



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANČÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGU VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

EVALUATION OF ECONOMY AND FUNDRAISING OF SELECTED NON PROFIT ORGANIZATION

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Martina Burešová

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.

BRNO 2021

# Zadání bakalářské práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Martina Burešová</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a daně
Vedoucí práce:	<b>doc. Ing. Eva Lajtkepová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2020/21

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 a fundraisingu vybrané neziskové organizace**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce: neziskové organizace v národním hospodářství

Analýza a zhodnocení současného hospodaření a fundraisingových aktivit

Vlastní návrhy řešení, posouzení jejich přínosu

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je na základě důkladné analýzy a zhodnocení dosavadního hospodaření a fundraisingových aktivit vybrané neziskové organizace navrhnout a posoudit nové možnosti získávání finančních prostředků pro její činnost ze soukromých a veřejných zdrojů.

### **Základní literární prameny:**

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. Nevýdělečné organizace v teorii. 2. aktual. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3.

PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 2. aktual. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-0339-3.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.

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

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

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

---

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

## **Abstrakt**

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením vývoje hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace, příspěvkové organizace Domov pro seniory Bažantnice v Hodoníně. Nejprve jsou představeny cíle a metody práce, poté následuje teoretická část, v níž jsou vymezeny základní pojmy spojené s neziskovými organizacemi. Analytická část zahrnuje analýzu výnosů, nákladů, výsledku hospodaření a fundraisingu. Na základě výstupu z analýz jsou představeny návrhy pro nové možnosti získání finančních prostředků.

## **Klíčová slova**

nezisková organizace, příspěvková organizace, domov pro seniory, finanční analýza, fundraising

## **Abstract**

The bachelor thesis deals with the evaluation of the development of the economy and fundraising of the select non-profit and contributory organization Domov pro seniory Bažantnice in Hodonín. Firstly, the aims and methods of the work are introduced, the theoretical part then consists of the basic terms associated with non-profit organizations. The analytical part includes the analysis of yields, costs, net income and fundraising. Based on the output of the analyses, proposals for new ways of obtaining funding are presented.

## **Key words**

non-profit organization, contributory organization, retirement home, financial analysis, fundraising

### **Bibliografická citace**

BUREŠOVÁ, Martina. *Zhodnocení hospodaření a fundraisingu vybrané neziskové organizace* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-15]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135025>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Eva Lajtkepová.

### **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne 15. května 2021

.....

podpis autora

### **Poděkování**

Děkuji paní doc. Ing. Evě Lajtkepové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady i připomínky a pozitivní přístup při komunikaci. Děkuji také paní ředitelce Domova pro seniory Bažantnice, za velmi laskavé jednání a ochotu poskytnout potřebné podklady pro zpracování práce.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
<b>2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE</b> .....	<b>13</b>
2.1 Postavení neziskových organizací v systému národního hospodářství.....	13
2.1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování .....	13
2.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	14
2.2 Neziskové organizace.....	15
2.2.1 Vymezení pojmu neziskové organizace .....	15
2.2.2 Charakteristické znaky neziskových organizací .....	16
2.2.3 Členění neziskových organizací .....	16
2.2.4 Principy financování neziskových organizací .....	17
2.2.5 Fundraising v neziskových organizacích .....	18
2.3 Příspěvkové organizace.....	19
2.3.1 Vznik příspěvkové organizace .....	19
2.3.2 Hlavní a doplňková činnost .....	20
2.3.3 Finanční zdroje příspěvkové organizace.....	20
2.3.4 Účetnictví příspěvkových organizací.....	21
2.3.5 Daně v rámci příspěvkových organizací.....	22
2.4 Sociální služby .....	24
2.4.1 Právní úprava a význam sociálních služeb .....	24
2.4.2 Financování sociálních služeb .....	25
2.4.3 Domovy pro seniory .....	26
2.5 Modifikovaná finanční analýza.....	27
2.5.1 Dílčí ukazatele modifikované finanční analýzy.....	27
2.5.2 Ukazatele autarkie.....	28



2.5.3	Ukazatele likvidity .....	28
<b>3</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGU .....</b>	<b>30</b>
3.1	Představení neziskové organizace .....	30
3.1.1	Organizační struktura .....	31
3.1.2	Hlavní činnost .....	32
3.1.3	Materiálně technické zabezpečení .....	32
3.1.4	Vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání .....	33
3.2	Zdroje financování .....	35
3.3	Analýza nákladů organizace .....	37
3.3.1	Spotřeba materiálu .....	39
3.3.2	Spotřeba energie, vody a tepla .....	41
3.3.3	Služby .....	43
3.3.4	Osobní náklady .....	46
3.4	Analýza výnosů organizace .....	49
3.5	Analýza výsledku hospodaření .....	56
3.6	Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	57
3.6.1	Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů .....	57
3.6.2	Ukazatele likvidity .....	58
3.7	Fundraising v příspěvkové organizaci .....	61
3.8	Aktuální situace .....	62
3.9	Zhodnocení hospodaření organizace .....	63
<b>4</b>	<b>VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>	<b>70</b>
4.1	Fundraisingové aktivity .....	70
4.1.1	Fundraiser .....	70
4.1.2	Crowdfunding .....	73
4.2	Obnovení dobrovolnictví a rozvoj spolupráce se středními školami .....	76

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>81</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....</b>	<b>82</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....</b>	<b>86</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>87</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>88</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>89</b>

# ÚVOD

Neziskové organizace zastávají ve společnosti významné postavení, a to i přes veškeré různorodé názory. Představují nástroj veřejného mínění a iniciátora společenských změn. Uspokojují potřeby ve sféře kultury, sportu, vzdělání, až po oblast zdravotní a sociální, kde se dostává pomoci těm, kteří to nejvíce potřebují.

Tato bakalářská práce se věnuje zhodnocení hospodaření a fundraisingu veřejné neziskové organizace, přesněji příspěvkové organizace Domov pro seniory Bažantnice, působící ve městě Hodonín. Vybraná příspěvková organizace se zabývá provozováním sociálních služeb domova pro seniory podle § 49, zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Zřizovatelem je Jihomoravský kraj.

V úvodu práce jsou uvedeny hlavní cíle, metody a postupy zpracování. Poté je práce rozdělena na tři hlavní části – teoretickou, analytickou a návrhovou.

Teoretická část se zabývá základními rysy spojenými s neziskovými organizacemi. Nejprve je vymezeno působení neziskových organizací v rámci národního hospodářství, na které navazují definice základních pojmů, charakteristik a členění neziskových organizací. Poté je vysvětlen princip financování a fundraisingu. Dále se práce soustředí primárně na veřejný neziskový sektor, konkrétně na příspěvkové organizace, později pak na sociální služby, kam domov pro seniory spadá. Závěr teoretické části je věnován stručnému popisu vhodných ukazatelů modifikované finanční analýzy.

V úvodu analytické části je představena analyzovaná organizace, včetně základních informací, organizační struktury domova, vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání až po zdroje financování. Následuje podrobná analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření organizace. Později jsou aplikovány vybrané ukazatele modifikované finanční analýzy, zhodnoceny jsou také fundraisingové aktivity domova a aktuální situace, která se organizace taktéž dotkla. Na závěr analytické části je provedeno souhrnné hodnocení hospodaření a fundraisingových aktivit domova, které vychází z předchozích analýz.

Poslední kapitola je věnována návrhům, jak získat nové finanční prostředky pro činnost příspěvkové organizace Domov pro seniory Bažantnice. Návrhy vychází ze zjištěných skutečností v analytické části práce.

# 1 CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Bakalářská práce má za hlavní cíl zhodnotit hospodaření a fundraisingové aktivity vybrané neziskové organizace, příspěvkové organizace Domov pro seniory Bažantnice na základě provedené analýzy zdrojů financování, nákladů, výnosů, výsledku hospodaření, modifikované finanční analýzy a fundraisingových aktivit v letech 2015–2019 a na závěr pak navrhnout nové příležitosti, jak získat potřebné finanční prostředky pro činnost domova. Pro vypracování analytické části jsou využity účetní výkazy, zahrnující rozvahu a výkaz zisku a ztráty, za období 2015 až 2019.

Pro splnění hlavního cíle je třeba dosáhnout nejprve dílčích cílů, které jsou:

- Zpracování teoretické části a vymezení základních pojmů týkajících se národního hospodářství, neziskových organizací, příspěvkových organizací a sociálních služeb, pro pochopení fungování neziskového sektoru.
- Představit analyzovanou organizaci, včetně informací o hlavní činnosti, cílech a poslání.
- Provést podrobnou analýzu zdrojů financování, hospodaření a fundraisingových aktivit, za období 2015–2019.
- Zpracovat souhrnné hodnocení vycházející z podrobných analýz a na základě toho vyvodit výsledky a vypracovat vlastní návrhy řešení na získání finančních prostředků a zlepšení situace v organizaci.

Pro dosažení cíle je nutné aplikovat v teoretické i analytické části jisté metody a postupy. Prostřednictvím metody deskripce je v teoretické části popsán neziskový sektor, příspěvkové organizace a následně sociální služby. Postup pro zpracování je vybrán od obecného po konkrétní. V analytické části je aplikována zejména metoda analýzy pro rozbor nákladů, výnosů, výsledku hospodaření, fundraisingu i modifikované finanční analýzy, prolínající se s metodou komparace, díky níž jsou porovnány jednotlivé výsledky v letech 2015–2019. Dále je analytická část doplněna o metodu syntézy, pomocí které jsou odkryty vzájemné vztahy a souvislosti. Pro vypracování návrhů řešení získání finančních prostředků a lepších podmínek v organizaci je zapotřebí užít metodu evaluace, pomocí které jsou sesbíraná data následně zpracována.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

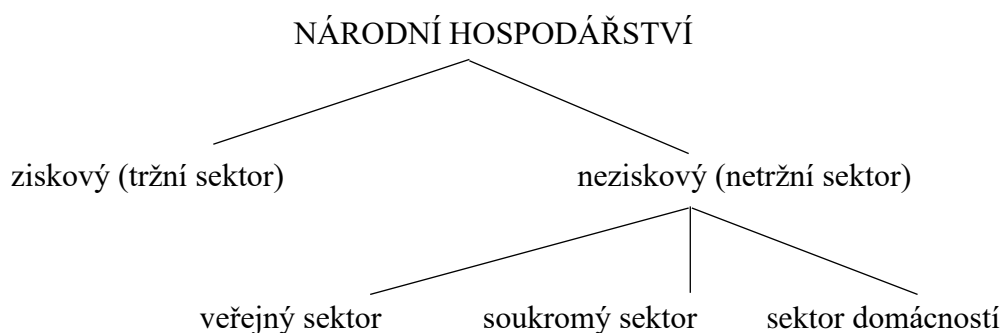
Teoretická část bakalářské práce vychází z odborné literatury a jsou zde podrobně vysvětleny pojmy vztahující se k oblastem neziskového sektoru. V úvodu je vysvětleno postavení neziskových organizací z pohledu národního hospodářství a následně obecně představeny neziskové organizace. Poté jsou objasněny příspěvkové organizace a jejich činnost, na které navazují sociální služby. Poslední část je věnována představení vybraných ukazatelů modifikované finanční analýzy.

### 2.1 Postavení neziskových organizací v systému národního hospodářství

Pro porozumění principů fungování a existence neziskových organizací, je podstatné být obeznámen s vymezeným prostorem, který je pro ně vyčleněn v rámci národního hospodářství. Tedy určit mantinely, ve kterých mohou konat svoji činnost a zároveň plnit své poslání. Je známa celá řada aspektů, podle kterých lze národní hospodářství klasifikovat (Rektořík, 2010).

#### 2.1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování

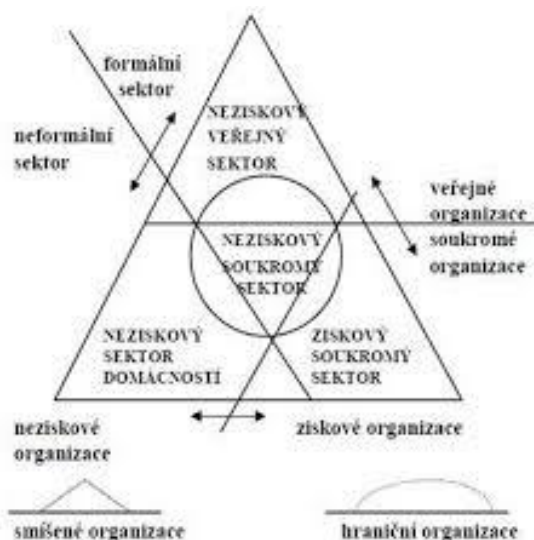
Národní hospodářství je z hlediska principů financování možné rozdělit na ziskový a neziskový sektor, který je dále – jak uvádí Rektořík (2010), rozdělen na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností.



**Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství podle principu financování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Rektoříka, 2010)

## 2.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Pestoffův trojúhelník, jehož tvůrcem je švédský ekonom Victor A. Pestoff, vychází ze vzájemného působení a vazeb mezi ziskovým a neziskovým sektorem a zobrazuje institucionální jednotky s rozmanitou organizačně-právní povahou. Tento trojúhelník zachycuje národní hospodářství, rozdělené pomocí čtyř kroků na jednotlivé sektory (Stejskal, 2012).



Obrázek č. 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa  
(Vlastní zpracování podle Rektorička, 2010)

**Neziskový veřejný sektor** je soubor vztahů a činností mezi subjekty, z nichž v každém případě je jedním stát (Lajtkepová, 2013). Řadí se sem obce, kraje, organizační složky a **příspěvkové organizace** (Stejskal, 2012).

**Ziskový soukromý sektor** je tvořen soubory subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem a tím je zisk. Zachází s majetkem, který je financován vlastními zdroji (kapitálem), nebo i zdroji cizími (Boukal, 2009).

**Neziskový sektor domácností** vstupuje na trh produktů, faktorů, kapitálu a plní významný úkol svým začleněním do koloběhu finančních toků (Rektoriček, 2010).

Zakladatelé **soukromých sektorů** vkládají prostředky bez očekávání dosaženého zisku, jelikož jsou zainteresováni na daném přímém užitku. Je zde možná podpora i z veřejných zdrojů (Boukal, 2009).

Zvláštním typem neziskových organizací jsou organizace **hraniční** nebo **smíšené**, které svým charakterem nespĺňují všechny potřebné náležitosti pro zařazení do skupiny NNO. Patří sem:

- honební společenstva,
- veřejné vysoké školy,
- veřejná výzkumná instituce,
- společenství vlastníků jednotek,
- profesní či jiné komory vzniklé podle zvláštního zákona,
- další organizace, které vznikly podle zvláštních předpisů na mezinárodní bázi (Dobrozemský, 2016).

## **2.2 Neziskové organizace**

Pojetí nezisková organizace je často užíváno i přesto, že není definováno nějakým platným právním předpisem v České republice (Merlíčková Růžičková, 2011). Podle Pelikánové (2016) je možné setkat se i s pojmy jako „nevýdělečná organizace“ nebo s anglickým ekvivalentem „non-profit organization“.

### **2.2.1 Vymezení pojmu neziskové organizace**

Neziskové organizace nejsou založeny za účelem podnikání, přesto však mohou vykazovat zisk. Také je možnost vydělávat prostředky vedlejší nebo též podnikatelskou činností. Je zde však omezení, které se vztahuje na povinnost organizace, takto získané finance reinvestovat do hlavní činnosti nebo rozvoje smyslu své existence (Stejskal, 2012). Dále Merlíčková Růžičková (2011) doplňuje, že se jedná o právnické osoby, které mají svého zřizovatele, jsou založeny dle odlišných různorodých právních předpisů a podléhají registraci na místech jim určeným zákonem, podle kterého jsou zřízeny. Klade se zde velký důraz na výsledek hlavního poslání a výše příjmu z něj je často až na druhém místě.

## 2.2.2 Charakteristické znaky neziskových organizací

Jsou známy základní charakteristiky neziskových organizací:

- Veřejná prospěšnost – přispívají k veřejnému dobru jak jednotlivců, tak i společnosti jako celku.
- Dobrovolnost – využívají dobrovolný výkon neplacené práce, dary, zkušenosti.
- Neziskovost – nepřipouští se přerozdělování zisků, které vznikly z činností organizace, mezi vedení NO.
- Samosprávnost – jsou schopny řídit samy sebe.
- Institucionalizace – vykazují institucionalizovanou podobu, organizační strukturu, bez ohledu na to, jestli jsou zaregistrovány formálně nebo právně (Stejskal, 2012; Pelikánová, 2016).

## 2.2.3 Členění neziskových organizací

Z globálního hlediska je možné neziskové organizace dělit na organizace **veřejně prospěšné** a organizace **vzájemně prospěšné**. Organizace veřejně prospěšné nesou poslání spočívající v poskytování veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti, tedy společnosti. Naopak organizace vzájemně prospěšné vzájemně podporují skupiny občanů, které spojuje společný zájem. Posláním je uspokojování vlastních zájmů, pod dohledem veřejné správy, která dbá o to, aby byly zájmy ve vztahu ke společnosti správné (Pelikánová, 2016).

Dále se dle Pelikánové (2016) mohou neziskové organizace dělit dle zřizovatele na **státní** NO, u kterých je za zřizovatele považován stát, jehož rozhodnutím vznikají (organizační složky a příspěvkové organizace) a **nestátní/soukromé** NO, které vznikají rozhodnutím soukromého subjektu a zřizovatelem jsou tedy občané (spolky, nadace, ústavy) (Stejskal, 2012).

Rektořík (2010) uvádí členění dle financování na organizace financované **zcela z veřejných rozpočtů** (organizační složky státu a územních celků), organizace financované **zčásti z veřejných rozpočtů**, které mají na příspěvek legislativní nárok (příspěvkové organizace, církve a náboženské společnosti), organizace financované



**z různých zdrojů** (dary, sbírky, vlastní činnost) a jako poslední organizace financované **převážně z výsledků realizace svého poslání.**

#### **2.2.4 Principy financování neziskových organizací**

Aby mohla podle Stejskala (2012) nezisková organizace dlouhodobě a udržitelně fungovat, je nutné zabezpečit její financování v dostatečné výši i struktuře. Pro každý subjekt je nezbytně nutné získávat prostředky na krytí nákladů svých činností (bez ohledu na to, zda jde o veřejný nebo soukromý sektor). Financování v neziskových organizacích je velmi specifické a spojuje v sobě ekonomické, finanční, sociální, společenské či marketingové prvky. Mezi základní obecné principy financování neziskových organizací spadá vícezdrojovost, samofinancování, fundraising, neziskovost a daňové úlevy (Pelikánová, 2016).

Jedním ze základních předpokladů úspěšného fungování neziskové organizace je **vícezdrojové financování**, tedy nutnost zabezpečit pro chod organizace více zdrojů, ze kterých je financována, aby její závislost nespočívala pouze na jednom z nich. Nejedná se jen o počet jednotlivých typů zdrojů, ale důležitost spočívá v poměrném zastoupení (Šedivý, 2017).

Zdroje financování mohou být rozděleny podle následných kritérií:

- způsob získání – interní a externí zdroje,
- charakter zdrojů – finanční a nefinanční zdroje,
- geografický původ zdrojů – domácí a zahraniční zdroje,
- způsob nabytí – přímé a nepřímé zdroje,
- typ vlastnictví – veřejné a soukromé zdroje (Pelikánová, 2016; Stejskal, 2012).

**Samofinancování** je základním způsobem financování podnikatelské činnosti. U NO je to pouze jedna z možností, jak si zajistit peněžní prostředky a pokud se pro tuto variantu rozhodne, musí ji důkladně zvážit. Samofinancování může představovat prodej vlastního zboží, příjmy z pronájmu nebo členské příspěvky (Boukal, 2009). Jako hlavní výhody uvádí Pelikánová (2016) flexibilitu peněz, plynulejší tok financí, posílení sebevědomí zaměstnanců nebo možnost pozitivně ovlivnit donátory.

**Fundraising** je dalším principem financování, jenž představuje určitý proces. Je tvořen propojenými činnostmi, které musí organizace v běžném provozu uskutečnit tak, aby si zajistila dostatečné zdroje – peníze, zázemí a lidi. Nejedná se však o proces samostatný, úspěch má v neziskové organizaci souvislost s fundraisingovým řízením a podporou skupiny (Šedivý, 2017).

**Neziskový princip** znamená, že veškeré zdroje, které byly vytvořeny v rámci doplňkové činnosti organizace, musí být bezvýhradně použity pro hlavní činnost NO. Tedy všechny příjmy musí být užity na úhradu nákladů činností, které souvisí s naplňováním poslání organizace (Stejskal, 2012).

Poslední princip je označen jako **daňová úleva**, jež dovoluje neziskovým organizacím a donátorům daňové úlevy. Možné jsou tři základní daňové režimy pro toky finančních prostředků:

- Osvobození finančních toků NO od daní – osvobození příjmů z hlediska DPH.
- Úlevy na daních NO – z vypočítané daně z příjmu je možné užít snížení daňové povinnosti.
- Úlevy na daních donátorům – možnost uplatnit výši daru jako nezdanitelnou část základu daně nebo jako odčitatelnou položku.
- Daňová asignace – zvláštní daňový režim, poplatník může poukázat část zaplacené daně konkrétní NO (Pelikánová, 2016).

### **2.2.5 Fundraising v neziskových organizacích**

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o jeden z principů financování v neziskových organizacích. Jde o systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které NO potřebuje, aby mohla realizovat své poslání. Za základní úkol je při provozování fundraisingu považováno zajištění finančních zdrojů v potřebné výši, struktuře a potřebném čase (Krechovská, 2018). Zmíněné zdroje mohou mít podobu hmotných zdrojů, práv, informací, práce nebo služeb (Boukal, 2013).

Fundraising může být prováděn fundraiserem, ředitelem organizace, členem statutárního orgánu, dobrovolníkem nebo externím pracovníkem (Krechovská, 2018). Úspěšný fundraiser by měl být optimista s vnitřním přesvědčením o správnosti a realizovatelnosti

poslání NO. Také by se měl v každém případě snažit o osobní lidský přístup, jelikož v první řadě nezískává peníze, ale člověka (Boukal, 2009).

Jak uvádí Pelikánová (2016), fundraising je možno realizovat v různých podobách:

- Individuální fundraising představuje získávání finančních prostředků od jednotlivců v různých formách (peněžitě či nepeněžitě dary, veřejné sbírky, dobročinné aukce, DMS, individuální dobrovolnictví).
- Firemní fundraising je o oslovování firem fundraiserem, který se zaměřuje na získávání prostředků jako dary, reklamy, propagace, firemní dobrovolnictví.
- Fundraising od státních donátorů jedná o získávání prostředků formou projektů státní správy či místní samosprávy.
- Nadace, nadační fondy představují prostředky získané formou projektů, grantů.
- Prostředky získané ze zakázek a projektů Evropské Unie.

## **2.3 Příspěvkové organizace**

Příspěvkové organizace jsou založeny státem nebo územně samosprávnými celky jako neziskové organizace, které pro obyvatelstvo zabezpečují důležité veřejné statky, často poskytovány za uživatelský poplatek. Každá příspěvková organizace musí mít svého zřizovatele, právní subjektivitu a rozpočet, který je sestavován jako vyrovnaný a dle něj příspěvková organizace hospodaří (Lajtkepová, 2013).

### **2.3.1 Vznik příspěvkové organizace**

Zřizovatel vydá zřizovací listinu o založení příspěvkové organizace a její vznik vyhlásí v Ústředním věstníku ČR (Rektořík, 2010).

Tato listina musí obsahovat:

- úplný název zřizovatele,
- název, sídlo a identifikační číslo příspěvkové organizace,
- vymezený hlavní účel a předmět činnosti příspěvkové organizace,
- označení statutárních orgánů,
- okruh majetku zřizovatele předaného organizaci k hospodaření,
- definice práv a povinností k majetku,

- oblast doplňkové činnosti,
- dobu, na kterou je příspěvková organizace zřízena (Zákon č. 250/2000 Sb.).

Po vzniku příspěvkové organizace jsou vydány ostatní vnitřní předpisy jako statut, organizační řád, pravidla hospodaření, odpisový řád a pravidla pro chod účetních dokladů (Stejskal, 2012).

### 2.3.2 Hlavní a doplňková činnost

Hlavní činnost představuje souhrn aktivit, díky nimž naplňuje nezisková organizace účel, pro který vznikla. Může se jednat o cokoliv, co odpovídá zájmu, pro který byla NO založena (Dobrozemský, 2016). Doplňková činnost má naopak podle Vrabkové (2017) komerční charakter a jejím cílem je dosáhnout zisku, který má vypomáhat jako dodatečný zdroj financování hlavní činnosti. Doplňková činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu, a to i v případě, že by byla ekonomicky výhodnější. Ze zákona je povinnost sledovat hospodaření každé této činnosti zvlášť.

### 2.3.3 Finanční zdroje příspěvkové organizace

Jak uvádí Březinová (2013), příspěvková organizace hospodaří s financemi, které získala hlavní či jinou činností a dále s peněžními prostředky přijatými ze státního rozpočtu nebo získanými darem. Dalším důležitým finančním zdrojem jsou vlastní fondy – rezervní fond, fond reprodukce majetku, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb.

**Rezervní fond** je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření, přijatých peněžních darů a peněžních prostředků ze zahraničí (Lajtkepová, 2013). Příspěvková organizace tento fond používá k dalšímu rozvoji své činnosti, k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi náklady a výnosy a k úhradě své ztráty za předešlé roky (Zákon č. 250/2000 Sb.).

**Fond reprodukce majetku/investiční fond** je užíván příspěvkovou organizací k pořízení nehmotného i hmotného dlouhodobého majetku, úhradě úvěrů na investice nebo financování oprav a údržby majetku (Hošáková, 2015). Jak uvádí Peková (2012), jeho zdroji jsou odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, investiční dotace od zřizovatele a účelové investiční dary.

**Fond odměn** představuje roli motivačního fondu. Je tvořen zlepšeným výsledkem hospodaření po skončení hospodářského roku a jsou z něj placeny odměny dle závazných předpisů (Lajtkepová, 2013).

**Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)** je tvořen finančními prostředky z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy (2 %), náhrad škod a pojistných plnění od pojišťovny, vztahující se k majetku z fondu, dary a příjmy za pronájem rekreačních a sportovních zařízení, na jejichž provoz je přispíváno z FKSP. Uvedené prostředky jsou ukládány na samostatný účet (Vrabková, 2017). Slouží k financování kulturních, sociálních a dalších potřeb pro zaměstnance a pro důchodce, kteří před odchodem do penze pracovali v příspěvkové organizaci (Peková, 2012).

Hejduková doplňuje (2015), že zůstatky zmíněných fondů se po skončení rozpočtového období převádějí do následujícího roku.

### **2.3.4 Účetnictví příspěvkových organizací**

Jelikož je rozsah, struktura i složitost fungování příspěvkové organizace poměrně složitá, má PO samostatnou právní subjektivitu – je jak právnickou osobou, tak i účetní jednotkou (Krechovská, 2018).

Mezi základní předpisy upravující účetnictví příspěvkových organizací, jsou řazeny:

- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- Vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádí určitá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.
- České účetní standardy č. 701 až č. 710 (Vrabková, 2017).

Zákon č. 563/1991 Sb., uvádí členění účetních jednotek na mikro, malé, střední a velké. PO je považována vždy za velkou účetní jednotku, jelikož se jedná o VÚJ (Zákon č. 563/1991 Sb.).

Existují dvě varianty, dle kterých mohou vést příspěvkové organizace účetnictví ve zjednodušeném rozsahu nebo v plném rozsahu (Otrusinová, 2011). Morávek (2014) doplňuje, že většina příspěvkových organizací vede účetnictví v plném rozsahu. Spravují účetní knihy uspořádané z časového hlediska (deníky), z věcného hlediska (hlavní kniha), knihy analytických účtů a podrozvahové účty.

PO může vést účetnictví ve zjednodušeném rozsahu, rozhodne-li tak její zřizovatel. Účetní jednotky, které tedy vedou účetnictví ve zjednodušeném rozsahu vedou účetní knihy (peněžní deník, kniha pohledávek a závazků, pomocné knihy o ostatních složkách majetku) a dále:

- Mohou sloučit účtování v účetním deníku s účtováním v hlavní knize.
- Neúčtují o účetních rezervách a opravných položkách (jsou brány v úvahu pouze daňové opravné položky a rezervy).
- Neoceňují majetek ani závazky reálnou hodnotou.
- Nemají povinnost používat knihy analytických účtů ani knihy podrozvahových účtů (Březinová, 2013; Zákon č. 563/1991 Sb.).

Hospodářský výsledek PO se skládá z výsledku z hlavní činnosti a zisku vytvořeného z jiné činnosti po zdanění (Březinová, 2013).

Vrabková (2017) uvádí, že účetním obdobím bývá zpravidla kalendářní rok, ve zvláštních případech rok hospodářský. Není vhodné mít jiné účetní období, než je kalendářní rok, jelikož se jedná o účetní jednotky, mající vazbu na veřejný rozpočet prostřednictvím svého zřizovatele.

### **2.3.5 Daně v rámci příspěvkových organizací**

Neziskové organizace včetně PO jsou poplatníkem daně za podmínek, že se u nich vyskytuje předmět příslušné daně. V řadě případů jsou však od placení daně ze zákona osvobozeny a tyto konkrétní úlevy a osvobození jsou obsaženy v příslušných daňových zákonech, kterými se NO řídí. (Peková, 2012).

Příspěvkové organizace se často mohou setkat s daněmi jako jsou:

- daň z příjmů,
- daň z přidané hodnoty,
- daň z nemovitých věcí,
- silniční daň (Morávek, 2014).

Jak uvádí Hošáková (2015), pro daňové účely jsou NO definovány v § 17a zákona č.586/1992 Sb., o **daních z příjmů** jako „**veřejně prospěšný poplatník**“. Tento pojem zákon definuje následovně:

*„Veřejně prospěšným poplatníkem je poplatník, který v souladu se svým zakladatelským právním jednáním, statutem, stanovami, zákonem nebo rozhodnutím orgánu veřejné moci jako svou hlavní činnost vykonává činnost, která není podnikáním“*  
(Zákon č. 586/1992 Sb., § 17a).

Výše zmíněný zákon rozděluje veřejně prospěšné poplatníky na dvě skupiny, a to na ty s tzv. úzkým základem daně a s tzv. širokým základem daně, u nichž jsou předmětem daně všechny příjmy s výjimkou investičních dotací. Příspěvkové organizace patří do skupiny s úzkým základem daně, což znamená, že jsou u nich zdaňovány jen některé příjmy plynoucí hlavně z doplňkové či jiné činnosti (Morávek, 2014).

**Daň z přidané hodnoty (DPH)** upravuje zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. Příspěvková organizace se stává plátcem DPH, pokud je osobou povinnou k dani nebo osobou identifikovanou k dani (Vrabková, 2017). Osobou povinnou k dani je právnická osoba, která nebyla založena za účelem podnikání. Dále je to osoba nebo skupina samostatně uskutečňující ekonomické činnosti, kterými se rozumí činnost výrobců, obchodníků a osob poskytující služby (Zákon č. 254/2004 Sb.).

**Daň z nemovitých věcí** upravuje zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí. Příspěvkové organizace zřízené územně samosprávnými celky budou poplatníky pouze v případě, jsou-li vlastníky nemovitých věcí. V opačném případě je poplatníkem zřizovatel. Zmíněná daň je tvořena z daně z pozemků a daně ze staveb a jednotek (Morávek, 2014). Každá část této daně má samostatně vymezen předmět, poplatníky, osvobození, základ i sazbu daně (Hošáková, 2015).

**Daň silniční** je upravena zákonem č. 16/1993 Sb., o dani silniční. U veřejně prospěšného poplatníka jsou předmětem daně pouze příjmy z vedlejší hospodářské a jiné výdělečné činnosti (Dobrozemský, 2016).

## 2.4 Sociální služby

Sociální služby jsou poskytovány lidem, kteří jsou společensky znevýhodněni. Cílem je zlepšit kvalitu jejich života, v maximální možné míře je začlenit do společnosti a ochránit je před riziky, která jim hrozí. (Matoušek, 2011).

### 2.4.1 Právní úprava a význam sociálních služeb

Jak uvádí Čámský (2011), v minulosti byla oblast sociálních služeb upravena zákonem č. 100/1988 Sb., o sociálních službách a vyhláškou č. 182/1991 Sb., avšak zmíněné normy stále méně odpovídaly aktuálním potřebám sociálních služeb. K velkému rozvoji v oblasti sociálních služeb došlo po účinnosti zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

*„Tento zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci (dále jen „osoba“) prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách“ (Zákon č.108/2006 Sb., § 1).*

Pro poskytnutí sociálních služeb jsou budována například tyto zařízení:

- centra denních služeb,
- denní stacionáře,
- domovy pro osoby se zdravotním postižením,
- **domovy pro seniory** (Zákon č.108/2006 Sb.).

Sociální služby lze dle Boukala (2009) rozdělit na služby sociální péče a služby sociální intervence.

**Služby sociální péče** jsou poskytovány osobám, které potřebují pomoc při běžných životních potřebách. Za hlavní příčinu této potřeby je považován fyzický či psychický handicap, případně je spojovaný s dalšími faktory jako stáří nebo osamělost. V oblasti sociální péče je velmi důležitý princip subsidiarity (Boukal, 2009).

Za hlavní smysl **služeb sociálních intervencí** je považována sociální prevence. Jedná se o prevenci patologických jevů ve společnosti, reakci na patologické jevy, sociální



právní ochranu a krizovou intervenci. U poskytování zmíněných služeb by měla být přítomna snaha pomoci občanům zvítězit nad obtížnou sociální situací, ale také předcházet vzniku podobných situací (Boukal, 2009).

## 2.4.2 Financování sociálních služeb

**Příspěvek na péči** je poskytován osobám, které jsou závislé na pomoci fyzické osoby za účelem zabezpečit potřebnou pomoc, náklady na něj jsou placeny ze státního rozpočtu. Výše příspěvku se odvíjí od věku, závislosti a potřebné péči klienta. (Molek, 2011). Podrobný přehled o výši příspěvku je uveden v následující tabulce.

**Tabulka č. 1: Výše příspěvku na péči v Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle zákona č. 108/2006 Sb.)

Stupeň závislosti	Výše příspěvku na péči	
	Pro osobu mladší 18 let	Pro osobu starší 18 let
<b>I. – Lehká závislost</b>	3 300	880
<b>II. – Středně těžká závislost</b>	6 600	4 400
<b>III. – Těžká závislost</b>	9 900/13 900	8 800/12 800
<b>IV. – Plná závislost</b>	13 200/19 200	13 200/19 200

Pro zjištění stupně závislosti je nutno hodnotit schopnost zvládat životní potřeby jako mobilitu, orientaci, komunikaci, stravování, oblékání a obouvání, tělesnou hygienu, výkon fyziologické potřeby, péči o zdraví, osobní aktivity a péči o domácnost (Zákon č.108/2006 Sb.).

Základní principy příspěvku na péči vycházejí z následujících skutečností:

- Jde pouze o příspěvek, který je stanovený ke krytí části nákladů na potřebnou péči, k úplné úhradě jsou využity i jiné zdroje klienta.
- Poskytnutí příspěvku podstatným způsobem zvyšuje možnost klienta, samostatně se rozhodnout o způsobu zabezpečení vlastních potřeb.
- Udělení příspěvku osobě potřebující péči, dává možnost přesnější alokaci veřejných prostředků tam, kde je péče potřeba, a nikoliv tam, kde byly dříve vytvořeny kapacity služeb (Molek, 2011).

Příspěvek je vyplácen krajskou pobočkou Úřadu práce hotově nebo na účet příjemce příspěvku, popřípadě jejich zákonným zástupcům či jiným fyzickým osobám (Matoušek, 2011).

## **Dotace ze státního rozpočtu**

Poskytovatelům sociálních služeb, kteří jsou zapsáni v registru, jsou poskytovány dotace ze státního rozpočtu nebo přímo z rozpočtu kraje či obce. Poskytnuté dotace jsou využívány k financování běžných výdajů, které souvisí s existencí sociálních služeb a jsou účelově vymezeny (Hejduková, 2015).

## **Financování ošetrovatelské péče v pobytových zařízeních**

V minulosti tento způsob financování představoval velký problém, jelikož zdravotní pojišťovny soustavně odmítaly hradit náklady spojené s péčí. Až přijetím zákona o sociálních službách došlo ke zlepšení situace, neboť tento zákon ukládá povinnost poskytovateli zajistit zdravotní péči osobám v sociálních zařízeních, čímž zakládá nárok na úhradu této péče zdravotními pojišťovnami (Průša, 2008).

Mezi další způsoby financování v sociálních službách lze také řadit úhrady od klientů, dary, příspěvky zřizovatelů a prostředky z programu Evropských společenství (Molek, 2011).

### **2.4.3 Domovy pro seniory**

Domovy pro seniory nabízí služby osobám se sníženou soběstačností zvláště z důvodu věku, jejichž situace potřebuje nutně pravidelnou pomoc od jiné fyzické osoby. Výše zmíněné služby obsahují základní činnosti jako:

- poskytnutí ubytování a stravy,
- pomoc při provádění běžných úkonů o sebe a při osobní hygieně,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a aktivizační činnosti,
- sociálně terapeutické činnosti,
- pomoc při zařizování osobních záležitostí a uplatňování práv (Zákon č.108/2006 Sb.).

Za služby poskytované seniorům v domovech pro seniory odvádí klient určitou částku, vztahující se k ubytování, stravě a péči ve sjednaném rozsahu. Maximální výše úhrady je stanovena v prováděcím právním předpisu, avšak dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách musí po uhrazení stanovené částky zůstat klientovi alespoň 15 % jeho příjmu (Pikola, 2010).

Existuje mnoho typů domovů pro seniory, které se soustředí na konkrétní problematiku stáří. Jedná se o domovy se zřízeným ošetrovatelským oddělením, specializací na klienty s demencí nebo domovy s pečovatelskou službou (Matoušek, 2011). Boukal (2009) doplňuje, že domovy pro seniory jsou zřizovány charitami, církvemi, městy či kraji a jejich hlavním smyslem by mělo být vytváření podmínek pro důstojný život klienta.

## **2.5 Modifikovaná finanční analýza**

Podle Otrusinové (2011), je finanční analýza velmi důležitá pro každou organizaci, bez rozdílu určité právní formy nebo zdrojů financování, a to především z hlediska hodnocení úspěšnosti finančního řízení organizace. Neziskový sektor se však chová specificky. Pro výpočet si vybírá takové oblasti, které jsou pro něj důležité, a to samé platí u ukazatelů, které nejvíce poskytují informace o míře dosahování a vytyčování cílů, slabých i silných stránkách finančního řízení a o možném ohrožení v budoucnu. Kraftová (2002) dodává, že pro správný výpočet analýzy municipální organizace je tedy nutné ukazatele modifikovat.

### **2.5.1 Dílčí ukazatele modifikované finanční analýzy**

Jelikož analytická část práce bude věnována pouze ukazatelům autarkie a likvidity, je i teoretická část věnována pouze těmto ukazatelům. Otrusinová (2011), však uvádí toto základní členění modifikované finanční analýzy na:

- ukazatele autarkie,
- ukazatele rentability,
- ukazatele nákladové rentability,
- ukazatele míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele financování,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele produktivity.

### 2.5.2 Ukazatele autarkie

Jak uvádí Otrusinová (2011), ukazatel autarkie je typickým ukazatelem pro municipální sféru. Autarkie hlavní činnosti na výnosově nákladové bázi reflektuje, do jaké míry je municipální organizace soběstačná, a to z pohledu pokrytí vlastních nákladů z hlavní činnosti z dosažených výnosů. Míra autarkie je uváděna v procentech. Do výnosů jsou zahrnuty i neinvestiční dotace, které zpravidla zaujímají nejvýznamnější část výnosů a představují tak část veřejných prostředků, která byla určena na zajištění municipální organizací realizovaných veřejných produktů. Co se týče hodnot, pozitivní situace nastává, pokud je ukazatel roven 100 %. V situaci, kdy ukazuje menší hodnoty, dochází k nedostatečnému krytí nákladů výnosy a je vhodné provést analýzu příčin. V případě, že je hodnota naopak větší, je důležité vědět proč tomu tak je a zvážit, zda by nebylo vhodnější dotační prostředky užít jinde nebo jestli by nemělo dojít ke snížení uživatelských poplatků (Kraftová, 2002).

### 2.5.3 Ukazatele likvidity

Kraftová (2002) uvádí, že se jedná v praxi o nejčastěji hodnocený ukazatel municipálních organizací. Neziskové organizace musí neustále sledovat, jak jsou jednotlivé příjmy a výdaje během jednotlivých období vyrovnané. Přiměřená likvidita je důležitou veličinou NO, jelikož zajišťuje průběžnou solventnost organizace. Otrusinová (2011) dodává, že vzhledem k vícezdrojovému financování NO může docházet v průběhu období k odlišným výsledným hodnotám ukazatelů likvidity, a to v závislosti na příjmy jednotlivých transferů. Záleží, zda je například organizaci dotace poskytnuta jedenkrát ročně či v pravidelných měsíčních splátkách. Ukazatele likvidity se člení na okamžité, pohotovostové a běžné (Boukal, 2009).

**Okamžitá likvidita** představuje nejpřesnější ukazatel, co se týče schopnosti hradit závazky. Je zde poměřován celkový objem krátkodobého finančního majetku čili nejlikvidnějších aktiv a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 0,2, avšak u municipálních organizací je tato hodnota poměrně často na konci roku vyšší. Z hlediska NO je potřeba klást velký důraz na časový okamžik zhodnocení příjmu peněžních prostředků a také přesně určit, co je vlastně počítáno mezi prostředky určené k úhradě (Otrusinová, 2011).

**Pohotov**á likvidita představuje dle Kraftové (2002) určitou vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Její doporučená hodnota by se měla pohybovat okolo 1. V případě, že se hodnota pohotov

é likvidity nachází pod hodnotou 1, značí jisté nebezpečí nesolventnosti. Naopak hodnota převyšující doporučenou hodnotu znamená, že prostředky vázané v penězích a pohledávkách leží takzvaně ladem. Jisté problémy způsobují pohledávky, u kterých je nutnost klasifikace s ohledem na pravděpodobnost jejich krátkodobého splacení. Pokud není jistota, že budou pohledávky splaceny do jednoho roku, pak je nutné zvážit váhu, se kterou budou do zmíněného ukazatele započteny.

**Pracovní kapitál** nebo spíše čistý pracovní kapitál se zaobírá prostředky, které municipální organizace užívá pro svou běžnou provozní činnost. Představuje určitý „manipulační prostor“ managementu, jenž na jedné straně zohledňuje užívaný krátkodobý majetek a na druhé straně je jeho hodnota snižována o prostředky, které je nutno hradit, tedy závazky. Čistý pracovní kapitál, stejně jako okamžitá i pohotov

á likvidita spadají pod absolutní ukazatele. Jedná se tedy o stavové (okamžikové) veličiny (Kraftová, 2002).

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO HOSPODAŘENÍ A FUNDRAISINGU**

Analytická část bakalářské práce se vztahuje na příspěvkovou organizaci Domov pro seniory Bažantnice, která je pobytovým zařízením sociálních služeb, zřízena Jihomoravským krajem. Nejprve je PO představena, a poté je provedena analýza hospodaření za rok 2015 až 2019, zaměřující se převážně na zdroje financování, náklady a výnosy: V závěru jsou analyzovány fundraisingové aktivity.

#### **3.1 Představení neziskové organizace**

Název organizace: Domov pro seniory Bažantnice, příspěvková organizace

Sídlo: tř. Bří Čapků 1, 695 01 Hodonín

Právní norma: Příspěvková organizace

IČ: 46937081

Datum vzniku: 17. 9. 2009

Právní norma: § 46, zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách

Statutární zástupce: ředitelka Vladimíra Křížková

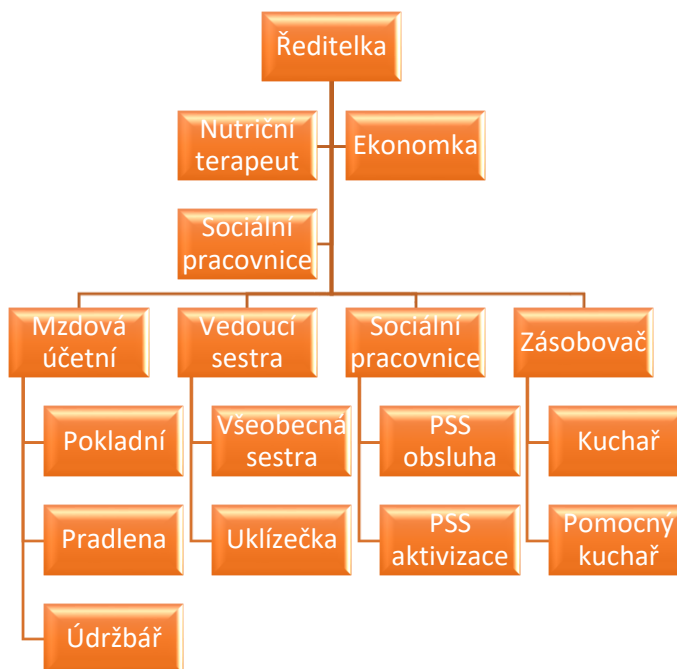
Zřizovatel: Jihomoravský kraj

Adresa zřizovatele: Žerotínovo nám. 449/3, 601 82 Brno

Posláním: Posláním je poskytnout seniorům, kteří svou sníženou soběstačností nemohou vést samostatný život, bezpečné a důstojné prostředí k jejich dalšímu životu pomocí komplexu sociálních služeb.

Cíle: V souvislosti se svou činností má Domov pro seniory Bažantnice určeny obecné i konkrétní cíle. Jejich plnění by mělo pomoci k optimálnímu rozvoji domova a také ke zvýšení kvality poskytovaných služeb (Výroční zpráva, 2019).

### 3.1.1 Organizační struktura



**Obrázek č. 3: Organizační struktura Domova pro seniory Bažantnice**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výroční zprávy, 2019)

V čele domova se nachází statutární zástupce – ředitelka domova, jež má pozici vedoucí organizace. Její nejbližší podřízení jsou ekonomka, nutriční terapeut a sociální pracovnice. Dle organizační struktury pod ředitelku spadá vedoucí sestra, sociální pracovnice, zásobovač a mzdová účetní, která zároveň zastává funkci jak vedoucí provozně – ekonomického úseku, tak i zástupce statutárního orgánu. Pod ní se přímo nachází pokladní, pradleny a údržbáři. Vedoucí sestra má funkci vedoucí zdravotního úseku, do kterého spadají všeobecné sestry a uklízečky. Sociální pracovnice je vedoucí sociálního úseku, pod níž spadají PSS obsluha neboli pracovníci v sociálních službách přímé obslužné péče a PSS aktivizace, pracovníci v sociálních službách aktivizace. Zásobovač je posledním vedoucím, a to stravovacího úseku, pod kterým se nachází kuchaři a pomocný kuchař. Téměř polovina zaměstnanců domova pracuje na pozici PSS pracovník v sociálních službách. K 31.12. 2019 je v domově zaměstnáno 65 zaměstnanců, čímž se naplnil nárok na poměr přímé/nepřímé péče na 60/40 a dále tento počet nebyl navýšen.

### **3.1.2 Hlavní činnost**

Jak již bylo zmíněno, Domov pro seniory Bažantnice, příspěvková organizace je pobytové zařízení sociálních služeb, zřízené Jihomoravským krajem, provozující sociální službu domov pro seniory podle § 49, zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Z poslání organizace vyplývá následující:

- Poskytuje radu a pomoc takovým způsobem, aby byla zachována soběstačnost a zároveň docházelo i k jejímu dalšímu rozvoji. Pokud však nastane úplná ztráta soběstačnosti, organizace je schopna poskytovat celodenní pomoc.
- Usiluje o to, aby byly vytvářeny podmínky a příležitosti pro běžný život, podobné těm, jaké měl klient doma. Zároveň má také snahu zajistit maximální svobodu a možnost rozhodovat se o svém životě.
- Klade důraz na zachování kontaktů rodiny s normálním prostředím klienta (Výroční zpráva, 2019).

Domov pro seniory nabízí služby po celý rok, a to podle individuálních potřeb klienta na základě smlouvy o poskytování služeb, jež představují:

- Celoroční ubytování v jednolůžkových nebo dvojlůžkových pokojích.
- Celodenní stravování, které je zajištěno v rozsahu snídaně, oběd, večeře a svačiny.
- Služby péče:
  - a) pomoc při provádění běžných úkonů péče o vlastní osobu,
  - b) pomoc při osobní hygieně nebo nabízení vhodných podmínek pro osobní hygienu,
  - c) sjednání kontaktu se společenským prostředím,
  - d) sociálně – terapeutická činnost,
  - e) aktivizační činnost,
  - f) pomoc a podpora při uplatňování práv, zájmů a při opatrování nezbytných osobních záležitostí (Výroční zpráva, 2019).

### **3.1.3 Materiálně technické zabezpečení**

Domov pro seniory Bažantnice se nachází na okraji sídliště, poblíž městského lesa a má dvě části, které jsou vzájemně propojené, technickou a obytnou, jež má osm pater.



V prvním patře je třináct dvoulůžkových pokojů, a pokud jsou vybaveny polohovacími lůžky, křesly, komodami či jídelními stoly a židlemi, jedná se o majetek domova. Dále je na patře denní místnost pro personál, kuchyňka, centrální koupelna se speciální zvedací vanou a klubovna. Na tomto patře je jídlo podáváno klientům přímo do pokoje. Domov disponuje dvěma výtahy a bezbariérovým vstupem. V technické části je k nalezení stravovací provoz, hala, klubovna, společenský sál a kotelna. Domov je zařízen takovým způsobem, že je soběstačný ve všech základních službách spadajících do úhrady–příprava stravy, praní, úklid a údržba (Vnitropodniková směrnice o prostředí a podmínkách poskytovaných služeb, 2019).

Klientům jsou k dispozici 24 hodin denně pracovníci domova v přímé péči – pracovníci v sociálních službách a všeobecná sestra. V pracovní dny se jedná o sociální pracovníky a ostatní zaměstnance domova. Dvakrát do týdne navštěvuje domov praktický lékař a jednou za dva měsíce psychiatr. Dále domov pro své klienty zajišťuje návštěvy u odborných lékařů (Vnitropodniková směrnice o prostředí a podmínkách poskytovaných služeb, 2019).

#### **3.1.4 Vedení účetnictví a zpracování daňových přiznání**

Domov pro seniory Bažantnice, příspěvková organizace účtuje podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění a jeho prováděcí vyhlášky č. 410/2009 Sb., v platném znění. Mimo jiné aplikuje organizace v potřebné míře České účetní standardy v platném znění. V souladu s § 1 a 9 prováděcí vyhlášky vede účetnictví ve zjednodušeném rozsahu. Účetním obdobím je kalendářní rok a účetnictví je vedeno v českých korunách. Organizace vede dva účty, a to účet běžný a FKSP. Náklady organizace jsou účtovány do období, s nímž časově a věcně souvisí (Vnitropodniková směrnice o systému zpracování a vedení účetnictví, 2019).

O majetku organizace je účtováno dle směrnice č. E/2 Směrnice pro evidenci, ocenění, účtování a odpisování majetku, operativní evidence (Vnitropodniková směrnice o evidenci, ocenění, účtování a odepisování majetku, 2019).

Dlouhodobý majetek organizace je řazen následovně:

- Dlouhodobý nehmotný majetek – s dobou použitelnosti delší než jeden rok a ocenění vyšší než 60 000 Kč.
- Drobný dlouhodobý nehmotný majetek – s dobou použitelnosti delší než jeden rok a ocenění 7 000 Kč a výše a nepřesahující částku 60 000 Kč. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek se vstupní cenou do 7 000 Kč je veden na podrozvahových účtech.
- Drobný dlouhodobý hmotný majetek – s dobou použitelnosti delší než jeden rok a vstupní cenou v částce 3 000 Kč a vyšší nepřesahující částku 40 000 Kč. Majetek se vstupní cenou nižší než 3 000 Kč je zachycen na podrozvahových účtech.
- Samostatné movité věci a soubory movitých věcí – doba použitelnosti je delší než 1 rok a ocenění přesahuje 40 000 Kč.
- Stavby, pozemky, umělecká díla – bez ohledu na výši ocenění.
- Ostatní drobný dlouhodobý majetek se zachycuje na podrozvahových účtech (Vnitropodniková směrnice o evidenci, ocenění, účtování a odepisování majetku, 2019).

Majetek je odepisován měsíčně prostřednictvím účetních odpisů, a to z pořizovací ceny dle odpisového plánu schváleného zřizovatelem. Výše účetních odpisů je stanovena na základě předpokládané doby používání majetku a je odepisován do výše pořizovací ceny. Majetek se začíná odepisovat následujícím měsícem po měsíci uvedení majetku do užívání (Vnitropodniková směrnice o evidenci, ocenění, účtování a odepisování majetku, 2019).

Domov pro seniory Bažantnice, příspěvková organizace spadá do kategorie veřejně prospěšných poplatníků daně z příjmů. Přiznání k dani z příjmů sestavuje pro organizaci nasmlouvaný daňový poradce, a to s termínem do 30. 6. následujícího roku za předchozí účetní období. Daň z příjmů je počítána pouze z hlavní činnosti, jelikož organizace doplňkovou činnost neprovozuje (Křížková, 2021).

Organizace je plátcem daně silniční, ale není plátcem daně z přidané hodnoty. Daň z nemovitosti odvádí vlastník majetku, což je v tomto případě Jihomoravský kraj (Křížková, 2021)

## 3.2 Zdroje financování

Domov pro seniory stojí na principu vícezdrojového financování, které tvoří:

- příjmy od klientů – za ubytování, stravu a péči,
- příspěvek od zřizovatele, kterým je Jihomoravský kraj, bez určení účelu použití,
- finanční příspěvky ze státního rozpočtu dle § 101a zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách,
- finanční příspěvky z rozpočtu Jihomoravského kraje dle § 105 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách,
- příjmy od zdravotních pojišťoven za poskytnutí zdravotnických výkonů,
- dary,
- pronájmy majetku (Výroční zpráva, 2019)

**Tabulka č. 2: Zdroje financování v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv)

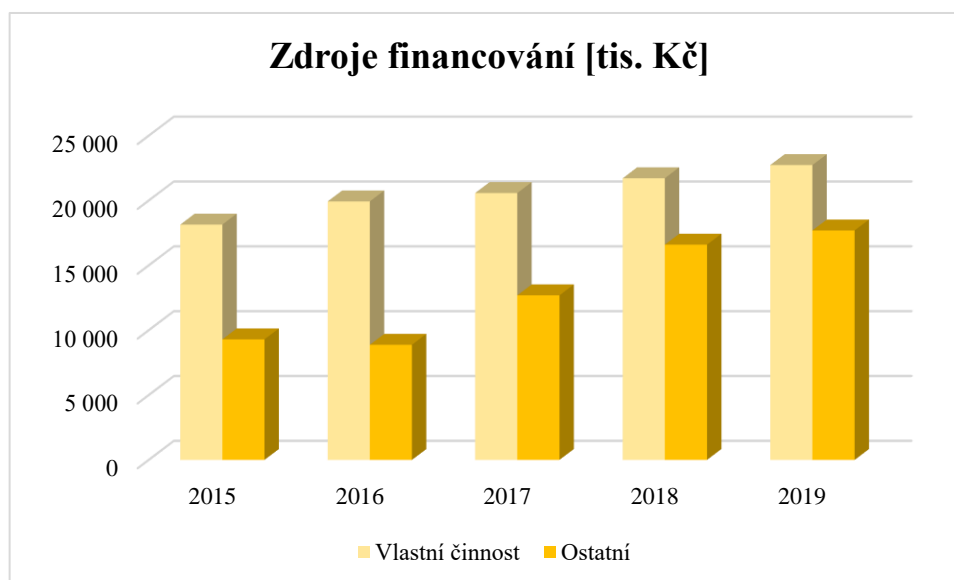
<b>Zdroje financování [tis. Kč]</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Vlastní činnost</b>	<b>18 013</b>	<b>19 663</b>	<b>20 335</b>	<b>21 302</b>	<b>22 327</b>
Úhrady za bydlení	6 181	6 385	6 363	6 453	6 895
Úhrady za stravu	3 715	3 896	4 326	4 416	5 146
Příspěvek na péči	6 997	8 296	8 297	8 972	8 954
Příspěvek od ZP	1 120	1 086	1 349	1 461	1 341
<b>Ostatní</b>	<b>243</b>	<b>382</b>	<b>361</b>	<b>417</b>	<b>403</b>
Pronájem majetku	109	109	110	111	117
Dary	134	273	251	306	286
<b>Příspěvky od státu a JMK</b>	<b>10 412</b>	<b>8 879</b>	<b>13 040</b>	<b>16 601</b>	<b>17 994</b>
Dotace ze státního rozpočtu	517	2 399	4 229	10 738	12 426
Dotace JMK	6 628	4 437	3 230	2 074	3 018
Příspěvky z kraje	3 267	2 042	5 581	3 789	2 550

Příjmy z vlastní činnosti tvoří příjmy od klientů za ubytování, stravu a dále příspěvky na péči a zdravotních pojišťoven. Výše příjmů za bydlení a stravu se odvíjí od toho, zda klient obývá jednolůžkový či dvojlůžkový pokoj a také od typu stravy klienta. Nabízí se celodenní strava, dia celodenní strava nebo pouze oběd. V roce 2015 zaplatil klient měsíčně za jednolůžkový pokoj a celodenní stravu 8 760 Kč. Během let se tato částka vzhledem k narůstajícím nákladům zvyšovala a v roce 2019 zaplatil klient za stejné služby 9 390 Kč. Zmíněné služby platí klient ze svého starobního důchodu.

Úhradu za péči, která je dalším zdrojem financování domova, platí klient ze svého příspěvku na péči, jelikož podle zákona o sociálních službách patří tato suma poskytovateli péče v plné výši. Jak uvádí tabulka č. 2, během sledovaných let došlo ke zvýšení příspěvku na péči téměř o 2 miliony korun.

Mezi další zdroje financování spadají příspěvky od zdravotních pojišťoven, jež se na celkovém financování podílí společně s dary a pronájmem nejméně a během sledovaných let mírně rostou. Dary organizaci věnují jak právnické osoby, které jsou v okolí známé, tak i jednotlivé fyzické osoby.

K fungování domova jsou nezbytné finance poskytnuté zřizovatelem a státem. Jedná se především o transfery z Jihomoravského kraje, státního rozpočtu a dále bezúčelový příspěvek zřizovatele. Organizaci napomáhají k uskutečnění dlouhodobě nezbytných oprav, plánů či k pokrytí deficitního rozpočtu. Organizace každým rokem dotace čerpá na základě žádostí o dotace. Od roku 2017 došlo k postupnému nárůstu transferů zejména ze státního rozpočtu. Důvodem bylo plánované zateplení budovy, střechy a výměna zbývajících oken.



**Graf č. 1: Zdroje financování v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv)

Z grafu je patrné, že domov je financován jak z vlastní činnosti, tak i z ostatních finančních zdrojů. Vlastní činnost představuje v prvních letech zhruba 65 %, z čehož vyplývá, že organizace není závislá pouze na cizích finančních zdrojích, které jsou tvořeny transfery a dary. Avšak v roce 2017 začíná podíl cizích zdrojů narůstat a v roce 2019 už ostatní zdroje představují zhruba 45 %. Tato situace nastala především kvůli výše zmíněným plánovaným opravám a zateplování budovy.

### 3.3 Analýza nákladů organizace

Pro poskytnutí kvalitního ubytování, stravy a péče pro klienty je třeba nezbytných nákladů, které jsou součástí každé organizace – ziskové či neziskové. Domov vykonává pouze hlavní činnost, tudíž veškeré náklady organizace plynou pouze z hlavní činnosti. V následující tabulce jsou zobrazeny veškeré náklady organizace v letech 2015–2019.

**Tabulka č. 3: Náklady celkem v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Náklady celkem</b>	<b>28 925</b>	<b>29 213</b>	<b>33 744</b>	<b>38 648</b>	<b>40 990</b>
<b>Spotřebované náklady</b>	<b>6 224</b>	<b>6 435</b>	<b>6 616</b>	<b>6 353</b>	<b>6 847</b>
Spotřeba materiálu	3 491	3 676	3 811	3 922	4 346
Spotřeba energie, vody a tepla	2 733	2 759	2 805	2 431	2 501
<b>Služby</b>	<b>1 716</b>	<b>1 451</b>	<b>1 516</b>	<b>2 291</b>	<b>2 518</b>
Opravy a udržování	834	603	653	916	864
Cestovné	5	6	11	6	14
Náklady na reprezentaci	20	2	3	4	5
Ostatní služby	857	840	849	1 365	1 635
<b>Osobní náklady</b>	<b>19 752</b>	<b>20 497</b>	<b>24 714</b>	<b>29 046</b>	<b>30 240</b>
Mzdové náklady	14 354	14 982	17 978	21 190	22 054
Sociální a zdravotní náklady	5 398	5 515	6 736	7 856	8 186
<b>Daně a poplatky</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Daň silniční	17	4	0	0	0
Jiné daně a poplatky	2	2	2	2	2
Jiné pokuty a penále	3	0	0	0	0
<b>Ostatní náklady</b>	<b>1 211</b>	<b>824</b>	<b>896</b>	<b>956</b>	<b>1 383</b>
Manka a škoda	0	0	0	0	9
Ostatní náklady z činnosti	0	0	0	3	54
Odpisy dlouhodobého majetku	380	402	487	567	685
Náklady z vyřazených pohledávek	0	0	0	17	0
Náklady z drobného dl. majetku	831	422	409	346	635
Úroky	0	0	0	23	0

O nákladech je účtování v páté účtové třídě, která se dále dělí na účtovou skupinu 50–56. Syntetické účty nákladů jsou široce analyticky členěny. Celkové náklady mají během sledovaných let rostoucí tendenci a člení se na spotřebované náklady, služby, osobní náklady, daně a poplatky a ostatní náklady. Celková výše nákladů je nejvíce ovlivněna mzdovými náklady, jež představují největší podíl na celkových nákladech. Hlavním důvodem vysokých mzdových nákladů je činnost, pro kterou organizace vznikla. Poskytuje komplexní ubytování, stravu i péči, která se odvíjí od stupně závislosti klienta a všechny tyto zmíněné služby jsou náročné na personál.

Se mzdovými náklady jsou úzce spjaty sociální a zdravotní náklady čili odvody na sociální a zdravotní pojištění, které mají díky růstu mzdových nákladů během sledovaných let také vzrůstající tendenci. Zaměstnavatel má povinnost za své zaměstnance odvádět pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti ve výši 24,8 % a 9 % na odvody veřejného zdravotního pojištění. Mzdové náklady se společně s náklady na zákonné sociální pojištění nazývají náklady osobními.

Další výraznou položku mezi celkovými náklady představují spotřebované náklady, tvořené spotřebou materiálu, energie, vody a tepla. Spotřeba materiálu má rostoucí tendenci, během let dochází k meziročnímu nárůstu zhruba o 200 tis. Kč, avšak v posledním roce došlo k nárůstu až o 400 tis. Kč, a to zejména z důvodu zvýšení nákladů na potraviny pro klienty. Oproti tomu spotřeba tepla během let postupně klesala.

Ačkoliv služby vykazují nejprve meziroční pokles, od roku 2017 dochází k postupnému nárůstu. Největší zastoupení zde mají opravy a udržování či ostatní služby, u kterých došlo během let ke dvojnásobnému nárůstu. Dále sem spadá cestovné a náklady na reprezentaci.

Položka daně a poplatky se během let snížila zejména z důvodu placení silniční daně. Pokles silniční daně je způsoben tím, že v případě, když organizace dosahuje nulového hospodářského výsledku, silniční daň neplatí. Tato situace nastala, a tudíž od roku 2017 organizace silniční daň neodvádí i přesto, že má jeden automobil ve svém vlastnictví a druhý od roku 2019 zapůjčený. Dále do nákladové položky daně a poplatky spadají nákupy dálničních známek nebo pokuty a penále.

Poslední položkou jsou ostatní náklady, jež mají různorodé zastoupení a v prvních sledovaných letech dochází k jejich poklesu, od roku 2016 však k postupnému nárůstu. Největší podíl zde mají náklady z drobného dlouhodobého majetku. Jedná se o nákup dlouhodobého majetku v částce mezi 3 000–40 000 Kč a dary ve formě dlouhodobého majetku také v rozmezí 3 000–40 000 Kč. Zaznamenány jsou zde též odpisy staveb, samostatných hmotných movitých věcí a souboru hmotných movitých věcí. Odpisy jsou prováděny prostřednictvím účetních odpisů z pořizovací ceny rovnoměrným způsobem. Ostatní náklady z činnosti tvoří pojištění odpovědnosti za provoz vozidla, havarijní pojištění vozidel či ostatní pojištění. Manka a škody představují zmařenou investici. Vybrané položky nákladů jsou detailněji rozebrány níže.

### **3.3.1 Spotřeba materiálu**

Spotřeba materiálu značí nejvyšší náklad z hlediska spotřebovaných nákladů a každým rokem narůstá zhruba o 200 tis. Kč s výjimkou posledního roku, kdy dochází ještě k většímu nárůstu. O spotřebě materiálu je účtováno v účtové skupině 50 spotřebované nákupy na syntetickém účtu 501 – spotřebované nákupy. Tento účet má dále analytické členění od 501/0310–501/0950 z hlediska větší přehlednosti spotřeby materiálu. Následující tabulka představuje přehled spotřeby materiálu během let 2015 až 2019.

**Tabulka č. 4: Spotřeba materiálu v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Spotřeba materiálu celkem</b>	<b>3 491</b>	<b>3 677</b>	<b>3 810</b>	<b>3 921</b>	<b>4 345</b>
Nádobí a drobné kuchyňské předměty	10	19	16	12	29
Nádobí – dar	0	0	40	3	0
Kancelářské potřeby	103	98	72	97	81
Prádlo, příkrývky, povlečení	63	46	17	58	45
Prádlo – dar	0	0	11	9	0
Čistící, dezinfekční a úklidové prostředky	259	270	300	275	283
Pohonné hmoty	13	8	11	14	13
Materiál pro údržbu, náhradní díly, autodíly	161	134	94	168	198
Ostatní drobný materiál	61	56	54	91	73
Materiál pro ergoterapii	4	3	0	5	3
Materiál pro ergoterapii – dar	0	5	11	4	6
Potraviny – klienti	2 330	2 403	2 490	2 732	3 148
Potraviny – zaměstnanci	258	280	298	290	280
TZ IM pod stanovenou hranici	0	23	23	0	0
Zdravotní materiál	3	2	0	29	36
Zdravotní materiál – dar	127	156	146	32	19
Jiný DHM 500–3000 Kč	89	152	221	91	125
Jiný DHM do 500 Kč	10	22	6	11	6

Nejvýraznější položku spotřebovaného materiálu představují potraviny pro klienty, které tvoří okolo 70 % celkového spotřebovaného materiálu. Spotřeba potravin pro klienty je vysoká, jelikož organizace poskytuje celoročně celodenní stravu, složenou ze snídaně, oběda, svačiny a večeře, ve vlastní kuchyni. Náklady za potraviny každoročně narůstají, nejvíce však v posledním roce, a to o 400 tis. Kč, což je zapříčiněno zejména zařazením nových kvalitnějších druhů potravin do jídelníčku, které jsou však nákladově náročnější. Organizace si také pořídila nový konvektomat, čímž zvýšila kvalitu stravy, jelikož jídla jsou připravována šetrnějším i chutnějším způsobem. Obědy jsou klientům vydávány v jídelně s kapacitou 120 osob a ostatní pokrmy prostřednictvím dvou menších jídelen. Pro imobilní klienty je strava donášena do pokojů. Z nákladové položky potraviny zaměstnanci je patrné, že i pro zaměstnance je připravována strava ve vlastní kuchyni a během sledovaných let se výrazně nemění. S vlastní kuchyní také ještě úzce souvisí náklady na nádobí a drobné kuchyňské předměty, které kolísají a v posledním roce skokově vyrostly.



Nákladová položka čistících, dezinfekčních a úklidových prostředků je nezbytnou součástí domova v rámci dodržování zákonných hygienických norem a také ve snaze o to, aby se zde klient cítil jako doma. Pravidelný úklid zajišťují uklízečky, které jsou zaměstnány na hlavní pracovní poměr a k 31.12. 2019 jich bylo v domově zaměstnáno osm. V roce 2017 dosahují zmíněné náklady nejvyšších hodnot z důvodu výmalby domova. Je tedy patrné, že docházelo k rozsáhlejším a častějším úklidům a nastala tak větší spotřeba.

Zdravotní materiál má organizace rozdělen na nakoupený a darovaný, který tvoří větší část a je pro domov velmi důležitý především kvůli klientům, kteří jsou pravidelně ošetřováni či rehabilitováni. Zdravotní materiál je tvořen zdravotnickými i terapeutickými pomůckami pro klienty a pomůckami na zlepšení péče o klienty. Hodnota darovaného zdravotnického materiálu má klesající tendenci, jelikož poskytovatelé darů během prvních třech sledovaných let věnovali spíše zdravotnický materiál určený ke spotřebě, avšak během posledních dvou sledovaných let byla organizace obdarována spíše materiálními dary k dlouhodobému využívání. Jedná se především o invalidní vozíky či polohovací a masážní křesla.

Do kancelářských potřeb spadá zejména materiál spojený s administrativní činností domova tvořen papíry, složkami, psacími potřebami či tonery do tiskáren, navíc i časopisy, knihami a tiskem. Položka těchto nákladů dosahuje nejvyšších hodnot v roce 2015 a to z důvodu pořízení většího množství knih a časopisů do zprovozněné „mobilní knihovny“, která je klientům zpřístupněna během dne bez jakékoliv evidence a u klientů se setkala s velkým úspěchem. Od roku 2016 výše těchto nákladů kolísá.

Dalšími méně výraznými, z hlediska celkové spotřeby nákladů, avšak také důležitými náklady, jsou náklady na materiál pro ergoterapii či jiný dlouhodobý hmotný majetek v částce do 500 Kč i do 3 000 Kč. Pradleny, které domov zaměstnává perou, žehlí či prádlo spravují a náklady související s touto manipulací s prádlem zobrazují náklady na prádlo, příkrývky a povlečení. Výše nákladů během let kolísá.

### **3.3.2 Spotřeba energie, vody a tepla**

Spotřeba energie je složena ze spotřeby elektrické energie, plynu, vody a tepla mezi lety 2015–2019 a je znázorněna v následující tabulce.

**Tabulka č. 5: Spotřeba energie, vody a tepla v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Spotřeba energie, vody a tepla celkem</b>	<b>2 733</b>	<b>2 759</b>	<b>2 805</b>	<b>2 431</b>	<b>2 501</b>
Elektrická energie – obytná část	587	600	649	630	711
Elektrická energie – kuchyně	292	284	302	312	382
Plyn	24	22	19	18	22
Voda	224	248	243	259	250
Teplo	1 606	1 605	1 592	1 212	1 136

Celkové náklady na spotřebu energií, vody a tepla kolísají. Od roku 2017 dochází ke značnému snižování nákladové položky teplo. Snížení nákladů za vytápění nastalo hned z několika důvodů. Prvním z nich je zateplení budovy, které se začalo plánovat v roce 2017 a v polovině roku 2018 došlo k jeho uskutečnění. Budova domova byla díky zateplení přesunuta z energetické třídy E do třídy C jako úsporná a nastalo velké zlepšení tepelné pohody. Během této akce došlo také k zateplení střechy a výměně zbývajících starých oken, což také pozitivně přispělo k úspoře tepla. Úspora však nebyla jediným důvodem, organizaci šlo také o vytvoření kvalitnějšího a příjemnějšího prostředí pro klienty.

Spotřebovanou elektrickou energii má domov rozdělenou na spotřebu obytné části domova a spotřebu kuchyně. U spotřebované elektrické energie kuchyně i obytné části domova došlo během let k nárůstu až o 100 tisíc Kč. Z nákladové položky voda je patrné, že zobrazuje spotřebovanou vodu domova během let 2015 až 2019. V roce 2016 došlo k mírnému nárůstu a poté se tato nákladová položka téměř nemění. Ani u nákladové položky plyn nedochází během sledovaných let k výrazným změnám. V prvních letech došlo k mírnému poklesu a poté k mírnému nárůstu.



**Graf č. 2: Náklady za vytápění budovy v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

Graf znázorňující náklady za vytápění organizace představuje situaci, kdy během prvních tří sledovaných let nedošlo k téměř žádným změnám a tyto náklady byly prakticky stejné. Od roku 2018 se však jasně ukazuje výrazný pokles těchto nákladů, kdy bylo uskutečněno zateplování budovy, střechy a výměna oken. V roce 2019 došlo navíc k poklesu o dalších 100 tisíc Kč. V porovnání roku 2015 a 2019 došlo ke snížení ročních nákladů za vytápění až o téměř půl milionu korun. Celkové náklady na zateplení budovy a střechy činily okolo deseti milionu korun.

### 3.3.3 Služby

V nákladové položce služby jsou představeny jednotlivé náklady za opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby.

Náklady související s opravou a udržováním, cestovním a náklady na reprezentaci za období 2015–2019 zobrazuje tabulka č. 6.

**Tabulka č. 6: Služby v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Služby celkem</b>	<b>859</b>	<b>611</b>	<b>666</b>	<b>926</b>	<b>883</b>
<b>Opravy a udržování</b>	<b>834</b>	<b>603</b>	<b>653</b>	<b>916</b>	<b>864</b>
Oprava a údržba dopravních prostředků	1	61	9	9	36
Oprava a údržba strojů, přístrojů a zařízení	180	140	104	294	264
Oprava budov – stavební práce	257	73	41	147	115
Oprava budov – stavební práce mimořádné	0	0	91	0	0
Revize a údržba technického zařízení	109	132	177	92	152
Oprava budov – malířské práce	130	78	91	183	134
Oprava budov – malířské práce mimořádné	0	0	76	0	0
Oprava budov – podlahářské práce	157	119	64	191	163
<b>Cestovné</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
<b>Náklady na reprezentaci</b>	<b>20</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Náklady na udržování znamenají významnou položku celkových služeb. Během sledovaného období jejich výše kolísá. Nejprve dochází k poklesu, v roce 2018 k prudkému nárůstu a v posledním roce opět k mírnému poklesu. V roce 2018 dochází k prudkému nárůstu nákladové položky opravy, která představuje zateplení budovy i střechy domova a výměnu oken, jež ovlivnily položky stavební práce a malířské práce v podobě fasády. Nákladové položky podlahářské práce a malířské práce dosahují každoročně vysokých hodnot, a to z důvodu neustálého zlepšování úrovně bydlení klientů v podobě pravidelné výmalby pokojů, společenských prostor či kuchyně. Navíc před každým nástupem klienta je pokoj vymalován a v případě potřeby opatřen novou podlahovou krytinou.

Opravy a udržování dále zahrnují pravidelnou revizi a údržbu technického zařízení, údržbu strojů, přístrojů a během sledovaných let kolísají. Nákladová položka oprava a údržba dopravních prostředků v posledním roce vzrostla z důvodu zapůjčení dalšího automobilu. Domov má ve vlastnictví pouze jeden automobil a náklady za něj byly během let 2015 až 2019 minimální, s výjimkou roku 2016, kdy došlo k větší opravě.

Náklady na cestovné představují cestovné náklady po tuzemsku a během sledovaných let rostou. Náklady na reprezentaci oproti tomu klesají.

Položky zahrnuté do ostatních služeb obsahují náklady, které podle organizace nelze přiřadit do jiných nákladových položek. Tento účet je podobně jako spotřeba nákladů široce analyticky členěn. O položkách ostatních služby je účtováno v účtové skupině 51

služby, na syntetickém účtu 518, s analytickým členěním 518/0300–518/0912. U ostatních služeb nedošlo v letech 2015–2017 k žádným výrazným změnám.

**Tabulka č. 7: Ostatní služby v tis. Kč**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ostatní služby celkem</b>	<b>857</b>	<b>840</b>	<b>849</b>	<b>1 365</b>	<b>1 635</b>
Náklady na poplatky za bankovní služby	29	21	14	16	17
Údržba softwaru	66	90	69	69	73
Telefonní poplatky – pevná linka	8	9	9	8	8
Telefonní poplatky – mobilní operátor	4	4	6	15	17
Internet	6	6	6	6	7
Poštovné	8	8	10	12	11
Koncesní poplatky za rádia	7	7	7	7	7
Koncesní poplatky za TV	5	5	5	5	5
Programátorské služby IT	51	33	27	51	67
Revize BOZP a PO	22	22	22	22	20
Stočné	273	307	304	325	312
Dodavatelská ostraha	0	0	0	0	636
Měření emisí, STK	1	0	3	0	2
Komunální odpad	116	136	129	142	137
Nebezpečný odpad	126	133	164	160	150
Poradenské a právní služby, audit	42	34	10	72	15
Členské poplatky	5	5	7	7	7
Zprostřed. služby	30	2	11	6	3
Deratizace	2	0	0	20	2
Ostatní	56	18	46	205	44
Umělecká výmalba	0	0	0	210	90
Vystoupení pro klienty	0	0	0	7	5

V prvních třech letech nedochází k zásadním změnám, avšak od roku 2018 začínají celkové náklady na ostatní služby růst. Tento nárůst je způsoben především výmalbou stěn v rehabilitační místnosti a v prostorách chodeb, prováděnou uměleckou malířkou v částce 210 tis. Kč. Tato činnost je zaznamenána na nákladovém účtu umělecká výmalba. Dále došlo k většímu vzrůstu účtu ostatní náklady.

Nejvyšší náklad ostatních služeb dodavatelská ostraha, se v nákladech objevuje až v roce 2019 z důvodu propuštění vrátných k 21.12. 2018. Od roku 2019 došlo k uzavření smlouvy s bezpečnostní službou – služby pro vrátnici s pravidelnou obchůzkou objektu. Tento náklad činí přes 600 tis. Kč a zapříčinil tak téměř dvojnásobný nárůst celkových ostatních služeb v roce 2019 oproti roku 2015.

Další položky, které vykazují vysoké náklady a domov je musí každoročně platit, jsou náklady na komunální a nebezpečný odpad, stočné, IT služby či poradenské, právní služby a audit, který poslední rok výrazně poklesl, což bylo způsobeno tím, že domov musel do roku 2015 zasílat na Ministerstvo práce a sociálních věcí zprávu auditora. Jednalo se o povinnost k vyúčtování dotace, kterou ministerstvo ze státního rozpočtu poskytovalo. Díky změně pravidel financování povinnost auditu skončila. Nyní je na tomto účtu účtováno především za zpracování daně z příjmů daňovým poradcem.

Nákladová položka vystoupení pro klienty zobrazuje částky, které jsou vypláceny subjektům za různá vystoupení. Jedná se zejména o hudební vystoupení či divadelní představení, která klientům obohacují jejich volný čas a zpříjemňují jim tak jejich pobyt v domově.

Domov má náklady vzniklé z poplatků za pevnou linku, mobilního operátora, rádia, televize a v souvislosti s vedením bankovního účtu. Dále řadí domov do ostatních služeb náklady za deratizace, internet či poštovné.

### 3.3.4 Osobní náklady

Jak již bylo zmíněno výše, osobní náklady představují až 70 % celkových nákladů a stávají se tak nejvýznamnější položkou z hlediska celkových nákladů. Je to dáno především hlavní činností domova, jež je náročná na personál. Tabulka č. 8 zobrazuje přehled mzdových nákladů v letech 2015–2019, které tvoří podstatnou část osobních nákladů.

**Tabulka č. 8: Mzdové náklady v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Mzdové náklady celkem</b>	<b>14 353</b>	<b>14 982</b>	<b>17 978</b>	<b>21 190</b>	<b>22 054</b>
Náhrady nemoc – ostatní	51	77	94	163	207
Mzdové náklady – sestry	1 926	2 212	2 793	3 209	3 473
Náhrady nemoc – sestry	10	12	10	25	32
Hrubé platy zaměstnanců	12 203	12 681	15 081	17 641	18 342
Ostatní osobní náklady	163	0	0	152	0

O mzdových nákladech organizace účtuje v účtové skupině 52 – osobní náklady na účtech 521 mzdové náklady s analytickým členěním 521/0601–521/0692. Mzdové náklady zahrnují mzdy pracovníků zaměstnaných v domově v rámci pracovní smlouvy, tedy

všech zaměstnanců, jelikož nikdo není zaměstnán prostřednictvím dohod konaných mimo pracovní poměr. Během sledovaných let dochází ke každoročnímu navyšování mzdových nákladů. Tento každoroční nárůst mzdových nákladů je zapříčiněn, jak navyšováním platů, tak i nárůstem personálu.

Mezi lety 2015 a 2016 se mzdové náklady téměř nemění a dochází pouze k nepatrnému nárůstu. Avšak v roce 2017 se uskutečnila dlouho očekávaná a nezbytná změna. Od poloviny roku nastal nárůst platů jak u zaměstnanců přímé péče, tak i nepřímé, který měl zabránit odchodům zaměstnanců do lépe placených míst, přilákat nové zájemce o práci a stávající motivovat ke stále lepším pracovním výkonům. Jelikož se zvýšení dotklo jen druhé poloviny roku 2017, není změna v tomto roce ještě tak jasná, avšak v roce 2018 i 2019 je už změna velmi výrazná. Rozdíl mezi lety 2015 a 2019 činí téměř osm milionů Kč. Zaměstnanci jsou odměněni podle platových tříd v rozmezí 2–12 podle jednotlivých pozic, kdy je do nejvyšší platové třídy zařazena pozice ředitele domova, do nejnižší pak pradelny a uklízečky.

Do osobních nákladů jsou také řazeny náklady na zákonné sociální pojištění, jež se odvíjí od mzdových nákladů. I u nich tedy dochází nejprve k nepatrnému nárůstu, a od roku 2017 k výraznějšímu nárůstu.

Přehled počtu úvazků podle jednotlivých pozic během let 2015–2019 uvádí následující tabulka.

**Tabulka č. 9: Pracovní úvazky**

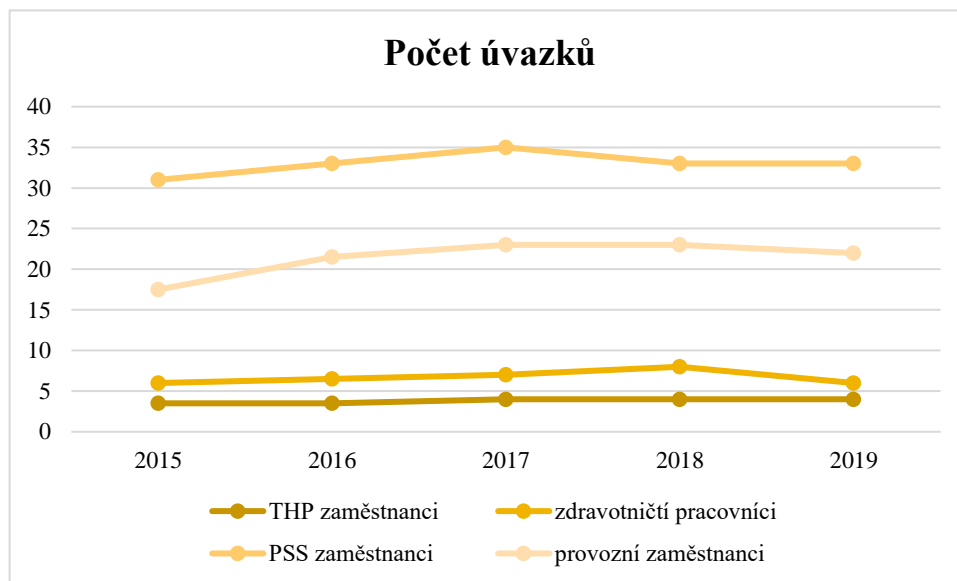
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv)

<b>Pracovní úvazky</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ředitel	1	1	1	1	1
Účetní	1	1	1	1	1
Mzdový účetní, personalista	1	1	1	1	1
Pokladní	0,5	0,5	1	1	1
<b>THP celkem</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
Všeobecná sestra	6	6,5	6	7	5
Nutriční terapeut	0	0	1	1	1
<b>Zdravotničtí zaměstnanci celkem</b>	<b>6</b>	<b>6,5</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
PSS – aktivizační činnost	3	3	3	3	3
PSS – přímá obslužná péče	26	28	30	28	28
Sociální pracovník	2	2	2	2	2
<b>PSS celkem</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>33</b>
Kuchař	5	6	5	6	7
Pomocný kuchař	0	1	2	1	1
Provozář	1	1	1	1	1
Pradlena	3	3	3	4	3
Uklízečka	6	6	7	6	8
Údržbář (řidič, elektrikář)	0	2	2	2	2
Vrátný	2,5	2,5	3	3	0
<b>Provozní zaměstnanci celkem</b>	<b>17,5</b>	<b>21,5</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>
<b>Zaměstnanci celkem</b>	<b>58</b>	<b>64,5</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>65</b>

Během let dochází nejprve k nárůstu pracovních sil díky schválení navýšení počtu zaměstnanců zřizovatelem, a to zejména z důvodu chybějících pracovníků v přímé obslužné péči. Organizace pocítovala velký deficit právě v této oblasti především pak o víkendech a v odpoledních směnách. V roce 2017 byly naplněny cíle organizace z hlediska počtu personálu a podařilo se stabilizovat kvalitní tým. Během let dochází pouze k nepatrným změnám v počtu zaměstnanců. Pokud ke změně dojde, je to nejčastěji z důvodu odchodu do důchodů, na mateřskou nebo uplynutím sjednané doby. Pouze ve výjimečných případech dochází k výpovědím ze strany zaměstnavatele. Pokud k tomu však dojde, je to způsobeno nespokojeností ze strany zaměstnavatele, konkrétněji z nenaplnění požadavků, které nadřízení na své zaměstnance mají. Náhrady si pak organizace hledá prostřednictvím inzerátů v místních médiích či cestou Úřadu práce. Na konci roku 2019 tak zaměstnává domov 65 zaměstnanců. Oproti roku 2018 došlo k poklesu třech provozních zaměstnanců, konkrétně vrátných, jak již bylo zmíněno výše ve spojitosti se službou na vrátnici a dále došlo k poklesu počtu zdravotnických



zaměstnanců, a to dvou zdravotních sester. Naopak došlo k nárůstu kuchařky a dvou uklízeček.



**Graf č. 3: Počet úvazků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv)

Graf č. 3 znázorňuje změny THP, PSS, zdravotnických a provozních zaměstnanců během let. U THP zaměstnanců nedošlo k téměř žádné změně, u zdravotnického personálu nastal v roce 2018 mírný nárůst a poté mírný pokles. Počet PSS, kterých je v domově nejvíce během sledovaných kolísá, stejně jako u provozních zaměstnanců.

### 3.4 Analýza výnosů organizace

Jak náklady, tak i výnosy vyplývají pouze z hlavní činnosti, jelikož doplňková činnost organizace neprovozuje. I přesto, že se nejedná o ziskovou organizaci, jsou i zde výnosy nezbytné pro fungování. Výnosy se nachází v šesté účtové třídě s účtovými skupinami 60–67. I syntetické účty výnosů jsou analyticky členěny, ne však v takovém rozsahu jako u nákladů. Následující tabulka zobrazuje veškeré výnosy organizace mezi lety 2015 až 2019.

**Tabulka č. 10: Výnosy celkem v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Výnosy celkem</b>	<b>28 981</b>	<b>29 213</b>	<b>33 744</b>	<b>38 648</b>	<b>40 989</b>
<b>Výnosy z prodeje služeb</b>	<b>18 271</b>	<b>19 943</b>	<b>20 352</b>	<b>21 593</b>	<b>22 613</b>
Příspěvek na péči	6 997	8 296	8 297	8 972	8 951
Ubytování – klienti	6 181	6 385	6 362	6 454	6 895
Stravné – klienti	3 715	3 896	4 046	4 416	5 146
Stravné – zaměstnanci	258	280	298	290	280
<b>Výnosy za zdravotní péči</b>	<b>1 120</b>	<b>1 086</b>	<b>1 349</b>	<b>1 461</b>	<b>1 341</b>
Všeobecná zdravotní pojišťovna	681	718	829	924	864
Vojenská zdravotní pojišťovna	20	15	76	94	102
Česká průmyslová zdravotní pojišťovna	145	146	138	165	159
ZP ministerstva vnitra ČR	77	59	138	67	64
Revírní bratrská pokladna ZP	197	148	162	211	152
Výnosy JMK mezigenerační den	0	0	6	0	0
<b>Výnosy z pronájmu</b>	<b>109</b>	<b>109</b>	<b>110</b>	<b>111</b>	<b>117</b>
<b>Čerpání fondů</b>	<b>55</b>	<b>99</b>	<b>10</b>	<b>95</b>	<b>116</b>
<b>Ostatní výnosy z činnosti</b>	<b>134</b>	<b>183</b>	<b>230</b>	<b>236</b>	<b>109</b>
<b>Výnosy z transferů</b>	<b>10 412</b>	<b>8 879</b>	<b>13 042</b>	<b>16 613</b>	<b>18 034</b>

Výnosy organizace během celého sledovaného období rostou. Rychlost růstu se však během let mění. Nejprve zpomaluje, v roce 2017 i 2018 zrychluje a v posledním roce dochází opět ke zpomalení. Celkové výnosy jsou členěny na výnosy z prodeje služeb, výnosy z pronájmu, čerpání fondů, ostatní výnosy z činnosti a výnosy z transferů.

Výnosy z prodeje služeb představují především příspěvek na péči, úhrady za ubytování a stravu od klientů a příspěvky od zdravotních pojišťoven. Příjmy od klientů za ubytování a stravu tvoří velkou část výnosů a odvíjí se od toho, jaký typ stravy a ubytování si klient zvolil. Klient výše zmíněné služby hradí ze svého důchodu za podmínek, že mu musí zůstat 15 % z jeho příjmů, respektive důchodu. Pokud by se stalo, že by mu minimální částka nezůstávala, musela by organizace částku úhrady snížit tak, aby byl požadovaný minimální zůstatek zachován. Doplatek do výše skutečné úhrady by domov požadoval od rodinných příslušníků klienta. Tabulka č. 11 představuje výše úhrad za ubytování a stravu v letech 2015–2019.

**Tabulka č. 11: Přehled úhrad plateb v Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv)

<b>Přehled úhrad plateb [Kč]</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Jednolůžkový pokoj + strava</b>	8 760	8 860	9 020	9 390	9 390
<b>Jednolůžkový pokoj + dia strava</b>	9 090	9 190	9 350	9 720	9 720
<b>Dvoulůžkový pokoj + strava</b>	8 340	8 440	8 600	8 970	8 970
<b>Dvoulůžkový pokoj + dia strava</b>	8 760	8 770	8 930	9 300	9 300

Celodenní strava, která se skládá ze snídaně, oběda, svačín a večeře, je podmínkou pobytu klienta v domově. Pro klienty s diabetickou dietou (dia strava) je jídlo v organizaci plně přizpůsobeno. Z tabulky číslo 11 je však patrné, že je tato strava dražší než normální, a to z důvodu podávání dvou večeří při dia stravě. Co se týče ubytování, klient si může zvolit typ pokoje mezi jednolůžkovým a dvoulůžkovým. Po dohodě s vedením lze pokoj vybavit i vlastním nábytkem, a pokud se jedná o jednolůžkový pokoj, je zde i možnost vybavení vybranými elektrickými spotřebiči. Jak ukazuje tabulka výše, pro klienta je nákladově nejnáročnější volba jednolůžkového pokoje ve spojení s dia stravou.

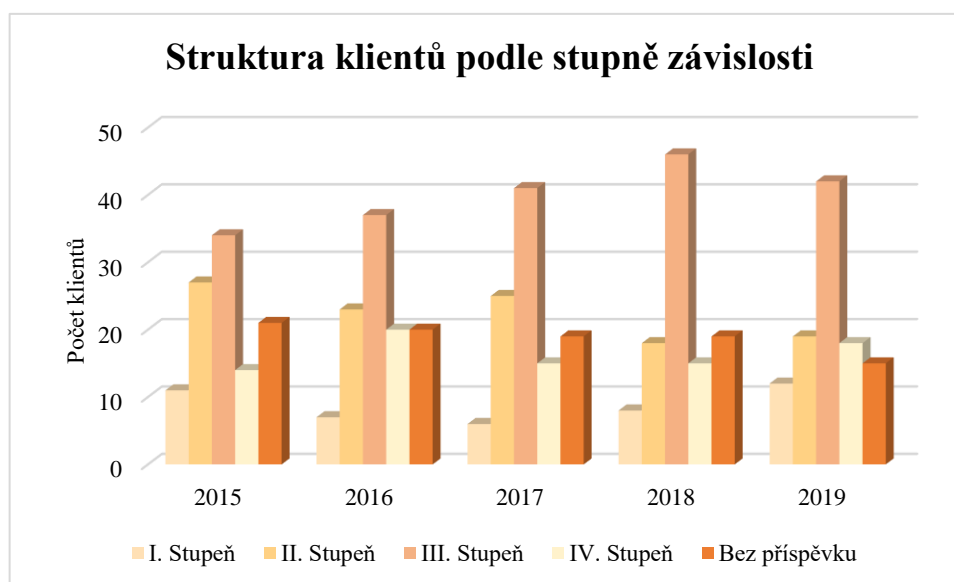
Během sledovaného období dochází po celou dobu k růstu výnosů z úhrad za stravné i ubytování. Tento růst je způsoben zvyšováním úhrad od klientů. Jedná se však o malé navyšování částek úhrad, a to pouze v případech, kdy dochází k valorizaci důchodů. U výnosů za ubytování dochází pouze k malému růstu, u výnosů za stravné dochází k většímu růstu během let, který je způsoben především neustálým růstem nákladů za potraviny pro klienty.

Téměř třetinu výnosů z prodeje služeb tvoří příspěvek na péči. Podle zákona o sociálních službách patří celá suma příspěvku na péči poskytovateli, v tomto případě domovu. Výše příspěvku na péči je ovlivněna stupněm závislosti klienta na pomoci jiné osoby a potřebě péče. Počet klientů a jejich stupeň závislosti během let 2015 až 2019 zobrazuje následující tabulka.

**Tabulka č. 12: Struktura klientů podle stupně závislosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv)

Struktura klientů dle stupně závislosti Stupeň příspěvku na péči	Počet klientů v letech				
	2015	2016	2017	2018	2019
Stupeň č. I	11	7	6	8	12
Stupeň č. II	27	23	25	18	19
Stupeň č. III	34	37	41	46	42
Stupeň č. IV	14	20	15	15	18
Bez příspěvku	21	20	19	19	15

Domov každoročně žádá o navýšení příspěvků na péči. Ve většině případů z důvodu příjmu nových klientů, kteří často příspěvek na péči nemají přiznán. Tato situace bývá zapříčiněna jejich neznalostí nebo z důvodu dlouhodobého pobytu klienta ve zdravotnickém zařízení a za takových podmínek není možno o příspěvek požádat. Každoročně je tak podáno okolo 30 žádostí o navýšení a přiznání příspěvku na péči, z čehož je ve většině případů vyhověno. Mnohdy však nastává situace, že než dojde k jeho přiznání či navýšení, klient zemře. V domově jsou také klienti, kteří nedosáhnou ani na stupeň I po opakovaných žádostech, nejčastěji se jedná o klienty ve věku 85+. Z hlediska ekonomiky je tato situace pro domov nevýhodná. Následující graf jasně ukazuje změny v posledních letech.

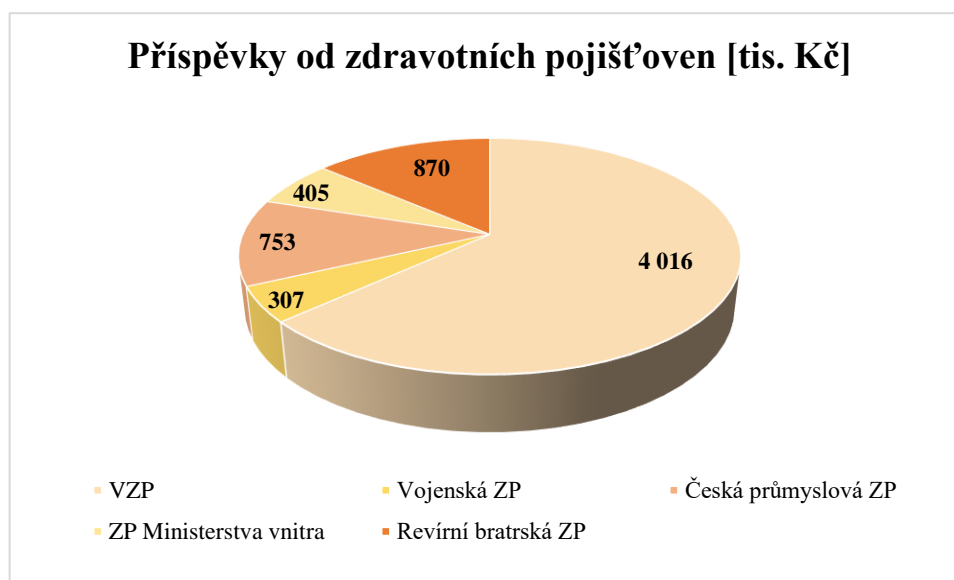


**Graf č. 4: Struktura klientů podle stupně závislosti**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv)

Graf ukazuje, že od roku 2015 dochází k mírnému navyšování počtu klientů se stupněm závislosti č. III, s výjimkou posledního roku a v posledních letech i u klientů se stupněm závislosti č. IV. Tato situace nastala především z důvodu zmíněného každoročního podávání žádostí o přiznání a navýšení a ve většině případů následného vyhovění žádostem.

Během sledovaných let došlo v roce 2016 k navýšení příspěvků na péči státem o 10 % a tudíž celkové výnosy z tohoto příspěvku výrazně vzrostly. Ke skokovému nárůstu však přispěl také nárůst počtu klientů s vyššími stupni závislosti na úkor nižších stupňů. To se na celkových výnosech za příspěvek na péči podepsalo více než příznivě a v posledních letech jsou zmíněné výnosy poměrně stálé. Porovnání roku 2015 a 2019 vykazuje navýšení až o 2 mil. Kč.

Poslední výnosy řadící se do výnosů z prodeje služeb, jsou výnosy z příspěvků od zdravotních pojišťoven. Dle zákona o sociálních službách mají zdravotní pojišťovny povinnost tyto příspěvky organizaci poskytovat. Domov je pobírá od Všeobecné zdravotní pojišťovny, Vojenské zdravotní pojišťovny, České průmyslové zdravotní pojišťovny, Zdravotní pojišťovny ministerstva vnitra a Revírní bratrské pokladny zdravotní pojišťovny, kde jsou jednotliví klienti vedeni. Zmíněné výnosy po celou dobu sledovaného období kolísají. Poklesy těchto příspěvků jsou způsobeny především odchodem klientů s vyšším podílem výkonů.



**Graf č. 5: Příspěvky od zdravotních pojišťoven v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výročních zpráv)

Graf č. 5 znázorňuje finanční prostředky ve formě příspěvku, které jednotlivé zdravotní pojišťovny organizaci v letech 2015–2019. Z grafu je patrné, že nejvíce klientů je zdravotním pojištěncem u Všeobecné zdravotní pojišťovny, jež během pěti let poskytla organizaci 4 mil. Kč. Po VZP následuje Revírní bratrská ZP, avšak s velkým finančním odskokem, oproti VZP. Nejméně klientů je pojištěnci u Vojenské zdravotní pojišťovny.

Malou část celkových výnosů organizace tvoří také výnosy z pronájmů. Vzhledem k výšce budovy, ve které se domov nachází, pronajímá část své střechy pro technologii mobilních operátorů, a to společně s Vodafone a Telefonica O2. Část svých nebytových prostor pronajímá domov pro provoz kadeřnictví a automatu na kávu. Během let dochází k mírnému nárůstu výnosů z pronájmu.

Další menší výrazná část výnosů je tvořena čerpáním především rezervního fondu. Tento fond je tvořen z kladného výsledku hospodaření a z přijatých darů – tyto prostředky jsou účelově určené. Organizace prostředky používá na nákup služeb či věcí v souladu s účelem, který je uveden v darovacích smlouvách. Jedná se především o pomůcky pro terapii, zdravotnické pomůcky nebo různá vystoupení pro klienty. Ve výjimečných případech využívá organizace také fond odměn. Výnosy z čerpání fondů kolísají a nejprve dochází k poklesu, avšak od roku 2018 nastává nárůst.

Výnosy z transferů představují jednu z nejpodstatnějších položek celkových výnosů. Jejich podrobnější členění a hodnoty během let 2015–2019 znázorňuje následující tabulka.

**Tabulka č. 13: Výnosy z transferů v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

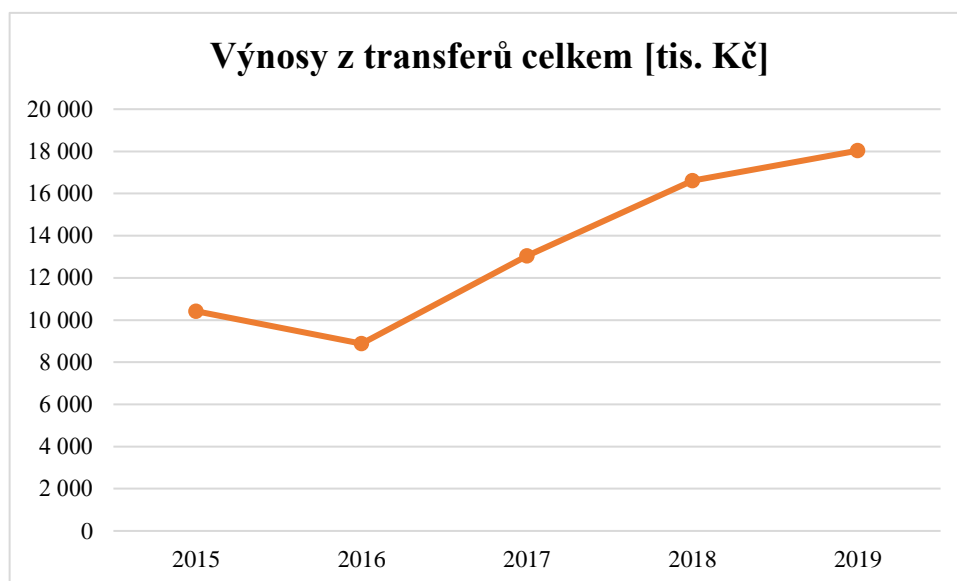
[tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Výnosy z transferů celkem</b>	<b>10 412</b>	<b>8 879</b>	<b>13 042</b>	<b>16 613</b>	<b>18 034</b>
<b>Příspěvky na provoz bezúčelové z JMK</b>	3 267	2 042	5 581	3 789	2 550
<b>Příspěvky na provoz účelově určené § 101a</b>	517	2 399	4 229	10 738	12 426
<b>Příspěvky na provoz účelově určené § 105</b>	6 628	4 437	3 230	2 074	3 018
<b>Zúčtování časového rozlišení transferů – odpisy</b>	0	1	2	12	40

Celkové výnosy z transferů jsou složeny z výnosů vybraných místních vládních institucí z transferů a to z:

- příspěvku na provoz bez určení účelu použití z rozpočtu Jihomoravského kraje,
- účelového příspěvku na provoz ze státního rozpočtu dle § 101a zákona o sociálních službách, z rozpočtu Ministerstva práce a sociálních věcí,
- účelového příspěvku na provoz z Jihomoravského kraje dle § 105 zákona o sociálních službách,
- zúčtování časového rozlišení transferů na pořízení dlouhodobého majetku souvisejících s odpisováním samostatných movitých věcí a staveb.

Jedná se tedy primárně o transfery poskytnuté domovu jak ze státního rozpočtu, tak transfery poskytnuté Jihomoravským krajem. Ve sledovaném období dochází v roce 2016 k poklesu, avšak od roku 2017 začínají celkové výnosy z transferů narůstat a v posledním roce dosahují 18 mil. Kč, tedy nárůst oproti roku 2015 téměř 8 mil. Kč. Příspěvková organizace je ze své podstaty závislá na výnosech z transferů, jelikož výnosy z vlastní činnosti, tedy úhrady za služby, příjmy od zdravotních pojišťoven, pronájmy či dary nestačí pokrýt náklady. Pro existenci domova jsou tak dotace ze státního a krajského rozpočtu nutné, a to každým rokem. Během let se mění pouze jejich výše.

Během sledovaných let byly domovu poskytnuty mimo jiné dotace na úpravu vnitřních prostor domova, výměnu oken, či polohovacích křesel. Avšak za nejvýznamnější dotaci během sledovaných let lze považovat dotaci na stavební akci domova. Od roku 2015 se domov připravoval na rozsáhlou akci zateplování budovy a střechy. V roce 2017 podala organizace žádost o dotaci a v roce 2018 jí bylo vyhověno a tato rozsáhlá úprava prostor započala. Dotace byla poskytnuta ve výši téměř 10 mil. Kč Ministerstvem životního prostředí, respektive Státním fondem životního prostředí ČR a pomocí ní a dalších prostředků od zřizovatele byla na podzim téhož roku tato náročná úprava úspěšně dokončena.



**Graf č. 6: Výnosy z transferů v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

Jak ukazuje graf č. 6, nejprve dochází k meziročnímu poklesu, avšak od roku 2017 začínají celkové výnosy z transferů růst. Tento nárůst je zapříčiněn především dvěma aspekty. Jeden z nich je již výše zmíněn, a to zateplení budovy a střechy, dalším je každoroční nárůst osobních nákladů, zejména pak platy a náklady s tím související čili odvody na sociální a zdravotní pojištění. Tyto stále narůstající náklady domov není schopen pokrýt z vlastní činnosti, a tak jsou transfery ze státního a krajského rozpočtu nezbytné a se stále vyššími náklady narůstají i ony.

### 3.5 Analýza výsledku hospodaření

Výsledek hospodaření během let 2015–2019 je znázorněn v tabulce č. 14.

**Tabulka č. 14: Výsledek hospodaření v tis. Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

[tis. Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Výsledek hospodaření</b>	56 759	0	0	0	0

Jak znázorňuje tabulka č. 14 jen v roce 2015 se organizaci podařilo dosáhnout kladného výsledku hospodaření, a to ve výši téměř 57 tis. Kč. Tento kladný výsledek byl zapříčiněn především dofinancováním provozu ze strany zřizovatele a úsporou nákladů organizace. Poté je každoročně hospodaření organizace vyrovnané, tedy od roku 2016 je každý rok výsledek hospodaření 0, což je zapříčiněno čerpáním finanční podpory – transferu, jenž



je organizaci poskytnut formou příspěvku na vyrovnávací platbu. Je tedy stanovena celková výše prostředků z veřejných rozpočtů, kterou organizace potřebuje k pokrytí svých provozních a osobních nákladů, a následně je pak domovu poskytnuta.

### 3.6 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Následující část bakalářské práce doplňuje analýzu nákladů, výnosů a výsledku hospodaření o vybrané ukazatele modifikované finanční analýzy, které jsou vhodné pro konkrétní neziskovou organizaci. Finanční analýza je provedena za období 2015 až 2019.

#### 3.6.1 Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o typický ukazatel modifikované finanční analýzy, který ukazuje, jak je organizace soběstačná, tedy pokrytí vlastních nákladů z hlavní činnosti z dosažených výnosů (Otrusínová, 2011).

Vzorec pro výpočet autarkie hlavní činnosti je následující:

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

kde  $A_{HV-H\check{C}}$  představuje autarkii na nákladově výnosové bázi,

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

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

**Tabulka č. 15: Autarkie z hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Výkazu zisku a ztráty)

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>V<sub>HČ</sub> [Kč]</b>	28 981 066	29 212 545	33 744 384	38 647 678	40 989 083
<b>N<sub>HČ</sub> [Kč]</b>	28 924 307	29 212 545	33 744 384	38 647 678	40 989 083
<b>A<sub>HV-HČ</sub> [%]</b>	<b>101,2</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Ukazatel autarkie vykazuje hodnoty pouze pro hlavní činnost, jelikož vedlejší domov neprovozuje. V roce 2015 hodnota nepatrně přesahuje 100 %, což však neznačí nic zásadního, jelikož v dalších letech se už neopakuje situace, kdy by výnosy přesahovaly náklady. V letech 2016–2019 jsou hodnoty totožné a vykazují 100 %, což nasvědčuje tomu, co bylo zmíněno výše. Výsledek hospodaření je kromě roku 2015 každoročně

vyrovnaný, a to z důvodu dofinancování organizace zřizovatelem pomocí transferu, který je poskytnut v podobě příspěvku na vyrovnávací platbu.

### 3.6.2 Ukazatele likvidity

Pro výpočet likvidity byly vybrány ukazatele okamžité likvidity, pohotové likvidity a čistého pracovního kapitálu.

#### Okamžitá likvidita

Představuje nejpřesnější ukazatel schopnosti úhrady závazků a je zde poměřován celkový objem krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků (Kraftová, 2002).

Vzorec pro výpočet ukazatele okamžité likvidity je následující:

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

kde Pe představují peníze a jejich ekvivalenty (krátkodobý finanční majetek),

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

Tabulka č. 16: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Rozvahy)

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Pe [Kč]</b>	2 607 912	3 050 653	3 856 648	4 500 034	4 289 163
<b>KZv [Kč]</b>	2 211 335	2 343 836	3 459 927	3 869 066	3 675 778
<b>L<sub>I</sub></b>	<b>1,18</b>	<b>1,30</b>	<b>1,11</b>	<b>1,16</b>	<b>1,17</b>

Tabulka vykazuje hodnoty krátkodobého finančního majetku organizace a jejich krátkodobé závazky. Krátkodobý finanční majetek je tvořen z finančních prostředků na běžném účtu, běžném účtu FKSP a penězi v pokladně. Běžný účet tvoří téměř 95 % krátkodobého finančního majetku. Krátkodobé závazky jsou tvořeny z velké části závazky vůči zaměstnancům a z toho plynoucích závazků na sociální a zdravotní zabezpečení, dále pak závazky z krátkodobých přijatých záloh na transfery. Menší část krátkodobých závazků je pak tvořena závazky k dodavatelům či ostatními poplatky.

Krátkodobý finanční majetek během let roste a v porovnání let 2015 a 2019 došlo k nárůstu téměř 2 mil. Kč. Krátkodobé závazky rostou během let také, avšak ve srovnání s krátkodobým finančním majetkem méně. Jak již bylo zmíněno, finančně zdravý podnik vykazuje hodnoty okolo 0,2. V neziskovém sektoru bývá tato hodnota vyšší,

což potvrzuje tabulka č. 16. Organizace se zdaleka nenachází pod touto doporučenou hodnotou a je tedy bez problému schopna splácet své závazky z peněžních prostředků, což je velice pozitivní, negativem je však fakt, že hodnoty několikanásobně doporučenou hodnotu převyšují, což může značit to, že dochází k neefektivnímu využití peněžních prostředků. Nejvyšších hodnot ukazatele okamžité likvidity dosahuje organizace v roce 2016, nejmenších pak v roce 2017.

### **Pohotová likvidita**

Vyjadřuje vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky. Pro tento ukazatel představují jistý problém pohledávky, u kterých je nutná klasifikace s ohledem na pravděpodobnost jejich krátkodobého splacení (Kraftová, 2002).

Vzorec pro výpočet ukazatele pohotové likvidity je následující:

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

kde Pe představují peníze a jejich ekvivalenty (krátkodobý finanční majetek),

Po představují krátkodobé pohledávky,

KZv představují krátkodobé závazky (Kraftová, 2002, s. 116).

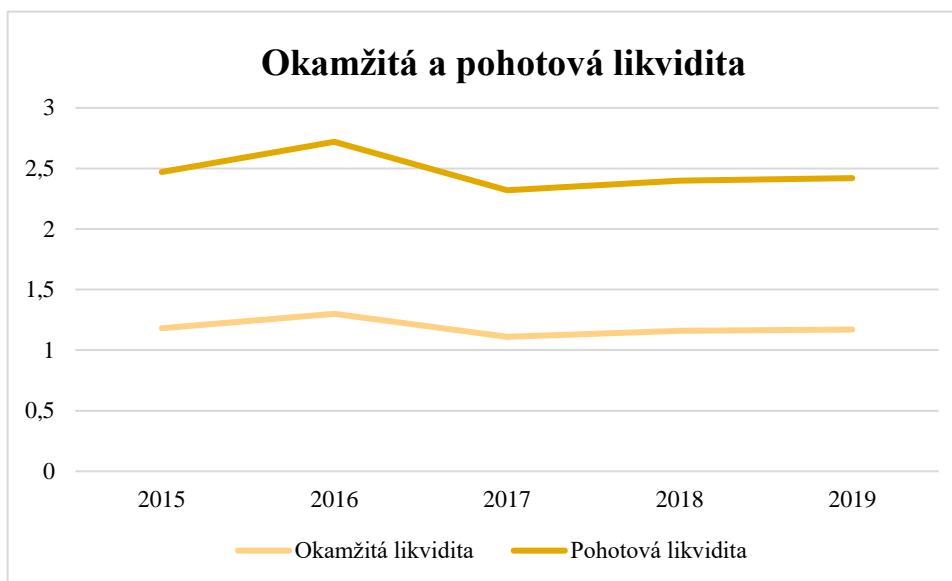
#### **Tabulka č. 17: Pohotová likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování podle Rozvahy)

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Pe [Kč]</b>	2 607 912	3 050 653	3 856 648	4 500 034	4 289 163
<b>Po [Kč]</b>	244 813	277 619	335 049	285 011	298 190
<b>KZv [Kč]</b>	2 211 335	2 343 836	3 459 927	3 869 066	3 675 778
<b>L<sub>II</sub></b>	<b>1,29</b>	<b>1,42</b>	<b>1,21</b>	<b>1,24</b>	<b>1,25</b>

Pohotová likvidita zohledňuje mimo krátkodobého finančního majetku i krátkodobé pohledávky, které jsou tvořeny zejména pohledávkami za odběrateli a jinými pohledávkami z hlavní činnosti. Z důvodu navýšení čitatele o zmíněné krátkodobé pohledávky je pak výsledná hodnota vyšší, než tomu bylo u okamžité likvidity, stále však nesplňuje doporučenou hodnotu 1 a pohybuje se během sledovaných let nad ní. V roce 2016 vykazuje hodnotu 1,42 což je zatím nejvyšší hodnota, a v roce 2017 naopak dochází zatím k největšímu přiblížení k doporučené hodnotě a to hodnotou 1,21, poté však došlo opět k mírnému navýšení. Skutečnost, že v žádném roce nedochází k naplnění

doporučených hodnot a hodnoty jsou vyšší, opět svědčí o neefektivním využití finančních prostředků spolu s krátkodobými pohledávkami.



**Graf č. 7: Okamžitá a pohotová likvidita**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Rozvahy)

Graf č. 7 znázorňuje okamžitou a pohotovou likviditu v letech 2015–2019. Z grafu je patrné, že nejnižších hodnot je u obou ukazatelů dosaženo v roce 2017 a nejvyšších v roce předešlém.

**Čistý pracovní kapitál** představuje absolutní ukazatel likvidity. Tento ukazatel bere v úvahu na jedné straně využitelný krátkodobý majetek, na druhé straně jeho hodnotu snižuje o závazky, který musí být hrazeny (Kraftová, 2002).

Vzorec pro výpočet ukazatele čistého pracovního kapitálu je následující:

$$PK = OA - KZv,$$

kde PK představuje pracovní kapitál,

OA představují oběžná aktiva,

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

**Tabulka č. 18: Čistý pracovní kapitál v Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle Rozvahy)

[Kč]	2015	2016	2017	2018	2019
<b>OA</b>	3 100 373	3 535 084	4 370 268	4 965 473	4 815 938
<b>KZv</b>	2 211 335	2 343 836	3 459 927	3 869 066	3 675 778
<b>PK</b>	889 038	1 191 248	910 341	1 096 407	1 140 160

Vzorec pro výpočet čistého pracovního kapitálu zahrnuje krátkodobé závazky a oběžná aktiva organizace, jež jsou tvořena již zmíněnými krátkodobými pohledávkami, krátkodobým finančním majetkem a zásobami, které tvoří pouze materiál na skladě. Největší část oběžných aktiv tvoří krátkodobý finanční majetek. Čistý pracovní kapitál během sledovaných let kolísá a od roku 2018 dochází k jeho růstu. Organizace každoročně dosahuje kladných hodnot, což značí, že je schopna hradit své závazky pomocí oběžných aktiv. Výsledná ukazatele je však poměrně vysoká a může značit neefektivní využití oběžných aktiv, zejména krátkodobých finančních prostředků.

### **3.7 Fundraising v příspěvkové organizaci**

Domov nezaměstnává samostatného fundraisera, jehož primární činností by bylo právě provozování cílených fundraisingových aktivit. V organizaci tedy nejsou prováděny přímo mířené fundraisingové aktivity, a to zejména protože na to stávající personál v rámci svých pracovních aktivit nemá čas a chybí zde člověk, který by se této činnosti naplno věnoval. Získávání dotací, příspěvků na péči či úhrady od klientů má na starosti ekonomický úsek spolu s paní ředitelkou, stejně tak jako veškeré další činnosti s tím související (Křížková, 2021).

Jak již bylo zmíněno, organizace je financována vícezdrojově. Jedná se zejména o příjmy od klientů, finanční příspěvky od zřizovatele bez účelu použití i s účelem použití, finanční příspěvky ze státního rozpočtu s účelem použití, příjmy od zdravotních pojišťoven, dary a příjmy z pronájmu majetku.

Organizace získává nejvíce finančních prostředků z hlavní činnosti díky příspěvkům od klientů za ubytování a stravu, dále z příspěvků na péči a z příspěvků od zdravotních pojišťoven. Nejprve tyto finanční prostředky představují zhruba 65 % celkového financování domova, v poslední letech je to však okolo 55 %, z důvodu velkého navýšení transferů, zejména kvůli zateplování budovy, střechy a výměně oken. Příspěvky od klientů za ubytování a stravu se odvíjí od toho, jaký typ ubytování a stravy si klient zvolí. Během sledovaných let narůstají, stejně jako příspěvky na péči, které se odvíjí od stupně závislosti klienta a v roce 2016 skokově vzrostly zejména z důvodu navýšení příspěvku na péči státem o 10 %. Příspěvky od ZP během sledovaných let kolísají a jejich výše se odvíjí obzvláště od příchodů či odchodů klientů s vyššími podíly výkonů. Příjmy

z pronájmů tvoří menší část financování domova, stejně jako dary. Domov pronajímá část svých prostor pro provoz kadeřnictví, nápojového automatu a střechu pro technologii mobilních operátorů, tyto příjmy během let mírně vzrostly. Dary domov přijímá jak ve formě peněžních prostředků, tak i nepeněžních. Jedná se však spíše o menší dary a nejčastějšími donátory jsou rodinní příslušníci klientů domova.

Získávání finančních prostředků od zřizovatele a státní správy je pro fungování domova stěžejní, jelikož organizace není schopna ani z finančních prostředků z hlavní činnosti pokrýt osobní náklady. Organizace tak každoročně na základě žádostí oslovuje jak Jihomoravský kraj, tak i Ministerstvo práce a sociálních věcí, podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Během let tyto finanční prostředky výrazně vzrostly, zejména dotacemi na zateplování domova, střechy a výměnu oken, dále pak také díky stále narůstajícím nákladům.

### **3.8 Aktuální situace**

Stejně jako celý svět i Domov pro seniory Bažantnice se potýká s pandemií COVID-19. Aktuální situace se nejvíce domova dotkla v období ledna 2021, kdy v organizaci onemocnělo 21 klientů a 18 zaměstnanců. Ve většině případů se jednalo o lehký průběh, avšak ve dvou případech došlo k úmrtí a domov tak přišel o jednu zaměstnankyni a jednu klientku. Během ledna byla spotřebována téměř celá zásoba ochranných pomůcek, které byly nakoupeny z dotačních programů Ministerstva práce a sociálních věcí. Organizace musela po veškeré spotřebě dokoupit jednorázové pomůcky cca za 120 tis. Kč. V důsledku lednové karantény nemohli být přijímáni noví klienti do domova, což se negativně promítne ve výši tržeb domova (Křížková, 2021).

Na začátku roku dorazily do domova vakcíny a byli očkovaní jak klienti, tak i zaměstnanci. Z celkového počtu zaměstnanců bylo očkováno 38,7 % a klientů pak 28,57 %. Pro zvýšení ochrany jak zaměstnanců, tak především klientů, probíhá neustálé testování zaměstnanců v přímé péči, tedy pečovatelek, zdravotních sester a sociálních pracovníků antigenními testy, které proplácí pojišťovny. Od února jsou všichni členové domova opět negativní a karanténa tak skončila (Křížková, 2021).

### 3.9 Zhodnocení hospodaření organizace

Organizace je pobytovým zařízením sociálních služeb, zřízená Jihomoravským krajem, jež provozuje sociální službu domova pro seniory podle § 49 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Z výše popsaného poslání vyplývá, že poskytuje radu a pomoc klientům takovým způsobem, aby byla zachována soběstačnost a zároveň docházelo k jejímu dalšímu rozvoji. Dále usiluje o vytváření podmínek a příležitostí pro běžný život, jež se podobají těm, které měl klient doma. Velký důraz je také kladen na maximální svobodu, možnost rozhodovat se o svém životě a zachování kontaktů rodiny s normálním prostředím klienta. Organizace provozuje pouze hlavní činnost, zahrnující celoroční ubytování, celodenní stravování a služby péče jako pomoc při provádění běžných úkonů péče o vlastní osobu, asistenci při osobní hygieně, sjednávání kontaktů se společenským prostředím, aktivizační či sociálně – terapeutické činnosti nebo pomoc a podporu při uplatňování práv a zájmů při nezbytných osobních záležitostech.

Náklady, které jsou nezbytné pro chod domova, každoročně v průběhu sledovaných let narůstají. Oproti prvnímu sledovanému roku došlo během let k nárůstu téměř 12 mil. Kč. Neustálé navyšování celkových nákladů mají za následek zejména osobní náklady, složené ze mzdových nákladů a z nákladů na zákonné sociální pojištění. Skupina těchto nákladů tvoří téměř 70 % celkových nákladů, což je způsobeno především činností, pro kterou organizace vznikla. Poskytování komplexního ubytování, stravy i péče pro seniory je náročné na personál a tyto náklady tak každoročně rostou. Nejprve došlo k malému meziročnímu nárůstu, a v polovině roku 2017 pak nastala dlouho očekávaná změna, a to navýšení platů u zaměstnanců jak přímé, tak i nepřímé péče. Vzhledem k tomu, že k navýšení došlo až v polovině roku, změna se výrazněji projevila až v dalších dvou letech, kdy je patrné, že oproti roku 2015 dosahuje celkový nárůst až 10 mil. Kč. Na každoročním nárůstu osobních nákladů má také podíl počet zaměstnanců, který během sledovaných let kolísá. V roce 2015 bylo v domově zaměstnáno 58 zaměstnanců, poté byl počet nestálý a v roce 2019 bylo v domově v rámci pracovní smlouvy zaměstnáno celkově 65 zaměstnanců. Náklady na zákonné sociální pojištění, které se řadí také do osobních nákladů během sledovaných let rostou vzhledem k neustále navyšujícím se mzdovým nákladům.

Po osobních nákladech tvoří druhou největší část celkových nákladů spotřebované náklady, které jsou složeny ze spotřebovaného materiálu a spotřeby energie, vody a tepla. Spotřebovaný materiál během sledovaných let každoročně narůstá. Jeho nejvýznamnější část tvoří náklady za potraviny pro klienty, jež představují zhruba 70 % celkového spotřebovaného materiálu. Tato nákladová položka je tak významná, jelikož domov pro své klienty poskytuje celoročně celodenní stravu složenou ze snídaně, oběda, svačiny i večeře ve vlastní kuchyni. Snaha organizace podávat svým klientům kvalitnější a chutnější pokrmy má za následek každoroční navyšování těchto nákladů. Během sledovaných let došlo k nárůstu téměř o 800 tis. Kč. Další náklady řadící se do spotřeby materiálu jsou čistící, dezinfekční a úklidové prostředky, které jsou nezbytné v rámci dodržování zákonných hygienických norem a vytváření příjemného, čistého prostředí pro klienty. Během let tyto náklady kolísají. Vzhledem k hlavní činnosti má organizace také náklady za zdravotní materiál, který má i v podobě darů a tvoří jej zdravotnické a terapeutické pomůcky pro klienty či pleny. Dále do spotřeby materiálu patří kancelářské potřeby, prádlo, příkrývky, povlečení či jiný DHM v ceně do 500 Kč nebo do 3 000 Kč. Zmíněné položky během let kolísají.

Celkové náklady na spotřebu energie a spotřebu jiných neskladných dodávek během let kolísají. Od roku 2017 nastalo postupné snížení nákladů za teplo, což bylo způsobeno především zateplením budovy, střechy a výměnou zbývajících starých oken. Díky zateplení se budova domova přesunula z energetické třídy E do třídy C jako úsporná a v domově došlo mimo značné snížení nákladů za vytápění také k výraznému zlepšení tepelné pohody. K uskutečnění výše zmíněných akcí došlo v polovině roku 2018, od kterého nastává pokles, který činí v porovnání s rokem 2015 téměř 500 tis. Kč. Naopak náklady související se spotřebou energie během sledovaných let kolísají a porovnání roku 2015 a 2019 značí celkový nárůst okolo 200 tis. Kč. Nákladové položky voda a plyn představují nižší náklady a dochází u nich pouze k mírnému kolísání.

Menší, avšak opět další významnou položku nákladů tvoří služby složeny z oprav a udržování, cestovního, nákladů na reprezentaci a ostatních služeb. U nákladů z oprav a udržování představují výrazné položky zejména opravy budov – stavební práce, které kolísají a v posledních letech vzrostly zvláště zateplováním a výměnou oken. Malířské a podlahářské práce jsou každoročními náklady, jelikož se organizace snaží dbát na co nejpříjemnější prostředí pro své klienty. Během let kolísají, stejně tak jako náklady



na reprezentaci a cestovné. Ostatní služby tvoří postupně více než polovinu celkových služeb a v porovnání s rokem 2015 dosahují v roce 2019 dvojnásobných hodnot. V prvních třech letech mírně kolísají, avšak od roku 2018 nastává výrazný nárůst, jenž je způsoben výmalbou stěn v rehabilitační místnosti uměleckou malířkou a také zvýšením ostatních nákladů. V roce 2019 dochází k dalšímu navýšení celkových ostatních služeb zejména díky nákladové položce dodavatelská ostraha, která představuje najmutí bezpečnostní služby pro vrátnici s pravidelnou obchůzkou objektu. Dalšími významnými položkami v ostatních službách, jež během sledovaných let kolísají, jsou náklady za stočné, komunální a nebezpečný odpad, poradenské, právní služby a audit či náklady za IT služby.

Náklady za daně a poplatky během let klesají, což zapříčinila zejména silniční daň, kterou organizace od roku 2016 neodvádí z důvodu nulového hospodářského výsledku. Ostatní náklady organizace mají různorodé zastoupení a během let kolísají. Výraznou položku ostatních nákladů tvoří náklady z drobného dlouhodobého majetku, které představují nákup dlouhodobého majetku v částce 3 000–40 000 Kč. Odpisy, které jsou prováděny prostřednictvím účetních odpisů z pořizovací ceny, během sledovaných let narůstají.

Stejně jako náklady i výnosy během let postupně narůstají a jejich největší část tvoří výnosy z prodeje služeb (kolem 60 % celkových výnosů). Skládají se z příspěvku na péči, úhrad od klientů za ubytování a stravu, výnosů za zdravotní péči a úhrad za stravu od zaměstnanců. Příjmy od klientů za ubytování a stravu se odvíjí od toho, jaký typ stravy a ubytování si klient zvolil. Je však nutné, aby mu po úhradě zůstalo minimálně 15 % jeho příjmů, respektive důchodu. Tyto celkové výnosy během let narůstají z důvodu navyšování částek od klientů, avšak zvýšení nastává pouze v případě, když dochází k valorizaci důchodů a v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Výnosy z úhrad za stravu rostou rychleji. V posledním roce došlo k největšímu nárůstu za celé sledované období a v porovnání roku 2015 a 2019 nastává nárůst až o 1,5 mil. Kč, což je způsobeno neustále narůstajícími náklady na stravu. Malou část výnosů tvoří také úhrady za stravu od zaměstnanců, které během let kolísají.

Téměř třetinu výnosů z prodeje služeb tvoří příspěvek na péči, který klient obdrží od státu a podle zákona o sociálních službách má povinnost celou sumu příspěvku odevzdat poskytovateli služeb. Kromě posledního roku, kdy dochází k drobnému poklesu, narůstá.

Největší nárůst byl zaznamenán v roce 2016, kdy nastalo navýšení příspěvku státem o 10 %. Domov také každoročně žádá o navýšení či přiznání příspěvků, jejichž výše se odvíjí od stupně závislosti klienta. Počet klientů dle stupně závislosti kolísá, avšak v posledních letech dochází spíše k mírnému nárůstu klientů se stupněm závislosti III a IV, s výjimkou posledního roku. Větší počet klientů s vyšším stupněm závislosti je pro domov ekonomicky výhodný, naopak klienti, kteří nedosáhnou ani na stupeň I, jsou pro domov ekonomicky výhodní méně. Většinou se jedná o klienty ve věku 85+.

Poslední část, spadající do výnosů z prodeje služeb tvoří výnosy z příspěvků od zdravotních pojišťoven, které mají na základě zákona o sociálních službách povinnost tyto příspěvky poskytovat. Během sledovaných let kolísají a jsou poskytovány od různých zdravotních pojišťoven podle toho, kde je určitý klient pojištěncem. Nejvíce klientů je zdravotními pojištěnci u Všeobecné zdravotní pojišťovny, nejméně u Vojenské zdravotní pojišťovny.

Výnosy z transferů představují po výnosech z prodeje služeb druhou nejvíce výnosnou položku celkových výnosů. Skládají se z příspěvku na provoz bez určení účelu použití od Jihomoravského kraje, účelového příspěvku na provoz ze státního rozpočtu, účelového příspěvku na provoz z Jihomoravského kraje a zaúčtování časového rozlišení transferů. V prvních letech kolísají, ovšem od roku 2017 dochází k jejich každoročnímu navyšování a srovnání roku 2015 a 2019 značí rozdíl téměř 8 mil. Kč. Organizace je ze své podstaty závislá na jednotlivých výnosech z transferů, jelikož výnosy z vlastní činnosti na pokrytí nákladů nestačí a transfery jsou tak důležitým předpokladem existence a bezproblémového fungování domova. Podmínkou jejich poskytnutí je každoroční podání žádostí o dotace. Za nejvýznamnější dotaci během sledovaných let lze považovat dotaci na zateplování budovy a střechy.

Organizace má také příjmy z pronájmů, které během sledovaných let mírně narůstají. Využívá svých volných prostor k pronájmu kadeřnictví a automatu na kávu. Díky výšce budovy také pronajímá část střechy pro technologii mobilních operátorů společností Vodafone a Telefonica O2. Další část výnosů tvoří výnosy z čerpání fondů, zejména rezervního fondu a fondu odměn. Rezervní fond je tvořen z kladného výsledku hospodaření a z přijatých darů, organizace jej využívá na nákup služeb a věcí v souladu s účelem uvedeným v darovacích smlouvách. Výnosy z čerpání fondů během let kolísají

stejně jako poslední část výnosů, kterou tvoří ostatní výnosy, jež jsou tvořeny především přijatými dary.

Výsledek hospodaření organizace je s výjimkou roku 2015 totožný. V roce 2015 organizace dosáhla kladného výsledku hospodaření v částce téměř 57 tis. Kč zvláště díky dofinancování provozu ze strany zřizovatele a úsporou nákladů. Od roku 2016 je každoročně hospodaření organizace vyrovnané čili výsledek hospodaření je 0. Tato situace v posledních letech nastává z důvodu finanční podpory ve formě transferu, který je organizaci poskytován v podobě příspěvku na vyrovnávací platbu.

Ke konci analytické práce byla provedena modifikovaná finanční analýza za období 2015–2019 pomocí vhodných finančních ukazatelů. Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů znázorňuje typický ukazatel pro municipální sféru. Reflektuje, do jaké míry je organizace soběstačná z hlediska pokrytí vlastních nákladů z hlavní činnosti, z dosažených výnosů. Za pozitivní je brána hodnota 100 %, což organizace kromě roku 2015 splňuje. V prvním roce je dosaženo dokonce hodnot, které nepatrně přesahují 100 %, tedy značí pozitivní situaci a to takovou, že organizace je dle ukazatele soběstačná. Dalším vybraným ukazatelem je ukazatel likvidity, který je v práci dále členěn na likviditu okamžitou, pohotovou a čistý pracovní kapitál. Okamžitá likvidita představuje schopnost hradit své závazky pomocí poměrování krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota ukazatele okamžité likvidity je kolem 0,2, avšak v neziskovém sektoru bývá dosaženo často vyšších hodnot, což organizace potvrzuje. Vykazuje hodnoty vyšší, a to v rozmezí 1,11–1,30. Nejvyšších hodnot je dosaženo v roce 2016 a nejnižších v roce následujícím. Tyto hodnoty jasně značí, že organizace je schopna bez problému splácet své závazky z peněžních prostředků. Nehrozí zde tedy riziko neschopnosti splacení svých závazků, ale vzhledem k vyšším hodnotám spíše neefektivní využití peněžních prostředků. U pohotové likvidity se nachází v čitateli mimo krátkodobých finančních prostředků také krátkodobé pohledávky. Ani zde se hodnoty nenachází pod doporučenou hodnotou, což je v tomto případě 1. Hodnoty opět doporučenou hodnotu převyšují, což může opět značit neefektivní využití finančních prostředků spolu s krátkodobými pohledávkami. Posledním ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který vyjadřuje oběžná aktiva po odečtení krátkodobých závazků. Výsledné hodnoty vykazují kladná čísla, což znamená opět pozitivní situaci. Organizace je bez problému způsobilá hradit své závazky, avšak i zde

je opět riziko neefektivního využití oběžných aktiv, obzvláště krátkodobých finančních prostředků.

V závěru analytické části byly zhodnoceny fundraisingové aktivity organizace. V domově se nenachází samostatná osoba vykonávající cílené fundraisingové aktivity, a jelikož je stávající personál zcela vytížen, aktivní fundraisingové činnosti zde nejsou provozovány. Organizace je financována vícezdrojově, a to ze zdrojů z hlavní činnosti a z příspěvků od státu a kraje. Finanční prostředky z hlavní činnosti představují příspěvky od klientů za stravu a ubytování, příspěvky na péči, příspěvky od ZP, dále pak malé příjmy z pronájmů a z darů. Finanční příspěvky od státu a kraje představují nezbytné prostředky pro fungování domova.

Z výše provedených analýz a informací získaných z analyzované organizace lze okomentovat silné a slabé stránky domova. Mezi silné stránky patří jednoznačně lokace. V okolí organizace, tedy v Hodoníně a Břeclavi se nenachází žádná služba domova pro seniory, pouze služby domovů se zvláštním režimem. Organizace je tak v poskytování služeb domova pro seniory v blízkém okolí jedinečná, je o ni velký zájem a každoročně nastává převis poptávky. Mimo jiné se budova domova nachází na kraji sídliště blízko lesoparku, v příjemném prostředí a charakter bydlení připomíná dům s přirozenou atmosférou, ne instituci. V blízkosti se vyskytuje autobusová zastávka, supermarket, lékárna a pošta. Za další pozitivum lze považovat dostatek soukromí pro klienty. Až 75 % celkové kapacity domova představují jednolůžkové pokoje, které je možno vybavit vlastním nábytkem. Pro klienty je v domově denně připraveno široké spektrum aktivit. Z hlediska personálu je organizace až na drobné výjimky spokojena. Dochází k bezproblémové komunikaci mezi personálem jednotlivých úseků, personál je ochoten se vzdělávat a zaškolovat a co je především důležité, svou práci dělá s láskou a respektem vůči klientům. Z toho pak plyne dobrá pověst domova s rodinnou atmosférou. Z hlediska hospodaření lze velmi kladně hodnotit získání dotací na zateplení, které jak v posledních dvou sledovaných letech, tak zejména do budoucna ušetří organizaci velké množství finančních prostředků. Další velké pozitivum představuje navýšení příspěvku na péči státem v roce 2016 o 10 %, díky čemuž došlo k meziročnímu nárůstu o téměř 1 300 tis. Kč. Navíc každoročně dochází k vyhovění žádostem o navýšení či přiznání tohoto příspěvku, který tak během let každoročně roste, s výjimkou posledního roku. Pomocí vybraných ukazatelů modifikované finanční

analýzy bylo zjištěno, že je organizace po celé sledované období schopna bez problému hradit své závazky. Za běžných okolností by vzhledem k vyšším hodnotám hrozilo riziko neefektivního využití peněžních prostředků a nabízelo by se jejich zhodnocení. Organizace má však aktuálně velké výdaje v souvislosti s pandemií COVID-19 a situace je tak poměrně odlišná.

Za slabé stránky organizace lze považovat neúplné vybavení domova, jako chybějící nábytek, seniorská křesla, zvedací židle k vaně či polohovací lůžka. Nedostatečné vybavení pak může být jak pro klienty, tak pro personál omezující. Ohledně hospodaření, jak již bylo zmíněno, největší náklad představují osobní náklady, které organizace není schopná pokrýt ani z příspěvků z hlavní činnosti. Personál je nezbytnou součástí fungování domova, dalo by se však uvažovat o tom, zda by nebylo možné alespoň nepatrně podíl těchto nákladů na celkových nákladech snížit. Z hlediska financování se organizace potýká s malou diverzifikací finančních zdrojů. Domov je z velké části závislý na finančních prostředcích, které poskytuje zřizovatel nebo stát a prostředky z hlavní činnosti zdaleka nepokrývají náklady. Zejména v této době, kdy je stát enormně zadlužen, by tato situace mohla představovat značný problém. Organizace neprovozuje žádné aktivní fundraisingové činnosti, díky kterým by mohla získat další finanční prostředky, jelikož stávající personál nemá v rámci pracovních náplní místo a čas pro zmíněnou aktivitu. Do budoucna by bylo dobré uvažovat o fundraiserovi, který by zastal aktivní získávání nejlépe pravidelných finančních prostředků od donátorů. Organizace by tak mohla získat soustavné finanční prostředky a byla méně finančně závislá na státu a kraji.

Z výše popsaného vyplývá, že přestože se v organizaci objevují určité slabší stránky, jsou výrazně převáženy těmi silnými a organizace se už přes 11 let snaží svým klientům poskytnout plně hodnotný druhý domov pro jejich dožití.

## **4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

Návrhová část bakalářské práce je zaměřena na vlastní návrhy řešení pro zlepšení situace a získání dalších finančních prostředků v příspěvkové organizaci Domov pro seniory Bažantnice. Návrhy vychází z výsledků analýzy nákladů, výnosů, hospodářského výsledku a fundraisingových aktivit a finanční analýzy. První část návrhů je zaměřena na fundraisingové aktivity, druhá část se zabývá navázáním spolupráce se středními školami a obnovením dobrovolnictví.

### **4.1 Fundraisingové aktivity**

Pomocí analýzy fundraisingu bylo zjištěno, že organizace neprovozuje cílené fundraisingové aktivity a nezaměstnává nikoho na pozici fundraisera. Prvním návrhem, který spadá pod fundraisingové aktivity, je právě pozice fundraisera. Druhý návrh cílí na získání finančních prostředků na potřebné chybějící vybavení domova pomocí crowdfundingové sbírky.

#### **4.1.1 Fundraiser**

Jak již bylo zmíněno, z analýzy fundraisingových aktivit byla zjištěna skutečnost, že organizace nemá nikoho na samostatné pozici fundraisera a stávající personál nemá na cílené fundraisingové aktivity čas. Získávání finančních prostředků, zejména co se týče dotací či příspěvků od klientů, obstarává ekonomický úsek spolu s ředitelkou organizace. Domov je tedy z velké části závislý na finančních prostředcích státu a kraje. Obzvláště v této době, kdy je stát enormně zadlužen, by bylo dobré získávat finanční prostředky i jiným způsobem, což by bylo náplní práce fundraisera. Jeho cílem by však nebylo pouze získat jednorázové finanční prostředky, ale budovat takové vztahy s veřejností, aby organizace získala pravidelné a dlouhodobé donátory. To vše v souladu s cíli a posláním, se kterým by byl fundraiser ihned po příchodu do organizace seznámen, jelikož správný fundraiser by měl být o své činnosti přesvědčen a věřit, že to, co dělá, dělá pro správnou věc.

Pracovní náplní fundraisera by bylo zejména vytváření fundraisingových strategií, vyhledávání, oslovování a následné budování nových vztahů s donátory, péče o stávající

donátory, navrhování a realizace fundraisingových kampaní a akcí, shánění dotací, větší viditelnost organizace a vyhledávání nových příležitostí.

Při hledání vhodného fundraisera by bylo prvotně nejlepší vybrat někoho známého s blízkým vztahem k organizaci. Mohlo by se jednat o pravidelného dárce, příbuzného či známého někoho z klientů, popřípadě zaměstnanců, za předpokladu ekonomického vzdělání. Až po případném neúspěšném hledání by organizace mohla využít webových portálů s nabídkami práce nebo místních novin.

Nabízí se možnost buď interního nebo externího fundraisera. Interní fundraiser by byl zaměstnán na základě pracovní smlouvy a stal by se zaměstnancem domova, zatímco externí fundraiser by byl externím specialistou a rozsah jeho činností by se odvíjel od uzavřené smlouvy s organizací. Zaměstnaný fundraiser by byl odměňován na základě částky určené v pracovní smlouvě. Částka by byla individuální podle platové třídy a počtu let praxe na této pozici. Odměňování externího fundraisera nabízí více možností: fixní částku či částku ve formě provize z darů, které by získal. Následující tabulka představuje typy fundraiserů a měsíční náklady na ně.

**Tabulka č. 19: Typy fundraiserů a náklady s nimi související v Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Typ fundraisera	Měsíční náklady [Kč]	Poznámka
Zaměstnanec organizace	29 449	Osobní náklady
Externí fundraiser	30 000	Smluvní měsíční částka
Externí fundraiser % z daru	7 500	Smluvní částka 15 % z daru
Externí fundraiser ve spolupráci s dobrovolníkem	15 000	Smluvní měsíční částka

Interní fundraiser, tedy zaměstnanec domova by pro organizaci představoval měsíční osobní náklad zhruba 29 449 Kč. To za předpokladu, že by spadal do 10. platové třídy a měl v tomto oboru praxi 2 roky. Výsledná částka zahrnuje také zdravotní a sociální pojištění, které za zaměstnance zaměstnavatel odvádí. Jedná se pouze o orientační částku, jelikož fundraiser by mohl spadat do jiné platové třídy a mohl by mít kratší či delší praxi na této pozici. Vzhledem však k tomu, že má organizace vysoký podíl osobních nákladů na celkových nákladech, přiklání se spíše k variantě externího fundraisera, který je odměněn dle částky uvedené ve smlouvě. Náklady na externího fundraisera jsou tedy uvedeny také pouze orientačně a odvíjely by se od konkrétních smluvních podmínek. Odměna fixní částkou by byla výhodná v případě, kdy by byl fundraiser úspěšný a byl

by schopný sehnat částky několikanásobně vyšší než náklady na něj. Avšak v případě neúspěchu by byla tato varianta velmi nevýhodná. Smluvní částka, stanovená určitým procentem z daru, je v situaci neúspěchu fundraisera mnohem výhodnější. Zde je však podstatné, o jaká procenta by se přesně jednalo. Je uvažována situace, kdy by fundraiser měsíčně sehnal 50 000 Kč s odměnou 15 % z daru (Zákon č. 262/2006 Sb.; Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.).

Další možnou volbou je externí smluvní fundraiser, opět odměněn fixní částkou, avšak poloviční a to 15 000 Kč měsíčně. Částka je opět orientační a vycházela by z podmínek uvedených ve smlouvě. Tento fundraiser by pro domov znamenal menší náklad, avšak také méně odvedené práce. Nestrávil by nad fundraisingovými aktivitami tolik času, nevytvořil by si pravděpodobně hlubší vztah k organizaci, a to by se mohlo značně projevit na konečném výsledku. S touto situací by však mohli pomoci dobrovolníci, kteří domov před pandemií navštěvovali. Dobrovolník by byl v kontaktu s fundraiserem, dával mu informace z domova a pomáhal s administrativní prací, na kterou by už fundraiser v rozsahu smlouvy neměl čas. Mohl by také pomáhat s nápady na akce, kampaně či donátory. Velmi rozhodující by byl vzájemný vztah mezi dobrovolníkem a fundraiserem. Pokud by mezi nimi spolupráce nefungovala, domov by musel zasáhnout. Ovšem pokud by byla vzájemná spolupráce úspěšná, organizace by z toho mohla značně profitovat, a to s poměrně nízkými náklady.

**Tabulka č. 20: Smluvní fundraiser**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Smluvní fundraiser</b>	
<b>Výhody</b>	<b>Nevýhody</b>
Zkušenosti s fundraisingem	Často vysoké náklady
Rychlá orientace ve financích organizace	Zabývá se primárně financemi, chod domova ho nemusí zajímat
Zájem o budoucnost organizace z hlediska financí	S odchodem fundraisera mohou odejít i donátoři
Dobře kontrolovatelná práce	Mnohdy vlažný přístup k organizaci, zaměstnancům i klientům

Tabulka č. 20 ukazuje výhody a nevýhody smluvního fundraisera. Právě určité nevýhody, které tento typ fundraisera přináší, by mohl odstranit zmíněný dobrovolník svým vřelým přístupem k organizaci a aktivní prací, kterou pro organizaci dělá. Bylo by na organizaci,



jakého fundraisera by si zvolila, zda by dala přednost vyšším nákladům s menším rizikem neúspěchu či naopak.

#### 4.1.2 Crowdfunding



Obrázek č. 4: Logo Darujme.cz  
(Zdroj: Darujme.cz)

Organizace se dlouhodobě potýká s neúplnou vybaveností domova. Pomocí online sbírky na portále Darujme.cz by byly vybrány finanční prostředky od veřejnosti na předem stanovený účel, což by v tomto případě znamenalo na nákup seniorských křesel, zvedacích židlí k vaně či polohovacích lůžek.

Zvolila jsem portál Darujme.cz, jelikož se jedná o největší platformu pro online darování v České republice. Darujme.cz razí heslo, že je pro ně dar projevem důvěry a symbolem vztahu, a proto podporují vztah mezi obdarovaným a dárcem. Šíří myšlenku, že darování je součástí běžných životů. Pro veškeré platby je užíván nejmodernější způsob zabezpečení, tudíž by organizace neměla mít obavy a darování by mělo proběhnout bez jakýchkoliv komplikací (Darujme.cz).

Pro úspěšné založení sbírky je nutná pouze registrace organizace pomocí registračního formuláře a přiložení požadovaných dokumentů. Po kontrole administrátory může dojít jak k založení dlouhodobého udržitelného projektu, tak k urgentním výzvám. Kampaň Darujme.cz není nijak časově omezena, což je velkou výhodou oproti ostatním kampaním (Darujme.cz)

Získané finanční prostředky by putovaly na pořízení nových seniorských křesel, zvedacích židlí a polohovacích lůžek. Personálu by byla ušetřena určitá práce s manipulací s klienty, která je mnohdy náročná a vyčerpávající fyzicky, někdy i psychicky. Nové vybavení by však napomohlo i klientům. Pomocí nových polohovacích

lůžek či křesel by se klienti cítili pohodlněji a došlo by zároveň k rozvinutí jejich samostatnosti. Personál by u klientů s nižším stupněm závislosti při daných činnostech pouze dohlížel a klient by se pokoušel každodenní úkony spojené s lůžkem či hygienou zvládnout sám. Nastala by tak větší pohoda na obou stranách. Ve sbírce je důležité tuto situaci detailně popsat, aby donátor věděl, na co přesně přispívá a proč domov potřebuje právě výše zmíněné. Ke kampani na webu darujme.cz by se mohly připojit i fotografie domova spolu s klienty pro donátorovu lepší představu, komu přesně jeho finanční příspěvek pomůže.

Dalším nezbytným krokem k realizaci sbírky je stanovení částky, kterou by domov rád získal. Částka by neměla být příliš nízká, avšak ani ne příliš vysoká s nereálným očekáváním. Pro stanovení výsledné částky je důležité mít povědomí o cenách potřebného vybavení domova a také znát plánovaný počet kusů. Poté se pomocí jednoduché kalkulace stanoví potřebná částka. Následující tabulka zobrazuje zmíněnou kalkulaci se zvolenou částkou 188 000 Kč.

**Tabulka č. 21: Kalkulace potřebné částky v Kč**  
(Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Cena za ks včetně DPH [Kč]</b>	<b>Celkem [Kč]</b>
Křeslo pro seniory 8 ks	10 000	80 000
Zvedací židle 6 ks	2 000	12 000
Polohovací lůžka 8 ks	12 000	96 000
Celkem	x	188 000
2 % pro darujme.cz	x	3 760
<b>Celkem pro domov</b>	<b>x</b>	<b>184 240</b>

Cílová částka 188 000 Kč je snížena o 2 %, které si portál z konečné částky odvádí. Domov by tak nakonec získal 184 240 Kč. Cena polohovacích křesel, zvedacích židlí a polohovacích lůžek byla stanovena na základě nabídek různých internetových obchodů se zdravotnickými pomůckami. Před pár lety byla jejich nabídka pouze omezená a potřebné zdravotnické pomůcky nabízelo pouze několik společností v České republice. Nyní už je nabídka opravdu široká a nabízí se velké množství těchto pomůcek od rozmanitých typů po nejrůznější velikosti. Zvolené ceny jsou tudíž pouze orientační a organizace by si sama vybrala z této velké nabídky to, co by považovala za nejvhodnější.

Darovací portál pořádá mimo jiné i workshopy o tom, jak vytvořit úspěšnou kampaň, protože je zřejmé, že nemůže zaujmout každého, když portál cílí na celou Českou republiku. Primárně by bylo důležité dostat tuto sbírku do povědomí Hodonína, kde se domov nachází. Předpokládám, že obyvatelé Hodonína a jeho okolí by měli větší chuť pomoci právě seniorům v jejich městě než obyvatelé na druhé straně republiky. Kromě toho se v této lokalitě nachází i rodina a známí klientů, kteří by mohli být motivováni k pomoci.

Odkaz na sbírku i potřebné informace k ní by byly vyvěšeny na webových stránkách organizace. S propagací sbírky by mohlo pomoci město Hodonín prostřednictvím komunitního plánování sociálních služeb v Hodoníně. Povědomí o sbírce by zvýšily letáčky, které by za tímto účelem byly vytvořeny. Byly by rozdány nejen návštěvníkům domova, ale také městu Hodonín, které by je vyvěsilo na nejvíce frekventovaných místech.



**Obrázek č. 5: Plakát pro sbírku domova**  
(Zdroj: Vlastní zpracování podle freepik.com)

**Tabulka č. 22: Náklady na letáky v Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nabídka	Cena za ks včetně DPH [Kč]	Počet kusů	Celkem Kč
Tiskárna Vladimíra Martínková	2,9	500	1 450
Motičák reklamní agentura	2,6	500	1 300
Copy Color	3,6	500	1 800

Leták by nesl informaci o délce trvání sbírky. Dále kdo ji pořádá, a také odkaz na webové stránky domova, kde by byly podrobnější informace, stejně jako následné přesměrování na zmíněnou sbírku. Barevný leták ve formátu A5 by měl nést myšlenku, že každý může pomoci a každá pomoc se počítá. Náklady na tisk jsou zobrazeny v tabulce výše. Jsou porovnány nabídky společností z Hodonína, které se tiskem zabývají. Nejlepší nabídku z hlediska nákladů nabízí reklamní agentura Motičák. Při tisku 500 kusů by organizaci vznikl náklad ve výši 1 300 Kč (Tiskarna- hodonin.cz; Moticak.cz; Copy-color.cz).

Registrace i tvorba sbírky je zdarma a portál si bere pouze 2 % z vybrané částky, o které by tak organizace přišla. Náklady na tisk letáků by činily 1 300 Kč, jejich propagaci by zajišťovalo město Hodonín pomocí komunitního plánování sociálních služeb v Hodoníně zdarma. Veškeré úkony, jak s registrací a tvorbou sbírky, tak propagací, by měl na starost ekonomický úsek a v případě jakýchkoliv dotazů či problémů by kontaktoval ředitelku domova.

Portál Darujme.cz podporuje vztah mezi dárcem a organizací a zprostředkovává tak nejen dar, ale také údaje, které dárci při platbě vyplňuje. Organizace má poté díky údajům možnost s dárcem dále komunikovat a zároveň se eliminuje situace anonymního darování. Díky sbírce dochází i k určitému zviditelnění a organizace může zaujmout nové donátory a to i z dlouhodobého hlediska.

## **4.2 Obnovení dobrovolnictví a rozvoj spolupráce se středními školami**

Domov pro seniory nabízí svým klientům různé služby, od pečovatelských, zdravotních až po sociálně aktivizační. Před pandemií do domova docházeli dobrovolníci, kteří měli možnost si tyto různé služby vyzkoušet. Primárně se však jednalo o činnosti spojené se sociálně aktivizačními službami, jelikož dobrovolníkům často chyběly zkušenosti či vzdělání v rámci pečovatelsství nebo zdravotnictví. Jelikož už je velká část klientů naočkována, navrhuji, aby došlo k obnovení dobrovolnictví. Klienti sociální kontakt

velmi postrádají. Personál domova je navíc po náročných měsících značně vyčerpan a jednalo by se tak o velkou pomoc. Návštěva dobrovolníků by probíhala v rámci přísného dodržování hygienických opatření. Dobrovolníci by byli pravidelně testováni, používali ochranné pomůcky, dezinfekci a před vstupem do budovy domova by jim byla měřena teplota.

Organizace by dále mohla využít spolupráci se středními školami, konkrétně s těmi, které nabízí obory zaměřené na sociální činnost, pečovatelské či ošetrovatelské. V okolí Hodonína je hned několik škol, které nabízí obory s potřebným zaměřením, a právě s nimi by mohla organizace navázat dlouhodobou spolupráci. V rámci návrhů byly vybrány následující školy:

- Integrovaná střední škola Hodonín, příspěvková organizace,
- Střední škola průmyslová, hotelová a zdravotnická Uherské Hradiště,
- Střední zdravotnická škola Brno, Jaselská, příspěvková organizace,
- Církevní střední zdravotnická škola Brno,
- Střední zdravotnická škola Evangelická akademie Brno,
- Střední průmyslová škola Brno, Purkyňova,
- Gymnázium a střední odborná škola Mikulov, příspěvková organizace.

Výše zmíněné školy by organizace oslovila s nabídkou vykonávání praxe právě v domově. Pokud by škola souhlasila, uzavřela by se smlouva o zprostředkování odborné praxe s potřebnými náležitostmi. Praxe by probíhala bezplatně. Ředitelka domova by byla v kontaktu se školou, respektive s koordinátorkou, která by měla studenty odborné praxe na starosti a v případě nespokojenosti z jedné či z druhé strany by tuto situaci okamžitě řešila. Studenti by domov navštěvovali buď v dohodnutých dnech dle určitého rozpisu nebo v dohodnutých týdnech, lichých či sudých. Druhou možností by byla takzvaně nárazová praxe, kdy by student navštěvoval domov pouze ve vybrané měsíce. Vše by záleželo na domluvě vybraných škol a organizace. Ideální volbu by pro domov představovala kombinace výše zmíněného, tedy situace, kdy by si určitá škola přála, aby organizaci studenti navštěvovali v liché a sudé týdny, jiná by naopak upřednostňovala praxe pouze ve vybrané měsíce.

Studenti by se postupně účastnili programu a zajištění přímé péče o klienty. Nejprve by pouze dohlíželi na práci PSS, kteří by je zaučovali, seznamovali se s prostředím

a klienty. Jelikož by se však jednalo o studenty se zaměřením na sociální činnost, ošetrovatelství nebo pečovatelství, očekávalo by se, že se po krátkém období aktivně zapojí do veškeré práce PSS a budou tak velkou pomocnou silou pro personál domova. Veškerou kontrolu nad studenty by mimo jiné prováděla vedoucí sociální pracovnice spolu s vedoucí všeobecnou sestrou.

Navázání spolupráce se školami by postupem času mělo vést k situaci, kdy by byla organizace schopna fungovat bez jednoho či dvou PSS zaměstnaných na hlavní pracovní poměr, a to díky pomoci studentů a dobrovolníků. Spokojení studenti by se totiž zároveň mohli stát i novými dobrovolníky domova.

V organizaci se nachází několik PSS, kteří se blíží důchodovému věku a organizace by tak za rok či dva sháněla nové zaměstnance, kteří však často znamenají pro organizaci určité problémy. A to buď ze strany domova, kdy s nimi vedení není spokojeno, protože nenaplnují jejich požadavky, nebo naopak ze strany zaměstnanců, kteří přecení své síly fyzické či psychické a často je tak po krátké chvíli pracovní poměr ukončen. Díky studentům a dobrovolníkům by se však organizace přijímání nových zaměstnanců mohla vyhnout. Zároveň by díky odchodu zaměstnanců do důchodu mohla snížit podíl osobních nákladů, které momentálně představují zhruba 70 % na celkových nákladech. Následující tabulka ukazuje informace o osobních nákladech dle počtu let praxe.

**Tabulka č. 23: Osobní náklady v Kč**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet let praxe	10	15
Měsíční mzdové náklady	21 820	23 380
SZP	7 376	7 903
Měsíční osobní náklady	29 196	31 283
Roční osobní náklady	350 352	375 396

PSS jsou řazeni do 5. platové třídy a jejich výše platu se odvíjí od počtu let praxe na této pozici. Zaměstnanci, blízcí se důchodovému věku, mají praxi na pozici v rozmezí 10–15 let. Je proto uvažována situace, kdy má jeden ze zaměstnanců 10 let praxe na této pozici. Jeho měsíční plat podle Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě činí 21 820 Kč. Při odvodu sociálního a zdravotního pojištění pak měsíční osobní náklad činí 29 196 Kč. V druhém případě se uvažuje situace, kdy má zaměstnanec odpracováno 15 let praxe na potřebné pozici. Měsíční mzdový náklad je proto vyšší a představuje 23 380 Kč. Jeho měsíční osobní

náklad pak pro organizaci znamená 31 283 Kč. Následující tabulka ukazuje dvě varianty, které by mohly nastat (Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.).

**Tabulka č. 24: Úspora osobních nákladů v Kč**  
(Vlastní zpracování)

	<b>Varianta I</b>	<b>Varianta II</b>
<b>Počet zaměstnanců – praxe 10 let</b>	1	1
<b>Počet zaměstnanců – praxe 15 let</b>	0	1
<b>Počet zaměstnanců celkem</b>	1	2
<b>Úspora měsíčních osobních nákladů [Kč]</b>	29 196	60 479
<b>Úspora ročních osobních nákladů [Kč]</b>	350 352	725 748

První varianta znázorňuje situaci, kdy by pouze jeden ze zaměstnanců odešel do starobního důchodu. S praxí na pozici 10 let by měsíční úspora osobních nákladů znamenala pro organizaci 29 196 Kč, roční 350 352 Kč. Druhá varianta představuje situaci, kdy by do starobního důchodu odešli dva zaměstnanci. Jeden s praxí 10 let, druhý s praxí 15 let. V takovém případě by nastala měsíční úspora osobních nákladů v částce 60 479 Kč, roční by znamenala 725 748 Kč.

Při odchodu jednoho či dvou zaměstnanců by už organizace nesháněla nový personál a využila by zmíněné pomoci studentů a dobrovolníků. To by však nemuselo být plně dostačující a organizace by měla uvažovat o další pomoci, hlavně pro případ prázdnin či měsíců, kdy by do domova docházelo méně studentů či dobrovolníků.

Je navrženo, aby v tomto případě zvážila uzavření jedné či více dohod o provedení práce. Dohody by mohla nabídnout svým bývalým zaměstnancům, kteří už pobírají starobní důchod, zaměstnancům na rodičovské dovolené (za předpokladu vykonávání jiného druhu práce), popřípadě studentům. Vzhledem však ke snaze, co nejvíce snížit podíl osobní nákladů, by si organizace hlídala hranici 10 000 Kč měsíčně, aby nemuselo docházet k odvodům na zdravotní a sociální pojištění, dále pak maximálně 300 odpracovaných hodin ročně na jednoho zaměstnance, které DPP nemůže překročit (Zákon č. 262/2006 Sb.).

**Tabulka č. 25: Dohoda o provedení práce**  
(Vlastní zpracování)

	<b>Počet hodin/měsíc</b>	<b>Mzdový náklad/měsíc</b>	<b>Mzdový náklad/rok</b>
<b>1 zaměstnanec na DPP</b>	20	3 000	36 000
<b>2 zaměstnanci na DPP</b>	40	6 000	72 000
<b>3 zaměstnanci na DPP</b>	60	9 000	108 000

Tabulka č. 25 znázorňuje tři případy, které by mohly nastat. Je uvažována situace, kdy by byli zaměstnanci na dohodu o provedení práce odměněni částkou 150 Kč na hodinu. Tato částka je stanovena na základě pracovních nabídek v okolí Hodonína. V případě přijetí jednoho zaměstnance na DPP a odpracování 20 hodin měsíčně by činil měsíční mzdový náklad 3 000 Kč. V situaci přijetí dvou zaměstnanců na DPP by pak měsíční náklad znamenal 6 000 Kč, u tří zaměstnanců 9 000 Kč.

V případě odchodu dvou stávajících zaměstnanců do starobního důchodu by se organizaci snížily osobní náklady zhruba o 725 748 Kč. Při pomoci studentů a dobrovolníků by nemuselo dojít k uzavření nových pracovních smluv s novými zaměstnanci. Místo toho bylo navrženo uzavření dohod o provedení práce s bývalými zaměstnanci, studenty či zaměstnanci na rodičovské dovolené. DPP by představovaly nižší náklad, který by se odvíjel od počtu zaměstnanců, odpracovaných hodin a hodinové sazby. Za situace, kdy by byla uzavřena dohoda se dvěma zaměstnanci, jak ukazuje tabulka č. 25, by se mzdové náklady ročně navýšily o 72 000 Kč. Stále by však došlo ke značné úspoře osobních nákladů, a to v částce 653 748 Kč. To by však nebylo jediným přínosem organizace. Personál by díky studentům a dobrovolníkům získal praktickou pomoc či nové nápady, které by organizaci mohly pomoci. U klientů by mohlo dojít ke zpříjemnění obyčejných dní.



## ZÁVĚR

Bakalářská práce se zabývala zhodnocením hospodaření neziskové organizace, příspěvkové organizace Domov pro seniory Bažantnice v Hodoníně, za pomoci analýzy nákladů, výnosů, fundraisingových aktivit a ukazatelů finanční analýzy. Práce je rozdělena na 4 základní kapitoly – vymezené cíle a metody, teoretickou, analytickou a návrhovou část.

Nejprve byly definovány cíle a použité metody práce. Hlavního cíle, jenž představoval zhodnocení hospodaření a fundraisingových aktivit, bylo dosaženo pomocí splnění dílčích cílů. Poté následovala kapitola zabývající se teoretickými pojmy, které byly potřebné pro porozumění fungování neziskového sektoru i příspěvkových organizací. V závěru teoretické části byly představeny pojmy spojené se sociálními službami, kam je organizace řazena.

Na teoretickou část navázala analýza finančních zdrojů, nákladů a výnosů společně s vybranými vhodnými ukazateli modifikované finanční analýzy za období 2015–2019. Závěr analytické části byl věnován fundraisingovým aktivitám v organizaci, na které navázalo souhrnné hodnocení celé analytické části.

Na základě podrobných analýz a souhrnného hodnocení byly na závěr práce zpracovány návrhy s možnými novými zdroji financování, rozdělené na dvě hlavní části. První část se zabývala cílenými fundraisingovými aktivitami, které organizace neprovozuje díky vytíženému personálu. Zahrnuje návrh samostatné pozice fundraisera, který by měl docílit těchto aktivit a získat pro domov nové zdroje financování. Druhý návrh zařazen do fundraisingových aktivit představuje crowdfundingovou sbírku, pomocí které by organizace získala potřebné chybějící vybavení pro klienty a nastala by větší fyzická i psychická pohoda, jak na straně personálu, tak i klientů. Druhá část návrhů je zaměřena na rozvoj spolupráce se středními školami a obnovení dobrovolnictví. Pomocí zapojení studentů a dobrovolníků by mohlo dojít ke snížení osobních nákladů, které pro organizaci znamenají nejnákladnější položku. Mimo snížení nákladů by měl tento návrh také pozitivní vliv na klienty, kteří už přes rok sociální kontakty postrádají.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

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

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

BŘEZINOVÁ, Hana, 2013. *Účetnictví veřejného sektoru: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo. ISBN 978-80-87314-51-7.

ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ, 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0027-7.

DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL, 2016. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-103-3.

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

HOŠÁKOVÁ, Andrea a Lydie MUSILOVÁ, 2015. *Praktická aplikace přímých daní v příspěvkové organizaci*. 2., aktualiz. vyd. [Ostrava]: EconomPress. ISBN 978-80-905065-7-2.

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9778-2.

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

KŘÍŽKOVÁ, Vladimíra. *Dotaz na aktuální situaci v domově* [e-mailová komunikace]. 9. 3. 2021 13:45 [cit. 2021-03-09].

KŘÍŽKOVÁ, Vladimíra. *Dotaz na fundraising v domově* [e-mailová komunikace]. 9. 3. 2021 13:45 [cit. 2021-03-09].

KŘÍŽKOVÁ, Vladimíra. *Dotaz na zpracování daňového přiznání v domově* [e-mailová komunikace]. 15. 2. 2021 10:25 [cit. 2021-02-15].

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

Logo Darujme.cz. *Darujme.cz* [online]. Praha: Nadace VIA, ©2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/o-darujme/>

MATOUŠEK, Oldřich, 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0041-3.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2011. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7263-675-4.

MOLEK, Jan, 2011. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-083-7.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ, 2014. *Příspěvkové organizace ...* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-310-5.

Nářízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ze dne 25. září 2017.

Naše služby. *Moticak.cz* [online]. Hodonín: Radek Motičák, ©2021 [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://moticak.cz>

O Darujme.cz. *Darujme.cz* [online]. Praha: Nadace VIA, ©2021 [cit. 2021-04-06]. Dostupné z: <https://www.darujme.cz/o-darujme/>

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

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-936-4.

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-0339-3.

PIKOLA, Pavel a Milan ŘÍHA, 2010. *Služby sociální péče v domovech pro seniory*. Praha: Námořní akademie České republiky. ISBN 978-80-87103-29-6.

PRŮŠA, Ladislav, 2008. *Efektivnost financování sociálních služeb v domovech pro seniory*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-018-9.

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

*Rozvaha za období 2015-2019*. Hodonín: Domov pro seniory Bažantnice příspěvková organizace, 2020. Dostupné také z: <https://www.ds-hodonin.cz/dokumenty-ke-stazeni/>

Sužby. *Tiskarna-hodonin.cz* [online]. Hodonín: Tiskárna Vladimíra Martínková, ©2021 [cit. 2021 04-20]. Dostupné z: <https://tiskarna-hodonin.cz/#sluzby>

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

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

Template. *Freepik.com*. [online]. Malaga: Freepik Company SL, ©2021 [cit. 2021 04-22] Dostupné z: [https://www.freepik.com/free-vector/disabled-people-help-diversity-flyer-template\\_12928686.htm?fbclid=IwAR168VpPb8Rhj9HoZl2rIz\\_D5DV0g5\\_QQg0VKOXcZIk23Oz5jA8267gtN04#page=1&query=senior%20help%20poster&position=0](https://www.freepik.com/free-vector/disabled-people-help-diversity-flyer-template_12928686.htm?fbclid=IwAR168VpPb8Rhj9HoZl2rIz_D5DV0g5_QQg0VKOXcZIk23Oz5jA8267gtN04#page=1&query=senior%20help%20poster&position=0)

Tisk letáků. *Copy-color.cz* [online]. Hodonín: Copy Color, ©2021 [cit. 2021 04-20]. Dostupné z: <https://copy-color.cz/tiskoviny/tisk-letaku>

*Vnitropodniková směrnice o evidenci, ocenění, účtování a odepisování majetku, 2019*. Hodonín: Domov pro seniory Bažantnice příspěvková organizace, 2020.

*Vnitropodniková směrnice o prostředí a podmínkách poskytovaných služeb, 2019*. Hodonín: Domov pro seniory Bažantnice příspěvková organizace, 2020.

*Vnitropodniková směrnice o systému zpracování a vedení účetnictví, 2019*. Hodonín: Domov pro seniory Bažantnice, příspěvková organizace, 2020.

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

*Výkaz zisku a ztráty za období 2015-2019.* Hodonín: Domov pro seniory Bažantnice příspěvková organizace, 2020. Dostupné také z: <https://www.ds-hodonin.cz/dokumenty-ke-stazeni/>

Výroční zprávy za období 2015-2019. *Domov pro seniory Bažantnice příspěvková organizace* [online]. Hodonín: Domov pro seniory Bažantnice příspěvková organizace [cit. 2021-06-04]. Dostupné z: <https://www.ds-hodonin.cz/dokumenty-ke-stazeni/>

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ze dne 14. března 2006.

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

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

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006.

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

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

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

DPH	Daň z přidané hodnoty
DPP	Dohoda o provedení práce
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
JMK	Jihomoravský kraj
NNO	Nestátní nezisková organizace
NO	Nezisková organizace
PO	Příspěvková organizace
PSS	Pracovník sociálních služeb
THP	Technicko-hospodářský pracovník
TZ	Technické zhodnocení
VÚJ	Vybrané účetní jednotky
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
ZP	Zdravotní pojišťovna

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Zdroje financování v tis. Kč .....	36
Graf č. 2: Náklady za vytápění budovy v tis. Kč .....	43
Graf č. 3: Počet úvazků .....	49
Graf č. 4: Struktura klientů podle stupně závislosti .....	52
Graf č. 5: Příspěvky od zdravotních pojišťoven v tis. Kč .....	53
Graf č. 6: Výnosy z transferů v tis. Kč .....	56
Graf č. 7: Okamžitá a pohotová likvidita .....	60

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství podle principu financování.....	13
Obrázek č. 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	14
Obrázek č. 3: Organizační struktura Domova pro seniory Bažantnice.....	31
Obrázek č. 4: Logo Darujme.cz .....	73
Obrázek č. 5: Plakát pro sbírku domova.....	75



## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Výše příspěvku na péči v Kč .....	25
Tabulka č. 2: Zdroje financování v tis. Kč .....	35
Tabulka č. 3: Náklady celkem v tis. Kč .....	37
Tabulka č. 4: Spotřeba materiálu v tis. Kč .....	40
Tabulka č. 5: Spotřeba energie, vody a tepla v tis. Kč .....	42
Tabulka č. 6: Služby v tis. Kč .....	44
Tabulka č. 7: Ostatní služby v tis. Kč .....	45
Tabulka č. 8: Mzdové náklady v tis. Kč .....	46
Tabulka č. 9: Pracovní úvazky .....	48
Tabulka č. 10: Výnosy celkem v tis. Kč .....	50
Tabulka č. 11: Přehled úhrad plateb v Kč .....	51
Tabulka č. 12: Struktura klientů podle stupně závislosti .....	52
Tabulka č. 13: Výnosy z transferů v tis. Kč .....	54
Tabulka č. 14: Výsledek hospodaření v tis. Kč .....	56
Tabulka č. 15: Autarkie z hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů .....	57
Tabulka č. 16: Okamžitá likvidita .....	58
Tabulka č. 17: Pohotová likvidita .....	59
Tabulka č. 18: Čistý pracovní kapitál v Kč .....	60
Tabulka č. 19: Typy fundraiserů a náklady s nimi související v Kč .....	71
Tabulka č. 20: Smluvní fundraiser .....	72
Tabulka č. 21: Kalkulace potřebné částky v Kč .....	74
Tabulka č. 22: Náklady na letáky v Kč .....	76
Tabulka č. 23: Osobní náklady v Kč .....	78
Tabulka č. 24: Úspora osobních nákladů v Kč .....	79
Tabulka č. 25: Dohoda o provedení práce .....	80