



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

**ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE
VEŘEJNÉHO SEKTORU**

EVALUATION OF THE ECONOMY OF SELECTED PUBLIC SECTOR ORGANIZATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Petra Rosecká

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Studentka: **Petra Rosecká**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.**
Akademický rok: 2017/18

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

Zhodnocení hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza a zhodnocení nákladů a výnosů vybrané příspěvkové organizace
Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je na základě teoretických východisek, důkladné analýzy a zhodnocení nákladů a výnosů vybrané příspěvkové organizace navrhnout taková dílčí opatření, která povedou k jejímu efektivnějšímu hospodaření.

Základní literární prameny:

DOBROZEMSKÝ, V. a J. STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v praxi. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-476-8.

KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-778-2.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. 12. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.

PELIKÁNOVÁ, A. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.

SVOBODA, F. Ekonomika veřejného sektoru. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2017.

ISBN 978-80-210-8532-9.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2017/18

V Brně dne 1.3.2018

L. S.

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

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru. Obsahuje teoretické vymezení nejdůležitější pojmů a finanční analýzu konkrétní příspěvkové organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou. Další část se zaměřuje na opatření, která povedou ke zlepšení hospodaření této organizace a zvýšení příjmů.

Abstract

This bachelor thesis is focused on the evaluation of the economy of the selected organization of the public sector. It contains a theoretical definition of the most important concepts and financial analysis of the particular contribution organization Poliklinika Žďár nad Sázavou. The next part focuses on measures that will improve the organization's performance and revenue growth.

Klíčová slova

veřejný sektor, příspěvková organizace, zdravotnictví, finanční analýza

Key words

public sector, contributory organization, health service, financial analysis

Bibliografická citace

ROSECKÁ, P. *Zhodnocení hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2018. 53 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 20. května 2018

.....
podpis studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za vedení mé bakalářské práce, za její cenné a odborné rady i čas. Další poděkování patří rodině, přátelům a známým, kteří mě při psaní této práce podporovali.

OBSAH

ÚVOD	10
1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	11
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
2.1 Veřejný sektor	12
2.2 Struktura národního hospodářství	12
2.3 Neziskové organizace.....	13
2.3.1 Znaky neziskových organizací.....	13
2.3.2 Klasifikace neziskových organizací.....	14
2.4 Organizace neziskového sektoru v ČR	14
2.5 Charakteristika vybraných neziskových organizací	15
2.6 Příspěvkové organizace.....	16
2.6.1 Příspěvková organizace státu.....	17
2.6.2 Příspěvková organizace územních samosprávných celků	18
2.6.3 Organizační schéma příspěvkové organizace	18
2.6.4 Peněžní fondy příspěvkových organizací	19
2.6.5 Daně příspěvkových organizací.....	20
2.6.6 Účetnictví příspěvkových organizací.....	21
2.7 Financování zdravotnictví.....	22
2.7.1 Zdroje financování zdravotnictví.....	23
2.7.2 Financování zdravotnických zařízení v České republice.....	24
2.7.3 Zdroje financování zdravotnických zařízení.....	24
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	26
3.1 Poliklinika Žďár nad Sázavou.....	26
3.2 Základní informace	26

3.3	Hlavní činnost	27
3.4	Doplňková činnost	27
3.5	Organizační struktura	27
3.6	Zdroje financování	28
3.7	Analýza nákladů a výnosů	29
3.7.1	Analýza nákladů hlavní činnosti.....	29
3.7.2	Analýza výnosů hlavní činnosti.....	34
3.7.3	Výsledek hospodaření hlavní činnosti	38
3.7.4	Analýza nákladů doplňkové činnosti.....	39
3.7.5	Analýza výnosů doplňkové činnosti	41
3.7.6	Výsledek hospodaření doplňkové činnosti	43
3.7.7	Celkového výsledek hospodaření	44
3.8	Finanční analýza příspěvkové organizace.....	45
3.8.1	Ukazatele autarkie.....	46
3.8.2	Ukazatele likvidity	48
3.9	Celkové zhodnocení	52
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	57
4.1	Rozšíření sortimentu ve výdejně a prodejně zdravotnických prostředků	57
4.2	Reklama prostřednictvím LCD obrazovek.....	60
4.3	Zvýšení cen nájemného.....	60
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK	69

ÚVOD

Tato bakalářská práce pojednává o veřejném sektoru, který je nezbytný k zabezpečování veřejných statků a veřejných služeb. Součástí veřejného sektoru jsou neziskové organizace, které v každé společnosti zastávají významné postavení, protože se podle nich může hodnotit rozvinutost občanské společnosti.

Předmětem bakalářské práce je hospodaření příspěvkové organizace. Tato právní forma je v České republice poměrně obvyklá, neboť se s ní setkáváme v oblasti školství, kultury, sociální péče a zdravotnictví. Mezi hlavní kritérium příspěvkových organizací patří to, že jsou závislé na ekonomické situaci svých zřizovatelů, neboť je to jeden zdrojů jejich peněžních prostředků.

První část mé bakalářské práce se zabývá teoretickými poznatky a základními pojmy, které se týkají neziskového sektoru, příspěvkových organizací a financování zdravotnictví. Uvádíme zde strukturu národního hospodářství, klasifikaci neziskových organizací a vyjmenováváme jednotlivé typy neziskových organizací. Dále podrobněji popisujeme příspěvkové organizace, jejich organizační schéma, rozdělení a základní vlastnosti. Poté se věnujeme zdravotnictví, zejména jeho zdrojům financování.

V druhé části se přesunujeme k hospodaření konkrétní příspěvkové organizaci – Poliklinika Žďár nad Sázavou. Tato část se zaměřuje nejenom na základní informace o této příspěvkové organizaci, nýbrž na analýzu nákladů a výnosů. Dále také na finanční analýzu, která objasňuje finanční situaci organizace.

Třetí část uvádí návrhy a doporučení, která by měla vést ke zlepšení hospodaření této organizace a její celkové finanční situace.

1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této práce je na základě analýzy nákladů, výnosů a rozboru vybraných ukazatelů finanční analýzy zhodnotit hospodaření příspěvkové organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou. Jednotlivé ukazatele sledujeme v časové řadě pěti let. Tento interval nám pomůže sledovat vývoj hospodaření organizace a následně navrhnout taková opatření, která povedou ke zlepšení hospodaření.

K dosažení uvedeného hlavního cíle se dosáhne pomocí následujících dílčích cílů:

- vysvětlení teoretických pojmů souvisejících s daným tématem,
- seznámení se s příspěvkovou organizací,
- analýza nákladů a výnosů a zhodnocení hospodaření příspěvkové organizace,
- návrhy a doporučení ke zlepšení finanční situace.

V teoretické části bakalářské práce se postupuje za pomoci vyhledání vhodné literatury a zdrojů a popisuje se problematika neziskového sektoru v České republice. Při zpracování praktické části je použita metoda analýzy, kdy se analyzují náklady, výnosy a je zpracována finanční analýza vybraných ukazatelů. Dále je zde použita syntéza, kde se z jednotlivých částí dopracovávám k celkovému zhodnocení finanční situace. Pro formulování návrhů na zlepšení a celkového závěru je třeba použít metodu komparace, což znamená podívat se na vzájemné souvislosti všech postupů.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části budou vysvětleny a popsány základní poznatky a pojmy týkající se problematiky neziskového sektoru.

2.1 Veřejný sektor

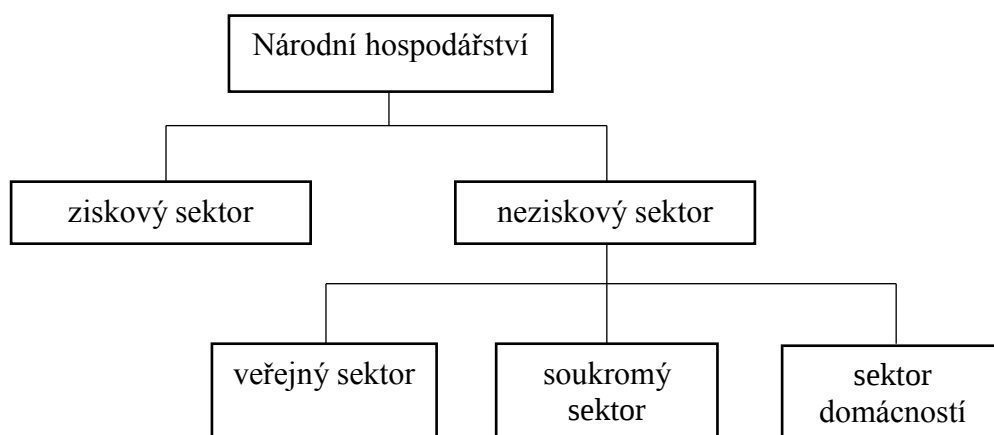
Veřejný sektor je charakteristický tím, že jeho rozhodování probíhá veřejnou volbou a uplatňuje se v něm veřejná kontrola. Účelem fungování veřejného sektoru je naplňování veřejného zájmu a kritéria, které sleduje, jsou efektivnost a spravedlnost (Maaytová, Ochrana, Pavel a kol., 2015, s. 17).

Aktivním ekonomickým subjektem ve veřejném sektoru je stát, který plní zákonodárnou, správní a ekonomickou funkci. Zaměřuje se na zdravotnictví, školství, sociální zabezpečení, péči a obranu (Hejduková, 2015, s. 10).

2.2 Struktura národního hospodářství

V národním hospodářství má rozhodující význam spotřebitel (konzument) a výrobce (producent) (Nahodil a kol., 2009, s. 14).

Z hlediska principu financování je možné klasifikovat národní hospodářství dle následujícího schématu:



Obr. 1 Členění národního hospodářství podle principu financování (Tetřevová, 2008, s. 26)

Ziskový sektor spojuje ekonomické subjekty, které získávají prostředky na svůj provoz z tržeb za poskytování služeb a prodej výrobků – ty se prodávají na trhu za jejich tržní ceny. Jejich cílem je tedy dosažení zisku (Tetřevová, 2008, s. 26).

Neziskový sektor není založen na principu dosažení zisku, nýbrž na produkci užitku. Organizace neziskového sektoru zisk vytvářet může, ale musí ho použít na rozvoj organizace (Pelikánová, 2010, s. 15).

Neziskový sektor veřejný je financován z veřejných financí, je řízen veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole občanů. Funkcí tohoto sektoru je poskytování veřejné služby (Rektořík a kol., 2010, s. 14).

Neziskový sektor soukromý je ta část neziskového sektoru, která je financována ze soukromých financí. Fyzické a soukromé právnické osoby se dobrovolně rozhodnou vložit do konkrétní aktivity své finanční prostředky, aniž by přepokládali, že jim tento vklad přinese finančně vyjádřený zisk. Cíl tohoto sektoru je tedy přímý užitek, nikoli zisk (Rektořík a kol., 2010, s. 14).

Sektor domácností představuje občany, kteří plní důležitou roli svým začleněním do koloběhů finančních toků, dále pak vytváří poptávku po zboží a službách a vytváří nabídku výrobních faktorů (Tetřevová, 2008, s. 26, 27).

2.3 Neziskové organizace

Neziskové organizace jsou takové organizace, které nebyly založeny za účelem podnikání. Mohou sloužit například k veřejnému prospěchu či k prospěchu určité skupiny (Hejduková, 2015, s. 209).

2.3.1 Znaky neziskových organizací

Mezi obecné znaky neziskových organizací patří, že:

- jsou právnickými osobami (až na výjimky),
- jsou založeny za účelem veřejné prospěšné činnosti (ne za účelem podnikání),

- jejich vrcholný cíl není tvorba zisku (dosáhnou-li zisku, musí ho použít na realizaci své hlavní činnosti),
- mohou být financovány ze strany veřejných rozpočtů (Tetřevová, 2008, s. 37).

Mezi další důležitou charakteristiku neziskových organizací patří to, že jsou veřejně prospěšné, usilují o veřejné dobro, o dobro lidí, společnosti jako celku. Tento znak však není zcela jednoznačný, je třeba diferencovat tyto organizace od vzájemně prospěšných (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 20).

2.3.2 Klasifikace neziskových organizací

Neziskové organizace lze členit z mnoha hledisek. Jedno z nejvýznamnějších je hledisko globálního charakteru. Podle toho kritéria členíme neziskové organizace na:

- organizace **veřejně prospěšné** – jejich posláním je produkce takových statků, které uspokojují potřeby široké škály veřejnosti, všech, jež poskytované statky vyžadují, např. Český červený kříž,
- organizace **vzájemně prospěšné** – poslání těchto organizací spočívá v uspokojení svých členů – tzn. uzavřenému okruhu osob, které jsou současně členi organizace, např. tělovýchovná jednota (Pelikánová, 2016, s. 26).

Dalším členěním je například podle kritéria, kdo neziskovou organizaci financuje – organizace financované zcela z veřejných rozpočtů, zčásti z veřejných rozpočtů, z různých zdrojů (vlastní činnost, sbírky) a v neposlední řadě z výsledků realizace svého poslání (Tetřevová, 2008, s. 36).

2.4 Organizace neziskového sektoru v ČR

Každý typ neziskové organizace je zřizován zákonem, vyhláškou, případně nařízením vlády a podle této legislativy se musí řídit. Je zde specifikován vznik, zánik, způsoby řízení a orgány organizací a způsoby jejich hospodaření (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012, s. 17).

Mezi typy neziskových organizací se řadí:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obecné prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- veřejné výzkumné instituce,
- školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,
- obce, organizační složky, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 17).

2.5 Charakteristika vybraných neziskových organizací

Důležité hledisko členění neziskových organizací je na státní a nestátní neziskové organizace, které jsou zpracovány v následující tabulce.

Tab. 1: Základní členění neziskových organizací (vlastní zpracování dle Hejdukova, 2015, s. 214)

Základní členění neziskových organizací	Zaměření, cíl	Příklad organizace
Státní (vládní)	Zajištění veřejných služeb pro obyvatelstvo	Organizační složky Příspěvkové organizace
Nestátní (nevládní)	Podílení se na zabezpečování veřejných statků	Spolky Politické strany a politická hnutí Církevní a náboženské společnosti

Státní (vládní) neziskové organizace

Státní neziskové organizace mají podíl na realizaci výkonu veřejné správy, zajišťují pro obyvatelstvo veřejné služby. Mezi nejpodstatnější patří organizační složky a příspěvkové organizace (Hejduková, 2015, s. 214).

Nestátní (nevládní) neziskové organizace

Nestátní nezisková organizace je samosprávný a autonomní subjekt, což znamená, že je schopna řídit sama sebe. Má svá vlastní pravidla a není nijak ovládána zvenčí. Tato organizace vzniká dobrovolně a takto také vykonává své činnosti. Každá tato organizace si vymezí klady a zápory svého založení a nalezne optimální cestu své činnosti (Boukal, 2009, s. 16; Pelikánová, 2016, s. 30).

Nevládní nezisková organizace nevrací ani nerozděluje eventuální zisk ze své činnosti svým vlastníkům či správcům. Pokud zisku dosáhne, musí ho využít na cíle dané posláním této organizace (Boukal, 2009, s. 16).

Mezi nejpodstatnější nestátní neziskové organizace se řadí:

- spolky,
- fundace,
- ústavy,
- politické strany a politická hnutí,
- církevní a náboženské společnosti,
- veřejné výzkumné instituce aj. (Hejduková, 2015, s. 220).

2.6 Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace se zřizují pro činnosti neziskové a zabezpečují občanům mnohé důležité veřejné statky a jejichž rozsah, struktura a složitost požadují samostatnou právní subjektivitu (Hejduková, 2015, s. 217).

Tyto organizace hospodaří na základě schváleného ročního rozpočtu. Příspěvková organizace předloží výsledky hospodaření ke schválení zřizovateli, který určuje, jak bude rozdělen zisk nebo uhrazena ztráta (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 51).

Příspěvkové organizace působí především v oblasti vědy a výzkumu, zdravotnictví, školství, kultury, obrany a bezpečnosti, sociální péče, apod. Jsou zřizovány jak na úrovni státu, tak na úrovni územních samosprávných celků (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 52).

2.6.1 Příspěvková organizace státu

Příspěvková organizace zřízená organizační složkou státu vykonává hlavní činnost, která je vymezená zřizovatelem ve zřizovací listině, případně zvláštním zákonem. Dále tato příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu, s prostředky ze svých fondů, s prostředky získanými jinou činností, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s prostředky poskytnutými ze zahraničí a s peněžními prostředky poskytnutými s rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů (Růžicková, 2011, s. 37; Rektořík a kol., 2010, s. 59).

Veškeré příjmy příspěvkové organizace jsou prostředky získané pro stát. Rozpočet může zahrnovat jenom náklady a výnosy, které souvisí se službami souvisejícími s hlavní činností. Sestavuje se jako vyrovnaný a je sestavován v peněžních tocích. (Růžicková, 2011, s. 39).

Příspěvková organizace musí určené úkoly plnit tím nejhospodárnějším způsobem a zachovat stanovené finanční vztahy ke státnímu rozpočtu. Peněžní prostředky, které používá, může uplatnit jen k účelům, na které jsou určeny podle právních předpisů a k zabezpečení trvalého chodu organizace. Jestliže v příspěvkové organizaci dojde v průběhu roku k nečekaným situacím a může se stát, že rozpočtovaný hospodářský výsledek bude ztráta, musí příspěvková organizace provést taková opatření, aby zaručila jeho vyrovnaní (Růžicková, 2011, s. 39).

Státní příspěvkovou organizací je například Národní divadlo, Národní knihovna České republiky, Národní památkový ústav a další (Hejduková, 2015, s. 218).

2.6.2 Příspěvková organizace územních samosprávných celků

Příspěvková organizace zřízená územně samosprávným celkem (krajem nebo obcí) se zapisuje do obchodního rejstříku a je právnickou osobou, o jejímž vzniku vydá zřizovatel zřizovací listinu, která mimo jiné obsahuje hlavní účel organizace a tomu odpovídající předmět činnosti (Rektořík a kol., 2010, s. 59; Růžicková, 2011, s. 40).

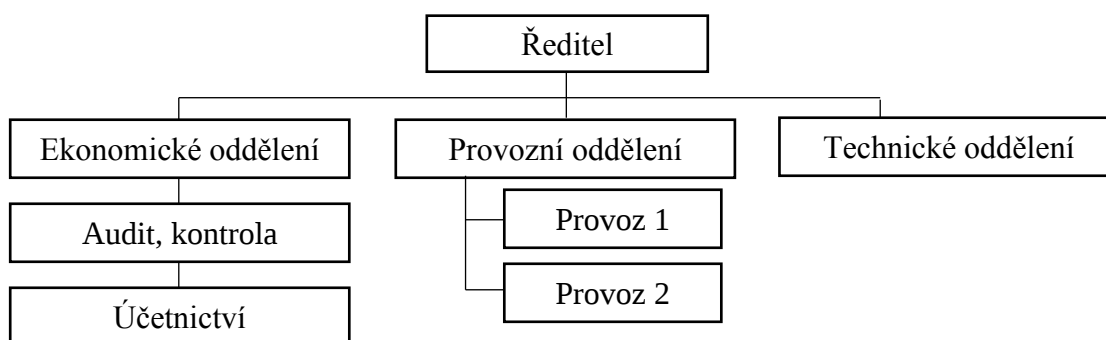
Na rozdíl od příspěvkových organizací státních, které mohou vedle hlavní činnosti vykonávat činnost „jinou“, příspěvkové organizace zřízené územně samosprávným celkem mohou mít příjmy z činnosti „doplňkové“ (Růžicková, 2011, s. 40).

Tyto příspěvkové organizace získávají peněžní prostředky z vlastní činnosti (jak z hlavní, tak doplňkové), s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele, ze svých fondů, dále pak využívají dary od fyzických i právnických osob, nezanedbatelnými prostředky jsou dotace na úhradu provozních výdajů z rozpočtu Evropské unie (Růžicková, 2011, s. 41).

Příspěvková organizace může vytvářet zisk ze své doplňkové činnosti, avšak může ho použít pouze na pokrytí výdajů činnosti hlavní (Rektořík a kol., 2010, s. 60).

2.6.3 Organizační schéma příspěvkové organizace

Zřizovatel příspěvkové organizace jmenuje vedoucího organizace (ředitele), který je statutárním orgánem a zastupuje příspěvkovou organizaci navenek. Další část se zabývá provozováním veřejných služeb, které jsou jejich hlavními činnostmi. Tuto činnost vykonává technické či provozní oddělení. Nepostradatelným útvarem je ekonomické, správní nebo právní oddělení. Kontrolním orgánem je jak vnitřní audit, tak i oddělení vnějšího auditu příslušného zřizovatele. Jednotlivé stupně řízení závisí na velikosti a důvodu zřízení příspěvkové organizace (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 51).



Obr. 3 Organizační schéma (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012, s. 51)

2.6.4 Peněžní fondy příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace tvoří podle zákonů o rozpočtových pravidlech tyto peněžní fondy:

- rezervní fond,
- fond investic,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb (Hejduková, 2015, s. 218).

Rezervní fond

Rezervní fond (účet 413) se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace. Zlepšený výsledek hospodaření je vytvořen tehdy, jestliže skutečné výnosy hospodaření jsou spolu s přijatým provozním příspěvkem větší než provozní náklady. Dalším zdrojem rezervního fondu jsou přijaté peněžní dary a peněžní prostředky poskytnuté ze zahraničí (§57, Zákon č. 218/2000 Sb.).

Prostředky rezervního fondu příspěvková organizace používá k dalšímu rozvoji své činnosti, k úhradě sankcí, k úhradě zhoršeného hospodářského výsledku, a k časovému překlenutí nesouladu mezi výnosy a náklady (§30, Zákon č. 250/2000 Sb.).

Fond investic

Fond investic (účet 416) tvoří příspěvková organizace k financování svých investičních potřeb. Zdroje tohoto fondu jsou peněžní prostředky ve výši odpisů hmotného a nehmotného majetku, podle zřizovatelem schváleného plánu, dále pak investiční příspěvek z rozpočtu zřizovatele, investiční dotace ze státních fondů, příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, peněžní dary a příspěvky od jiných subjektů, převody z rezervního fondu. Tento fond se využívá na pořízení dlouhodobého majetku (s výjimkou drobného dlouhodobého majetku), k úhradě investičních úvěrů a půjček, dále pak k posílení zdrojů na financování údržby a oprav (§31, Zákon č. 250/2000 Sb.).

Fond odměn

Fond odměn (účet 411) je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření. Tvorba fondu odměn je nepovinná, sám zřizovatel o jeho vytvoření rozhodne. Je určen na odměny

zaměstnancům, přednostně ze z fondu odměn hradí případné překročení prostředků na platy (Morávek, Prokúpková, 2016, s. 300).

Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb (účet 412) je vyvářen základním přidělem na vrub nákladů příspěvkové organizace z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy. Jeho účelem je zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli, dále soudcům, žákům středních odborných učilišť apod. (§60, Zákon č. 218/2000 Sb.).

2.6.5 Daně příspěvkových organizací

U příspěvkových organizací se lze setkat s placením těchto daní:

- daň z nabytí nemovitých věcí,
- daň z nemovitých věcí,
- daň z příjmů,
- daň z přidané hodnoty,
- silniční daň (Morávek, Prokúpková, 2016, s. 17).

Osvobození od daně

Osvobození od daně znamená, že zákon ze všeobecné daňové povinnosti stanoví výjimku, která je založena obecným závazným předpisem, nikoli individuálním správním aktem. Důvody pro osvobození zákon vždy udává – může to být hospodářská efektivita (např. stát sám sobě neplatí daně, náklady na jejich obsluhu by byly nevhodným výdajem), dále pak ochrana veřejného státu či veřejného zájmu apod. (Pelc, 2010, s. XIII, XIV).

Zvýhodněný daňový režim

Určené daňové neziskové subjekty má možnost snížit si vytvořený základ daně, z něhož se jinak platí daň z příjmů právnických osob. Existují další zvýhodněné režimy, např. snížení sazby daně u daně silniční, které mohou využít i neziskové subjekty (Pelc, 2010, s. XV).

2.6.6 Účetnictví příspěvkových organizací

Účetní systémy poskytují podstatné informace pro finanční řízení a kontrolu. V současné době probíhá účetní reforma nejen u příspěvkových organizací, která má za cíl zlepšení kvality kontroly účetnictví. Tato reforma napomáhá k dodržování účetních a kontrolních standardů (Morávek, Prokúpková, 2016, s. 165).

Většina příspěvkových organizací vede plný rozsah vedení účetnictví, ve kterém musí vést účetní knihy uspořádané:

- z časového hlediska – deníky,
- z věcného hlediska – hlavní kniha,
- knihy analytických účtů – podrobnosti k jednotlivých účtům a
- podrozvahové účty (Morávek, Prokúpková, 2016, s. 210).

Podrozvahové účty

Na podrozvahových účtech se evidují důležité skutečnosti, o nichž není účtováno na účtech rozvahových. Důvod, proč používat zápisy na podrozvaze patří, že stát bude mít přehled o pravděpodobných rizicích, možných výdajích a přepokládaných příjmech (Dobrozemský, Stejskal, 2017, s. 283).

Rozvaha

Rozvaha je přehled na jedné straně o úhrnu prostředků organizace a na straně druhé o úhrnu jejích zdrojů.

Tab. 2: Základní struktura rozvahy příspěvkové organizace (Morávek, Prokūpková, 2016, s. 196)

AKTIVA	PASIVA
Stálá aktiva	Vlastní kapitál
Dlouhodobý nehmotný majetek	Jmění účetní jednotky a upravující položky
Dlouhodobý hmotný majetek	Dotace na pořízení DM
Dlouhodobý finanční majetek	Kursově rozdíly
Dlouhodobé pohledávky	Oceňovací rozdíly
	Opravy chyb minulých let
Oběžná aktiva	Fondy účetní jednotky
Zásoby	Fond kulturních a sociálních potřeb
	Rezervní fond
	Fond odměn
	Fond reprodukce majetku
Krátkodobé pohledávky	Cizí zdroje
Přechodné účty aktiv	Dlouhodobé závazky
Krátkodobý finanční majetek	Krátkodobé závazky
Bankovní účty	Přechodné účty pasiv
Cenné papíry	
Ceniny	
Pokladna	

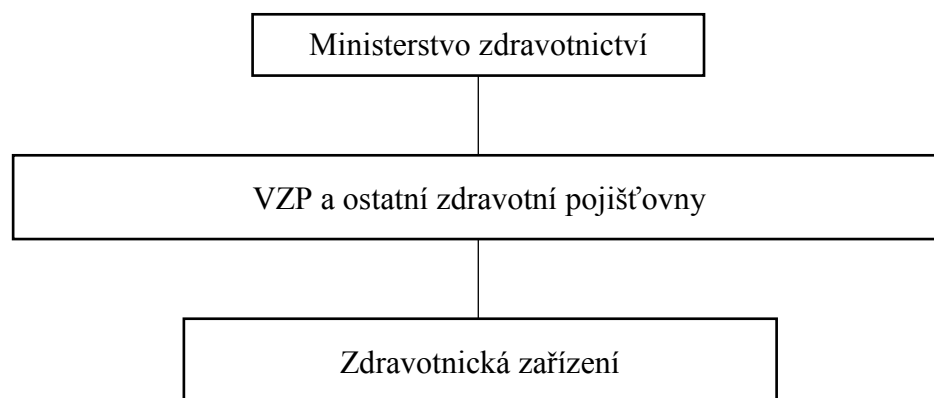
2.7 Financování zdravotnictví

Příspěvkové organizace jsou převládající právní formou zdravotnických zařízení v České republice. Zřizovatel, tj. ministerstvo, město nebo obec, takového zdravotnického zařízení dává do správy majetek. Správa svěřeného majetku musí být efektivní, a co nejhospodárnější. Zdravotnické zařízení sestavuje vyrovnaný rozpočet, který je součástí rozpočtu zřizovatele. Zřizovatel má rozsáhlou pravomoc nad kontrolním a rozhodovacím systémem takové organizace (Boukal, 2009, s. 230).

Zdravotní péče je tradiční oblast, k jejímuž zabezpečení se lidé shromažďovali již před mnoha sty lety. Ve vyspělých zemích je velmi významnou součástí života všech obyvatel. Jedná se o specifický sektor ekonomiky, který vyžaduje neustálé korekce, regulace a reformy (Boukal, 2009, s. 228; Ochrana, Pavel, Vítek a kol., 2010, s. 124).

Zdraví obyvatelstva ovlivňuje úroveň zdravotní péče. Ta je nedílnou součástí hospodářské politiky každé země. Odrazem stavu vyspělosti daného státu je její roveň poskytované zdravotní péče. Čím je ekonomická a kulturní úroveň státu vyšší, tím je poskytování zdravotní péče úplnější (Nahodil a kol., 2009, s. 90).

2.7.1 Zdroje financování zdravotnictví



Obr. 4 Struktura zdravotnických institucí v ČR (Nahodil a kol., 2009, s. 92)

Finanční prostředky na financování zdravotní péče se čerpají v různých státech z různých zdrojů.

V České republice plynou prostředky na financování zejména ze zdrojů:

- **zdravotních pojišťoven** - v závislosti s povinným zdravotním pojištěním
- **veřejných rozpočtů** - státní rozpočet, uzemní rozpočty a
- **domácností** – tzv. přímé výdaje domácností (Ochrana, Pavel, Vítek a kol., 2010, s. 132)

2.7.2 Financování zdravotnických zařízení v České republice

Do hlavních typů zdravotnických zařízení se řadí:

- **ordinace soukromých lékařů** – účtují konkrétním pojišťovnám o úkonech provedených na svých pacientech,
- **polikliniky** – jedná se o zdravotnická zařízení, která slouží pro více účelů, ale v příslušném regionu tvoří jeden hospodářský celek,
- **nemocnice** – jsou tvořeny především v okresech či větších městech,
- **léčebné ústavy** (Nahodil a kol., 2009, s. 96).

Tyto zdravotnické zařízení hospodaří zpravidla jako příspěvkové organizace, pokud nejsou soukromé. V této právní formě jsou již zmiňované státní nemocnice, státní zdravotnická zařízení, fakultní nemocnice apod. (Nahodil a kol., 2009, s. 96; Zlámal, Bellová, 2013, s. 67).

2.7.3 Zdroje financování zdravotnických zařízení

Zdroje financování zdravotnických zařízení můžeme rozdělit na zdroje:

- **hlavní** – úhrady od zdravotních pojišťoven,
- **ostatní** - úhrada od zaměstnavatelů, úhrada od ošetřených fyzických osob (Nahodil a kol., 2009, s. 96).

Úhrada od zdravotních pojišťoven

Zdravotní pojišťovny zabezpečují:

- ambulantní péči,
- ústavní péči,
- stomatologickou péči,
- léky na vydané recepty,

- lázeňskou péči,
- léčení v zahraničí,
- ostatní (Nahodil a kol., 2009, s. 96).

Zdravotní pojišťovny plní také kontrolní a regulační funkci. Do **kontrolní funkce** patří kontrola kvality a objemu zdravotní péče, která je poskytnuta a dodržení smluvních a platebních podmínek. **Regulační funkce** zase zahrnuje regulaci množství zdravotních zařízení s počtem uzavřených smluv s konkrétními zdravotnickými zařízeními (Ochrana, Pavel, Vítěk a kol., 2010, s. 133).

Úhrada od zaměstnavatelů

Část mzdy zaměstnance odchází formou tzv. zdravotního pojištění do fondu jeho zdravotní pojišťovny (Svoboda a kol., 2017, s. 163).

Zaměstnavatel za své pracovníky platí tyto zdravotnické náklady:

- preventivní prohlídku (při uzavření pracovního poměru),
- preventivní prohlídku pracovníků na rizikových pracovištích,
- za vybavení lékárniček první pomoci,
- za zabezpečení první pomoci na pracovišti (Nahodil a kol., 2009, s. 96).

Úhrada od ošetřených fyzických osob

Část vedlejších zdrojů financování tvoří přímé platby od pacientů za některé zdravotní úkony (Svoboda a kol., 2017, s. 163).

Mezi náklady, které si fyzická osoba musí hradit sama, spadá:

- zdravotní kosmetické úpravy,
- umělé přerušení těhotenství,
- stanovení alkoholu v krvi nebo moči aj. (Nahodil a kol., 2009, s. 97).

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

3.1 Poliklinika Žďár nad Sázavou

Historie polikliniky spadá do roku 1960, kdy vznikl požadavek na její výstavbu. Ovšem rozhodnutí o její výstavbě padlo až 19. června 1978, kdy Městský národní výbor rozhodl, že nová poliklinika bude postavena na ulici J. Fučíka 4 (nynější ulice Studentská). O několik let později byly zahájeny přípravné práce a v roce 1990 byla poliklinika slavnostně otevřena. Celkové náklady na výstavbu činily 19 323 000 Kč. V této budově prozatím najdeme lékárnu, zubní a dětská oddělení.

Od roku 2012 po současnost začíná budování a rekonstrukce polikliniky. Přichází renovace ordinace lékařů, rekonstrukce kanalizace, získání dalších rehabilitačních cvičeben. Dále proběhla výstavba invalidní WC, velkou pozornost a odezvu veřejnosti si získalo vybudování a otevření Výdejny a prodejny zdravotnických prostředků.

Poliklinika Žďár nad Sázavou je rozdělena do 10 středisek, mezi které patří středisko rehabilitací, poté laboratoř, rentgen, středisko angiologie, zahrnující lymfologii, dále pak dvě psychiatrie, lékařská služba první pomoci, onkologie, endokrinologie, fotovoltaická elektrárna a specifické středisko, do kterého patří středisko vyúčtování nájmů, údržby a administrativy.

3.2 Základní informace

Název:	Poliklinika Žďár nad Sázavou
Sídlo:	Studentská 1699/4, Žďár nad Sázavou 4, 591 01 Žďár nad Sázavou
Právní forma:	příspěvková organizace
Zřizovatel:	Město Žďár nad Sázavou
Vedení účetnictví:	ve zjednodušeném rozsahu
Plátce DPH:	od 1. ledna 2010

3.3 Hlavní činnost

Organizace poskytuje zdravotní péči v souladu s platnými zákony o zdravotních službách, zajištění podmínek pro poskytování péče podnájmem nebytových prostor a služeb s tím spojených. Za klienty a pacienty polikliniky se považují ti, kteří čekají na vyšetření, odběr, medicínský výkon či jiný úkon prováděný zaměstnancem Polikliniky Žďár nad Sázavou nebo podnájemcem Polikliniky Žďár nad Sázavou (Zdroj: Směrnice – organizační řád).

3.4 Doplnková činnost

Organizace je oprávněna provozovat doplňkovou činnost navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, je oprávněna k lepšímu využití svých hospodářských možností a odbornosti svých zaměstnanců:

- přenechávat do nájmu a podnájmu movitý a nemovitý majetek pro jiný účel než pro který byla organizace zřízena,
- provozovat hostinskou činnost,
- provozovat pevné fotovoltaické elektrárny za účelem výroby elektrické energie (Zdroj: Směrnice – organizační řád).

Organizace dále zajišťuje provoz lékařské pohotovostní služby pro občany města Žďáru nad Sázavou a spádové oblasti (Zdroj: Směrnice – organizační řád).

Na pokyn zřizovatele od roku 2017 je za doplňkovou činnost považováno pouze provozování pevné fotovoltaické elektrárny za účelem výroby elektrické energie. Ostatní výše zmíněné činnosti jsou od tohoto roku považovány za činnost hlavní.

3.5 Organizační struktura

Organizace je samostatným právním subjektem, vystupuje v právních vztazích svým jménem. Statutárním orgánem oprávněným jednat jménem organizace je ředitel. Dále jsou tu vedoucí oddělení, kteří jsou do funkcí jmenováni ředitelem.

Organizační řád je základní směnicí upravující chod organizace, dále specifikuje základní úkoly, které jsou stanovené zřizovací listinou. Řád je závazný pro všechny zaměstnance tak, aby byl dodržován řádný chod úkolů vyplývajících z jejich pracovního zařazení. Tito zaměstnanci jsou povinni řídit se jeho ustanoveními a zabezpečovat jejich pečlivé dodržování.

Ředitel řídí činnost organizace a do funkce je jmenován radou města Žďár nad Sázavou. Svým podpisem přijímá a stvrzuje práva a povinnosti organizace. Ředitel odpovídá zřizovateli za vedení organizace. Ředitel rozhoduje o zásadních otázkách organizace a činnosti, dále pak rozhoduje o personálním obsazení a vybavení organizace.

Vedoucí oddělení jsou do funkce jmenováni ředitelem a jsou oprávněni jednat jménem organizace ve věcech, které odpovídají svoji povahou jejich popisu pracovní činnosti a v rozsahu oprávnění svěřeného jim ředitelem. K těmto vedoucím se řadí například vedoucí zdravotnických prostředků, vedoucí rehabilitací, vedoucí rentgenu, apod.

Lékaři ostatních pracovišť přímo odpovídají za poskytování odborné zdravotní péče poskytované v rámci lékařské ordinace (Zdroj: Směrnice – organizační řád).

3.6 Zdroje financování

Mezi zdroje financování organizace patří peněžní prostředky získané vlastní činností, v rámci jednoho účetního období se řídí rozpočtem příjmů a výdajů schváleným zřizovatelem, dále se sem zahrnují prostředky přijaté z jiných rozpočtů. Příspěvková organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou hospodaří s těmito finančními prostředky:

- výnosy za poskytování služeb a výrobků,
- výnosy od zřizovatele,
- výnosy od jiných rozpočtových jednotek (především od zdravotních pojišťoven),
- ostatní nezařazené výnosy - především výnosy z pronájmu (Zdroj: Směrnice – organizační řád).

3.7 Analýza nákladů a výnosů

V následujícím textu se budeme zabývat strukturou a analýzou nákladů a výnosů a jejich rozvojem v letech 2013 až 2017.

3.7.1 Analýza nákladů hlavní činnosti

Tabulka 3 znázorňuje vývoj jednotlivých položek nákladů hlavní činnosti v průběhu let 2013 – 2017 v tisících Kč.

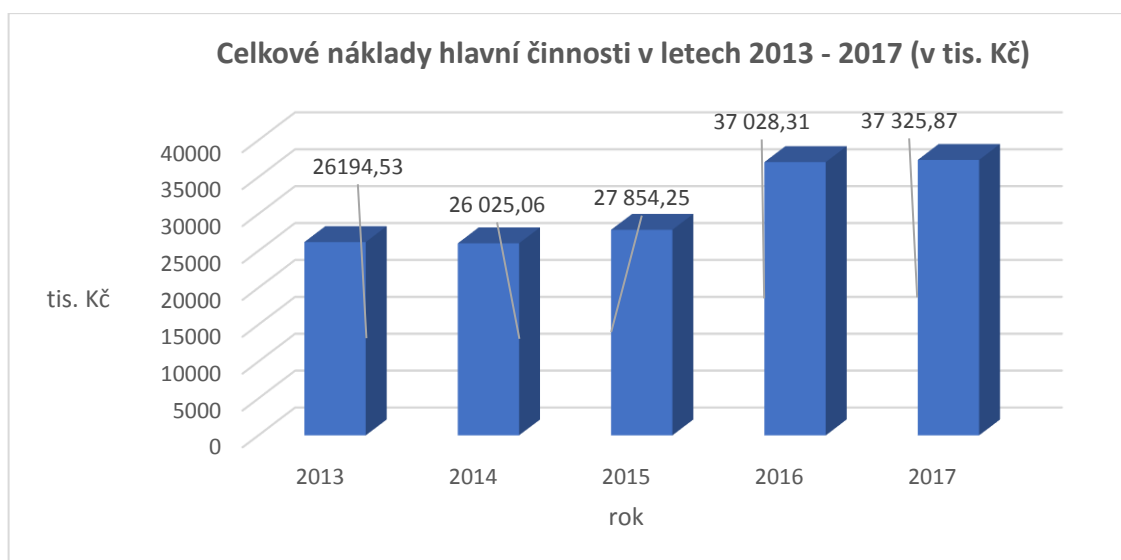
Tab. 3: Náklady na hlavní činnost v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazů organizace)

Náklady na hlavní činnost v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu	5 194,53	5 547,48	5 288,42	5 388,75	4 922,82
Spotřeba energie	961,95	424,42	526,44	551,73	1 713,23
Prodané zboží	9,34	-	-	-	3 091,69
Opravy a udržování	292,56	480,74	260,54	214,14	132,05
Cestovné	24,61	12,89	20,84	9,74	29,05
Náklady na reprezentaci	13,36	11,39	13,48	12,3	16,96
Ostatní služby	3 190,43	2 818,49	2 892,42	2 693,63	4 235,65
Mzdové náklady	11 538,5	11 740,45	13 129,9	13 710,21	16 466,46
Zákonné sociální pojištění	3 907,44	3 874,99	4 318,67	4 480,62	5 361,95
Jiné sociální pojištění	24,10	47,70	51,39	55,8	64,63
Zákonné sociální náklady	230,44	254,79	338,3	450,14	528,87
Jiné sociální náklady	123,84	- 43,80	52,62	81,99	41,24
Daň silniční	6,41	1,11	3,23	3,76	6,16
Jiné daně a poplatky	7,17	3,03	4,53	3,86	8,88
Smluvní úroky z prodlení	0,22	-	3,00	1,74	-
Jiné pokuty a penále	0,6	-	6,84	-	-
Manka a škody	18,25	- 18,25	-	-	18,17
Tvorba fondů	-	15,61	-	-	-
Odpisy DM	878,3	-	756,76	880,68	395,13
Prodaný DHM	1 201,1	- 1 184,67	-	8 242,65	-
Tvorba a zúčtování opravných položek	3,49	- 3,88	-	-	-
Náklady z vyřazených pohledávek	0,01	0,95	-	-	-
Náklady z drobného DM	227,21	162,91	119,26	178,74	181,79
Ostatní náklady z činnosti	- 1 761,30	1 858,36	36,85	43,49	81,77
Úroky	43,98	34,25	30,76	24,34	29,35
Ostatní finanční náklady	30,87	26,53	-	-	-
Daň z příjmů	27,00	- 40,44	-	-	-
Náklady celkem	26 194,53	26 025,06	27 854,25	37 028,31	37 325,87

Největší část nákladů na hlavní činnost tvoří ve sledovaných letech mzdové náklady, které se odvíjí od počtu zaměstnanců v této příspěvkové organizaci. Tyto náklady postupně narůstají, což je dáno, jak zvyšováním počtem zaměstnanců (příkladem jsou noví rehabilitační pracovníci v nově otevřených rehabilitačních cvičebnách), ale také zvyšováním jejich průměrných mezd. Další významnou nákladovou položkou jsou účty související se mzdovými náklady, a to zákonné sociální pojištění, jiné sociální pojištění, zákonné sociální náklady a jiné sociální náklady.

Důležitá položka je také spotřeba materiálu – ta se pohybuje každý rok v obdobných hodnotách – do této položky se zahrnuje speciální zdravotnický materiál, léčiva apod. Neméně podstatnou položkou jsou ostatní služby, kam spadá například servis laboratoře, rehabilitací a ultrazvuku a školení. Ty v roce 2014 až v 2016 klesají, ovšem v roce 2017 došlo k jejich nárůstu zhruba o jeden a půl násobek.

Všimnout si musíme výrazných změn u některých položek nákladů v roce 2017. Například spotřeba energie, která v roce 2017 vzrostla o více než trojnásobek na hodnotu 1 713,23 tisíc Kč oproti předchozímu roku, kdy tyto náklady činily 551,73 tisíc Kč. Důvodem je to, že v roce 2017 byly některé činnosti doplňkové přesunuty do sféry činnosti hlavní. Tato položka se navýšila například o spotřebu energie v pronajímaných prostorách, která byla v předchozích letech zahrnuta do činnosti doplňkové. V roce 2017 z tohoto důvodu vzrostla také položka prodané zboží – tato položka zahrnuje převážně náklady spojené s výdejnou a prodejnou zdravotnických potřeb. V předchozích letech byla tato položka nulová či nepatrná, ovšem v roce 2017 její hodnota činila 3 091,69 tisíc Kč.

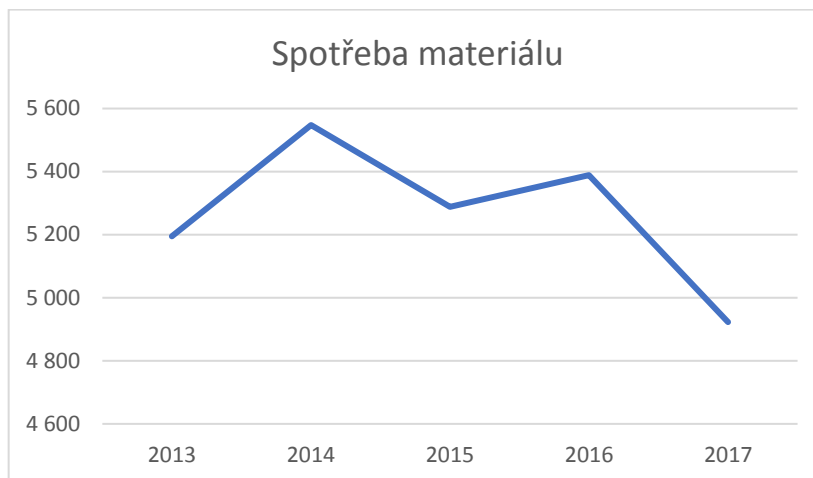


Graf 1: Celkové náklady na hlavní činnost v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 3)

Graf č. 1 ukazuje vývoj celkových nákladů na hlavní činnost příspěvkové organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou v letech 2013 – 2017. V roce 2014 došlo k nepatrnému poklesu celkových nákladů oproti roku 2013. Tento pokles byl způsoben zejména snížením ostatních služeb, dále pak snížení položky spotřeba energie a prodaného dlouhodobého hmotného majetku. Můžeme pozorovat, že v následujících letech se náklady zvyšují – v roce 2016 zde máme nárůst u položky prodaný dlouhodobý hmotný majetek, a to v částce 8 242,65 tisíc Kč oproti předchozímu roku, kdy tato položka byla nulová. Tuto položku tvoří zůstatková cena prodaného rentgenového přístroje. Rok 2017 zaznamenává mírný nárůst nákladů – což je způsobeno položkou prodané zboží, kdy tato položka dosáhla výše 3 091,69 tisíc Kč.

V následujícím grafu č. 2 můžeme pozorovat vývoj jedné z nejdůležitějších položek nákladů – spotřeba materiálu. Tu tvoří několik konkrétních položek, z nichž nejdůležitější jsou zdravotnický materiál a materiál na laboratoř potřebný k rozborům krve a moči. Dále je sem zahrnut běžný materiál na opravy – zámky, elektromateriály, zářivky, vodovodní baterie a podobně. Ve sledovaných letech se tyto náklady pohybují v konstantních hodnotách okolo 5 000 tisíc Kč. V prvním sledovaném roce dosahují tyto náklady 5 194,53 tisíc Kč, následující rok vzrostou o 352,95 tisíc Kč, z důvodu zvýšení množství potřebného laboratorního materiálu, kdy činí 5 547,48 tisíc Kč. Rok 2015 přináší pokles

těchto nákladů na 5 288,42 tisíc Kč, v dalším naopak růst této hodnoty na 5 388,75 tisíc Kč. Rok 2017 hodnota spotřeby materiálu dosahuje částky 4 922,82 tisíc Kč.



Graf 2: Spotřeba materiálu v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 3)

Další významnou položkou celkových nákladů jsou mzdové náklady spolu s odvody a zákonné a ostatní sociální náklady. V grafu č. 3 můžeme pozorovat, že po celé sledované období mzdové náklady rostou. Důvody k tomuto rostoucímu vývoji jsou dva – prvním z nich je zvyšování průměrných mezd jednotlivých skupin zaměstnanců a druhým je zvyšování jejich počtu.

V roce 2013 dosahovaly celkové mzdy hodnoty 11 538,50 tisíc Kč. Přepočtený počet zaměstnanců je v tomto roce 39,9. Průměrný měsíční plat činí 23 061 Kč. V roce 2014 bylo zaměstnáno 40,3 zaměstnanců a průměrný měsíční plat dosahuje hodnoty 22 871 Kč. V tomto roce je zaznamenán růst mzdových nákladů na 11 740,45 tisíc Kč. Rok 2015 přináší nárůst těchto nákladů o 1 389,45 tisíc Kč, kdy dosahují částky 13 129,90 tisíc Kč. V organizaci působilo 40,86 zaměstnanců a průměrný měsíční plat činí 19 680 Kč. 13 710,21 tisíc Kč je částka, kterou činí mzdové náklady v roce 2016, přepočtený počet zaměstnanců v tomto roce činí 41,95 a průměrný měsíční plat vzrostl na 25 637 Kč. V roce 2017 vidíme opět výraznější nárůst mzdových nákladů o 2 756,25 tisíc Kč na hodnotu 16 466,46 tisíc Kč. Přepočtený počet zaměstnanců, který měla organizace k dispozici, je 41,938 a průměrný měsíční plat dosahuje hodnoty 27 920 Kč.

Do průměrného měsíčního platu se nezapočítávají nenárokové složky platu, které zahrnují osobní příplatky a odměny.



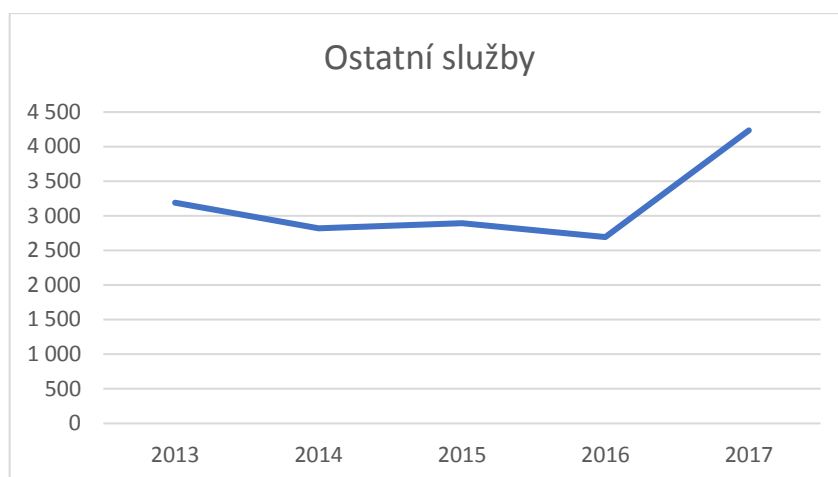
Graf 3: Mzdové náklady v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 3)

V následujícím grafu č. 4 vidíme vývoj zákonného a jiného sociálního pojištění, které souvisí právě se mzdovými náklady. Můžeme pozorovat, jak tyto náklady přímo úměrně rostou s právě zmiňovanými mzdovými náklady.



Graf 4: Zákonné a jiné sociální pojištění v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 3)

Za důležitou složku celkových nákladů hlavní činnosti považují také ostatní služby. Vývoj ostatních služeb znázorňuje graf č. 5. V rámci ostatních služeb jsou hrazeny např. revize a audity v laboratořích, revize rentgenů, servisy zdravotnických strojů a zařízení, zkoušky kvality vody, která je potřebná do rehabilitačních van. V roce 2013 tyto náklady činily 3 190,43 tisíc Kč, v dalších roce poklesly o 371,94 tisíc Kč. Naopak v roce ostatní služby mírně vzrostly na 2 892,42 tisíc Kč. Položku služeb v roce 2016 představuje hodnota 2 693,63 tisíc Kč. V posledním sledovaném roce můžeme vidět výrazný nárůst těchto nákladů na 4 235,65 tisíc Kč. Od roku 2014 do roku 2017 tyto náklady vzrostly o 1 417,16 tisíc Kč.



Graf 5: Ostatní služby v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 3)

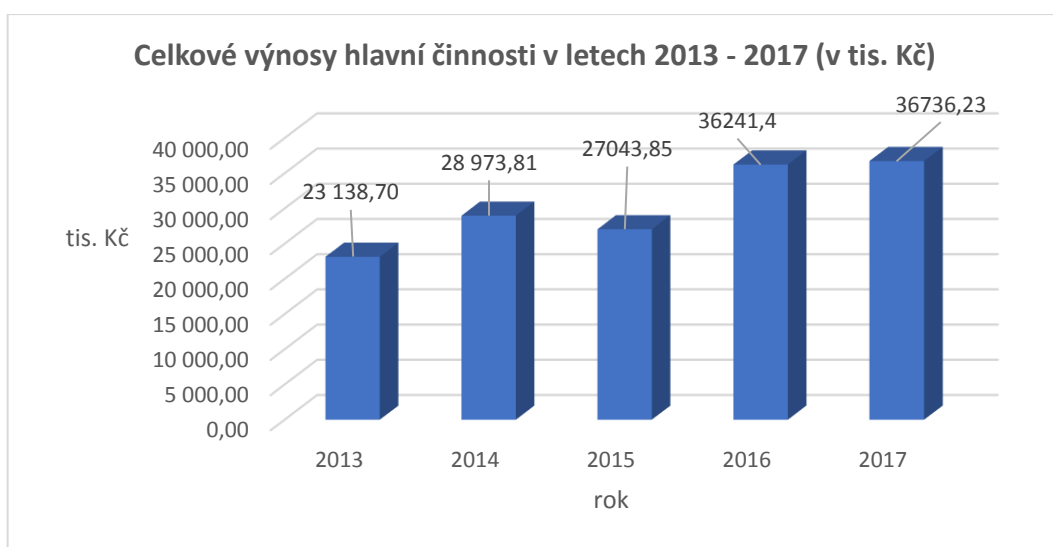
3.7.2 Analýza výnosů hlavní činnosti

V následujícím textu se budeme zabývat analýzou výnosů hlavní činnosti ve sledovaných letech, což znázorňuje právě tabulka 4.

Tab. 4: Výnosy z hlavní činnosti v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle výkazu organizace)

Výnosy z hlavní činnosti v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	3,11	-	-	-	-
Výnosy z prodeje služeb	22 806,9	25 142,56	25 122,51	26 212,91	26 411,44
Výnosy z pronájmu	28,50	1,25	39,23	11,48	4 811,74
Výnosy z prodaného zboží	7,11	54,56	-	-	3 749,29
Jiné výnosy z vlastních výkonů	3,00	-	-	-	-
Výnosy z prodeje materiálu	43,33	21,84	34,69	19,75	15,7
Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků	-	29,52	-	8 242,65	82,64
Výnosy z prodeje pozemků	-	-	-	-	-
Čerpání fondů	12,5	502,05	122,14	185,5	209,86
Ostatní výnosy z činnosti	30,82	14,13	46,66	61,31	66,7
Úroky	1,73	0,33	0,08	0,47	0,36
Ostatní finanční výnosy	7,20	-	0,48	-	-
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	194,5	3 207,57	1 678,06	1 507,34	1 388,51
Výnosy z hlavní činnosti celkem	23 138,70	28 973,81	27 043,85	36 241,40	36 736,23

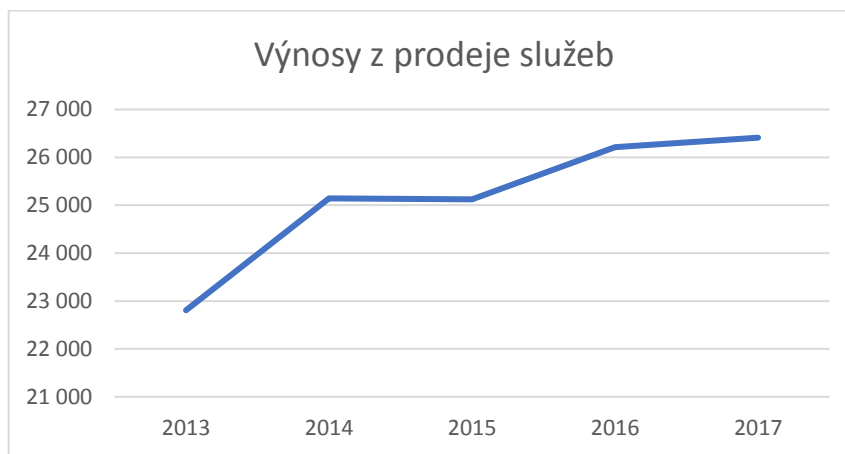
Z výše uvedené tabulky 4 je patrné, že největší zastoupení výnosů z hlavní činnosti mají výnosy z prodeje služeb, které zahrnují ošetření pacientů, odběry či jiné medicínské výkony. Ty se pohybují od hodnoty 2,2 mil. Kč až po hodnotu 2,6 mil Kč. Další důležitou položku tvoří výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů, konkrétně od Města Žďár nad Sázavou. Tyto výnosy jsou nejnižší v roce 2013, kdy převyšují částku 194 tisíc Kč, ovšem v dalších letech tvoří nezanedbatelnou část výnosů z hlavní činnosti. V roce 2016 tvoří významnou položku výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, která je v ostatních letech buď nulová anebo značně nižší. V tomto roce byl totiž prodán jeden z rentgenových přístrojů.



Graf 6: Celkové výnosy hlavní činnosti v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 4)

Celkové výnosy na hlavní činnost v letech 2013 – 2017 sledované příspěvkové organizace se mění. Jejich hodnoty můžeme vidět v grafu č. 6. V roce 2013 jsou celkové výnosy nejnižší, dosahují celkové výnosy částky 23 138,70 tisíc Kč, což tedy zapříčiněno již výše zmiňovanými nejnižšími výnosy vybraných místních vládních institucí – v dalších letech se tyto výnosy této položky významně zvýšily, což vidíme i na růstu celkových výnosů. Rok 2016 se nám hodnota zvýšila na 36 241,40 tisíc Kč, protože v tomto roce tvoří významnou položku výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, která je v ostatních letech buď nulová anebo značně nižší. V tomto roce byl prodán jeden z rentgenových přístrojů.

Vývoj nejvýznamnější položky výnosů hlavní činnosti je zaznamenán v grafu č. 7. Jsou to výnosy z prodeje služeb, které zahrnují již zmiňované výkony, jako jsou ošetření pacientů, odběry, regulační poplatky či jiné medicínské výkony. Tyto služby jsou tedy závislé na počtu ošetřených pacientů. Je zřejmý nárůst tržeb z prodeje služeb. Od roku 2013 do roku 2017 tento nárůst činí 3 604,54 tisíc Kč. V roce 2013 jsou tyto výnosy nejnížší, a to 22 806,90 tisíc Kč. V dalším roce vzrostlo počet ošetřených pacientů, a tedy i výnosy z prodeje služeb na 25 142,56 tisíc Kč. V roce 2015 zaznamenáváme nepatrný pokles o 20,05 tisíc Kč. O roku 2016 se počet ošetřených pacientů zvyšoval – v tomto roce dosáhly hodnoty 26 212,91 tisíc Kč, v dalším roce – 2017 – se tržby ještě zvýšily a přesáhly 26 400 tisíc Kč.



Graf 7: Výnosy z prodeje služeb v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 4)

Další významnou položkou jsou výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů. Tyto transfery jsou tvořeny od zřizovatele, tedy od Města Žďár nad Sázavou. V prvním sledovaném roce jsou tyto transfery nejnížší – 194,5 tisíc Kč. V dalším roce výrazně vzrostly, a to na 3 207,57 tisíc Kč z důvodu složitých účetních oprav výše rozpouštěných transferů v předchozích letech. Od roku 2015, kdy přesahují částku 1 600 tisíc Kč, tyto výnosy nepatrně klesají. 1 507,34 tisíc Kč – to je hodnota transferů roku 2016. V roce 2017 klesly o 118,83 tisíc Kč oproti předchozímu roku. V letech 2015 – 2017 tyto výnosy klesají v závislosti na snížení ordinačních hodin v oddělení lékařské služby první pomoci. V grafu č. 8 můžeme pozorovat vývoj těchto výnosů.



Graf 8: Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů
(Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 4)

Rovněž jako u nákladů, tak v roce 2017 vzrostly výnosy z pronájmu a z prodaného zboží. Jak jsem již zmiňovala, na začátku tohoto roku byly některé doplňkové činnosti na pokyn zřizovatele přesunuty do činnosti hlavní, mezi nimiž byla právě veškerá činnost související s pronájmy. V letech 2013 – 2016 tvoří výnosy z pronájmu nepatrnou část výnosů celkových, ovšem rok 2017 přináší nárůst na 4 811,74 tisíc Kč. Vývoj výnosů z pronájmu můžeme pozorovat v grafu č. 9. Ze stejného důvodu vzrostla i položka výnosy z prodaného zboží. V roce 2016 jsou tyto výnosy nulové a v roce 2017 tvoří nezanedbatelnou část celkových výnosů – 3 749,29 tisíc Kč. Do těchto výnosů jsou zahrnuty hlavně výnosy z prodeje zdravotnických potřeb.



Graf 9: Výnosy z pronájmu (Zdroj: vlastní zpracování dle tab. 4)

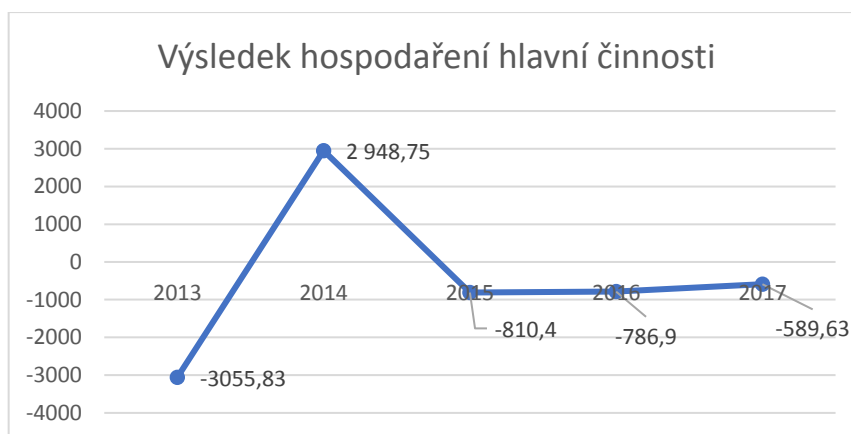
3.7.3 Výsledek hospodaření hlavní činnosti

V tabulce č. 5 vidíme hodnoty výsledku hospodaření hlavní činnosti v letech 2013 – 2017. V roce 2013 tento rozdíl činí záporný výsledek hospodaření v hodnotě -3 055, 83 tisíc Kč. V roce 2014 výrazně vzrostly výnosy hlavní činnosti 5 835,11 tisíc Kč a náklady klesly o 169,47 tisíc Kč, tudíž výsledek hospodaření hlavní činnosti za rok 2014 vyšel v hodnotě kladné, a to 2 948,75 tisíc Kč. Od roku 2015 je výsledek hospodaření záporný, což je dáno tím, že náklady převyšují jejich výnosy. V roce 2015 je hodnota výsledku hospodaření -810,40 tisíc Kč, v roce 2016 činí -786,90 tisíc Kč a v roce 2017 -589,63 tisíc Kč.

Tab. 5: Výsledek hospodaření hlavní činnosti v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu organizace)

	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem	23 138,70	28 973,81	27 043,85	36 241,40	36 736,23
Náklady celkem	26 194,53	26 025,06	27 854,25	37 028,31	37 325,87
Rozdíl	- 3 055,83	2 948,75	- 810,40	- 786,90	- 589,63

V následujícím grafu č. 9 můžeme pozorovat vývoj výsledku hospodaření hlavní činnosti ve sledovaných letech. Tento vývoj bych hodnotila vcelku negativně, protože ve všech letech vychází jako zhoršený, výjimku tvoří již zmíněný rok 2014. Zhoršené výsledky hospodaření z hlavní činnosti jsou kryty ze zlepšeného výsledku hospodaření z činnosti doplňkové.



Graf 10: Výsledek hospodaření hlavní činnosti v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 5)

3.7.4 Analýza nákladů doplňkové činnosti

Přehled jednotlivých nákladů v tis. Kč v letech 2013 – 2017 nám znázorňuje tabulka 6.

Tab. 6: Náklady na doplňkovou činnost v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů organizace)

Náklady na doplňkovou činnost	2013	2014	2015	2016	2017
Spotřeba materiálu	343,41	106,71	171,69	206,18	-
Spotřeba energie	928,36	968,92	1 093,13	1 093,68	-
Prodané zboží	-	373,61	2 112,33	2 807,81	-
Opravy a udržování	186,53	276,39	100,48	94,1	-
Cestovné	1,22	0,6	5,6	5,68	-
Náklady na reprezentaci	5,89	8,26	5,41	7,68	-
Ostatní služby	1 589,8	2 044,84	1 609,04	1 486,28	-
Mzdové náklady	1 243,9	1 561,84	1 665,24	1 795,67	-
Zákonné sociální pojištění	430,01	528,99	560,79	603,42	-
Jiné sociální pojištění	15,54	5,94	8,11	7,36	-
Zákonné sociální náklady	106,91	155,09	41,33	64,84	-
Jiné sociální náklady	73,2	- 54,8	0,98	18,82	-
Daň silniční	1,27	1,58	2,47	2,09	-
Jiné daně a poplatky	302,62	128,95	149,2	138,97	148,33
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	-	-	3,77	1,16	-
Jiné pokuty a penále	0,39	-	4,56	-	-
Manka a škody	18,25	- 18,25	-	-	-
Odpisy dlouhodobého majetku	440,31	83,31	532,21	481,72	352,49
Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	1 201,1	- 1 201,1	-	-	-
Tvorba a zúčtování opravných položek	2,38	-2,7	-	-	-
Náklady z vyřazených pohledávek	0,06	0,63	2,62	-	-
Náklady z drobného DM	5,51	224,27	28,2	6,38	-
Ostatní náklady z činnosti	- 1 772,11	1 857,05	29,42	35,25	-
Úroky	28,35	22,83	20,51	13,91	-
Ostatní finanční náklady	14,23	21,15	-	-	-
Daň z příjmů	27,00	- 13,5	-	73,89	-
Náklady celkem	5 194,13	7 080,61	8 147,09	8 944,89	500,82

Z tabulky 6 můžeme vidět, že u sledovaných let 2013 – 2016 významnou položku tvoří ostatní služby, která se pohybuje od 1 486,28 tisíc Kč do 2 044,84 tisíc Kč. Do těchto

nákladů se zahrnují například náklady na charitativní akce této příspěvkové organizace, softwarové služby nebo přepočítaná část nájemného činnosti doplňkové. Neopomenout nesmíme také na mzdové a s nimi související náklady, které nám ve sledovaných letech rostou až do částky 1 795,67 tisíc Kč v roce 2016. Do těchto nákladů spadají dělnická povolání a technickohospodářští pracovníci.

Významnou, stále rostoucí položkou, jsou náklady za spotřebovanou energii, která je nejnižší v prvním roce sledovaného období, a to v částce 928,36 tisíc Kč, a nejvyšší v roce 2016, v tomto roce tato položka dosáhla částky 1 093,68 tisíc Kč. V roce 2014 Poliklinika Žďár nad Sázavou otevírá výdejnu a prodejnu zdravotnických potřeb, což se nám projevuje v položce prodané zboží, kdy ji tvoří částka 373,61 tisíc Kč. Od tohoto roku nám tato položka významně roste až do roku 2016, kdy položka prodané zboží dosáhla částky 2 807,81 tisíc Kč.

Povšimnout si musíme roku 2017, kdy na pokyn zřizovatele se do doplňkové činnosti zahrnuje pouze provozování pevné fotovoltaické elektrárny za účelem výroby elektrické energie. V nákladech se to projevuje tak, že zde zbude položka jiné daně a poplatky, kterou tvoří především daň z elektrické energie v částce 148,33 tisíc Kč a dále odpisy dlouhodobého majetku - konkrétně fotovoltaické elektrárny, v částce 352,49 tisíc Kč. Celkové náklady za rok 2017 tedy činí pouze 500,82 tisíc Kč.



Graf 11: Celkové náklady na doplňkovou činnost v letech 2013 – 2014 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 6)

Graf č. 10 poukazuje na vývoj celkových nákladů na doplňkovou činnost Poliklinika Žďár nad Sázavou v letech 2013 – 2017. V roce 2013 tvoří celkové náklady částka 5 194,13 tisíc Kč, kdy v tomto roce tvořila významnou část těchto nákladů položka ostatní služby.

V roce 2014 nám celkové náklady vzrostly o 1 886,48 tisíc Kč – opět došlo ke zvýšení položky ostatní služby, dále pak mzdových nákladů a objevují se zde ostatní náklady z činnosti, které v tomto roce činí 1 857,05 tisíc Kč. V roce 2015 a 2016 se celkové náklady zvyšují, protože se zvyšuje již výše zmíněná položka prodaného zboží z důvodu realizace otevření výdejny a prodejny zdravotnických potřeb.

3.7.5 Analýza výnosů doplňkové činnosti

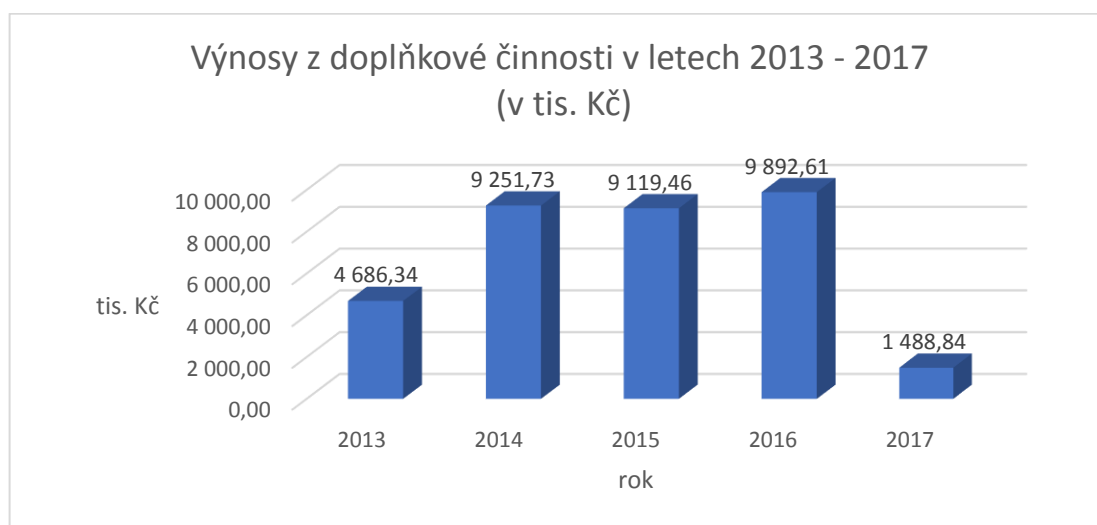
Vývoj výnosů doplňkové činnosti nám přibližuje tabulka 6, která obsahuje jednotlivém položky výnosů.

Tab. 7: Výnosy z doplňkové činnosti v tis. Kč v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu organizace)

Výnosy z doplňkové činnosti v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	11,05	18,63	21,03	18,41	19,22
Výnosy z prodeje služeb	5,04	764,61	228,76	285,1	-
Výnosy z pronájmu	4 817,89	4 862,41	4 807,5	4 789,29	-
Výnosy z prodaného zboží	-	480,11	2 568,48	3 413,76	-
Jiné výnosy z vlastních výkonů	2,00	-	-	-	-
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	-	-	-	0,031	-
Výnosy z prodeje materiálu	8,59	2,14	13,84	0,71	-
Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků	0,21	-	-	-	-
Čerpání fondů	6,00	334,70	2,30	2,50	-
Ostatní výnosy z činnosti	1 153,7	1 170,27	1 334,19	1 239,45	1 326,26
Úroky	1,15	-	-	-	-
Ostatní finanční výnosy	4,80	-	-	-	-
Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	- 1 324,08	1 618,86	143,36	143,36	143,36
Výnosy celkem	4 686,34	9 251,73	9 119,46	9 892,61	1 488,84

Hlavní zastoupení ve výnosech doplňkové činnosti v této příspěvkové organizaci mají výnosy z pronájmu, které se pohybují stále v podobných hodnotách kolem částky 4 800 tisíc Kč. Jsou to výnosy z pronájmu nebytových prostor pro jiné účely než zdravotnické, například kadeřnictví, kosmetické služby nebo rodinné centrum Srdíčko. Dále můžeme vidět, že od roku 2014 mají významnou roli výnosy z prodaného zboží, což je dáno již zmíněným zprovozněním prodejny zdravotnických potřeb. V roce 2014, kdy byla prodejna otevřena, se jedná o částku 480,11 tisíc Kč, ovšem další rok přináší navýšení těchto výnosů o 2088,37 tisíc Kč. V roce 2016 se výnosy z prodaného zboží opět zvyšují a to na částku 3 413,76 tisíc Kč. Významnou roli ve všech letech hrají také ostatní výnosy z činnosti, které jsou zhruba ve stále stejných či podobných částkách od 1 153,7 tisíc Kč (rok 2013) do 1 334,19 tisíc Kč (rok 2015). V roce 2013 si můžeme všimnout položky výnosů vybraných místních vládních institucí z transferů, která má zápornou hodnotu v částce 1 324,08 tisíc Kč z důvodu provedených oprav účtu 416 – fond investic. V roce 2014 už tato položka tvoří nezanedbatelnou část celkových výnosů. Částky v položce výnosy z prodeje vlastních výrobků tvoří především výnosy z prodeje elektrické energie z provozování pevné fotovoltaické elektrárny.

Opět zmíním, že od roku 2017 se na pokyn zřizovatele do vedlejší činnosti zahrnuje pouze provozování pevné fotovoltaické elektrárny za účelem výroby elektrické energie. Celkové výnosy klesly o 8 403,77 tisíc Kč oproti roku 2016. 1 488,84 tisíc Kč je částka těchto výnosů za rok 2017.

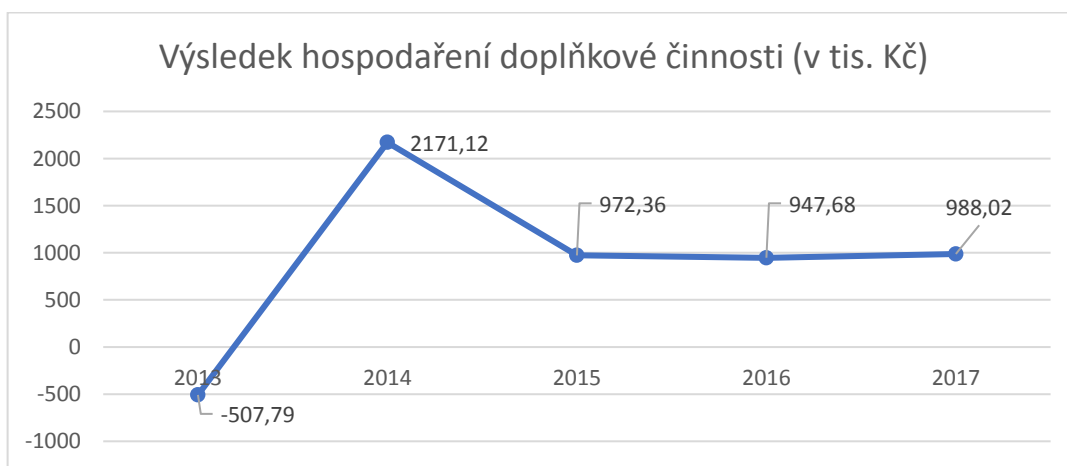


Graf 12: Celkové výnosy z doplňkové činnosti v letech 2013 – 2017
(Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 7)

Graf č. 11 ukazuje celkové výnosy na doplňkovou činnost v letech 2013 – 2017 příspěvkové organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou. V letech 2013 – 2016 tyto výnosy tvoří především výnosy z pronájmu a ostatní výnosy z činnosti. Z grafu je patrné, že výnosy byly nejvyšší v roce 2016, což je dáno nejvyššími výnosy z prodaného zboží za sledované období, v tomto roce však nepatrně poklesly ostatní výnosy z činnosti o 94,74 tisíc Kč oproti předchozímu roku a výnosy z pronájmu, a to o částku 18,21 tisíc Kč. V roce 2015 můžeme vidět významný pokles výnosů vybraných místních vládních institucí z transferů, který je stále identický až do konce sledovaného období.

3.7.6 Výsledek hospodaření doplňkové činnosti

Vývoj výsledku hospodaření doplňkové činnosti znázorňuje graf č. 12. V roce 2013 činil výsledek hospodaření -507,79 tisíc Kč. Je to dáno tím, že náklady z doplňkové činnosti, které činily 5 194,13 tisíc Kč, výrazně převyšovaly jejich výnosy s hodnotou 4 686,64 tisíc Kč. V roce 2014 došlo k výraznému navýšení hospodářského výsledku na 2 171,12 tisíc Kč, kdy výnosy vzrostly o 4 565,39 tisíc Kč, kdežto náklady pouze o 1 886,48 oproti předchozímu roku. Další rok – 2015 – zaznamenal pokles výsledku hospodaření o 1 198,76 tisíc Kč, kdy činil 972,36 tisíc Kč. 947,68 tisíc Kč, to je hodnota výsledku hospodaření v roce 2016, kdy oproti předchozímu roku poklesl o 24,68 tisíc Kč. Rok 2017 zaznamenal nárůst o 40,34 tisíc Kč, kdy činil 988,02 tisíc Kč.



Graf 13: Výsledek hospodaření doplňkové činnosti v letech 2013 – 2017 (Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 7)

V následující tabulce 8 vidíme vyčíslené výnosy a náklady z doplňkové činnosti a jejich rozdíl, tedy výsledek hospodaření.

Tab. 8: Hospodářský výsledek doplňkové činnosti v letech 2013 - 2017 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu organizace)

	2013	2014	2015	2016	2017
Výnosy celkem	4 686,34	9 251,73	9 119,46	9 892,61	1 488,84
Náklady celkem	5 194,13	7 080,61	8 147,09	8 944,89	500,82
Rozdíl	- 507,79	2 171,12	972,36	947,68	988,02

Hospodaření polikliniky v rámci doplňkové činnosti bych hodnotila pozitivně. Výjimku tvoří již zmiňovaný rok 2013, kdy výsledek hospodaření z doplňkové činnosti vychází záporně. Ovšem v letech následujících nám doplňková činnost představuje další možný zdroj příjmů této příspěvkové organizace.

3.7.7 Celkového výsledek hospodaření

Když sečteme oba výsledky hospodaření, tedy výsledek hospodaření z doplňkové činnosti a z činnosti hlavní, získáme celkový hospodářský výsledek, který nalezneme v tabulce 9 ve všech sledovaných letech.

Tab. 9: Celkový výsledek hospodaření v letech 2013 - 2017 (v tis. Kč) (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu organizace)

	2013	2014	2015	2016	2017
VH z hlavní činnosti	-3 055,83	2 948,75	-810,4	-786,9	-589,63
VH z doplňkové činnosti	-507,79	2 171,12	972,36	947,68	988,02
VH celkem	-3 563,62	5 119,87	161,96	160,78	398,39

V grafu 13 sledujeme vývoj celkového výsledku hospodaření. V roce 2013 vychází jako zhoršený, protože zhoršený výsledek hospodaření vycházel u hlavní i doplňkové činnosti. Jeho hodnota činí -3 563,62 tisíc Kč. V roce 2014 měla poliklinika k dispozici zlepšený výsledek hospodaření v hodnotě 5 119,87 tisíc Kč. Zlepšený výsledek hospodaření roku 2014 byl použit i na úhradu zhoršeného výsledku roku 2013. V dalších letech poklesl, ale dál se pohybuje v kladných hodnotách. V roce 2015 činí 161,96 tisíc Kč, v roce 2016 byla hodnota nepatrně nižší, a to 160,78 tisíc Kč. Rok 2017 přinesl zhoršený výsledek

hospodaření z hlavní činnosti, který činí -589,63 tisíc Kč, ale výsledek hospodaření z doplňkové činnosti dosahuje částky 988,02 tisíc Kč, tudíž celkový výsledek hospodaření je 398,39 tisíc Kč.

Zlepšený výsledek hospodaření Poliklinika Žďár nad Sázavou přiděluje do rezervního fondu. Například v roce 2015 bylo k 1. 1. do tohoto fondu přiděleno 1 158,82 tisíc Kč ze zlepšeného výsledku hospodaření roku 2014, v roce 2016 tam bylo odvedeno 161,96 tisíc Kč, tedy celkový výsledek hospodaření z roku 2015. Roku 2016 máme k dispozici 160,78 tisíc Kč – tato celková částka byla přidělena právě do tohoto fondu.



Graf 14: Celkový výsledek hospodaření v letech 2013 - 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle tab. 9)

3.8 Finanční analýza příspěvkové organizace

Analýza je získávání a rozbor informací o kvalitativních a kvantitativních rysech zkoumaných subjektů. Finanční analýza je metodou hodnocení finančního hospodaření subjektu, při níž se zpracovávají data zachycená zpravidla v peněžních jednotkách (Kraftová, 2002, s. 25).

Finanční analýza napomáhá ke zjištění, zda je subjekt dostatečně ziskový, zda efektivně využívá svých aktiv, zda je schopen splácet včas své závazky a také působí jako zpětná informace o tom, kam subjekt v jednotlivých oblastech došel, které předpoklady a cíle se mu podařilo splnit a které naopak ne (Knápková, Pavelková, 2010, s. 15).

Za funkce finanční analýzy se považuje dosažení dvou základních funkcí:

- **prověření finančního zdraví subjektu** – průzkum finanční situace podniku k určitému datu,
- **sestavení základu pro finanční plán** – tato funkce se opírá o poznatky finanční analýzy, které jsou základem pro plánování hlavních finančních veličin (Růčková, 2015, s. 21).

Za základní nástroje finanční analýzy jsou považovány dílčí ukazatele finanční analýzy. Pro zhodnocení hospodaření příspěvkové organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou jsou vybrány tyto ukazatele:

- ukazatele autarkie,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele financování.

3.8.1 Ukazatele autarkie

Ukazatel autarkie je jedním z ukazatelů, který může sloužit k hodnocení organizace. Tento ukazatel odráží míru soběstačnosti municipální firmy. Protože municipální firmy nejsou zřizovány za účelem zisku a jejich hospodářský výsledek je zachycován na akruální bázi, je tento ukazatel sporným pro zhodnocení efektivnosti municipální firmy. Tento ukazatel může být hodnocen na bázi výnosově nákladové nebo příjmově výdajové, a to v závislosti na použitých datech (Kraftová, 2002, s. 101).

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosově nákladové udává, v jaké míře je analyzovaná organizace soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů hlavní činnosti. Míru soběstačnosti lze hodnotit kladně, pokud je ukazatel roven 100 %. Pokud tento ukazatel dosahuje hodnot vyšších jak 100 %, je třeba zvážit, zda je s dotačními prostředky nakládáno efektivně. V případě menší hodnoty je krytí nákladů

výnosy hodnocené jako nedostatečné a je třeba provést analýzu příčin (Kraftová, 2002, s. 102).

Autarkie hlavní činnosti se vypočítá následovně:

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} \times 100 [\%]$$

kde:

$A_{HV-H\check{C}}$ je autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi,

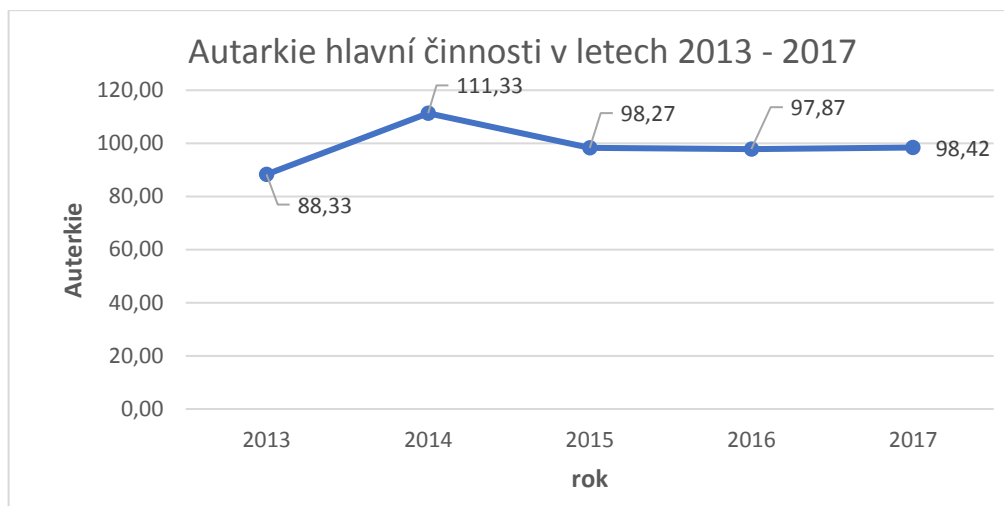
$V_{H\check{C}}$ - výnosy z hlavní činnosti,

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

Tab. 10: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu organizace)

Autarkie hlavní činnosti	2013	2014	2015	2016	2017
$V_{H\check{C}}$ v tis. Kč	23 138,70	28 973,81	27 043,85	36 241,40	36 736,25
$N_{H\check{C}}$ v tis. Kč	26 194,53	26 025,06	27 854,25	37 028,31	37 325,87
Autarkie v %	88,33	111,33	98,27	97,87	98,42

Ve výše uvedené tabulce č. 10 můžeme vidět, že tento ukazatel nedosahuje doporučených hodnot, které by se měly rovnat 100 %. V roce 2013 jsou výnosy za sledované období nejnižší a činí 23 138,70 tisíc Kč a náklady převyšují výnosy o 3 055,83 tisíc Kč a dosahují hodnoty 26 194,53 tisíc Kč. Ukazatel autarkie je v tomto roce roven 88,33 %, což udává, že krytí nákladů výnosy bylo v tomto roce nedostatečné. V roce 2014 byla hodnota tohoto ukazatele 111,33 %, protože výnosy hlavní činnosti převyšovaly jejich náklady o 2 948,75 tisíc Kč. V tomto případě je třeba zvážit, zda je s dotačními prostředky od zřizovatele nakládáno efektivně. V tomto roce přijala poliklinika od zřizovatele transfery v hodnotě 3 207,57 tisíc Kč z důvodu účetních oprav rozpouštěných transferů předchozích let. V letech 2015 a 2016 se hodnoty pohybují mírně pod, respektive nad 98 %. V roce 2017 je tato hodnota za sledovaná léta nejideálnější, protože se nejvíce blíží doporučené hodnotě, což nám znázorňuje i graf č. 14.



Graf 15: Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů (Zdroj: vlastní zpracování dle tab. 10)

3.8.2 Ukazatele likvidity

Likviditu charakterizuje Sedláček (2011, s. 66) jako schopnost podniku dostát svým závazkům. Je to souhrn všech potencionálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici, aby uhradil své splatné závazky.

Okamžitá likvidita

Za nejpřísnější ukazatel likvidity využitelný u všech municipálních firem je považována likvidita okamžitá. Tento ukazatel hodnotí stav pouze k danému okamžiku. Pro finančně zdravé firmy soukromého sektoru bývá udávána hodnota okolo 0,2. U municipální firem bývá tato hodnota zpravidla vyšší, protože především na konci roku bývá větší zůstatek peněžních prostředků (Kraftová, 2002, s. 115).

Okamžitá likvidita se vypočítá následovně:

$$L_I = \frac{Pe}{KZv}$$

kde:

L_I je okamžitá hodnota,

Pe - peníze a jejich ekvivalenty (včetně termínovaných vkladů v krátké době obchodovatelných cenných papírů),

KZv jsou krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 115).

Tab. 11: Okamžitá likvidita v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu organizace)

Okamžitá likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
Pe v tis. Kč	329,69	160,47	119,90	348,67	657,54
KZv v tis. Kč	3 655,51	5 407,89	5 202,57	5 212,72	5 212,72
Okamžitá likvidita	0,09	0,03	0,02	0,07	0,13

V tabulce 11 je analyzována okamžitá likvidita příspěvkové organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou. Je zde porovnáván stav položky peníze (krátkodobého finančního majetku) s položkou krátkodobé závazky. Vypočtené hodnoty však u zkoumané příspěvkové organizace neodpovídá doporučeným hodnotám. Ve všech obdobích dosahují mnohem nižších hodnot, což je dáno vysokými částkami u krátkodobých závazků, konkrétně u krátkodobých úvěrů, dále závazků za dodavateli a krátkodobými přijatými zálohami. Znamená to tedy, že analyzovaná příspěvková organizace není schopna hradit právě splatné dluhy nejlikvidnějším majetkem. V následujícím grafu č. 15 vidíme vývoj okamžité likvidity v letech 2013 – 2017.



Graf 16: Okamžitá likvidita v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle tab. 11)

Pohotová likvidita

Tento ukazatel poukazuje na vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Ideální hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat kolem 1, nižší hodnoty upozorňují na nebezpečí nesolventnosti, naopak vyšší hodnoty signalizují neefektivní vázání prostředků v penězích a pohledávkách (Kraftová, 2002, s. 117).

Vzorec pro výpočet pohotové likvidity je následovný:

$$L_{II} = \frac{Pe + Po}{KZv}$$

kde:

L_{II} je pohotová likvidita,

Pe - peníze a jejich ekvivalenty (tj. vč. termínovaných vkladů a v krátké době obchodovatelných cenných papírů),

Po - pohledávky, a to krátkodobé pohledávky,

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

Tab. 12: Pohotová likvidita v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu organizace)

Pohotová likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
Pe v tis. Kč	329,69	160,47	119,9	348,67	657,54
Po v tis. Kč	5 416,08	5 833,44	5 394,76	5 463,26	5 118,92
KZv v tis. Kč	3 655,51	5 407,89	5 202,57	5 212,72	5 073,70
Pohotová likvidita	1,57	1,11	1,06	1,11	1,14

Nejvyšší hodnoty u pohotové likvidity dosahuje Poliklinika Žďár nad Sázavou v roce 2013, a to 1,57. V dalších letech se hodnota pohybuje lehce nad doporučenou hodnotou, což prezentuje vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Otrusínová, Kubičková (2011, s. 99) uvádí ideální hodnoty vzhledem k charakteru organizace v rozmezí 1,0 – 1,5, což organizace téměř ve všech letech splňuje. V grafu 16 můžeme vidět vývoj pohotové likvidity.



Graf 17: Pohotovná likvidita v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle tab. 12)

Čistý pracovní kapitál

Tento ukazatel se vyjadřuje jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Představuje, kolik prostředků má municipální firma k dispozici pro svou běžnou provozní činnost. Jedná se o okamžitou veličinu neboli absolutní ukazatel likvidity (Kraftová, 2002, s. 117).

Vzorec pro výpočet čistého pracovní kapitálu:

$$PK = OA - KZv$$

kde:

PK je čistý pracovní kapitál,

OA jsou oběžná aktiva,

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

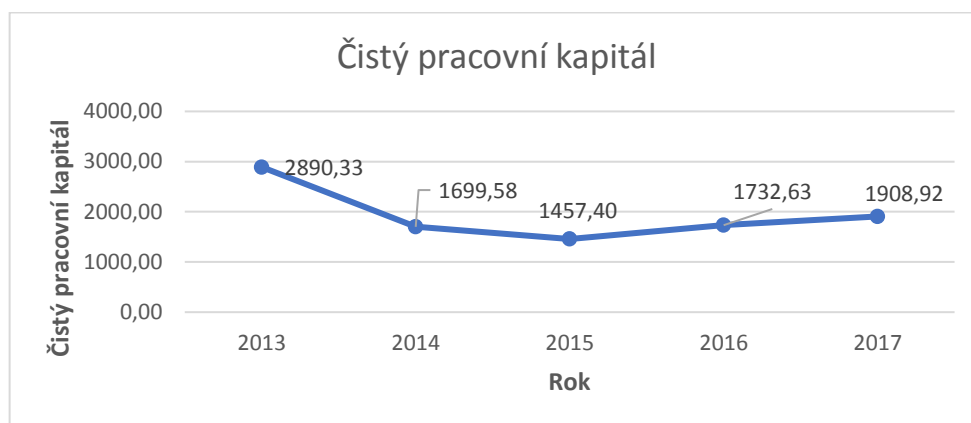
Tab. 13: Čistý pracovní kapitál v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu organizace)

Pracovní kapitál	2013	2014	2015	2016	2017
OA v tis. Kč	6 545,84	7 107,47	6 659,97	6 945,35	6 982,62
KZv v tis. Kč	3 655,51	5 407,89	5 202,57	5 212,72	5 073,70
PK (v tis. Kč)	2 890,33	1 699,58	1 457,40	1 732,63	1 908,92

V tabulce 13 vidíme, kolik oběžných prostředků má organizace k dispozici pro své běžné fungování. Nejvýznamnější částí oběžných aktiv u analyzované příspěvkové organizace

tvoří krátkodobé pohledávky. Nejvyšší částky, a to 2890,33 tisíc Kč, dosahuje tento ukazatel v roce 2013 díky tomu, že vykazuje nejnižší částku v krátkodobých závazcích za sledované období.

Vyšší přebytek oběžných aktiv sice svědčí o dobrém finančním zázemí, na druhou stranu však může tento velký rozdíl vést k ne hospodárnosti.



Graf 18: Čistý pracovní kapitál v letech 2013 – 2017 (Zdroj: vlastní zpracování dle tab. 13)

3.9 Celkové zhodnocení

V následujícím textu se zaměřím na celkové zhodnocení hospodaření příspěvkové organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou za období od roku 2013 až do roku 2017.

Hlavní činnost

Poliklinika Žďár nad Sázavou v rámci své hlavní činnosti zajišťuje zdravotní péči na různých oddělení prostřednictvím svých zaměstnanců (lékařů a zdravotnických pracovníků). Dále zajišťuje pronájem nebytových prostor zdravotnickým subjektům nebo příbuzným oborům, kde zabezpečuje i služby s tímto spojené. Jelikož výnosy z těchto úkonů nestačí na financování veškerých nákladů organizace, jsou jí přiznány dotace od zřizovatele – Města Žďár nad Sázavou.

V hlavní činnosti tvoří celkové náklady příspěvkové organizace především mzdové náklady a s nimi související náklady – zákonné a jiné sociální pojištění. S těmito náklady je spojeno přes 49 % celkových nákladů. V roce 2015 tvořily tyto položky dokonce 62 % celkových nákladů. Důležitou položkou celkových nákladů jsou ostatní služby, kam jsou

zahrnovány především revize zdravotnických zařízení v jednotlivých oddělení. Podíl těchto nákladů se pohybuje okolo 10 % na nákladech celkových. Mezi další nezanedbatelné položky se řadí spotřeba materiálu na laboratorní a zdravotnické pomůcky a platby za energie. V roce 2017 se zvýšila položka prodané zboží - důvodem je to, že v roce 2017 byly některé činnosti doplňkové přesunuty do sféry činnosti hlavní – v tomto případě se jedná především náklady spojené s výdejnou a prodejnou zdravotnických potřeb.

Celkové výnosy hlavní činnosti jsou tvořeny především výnosy z prodeje služeb za ošetření pacientů, odběry a regulační poplatky. Tvoří přes 70 % celkových výnosů. Nejvyšší hodnoty dosahují v roce 2013, kdy jejich podíl na celkových výnosech činí 98 %. Další důležitou položkou jsou výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů od Města Žďár nad Sázavou, zbylou část tvoří výnosy od zdravotních pojišťoven, výnosy z prodeje materiálu. V roce 2017 se k podstatným položkám řadí také výnosy za pronájem movitého a nemovitého majetku a výnosy z prodaného zboží, kde se opět projevuje již zmiňovaná změna, kdy byly některé doplňkové činnosti na pokyn zřizovatele přeraženy do činnosti hlavní. V tomto roce tvoří výnosy z pronájmu 13 % celkových výnosů a výnosy z prodaného zboží 10 % celkových výnosů.

Náklady a výnosy za analyzované období nemají stabilní vývoj. Ve sledované příspěvkové organizaci neplatí ani to, že když vzrostou náklady, vzrostly by i výnosy. Největší rozdíl mezi vývojem nákladů a výnosů byl v roce 2014, kdy došlo ke snížení nákladů o 0,64 % (169,47 tisíc Kč) oproti předchozímu roku, ovšem výnosy vzrostly o 25,21 % (5 835,11 tisíc Kč). Důvodem zvýšení výnosů bylo navýšení transferů od zřizovatele a dále zvýšený počet ošetřených pacientů, čímž se zvýšily výnosy z prodeje služeb. K největšímu zvýšení nákladů i výnosů došlo v roce 2016, kdy se náklady zvýšily o 32,94 % (9174,06 tisíc Kč) z důvodu prodeje rentgenového přístroje, jehož zůstatková cena činila 8 242,65 tisíc Kč. Ze stejného důvodu došlo i k navýšení výnosů, které narostly o 34,01 %.

Výsledek hospodaření z hlavní činnosti také není stabilní. Za sledovaná období je převážně záporný. Pouze v roce 2014 příspěvková organizace dosáhla kladného výsledku hospodaření a to v hodnotě 2 948,75 tisíc Kč. V tomto roce výrazně vzrostly výnosy z transferů od zřizovatele, kdy bylo třeba opravit nutné účetní nesrovnalosti rozpuštěných

transferů předchozích let. V ostatních letech výsledek hospodaření vychází záporný, protože celkové náklady převyšovaly celkové výnosy. Tyto zhoršené výsledky z hlavní činnosti jsou kryty ze zlepšeného výsledku hospodaření z činnosti hlavní.

Celkové hospodaření v hlavní činnosti bych hodnotila spíše negativně, vzhledem k tomu, že výsledek hospodaření za analyzované roky je převážně záporný. Na druhé straně je třeba ocenit to, že poliklinika neustále investuje do modernizace zdravotnického zařízení, která je nezbytná - do nového přístrojového vybavení, do rekonstrukce jednotlivých oddělení, do vybudování nových ambulancí, a snaží se o úsporná opatření u spotřeby materiálu a energií.

Doplňková činnost

Doplňkovou činnost provozuje Poliklinika Žďár nad Sázavou za účelem navazujícím na činnost hlavní. Do roku 2016 ji tvořil pronájem movitého a nemovitého majetku, provozování hostinské činnosti a provozování pevné fotovoltaické elektrárny za účelem výroby elektrické energie. Od roku 2017 je na pokyn zřizovatele za doplňkovou činnost považováno pouze provozování pevné fotovoltaické elektrárny, což se projevuje v analýze nákladů i výnosů.

Mezi významné položky nákladů doplňkové činnosti patří ostatní služby, kam je zahrnována přepočítaná čistá nájemného spadající do činnosti doplňkové, dále spotřeba energie, mzdové náklady a s nimi související. U těchto nákladů si můžeme všimnout roku 2017, kdy se staly nulovými. Zde se projevuje výše zmiňovaná změna činností, které se zahrnují do doplňkových.

V celkových výnosech doplňkové činnosti je třeba zmínit výnosy z pronájmu. Tvoří přes 48 % celkových nákladů. Do těchto výnosů se zahrnují výnosy z pronájmu nebytových prostor pro jiného účely než zdravotnické (například Rodinné centrum Srdíčko). Tyto výnosy jsou v roce 2017 přesunuty do činnosti hlavní, proto jsou v tomto roce nulové. To samé se stalo u výnosů z prodaného zboží, které od roku 2014 z důvodu realizace otevření prodejny zdravotnických potřeb začínaly vzrůstat – v roce 2016 dosahovaly nejvyšší hodnoty, kdy tvořily 34 % celkových výnosů.

Celkové náklady mají rostoucí trend, výjimku tvoří rok 2017. Výnosy vzrostly v roce 2014

o 49,35 % (4565,39 tisíc Kč) oproti předchozímu, v dalším roce však nepatrně poklesly. V roce 2015 a 2016 celkové výnosy vzrostly, rok 2017 přinesl pokles celkových výnosů. Nejvyšší hodnotu výnosů můžeme pozorovat v roce 2014, kdy dosahovaly hodnoty 9 892,61 tisíc Kč. V tomto roce byly nejvyšší výnosy z transferů a výnosy z pronájmu. Největší nárůst zaznamenaly náklady a výnosy v roce 2014, kdy výnosy vzrostly o již zmiňovaných 49,35 % a náklady o 36,32 % (1886,48 tisíc Kč). Největší pokles zaznamenaly celkové náklady i výnosy v roce 2017, kdy byla většina jejich položek přesunuta z hlavní činnosti do doplňkové. Výnosy v tomto roce poklesly o 84,95 % (8403,77 tisíc Kč) a náklady o 94,40 % (8444,07 tisíc Kč).

Výsledek hospodaření doplňkové činnosti za sledované období je kladný, s výjimkou roku 2013, kdy jeho hodnota činí -507,79 tisíc Kč. K nejvyššímu nárůstu došlo v roce 2014, kdy vzrostl na hodnotu 2 171,12 tisíc Kč. V roce 2015 rozdíl výnosů a nákladů činí 972,36 tisíc Kč, v roce 2016 947,68 tisíc Kč a v posledním sledovaném roce 988,02 tisíc Kč.

Zlepšené výsledky hospodaření doplňkové činnosti jsou použity ke krytí zhoršených výsledků hospodaření hlavní činnosti. Proto je pro existenci analyzované příspěvkové organizace doplňková činnost důležitá.

U analyzované příspěvkové organizace byl pro zhodnocení hospodaření použit ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů. Je-li tento ukazatel roven 100 %, lze ho hodnotit kladně. V roce 2013 dosáhla míra autarkie hlavní činnosti hodnoty 88,33 %, kdy bych hodnotila krytí nákladů výnosy jako nedostatečné. V následujícím roce 2014 tento ukazatel výrazně přesahoval doporučenou hodnotu, kdy činil 111,33 %. V tomto případě je třeba zvážit, zda je s dotačními prostředky od zřizovatele nakládáno efektivně. V letech 2015 – 2017 se mi jeví vývoj autarkie stabilnější. V posledním analyzovaném roce se tento ukazatel nejvíce přibližuje doporučené hodnotě a činí 98,42 %.

Dalším hodnoceným ukazatelem je okamžitá likvidita, která hodnotí stav peněžním prostředku k danému okamžiku. Ve všech sledovaných letech jsou hodnoty mnohem nižší než hodnota doporučená. To znamená, že příspěvková organizace není schopna hradit

právě splatné dluhy nejlikvidnějším majetkem. Dalším ukazatelem likvidity je pohotová likvidita, která by se měla pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5, což organizace ve všech letech splňuje. Čistý pracovní kapitál představuje, kolik prostředků má organizace k dispozici pro svou běžnou provozní činnost. Tento ukazatel se pohybuje v kladných hodnotách, což je pozitivní skutečnost. Hodnota tohoto ukazatele neklesla pod 1 450 tisíc Kč.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

U neziskového subjektu, v našem případě příspěvkové organizaci, je velmi složité získat další finanční prostředky na hospodaření, z důvodu závislosti na souhlasu a rozhodnutí zřizovatele. U poliklinik by bylo nejpřínosnější, kdyby pojišťovny zvýšily úhrady za provedené zdravotní výkony, které už se nenavýšily za poslední tři roky, ačkoliv vláda nařídila zvýšení platů lékařů. Ovšem to je mimo působnost organizace. Jako doporučené návrhy uvádím rozšíření sortimentu ve výdejně a prodejně zdravotnických prostředků, reklamu prostřednictvím LCD obrazovek, zvýšení cen nájemného a snížení cen materiálu prostřednictvím výběru nového dodavatele.

4.1 Rozšíření sortimentu ve výdejně a prodejně zdravotnických prostředků

Jednou z mála možností, kde by mohla poliklinika rozšířit svoji činnost, je rozšíření sortimentu ve výdejně a prodejně zdravotnických prostředků, která byla otevřena slavnostně 22. září 2014. Protože si pacienti již na prodejnu a využívání jejích služeb zvykli, nebylo by špatné rozšířit její sortiment o moderní zdravotnické prostředky, které doporučují sami lékaři.

V současné době nabízí sortiment zboží a pomůcek na poukazy od lékařů a také na volný prodej. Mezi nejvýznamnější patří obvazový materiál a náplasti přes pomůcky pro diabetiky, ortopedické pomůcky, zubní a mezizubní kartáčky až po pomůcky do autolékárniček. Problém je v tom, že místo, kde nyní tato výdejna a prodejna působí, je plně využito a další sortiment už se sem nevejde a poliklinika už nemá další větší prostory, kam by se mohla tato výdejna a prodejna přesunout tak, aby bylo všechno nabízené zboží společně.

Doporučila bych nejvýznamnější zboží nabízet v prostorách polikliniky, kde prochází pacienti, kteří by mohli mít o dané produkty zájem. Tento prostor s nabízeným zbožím by mohl být mezi dvěma budovami polikliniky, kde se nacházel stánek s prodejem textilu, který se před pár měsíci zrušil. Tento prostor je velmi výhodný kvůli své poloze – nachází se tam, kde procházejí pacienti, kteří navštívili svého lékaře za účelem ošetření, ale také

je tento prostor umístěný vedle lékárny, kam chodí i lidé, kteří lékaře nenavštívili. V tomto prostoru by se mohly zdravotnické prostředky nabízet lidem, kteří by o ně mohli mít eventuálně zájem, a tím by se mohly zvýšit tržby za prodané zboží.

Přepokládejme tedy, že by se tržby, které v roce 2017 činily 3 749 286,63, by se navýšily o 15 %. S nabízeným zbožím by byly spojeny i určité náklady. Jedná se například o náklady spojené s vytápěním, ovšem poliklinika v zimním období musí prostory neustále vytápět, tudíž by k navýšení nákladů za topení nedocházelo. Další náklad souvisí se mzdou pověřeného zdravotnického pracovníka, který by zde byl zaměstnán. S tímto pracovníkem by se uzavřela pracovní smlouva, pracoval by osm hodin denně a jeho hodinová hrubá mzda (kde je zahrnuto sociální a zdravotní pojištění) by činila 130 Kč. Pro lepší představu jsem níže uvedla zvýšení nákladů ve třech různých variantách – optimistické, pesimistické a realistické:

1. Optimistická varianta

Náklady spojené s rozšířením sortimentu zdravotnických potřeb:

Denní náklad = 130 Kč/hodina * 8 hod = 1 040 Kč/den

Celkové roční náklady = 1 040 Kč/den * 250 dní = 260 000 Kč

Tržby spojené s rozšířením sortimentu zdravotnických potřeb:

3 749 286,63 * 25 % = 937 321,66 Kč

Roční výnosy po zvýšení tržeb o 25 % = 3 749 286,63 + 937 321,66 =
= 4 686 608,29 Kč/rok

2. Pesimistická varianta

Náklady spojené s rozšířením sortimentu zdravotnických potřeb:

Denní náklad = 130 Kč/hodina * 8 hod = 1 040 Kč/den

Celkové roční náklady = 1 040 Kč/den * 250 dní = 260 000 Kč

Tržby spojené s rozšířením sortimentu zdravotnických potřeb:

3 749 286,63 * 8 % = 299 942,93 Kč

Roční výnosy po zvýšení tržeb o 8 % = 4 049 229,56 Kč/rok

3. Realistická varianta

Náklady spojené s rozšířením sortimentu zdravotnických potřeb:

Denní náklad = 130 Kč/hodina * 8 hod = 1 040 Kč/den

Celkové roční náklady = 1 040 Kč/den * 250 dní = 260 000 Kč

Tržby spojené s rozšířením sortimentu zdravotnických potřeb:

3 749 286,63 * 15 % = 562 392,99 Kč

Roční výnosy po zvýšení tržeb o 15 % = 4 311 679,62 Kč/rok

Tab. 14 Předpokládaný přínos jednotlivých variant (Zdroj: vlastní zpracování dle výkazu organizace)

Varianta	Optimistická	Pesimistická	Realistická
Náklady	260 000	260 000	260 000
Tržby	937 321,66	299 942,93	562 392,99
Rozdíl	677 321,66	39 942,93	272 392,99

Z tabulky 14 můžeme vidět, že náklady ve všech variantách jsou rovny 260 000 Kč, tržby jsou však rozdílné. Nejvýhodněji vychází varianta optimistická, kdy by se celkové roční tržby za prodané zboží zvýšily o 25 %, tj. o 937 321,66 Kč. Rozdíl tržeb a nákladů je v této situaci roven 677 321,66 Kč. Ve variantě pesimistické, kdy se tržby zvýšily pouze o 8 % (o 299 942,93 Kč), tento rozdíl činí 39 942,93 Kč. Varianta realistická přináší vzrůst tržeb o 15 % (o 562 392,99 Kč), kdy rozdíl tržeb a nákladů představuje hodnota 272 392,99 Kč.

Další návrh, který by mohl zvýšit výnosy za prodané zboží, je například prodej speciálních bot, které doporučují ortopedičtí lékaři a v současné době o něj pacienti projevují obrovský zájem. Tyto boty se nahřívají, tvarují se přímo na nohu a doporučují se i pro malé děti, kterým pomáhají držet stabilitu. Cena těchto bot se většinou pohybuje od 885 Kč do 1350 Kč. Myslím, že po zavedení tohoto produktu by se mohly tržby za prodané zboží zvýšit také.

4.2 Reklama prostřednictvím LCD obrazovek

Dalším návrhem je umístění reklamy prostřednictvím LCD obrazovek. Poliklinika by mohla oslovit reklamní společnost, která na své vlastní náklady naistaluje obrazovky v prostorech polikliniky. Tuto společnost pak kontaktují klienti, kteří mají o propagaci svých výrobků prostřednictvím těchto obrazovek zájem.

Tuto obrazovku bych doporučila umístit na nejfrekventovanější místo, což by v tomto případě mohlo být přízemí, kudy se do budovy vchází a lidé zde čekají na ošetření lékařů. Za umístění každé reklamy by mohla poliklinika získat 500 Kč a na této obrazovce by běželo 10 různých reklam denně. Tyto reklamy by se obměňovaly měsíčně.

Protože si tyto reklamní společnosti umísťují obrazovky na vlastní náklady, jediný výdaj, který musí poliklinika vynaložit, je fixní platba za spotřebovanou elektrickou energii, která by vycházela na 200 Kč měsíčně. Zde jsou vyčísleny příjmy a výdaje spojené s reklamou prostřednictvím televizních obrazovek:

Výdaje spojené s reklamou prostřednictvím televizních obrazovek

Měsíční výdaj = 200 Kč/obrazovka

Roční výdaj = 200 Kč * 12 měsíců = 2 400 Kč

Příjmy spojené s reklamou prostřednictvím televizních obrazovek

Měsíční příjem = 500 Kč/reklama * 10 reklam = 5000 Kč/měsíc

Roční příjem = 5 000 * 12 měsíců = 60 000 Kč

Z výše uvedených výpočtů je patrné, že by poliklinika nepatrně zvýšila své roční příjmy ve výši a na reklamních obrazovkách by získala 57 600 Kč. Když by byl o umístění reklam na obrazovkách zájem, mohla by se s reklamní agenturou domluvit na zvýšení počtu obrazovek, tím by došlo k dalšímu navýšení příjmů.

4.3 Zvýšení cen nájemného

Výnosy z pronájmu jsou jednou z nejdůležitějších položek celkových výnosů. Proto dalším návrhem pro získání finančních prostředků je zvýšení cen nájemného. Ceny nájemného se zvyšovaly v roce 2015. Na poliklinice se působí lékaři, specializované

provozy (například ordinace dentální hygieny a zubní laboratoř) a ostatní provoz, k nimž se řadí například kadeřnictví, kosmetické studio a masáže.

V posledním sledovaném roce činily roční výnosy z pronájmu 4 811 743, 86 Kč. Spotřeba energie v těchto prostorech dosahovala 1 713 223,65 Kč. Průměrná měsíční cena pronájmu nebytových prostor ve Žďáru nad Sázavou činí 138 Kč/m². Průměrná měsíční cena pronájmu prostor na poliklinice je 122/m². Mnou navrhané zvýšení cen nájemného by mělo činit 10 %.

Výnosy spojené se zvýšením cen nájemného

$$4\,811\,743,86 * 10 \% = 481\,174,38$$

$$\text{Roční výnosy po zvýšení ceny nájemného o } 10 \% = 4\,811\,743,38 + 481\,174,87 = \\ = 5\,292\,918,24$$

Z výše uvedeného výpočtu vyplývá, že by se ročně mohla na tomto zvýšení získat finanční prostředky ve výši 481 174,87, čímž by se částečně mohl pokrýt zhoršený výsledek hospodaření hlavní činnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit hospodaření příspěvkové organizace Polikliniky Žďár nad Sázavou a navrhnout taková opatření, která by mohla vést k jejímu zlepšení.

Jako podklady pro zpracování bakalářské práce sloužily závěrečné výkazy za pět rozpočtových období od roku 2013 až do roku 2017. Práce je rozdělena do čtyř částí. V první části byly popsány jednotlivé dílčí cíle, které byly třeba vytyčit pro dosažení cíle hlavního. Další část byla část teoretická, která obsahovala pojmy související s problematikou neziskového sektoru.

Třetí část uvedla charakteristiku příspěvkové organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou, její historii, základní údaje o organizaci, vymezení hlavní a doplňkové činnosti a organizační strukturu. Následně byla uskutečněna samotná analýza nákladů a výnosů a finanční analýza vybraných ukazatelů. Na základě této analýzy bylo zpracováno celkové zhodnocení.

V poslední části jsou představeny návrhy a doporučení ke zlepšení hospodaření příspěvkové organizace. Tyto návrhy se týkají zejména zvýšení výnosů, k čemuž patří zvýšení cen nájemného, reklama prostřednictvím LCD obrazovek a rozšíření sortimentu ve výdejně a prodejně zdravotnických potřeb. Snížení nákladů je možné uskutečnit pomocí snížení cen pořízení a dodávky materiálu prostřednictvím výběru nového dodavatele. Návrhy byly předloženy organizaci a v budoucnu mohou být některé z nich zpracovány zřizovatelem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v praxi*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 301 stran: formuláře. ISBN 978-80-7552-476-8

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

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3349-4.

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

MAAYTOVÁ, Alena, František OCHRANA a Jan PAVEL. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5561-8.

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech*. Praha: Grada, 2012. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-3637-2.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12. vyd. Olomouc: ANAG. Účetnictví, daně, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace 2016-2017*. 3. aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 325 stran. ISBN 978-80-7552-310-5.

NAHODIL, František. *Veřejné finance v České republice*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-162-5.

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3228.

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.

PELC, Vladimír. *Daňové podmínky působení neziskových subjektů*. V Praze: C.H. Beck, 2010, xix, 162 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-7400-190-1.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 327 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-0339-3.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

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

SVOBODA, František. *Ekonomika veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2017. ISBN 978-80-210-8532-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů ze dne 21. července 2000.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ze dne 9. srpna 2000.

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

Závěrečné výkazy a směrnice příspěvkové organizace Poliklinika Žďár nad Sázavou

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

$A_{HV-H\check{C}}$	autarkie hlavní činnosti na nákladově výnosové bázi
DM	dlouhodobý majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
KZ _v	krátkodobé závazky
L_I	okamžitá likvidita
L_{II}	pohotová likvidita
$N_{H\check{C}}$	náklady hlavní činnosti
OA	oběžná aktiva
Pe	peníze a jejich ekvivalenty
PK	čistý pracovní kapitál
Po	krátkodobé pohledávky
$V_{H\check{C}}$	výnosy z hlavní činnosti
VH	výsledek hospodaření

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Celkové náklady na hlavní činnost v letech 2013 – 2017	31
Graf 2: Spotřeba materiálu v letech 2013 – 2017	32
Graf 3: Mzdové náklady v letech 2013 – 2017	33
Graf 4: Zákonné a jiné sociální pojištění v letech 2013 – 2017	33
Graf 5: Ostatní služby v letech 2013 – 2017	34
Graf 6: Celkové výnosy hlavní činnosti v letech 2013 – 2017	35
Graf 7: Výnosy z prodeje služeb v letech 2013 – 2017	36
Graf 8: Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	37
Graf 9: Výnosy z pronájmu	37
Graf 11: Výsledek hospodaření hlavní činnosti v letech 2013 – 2017	38
Graf 12: Celkové náklady na doplňkovou činnost v letech 2013 – 2014	40
Graf 13: Celkové výnosy z doplňkové činnosti v letech 2013 – 2017	42
Graf 14: Výsledek hospodaření doplňkové činnosti v letech 2013 – 2017	43
Graf 15: Celkový výsledek hospodaření v letech 2013 - 2017	45
Graf 16: Autarkie hlavní činnosti na bázi nákladů a výnosů	48
Graf 17: Okamžitá likvidita v letech 2013 – 2017	49
Graf 18: Pohotová likvidita v letech 2013 – 2017	51
Graf 19: Čistý pracovní kapitál v letech 2013 – 2017	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Členění národního hospodářství podle principu financování	12
Obr. 2 Organizační schéma.....	18
Obr. 3 Struktura zdravotnických institucí v ČR	23

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Základní členění neziskových organizací	15
Tab. 2: Základní struktura rozvahy příspěvkové organizace	22
Tab. 3: Náklady na hlavní činnost v letech 2013 - 2017	29
Tab. 4: Výnosy z hlavní činnosti v letech 2013 - 2017	34
Tab. 5: Výsledek hospodaření hlavní činnosti v letech 2013 - 2017	38
Tab. 6: Náklady na doplňkovou činnost v letech 2013 - 2017	39
Tab. 7: Výnosy z doplňkové činnosti v tis. Kč v letech 2013 - 2017	41
Tab. 8: Hospodářský výsledek doplňkové činnosti v letech 2013 - 2017 (v tis. Kč)	44
Tab. 9: Celkový výsledek hospodaření v letech 2013 - 2017 (v tis. Kč)	44
Tab. 10: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v letech 2013 - 2017	47
Tab. 11: Okamžitá likvidita v letech 2013 - 2017	49
Tab. 12: Pohotová likvidita v letech 2013 - 2017	50
Tab. 13: Čistý pracovní kapitál v letech 2013 - 2017	51
Tab. 14: Předpokládaný přínos jednotlivých variant	59