUŽITÁ LITERATURA

TIŠTĚNÉ ZDROJE:

1. HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: teorie a praxe*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.
2. KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
3. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
4. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
5. KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. Díl 1, Jak porozumět účetním výkazům. 3. vyd., aktualiz. Praha: Polygon, 1996. ISBN 80-85967-42-1.
6. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.
7. KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 978-80-247-3075-2.
8. MÁČE, Miroslav. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. Praha: Grada, 2006. Finance. ISBN 80-247-1558-9.
9. MÁČE, Miroslav. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-3637-2.
10. NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.

11. 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.
12. PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.
13. PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-271-0339-3.
14. PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-271-2117-5.
15. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
16. RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance. ISBN 978-80-247-4047-8.
17. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
18. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ, Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ a Veronika LINHARTOVÁ. *Teorie a praxe veřejných služeb*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4.
19. STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
20. STRECKOVÁ, Yvonne. *Teorie veřejného sektoru: učební text*. Brno: Masarykova univerzita, 1998. ISBN 80-210-1737-6.
21. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

22. ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0048-4.
23. VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
24. VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020. Finance. ISBN 978-80-271-1701-7.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE:

25. *Hamzova odborná léčebna pro děti a dospělé* [online]. [cit. 2021-04-08]. Dostupné z: <https://www.hamzova-lecebna.cz/>
26. Kategorie pacienta. *Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky* [online]. [cit. 2021-4-24]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/poskytovatele/ciselniky/kategorie-pacienta>
27. Zákon 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. *ASPI* [online]. ASPI: Wolters Kluwer ČR [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/45178/0/2/zakon-c-48-1997-sb-o-verejnym-zdravotnim-pojisteni-a-o-zmene-a-doplneni-nekterych-souvisejicich-zakonu>
28. Zákon 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). *ASPI* [online]. ASPI: Wolters Kluwer ČR [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/49515/1/2>
29. Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. *ASPI* [online]. ASPI: Wolter Kluwer ČR [cit. 2021-04-09]. Dostupné z: <https://www.aspi.cz/products/lawText/1/49515/1/2>

PŘÍLOHY

Příloha A <i>Výkaz zisku a ztráty hl. č. Hamzovy léčebny za období 2015–2019 (v Kč)</i>	53
Příloha B <i>Rozvaha Hamzovy léčebny za období 2015–2019 (netto v Kč) – aktiva</i>	55
Příloha C <i>Rozvaha Hamzovy léčebny za období 2015–2019 (v Kč) – pasiva</i>	56

Příloha A Výkaz zisku a ztráty hlavní činnosti Hamzovy léčebny za období 2015–2019 (v Kč)

Číslo položky	Název položky	2015	2016	2017	2018	2019
A.	NÁKLADY CELKEM	332 492 134	354 652 805	376 463 835	410 325 688	445 297 555
I.	Náklady z činnosti	332 491 571	354 152 419	376 243 215	410 744 663	444 997 457
	Spotřeba materiálu	41 906 031	43 891 385	42 556 809	44 483 083	44 398 561
	Spotřeba energie	13 401 991	13 099 503	12 717 876	13 392 006	15 340 784
	Prodané zboží	1 084 158	1 332 707	1 514 668	1 587 110	1 542 647
	Aktivace dlouhodobého majetku	-256 173	-140 356	-66 655	-737 545	-169 476
	Aktivace oběžného majetku	-37 454	-31 652	-41 336	-36 303	-95 942
	Změna stavu zásob vlastní výroby	52 271	-2 167	120 656	-310 266	180 564
	Opravy a udržování	16 017 462	16 493 843	12 337 793	14 346 361	17 458 594
	Cestovné	201 447	169 974	178 162	214 661	190 021
	Náklady na reprezentaci	106 204	92 666	68 390	109 301	62 969
	Aktivace vnitřních služeb	0	0	-19 234	0	0
	Ostatní služby	7 037 868	9 996 256	9 204 432	9 288 469	10 498 860
	Mzdové náklady	168 338 326	183 185 887	199 573 090	219 681 012	245 835 800
	Zákonné sociální pojištění	57 821 369	60 914 122	67 227 595	74 625 143	80 027 983
	Jiné sociální pojištění	713 140	743 565	829 932	894 098	977 016
	Zákonné sociální náklady	1 701 927	2 688 420	3 967 958	4 415 030	4 736 256
	Jiné sociální náklady	0	0	50 000	60 000	0
	Daň silniční	34 523	38 611	41 461	43 176	39 893
	Daň z nemovitosti	41 021	40 057	38 659	61 328	61 681
	Jiné daně a poplatky	19 632	15 664	45 345	11 286	9 420
	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	890	0	0	0	0
	Jiné pokuty a penále	0	39 780	841	898	118
	Prodaný materiál	0	0	5 879	0	0
	Manka a škody	660	6 455	9 350	30 874	47 235
	Odpisy dlouhodobého majetku	12 925 777	14 234 431	15 129 869	15 838 546	16 859 784
	Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	0	151 288	0	0	0
	Tvorba a zúčtování rezerv	1 575 154	325 469	954 024	4 300 339	-2 225 840
	Náklady z vyřazených pohledávek	918	9 878	5 058	21 020	0
	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	4 690 490	2 220 676	5 297 110	3 791 066	4 275 190
	Ostatní náklady z činnosti	5 113 939	4 635 957	4 495 483	4 633 970	4 945 339
II.	Finanční náklady	563	386	1	15	98
	Kurzové ztráty	563	386	1	15	98
III.	Náklady na transfery	0	0	0	0	0
V.	Daň z příjmů	0	500 000	220 620	-418 990	300 000
	Daň z příjmů	0	500 000	500 000	-418 990	300 000
	Dodatečné odvody daně z příjmů	0	0	-279 380	0	0

příloha A pokračuje na následující stránce

pokračování přílohy A

Číslo položky	Název položky	2015	2016	2017	2018	2019
B.	VÝNOSY CELKEM	331 973 444	354 526 042	376 590 962	408 984 587	447 400 562
I.	Výnosy z činnosti	331 522 288	354 475 042	375 185 592	408 579 125	443 168 122
	Výnosy z prodeje vlastních výrobků	18 401 546	17 148 397	16 213 840	18 377 225	16 024 215
	Výnosy z prodeje služeb	305 846 055	327 055 555	349 820 659	381 497 594	418 620 835
	Výnosy z pronájmu	3 761 353	4 392 646	4 662 125	5 038 113	5 073 975
	Výnosy z prodaného zboží	1 331 951	1 655 726	1 936 094	1 962 908	1 919 624
	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	534	1 250 869	4 724	121 798	40 000
	Výnosy z vyřazených pohledávek	0	0	0	3 083	0
	Výnosy z prodeje materiálu	1 800	0	215	0	0
	Výnosy z prodeje DHM	108 660	12 818	248	1 103	351 825
	Čerpání fondů	1 534 140	1 182 567	1 476 054	527 142	394 461
	Ostatní výnosy z činnosti	536 249	1 776 464	1 071 633	1 050 159	743 187
II.	Finanční výnosy	20 466	21 052	249	0	0
	Úroky	20 458	21 052	249	0	0
	Kurzové zisky	8	0	0	0	0
IV.	Výnosy z transferů	430 690	29 948	1 405 122	405 462	4 232 440
	Výnosy vybraných ústředních vládních institucí z transferů	430 690	29 948	1 405 122	405 462	4 232 440
C.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	-	-	-	-	-
	Výsledek hospodaření před zdaněním	-518 690	373 237	347 747	-1 760 091	2 403 007
	Výsledek hospodaření běžného účetního období	-518 690	-126 763	127 127	-1 341 101	2 103 007

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů Hamzovy léčebny

Příloha B *Rozvaha Hamzovy léčebny za období 2015–2019 (netto v Kč) – aktiva*

Číslo položky	Název položky	2015	2016	2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM	412 063 165	427 418 097	450 534 547	473 179 585	508 611 675
A.	Stálá aktiva	329 038 941	336 013 423	370 170 741	367 799 229	395 822 583
A. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	2 487 081	3 578 823	3 209 087	3 037 622	2 845 287
	Software	2 487 081	3 578 823	3 209 087	3 037 622	2 845 287
A. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	326 551 860	332 434 601	366 961 655	364 761 607	392 972 296
	Pozemky	3 024 962	3 028 364	3 042 032	3 042 032	3 042 032
	Kulturní předměty	709 519	701 575	701 575	701 575	701 575
	Stavby	260 721 747	255 275 965	301 264 736	300 833 273	309 783 592
	Samostatné hmotné movité věci a soubory movitých věcí	60 183 594	63 973 160	59 806 055	55 429 650	66 189 734
	Nedokončený dl. hmotný majetek	1 912 038	9 455 538	2 147 257	4 755 077	13 255 363
A. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
A. IV.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	5 000
	Dl. poskytnuté zálohy	0	0	0	0	5 000
B.	Oběžná aktiva	83 024 224	91 404 674	80 363 806	105 380 356	112 789 092
B. I.	Zásoby	6 851 859	5 963 478	5 738 720	5 995 009	5 822 568
	Materiál na skladě	6 531 202	5 598 931	5 490 126	5 333 049	5 292 713
	Nedokončená výroba	118 489	120 656	0	310 266	129 702
	Výrobky	2 750	2 955	8 755	11 069	23 218
	Zboží na skladě	199 417	240 936	239 838	340 624	376 935
B. II.	Krátkodobé pohledávky	43 962 872	49 727 076	50 397 126	32 980 406	34 394 289
	Odběratelé	42 630 062	47 960 277	49 000 393	31 065 318	32 660 588
	Krát. poskytnuté zálohy	897 885	1 125 609	997 267	1 481 150	1 228 439
	Jiné pohledávky z hlavní činnosti	996	341	1 526	0	490
	Pohledávky za zaměstnanci	56 602	84 068	11 715	198 220	147 801
	Daň z příjmů	0	0	0	138 859	0
	Náklady příštích období	147 975	167 031	127 101	88 028	185 382
	Dohadné účty aktivní	220 000	379 987	250 000	0	160 000
	Ostatní krát. pohledávky	9 353	9 764	9 125	8 832	11 589
B. III.	Krátkodobý finanční majetek	32 209 494	35 714 119	24 227 959	66 404 941	72 572 235
	Termínované vklady krátkodobé	10 000 000	10 000 000	0	0	0
	Běžný účet	21 332 851	25 011 511	22 331 801	65 110 063	71 232 901
	Běžný účet FKSP	791 142	574 575	1 774 484	1 035 444	1 128 164
	Peníze na cestě	0	218	0	0	0
	Pokladna	85 501	127 816	121 675	259 434	211 170

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů Hamzovy léčebny

Příloha C Rozvaha Hamzovy léčebny za období 2015–2019 (v Kč) – pasiva

Číslo položky	Název položky	2015	2016	2017	2018	2019
	PASIVA CELKEM	412 063 165	427 418 097	450 534 547	473 179 585	508 611 675
C.	Vlastní kapitál	371 759 431	383 893 581	407 791 110	410 149 214	436 110 603
C. I.	Jmění účetní jednotky a upravující položky	336 096 253	341 926 998	377 424 871	374 431 943	399 639 230
	Jmění účetní jednotky	336 078 162	341 440 563	376 623 250	373 558 586	397 352 882
	Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	151 111	619 455	934 641	873 357	2 286 347
	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	-133 020	-133 020	-133 020	0	0
C. II.	Fondy účetní jednotky	34 523 339	40 658 092	29 160 035	35 467 435	33 066 035
	Fond odměn	4 000 000	4 000 000	2 900 000	2 900 000	2 900 000
	FKSP	836 206	579 715	1 898 019	1 305 676	1 453 158
	Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH	13 939 596	14 794 475	15 775 843	16 680 495	11 930 332
	Rezervní fond z ostatních titulů	409 341	406 340	408 196	363 031	418 025
	Fond reprodukce majetku, investiční fond	15 338 196	20 877 562	8 177 978	14 218 232	16 364 520
C. III.	Výsledek hospodaření	1 139 839	1 308 490	1 206 204	249 837	3 405 338
	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 139 839	1 308 490	1 206 204	249 837	3 405 338
D.	Cizí zdroje	40 303 734	43 524 516	42 743 437	63 030 371	72 501 072
D. I.	Rezervy	3 150 308	3 475 777	4 429 801	8 730 140	6 504 301
	Rezervy	3 150 308	3 475 777	4 429 801	8 730 140	6 504 301
D. II.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
D. III.	Krátkodobé závazky	37 153 426	40 048 739	38 313 636	54 300 231	65 996 772
	Dodavatelé	11 920 105	11 698 491	10 051 252	11 553 129	11 739 395
	Krát. přijaté zálohy	68 505	74 877	69 975	377 733	168 852
	Zaměstnanci	12 377 968	11 762 227	12 567 081	20 619 733	22 801 991
	Jiné závazky vůči zaměstnancům	756 499	729 905	794 898	985 699	911 066
	Sociální zabezpečení	5 232 247	4 890 343	5 139 259	8 695 335	9 795 714
	Zdravotní pojištění	2 259 286	2 112 781	2 264 616	3 857 292	4 275 794
	Důchodové spoření	11 018	0	0	0	0
	Daň z příjmů	0	500 000	389 690	0	300 000
	Ostatní daně, poplatky a obdobná peněžitá plnění	1 975 276	1 746 318	1 935 791	4 323 358	4 998 455
	Daň z přidané hodnoty	1 046 013	1 899 402	1 239 734	1 774 034	1 593 583
	Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	0	54 000	0	0	0
	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	0	150 000	0	0	0
	Výnosy příštích období	8 484	9 641	10 241	10 285	9 350
	Dohadné účty pasivní	1 464 974	4 387 384	3 813 191	2 060 597	9 347 278
	Ostatní krát. závazky	33 051	33 371	37 908	43 036	55 293

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů Hamzovy léčebny