

Projekt na zefektivnění činnosti ZZS ve městě Mikulov

Bc. Aneta Anna Dvořáčková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Aneta Anna Dvořáčková
Osobní číslo:	M23196
Studijní program:	N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt na zefektivnění činnosti ZZS ve městě Mikulov

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte výsledky literární rešerše v dané oblasti.

II. Praktická část

- Analyzujte a popište současný stav pracoviště.
- Na základě získaných poznatků navrhnete projekt na zefektivnění činnosti.
- Zhodnotte přínosy a ekonomické dopady navrhovaného řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- FRANĚK, Ondřej. *Manuál operátora zdravotnického operačního střediska*. Praha: Ondřej Franěk, 2023. ISBN 978-80-908057-5-0.
- HAVLAN, Petr; JANEČEK, Jan a kol. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. Praha: Leges, 2015. ISBN 978-80-7502-057-4.
- OZCAN, Yasar A. *Analytics and Decision Support in Health Care Operations Management*. New York: Jossey-Bass, 2017. ISBN 978-1-119-21982-8.
- PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 4., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2024. ISBN 978-80-271-5294-0.
- ZELMAN, William N.; McCUE, Michael J.; GLICK, Noah D. a THOMAS, Marci S. *Financial Management of Health Care Organizations: An Introduction to Fundamental Tools, Concepts and Applications*. New York: Jossey-Bass, 2020. ISBN 978-1-119-55384-7.

Vedoucí diplomové práce: **JUDr. Libor Šnédar, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je podkladem pro zefektivnění činnosti Zdravotnické záchranné služby Jihomoravského kraje, p.o. (ZZS JmK), konkrétně výjezdové základny ZZS Mikulov. Teoretická část popisuje charakteristiku příspěvkových organizací, základní pojmy, operace majetkové a finanční a metodiky SWOT analýzy. Praktická část řeší analýzu atributů konkrétního subjektu (VZ ZZS Mikulov), které jsou následně využity v parciálních finančních a nefinančních SWOT analýzách. Výsledná SWOT analýza je podkladem pro projektové řešení návrhu optimalizačních kroků vedoucích ke zvýšení celkové efektivity a pro následné definování konkrétních doporučení k realizaci těchto kroků.

Klíčová slova: zdravotnická záchranná služba, efektivita, SWOT analýza, optimalizace procesu.

ABSTRACT

This thesis is the basis for streamlining the activities of the Medical Emergency Service of the South Moravian Region, p.o. (ZZS JmK), specifically the ZZS Mikulov field base. The theoretical part describes the characteristics of contributory organizations, basic concepts, property and financial operations and SWOT analysis methodology. The practical part solves the analysis of the attributes of a specific entity (VZ ZZS Mikulov), which are subsequently used in partial financial and non-financial SWOT analyses. The resulting SWOT analysis is the basis for the project solution of the proposal of optimization steps leading to increased efficiency and for the subsequent definition of specific recommendations for the implementation of these steps.

Keywords: emergency medical service, efficiency, SWOT analysis, process optimization.

OBSAH

ÚVOD.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE A JEJICH LEGISLATIVNÍ RÁMEC	13
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	13
1.2 LEGISLATIVNÍ RÁMEC ZŘIZOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	14
1.3 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ZŘIZOVANÉ ÚZEMNĚ SAMOSPRÁVNÝMI CELKY	15
1.4 VEŘEJNÝ MAJETEK	15
1.5 ÚČETNÍ METODY A LEGISLATIVA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	17
2 ZŘÍZENÍ A ZMĚNY PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	19
2.1 ZŘÍZENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	19
2.2 ORGANIZAČNÍ ZMĚNY A ZRUŠENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	22
3 MAJETEK A VLASTNICKÁ PRÁVA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ.....	24
3.1 VLASTNICKÉ PRÁVO	24
3.2 VLASTNICKÉ PRÁVO PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ.....	26
3.3 MOVITÝ A NEMOVITÝ MAJETEK.....	29
3.4 INVESTIČNÍ A NEINVESTIČNÍ MAJETEK	29
3.5 MAJETEK NABYTÝ PŘÍSPĚVKOVOU ORGANIZACÍ.....	30
3.6 MAJETEK NABYTÝ PRO ZŘIZOVATELE.....	31
3.7 PRÁVA A POVINNOSTI PŘI SPRÁVĚ MAJETKU	31
4 FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ A JEHO ASPEKTY	33
4.1 HLAVNÍ A VEDLEJŠÍ ČINNOST.....	33
4.2 FINANCOVÁNÍ VE ZDRAVOTNICTVÍ	34
4.3 FONDY	38
4.3.1 Fond odměn.....	38
4.3.2 Fond investic	39
4.3.3 Rezervní fond (Fond rezerv)	40
4.3.4 Fond kulturních a sociálních potřeb	40
5 LIDSKÉ ZDROJE V OBLASTI ZZS.....	42
6 METODIKA ANALÝZ ČINNOSTI ZZS	45
6.1 FINANČNÍ ANALÝZA	45
6.1.1 Postup tvorby finanční analýzy	45
6.1.2 Analýza absolutních ukazatelů.....	47
6.1.3 Analýza poměrových ukazatelů	47
6.2 BONITNÍ MODELY	48

6.2.1	Model BAMF	48
6.2.2	Model KAMF*	49
6.3	SWOT ANALÝZA	51
6.3.1	Struktura SWOT analýzy	51
6.3.2	Tvorba a interpretace SWOT analýzy	52
II	PRAKTICKÁ ČÁST	54
7	METODY A POSTUP PRÁCE.....	55
8	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	58
8.1	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY FIRMY	58
8.2	HISTORIE ZZS MIKULOV	59
8.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	63
8.4	SÍŤ VÝJEZDOVÝCH ZÁKLADEN.....	64
8.5	LIDSKÉ ZDROJE.....	65
8.6	TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ	66
9	SWOT ANALÝZA ZZS VE MĚSTĚ MIKULOV	67
9.1	SWOT ANALÝZA NEFINANČNÍ	67
9.1.1	Analýza lokalizace	68
9.1.2	Analýza lidských zdrojů a jejich efektivity využití.....	69
9.1.3	Analýza technického zabezpečení.....	72
9.1.4	Shrnutí a výsledky SWOT analýzy nefinanční	76
9.2	SWOT ANALÝZA FINANČNÍ.....	78
9.2.1	Hlavní činnost	79
9.2.2	Vedlejší činnost.....	85
9.2.3	Fondy.....	89
9.2.4	Osobní náklady.....	91
9.2.5	Bonitní modelování KAMF*	98
9.2.6	Shrnutí a výsledky SWOT analýzy finanční	100
9.3	SWOT ANALÝZA CELKOVÁ.....	102
10	PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ ZEFEKTIVNĚNÍ ČINNOSTI ZZS VE MĚSTĚ MIKULOV	106
10.1	INFORMACE O PROJEKTU	106
10.2	POČÁTEČNÍ STAV PROJEKTU	106
10.3	CÍL PROJEKTU.....	106
10.4	NÁVRHY NA ZVÝŠENÍ EFEKTIVNOSTI.....	107
10.5	OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY	109
10.6	EKONOMICKÉ ASPEKTY PROJEKTU	110
10.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	111
	ZÁVĚR	113

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	114
SEZNAM OBRÁZKŮ	122
SEZNAM TABULEK.....	123
SEZNAM GRAFŮ	125
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	126

ÚVOD

Tato diplomová práce je zaměřena na zefektivnění celého procesu fungování ZZS JmK, p.o., konkrétně VZ ZZS Mikulov. Prostředí je mi důvěrně známo a mám i povědomí o původním i současném fungování i problematice této výjezdové základny v regionu Mikulovska.

Zdravotnictví je široký obor, který v sobě zahrnuje velkou kvantitu zařízení a vědních oborů, mezi které patří také primární medicína, tedy záchranná služba. Každý z nás se jistě ve svém životě se ZZS setkal či dokonce ji naléhavě potřeboval. Avšak málokdo z nás vůbec kdy uvažoval či dokonce, byť okrajově, řešil tuto problematiku z pohledu legislativy, financování či jen efektivity samotné podstaty ZZS. V případě nebezpečí, úrazu či jiné náhlé zdravotní indispozice, řešíme otázku "kdy už ta sanitka přijede?". Zamyslel se však někdy takový pacient, PROČ to trvá tak dlouho, kdo všechno kvůli našemu zavolání musí provést mnoho úkonů, co vše musí být organizačně i materiálně připraveno a být vždy k dispozici? A popravdě, jen málo kdo z nás, potenciálních pacientů, nahlédne do své IZIP dokumentace a zjistí, "jakou má náš život a jeho záchrana" vůbec finanční cenu.

Finanční a časová náročnost ZZS obecně, v korelaci s legislativními a administrativními zátěžemi často vede ke zvýšení akutního nebezpečí z prodlení. Zefektivnění celého procesu, nejen tedy efektivita finanční ve smyslu poměru cena versus výkon, ale i efektivita využití prostředků, materiálu, lidských zdrojů a v neposlední řadě efektivita procesů a procesních úkonů samotných, nutně musí vést k eliminaci rizika pozdního přijetí pacienta či dokonce zvýšení letality či mortality u případů vyžadujících zásah ZZS. A pokud tato diplomová práce, zabývající se právě možnostmi efektivnějšího procesu výkonu ZZS, přinese navíc, byť jediný relativní přírůstek v hypotetické statistické kolonce "zachráněn/a", pak má tato diplomová práce smysl a užitek.

V části teoretické jsem se zaměřila nejen na poměrně složitou problematiku legislativní a finančně ekonomickou u příspěvkových organizací ve zdravotnictví, ale také pro samotnou druhou, tedy praktickou, část důležitou SWOT analýzu, její metodiku a ekonomické modely hodnocení.

V části praktické jsem analyzovala subjekt ZZS JmK, p.o., potažmo VZ ZZS Mikulov. Na základě provedených rozborů dat, sestavení a vyhodnocení SWOT analýz jsem navrhla projekt vedoucí k zvýšení efektivity využití a funkčnosti těchto subjektů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE A JEJICH LEGISLATIVNÍ RÁMEC

Český právní řád přiznává právní osobnost (subjektivitu) řadě organizací zřízených pomocí prostředků veřejného práva, přičemž jejich právní povaha nemusí být zcela jednoznačná. jednou z mnoha těchto entit je i příspěvková organizace (p.o). Jedná se tedy o subjekt zřízený k plnění úkolů ve veřejném zájmu. Definice pojmu veřejný zájem se v našem ústavním pořádku de facto přímo nevyskytuje. Stejně tak nepodává žádné jeho bližší vymezení či vodítko pro jeho aplikaci. Příspěvkové organizace jsou zřizovány pouze veřejnoprávními korporacemi (státem nebo územním samosprávným celkem) k naplňování veřejného zájmu, nikoli k soukromému prospěchu. Vždy je veřejně znatelné, kdo je statutárním orgánem příspěvkové organizace a také kdo je jejím zřizovatelem.

1.1 Základní pojmy

Zřizovací listina – je nejdůležitější dokument příspěvkové organizace. Zřizovatel je povinen ji vytvořit při vzniku nové příspěvkové organizace. Uvádí se v ní všechna práva a povinnosti, které nová organizace má, jakožto i výčet oprávněných činností.

Hospodaření – správné hospodaření je pro příspěvkovou organizaci velmi podstatné. Každá taková organizace je povinna hospodařit v souladu s pravidly 3E (efektivně, hospodárně, účelně). I když jsou tyto organizace závislé především na rozhodnutích zřizovatele, je nutné a žádoucí, aby hospodaření příspěvkové organizace plnilo pravidla 3E správným vyvážením příjmové a výdajové strany účtů, včetně hospodaření s vytvořenými fondy, tedy fondu investic, fondu rezerv, fondu odměn a fondu kulturních a sociálních potřeb.

Majetek – každá příspěvková organizace má majetek, s nímž disponuje. Majetek může být charakteru movitého či nemovitého. Vlastnické vztahy k takovému majetku jsou pak dány majetkovým právním vztahem mezi zřizovatelem a jeho příspěvkovou organizací, tedy například zápůjčka či jiné právo užívání, případně přímé vlastnictví na základě legislativních aktů (Pelikánová, 2024).

1.2 Legislativní rámec zřizování příspěvkových organizací

V České republice upravuje základy právního postavení příspěvkových organizací ZoRPS a ZoRPÚR. Podle nich zřizují příspěvkové organizace organizační složky státu a územní samosprávné celky, a to pro takové činnosti v jejich působnosti, které jsou zpravidla neziskové, přičemž jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Od organizačních složek státu se tedy státní příspěvkové organizace liší vlastní právní subjektivitou.

Příspěvkové organizace zřízené územně samosprávnými celky by měly být zřizovatelem zapsány v obchodním rejstříku (ZoRPÚR, §27 odst. 12; ZoK), státem zřízené právnické osoby v obchodním ani jiném rejstříku zapsány nejsou, jelikož to ZoRPS neukládá.

Dalšími klíčovými předpisy jsou ZoO, ZoK a ZoHMP. Tyto zákony upravují zejména kompetenci orgánů ÚSC vůči příspěvkovým organizacím. Příspěvkovou organizaci tedy může zřídit jak obec, tak i vyšší územní samosprávný celek, tedy samosprávný kraj a hlavní město Praha, včetně jeho městských částí. Zřizování příspěvkových organizací spadá do samostatné působnosti ÚSC a patří mezi pravomoci vyhrazené zastupitelstvu územního samosprávného celku (ZoO, §84 odst. 2, písm.d; ZoK, §35 odst. 2, písm.i). Tuto pravomoc není možné delegovat na jiný orgán ÚSC. O vzniku příspěvkové organizace vydává zřizovatel zřizovací listinu, ve které určuje rozsah hlavní činnosti organizace. Hlavní činnost příspěvkové organizace koresponduje s účelem vzniku příspěvkové organizace a jejím posláním (veřejným zájmem). Zřizovatel může, dle vlastní úvahy, stanovit doplňkovou činnost, zásadou však je, že taková činnost musí navazovat na hlavní činnost a nesmí kolidovat s plněním prioritních úkolů hlavní činnosti. Zřizovatel taktéž jmenuje a odvolává ředitele příspěvkové organizace, rozhoduje o jeho odměňování a je povinen provádět kontrolu hospodaření celé příspěvkové organizace (Kopecký, 2020). Radě je vyhrazeno plnit vůči právnickým osobám a organizačním složkám založeným nebo zřízeným zastupitelstvem obce úkoly zakladatele nebo zřizovatele podle zvláštních předpisů (ZoO, § 102 odst. 2, písm. b); ZoK, §59 odst. 1, písm.i).

Za subjekty příspěvkové organizace označujeme zřizovatele, tedy obec nebo kraj, který organizaci zřídil. Dále je to statutární orgán, který je odpovědný za výkon činnosti. Zpravidla se jedná o ředitele jmenovaného do funkce zastupitelstvem. Statutární orgán vydává vnitřní předpisy organizace. (Franěk, 2023).

1.3 Příspěvkové organizace zřizované územně samosprávnými celky

ÚSC mají pravomoc zřizovat příspěvkové organizace, pokud jde o oblast, kterou považují za svou kompetenci a za potřebnou pro občany. Zřízení těchto organizací je formalizováno rozhodnutím zastupitelstva obce nebo kraje. Příspěvkové organizace mohou být zřizovány na základě specifických potřeb, např. pro školství, zdravotnictví (nemocnice, polikliniky, zdravotnické záchranné systémy), kulturu (divadla, knihovny), sociální služby (domovy pro seniory, centra pro osoby se zdravotním postižením) nebo sportovní aktivity.

Mezi nejběžnější příklady příspěvkových organizací zřizovaných ÚSC patří:

- **Školy a školská zařízení** – základní a střední školy, školky, školní jídelny.
- **Zdravotnické zařízení** – nemocnice, zdravotnický záchranný systém, polikliniky.
- **Kulturní instituce** – muzea, knihovny, divadla.
- **Sportovní organizace** – sportovní kluby, tělovýchovné jednoty.
- **Sociální služby** – domovy pro seniory, centra pro osoby se zdravotním postižením, centra pro děti a mládež.

Tato práce se blíže zaměřuje na subjekt Zdravotnická záchranná služba Jihomoravského kraje, příspěvková organizace, zřizovanou Jihomoravským krajem.

1.4 Veřejný majetek

Veřejný majetek je souhrn všech věcí, které vlastní stát, územní samosprávné celky (obce, kraje) nebo jiné veřejné instituce a které slouží k plnění jejich veřejných funkcí. Tento majetek je využíván k zajištění potřeb občanů, rozvoji infrastruktury, podpoře veřejných služeb a ochraně veřejného zájmu. Jeho správné řízení a ochrana jsou klíčové pro efektivní fungování veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje (Havlan, 2019).

Veřejný majetek může mít různou podobu, a to jak hmotnou (například budovy, pozemky, vozidla), tak nehmotnou (například autorská práva, licence, ochranné známky). Je řízen a spravován veřejnými institucemi v souladu s právními předpisy. Veřejný majetek je chráněn právními předpisy, které zajišťují jeho správu, ochranu a využívání. Základní právní normy pro správu veřejného majetku stanoví zejména ZoRPÚR a dále také ZoO a ZoK, potažmo specifický ZoHMP. Tyto právní předpisy určují podmínky pro nakládání s veřejným majetkem a jeho správu, včetně jeho prodeje, pronájmu nebo převodu na jiné subjekty (Kopecký, 2020).

Veřejný majetek proto není určen k osobnímu zisku jednotlivců, ale pro splnění požadavků ve veřejném zájmu. Z tohoto důvodu je jeho správa a využívání přísně regulováno a kontrolováno, aby nedošlo k jeho zneužití nebo neoprávněnému zisku.

Správa veřejného majetku proto musí ctít pravidla TER:

- **Transparentnost:** Veřejný majetek musí být spravován tak, aby bylo zřejmé, jaká rozhodnutí byla přijata a jaké jsou jejich důsledky. Všechny transakce týkající se veřejného majetku mají být veřejně přístupné a kontrolovatelné.
- **Efektivnost:** Při správě veřejného majetku musí být kladen důraz na efektivní využívání prostředků, minimalizování nákladů a maximalizování přínosů pro veřejnost, přičemž je žádoucí, aby využití více zdrojů veřejného majetku mělo vzájemně synergický efekt.
- **Odpovědnost:** Orgány státní správy a místní samosprávy jsou odpovědné za správu veřejného majetku. Pokud dojde k jeho poškození, ztrátám nebo neúčelnému použití, musí nést odpovědnost jak celek, tak konkrétní jednatel.

Dalším kritériem, kterým se subjekty spravující veřejný majetek řídí, jsou tzv. pravidla 3E. Pojem 3E se používá ve veřejném i v ziskovém sektoru (dle anglických slov Efficiency, Effectiveness, Economy). 3E jsou zásadní kritéria pro nakládání s veřejnými prostředky.

Pokud usilujeme o uplatnění efektivního řízení, jsou veřejné služby, investice a ostatní výdaje posuzovány zejména z hlediska jejich účelnosti a následně z hlediska jejich efektivnosti a jejich hospodárnosti (Půček a kol, 2022).

Těmto třem kritériím (účelnost, efektivnost, hospodárnost) říkáme „3E“, jde o kritéria nakládání s veřejnými prostředky, respektive se zdroji, přičemž:

- **Účelnost:** Je takové použití prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.
- **Efektivnost:** Je takové použití prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.
- **Hospodárnost:** Je takové použití prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů (Půček a kol, 2022).

1.5 Účetní metody a legislativa příspěvkových organizací

Účetní metody a legislativa příspěvkových organizací představují základní rámec pro jejich správu a hospodaření. Vzhledem k tomu, že příspěvkové organizace spravují veřejné prostředky, je nezbytné, aby účetní metody, kterými se příspěvkové organizace řídí, byly transparentní, efektivní a v souladu s platnými právními předpisy. Zároveň musí být zajištěna odpovědnost za veřejné financování a správu těchto prostředků, což je klíčové pro udržení důvěry veřejnosti v činnost těchto organizací. Účetnictví příspěvkových organizací není pouze o správě finančních prostředků, ale i o zajištění transparentnosti, odpovědnosti a souladu s veřejným zájmem.

Účetnictví příspěvkových organizací se proto řídí specifickými pravidly, která vychází z legislativních požadavků a stanovují, jakým způsobem musí být vykazovány a řízeny finanční toky v těchto organizacích. Účetní metody jsou soubory pravidel, která určují způsob záznamu, oceňování a vykazování účetních transakcí, včetně majetkových.

Příspěvkové organizace používají jednotný systém účetnictví, který je upraven v ZoÚ a s ním související V410. Zatím, co ZoÚ definuje základní účetní zásady, které musí příspěvkové organizace dodržovat, a stanoví, jak mají organizace vykazovat své příjmy a výdaje, české účetní standardy ČÚS701 až ČÚS710 (Svobodová 2023) dále přesněji specifikují pravidla účtování platná pro příspěvkové organizace.

Mezi základní účetní principy, které příspěvkové organizace musí dodržovat, patří:

- **Princip věrného a poctivého zobrazení** – účetní jednotka musí vykazovat své finanční a hospodářské transakce způsobem, který odpovídá skutečnému stavu a podstatě transakcí.
- **Princip opatrnosti** – organizace by měla v účetnictví vykazovat pouze očekávané a realistické příjmy, výdaje a rezervy.
- **Princip souladu** – vykazování a klasifikace transakcí musí být v souladu s účetními normami a všemi aktuálními legislativními požadavky.
- **Princip kontinuity** – účetní metody a postupy by měly být konzistentní v čase, aby bylo možné správně vyhodnotit finanční vývoj příspěvkové organizace.

V oblasti legislativy je účetnictví příspěvkových organizací upraveno několika klíčovými právními předpisy. Mezi nejvýznamnější z nich patří:

- **Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví (ZoÚ)** – tento zákon stanoví obecná pravidla pro vedení účetnictví, která se vztahují na všechny právní subjekty v České republice, včetně příspěvkových organizací.
- **Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole (ZoFK)** – tento zákon se vztahuje na finanční kontrolu v oblasti veřejných financí, což má přímý vliv na příspěvkové organizace při zajištění transparentnosti a efektivnosti využívání veřejných prostředků.
- **Vyhláška č. 410/2009 Sb. (V410)** – tato vyhláška specifikuje podrobnosti vedení účetnictví příspěvkových organizací, včetně způsobu oceňování majetku, vykazování příjmů a výdajů a dalších aspektů účetní evidence.
- **Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech (ZoRPS) a Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (ZoRPÚR)** – tyto zákony regulují způsoby, jakými jsou organizace financovány a jak jsou tyto prostředky vykazovány ve státních a veřejných rozpočtech územních celků.

Účtování příspěvkové organizace má však také jisté specifické požadavky, které jsou blíže specifikovány v ZoÚ, ale také v ČÚS701 až ČÚS710 (Svobodová, 2023):

- **Oddělení prostředků od vlastních zdrojů** – příspěvkové organizace musí oddělovat příspěvky, které dostávají od veřejných rozpočtů, od vlastních příjmů generovaných jejich činností.
- **Dohled nad využíváním veřejných prostředků** – příspěvková organizace musí vykazovat, jak jsou veřejné prostředky využívány, aby bylo zajištěno, že prostředky jsou používány v souladu s účelem, na který byly poskytnuty.
- **Vykazování výdajů** – výdaje musí být vykazovány nejen numericky, na základě skutečných vynaložených nákladů, ale i podle specifických pravidel pro veřejné financování (například v oblasti mzdových nákladů nebo výdajů na investice).

2 ZŘÍZENÍ A ZMĚNY PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

„Dle § 23 odst. 1 písm. b) RPÚR může samosprávný celek ve své pravomoci k plnění svých úkolů, zejména k hospodářskému využívání svého majetku a k zabezpečení veřejně prospěšných činností zřizovat příspěvkové organizace jako právnické osoby, které zpravidla ve své činnosti nevytvářejí zisk. Právní osobnost (subjektivita) je tedy zásadním znakem, který navenek odlišuje příspěvkovou organizaci od organizační složky územního samosprávného celku dle § 23 odst. 1 písm. b) RPÚR, která právní osobnost nemá a nepovažuje se za samostatnou právnickou osobu. Jak příspěvkovou organizaci, tak organizační složku ÚSC můžeme v systematice zákona podřadit pod souhrnný pojem organizace územních samosprávných celků.“ (Kopecký, 2020).

2.1 Zřízení příspěvkové organizace

Tlak na zeštíhlení administrativního a snížení finančního zatížení ÚSC úzce souvisí s probíhající reformou veřejné správy.

„Určité vodítko pro to, zda má obec či kraj pro zajišťování určité činnosti zřídit organizační složku či příspěvkovou organizaci, je v § 24 odst. 1 ZoRPÚR. Podle tohoto ustanovení formu organizační složky volí pro takové činnosti, které:

- a) nevyžadují velký počet zaměstnanců,*
- b) nepotřebují složité a rozsáhlé strojní nebo jiné technické vybavení,*
- c) nejsou vnitřně odvětvově či jinak organizačně členěné,*
- d) nevstupují do složitých ekonomických nebo právních vztahů.*

A contrario lze dovodit, že pro činnosti vyžadující vyšší počet zaměstnanců, potřebující složité a rozsáhlé strojní nebo jiné technické vybavení, činnosti vnitřně odvětvově či jinak organizačně členěné nebo pro činnosti, při kterých se vstupuje do složitých ekonomických nebo právních vztahů, má ÚSC zvolit formu příspěvkové organizace.“ (Kopecký, 2020).

Ke vzniku příspěvkové organizace dochází dnem určeným zřizovatelem v rozhodnutí o zřízení příspěvkové organizace. Tímto atributem se významně liší od jiných právnických subjektů, jejichž vznik je *affinitio de jure* až zápisem do obchodního rejstříku.

Příspěvkové organizace se také zapisují do obchodního rejstříku, jejich zápis je však jen deklaratorní povahy. Vznik, rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení příspěvkových organizací se také oznamují Ústřednímu věstníku České republiky.

„Proces zřízení příspěvkové organizace můžeme pro zjednodušení shrnout do následujících kroků. V souvislosti se zřízením příspěvkové organizace je tedy třeba:

- a) zvážit potřebu projednání záměru zřízení příspěvkové organizace radou nebo zastupitelstvem,*
- b) zpracovat věcný a časový harmonogram zřízení příspěvkové organizace,*
- c) projednat návrhy na zřízení příspěvkové organizace radou, podle potřeby si vyžádat stanovisko příslušné komise rady nebo výboru zastupitelstva,*
- d) připravit příslušný materiál se všemi přílohami k rozhodnutí zastupitelstva o zřízení příspěvkové organizace včetně návrhu zřizovací listiny a její přílohy, vymezující majetek kraje, který bude příspěvkové organizaci předán k hospodaření,*
- e) stanovit případné další úkoly nebo povinnosti upravující vztahy mezi obcí (krajem) jako zřizovatelem a příspěvkové organizace, které nejsou běžně součástí zřizovací listiny,*
- f) vymezit výši příspěvku, se kterým bude příspěvkové organizace hospodařit,*
- g) navrhnout limity počtu zaměstnanců, osobních, věcných a investičních nákladů příspěvkové organizace,*
- h) rozhodnout o zřízení příspěvkové organizace a schválit a vydat její zřizovací listinu,*
- i) zabezpečit zápis příspěvkové organizace do obchodního rejstříku,*
- j) oznámit zřízení příspěvkové organizace Ústřednímu věstníku České republiky,*
- k) zabezpečit registraci příspěvkové organizace v systému RARIS.“ (Pospíšil , 2009).*

Je tedy zřejmé, že při zřizování příspěvkové organizace je primárním úkolem posouzení nutnosti a potřeby takové organizace. Vždy je nutno záměr zřízení příspěvkové organizace posuzovat i z hlediska dříve uvedených pravidel 3E. V tomto úhlu pohledu by tedy zřizovatel měl především vyhodnotit určitou interní SWOT analýzou veškeré aspekty zřízení nové příspěvkové organizace.

V této souvislosti je potřeba si uvědomit, že fungování příspěvkové organizace je predikováno víceméně pro dlouhodobý časový horizont, proto je potřeba všechny aspekty a samotné zřízení odpovědně vyhodnotit! Základní a nejdůležitější dokument příspěvkové organizace je **zřizovací listina**, který má zásadní význam pro její vznik, existenci i další fungování.

Právní a obsahové náležitosti zřizovací listiny definuje v § 27 odst. 2 ZoRPÚR:

„(2) Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat

- a) úplný název zřizovatele, je-li jím obec, uvede se také její zařazení do okresu,*
- b) název, sídlo příspěvkové organizace a identifikační číslo osoby poskytnuté správcem základního registru právnických osob, podnikajících fyzických osob a orgánů veřejné moci osoby poskytnuté správcem základního registru osob; název musí vylučovat možnost záměny s názvy jiných příspěvkových organizací,*
- c) vymezení hlavního účelu a tomu odpovídajícího předmětu činnosti,*
- d) označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace,*
- e) vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává k hospodaření (dále jen „svěřený majetek“),*
- f) vymezení práv, která organizaci umožní, aby se svěřeným majetkem mohla plnit hlavní účel k němuž byla zřízena; zejména se uvedou práva a povinnosti spojené s jeho plným efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho případnou další investiční výstavbu, dále pravidla pro výrobu a prodej zboží, pokud jsou předmětem činnosti organizace, práva a povinnosti spojená s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům a podobně,*
- g) okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace, kterou jí zřizovatel povolí k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců; tato činnost nesmí narušovat plnění hlavního účelu organizace a sleduje se odděleně,*
- h) vymezení doby, na kterou je organizace zřízena.“ (ZoRPÚR , § 27 odst. 2).*

Zřízením příspěvkové organizace vyplývají z legislativy pro zřizovatele další povinnosti, například z § 27 odst. 3 ZoRPÚR:

„(3) Zřizovatel vede o všech jím zřízených příspěvkových organizacích evidenci obsahující tyto údaje:

a) název,

b) identifikační číslo osoby poskytnuté správcem základního registru právnických osob, podnikajících fyzických osob a orgánů veřejné moci,

c) datum vzniku,

d) datum zániku,

e) statutární orgán vyjádřený údajem o jménu, popřípadě jménech, příjmení, datu narození a adrese místa pobytu fyzické osoby nebo místa jejího bydliště v cizině, nemá-li místo pobytu v České republice, nebo údajem o identifikačním čísle osoby, názvu a adrese sídla právnické osoby,

f) adresa sídla.“ (ZoRPÚR, § 27 odst. 3).

Důležitou povinnost zřizovateli vůči jím zřízené příspěvkové organizaci ukládá též ustanovení § 27 odst. 10 a § 27 odst. 11 ZoRPÚR:

„(10) Údaje podle odstavce 2 a skutečnosti podle odstavce 9 se zveřejňují v Ústředním věstníku České republiky. Zřizovatel je povinen oznámit je Ústřednímu věstníku České republiky do 15 dnů ode dne, kdy k uvedené skutečnosti došlo.

(11) Zřizovatel provádí kontrolu hospodaření příspěvkové organizace.“

(ZoRPÚR, § 27 odst. 10; ZoRPÚR, § 27 odst. 11).

2.2 Organizační změny a zrušení příspěvkové organizace

V kontextu s kontinuálně probíhající reformou veřejné správy a veřejných financí vzniká tlak na aplikaci nejružnějších úsporných opatření. Organizační změny v příspěvkových organizacích jsou tedy nezbytné pro přizpůsobení se novým podmínkám, efektivitu a lepší využití prostředků. Tyto změny mohou zahrnovat změny v organizační struktuře, přerozdělení kompetencí nebo zjednodušení procesů. V některých případech může být zvažováno i zrušení organizace.

Tyto možné změny příspěvkové organizace a jejich právní aspekty jsou dány ustanovením § 27 odst. 9 ZoRPÚR:

„(9) Ke vzniku, k rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení příspěvkové organizace dochází dnem určeným zřizovatelem v rozhodnutí, jímž též určí, v jakém rozsahu přechází její majetek, práva a závazky na nové anebo přejímající organizace. Rozhodne-li zřizovatel o zrušení organizace, přechází uplynutím dne uvedeného v jeho rozhodnutí o zrušení její majetek, práva a závazky na zřizovatele. Ke sloučení nebo splynutí příspěvkové organizace může dojít pouze u příspěvkových organizací téhož zřizovatele.“ (ZoRPÚR, § 27 odst. 9).

Při provádění organizačních změn je důležité zajistit kontinuitu služeb, právní transparentnost a minimalizovat negativní dopady na zaměstnance a poskytované služby. Zrušení příspěvkové organizace může být výsledkem rozhodnutí ÚSC nebo zřizovatele, kdy se rozhodne o zrušení příspěvkové organizace z různých důvodů, například z finančních, reorganizace či sloučení s jinou organizací. Příspěvková organizace tak v podstatě nemá svobodnou vůli sama o sobě rozhodovat proti vůli svého zřizovatele.

Postup při zrušení příspěvkové organizace lze, obdobně jako zřízení příspěvkové organizace, zjednodušeně popsat tímto schématem:

- a) **Rozhodnutí zřizovatele.** Zřizovatel (ÚSC) rozhodne o zrušení příspěvkové organizace a stanoví datum, ke kterému k zrušení dojde.
- b) **Přechod majetku, práv a závazků.** K uvedenému datu přechází veškerý majetek, práva a závazky zrušené organizace na zřizovatele, není-li v rozhodnutí určeno jinak.
- c) **Zveřejnění rozhodnutí.** Údaje o zrušení příspěvkové organizace se zveřejňují v Ústředním věstníku České republiky. Zřizovatel je povinen oznámit tyto skutečnosti Ústřednímu věstníku do 15 dnů ode dne, kdy k nim došlo.
- d) **Účetní závěrka.** Před zánikem organizace je nutné sestavit mimořádnou účetní závěrku ke dni zániku a provést inventarizaci majetku a závazků.
- e) **Řešení pracovněprávních vztahů.** Zaměstnanci zrušené organizace přecházejí pod novou organizaci nebo zřizovatele v rámci přechodu práv a povinností z pracovněprávních vztahů.

3 MAJETEK A VLASTNICKÁ PRÁVA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ

Institut **majetku** je přímo spojen s praxí příspěvkových organizací. Na rozdíl od ryze právního institutu **vlastnictví** je institutem spíše účetním a finančním.

Podle § 495 OZ je majetek, stejně, jako jmění, definován jako: „Souhrn všeho, co osobě patří, tvoří její majetek. Jmění osoby tvoří souhrn jejího majetku a jejích dluhů.“

Příspěvková organizace je právnickou osobou, která hospodaří s majetkem svěřeným jí zřizovatelem a může nabývat majetek do svého vlastnictví. Její činnost je financována z příspěvků zřizovatele, vlastních výnosů a případně dalších zdrojů. V praxi příspěvkových organizací se však nesetkáváme s abstraktním pojmem **majetek**, ale s pojmem **svěřený majetek**, dále pak s pojmy **majetek příspěvkové organizace** a **obchodní majetek právnické osoby**. V případě obchodního majetku se jedná de facto o jiné právní vyjádření pro majetek podle § 27 odst. 5 ZoRPÚR, tedy majetek, který může příspěvková organizace za podmínek stanovených zákonem nabýt do svého vlastnictví.

V oblasti zdravotnictví mohou příspěvkové organizace provozovat nemocnice, polikliniky či jiná zdravotnická zařízení, přičemž struktura, množství a typ majetku budou v určitém objemu stejného charakteru, a zároveň v každé takové zdravotnické příspěvkové organizaci budou i majetky specifické pro daný typ zdravotnického zařízení.

3.1 Vlastnické právo

Otázka vlastnického práva příspěvkových organizací ÚSC nebyla do roku 2002 vyřešena. Vzhledem k legislativně právnímu vakuu v této problematice vydalo MF v roce 2003 závazné stanovisko (Kotrba, 2003):

„Podle ustanovení § 27 odst. 2 písm. e) ZoRPÚR, předává územní samosprávný celek své příspěvkové organizaci svůj majetek do správy k jejímu vlastnímu hospodářskému využití. Současně ve zřizovací listině podle § 27 odst. 2 písm. f) ZoRPÚR vymezí majetková práva, která organizaci umožní, aby svěřený majetek, včetně majetku získaného její vlastní činností, spravovala pro hlavní účel, k němuž byla zřízena. Uplatnění výše uvedených ustanovení ZoRPÚR vyvolalo v praxi značné nejasnosti v problematice možnosti vlastnit a nabývat majetek příspěvkovými organizacemi zřízenými územními samosprávnými celky. Tuto problematiku totiž zákon neřeší úplně a zcela jednoznačně.“

Ministerstvo financí proto provedlo důkladný rozbor současného právního stavu, ze kterého vyplynulo, že příspěvkové organizace zřízené obcí nebo krajem mohou být a jsou vlastníky majetku.

Příspěvkové organizace zřízené obcí nebo krajem mohou být vlastníky majetku získaného

- 1. darem*
- 2. děděním*
- 3. na základě zákona (např. § 2 zákona č. 157/2000 Sb.)*
- 4. na základě smluvních vztahů (např. z tržeb od zdravotních pojišťoven)*
- 5. vlastní činností z vlastních zdrojů (např. z doplňkové činnosti).*

Příspěvkové organizace zřízené obcí nebo krajem tedy používají majetek

- zřizovatele svěřený do správy,*
- získaný na základě výpůjčky či jiného bezúplatného užívání,*
- získaný na základě nájemní nebo podnájemní smlouvy využívaný k doplňkové činnosti,*
- vlastní.*

Ve vlastnictví zřizovatele zůstává majetek, který vlastnil a předal jej příspěvkové organizaci do správy a k užívání na jím povolené aktivity. Jeho majetkem je rovněž ten, který pořídila sice příspěvková organizace, ale z účelových prostředků zřizovatele. U tohoto majetku zřizovatel vymezí ve zřizovací listině majetková práva podle § 27 odst. 2 písm. f). Vlastním majetkem příspěvkové organizace se staly práva, pohledávky a závazky, které jí byly do vlastnictví převedeny přímo zákonem; v jejím vlastnictví pak nadále zůstane i majetek z těchto zdrojů pořízený a dále i majetek získaný od cizích subjektů darem, dědictvím a majetek pořízený z vlastních zdrojů – např. zřizovatelem povolené doplňkové činnosti.“

Z výše uvedeného stanoviska vyplývá, že příspěvkové organizace mohou zajišťovat hlavní i doplňkovou činnost prostřednictvím majetku v právoplatném vlastnictví příspěvkové organizace, tak i použitím majetku zřizovatele, což ovšem musí být stanoveno ve zřizovací listině. Ke všem převodům do majetku organizace je potřeba písemný souhlas nebo rozhodnutí zřizovatele. Zda bude organizace hospodařit s majetkem nabytým do svého vlastnictví nebo jen s majetkem zřizovatele je pouze v kompetenci zřizovatele.

3.2 Vlastnické právo příspěvkové organizace v oblasti zdravotnictví

Vlastnické právo zdravotnické příspěvkové organizace vychází z vlastnického práva obecného. Vlastnická práva pro zdravotnickou příspěvkovou organizaci jsou určena veřejnoprávní normou a zřizovatel tato práva musí dle § 27 odst. 2 písm f) ZoRPÚR specifikovat ve zřizovací listině. Zároveň je zřizovatel povinen příspěvkové organizaci zdravotnického typu stanovit taková práva, aby svěřený majetek i majetek nabytý vlastní činností mohla spravovat především pro hlavní účel, k němuž byla zřízena.

Vlastnická práva, způsob nabytí majetku a hospodaření s ním příspěvkovou organizací je zakotven v § 27 odst. 5 až § 27 odst. 8 ZoRPÚR:

„(5) Příspěvková organizace hospodář se svěřeným majetkem v rozsahu stanoveném zřizovací listinou.

(6) Příspěvková organizace nabyvá majetek pro svého zřizovatele, nestanoví-li tento zákon jinak. Zřizovatel může stanovit, ve kterých případech je k nabytí takového majetku třeba jeho předchozí písemný souhlas.

(7) Do svého vlastnictví může příspěvková organizace nabyt pouze majetek potřebný k výkonu činnosti, pro kterou byla zřízena, a to

a) bezúplatným převodem od svého zřizovatele,

b) darem s předchozím písemným souhlasem zřizovatele,

c) děděním; bez předchozího písemného souhlasu zřizovatele je příspěvková organizace povinna dědictví odmítnout, nebo

d) jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele.

(8) Pokud se stane majetek, který příspěvková organizace nabyla do svého vlastnictví podle odstavce 7 písm. a), pro ni trvale nepotřebný, nabídne ho přednostně bezúplatně zřizovateli. Neprijme-li zřizovatel písemnou nabídku, může příspěvková organizace po jeho předchozím písemném souhlasu majetek převést do vlastnictví jiné osoby za podmínek stanovených zřizovatelem.“ (ZoRPÚR, § 27 odst. 5 až odst. 8).

3.2 Nabývání majetku příspěvkovou organizací

Nabytí majetku způsobem dle ustanovení § 27 odst. 7, písm. a) ZoRPÚR je využíváno spíše sporadicky. Důvodem je několik negativních aspektů z pohledu účetního i z důvodu omezeného supervisingu ze strany zřizovatele. Převodem majetku ÚSC do majetku příspěvkové organizace ztrácí zřizovatel de iure i de facto kontrolu nad tímto majetkem.

Pokud tedy ÚSC příspěvkové organizací svěřil svůj majetek, tato příspěvková organizace jej vede na majetkových účtech a účetně jej odepisuje podle zřizovatelem schváleného odpisového plánu. Příspěvkové organizace sestavují **měsíční** odpisové plány a majetek **účetně** odepisují v **měsíčních intervalech**. Účetní odpisy jsou zdrojem investičního fondu příspěvkové organizace. Pokud příspěvková organizace nemá dostatek finančních prostředků na pokrytí účetních odpisů, je povinností zřizovatele, aby ve svém transferu příspěvkové organizaci zohlednil i finanční krytí těchto účetních odpisů. Obdobná situace nastává u majetku nabytého příspěvkovou organizací dle § 27 odst. 7, písm. b) a písm. c) ZoRPÚR. Ve všech těchto případech je vlastníkem majetku sama příspěvková organizace!

Jiná situace nastává, pokud příspěvková organizace má sice právo hospodaření s majetkem, avšak není de iure jeho vlastníkem. Tyto případy jsou zakotveny v ustanovení § 27 odst. 7, písm. d) ZoRPÚR. Vlastníkem majetku tak zůstává zřizovatel, včetně práv a povinností z vlastnictví plynoucích, a příspěvková organizace hospodaří s tímto majetkem, přičemž práva a povinnosti z takového hospodaření musí být na základě ustanovení § 27 odst. 2, písm. f) ZoRPÚR specifikovány ve zřizovací listině příspěvkové organizace. Oprávnění organizace hospodařit se svěřeným majetkem zřizovatele je zaneseno do KN (Havlan, 2015).

Lze však dovodit i jiný právní důvod k užívání majetku ÚSC jím zřízenou příspěvkovou organizací. V praxi se využívá institut **nájemní smlouvy** nebo **smlouvy o výpůjčce**. Pokud ÚSC uzavřel se svou příspěvkovou organizací **nájemní smlouvu**, znamená to, že touto nájemní smlouvou, jako pronajímatel na straně jedné, přenechává **za úplatu** příspěvkové organizaci, jakožto nájemci na straně druhé, majetek, aby jej dočasně a ve sjednané době užíval nebo z ní bral užitky (OZ, § 2201 a následující). Velmi důležitý je zde atribut "za úplatu", tedy cenu v místě a čase obvyklou. Tato forma svěření majetku ÚSC příspěvkové organizaci, tedy pronájem majetku, kdy pronajímatelem je ÚSC a nájemcem je jím zřízená příspěvková organizace, je ale zcela nevhodná.

Je totiž naprosto nelogické a kontraproduktivní řešení, aby zřizovatel své příspěvkové organizaci ve svém příspěvku na provoz této své příspěvkové organizaci zohledňoval finanční prostředky, jimiž by mu jím zřízená příspěvková organizace hradila nájemné. De facto by se jednalo pouze o administrativní transfer finančních prostředků mezi ÚSC a jeho příspěvkovou organizací. De iure by tento postup byl přinejmenším diskutabilní, neboť principem nájemního vztahu je, na rozdíl od institutu výpůjčky, poskytnutí vlastního majetku jinému subjektu k výkonu jeho činnosti za úplatu. Principiálně tedy u institutu nájmu věci predikujeme určitý zisk na straně pronajímatele. Již z prvotní analýzy uplatnění této formy poskytnutí vlastního majetku ÚSC své příspěvkové organizaci, tedy nájemním vztahem, vyplývá, že de facto nedojde k naplnění predikce zisku, i když, de iure, dojde k poskytnutí majetku za úplatu. Z výše uvedených důvodů není tato forma poskytnutí vlastního majetku ÚSC své příspěvkové organizaci praktikována. (Franěk, 2023).

Pokud ÚSC uzavře se svou příspěvkovou organizací **smlouvu o výpůjčce**, znamená to, podle ustanovení § 2193 OZ, že jeho příspěvkové organizaci, jako vypůjčitel, vzniklo právo věc po dohodnutou dobu bezplatně užívat. I když možnost výpůjčky určitého majetku zřizovatele příspěvkovou organizací nelze vyloučit, tento institut by neměl nahrazovat postup podle § 27 odst. 2, písm. e) ZoRPÚR. Tento postup může řešit dočasnou potřebu příspěvkové organizace využít určitý majetek zřizovatele nad rozsah svěřeného majetku. Nahrazení postupu zřizovatele podle § 27 odst. 2, písm. e) ZoRPÚR, při vzniku příspěvkové organizace, uzavřením smlouvy o výpůjčce, tak lze považovat za nesoulad s předmětnou legislativou.

V případě nájmu a výpůjčky příspěvková organizace o majetku neúčtuje a účetně jej neodepisuje. Vypůjčený majetek se neuvádí ve zřizovací listině příspěvkové organizace, ale příspěvková organizace jej užívá na základě smlouvy o výpůjčce nebo smlouvy o nájmu, uzavřené podle OZ. O majetku daného do výpůjčky nebo do nájmu účtuje ÚSC. Příspěvková organizace ale, v souladu se ZoÚ a V410, o takovém majetku účtuje na podrozvahových účtech. Položka "P.I.5. Ostatní majetek" (účet 909) obsahuje podle V410, § 49, písm. e), majetek, který má účetní jednotka ve vlastnictví nebo jí přísluší hospodaření k tomuto majetku, který je předmětem účetnictví, ale není vykazován v rozvaze a není uveden na jiných podrozvahových účtech (ÚZ č 1576, 2024; ÚZ č 1578, 2024).

3.3 Movitý a nemovitý majetek

Majetek je vše, co má hodnotu a může být vlastněno, spravováno nebo převáděno. V právním smyslu se majetek dělí na dvě základní kategorie: **movitý a nemovitý majetek**.

Movitý majetek

Dle §498 odst. 2 OZ, movitý majetek představuje vše, co je možné přemístit z místa na místo, tedy majetek, který není trvale spojen s pozemkem nebo jinou nemovitostí. Movité věci lze chápat jako fyzické objekty, ale mohou zahrnovat i určité nehmotné položky, jako jsou například pohledávky nebo práva. Zřizovatel může movitý majetek příspěvkové organizaci bezúplatně převést, předat ho k hospodaření nebo ho může organizaci darovat. Majetek vymezuje ve zřizovací listině, nejčastěji jako příloha či odkaz na inventurní soupisy příslušného majetku. Majetek se organizaci předává formou předávacího protokolu. (Havlan, 2015)

V případě ZZS mezi movitý majetek můžeme zařadit transportní a výjezdovou techniku (sanitní vozidla, výjezdová pohotovostní vozidla lékaře), včetně jejich vnitřního vybavení (transportní lehátka, diagnostické přístroje, defibrilátory, infuzní soupravy apod.). Další významnou položkou movitého majetku ZZS je vnitřní vybavení stanic ZZS (nábytek, zdravotnický materiál, přístroje a vybavení místností, HW a SW, stacionární i mobilní komunikační zařízení apod.).

Nemovitý majetek

Dle §498 odst. 1 OZ, nemovitý majetek, na rozdíl od movitého, zahrnuje vše, co je trvale spojeno s pozemkem a nemůže být přesunuto bez jeho poškození nebo změny podstaty. V případě ZZS je nemovitým majetkem především soubor pozemků a budov samotného střediska ZZS. Takové budovy a pozemky jsou nejen samotné budovy nezbytné pro výkon zdravotnické služby, ale i budovy technického zabezpečení či například heliporty.

3.4 Investiční a neinvestiční majetek

Majetek je nutno dále diferencovat na investiční a neinvestiční. Toto rozdělení je podstatné pro správné řízení hospodaření příspěvkové organizace, ať už ve sféře daňové, účetní nebo při strategickém plánování.

Investiční majetek

Investiční majetek je takový majetek, který je určen k dlouhodobému použití a jeho hlavním účelem je přinášet ekonomický užitek v dlouhodobém časovém horizontu, zpravidla delší než jeden rok. Často je označován též jako **dlouhodobý majetek**. Tento typ majetku je součástí dlouhodobého majetku a je zapsán v účetnictví podniku jako dlouhodobý majetek, jehož pořizovací cena se do nákladů promítá postupně v odpisech dle odpisového plánu (Svobodová, 2023; V410).

Neinvestiční majetek

Naproti tomu, neinvestiční majetek je takový majetek, který není určen k dlouhodobému využívání a nemá tudíž dlouhodobý charakter. Tento majetek slouží pro použití v krátkodobém horizontu, zpravidla v jednom účetním období (rok) a bývá označován jako **krátkodobý majetek**. Hlavním účelem neinvestičního majetku je podpořit běžnou činnost ZZS a zajišťovat její každodenní fungování. Mezi neinvestiční majetek zdravotnických příspěvkových organizací patří především spotřební zdravotnický materiál, léčiva, kancelářské potřeby atd. Neinvestičním majetkem je také běžný finanční oběžný majetek, tedy hotovost a bankovní účty. Mezi neinvestiční majetek ZZS lze zařadit i krátkodobé pohledávky - očekávané platby pojištěn.

3.5 Majetek nabytý příspěvkovou organizací

Majetek nabytý příspěvkovou organizací je majetek získaný příspěvkovou organizací k plnění svého účelu. Může se jednat o majetek movitý i nemovitý, který je pořízený z veřejných prostředků, darů, dědictví, případně jinými způsoby povolenými zákonem. Tento majetek je v podstatě ve vlastnictví příspěvkové organizace, ale s ohledem na specifika jejího postavení je podřízen určitým pravidlům (Havlan, 2015):

- **Hospodářské účely:** Příspěvková organizace má právo s tímto majetkem nakládat, a to v rozsahu potřebném pro plnění veřejných úkolů. Pokud je příspěvková organizace zřízena státem nebo obcí, tento majetek zůstává vlastnictvím státu nebo ÚSC, i když jej spravuje příspěvková organizace.
- **Účelovost majetku:** Majetek musí být využíván výhradně pro účely, pro které byla příspěvková organizace zřízena, což může znamenat i určitá omezení v nakládání s ním (ZoRPÚR; ZoO; ZoK).

3.6 Majetek nabytý pro zřizovatele

Majetek nabytý pro zřizovatele je majetek, který příspěvková organizace získá, ale který je ve skutečnosti určen pro vlastníka (zřizovatele) organizace, tedy pro stát, ÚSC nebo jiný veřejnoprávní subjekt. Tento majetek je, v konečném důsledku, majetkem zřizovatele, a příspěvková organizace jej pouze užívá (Havlan, 2015).

- **Účel a využívání:** I když majetek patří zřizovateli, příspěvková organizace s ním může nakládat v rámci svých práv a povinností. Majetek slouží pro zajištění veřejných služeb, které zřizovatel financuje a kontroluje. Pokud ale příspěvková organizace tento majetek použije pro jiné účely než pro ty, pro které byl nabyt, může zřizovatel požadovat jeho vrácení nebo změnu podmínek užívání.
- **Správa a odpovědnost:** Příspěvkové organizace jsou zodpovědné za správu a údržbu majetku, který je určen pro zřizovatele, ale nesmí s ním nakládat způsobem, který by poškodil zájmy zřizovatele. (ZoRPÚR; ZoO; ZoK).

3.7 Práva a povinnosti při správě majetku

Práva při správě majetku

Správce majetku má určitá práva, která mu umožňují efektivně řídit a využívat svěřený majetek. Mezi hlavní práva správce patří (Havlan, 2019):

- **Právo rozhodovat o využívání majetku:** Správce má právo rozhodnout o tom, jakým způsobem bude majetek spravován, jakým způsobem se bude s majetkem nakládat, případně jakým způsobem bude zhodnocován.
- **Právo na odměnu:** Pokud se správce podílí na správě cizího majetku, má nárok na odměnu za svou činnost. Výše odměny bývá obvykle předem dohodnutá nebo stanovena zákonem či smlouvou.
- **Právo na ochranu před nelegitimními zásahy:** Správce majetku má právo chránit majetek před nelegitimními zásahy třetích osob. To zahrnuje právní prostředky na obranu proti škodám nebo neoprávněnému nakládání s majetkem.
- **Právo na informace:** V případě správy majetku pro jiného vlastníka, správce má právo na všechny potřebné informace, které jsou nutné pro správné rozhodování a vykonávání správy (ZoRPÚR; ZoO; ZoK).

Povinnosti správce majetku

Stejně jako má správce majetku určitá práva, má rovněž řadu povinností, které musí plnit, aby ochránil zájmy vlastníka majetku a zajistil správné řízení. Některé z těchto povinností zahrnují (Havlan, 2019):

- **Povinnost pečlivě a odborně spravovat majetek:** Správce má povinnost nakládat s majetkem v souladu se zájmy vlastníka a s odborným přístupem. To znamená, že musí postupovat odpovědně, využívat majetek efektivně a zamezit poškození majetku či jeho ztrátám.
- **Povinnost zachovávat pokyny a zájmy vlastníka:** Pokud správce spravuje majetek pro jinou osobu, má povinnost dodržovat pokyny a směrnice, které mu majitel stanovil. To zahrnuje také zodpovědnost za to, že jeho rozhodnutí nebudou v rozporu se zájmy vlastníka (ZoRPÚR; ZoO; ZoK).
- **Povinnost informovat vlastníka:** Správce je povinen pravidelně informovat vlastníka majetku o stavu správy, o dosažených výsledcích, o případných problémech, nebo o rizicích, která se vyskytla. Důležitou součástí této povinnosti je transparentnost a úplnost informací.
- **Povinnost zodpovědnosti za škody:** V případě, že správce majetku neplní své povinnosti správně, může být odpovědný za vzniklé škody. Pokud dojde k poškození nebo znehodnocení majetku z nedbalosti, správce je povinen tuto škodu nahradit.
- **Povinnost řádně vést evidenci majetku:** Správce majetku je povinen vést řádnou evidenci veškerého majetku, který spravuje (ZoRPÚR; ZoO; ZoK).

4 FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE V OBLASTI ZDRAVOTNICTVÍ A JEHO ASPEKTY

Příspěvková organizace vytváří rezervní fond (FR), fond investic (FI), fond odměn (FO), fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) v souladu se zákonem ZoRPÚR.

4.1 Hlavní a vedlejší činnost

Hlavní činnost příspěvkové organizace je činnost, pro kterou byla primárně zřízena. Paralelně s hlavní činností může provozovat činnost hospodářskou (V410). Tato činnost je někdy označována jako doplňková, či vedlejší. Doplňková činnost nesmí zásadně narušovat výkon hlavní činnosti. Doplňková činnost je tak podpůrnou činností, která přispívá svými výnosy k hladkému průběhu výkonu činnosti hlavní. Z věty předchozí vyplývá, že doplňková činnost, je-li u příspěvkové organizace relevantní, musí být vždy zisková! Doplňková činnost nesmí být financována rozpočtovými prostředky zřizovatele. Obě tyto činnosti, tj. hlavní i vedlejší, musí být zakotveny ve zřizovací listině, přičemž účetně jsou sledovány a evidovány odděleně. Doplňková činnost by měla navazovat na poskytované služby činnosti hlavní (Hošáková 2018).

Hlavní činnost ZZS JmK, p.o. je (nikoliv však jen a pouze):

- poskytování zdravotních služeb podle ZoZS,
- organizace a zajišťování lékařských pohotovostních služeb na území JmK,
- organizace a zajišťování prohlídek těl zemřelých mimo zdravotnická zařízení na území JmK.

Vedlejší, tedy doplňkovou činnost, může p.o. provozovat na základě rozhodnutí zřizovatele, přičemž činnost nemá narušovat činnost hlavní. Případný zisk z doplňkové činnosti odvádí p.p. zpět do rozpočtu zřizovatele, případně jej použije k financování hlavní činnosti.

Vedlejší činnost ZZS JmK, p.o. je:

- pronájem nebytových prostor,
- zdravotnické asistence/prezentace - poskytnutí sanitního vozidla, včetně posádky při pořádání kulturních, společenských a sportovních akcí třetími stranami,
- školicí a edukační aktivity pro laickou i odbornou veřejnost,

4.2 Financování ve zdravotnictví

Financování zdravotní péče v České republice je založeno na systému veřejného zdravotního pojištění. Systém zajišťuje univerzální přístup ke zdravotním službám, financovaný prostřednictvím povinných příspěvků.

Financování ZZS JmK, p.o. je markantně zajišťováno z rozpočtu zřizovatele, přičemž výše příspěvku je operativní a jeho výše není legislativně limitována. Výši provozního příspěvku zřizovatel určí a schválí na základě předloženého predikativního rozpočtu ZZS JmK na následující období a hospodářského výsledku ZZS JmK.

Dalším zdrojem financování je výkonový systém úhrad zdravotnické péče, který je zakotven ve V134. Tento systém kvantifikuje bodovým hodnocením poskytnuté jednotlivé zdravotní úkony. Bodové hodnocení a finanční ekvivalent bodů je zakotven v ÚV pro příslušné kalendářní období. Veškeré výkony jsou zde specifikovány, od začátku výkonu, přes specifikaci obsahu a rozsahu úkonu, až po specifikaci jeho dokončení. ZZS JmK spadá do odbornosti 709 - urgentní medicína, přičemž uvedená odbornost obsahuje tyto výkony:

- **kód 79111 - Výkony lékařské. LÉKAŘSKÉ VYŠETŘENÍ A ODBORNÁ PŘEDNEMOCNICKÁ NEODKLADNÁ PÉČE Á 15 MINUT, POSKYTOVANÉ LÉKAŘEM ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY.**

Výkon začíná: Předáním výzvy výjezdové skupině RLP.

Obsah a rozsah výkonu: Veškeré úkony prováděné na základě rozhodnutí lékaře RLP směřující k zajištění a podpoře životních funkcí pacienta, zmírnění nebo odstranění bolesti a veškeré úkony prováděné s cílem realizace bezpečného transportu pacienta do zdravotnického zařízení v případě, že akutní stav není možno řešit na místě a pacienta do zdravotnického zařízení netransportovat. Konkrétní rozsah poskytované péče je dán rozhodnutím zasahujícího lékaře.

Výkon končí: ponecháním pacienta na místě, zadáním nové výzvy k výjezdu, předáním pacienta do zdravotnického zařízení, přípravou vozidla k další výzvě, sepsáním potřebné dokumentace.

Bodové ohodnocení: 438 b.

(MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025)

- **kód 06713 - Výkony středního zdravotnického personálu.**

PŘEDNEMOCNIČNÍ NEODKLADNÁ PÉČE, SLEDOVÁNÍ, PŘÍPADNĚ TRANSPORT PACIENTA ZDRAVOTNICKÝM ZÁCHRANÁŘEM NEBO SESTROU PRO INTENZIVNÍ PÉČI Á 15 MINUT.

Výkon začíná: Předáním výzvy výjezdové skupině RLP.

Obsah a rozsah výkonu: Veškeré úkony prováděné posádkou RZP v rozsahu předepsaného vzdělání a legislativně stanovených kompetencí, sepsání zdravotnické dokumentace.

Výkon končí: a) Návratem na základnu, přípravou vozidla k další výzvě.

b) Zadáním nové výzvy v průběhu výjezdu, (předáním pacienta do ZZ nebo jiné posádce ZZS).

Bodové ohodnocení: 270 b.

(MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025)

- **Výkony dopravní**

Tyto výkony souvisí s transportem pacientů nebo zdravotnického materiálu. Sazba je uvedena v ÚV a je vztažena na kilometr jízdy (ÚV):

Tabulka 1 - Bodové hodnocení dopravních výkonů dle ÚV

Kód	Výkon	Body
60	Přeprava transfúzních přípravků, speciálních léčiv, tkání, buněk a orgánů k transplantaci, přeprava lékaře nebo jiného zdravotnického pracovníka ke specializovanému a nezbytnému výkonu (vykazuje pracoviště zdravotnické záchranné služby)	35,21
70	Jízda vozidly ZZS	49,23
72	Přeprava patologického novorozence a novorozence s nízkou porodní hmotností k nejbližšímu specializovanému poskytovateli	47,58
74	Přeprava lékaře ZZS v setkávacím systému	44,20

(zdroj: VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY, 2025)

Finanční ekvivalent bodů pro rok 2025 je uveden v § 14 odst. 1 a odst. 2 ÚV:

"§ 14

(1) Pro hrazené služby poskytované poskytovateli zdravotnické záchranné služby a přepravy pacientů neodkladné péče hrazené podle seznamu výkonů se stanoví hodnota bodu ve výši 1,31 Kč, s výjimkou výkonů přepravy podle seznamu výkonů, pro které se stanoví hodnota bodu ve výši 1,44 Kč, a s výjimkou výkonu s bodovou hodnotou (dále jen „výkon“) č. 06714 podle seznamu výkonů, pro který se stanoví hodnota bodu ve výši 1,31 Kč.

(2) Úhrada podle odstavce 1 se poskytovateli zdravotnické záchranné služby navyšuje o 1550 Kč za poskytnutí péče pojištěnci zdravotní pojišťovny zahrnující příjem tísňové výzvy operátorem zdravotnického operačního střediska a výjezd zdravotnické záchranné služby vykázaný podle odstavce 1." (ÚV, § 14 odst. 1 a odst. 2).

Velmi důležitou složkou financování ZZS JmK jsou dotace ze SF. Jedná se o investiční i neinvestiční subvence SF EU a SF ČR v oblasti zdravotnictví. V oblasti ZZS v České republice existuje více dotačních výzev z různých OP. Dotace v této oblasti podporují upgrade infrastruktury, vybavení stanic ZZS a zvýšení kvality poskytovaných služeb. Výzvy jsou vyhlašovány v OP na národní, krajské i evropské úrovni. Spektrum zaměření těchto výzev je velmi široké, od investic do vozového parku, přístrojového vybavení, profesní školení, či výzkum nebo zlepšení dostupnosti a kvality zdravotní péče.

Operační program Zaměstnanost (OP Z+)

OP Z+ je součástí SF EU, jehož řídicím orgánem je MPSV, je směřován na tyto hlavní oblasti podpory ZZS:

- Zlepšení kvality zdravotní péče – Zajištění lepší dostupnosti zdravotních služeb, včetně záchranné služby.
- Školení a vzdělávání personálu – Výzvy na školení pracovníků záchranné služby, zlepšení jejich kvalifikace, školení v oblasti poskytování první pomoci apod.

Integrovaný regionální operační program (IROP)

IROP je zaměřen na zkvalitnění infrastruktury a služeb v regionech, tedy i ZZS. Garantem je MMR. Dotační výzvy IROP, mimo jiné, podporují:

- Nákup a modernizaci vozového parku – Modernizace záchranných vozidel, pořízení nových ambulancí, technologií a vybavení.
- Revitalizace a modernizace záchranných stanic – Obnova a modernizace stanic ZZS, zlepšení pracovního prostředí pro záchranáře.

Programy Ministerstva zdravotnictví ČR

MZ vyhlašuje různé výzvy zaměřené na:

- Pořízení zdravotnických pomůcek a vybavení – Nákup zařízení pro záchranné služby, například defibrilátorů, ventilátorů nebo specializovaných záchranářských pomůcek.
- Zlepšení výcviku a simulací – Programy na financování výcviků pro záchranáře a další zdravotnický personál.

Program EU - CEF (Connecting Europe Facility)

V rámci programů EU pro propojení a integraci různých služeb a infrastruktur (např. digitální infrastruktura), může být podporováno:

- Zavádění pokročilých komunikačních a IT systémů pro efektivní koordinaci mezi zdravotnickými záchrannými službami a dalšími složkami IZS.

Výzvy krajů a obcí

SÚC mohou vyhlašovat dotační výzvy zaměřené na podporu zdravotnických záchranných služeb na regionální úrovni:

- Podpora regionálních a místních záchranných stanic – Místní rozvoj infrastruktury nebo posílení vybavení konkrétních stanic.
- Zlepšení dostupnosti a rozšíření pokrytí záchranných služeb – Výzvy zaměřující se na zajištění rychlejší dostupnosti záchranné služby v konkrétních oblastech.

Národní plán obnovy (NPO)

V rámci NPO byly vypsány výzvy zahrnující:

- **Inovace a digitalizaci v oblasti zdravotnictví** – Implementace nových digitálních nástrojů pro zdravotnické záchranné služby (např. telemedicína, elektronické systémy pro koordinaci zásahů).

4.3 Fondy

Příspěvková organizace vytváří rezervní fond, fond investic, fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb v souladu ZoRPÚR. V410 v § 27 uvádí tyto fondy účetní jednotky: fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb, rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření, rezervní fond z ostatních titulů a fond reprodukce majetku, fond investic a ostatní fondy.

Důležitým pojmem je "zlepšený výsledek hospodaření" (ZVH). Zlepšený výsledek hospodaření příspěvkové organizace, dle ustanovení ZoRPÚR, §30 odst. 1, vzniká tehdy, **jestliže skutečné výnosy jejího hospodaření jsou, spolu s přijatým provozním příspěvkem, větší než její provozní náklady**. Rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do rezervního fondu a do fondu odměn schvaluje zřizovatel.

4.3.1 Fond odměn

Fond odměn (FO), jeho výši i použití, definuje ZoRPÚR, §32 odst. 1 až odst. 3:

"(1) Fond odměn je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace, a to do výše jeho 20 %, nejvýše však do výše 10 % objemu prostředků na platy stanoveného zřizovatelem nebo zvláštním právním předpisem, a peněžními dary účelově určenými na platy.

(2) Převod peněžních prostředků do fondu odměn schvaluje zřizovatel.

(3) Z fondu odměn se hradí odměny zaměstnancům. Přednostně se z fondu odměn hradí případné překročení stanoveného objemu prostředků na platy." (ZoRPÚR, §32 odst. 1 - 3).

FO je tedy limitován oběma faktory výše uvedenými. Například při ZVH ve výši 600 000 Kč a objemem mzdových prostředků 1 000 000 Kč je maximální výše FO limitována částkou 120 000 Kč z pohledu ZVH, avšak omezena částkou 100 000 Kč z pohledu vynaložených mzdových prostředků. Do FO lze tedy přiřadit maximálně 100 000 Kč, byť je tato částka pod limitní hodnotou 20% ZVH. Podobně se postupuje, jestliže hodnota 20% ZVH je menší než limitní částka 10% výše objemu prostředků na platy. Bude-li ZVH ve výši 400 000 Kč a objem platových prostředků 1 000 000 Kč, lze do FO přiřadit maximálně částku 80 000 Kč, byť z pohledu objemu platových prostředků je částka limitována hodnotou 100 000 Kč.

4.3.2 Fond investic

Tvorbu fondu investic (FI) definuje §31 odst. 1 ZoRPÚR takto:

"(1) Fond investic vytváří příspěvková organizace k financování svých investičních potřeb. Jeho zdrojem jsou: a) peněžní prostředky ve výši odpisů hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku prováděné podle zřizovatelem schváleného odpisového plánu, b) investiční příspěvek z rozpočtu zřizovatele, c) investiční dotace ze státních fondů a jiných veřejných rozpočtů, d) příjmy z prodeje svěřeného dlouhodobého hmotného majetku, jestliže to zřizovatel podle svého rozhodnutí připustí, e) peněžní dary a příspěvky od jiných subjektů, jsou-li určeny k investičním účelům, f) příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku ve vlastnictví příspěvkové organizace, g) převody z rezervního fondu ve výši povolené zřizovatelem." (ZoRPÚR, §31 odst. 1).

Použití fondu investic (FI) definuje ZoRPÚR v §31 odst. 2 takto:

"(2) Fond investic příspěvkové organizace se používá a) na pořízení a technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, s výjimkou drobného hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, b) k úhradě investičních úvěrů nebo půjček, c) k odvodu do rozpočtu zřizovatele, pokud takový odvod uložil, d) k navýšení peněžních prostředků určených na financování údržby a oprav majetku, který příspěvková organizace používá pro svou činnost." (ZoRPÚR, §31 odst. 2).

Zvláštní ustanovení §31 odst. 3 ZoRPÚR umožňuje pokrýt finančně investiční potřeby, tedy i FI, vlastními zdroji typu krátkodobých i dlouhodobých závazků:

"(3) Ke krytí investičních potřeb lze se souhlasem zřizovatele použít též investičních úvěrů nebo půjček." (ZoRPÚR, §31 odst. 3).

Tento způsob pokrytí investičních potřeb není neobvyklý, používá se však většinou na krytí nákladů větších investičních akcí, kdy toto pokrytí nákladů na investici, například spoluúčast při částečném krytí nákladů dotačními prostředky SF, by neadekvátně zatížilo rozpočet ÚSC.

4.3.3 Rezervní fond (Fond rezerv)

Rezervní fond (FR) je, pro svoji specifickou použitelnost, definovanou v §30 odst. 2 ZoRPÚR, velmi důležitou součástí rozpočtu p.o. FR, ve smyslu ustanovení §30 odst. 4 ZoRPÚR, může mít výrazný vliv na podporu investic p.o. a tím i jeho modernizaci. Ve zdravotnictví, konkrétně pro ZZS obecně, je významně pozitivním atributem jejího dalšího rozvoje a zkvalitnění činnosti ZZS.

Legislativní rámec, vymezující FR u p.o. ÚSC, je dán ustanovením §30 odst. 1 až odst. 4 ZoRPÚR:

"(1) Rezervní fond se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření příspěvkové organizace na základě schválení jeho výše zřizovatelem po skončení roku, sníženého o případné převody do fondu odměn. Zlepšený výsledek hospodaření příspěvkové organizace je vytvořen tehdy, jestliže skutečné výnosy jejího hospodaření jsou spolu s přijatým provozním příspěvkem větší než její provozní náklady. Rozdělení zlepšeného výsledku hospodaření do rezervního fondu a do fondu odměn schvaluje zřizovatel. Zdrojem rezervního fondu mohou být též peněžní dary a prostředky převedené podle § 28 odst. 6.

(2) Rezervní fond, s výjimkou účelově určených peněžních darů a prostředků převedených podle § 28 odst. 6, používá příspěvková organizace

a) k dalšímu rozvoji své činnosti,

b) k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady,

c) k úhradě případných odvodů a penále uložených jí za porušení rozpočtové kázně,

d) k úhradě své ztráty za předchozí léta.

(3) Účelově určené peněžní dary se použijí v souladu s jejich určením.

(4) Zřizovatel může dát příspěvkové organizaci souhlas k tomu, aby část svého rezervního fondu, s výjimkou účelově určených peněžních darů a prostředků převedených podle § 28 odst. 6, použila k posílení svého fondu investic." (ZoRPÚR, §30 odst. 1 až odst. 4).

4.3.4 Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP) umožňuje p.o. ÚSC poskytovat různé zaměstnanecké výhody. Tyto výhody jsou poskytovány z rozpočtových prostředků, proto je zde nutná legislativní úprava. Tato legislativa doznala v uplynulých letech významných změn, především novelizacemi V114 a v neposlední řadě novelizací Zákonem 35/2025 Sb.

Samotná definice FKSP je zakotvena v ustanoveních § 33 ZoRPÚR:

"(1) Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen základním přidělem na vrub nákladů příspěvkové organizace ve výši 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci.

(2) Fond kulturních a sociálních potřeb je naplňován zálohově z roční plánované výše v souladu s jeho schváleným rozpočtem. Vyúčtování skutečného základního přidělu se provede v rámci účetní závěrky.

(3) Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovním poměru k příspěvkové organizaci, žákům středních odborných učilišť a učilišť, interním vědeckým aspirantům, duchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u příspěvkové organizace, případně rodinným příslušníkům zaměstnanců a jiným fyzickým nebo i právnickým osobám.

(4) Zdrojem fondu kulturních a sociálních potřeb jsou i splátky zápůjček poskytnutých z fondu kulturních a sociálních potřeb, náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku pořízenému z fondu, příjmy z pronájmu rekreačních a sportovních zařízení, na jejichž provoz příspěvková organizace přispívá z fondu, a peněžní dary poskytnuté do fondu kulturních a sociálních potřeb.

(5) Použití fondu kulturních a sociálních potřeb stanoví právní předpis, kolektivní smlouva, kolektivní dohoda nebo vnitřní předpis.

(6) Na plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb není právní nárok." (ZoRPÚR, § 33).

Jedna z nejvýznamnějších změn je zakotvena v Zákoně č. 35/2025 Sb., který zrušil povinnost pro p.o. ÚSC **použít nejméně 50 % z rozpočtovaného základního přidělu FKSP** k 1. lednu rozpočtového roku **na příspěvky na produkty spoření na stáří zaměstnanců**, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob

"V souladu s přechodnými ustanoveními k výše uvedeným změnám mohou být peněžní prostředky fondu kulturních a sociálních potřeb nebo sociálních fondů určené podle právní úpravy účinné do 18. února 2025 na příspěvky na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob, dnem 19. února 2025 použity na jakékoliv kulturní a sociální potřeby." (MINISTERSTVO FINANČÍ, 2025).

5 LIDSKÉ ZDROJE V OBLASTI ZZS

Lidské zdroje mají v sektoru zdravotnictví své specifické místo. A to jak z pohledu profesní kvalifikace, tak z pohledu pracovně-právního i ekonomického.

5.1 Profesní kvalifikace

V rovině profesní kvalifikace je pro výkon odborné zdravotnické profese, jakým bezesporu zaměstnání v jednotce ZZS je, nutno dosáhnout různého stupně zdravotnického vzdělání. Pro práci zdravotnického záchranáře v České republice je tedy potřeba splnit určité požadavky na vzdělání. Tyto požadavky blíže specifikuje ZoNZP:

"§ 18 Zdravotnický záchranář

(1) Odborná způsobilost k výkonu povolání zdravotnického záchranáře se získává absolvováním

a) akreditovaného zdravotnického bakalářského studijního oboru pro přípravu zdravotnických záchranářů,

b) nejméně tříletého studia v oboru diplomovaný zdravotnický záchranář na vyšších zdravotnických školách, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 2018/2019, nebo

c) střední zdravotnické školy v oboru zdravotnický záchranář, pokud bylo studium prvního ročníku zahájeno nejpozději ve školním roce 1998/1999.

(2) Odbornou způsobilost k výkonu povolání zdravotnického záchranáře má také zdravotnický pracovník, který získal odbornou způsobilost k výkonu povolání všeobecná sestra podle § 5 a specializovanou způsobilost v oboru sestra pro intenzivní péči a byl členem výjezdové skupiny zdravotnické záchranné služby nejméně v rozsahu alespoň poloviny týdenní pracovní doby po dobu 5 let v posledních 6 letech.

(3) Za výkon povolání zdravotnického záchranáře se považuje činnost v rámci specifické ošetrovatelské péče při poskytování přednemocniční neodkladné péče, a dále při poskytování akutní lůžkové péče intenzivní, včetně péče na urgentním příjmu. Dále se zdravotnický záchranář podílí na neodkladné, léčebné a diagnostické péči.

(4) Zdravotnický záchranář může bez odborného dohledu činnosti v rámci specifické ošetrovatelské péče při poskytování přednemocniční neodkladné péče provádět až po

I roce výkonu povolání při poskytování akutní lůžkové péče intenzivní, včetně péče na urgentním příjmu; tato podmínka neplatí, pokud odbornou způsobilost podle odstavce 1 získal zdravotnický pracovník, který získal odbornou způsobilost k výkonu povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby podle § 35 a toto povolání vykonával v rozsahu alespoň poloviny týdenní pracovní doby nejméně po dobu 5 let v posledních 7 letech předcházejících získání odborné způsobilosti podle odstavce 1." (ZoNZP, § 18).

"... § 35 Odborná způsobilost k výkonu povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby

(1) Odborná způsobilost k výkonu povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby se získává absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu v oboru řidič vozidla zdravotnické záchranné služby, řidič vozidla rychlé zdravotnické pomoci nebo řidič vozidla rychlé lékařské pomoci.

(2) Za výkon povolání řidiče vozidla zdravotnické záchranné služby se považuje činnost v rámci přednemocniční neodkladné péče, zdravotnické dopravní služby a přepravy pacientů neodkladné péče, kdy se pod odborným dohledem podílí na poskytování zdravotní péče na úseku neodkladné péče." (ZoNZP, § 35).

5.2 Finanční ohodnocení lidských zdrojů ZZS

Finanční ohodnocení zdravotnických pracovníků v neziskové sféře, kam patří i zdravotničtí pracovníci ZZS JmK, p.o., je dáno NV341, konkrétně ustanovením § 5, odst. 2, respektive tarify uvedenými v její Příloze 2.

Lékař ZZS spadá, dle NV222, číslo 2.19.41 do platové třídy 12-15, platový stupeň 1 až 12. Zařazení do platové třídy závisí na složitosti práce a dosaženém vzdělání, platový stupeň pak závisí na počtu let praxe.

Zdravotnický záchranář spadá, dle NV222, číslo 2.19.26 do platové třídy 10-12, platový stupeň 1 až 12. Zařazení do platové třídy opět závisí na složitosti práce a dosaženém vzdělání, platový stupeň pak závisí na počtu let praxe.

Řidič vozidla ZZS spadá, dle NV222, číslo 2.19.03 do platové třídy 5-8, platový stupeň 1 až 12. Zařazení do platové třídy taktéž, jako v předchozích dvou profesích závisí na složitosti práce a dosaženém vzdělání, platový stupeň pak závisí na počtu let praxe.

Základní platové ohodnocení jednotlivých profesí pro rok 2024 je shrnuto v Tabulce 2. V roce 2025 je očekávána změna legislativy, tarifní platy v jednotlivých třídách se tedy navýší.

Tabulka 2 - Tarifní platy 2024 pracovníků ZZS

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída									
		Řidič vozidla ZZS				Záchranář			Lékař ZZS		
		5	6	7	8	10	11	12	13	14	15
1	do 1 roku	20490	21870	23400	25760	29740	32060	34460	37080	39990	43130
2	do 2 let	21150	22560	24160	26620	30740	33140	35630	38400	41370	44640
3	do 4 let	21790	23280	24920	27520	31810	34310	36890	39730	42830	46220
4	do 6 let	22480	24030	25730	28450	32890	35450	38120	41090	44300	47830
5	do 9 let	23170	24800	26580	29420	34020	36680	39460	42520	45870	49520
6	do 12 let	23920	25580	27430	30410	35170	37950	40840	44010	47450	51260
7	do 15 let	24670	26400	28300	31460	36370	39250	42260	45540	49180	53060
8	do 19 let	25480	27250	29220	32520	37640	40640	43720	47150	50880	54980
9	do 23 let	26280	28160	30200	33610	38930	42030	45270	48790	52680	56940
10	do 27 let	27160	29080	31180	34780	40300	43500	46860	50540	54560	58960
11	do 32 let	28050	30030	32230	35990	41710	44980	48500	52300	56510	61050
12	nad 32 let	28970	31030	33300	37240	43180	46590	50210	54170	58520	63220

(zdroj: NV341, Příloha 2)

Tento základní plat se dále navyšuje o další netarifní složky, jako například:

- Příplatky za směny (noční, víkend, svátky)
- Pohotovostní služby (i přes 100 hodin měsíčně)
- Osobní ohodnocení
- Mimořádné odměny

6 METODIKA ANALÝZ ČINNOSTI ZZS

Pro stanovení optimálních nastavení samotného hospodaření ZZS Jmk, p.o. - VZ ZSS Mikulov je nutno analyzovat hospodářskou jednotku z pohledu její činnosti, výkonnosti a z pohledu finančního. Rešerží dat a jejich vyhodnocením dostaneme hodnotící faktory, na základě jejichž rozboru lze predikovat možné úpravy či změny vedoucí k optimálnímu řešení. Bylo by však kontraproduktivní soustředit optimalizaci ryze do roviny ekonomické. Ne vždy je nejlevnější řešení a úspora nákladů tím optimálním řešením. Zvolila jsem tedy metodu hodnocení a následný návrh optimalizace ve formě komplexní analýzy. Tedy například při optimalizaci nákladů dosáhnout co největšího výkonu tak, aby činnost jednotky nebyla, pokud možno, redukována či dokonce optimalizačním návrhem nebyla snížena kvalita či kvantita poskytovaných výkonů. Například není záměrem redukce počtu zdravotnického personálu ad hoc, ale lze například optimalizovat organizaci výkonů příslušného personálu, je-li taková optimalizace relevantní a z hlediska samotného provozu a legislativních předpisů možná.

Jak vyplývá z výše uvedeného, je při optimalizaci činnosti, a procesů obecně, nutno provést vyhodnocení finanční, ale nikoliv jako parciální parametr, na kterém je optimalizace postavena, ale v souvislosti s dalšími vyhodnocovanými kritérii tak, aby optimalizace byla skutečně "návrhem optimalizovaného stavu při zachování požadovaných hodnot atributů činnosti".

6.1 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je proces, jehož cílem je zhodnotit finanční zdraví společnosti. Provádí se na základě analýzy finančních výkazů (např. rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow), které poskytují informace o výkonnosti podniku. Finanční analýza pomáhá identifikovat silné a slabé stránky podniku, a to jak v krátkodobém, tak i dlouhodobém horizontu (Růčková, 2023).

6.1.1 Postup tvorby finanční analýzy

Jak uvádí Ozcan (2017) je finanční analýza komplexní proces se specifickými postupy jejího sestavení. Dle Zelmana (2020) lze postupy tvorby relevantní finanční analýzy s validními výsledky shrnout do univerzálního manuálu jejího vytvoření. Parciální úkony na sebe musí navazovat a matice získaných dat musí ve všech krocích plně respektovat primární záměr sestavení finanční analýzy.

a) **Shromáždění dat:** Začíná se získáním finančních výkazů, mezi které patří:

- **Rozvaha** (Balance Sheet): ukazuje aktivy, pasivy a vlastního kapitálu podniku.
- **Výkaz zisku a ztráty** (Income Statement): poskytuje informace o příjmech, nákladech a zisku za určité období.
- **Výkaz o peněžních tocích** (Cash Flow Statement): ukazuje tok hotovosti v podniku.

b) **Analýza finančních ukazatelů:** Používají se různé finanční ukazatele, které pomáhají pochopit výkonnost podniku. Mezi nejběžnější patří:

Likvidita (schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky):

- **Běžná likvidita** = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky
- **Rychlá likvidita** = (Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky

Rentabilita (ziskovost podniku):

- **Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE) = Čistý zisk / Vlastní kapitál
- **Rentabilita aktiv** (ROA) = Čistý zisk / Celková aktiva

Zadluženost (míra využívání cizího kapitálu):

- **Poměr vlastního a cizího kapitálu** = Vlastní kapitál / Cizí kapitál
- **Poměr zadlužení** = Celková aktiva / Vlastní kapitál

Efektivita (jak efektivně podnik využívá své zdroje):

- **Obrat aktiv** (OA) = Tržby / Celková aktiva
- **Obrat zásob** (OZ) = Tržby / Zásoby

c) **Interpretace výsledků:**

Po výpočtu a analýze ukazatelů je nutné je interpretovat a porovnat s průměrnými hodnotami v odvětví nebo s historickými údaji subjektu. To umožňuje zjistit, zda podnik dosahuje dobré finanční výkonnosti nebo zda má problémy, které je třeba řešit.

d) **Předpověď a rozhodování:** Na základě výsledků analýzy se často dělají prognózy pro budoucí období, aby bylo možné identifikovat rizika a příležitosti, které mohou ovlivnit finanční stabilitu podniku (Růčková, 2023).

6.1.2 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů interpretuje vývojové trendy subjektu a lze ji rozdělit na analýzu horizontální a vertikální. (Růčková, 2023).

Horizontální analýza

Horizontální analýza interpretuje vývoj položek aktiv a pasiv, respektive položek výkazu zisků a ztrát v čase, zpravidla ve vztahu ke zvolenému standardu, tedy minulému účetnímu období. Poměřuje deficity hodnot jednotlivých položek a jejich kvantitu. Umožňuje jak absolutní, tak i relativní porovnání dvou období v horizontální sekvenci, tedy "po řádcích" výkazů. Kladný result vyjadřuje růst položky ve zvoleném časovém období, záporná hodnota naopak pokles hodnoty položky v tomto časovém horizontu.

Výpočty horizontálních ukazatelů vyjadřují výpočtové vztahy (1) a (2):

$$\text{Absolutní změna} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1} \quad (1)$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna}}{\text{hodnota}_{t-1}} * 100\% \quad (2)$$

, kde t je aktuální časové období, $t-1$ je minulé období

Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje podíl jednotlivých položek účetních výkazů na zvoleném standardu, tedy základu, jímž může být bilanční suma v rámci analýzy rozvahy, nebo celkové výnosy, případně tržby, z výkazu zisků a ztrát. Jedná se tedy o analýzu "shora dolů", tedy vertikálně po sloupcích výkazu. (Růčková, 2023).

Výpočty horizontálních ukazatelů vyjadřuje výpočtový vztah (3):

$$\text{Procentní podíl} = \frac{\text{položka výkazu}}{\text{standard výkazu}} * 100\% \quad (3)$$

6.1.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je, jak již z názvu vyplývá, vzájemné srovnání dvou korespondujících ukazatelů a vyjadřuje jejich závislost. Resulty celé analýzy jsou vyvozeny na bázi vyhodnocení více ukazatelů. Pro neziskové organizace se použijí jen ty poměrové ukazatele, které jsou pro ně relevantní. Jedná se o strukturovaný soubor ukazatelů, pomocí kterých se, v rámci modelů BAMF a KAMF, hodnotí celková bonita neziskových organizací. (Růčková, 2023).

6.2 Bonitní modely

Dle Růčkové (2023) se obecně po pojmem "**bonita firmy**" rozumí schopnost zhodnotit vložený kapitál, přinést efekt firmě efekty a plnit veškeré své závazky. Existují dva základní modely bonity. Model BAMF a model KAMF*.

6.2.1 Model BAMF

Model BAMF je založen na **konceptu bilanční analýzy**. Akceptuje specifika neziskových organizací a hodnotí jejich výslednou bonitu. Je vytvořen ve dvou variantách, a to pro neziskové organizace, které realizují doplňkovou činnost a pro ty, které ji nerealizují. (Růčková, 2023).

V původní verzi BAMF 2002 se vyhodnocovalo celkem 7 ukazatelů z různých oblastí. Z důvodů ne zcela relevantních ukazatelů pro neziskovou organizaci byl v modelu BAMF 2007 snížen počet ukazatelů na 6. Těmito ukazateli jsou ukazatele likvidity – Lp , aktivity – A , rentability – Rz a Rv , autarkie – Ae a výkonnosti – Vk , které jsou výpočtově dány následujícími vztahy (4), (5), (6), (7), (8) a (9):

$$\text{pohotovostní likvidita } (Lp) = \frac{KPoh + KFM}{KP} \quad (4)$$

$$\text{modifikovaný ukazatel aktivity } (A) = \frac{\frac{\emptyset KPoh}{V}}{\frac{\emptyset KZ}{N}} + I \quad (5)$$

$$\text{rentabilita } (Rz) = \frac{+Z_{DČ}}{-Z_{HČ}} \quad (6)$$

$$\text{výnosový variátor } (Rv) = \frac{\frac{V_t - V_{t-1}}{V_t}}{\frac{N_t - N_{t-1}}{N_t}} \quad (7)$$

, kde t je aktuální časové období, $t-1$ je minulé období

$$\text{autarkie } (Ae) = \frac{V}{N} \quad (8)$$

$$\text{výkonnost } (Vk) = \frac{PH}{ON + Od} \quad (9)$$

Hodnota BAMF 2007 je pak dána vztahem (10):

$$\text{BAMF 2007} = \frac{(Lp + A + Rz + Rv + Ae + Vk)}{n} \quad (10)$$

, kde n je počet uvažovaných ukazatelů (Růčková, 2023).

Optimální hodnota modelu BAMF 2007 i jeho parciálních ukazatelů je rovna 1. Hodnota vyšší než 1 udává pozitivní výsledek, hodnota menší než 1 je vnímána jako výsledek negativní. Predikcí realistického modelu a jeho reálného využití v hodnocení bonity je rovnováha parciálních ukazatelů. Model BAMF nereflektuje na váhy hodnot jednotlivých ukazatelů, výsledkem je tudíž prostý aritmetický průměr hodnot jednotlivých ukazatelů, což v případě vyšších odchylek hodnot parciálních ukazatelů vede k neakceptovatelné hodnotě statistické odchylky.

6.2.2 Model KAMF*

Model KAMF* je experimentálním modelem hodnotícím bonitu neziskové organizace. Je vytvořen ve dvou verzích – KAMF pro neziskové organizace bez doplňkové činnosti a model KAMF* pro neziskovou organizaci s vlastní doplňkovou činností. Všechny ukazatele modelu KAMF se uvádí, na rozdíl od BAMF, v procentech. Celkový výsledek je, stejně jako u modelu BAMF, prostým aritmetickým průměrem hodnot ukazatelů, tedy bez kritériální váhové specifikace.

Varianta modelu KAMF posuzuje hodnoty autarkie - Ae na základě poměrů V a N, hodnoty okamžité likvidity - Lo, obratu kapitálu - Ok a ukazatel produktivity práce - PPr, modifikovaný na poměr PH (včetně provozní dotace) a ON (vztaženo na PPZ), které jsou výpočtově dány následujícími vztahy (11), (12), (13), a (14):

$$\text{autarkie (Ae)} = \frac{V}{N} * 100\% \quad (11)$$

$$\text{okamžitá likvidita (Lo)} = \frac{FM}{KCK} * 100\% \quad (12)$$

$$\text{obrat kapitálu (Ok)} = \frac{V}{\emptyset K} * 100\% \quad (13)$$

$$\text{produktivita práce (PPr)} = \frac{PH}{ON} * 100\% \quad (14)$$

Ukazatel obratu kapitálu Ok a produktivity práce PPr jsou pozitivně hodnoceny při své maximalizaci. Pro ukazatel okamžité likvidity Lo by maximalizace neuhospodárně blokovala využití krátkodobého finančního majetku. Neuvážená maximalizace Ae může blokovat zdroje, které by bylo možno lépe a efektivněji využít. (Růčková, 2023).

Varianta modelu KAMF* počítá s V a N při hodnocení ukazatele $Ae_{HČ}$ pouze ve vazbě na HČ. Mimo parametry již uvedené u KAMF, tedy Lo, Ok a PPZ, ještě navíc obsahuje nákladovou rentabilitu $Rn_{DČ}$ a rentabilitu R_z z HČ ziskem z DČ. Hodnoty ukazatelů KAMF* jsou, dle Růčková (2023), výpočtově dány obdobnými výpočtovými vztahy jako u KAMF, s přidáním ukazatelů $Rn_{DČ}$ a R_z , tedy vztahy (15), (16), (17), (18), (19) a (20):

$$autarkie (Ae_{HČ}) = \frac{V_{HČ}}{N_{HČ}} * 100\% \quad (15)$$

$$okamžitá likvidita (Lo) = \frac{FM}{KCK} * 100\% \quad (16)$$

$$obrat kapitálu (Ok) = \frac{V}{\emptyset K} * 100\% \quad (17)$$

$$produktivita práce (PPr) = \frac{PH}{ON} * 100\% \quad (18)$$

$$nákladová rentabilita (Rn_{DČ}) = \frac{HV_{DČ}}{N_{DČ}} * 100\% \quad (19)$$

$$rentabilita (Rz) = \frac{+Z_{DČ}}{-Z_{HČ}} * 100\% \quad (20)$$

Výsledky jednotlivých výpočtů a stupnici hodnocení KAMF* uvádí Tabulka 3

Tabulka 3 - Přehled škál a klasifikačních stupňů modelu KAMF*

ukazatel KAMF*	stupnice hodnocení				
	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
	škály hodnot v %				
Ae, Ae_{HČ}	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80%
Rn_{DČ}	> 30 %	> 15 %	> 5 %	< 5 %	< 0 %
Rz	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
Lo	40% - 60%	20% - 40%	> 60%	< 20%	< 15 %
Ok	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
PPr	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %

(zdroj: Růčková, 2023; vlastní)

6.3 SWOT analýza

SWOT analýza je jedním používaných nástrojů strategického plánování. Název je zkratkou pro čtyři základní oblasti, které analyzuje: Silné stránky (**Strengths**), Slabé stránky (**Weaknesses**), Příležitosti (**Opportunities**) a Hrozby (**Threats**). SWOT analýza se používá k hodnocení vnitřních a vnějších faktorů, ovlivňujících hodnocený subjekt. Výstup komplexní SWOT analýzy v kombinaci s vyhodnocením dalších atributů hodnoceného subjektu poskytuje cenné informace pro tvorbu efektivních strategií. Je to tedy analytický nástroj, který umožňuje jasně pochopit a následně vyhodnotit vliv různých faktorů na udržitelný rozvoj subjektu (Calicchio, 2021).

Z pohledu obecného je SWOT analýza univerzální nástroj pro rešerči status quo subjektu a zároveň pro predikci budoucího rozvoje subjektu ve stanoveném časovém horizontu. SWOT analýza je tedy jedním ze základních mechanismů pro tvorbu optimalizačních řešení v rovině ekonomické, osobnostní či obecně rozvoje analyzovaného subjektu. Využití SWOT analýzy není jednorázový proces. Je to dynamický nástroj, který by měl být pravidelně aktualizován, aby reflektoval měnící se podmínky v organizaci i v jejím okolí. Tímto způsobem může organizace adaptovat své strategie a zůstat konkurenceschopná i v turbulentních obdobích (Calicchio, 2021).

6.3.1 Struktura SWOT analýzy

Obecné schéma SWOT analýzy lze strukturálně rozdělit do následujících sekcí (Zelman, 2020).

Silné stránky (Strengths)

Silné stránky představují oblasti, ve kterých má organizace výhodu nad konkurencí nebo se nachází v pozici, která ji umožňuje být úspěšná. Zahrnuje faktory jako kvalitní produkty nebo služby, goodwill, inovativní technologie, výborné vztahy se zákazníky nebo dobře motivovaný tým zaměstnanců. Silné stránky mohou organizaci pomoci udržet konkurenceschopnost a dosáhnout vytyčených cílů.

Slabé stránky (Weaknesses)

Slabé stránky zahrnují oblasti, kde organizace zaostává a čelí výzvám. Mohou to být například finanční problémy, nízká efektivita v některých procesech, nedostatek inovace nebo špatná interní komunikace. Slabé stránky mohou být překážkou pro dosažení optimálních výsledků a mohou ohrozit dlouhodobý rozvoj organizace.

Příležitosti (Opportunities)

Příležitosti jsou **vnější faktory**, které mohou organizaci poskytnout nové možnosti růstu nebo zlepšení její konkurenceschopnosti. Může se jednat o technologické či procesní inovace nebo ekonomické faktory, které pozitivně ovlivňují podnikání. Pozor! Nelze zaměňovat tento faktor s vnitřním faktorem Silné stránky!

Hrozby (Threats)

Hrozby představují **vnější faktory**, které mohou negativně ovlivnit organizaci. Mohou to být konkurenční tlaky, změny v regulacích, makroekonomické faktory nebo legislativní změny, které mohou narušit současný obchodní model. Identifikace těchto hrozeb je klíčová pro plánování strategií, které minimalizují jejich dopad.

6.3.2 Tvorba a interpretace SWOT analýzy

Při vlastní tvorbě SWOT analýzy je nutno dodržet zásadu striktní objektivity. Jednotlivé položky, jejich hodnota i váha musí být, bez ohledu na "vnitřní pocity hodnotitele" zcela nezávislé, byť by působily negativním dojmem. Jakékoliv "úpravy pohledu k obrazu svému" ve svém důsledku zkreslí celkový výsledek SWOT analýzy a ovlivní nejen výslednou interpretaci SWOT analýzy, ale v konečném výsledku zcela jistě negativně ovlivní následnou optimalizaci procesů hodnoceného subjektu (Zelman, 2020).

Existuje mnoho postupů pro vytváření SWOT analýzy, přičemž každý z nich má svá specifika použitelnosti pro danou oblast (podnikatelská strategie, obchodní management, lidské zdroje atd.). Zásadním předpokladem pro úspěšné vytvoření a relevantní vyhodnocení SWOT analýzy je volba vhodného schématu SWOT analýzy a jednotlivých bodů každého kvadrantu SWOT analýzy (Calicchio, 2021).

Pro SWOT analýzu ZZS Jmk, p.o. jsem použila schéma uvedené v Tabulce 4. Bodové hodnocení (b) jednotlivých atributů, v numerické škále v intervalu od 1 do 10, odpovídá předpokládané síle atributu na daný faktor kvadrantu, kde hodnota 10 bodů znamená zcela zásadní a maximální vliv. Hodnota 1 bod naopak určuje zcela marginální sílu atributu na daný kvadrant. Kriterium váhy (v) je vyjádřeno v numerické škále 0,1 až 1,0. Toto váhové kritérium specifikuje míru vlivu na příslušný atribut kvadrantu S, W, O či T. Celkový vliv n-počtu parciálních atributů "Součet vážených bodů" (SVB) na vyhodnocení kvadrantu (x) je dán výpočtovým vztahem (21). Výsledné vyhodnocení je pak shrnuto v Tabulce 4. Výpočet hodnot v Tabulce 5 je dán vztahy (22), (23) a (24).

$$SVB(x) = \sum_{i=1}^n b(x)_i * v(x)_i \quad (21)$$

kde $x = S, W, O$ nebo T kvadrant; i = pořadové číslo atributu v kvadrantu; n = celkový počet atributů v daném kvadrantu; $b(x)_i$ = bodové hodnocení i -tého atributu v kvadrantu; $v(x)_i$ = váha i -tého atributu v kvadrantu;

$$Celkem\ INTERNÍ = SVB(S) - SVB(W) \quad (22)$$

$$Celkem\ EXTERNÍ = SVB(O) - SVB(T) \quad (23)$$

$$Celkem\ SWOT = Celkem\ INTERNÍ + Celkem\ EXTERNÍ \quad (24)$$

Tabulka 4 - Vybraný schématický model SWOT analýzy

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		váha	body		váha	body
Interní	Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stránky - WEAKNESS		
	atributy S kvadrantu	0,1 až 1,0	1 až 10	atributy W kvadrantu	0,1 až 1,0	1 až 10
	Součet vážených bodů S			Součet vážených bodů W		
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS		
	atributy O kvadrantu	0,1 až 1,0	1 až 10	atributy T kvadrantu	0,1 až 1,0	1 až 10
	Součet vážených bodů O			Součet vážených bodů T		

(zdroj: vlastní)

Tabulka 5 - Model vyhodnocení SWOT analýzy

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	Součet vážených bodů S
Slabé stránky - WEAKNESS	Součet vážených bodů W
Celkem INTERNÍ	Součet vážených bodů S - Součet vážených bodů W
Příležitosti - OPORTUNITIES	Součet vážených bodů O
Hrozby - THREATS	Součet vážených bodů T
Celkem EXTERNÍ	Součet vážených bodů O - Součet vážených bodů T

(zdroj: vlastní)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 METODY A POSTUP PRÁCE

Při řešení návrhu zefektivnění a optimalizace činnosti ZZS ve městě Mikulov jsem zvolila metodu návrhu na základě komplexní SWOT analýzy. Sekundární, tedy celková, SWOT analýza je složena ze dvou primárních analýz, z finanční a nefinanční SWOT analýzy.

Pro vytvoření finanční i nefinanční SWOT analýzy jsem využila data získaná rešerší zdrojů, rekognoskací, vlastním dotazníkovým šetřením a rozhovory. K základnímu výběru atributů pro tuto SWOT analýzu jsem využila nabyté teoretické poznatky z oblasti zdravotnické a podnikatelské legislativy neziskových organizací. Zájmové oblasti, atributy pro nefinanční SWOT analýzu a metody získání dat jsou uvedeny v Tabulce 6:

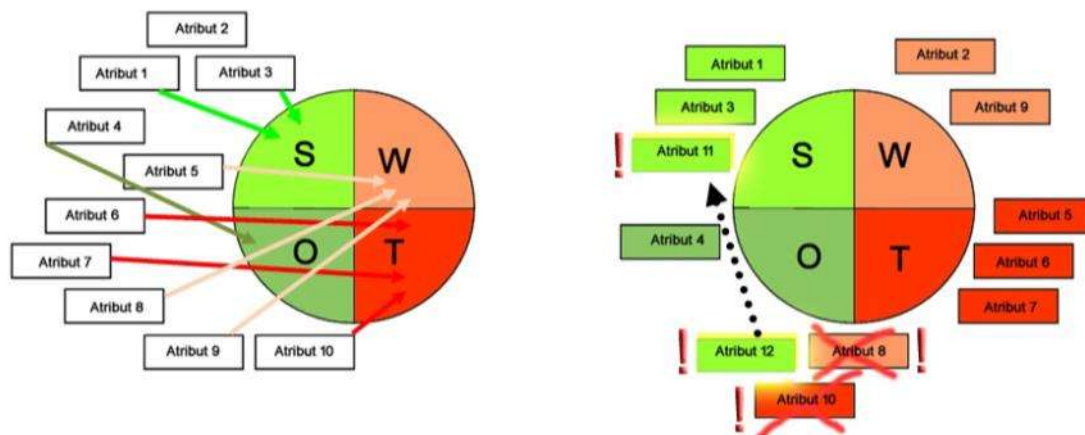
Tabulka 6 - Metody získání dat pro tvorbu nefinanční SWOT analýzy

Oblast zájmu	Atributy	Metoda získání dat
Legislativní rámec VZ ZZS Mikulov	- Právní subjektivita - Trvání činnosti	Listiny zřizovatele, veřejně dostupné databáze (VR, registr smluv).
Lokalizace	- Dojezdové parametry - Časová dotace výjezdů	Rekognoskace lokality, rekognoskace dopravní obslužnosti, fotodokumentace, vlastní rekonstrukce simulovaného výjezdu.
Lidské zdroje	- Organizační schéma - Vzdělání a vzdělávání	Rozhovory a šetření na místě, data zřizovatele.
Technické zabezpečení	Kvalita a kvantita techniky	Rekognoskace lokality, fotodokumentace techniky a zařízení.
Kooperace	- Kooperace v IZS - Regionální v ZZS JmK - Přeshraniční spolupráce	Data zřizovatele, veřejně dostupné databáze
Vedlejší aktivity	Účast na akcích	Rozhovory a šetření na místě, data zřizovatele.
Ekonomika a finance	- Ekonomické ukazatele - Financování	Rešerše účetních výkazů a ekonomických dat za poslední období

(zdroj: vlastní)

Jedním ze stěžejních úkolů praktické části bylo stanovení vhodné metody sběru a interpretace atributů dat, která jsem následně implementovala do jednotlivých parciálních SWOT analýz. K výběru jsem měla dvě metody, obě založené na teoriích tvorby SWOT analýzy. Obě metody se liší v časové posloupnosti sběru dat a přiřazení do kvadrantů SWOT analýzy. U obou metod jsem si stanovila postupy tvorby SWOT analýzy a obě metody jsem prakticky validovala na souboru modelových dat.

Obrázek 1 - Srovnání Metoda I a Metoda II konstrukce SWOT analýzy



(zdroj: vlastní)

U Metody I byl prioritním úkolem sběr dat v předem stanovené kvantitě, bez ohledu na predikovaný dopad (zařazení do kvadrantu) ve SWOT analýze. Pro každou oblast jsem vybrala charakteristické atributy. K těmto atributům jsem cíleně metodicky získala data, bez ohledu na jejich budoucí zařazení do kvadrantů SWOT analýzy. V praxi to znamená, že nejprve jsem shromáždila soubor dat s kvalitativními parametry. Následně jsem jim přiřadila kvadrant SWOT analýzy a váhové kritérium v daném kvadrantu SWOT. Zvolenou metodikou jsem podstatně eliminovala možnost subjektivního zkreslení hodnot atributů. Následně jsem vyhodnotila takto sestavenou SWOT analýzu.

Druhou metodou (Metoda II) SWOT analýzy byla metoda postupného doplňování dat do kvadrantů SWOT. Tedy, získala jsem atribut, určila jeho přiřazení do kvadrantu SWOT a přiřadila mu míru vlivu. Tento postup jsem opakovala s dalšími atributy a postupně jsem přidávala do takto vznikající SWOT analýzy další data. Uvedená metoda, již ze své podstaty, se nejeví jakožto vhodná pro nefinanční SWOT analýzu, protože získávaná data a hodnoty nelze dostatečně empiricky kvantifikovat (na rozdíl od dat finanční analýzy). Uvedený postup by mohl subjektivně ovlivnit sestavení relevantní a validovatelné SWOT analýzy a negativně se promítnout do sestavení návrhu optimalizace. Na Obrázku 1 je patrné, že celou konstrukci SWOT analýzy, postupně s konkretizací jednotlivých kvadrantů, může subjektivně ovlivnit trend průběžného výsledku. To znamená, že při určité míře předpojatosti analytika, může být sestavení SWOT analýzy vedeno nikoliv nezáujatě, ale v trendu predikovaného výsledku, tedy "aby to vyšlo, jak jsem předpokládala a jak chci, aby to vyšlo."

Vzhledem ke skutečnosti, že parciální SWOT analýzy jsou výchozím bodem pro konečnou sekundární SWOT analýzu, na které je následně postaven optimalizační návrh, dospěla jsem k názoru, že Metoda II by byla pro tuto práci kontraproduktivní. Proto jsem zvolila pracovní postup tvorby primární i sekundární SWOT analýzy Metodou I. Pro přehlednost jsem jednotlivá kritéria v souhrnné analýze seřadila v každém kvadrantu dle váhy kritéria v parciální analýze a počtu bodů.

U analýzy finanční není subjektivní vliv tolik markantním faktorem. Hodnoty finančních atributů vstupujících do této SWOT analýzy jsou víceméně dány empirickými vztahy a obecně platnými finančními vzorci, jejichž výsledky vychází z ekonomických ukazatelů a finančních výkazů hodnoceného subjektu. Rovněž tak váhová kritéria jsou určena mírou důležitosti těchto finančně-ekonomických ukazatelů. Subjektivní zkreslení je tedy v případě finanční SWOT analýzy velmi nízké, nikoliv však nemožné. V případě finanční SWOT analýzy bych tedy mohla použít Metodu I i Metodu II. Pro dodržení jednotné metodiky tvorby SWOT analýzy jsem zvolila u obou primárních SWOT analýz Metodu I. Podkladem pro finanční SWOT analýzu byla KAMF* bonitní finanční analýza.

Celkovou SWOT analýzu jsem stanovila postupně pomocí tvorby parciálních analýz. Nejprve jsem vytvořila parciální SWOT analýzy oblastí (interní SWOT analýzy), jejich výsledky jsem aplikovala zvlášť do obou celkových SWOT analýz primárních (nefinanční a finanční). Výsledek celkové, sekundární, SWOT analýzy jsem pak vytvořila průmětem obou primárních analýz, kdy jsem výsledným SWOT hodnotám atributů přidělila váhová kritéria korespondující s mírou důležitosti dopadu atributu na celkovou SWOT analýzu. Následným vyhodnocením celkové SWOT analýzy jsem získala relevantní podklady pro samotný návrh optimalizace. V samotném návrhu optimalizace, ze kterého vyplynula doporučení, jsem vycházela nejen z obecně platné zásady eliminace slabých stránek a snížení dopadu hrozeb, ale koncepci návrhu jsem formovala tak, abych navrhovanými opatřeními zároveň posílila silné stránky a abych těmito opatřeními v co nejvyšší míře umožnila realizaci příležitostí.

Vytvoření metodického postupu, a jeho následné dodržení, bylo mým primárním úkolem praktické části této práce. Výše uvedené postupy a koncepce jsem využila při následném sběru dat pro SWOT analýzy i při tvorbě finálního optimalizačního návrhu a doporučení.

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Dle zápisu ve VR a dle ZL, ve znění pozdějších dodatků, byla ZZS JmK, p.o. založena 1.1.2003, na základě schválení ZL Zastupitelstvem Jihomoravského kraje usnesením číslo 508/02/Z ze dne 17.12.2002.

8.1 Základní charakteristiky firmy

Hlavní účel této p.o. vymezuje ZL v Čl. III., bod 1 takto: *"Hlavním účelem příspěvkové organizace je poskytování zdravotních služeb v rámci zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů, a zákona č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, ve znění pozdějších předpisů."*

Předmět činnosti je dále blíže specifikován v ZL, Čl. III., bod 2 takto:

A) Poskytování zdravotnické záchranné služby, zejména poskytování přednemocniční neodkladné péče osobám se závažným postižením zdraví nebo v přímém ohrožení života a poskytování činností dle § 4 zákona č. 374/2011 Sb.

B) Plnění úkolů souvisejících s připraveností na řešení mimořádných událostí a krizových situací v souladu s § 20 zákona č. 374/2011 Sb., včetně činností podle § 16 zákona č. 374/2011 Sb.

C) Zajištění odborné praxe studentů středních odborných škol, vyšších odborných škol a vysokých škol se zaměřením na poskytování zdravotních služeb a postgraduálního studia v oblasti poskytování zdravotních služeb, zejména v oboru urgentní medicíny, medicíny katastrof a zdravotnického záchranářství.

D) Plnění dalších úkolů na úseku akutní přednemocniční zdravotní péče podle pokynu zřizovatele (např. lékařská pohotovostní služba).

E) Provádění školení první pomoci pro laickou veřejnost.

F) Zdravotnická dopravní služba."

8.2 Historie ZZS Mikulov

ZZS JmK p.o., VZ Mikulov (dále jen "VZ ZZS Mikulov") je jedním z 24 středisek a zajišťuje ZZS v jihovýchodní části JmK. Mikulov byl svojí strategickou polohou na spojnicích dopravních tepen Mikulov – Brno (silnice I/52, E461), Mikulov – Znojmo (silnice II/414), Mikulov – Břeclav (silnice I/40), Mikulov – Zaječí (silnice II/421), či v neposlední řadě spojnice Mikulov – státní hranice – Drasenhofen v Rakousku, předurčen k vybudování VZ k pokrytí časových dojezdů ZZS limitovaných ZoZS.

Původní stanoviště ZZS Mikulov bylo lokalizováno ve středu města Mikulov, v Domě zdraví, Svobody 220/2. Sdílené prostory s jinými zdravotnickými zařízeními však neumožňovaly plnohodnotnou funkci ZZS. Lokalizace byla navíc, díky omezené dopravní obslužnosti centra města, pro ZZS spíše handicapem než předností. Od roku 2013 hledalo vedení JmK v kooperaci s vedením obce Mikulov vhodné lokality pro novou budovu ZZS Mikulov.

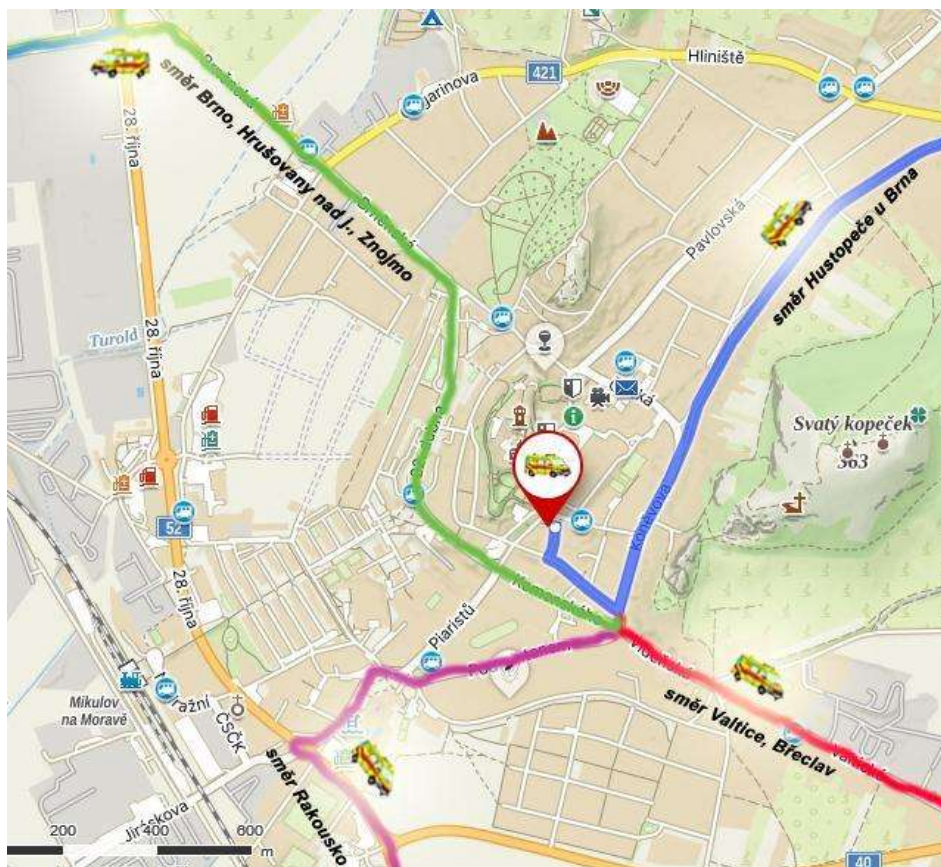
Obrázek 2 - Situační plán starého umístění VZ ZZS Mikulov v centru města



(zdroj: mapy.cz)

Situační schéma původní lokalizace ZZS Mikulov je uvedeno na Obrázku 2 a dopravní obslužnost při výjezdech techniky v hlavních dopravních směrech z města je znázorněno na Obrázku 3. Z Obrázku 2 je patrné jednosměrné řešení komunikací v centru města, včetně nedostatkových parkovacích ploch pro návštěvnické automobily. Tyto jednosměrné provozy jsou zpravidla řešeny úzkými koridory v samotném historickém centru města s velmi omezenou průjezdností.

Obrázek 3 - Dopravní obslužnost původní lokalizace VZ ZZS Mikulov



(zdroj: mapy.cz, vlastní)

Výjezd ze stanoviště VZ ZZS Mikulov v centru města na komunikaci vně perimetru centra města trval v časovém horizontu deseti i více minut, dle hustoty provozu v centru města. Taková časová prodleva je u zdravotnického záchranného systému zcela neakceptovatelná, ať už z hlediska zvýšeného rizika kolize v dopravním provozu v centru města nebo z hlediska časové dotace dojezdů ZZS v relaci na povinnosti dané legislativními požadavky, především § 5 ZoZS (dojezdová doba dvaceti minut **od okamžiku převzetí pokynu k výjezdu výjezdovou skupinou** od operátora zdravotnického operačního střediska).

Následně byla, s ohledem na vytvoření základny komplexního IZS v Mikulově, vybrána lokalita na pozemcích sousedících se stávající stanicí HZS Mikulov (Obrázek 4). V roce 2021 byla započata stavba nové budovy ZZS Mikulov, stavba byla dokončena a předána do užívání v roce 2024. Umístění ZZS Mikulov na pozemcích v těsném sousedství HZS Mikulov, situovaných mimo dopravně omezené centrum města, výrazně zlepšilo funkčnost a dostupnost ZZS ve výše uvedeném regionu.

Obrázek 4 - Situační plán stávajícího umístění VZ ZZS Mikulov



(zdroj: mapy.cz)

Projekt nové lokalizace VZ ZZS Mikulov nejen realizoval dlouho plánovanou koncepci IZS v jedné základně, ale zároveň významně přispěl k eliminaci negativního vlivu poměrně tristní dopravní obslužnosti v původní lokalitě VZ ZZS Mikulov. Pro porovnání dopravní situace je na Obrázku 5 zakreslena nové trasování na stěžejní dopravní tepny z a do Mikulova.

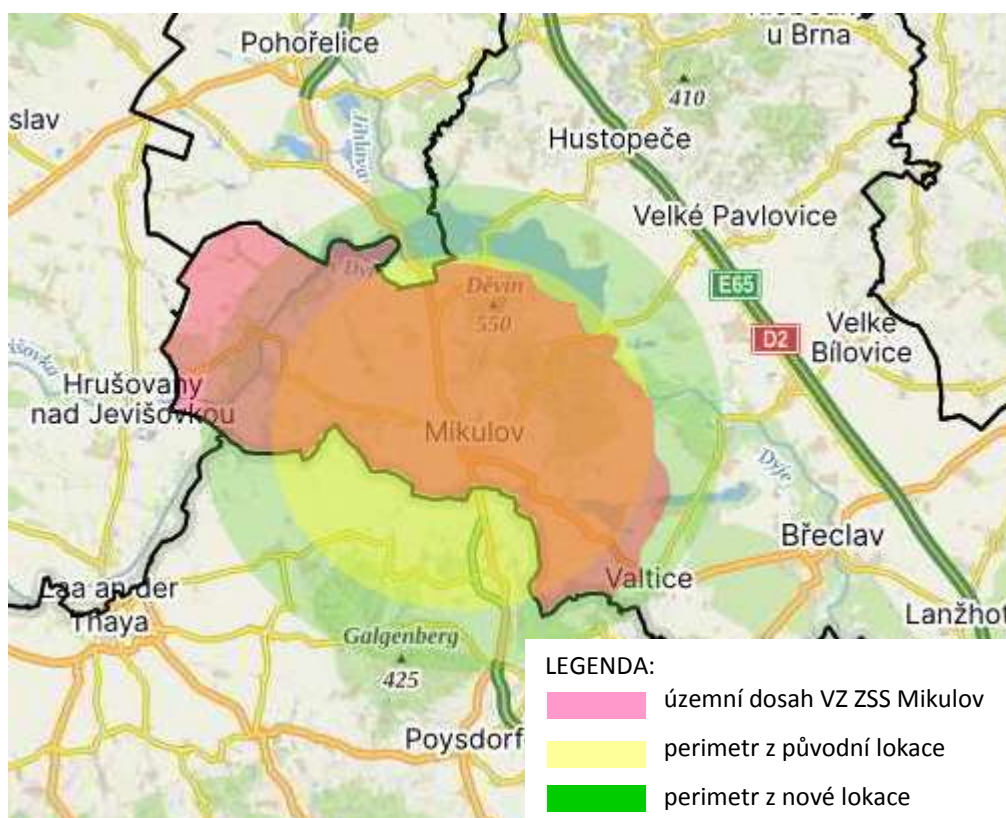
Obrázek 5 - Dopravní obslužnost nové lokalizace VZ ZZS Mikulov



(zdroj: mapy.cz, vlastní)

V rámci realizace projektu nového komplexu ZZS Mikulov bylo pořízeno i kompletní vybavení ZZS, včetně technického zázemí pro personál, technického a technologického zdravotnického vybavení. Výjezdová základna ZZS Mikulov se tak v současnosti řadí mezi nadstandardně vybavené jednotky ZZS v regionu. Realizací projektu komplexní IZS se výrazně zvýšil perimetr dojezdů vozidel ZZS v legislativním časovém limitu. Srovnání dojezdových vzdáleností je znázorněno na Obrázku 6.

Obrázek 6 - Perimetr dojezdů vozidel VZ ZZS Mikulov



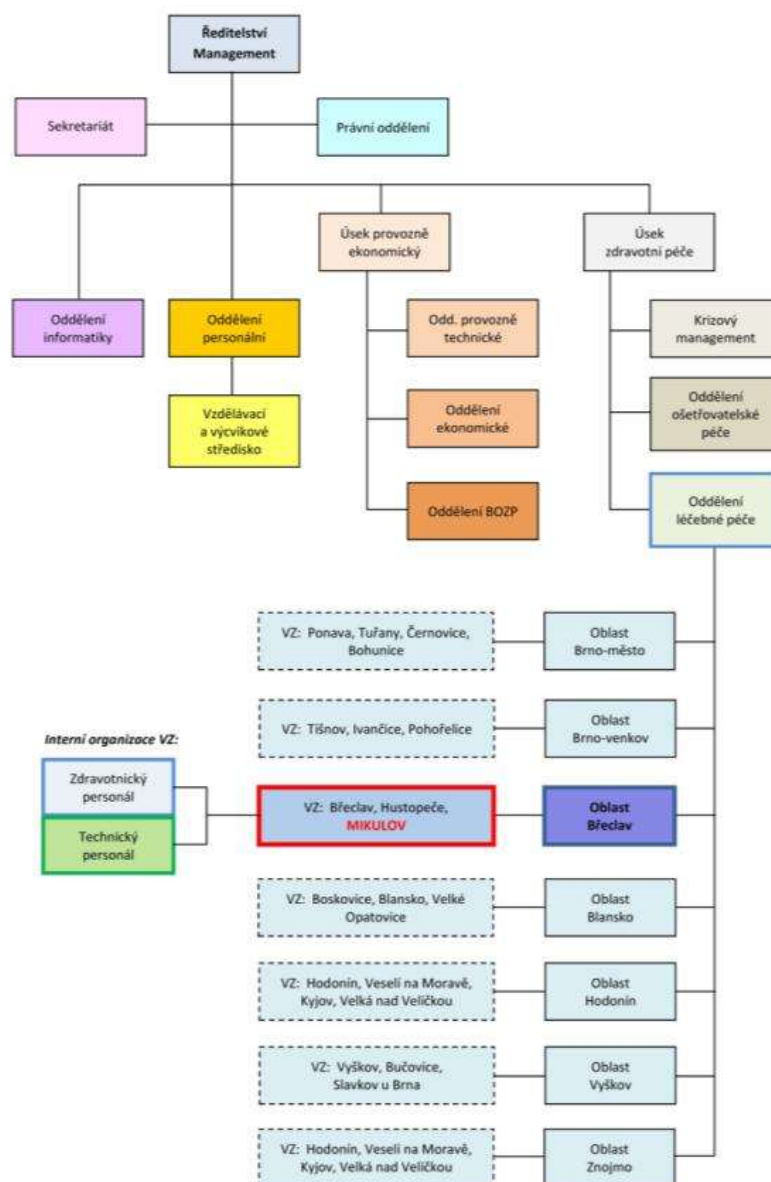
(zdroj: mapy.cz, vlastní)

Výše uvedená data jsem získala rešerší veřejně dostupných zdrojů. Získané informace, včetně zdrojů, jsem dále analyzovala a podrobně specifikovala v následujících kapitolách této práce, především v tematickém okruhu nefinanční a celkové SWOT analýzy.

8.3 Organizační struktura

Organizační blokové schéma je znázorněno na Obrázku 7. VZ ZZS Mikulov organizačně spadá pod Úsek zdravotní péče, sekci Oddělení léčebné péče, regionální podsekcí Oblast Břeclav.

Obrázek 7 - Organizační struktura ZZS JmK, p.o



(zdroj: ZZS JmK, p.o., vlastní)

Interní schéma VZ pak obsahuje ještě dvě podsekcce, zdravotnický personál a technický personál.

8.5 Lidské zdroje

V rámci analýzy lidských zdrojů VZ ZZS Mikulov je nutno zohlednit specifickou tohoto mikroregionu z pohledu zaměstnanosti a pracovních příležitostí v sektoru zdravotnictví a sociálních služeb.

ZZS JmK, p.o., se, podobně jako mnoho dalších krajských ZZS, potýká dlouhodobě s nedostatkem odborného zdravotnického personálu, především záchranářů a lékařů. Potřeba vybudovat další VZ v regionu s sebou přináší sekundární problém - akutní nedostatek zdravotnického personálu. Příčin nedostatku personálu v regionu Jihomoravského kraje je více.

Obecně známou příčinou je nekoherentní vztah mezi počtem nově absolvovaných mediků či záchranářů a deficitem těchto profesí vlivem odchodu do důchodu. Časová prodleva v současné době činí více než 10 let. Za toto uplynulé období, kdy klesl počet nových absolventů medicínských oborů, se počty mediků dosáhnuvších důchodového věku podstatně zvýšil. Tím vznikl a stále se prohlubuje deficit počtu zdravotnického personálu nejen v regionu Jihomoravského kraje, ale celorepublikově. Bohužel, tento trend nemá v krátkodobém časovém horizontu klesající tendenci. Jistou výhodou regionu Jihomoravského kraje poskytuje akreditované studium lékařských věd na LF MU.

Mikroregion Mikulovsko sousedí svojí jižní hranicí s rakouským mikroregionem Weinviertel. Samotné město Mikulov je hraničním přechodem do Rakouska. Spojení do Wienn je, díky již zprovozněnému dálničnímu koridoru A5 Drasenhofen – Wien, dostupné v přibližně jednodinové časové dotaci. Dostupnost Slovenské republiky je v podobném časovém úseku. Tato poměrně snadná dostupnost regionů sousedních států, především Rakouska, silně ovlivňuje zaměstnanost, či spíše nízkou nezaměstnanost, v tomto regionu. Potřeba zdravotní péče v těchto přeshraničních regionech, vyšší finanční ocenění a poměrně snadná dostupnost často vede zdravotnický personál k přijetí zaměstnání, byť na nižší personální zdravotnické úrovni, v zahraničí. Přeshraniční pracovník (tzv. pendler) se vyznačuje tím, že trvalé bydliště má v jednom státě, zatímco pracovní smlouvu má v sousedním státě a za práci tudíž dojíždí přes hranice do/ze sousedního státu (MPSV, 2020).

Nezřídka se tak stává, že odborně vysoce kvalifikovaný zdravotnický pracovník, především z finančních důvodů, vykonává v příhraničních oblastech Rakouska práci spíše spadající do oblasti sociálních a zdravotnických služeb či paliativní.

Uvedená finanční motivace a hledání zaměstnání v zahraničí ze strany zdravotnického personálu, byť mnohdy na zcela neadekvátní pozici vzhledem k dosaženému vzdělání, zkušenostem a praxi, je pro VZ ZZS Mikulov, ale i pro celé ZZS JmK, p.o., určitým handicapem, ale zároveň i výzvou. ZZS JmK, p.o., motivuje nové pracovníky nabídkou mimořádných benefitů, u lékařských profesí pak i finančním náborovým příspěvkem.

8.6 Technické zabezpečení

Pod pojmem technické zabezpečení rozumíme nejen veškeré vybavení jednotek ZSS, ale také vybavení provozních a administrativních budov, vybavení IT a komunikačními prostředky, včetně SW a HW.

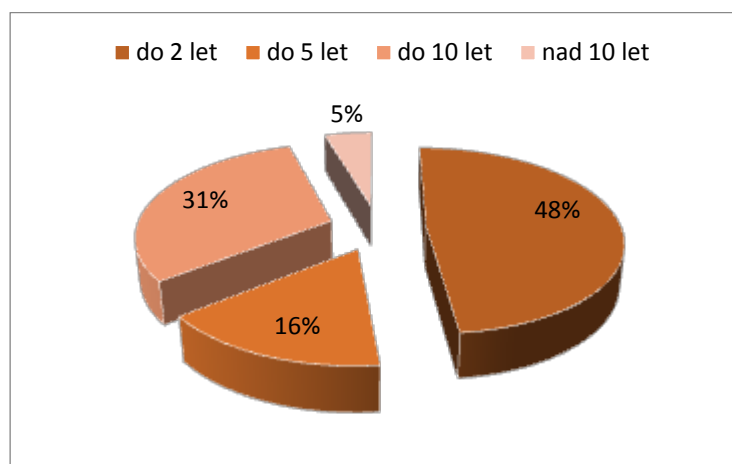
Celkem ZZS JmK p.o. disponuje 18 vozidly RLP, 54 vozidly RZP a 15 vozidly režimu randes-vous (ZZS JmK, 2024). Tato vozidla jsou plně vybavena dle požadavků legislativy. Stáří vozidel jsem shrnula do Tabulky 7 a pro přehlednost jsem data vizualizovala v Grafu 1.

Tabulka 7 - Stáří vozidel ZZS JmK, p.o.

Stáří vozidel	Počet	% zastoupení
do 2 let	42	48,28
do 5 let	14	16,09
do 10 let	27	31,03
nad 10 let	4	4,60

(zdroj: vlastní)

Graf 1 - Stáří vozidel ZZS JmK, p.o.



(zdroj: vlastní)

9 SWOT ANALÝZA ZZS VE MĚSTĚ MIKULOV

Jak jsem již uvedla v kapitole 7, je SWOT analýza primárním podkladem pro návrh optimalizace subjektu, tedy VZ ZZS Mikulov. Pro vytvoření SWOT analýzy jsem použila Metodu I, která je popsána ve výše zmiňované kapitole 6 tohoto dokumentu.

9.1 SWOT analýza nefinanční

Nefinanční SWOT analýza v sobě zahrnuje oblasti, které sice mohou mít v konečném důsledku finanční efekt, avšak jejich atributy nemají charakter finančních údajů, avšak v podstatné míře ovlivňují činnost subjektu.

Jedná se především o oblasti:

- Lokalizace VZ ZZS Mikulov a její dopad na činnost.
- Lidské zdroje a efektivita jejich využití.
- Technické zabezpečení VZ ZZS Mikulov a jeho efektivita využití.

Popis a rozbor jednotlivých atributů v dané sekci jsem shrnula v kapitole 8, pro analýzu jsem tedy využila poznatků a shromážděných dat (výstupy šetření, rekognoskace lokalit, interview se zaměstnanci, veřejně dostupná dokumentace, data od zřizovatele). V následujících podkapitolách jsem shromážděné kvantum dat z oblastí nefinančních nejprve roztřídila dle oblastí. Takto roztříděné kvantum informací a dat jsem pro každou z výše uvedených oblastí samostatně analyzovala pomocí SWOT analýzy, přičemž jsem každý jednotlivý atribut kvalitativně zařadila do příslušného kvadrantu SWOT analýzy oblastí. Váhová kritéria jsem stanovila kvalifikovaným odhadem dle skutečného vlivu na činnost VZ ZZS Mikulov, s ohledem na specifika regionu a mé znalosti tohoto regionu a jeho problematiky v těchto oblastech.

Celkovou primární analýzu sekce **nefinanční** jsem získala průmětem vyhodnocení dílčích SWOT analýz do kvadrantů nefinanční SWOT analýzy. Metodu postupných analýz jsem zvolila ryze z praktických důvodů. Pokud bych totiž vytvořila pouze sumární primární nefinanční SWOT analýzu, obsahovaly by kvadranty poměrně velké množství atributů s přiřazenými hodnotami a váhami, přičemž interpretace dat a výsledků by mohla být subjektivně zkreslena. Z pohledu matematické statistiky vyjde konečný výsledek (vážené hodnoty bodů jednotlivých kvadrantů) primární SWOT analýzy ve stejných hodnotách pro oba možné způsoby sestavení SWOT analýzy.

9.1.1 Analýza lokalizace

Nové umístění VZ ZZS Mikulov mimo dopravně nevyhovující centrum města je nesporně silnou stránkou. Přemístěním do nového objektu byla eliminována časová ztráta způsobená nutným průjezdem centra města Mikulov až na křižovatky komunikací vedoucích ven z města. Příležitostí a později silnou stránkou bude ve střednědobém časovém horizontu zprovoznění obchvatu Mikulova a dobudování dálničního koridoru Brno – Wien. V krátkodobém časovém horizontu jsem ale stavbu tohoto koridoru zařadila do kvadrantu Hrozby.

SWOT analýza oblasti "Lokalizace" je uvedena v Tabulce 8 a dále v Tabulce 9.

Tabulka 8 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Lokalizace"

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		váha	body		váha	body
Interní	Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stránky - WEAKNESS		
	Zvětšení perimetru dojezdu	0,8	6	Vliv silného provozu okolí	0,5	6
	Dostupnost komunikací	0,7	5	Nutný průjezd městem při výjezdu severním směrem	0,5	7
	Snížení rizika dop.nehod	0,3	4			
	Součet vážených bodů S		9,5	Součet vážených bodů W		6,5
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS		
	Napojení na koridor dálnice Brno-Wien	0,7	6	Stavba dálnice a obchvatu	0,7	9
				Zvýšení provozu v okolí	0,5	6
	Součet vážených bodů O		4,2	Součet vážených bodů T		9,3

(zdroj: vlastní)

Tabulka 9 - Celková SWOT analýza - Oblast "Lokalizace"

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	9,5
Slabé stránky - WEAKNESS	6,5
Celkem INTERNÍ	+3,0
Příležitosti - OPORTUNITIES	4,2
Hrozby - THREATS	9,3
Celkem EXTERNÍ	-5,1
Souhrnný výsledek za "Lokalizace"	-2,1

(zdroj: vlastní)

9.1.2 Analýza lidských zdrojů a jejich efektivity využití

Jak jsem již nastínila v kapitole 8.5, je pro mikroregion Mikulovsko příznačné tzv. pendlerství. Tento jev samozřejmě negativně zasahuje i do pracovně-právních vztahů ve VZ ZZS Mikulov.

V analýze lidských zdrojů jsem se zaměřila na analýzu věkového složení, analýzu míry a důvodů fluktuace a analýzu finančního ohodnocení jednotlivých profesí. Poslední zmíněnou analýzu jsem zařadila do sekce nefinanční analýzy z důvodu jejího podstatného vlivu na rozhodování zaměstnanců o dalším profesním působení, tedy setrvání ve VZ ZZS Mikulov či volba zdravotnického pendlerství. Analýzu platových podmínek a osobních nákladů jsem podrobně zpracovala v kapitole 9.2.4.

Strukturu profesí a kvantifikaci těchto profesí ve VZ ZZS Mikulov jsem shrnula v Tabulce 10.

Tabulka 10 - Profesní struktura VZ ZZS Mikulov

Profese Směna	Řidič vozidla ZZS	Zdravotník	Ostatní personál
Denní (2x skupina)	2	4	1
Noční (1x skupina)	2	2	0

(zdroj: vlastní)

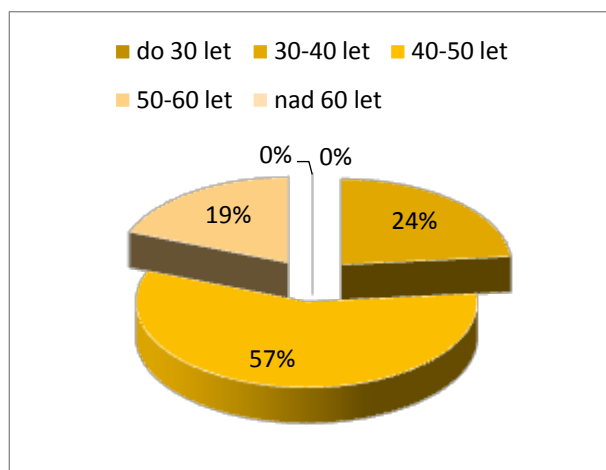
Věkové složení VZ ZZS Mikulov jsem shrnula v Tabulce 11 a pro lepší přehlednost jsem data vizualizovala v Grafu 2.

Tabulka 11 - Věkové složení VZ ZZS Mikulov

Věk	Počet	% zastoupení
do 30 let	0	0,00
od 30 - do 40 let	3	30,00
od 40 - do 50 let	6	60,00
od 50 - do 60 let	2	10,00
nad 60 let	0	0,00

(zdroj: vlastní)

Graf 2 - Věkové složení VZ ZZS Mikulov



(zdroj: vlastní)

Z hlediska fluktuace zaměstnanců lze VZ ZZS Mikulov vyhodnotit jako dlouhodobě stabilní. Fluktuace zaměstnanců za posledních pět let je minimální (pouze dva případy změny zaměstnání). Na nízkou fluktuaci, případně pendlerství má vliv i finanční ohodnocení zaměstnanců VZ ZZS Mikulov. V kapitole 9.2.4 jsem shrnula výsledky analýzy platů, včetně benefitních a pohyblivých složek. Z výsledků analýzy a porovnáním s platy ISVP (viz kapitola 9.2.4) jsem dospěla k názoru, že možnost přechodu zdravotnického personálu VZ ZZS Mikulov k pendleringu není až tolik finančně lukrativní, jak by se, z laického pohledu mohlo zdát. Nemalou roli v rozhodování zaměstnanců o případném odchodu z VZ ZZS Mikulov hraje také určitý pocit loajality a hrdosti na povolání záchranáře, jakožto jistý druh poslání. Tento atribut jsem vyhodnotila jako interní silnou stránku, ve SWOT analýze jsem ji uvedla pod souhrnným atributem "Stabilita týmu". Jakožto poměrně silnou stránku jsem vyhodnotila atribut "Systém bonusů a odměn". Nejedná se pouze o finanční benefity, ale i nefinanční plnění poskytovaná zaměstnancům v rámci psychické i fyzické relaxace.

Velký potenciál v kvadrantu OPORTUNITIES mají mezioborové i vnitrooborové vazby VZ ZZS Mikulov, v rámci celého ZZS JmK, p.o. Do tohoto kvadrantu jsem zařadila i kooperace s ostatními regionálními ZZS, ať už na úrovni krajské, státní či mezinárodní. Jako velkou příležitost jsem vyhodnotila spolupráci na přípravě nových zdravotnických kádrů pro ZZS na lékařských fakultách, pro VZ ZZS Mikulov především na LF MU v Brně.

Dílčí SWOT analýza oblasti "Lidské zdroje" je uvedena v Tabulce 12, souhrnná SWOT analýza je uvedena v Tabulce 13.

Tabulka 12 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Lidské zdroje"

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -			
		váha	body		váha	body	
Interní	Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stánky - WEAKNESS			
	Stabilita týmu	0,7	7	Nízká úroveň znalosti cizích jazyků u personálu	0,5	6	
	Profesní zdatnost týmu	0,6	6				
	Systém náboru a motivace	0,4	5				
	Znalost místopisu	0,4	4				
	Součet vážených bodů S			12,1	Součet vážených bodů W		3,0
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS			
	Kooperace s okolními ZSS	0,8	6	Nedostatek personálu	0,9	8	
	Přeshraniční spolupráce	0,6	6	Pendlerství	0,6	8	
	Kooperace s LF MU Brno	0,5	6	Změna legislativy	0,5	7	
	Součet vážených bodů O			11,4	Součet vážených bodů T		15,5

(zdroj: vlastní)

Tabulka 13 - Celková SWOT analýza - Oblast "Lidské zdroje"

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	12,1
Slabé stránky - WEAKNESS	3,0
Celkem INTERNÍ	+9,1
Příležitosti - OPORTUNITIES	11,4
Hrozby - THREATS	15,5
Celkem EXTERNÍ	-4,1
Souhrnný výsledek za "Lidské zdroje"	+5,0

(zdroj: vlastní)

9.1.3 Analýza technického zabezpečení

VZ ZZS Mikulov sídlí od roku 2024 v nové budově v areálu IZS (Obrázek 9). Budova je nízkoenergetická, plně soběstačná ve všech zdrojích (Obrázek 10). V rámci realizace projektu pořízení nové základny byla základna plně vybavena nejmodernější technikou (Obrázek 11) a komfortně zařízena pro sloužící zdravotníky (Obrázek 12).

Obrázek 9 - Nová budova VZ ZZS Mikulov v areálu IZS na ulici 28. října v Mikulově



(zdroj: Esox s.r.o, <https://www.esox.red/reference/nova-zakladna-zzs-jmk-v-mikulove/#gallery-6>)

Obrázek 10 - FVE na budově VZ ZZS Mikulov



(zdroj: Esox s.r.o, <https://www.esox.red/reference/nova-zakladna-zzs-jmk-v-mikulove/#gallery-11>)

Obrázek 11 - Provozně-technické vybavení základny



(zdroj: Esox s.r.o, <https://www.esox.red/reference/nova-zakladna-zzs-jmk-v-mikulove/#gallery-26>)

Obrázek 12 - Vybavení technického zázemí personálu



(zdroj: Esox s.r.o, <https://www.esox.red/reference/nova-zakladna-zzs-jmk-v-mikulove/#gallery-27>)

VZ ZZS Mikulov disponuje jedním výjezdovým vozidlem RZP (číslo 520), Mercedes Benz Sprinter, rok uvedení do provozu 2013 (Obrázek 13). Výjezdový vůz je vybaven kompletně k poskytování neodkladné přednemocniční péče v souladu s ustanovením V296, § 1, Příloha, část II.C2. V autě jsou bifázické i monofázické defibrilátory, pomůcky k zajištění dýchacích cest, samorozpínací vaky, mobilní ventilátory, kapnometry, oxymetry, glukometry, pomůcky k imobilizaci zraněných, převazový materiál, léky k PNP, pomůcky k překotnému porodu, radiokomunikační stanice a další (Obrázek 14).

Obrázek 13 - Vozidlo RZP (číslo 520), MB Sprinter



(zdroj: vlastní)

Obrázek 14 - Vybavení vozidla RZP



(zdroj: vlastní)

Dílčí SWOT analýza oblasti "Technické zabezpečení" je uvedena v Tabulce 14, souhrnná SWOT analýza je uvedena v Tabulce 15.

Tabulka 14 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Technické zabezpečení"

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		váha	body		váha	body
Interní	Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stánky - WEAKNESS		
	Nová budova	0,5	7	Vozidlo RZS starší 10 let	0,5	6
	Nízkoenergetický režim	0,5	6			
	Provozně-technické vybavení základny	0,4	5			
	Personální technické zázemí	0,4	4			
	Součet vážených bodů S		10,1			
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS		
	Kooperace s IZS	0,6	6	Poruchovost vozidla	0,6	8
	Možnost školicích aktivit	0,5	6	Nedostatek financí na údržbu	0,6	4
	Možnost promotion akcí	0,3	5	Vysoké náklady na odpisy	0,5	7
	Součet vážených bodů O		8,1	Součet vážených bodů T		10,7

(zdroj: vlastní)

Tabulka 15 - Celková SWOT analýza - Oblast "Technické zabezpečení"

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	10,1
Slabé stránky - WEAKNESS	3,0
Celkem INTERNÍ	+7,1
Příležitosti - OPORTUNITIES	8,1
Hrozby - THREATS	10,7
Celkem EXTERNÍ	-2,6
Souhrnný výsledek za "Technické zabezpečení"	+4,5

(zdroj: vlastní)

9.1.4 Shrnutí a výsledky SWOT analýzy nefinanční

Dílčí SWOT analýzy z nefinanční oblasti jsem seřadila do Tabulky 16. V této tabulce jsem do jednotlivých kvadrantů vložila atributy SWOT analýz jednotlivých oblastí (Lokalizace, Lidské zdroje, Technické zabezpečení) s příslušnými váhami a body. Atributy jsem seřadila sestupně dle hodnoty váhy, v případě rovnosti váhy pak v sestupném pořadí bodů, což odpovídá sestupnému seřazení atributů v kvadrantech dle hodnoty vážených bodů.

Tabulka 16 - Souhrnná SWOT analýza nefinanční (jednotlivé atributy oblastí)

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		váha	body		váha	body
Interní	Silné stránky - STRENGHTS			Slabé stánky - WEAKNESS		
	Zvětšení perimetru dojezdu	0,8	6	Nutný průjezd městem při výjezdu severním směrem Nízká úroveň znalosti cizích jazyků u personálu Vliv silného provozu okolí Vozidlo RZS starší 10 let	0,5	7
	Stabilita týmu	0,7	7			
	Dostupnost komunikací	0,7	5			
	Profesní zdatnost týmu	0,6	6			
	Nová budova	0,5	7			
	Nízkoenergetický režim	0,5	6			
	Provozně-technické vybavení základny	0,4	5			
	Systém náboru a motivace	0,4	5			
	Personální technické zázemí	0,4	4			
	Znalost místopisu	0,4	4			
	Snížení rizika dop.nehod	0,3	4			
	Součet vážených bodů S			31,7	Součet vážených bodů W	
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS		
	Kooperace s okolními ZSS	0,8	6	Nedostatek personálu	0,9	8
	Napojení na koridor dálnice Brno-Wien	0,7	6	Stavba dálnice a obchvatu	0,7	9
	Kooperace s IZS	0,6	6	Pendlerství	0,6	8
	Přeshraniční spolupráce	0,6	6	Poruchovost vozidla	0,6	8
	Kooperace s LF MU Brno	0,5	6	Nedostatek financí na údržbu	0,6	4
	Možnost školicích aktivit	0,5	6	Vysoké náklady na odpisy	0,5	7
	Možnost promotion akcí	0,3	5	Změna legislativy	0,5	7
				Zvýšení provozu v okolí	0,5	6
	Součet vážených bodů O			23,7	Součet vážených bodů T	

(zdroj: vlastní)

V Tabulce 17 jsem výsledky Tabulky 16 seskupila dle jednotlivých oblastí. Zatím, co v Tabulce 16 jsem seřazením atributů dle váhových bodů získala detailní přehled o vlivu jednotlivých atributů v kvadrantech, shrnutím v Tabulce 17 jsem získala rychlý přehled, která z oblastí nefinanční analýzy nejvíce ovlivnila příslušný kvadrant SWOT analýzy nefinanční. Například oblast "Lokalita" se výrazně pozitivně projevila v interní sféře SWOT, v externí sféře se sice také výrazně silně projeví, ale její finální dopad v externí sféře není nijak markantní. V Tabulce 18 jsem sestavila celkový přehled bodů kvadrantů nefinanční SWOT analýzy a výslednou nefinanční SWOT analýzu.

Tabulka 17 - Souhrnná SWOT analýza nefinanční (oblasti souhrnně)

	POZITIVNÍ +	<i>vážené body</i>	NEGATIVNÍ -	<i>vážené body</i>
Interní	Silné stránky - STRENGTHS		Slabé stránky - WEAKNESS	
	Lokalizace	12,1	Lokalizace	3,0
	Lidské zdroje	9,5	Lidské zdroje	6,5
	Technické zabezpečení	10,1	Technické zabezpečení	3,0
	<i>Součet vážených bodů S</i>	31,7	<i>Součet vážených bodů W</i>	12,5
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES		Hrozby - THREATS	
	Lokalizace	11,4	Lokalizace	15,5
	Lidské zdroje	4,2	Lidské zdroje	9,3
	Technické zabezpečení	8,1	Technické zabezpečení	10,7
	<i>Součet vážených bodů O</i>	23,7	<i>Součet vážených bodů T</i>	35,5

(zdroj: vlastní)

Tabulka 18 - Celková SWOT analýza nefinanční

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	31,7
Slabé stránky - WEAKNESS	12,5
Celkem INTERNÍ	+19,2
Příležitosti - OPORTUNITIES	23,7
Hrozby - THREATS	35,5
Celkem EXTERNÍ	-11,8
<i>Souhrnný výsledek za nefinanční analýzu</i>	+7,4

(zdroj: vlastní)

9.2 SWOT analýza finanční

Při tvorbě finanční SWOT analýzy jsem použila metodu externí analýzy a vycházela jsem z povinně zveřejňovaných dat subjektu ZZS JmK, p.o. (ZZS JmK, 2022; ZZS JmK, 2023; ZZS JmK, 2024) a z datových sad veřejně přístupných rejstříků (VR; MSČR, 2025).

VZ ZZS Mikulov je součástí ZZS JmK, p.o., nejen z pohledu činnosti, ale také jako ekonomický subjekt. Nemá tedy vlastní účetní závěrku a je v rámci ZZS JmK také účtována. Z výše uvedených důvodů nebylo možno některé účetní položky kvantifikovat selektivně na VZ ZZS Mikulov. Ve finanční analýze jsem tedy v těchto případech posuzovala ZZS JmK, p.o. a případné finanční položky, které ryze souvisí se VZ ZZS Mikulov (např. majetek), jsem v analýze uvedla a určila jsem jejich pravděpodobný dopad na atributy příslušných dílčích finančních SWOT analýz. Pro analýzu jsem použila data z let 2022, 2023 a 2024. V Tabulce 18 a v Tabulce 19 jsem sestavila rámcové výsledky hospodaření (VH) ZZS JmK, p.o.

Tabulka 19 - VH ZZS JmK, p.o - hlavní a vedlejší činnost v tis.Kč

	2022	2023	2024
Výnosy hlavní činnost	916 118	986 157	1 134 499
Náklady hlavní činnost	906 020	983 585	1 126 020
Výsledek hospodaření hlavní činnost	10 098	2 572	8 479
před zdaněním			
po zdanění	9 971	2 003	7 814
Výnosy vedlejší činnost	1 615	1 660	2 020
Náklady vedlejší činnost	1 162	1 138	1 433
Výsledek hospodaření vedlejší činnost	453	522	587
před zdaněním			
po zdanění	453	522	587
Výsledek hospodaření CELKEM	10 551	3 094	9 066
po zdanění	10 424	2 525	8 401

(zdroj: VR-listiny, ZoČ 2022-2024, ZoČT 2022-2024, vlastní)

Tabulka 20 - VH ZZS JmK, p.o - souhrnně v tis. Kč

	2022	2023	2024
Výnosy hlavní činnost	916 118	986 157	1 134 499
Výnosy vedlejší činnost	1 615	1 660	2 020
VÝNOSY CELKEM	917 733	987 817	1 136 519
Náklady hlavní činnost	906 020	984 154	1 126 020
Náklady vedlejší činnost	1 162	1 138	1 433
NÁKLADY CELKEM	907 182	984 723	1 127 453
Výsledek hospodaření CELKEM	10 551	3 094	9 066
před zdaněním			
po zdanění	10 424	2 525	8 401

(zdroj: VR-listiny, ZoČ 2022-2024, ZoČT 2022-2024, vlastní)

Analýzu finanční lze pojmut dvěma způsoby, absolutní a relativní, tedy poměrově. Pro sestavení finanční SWOT analýzy VZ ZZS Mikulov, potažmo ZZS JmK, p.o., jsem použila oba typy těchto analýz.

Pro bonitní modelaci jsem zvolila vhodnější variantu KAMF*. Vzhledem k irelevanci výpočtu parametru Rz jsem uvedený ukazatel z KAMF* hodnocení zcela eliminovala.

9.2.1 Hlavní činnost

Náplň hlavní činnosti jsem uvedla v kapitole 8.1. S touto činností také souvisí hlavní položky ekonomických ukazatelů Výnosů a Nákladů. Podrobnější rozbor Výnosů a Nákladů sledovaného období 2022-2024 jsem sestavila do Tabulky 21 a Tabulky 22.

Tabulka 21 - Přehled Výnosů a Nákladů v tis. Kč - Oblast "Hlavní činnost"

<i>SÚ a název účtu v účetní osnově</i>		2022	2023	2024
602	Výnosy z prodeje služeb	353 380	529 542	575 586
603	Výnosy z pronájmu	2 405	2 901	3 014
64x	Ostatní výnosy z činností	4 964	5 605	6 819
66x	Finanční výnosy	702	3 012	3 218
67x	Příspěvky a dotace na provoz	544 648	445 097	545 862
VÝNOSY 6xx CELKEM		916 118	986 157	1 134 499
501	Spotřeba materiálu	53 736	57 911	54 333
502	Spotřeba energií	9 316	11 293	13 365
503	Spotřeba ostatních neskl. dodávek	1 864	2 521	1 812
51x	Ostatní služby	57 720	60 336	66 670
52x	Osobní náklady	727 083	784 574	902 921
53x	Ostatní daně a poplatky	76	200	101
54x	Ostatní náklady	145	224	3 548
55x	Odpisy, rezervy a opravné položky	56 029	64 390	83 234
56x	Finanční náklady	54	2 136	36
NÁKLADY CELKEM		906 020	983 585	1 126 020
Daň z příjmů		127	569	665
Výsledek hospodaření před zdaněním CELKEM		10 098	2 572	8 479
Výsledek hospodaření po zdanění CELKEM		9 971	2 003	7 814

(zdroj: VR-listiny, ZoČ 2022-2024, ZoČT 2022-2024, vlastní)

Tabulka 22 - Absolutní a poměrová finanční analýza VZZ ZZS JmK, p.o.

<i>SÚ a název účtu v účetní osnově</i>		Absolutní finanční analýza VZZ v tis. Kč		Poměrová finanční analýza VZZ v %	
		2023	2024	2023	2024
602	Výnosy z prodeje služeb	166 123	46 044	45,71	8,70
603	Výnosy z pronájmu	516	113	21,64	3,90
64x	Ostatní výnosy z činností	641	1 214	12,91	21,66
66x	Finanční výnosy	2 310	206	329,06	6,84
67x	Příspěvky a dotace na provoz	-99 551	100 765	-18,28	22,64
VÝNOSY 6xx CELKEM		70 039	148 342	7,65	15,04
501	Spotřeba materiálu	4 175	-3 578	7,77	-6,18
502	Spotřeba energií	1 977	2 072	21,22	18,35
503	Spotřeba ostatních neskl. dodávek	657	-709	35,25	-28,12
51x	Ostatní služby	2 616	6 334	4,53	10,50
52x	Osobní náklady	57 491	118 347	7,91	15,08
53x	Ostatní daně a poplatky	124	-99	163,16	-49,50
54x	Ostatní náklady	82	3 324	57,75	1 483,93
55x	Odpisy, rezervy a opravné položky	8 361	18 844	14,92	29,27
56x	Finanční náklady	2 082	-2100	3 855,56	-98,31
NÁKLADY CELKEM		77 565	142 435	8,56	14,48
Výsledek hospodaření před zdaněním CELKEM		-7 526	5 907	-74,53	229,67
Výsledek hospodaření po zdanění CELKEM		-7 968	5 811	-79,91	290,11

(zdroj: vlastní)

V Tabulce 21 a v Tabulce 22 je od roku 2023 patrný výrazný nárůst výnosové položky za služby, což je pozitivní zjištění. Téměř 53,4% výnosů 2023 a 2024 tvoří položky za platby zdravotních pojišťoven za výkony, zatím, co v roce 2022 činil podíl této výnosové položky účtu 602 na celkových výnosech zhruba 39,3%. Výnosy od zdravotních pojišťoven se zvýšily významně díky novému výkonu – za epizodu péče o pojištěnce ZP, navýšení hodnoty bodů a nepatrného navýšení počtu bodů u jednotlivých výkonů. Výnosy od ZP se navýšily oproti roku 2022 o 46,1 %, což představuje částku 166 472 tis. Kč. Nejvyšší podíl na těchto příjmech má VZP, kde se příjmy pohybují cca okolo 60% celkových výnosů za platby zdravotních pojišťoven.

Příspěvek na provoz od zřizovatele činil v roce 2023 celkem 406 694 tis. Kč. Oproti roku 2022 byl v roce 2023 příspěvek na provoz snížen o 21,4 % díky navýšení úhrad od zdravotních pojišťoven a jeho podíl na celkových výnosech se snížil z 56,4 % na 41,6 % celkových výnosů v roce 2023. Příspěvek neúčelový na provoz od zřizovatele se v roce 2024 meziročně zvýšil o 23,9 %, v souhrnné výši 504 028 tis. Kč.

Na straně položek nákladů je největší položkou SÚ 52x Osobní náklady. V celém sledovaném tříletém období tvořily Osobní náklady 80,2 % z celkových nákladů. Na výši osobních nákladů měli v daném období vliv různé faktory. Blíže jsou tyto faktory popsány v kapitole 9.2.4, která se zabývá samostatnou SWOT analýzou této nákladové položky.

Poměrně výrazný meziroční nárůst jsem zaznamenala u některých výdajových položek charakteru spotřeby energií (SÚ 502) a spotřeby neskladovatelných dodávek (SÚ 503). V roce 2023 tvořily náklady na energie částku 11 298 tis. Kč, což je o 21,2 % více oproti sledovanému roku 2022. V roce 2024 náklady na energie meziročně vzrostly o 18,3 % na částku 13 369 tis. Kč. Ostatní neskladovatelné dodávky, prezentované především spotřebou vody a tepla, v roce 2023 vzrostly meziročně o 34,3 % na 2 527 tis. Kč. V roce 2024 naopak meziročně poklesly o 27,1 % na 1 843 tis. Kč. Změny v objemech nákladů na energie a ostatních neskladovatelných dodávkách souvisí s výstavbou nových výjezdových základů a změně ve způsobech zásobování příslušnými médii. Meziroční nárůst v roce 2023 byl výrazně ovlivněn celkovou energetickou krizí. Z důvodu další možné vlny energetické krize jsem tento atribut ve SWOT analýze zařadila do externího kvadrantu Hrozby.

Přehled ekonomických ukazatelů HČ jsem zpracovala v následující Tabulce 23. Jak je na první pohled patrné, došlo k výraznému nárůstu hodnoty Dlouhodobý hmotný majetek v letech 2023 a 2024. Tento nárůst jde na vrub dokončení nových lokalizací výjezdových základů, včetně plnohodnotného vybavení, technické zhodnocení stávajících výjezdových základů a pořízení vozidel. Jak vyplývá z vypočtených dat, sestavených do Tabulky 24, meziroční nárůst hodnoty dlouhodobého hmotného majetku činil v absolutních číslech 290 174 tis. Kč v roce 2023 a 359 983 tis. Kč v roce 2024. V poměrových hodnotách, sestavených do Tabulky 25 je meziroční nárůst 41,04% v roce 2024 a 39,10% v roce 2025.

Podobný nárůst lze pozorovat u položky Jmění, kde meziroční nárůst v absolutních hodnotách činil 283 574 tis. Kč v roce 2023 a 362 105 tis. Kč v roce 2024 (Tabulka 24). Tyto meziroční nárůsty Jmění činí poměrově 38,79% v roce 2023 a 35,69% v roce 2024.

Tabulka 23 - Ekonomické ukazatele Rozvahy ZZS JmK, p.o. v tis. Kč

	2022	2023	2024
A. Stálá aktiva	729 379	1 016 821	1 376 985
I. DNM	22 292	19 560	19 741
II. DHM	707 087	997 261	1 357 244
III. DFM	0	0	0
IV. DPoh	0	0	0
B. Oběžná aktiva	136 260	144 819	186 913
I. Zásoby	33 255	31 866	34 816
II. KPoh	48 550	64 165	57 379
III. KFM	54 455	48 788	94 718
AKTIVA Celkem	865 639	1 161 640	1 563 898
C. Vlastní kapitál	763 823	1 050 221	1 418 157
I. Jmění	731 116	1 014 690	1 376 795
II. Fondy	22 283	33 006	32 961
III. VH	10 424	2 525	8 401
D. Cizí zdroje	101 816	111 419	145 741
I. Rezervy	0	0	0
II. DZáv	7 271	7 271	7 271
III. KZáv	94 545	104 148	138 470
PASIVA Celkem	865 639	1 161 640	1 563 898

(zdroj: VR-listiny, ZoČ 2022-2024, ZoČT 2022-2024, vlastní)

Tabulka 24 - Absolutní (rozdílová) finanční analýza Rozvahy ZZS JmK, p.o.

	2023	2024		2023	2024
A. Stálá aktiva	287 442	360 164	C. Vlastní kapitál	286 398	367 936
I. DNM	-2 732	181	I. Jmění	283 574	362 105
II. DHM	290 174	359 983	II. Fondy	10 723	-45
III. DFM	0	0	III. VH	-7 899	5 876
IV. DPoh	0	0			
B. Oběžná aktiva	8 559	42 094	D. Cizí zdroje	9 603	34 322
I. Zásoby	-1 389	2 950	I. Rezervy	0	0
II. KPoh	15 615	-6 786	II. DZáv	0	0
III. KFM	-5 667	45 930	III. KZáv	9 603	34 322
AKTIVA Celkem	296 001	402 258	PASIVA Celkem	296 001	402 258

(zdroj: vlastní)

Tabulka 25 - Relativní (poměrová) finanční analýza Rozvahy ZZS JmK, p.o.

	2023	2024		2023	2024
A. Stálá aktiva	39,41	35,42	C. Vlastní kapitál	37,50	35,03
I. DNM	-12,26	0,93	I. Jmění	38,79	35,69
II. DHM	41,04	36,10	II. Fondy	48,12	-0,14
III. DFM	0,00	0,00	III. VH	-75,78	232,71
IV. DPoh	0,00	0,00			
B. Oběžná aktiva	6,28	29,07	D. Cizí zdroje	9,43	30,80
I. Zásoby	-4,18	9,26	I. Rezervy	0,00	0,00
II. KPoh	32,16	-10,58	II. DZáv	0,00	0,00
III. KFM	-10,41	94,14	III. KZáv	10,16	32,96
AKTIVA Celkem	34,19	34,63	PASIVA Celkem	34,19	34,63

(zdroj: vlastní)

Dílčí SWOT analýza oblasti "Hlavní činnost" je uvedena v Tabulce 26, souhrnná SWOT analýza je uvedena v Tabulce 27.

Tabulka 26 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Hlavní činnost"

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		váha	body		váha	body
Interní	Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stránky - WEAKNESS		
	Velká hodnota DHM	0,5	7	Zvýšení Kzav Slabé Rezervy	0,6	5 4
	Stabilní hodnota Jmění	0,5	5			
	Nízká hodnota DZáv a DPoh	0,4	5			
	Součet vážených bodů S		8,0	Součet vážených bodů W		5,4
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS		
	Dotační tituly kryjící náklady	0,8	5	Legislativní změny financování-vícenáklady Nová energetická krize a vícenáklady	0,7	5 5
	Nové legislativní pravomoci a úkony ZZS- zvýšení výnosů	0,5	7			
	Součet vážených bodů O		7,5	Součet vážených bodů T		6,5

(zdroj: vlastní)

Tabulka 27 - Celková SWOT analýza - Oblast "Hlavní činnost"

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	8,0
Slabé stránky - WEAKNESS	5,4
Celkem INTERNÍ	+2,6
Příležitosti - OPORTUNITIES	7,5
Hrozby - THREATS	6,5
Celkem EXTERNÍ	+1,0
Souhrnný výsledek za "Hlavní činnost"	+3,6

(zdroj: vlastní)

9.2.2 Vedlejší činnost

Náplň této činnosti jsem taktéž uvedla v kapitole 8.1. S touto činností také souvisí položky ekonomických ukazatelů výnosů a nákladů. Podrobnější rozbor Výnosů a Nákladů sledovaného období 2022-2024 jsem sestavila do Tabulky 28 a Tabulky 29. Výnosy v části Vedlejší činnost jsou de facto zastoupeny pouze skupinou SÚ 602, tedy Výnosy za poskytované služby. Z důvodu komparability jsem rozvržení tabulky ponechala ve verzi Tabulky 21 - Přehled Výnosů a Nákladů v tis. Kč - Oblast "Hlavní činnost". Vyprodukovaný zisk byl použit na profinancování Hlavní činnosti.

Tabulka 28 - Přehled Výnosů a Nákladů v tis. Kč - Oblast "Vedlejší činnost"

<i>SÚ a název účtu v účetní osnově</i>		2022	2023	2024
602	Výnosy z prodeje služeb	1 615	1 660	2 020
603	Výnosy z pronájmu	0	0	0
64x	Ostatní výnosy z činností	0	0	0
66x	Finanční výnosy	0	0	0
67x	Příspěvky a dotace na provoz	0	0	0
VÝNOSY 6xx CELKEM		1 615	1 660	2 020
501	Spotřeba materiálu	28	32	25
502	Spotřeba energií	4	5	4
503	Spotřeba ostatních neskl. dodávek	1	2	1
51x	Ostatní služby	23	18	14
52x	Osobní náklady	991	969	1 279
53x	Ostatní daně a poplatky	0	0	0
54x	Ostatní náklady	0	0	0
55x	Odpisy, rezervy a opravné položky	115	112	110
56x	Finanční náklady	0	0	0
NÁKLADY CELKEM		1 162	1 138	1 433
Daň z příjmů		0	0	0
Výsledek hospodaření před zdaněním CELKEM		453	522	587
CELKEM po zdanění		453	522	587

(zdroj: VR-listiny, ZoČ 2022-2024, ZoČT 2022-2024, vlastní)

Tabulka 29 - Absolutní a poměrová finanční analýza VZZ ZZS JmK, p.o.

SÚ a název účtu v účetní osnově		Absolutní finanční analýza VZZ v tis. Kč		Poměrová finanční analýza VZZ v %	
		2023	2024	2023	2024
602	Výnosy z prodeje služeb	45	360	2,79	21,69
603	Výnosy z pronájmu	0	0	0,00	0,00
64x	Ostatní výnosy z činností	0	0	0,00	0,00
66x	Finanční výnosy	0	0	0,00	0,00
67x	Příspěvky a dotace na provoz	0	0	0,00	0,00
VÝNOSY 6xx CELKEM		45	360	2,79	21,69
501	Spotřeba materiálu	4	-7	14,29	-21,88
502	Spotřeba energií	1	-1	25,00	-20,00
503	Spotřeba ostatních neskl. dodávek	1	-1	100,00	-50,00
51x	Ostatní služby	-5	-4	-21,74	-22,22
52x	Osobní náklady	-22	310	-2,22	31,99
53x	Ostatní daně a poplatky	0	0	0,00	0,00
54x	Ostatní náklady	0	0	0,00	0,00
55x	Odpisy, rezervy a opravné položky	-3	-2	-2,61	-1,79
56x	Finanční náklady	0	0	0,00	0,00
NÁKLADY CELKEM		-24	295	-2,07	25,92
Výsledek hospodaření CELKEM					
před zdaněním		69	65	15,23	12,45
po zdanění		69	65	15,23	12,45

(zdroj: vlastní)

V roce 2024 je v položce 602 Výnosy z prodeje služeb markantní nárůst hodnoty. Podrobnější rozklíčování položky 602 na samostatné analytické účty AÚ jsem shrnula v Tabulce 30. Nejvyšší podíl na hodnotě SÚ 602 celkové má položka 602.001 "Výnosy za zdrav. asistence". Jedná se o zajišťování zdravotnické záchranné služby v rámci zdravotnických asistencí při pořádání veřejných kulturních a sportovních akcí. Tento nárůst v položce 602.001 je už od roku 2022, ve srovnání s rokem 2021 o cca 300%. Důvodem tohoto meziročního vzrůstu 2021/2022 je ukončení mimořádných opatření v souvislosti s pandemií Covid-19.

V roce 2023 se četnost a rozsah pořádání takových akcí, tím i poskytování služby zajišťování zdravotnické záchranné služby v rámci zdravotnických asistencí při pořádání veřejných kulturních a sportovních akcí, stabilizoval na úrovni období před pandemií. Výrazný nárůst 602.001 v roce 2024 ovlivnila zvýšená cena za výkony (Tabulka 31). Nutno podotknout, že ekvivalentně se zvýšila i položka 52x Osobní náklady.

Tabulka 30 - Detailní rozpis výnosů účtu 602 "Výnosy z prodeje služeb"

<i>SÚ. AÚ a název účtu v účetní osnově</i>		2021	2022	2023	2024
602.001	Výnosy za zdrav. asistence	378	1 130	1 165	1 389
602.002	Výnosy z mytí vozidel	4	5	8	4
602.003	Výnosy za školení první pomoci	288	480	487	627
VÝNOSY 602.xxx Služby CELKEM		670	1 615	1 660	2 020

(zdroj: VR-listiny, ZoČ 2022-2024, ZoČT 2022-2024, vlastní)

Tabulka 31 - Cenové relace za výkony položky 602 Výnosy za služby

Název položky služby	MJ	2022	2023	2024
602.001 Výnosy za zdravotnické záchranné služby v rámci zdravotnických asistencí				
Činnost lékaře	Kč/hod	1 150	1 150	2 200
Činnost záchranáře	Kč/hod	690	690	1 100
Činnost řidiče	Kč/hod	575	575	900
Dopravné sanitního vozidla	Kč/km	60	70	80
Dopravné osobního vozidla	Kč/km	35	40	54
602.002 Výnosy za mytí vozidel				
Mytí v mycím boxu Blansko	Kč/20 min	75	80	90
602.003 Výnosy za školení první pomoci				
Činnost školitele lékaře	Kč/hod	1 200	1 260	1 300
Činnost školitele záchranáře	Kč/hod	770	810	850
Dopravné školitele autem	Kč/km	18	20	23
Dopravné sanitního vozidla	Kč/km	60	70	80
Zapůjčení sanitního vozidla	Kč/den	1 000	1 100	1 350
Zapůjčení pomůcek	Kč/den	550	600	600

(zdroj: ZoČ 2022-2024, vlastní)

Ekonomické ukazatele "Vedlejší činnost" mají sice na celkové ekonomice ZZS JmK, p.o., zcela marginální podíl (cca 1: 300 000), ale v rámci ucelenosti pohledu na financování subjektu jsem zařadila do celkové SWOT analýzy i parciální SWOT analýzu za tuto oblast. Celkový dopad této oblasti na celkovou SWOT analýzu tedy bude nízký.

Dílčí SWOT analýza oblasti "Vedlejší činnost" je uvedena v Tabulce 32, souhrnná SWOT analýza je uvedena v Tabulce 33.

Tabulka 32 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Vedlejší činnost"

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		váha	body		váha	body
Interní	Silné stránky - STRENGHTS			Slabé stánky - WEAKNESS		
	Stabilní portfolio služeb	0,6	5	Vysoká nákladovost ON	0,5	5
	Součet vážených bodů S		3,0	Součet vážených bodů W		2,5
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS		
	Nové aktivity kurzů	0,5	5	Obdobná pandemie jako Covid-19	0,8	5
	Zvýšení dosahu marketingu	0,3	5			
	Součet vážených bodů O		4,0	Součet vážených bodů T		4,0

(zdroj: vlastní)

Tabulka 33 - Celková SWOT analýza - Oblast "Vedlejší činnost"

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	3,0
Slabé stránky - WEAKNESS	2,5
Celkem INTERNÍ	+0,5
Příležitosti - OPORTUNITIES	4,0
Hrozby - THREATS	4,0
Celkem EXTERNÍ	+0
Souhrnný výsledek za "Vedlejší činnost"	+0,5

(zdroj: vlastní)

9.2.3 Fondy

ZZS JmK, p.o. má fond investiční, fond rezervní, fond odměn i fond kulturních a sociálních potřeb. Zůstatkové hodnoty všech účtů fondů jsou plně finančně kryty. Fondy jsou tvořeny jednak povinnými odvody danými legislativními požadavky a dále jsou tvořeny převodem zisků a částečně dary. Přehled tvorby a čerpání fondů jsem shrnula v Tabulce 34.

Čerpání FI probíhá dle časového harmonogramu stanoveného střednědobou strategií investičního plánu. Tvorba FR je závislá na HV a zlepšenému výsledku hospodaření, kdy je tento HV převáděn do FR. Nejvyšší nárůst FR byl v roce 2023, což plně koresponduje s výsledky Tabulky 19. Naopak, v roce 2024 byl na FR zaznamenán markantní deficit. Tento roční propad, snížení hodnoty FR koresponduje s navýšením FI, kdy část FR ve výši 11 422 tis. Kč byla převedena do fondu FI v rámci predikovaných investic v následujícím střednědobém horizontu. Po celou dobu sledovaného období nebyl čerpán FO, za celé období byl pouze v roce 2024 doplněn částkou 504 tis. Kč z HV Vedlejší činnosti za rok 2023. Prostředky fondu FKSP byly použity na příspěvek na stravné, odměny při životních výročích, penzijní spoření a pojištění, sportovní a kulturní akce, osobní účty zaměstnanců a dary, souladu s legislativou a interními předpisy organizace.

Tabulka 34 - Tvorba a čerpání fondů

ROK	Fond	Stav k 1.1	Tvorba	Čerpání	Stav 31.12	Změna +/-
2022	FI	6 696	63 760	65 735	4 721	-1 975
	FR	11 118	4 544	4 511	11 151	+33
	FO	585	0	0	585	0
	FKSP	5 514	10 227	9 915	5 826	+312
	Celkem	23 913	78 531	80 161	22 283	-1 630
2023	FI	4 721	163 982	163 830	4 873	+152
	FR	11 151	10 424	0	21 575	+10 424
	FO	585	0	0	585	0
	FKSP	5 826	10 752	10 606	5 972	+146
	Celkem	22 283	185 158	174 436	33 005	+10 722
2024	FI	4 873	170 688	158 749	16 812	+11 939
	FR	21 575	2 022	11 422	12 175	-9 400
	FO	585	504	0	1 089	+504
	FKSP	5 972	6 253	9 340	2 885	-3 087
	Celkem	33 005	179 467	179 511	32 961	-44

(zdroj: ZoČ 2022-2024, ZoČT 2022-2024, vlastní)

Dílčí SWOT analýza oblasti "Fondy" je uvedena v Tabulce 35, souhrnná SWOT analýza je uvedena v Tabulce 36. Obdobně, jako předešlá dílčí SWOT analýza "Vedlejší činnost" i tato dílčí SWOT analýza "Fondy" má nízký vliv na celkovou finanční SWOT analýzu a následně na SWOT analýzu celkovou.

Tabulka 35 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Fondy"

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		váha	body		váha	body
Interní	Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stránky - WEAKNESS		
	Finanční krytí fondů	0,6	5	Klesající výše FSKP	0,5	4
	Součet vážených bodů S		3,0	Součet vážených bodů W		2,0
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS		
	Možnost čerpání FO pro krytí mimořádných odměn	0,3	5	Nedostatečná tvorba fondů při poklesu hodnoty zlepšeného HV	0,5	5
	Součet vážených bodů O		1,5	Součet vážených bodů T		2,5

(zdroj: vlastní)

Tabulka 36 - Celková SWOT analýza - Oblast "Fondy"

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	3,0
Slabé stránky - WEAKNESS	2,0
Celkem INTERNÍ	+1,0
Příležitosti - OPORTUNITIES	1,5
Hrozby - THREATS	2,5
Celkem EXTERNÍ	-1,0
Souhrnný výsledek za "Fondy"	+0,0

(zdroj: vlastní)

9.2.4 Osobní náklady

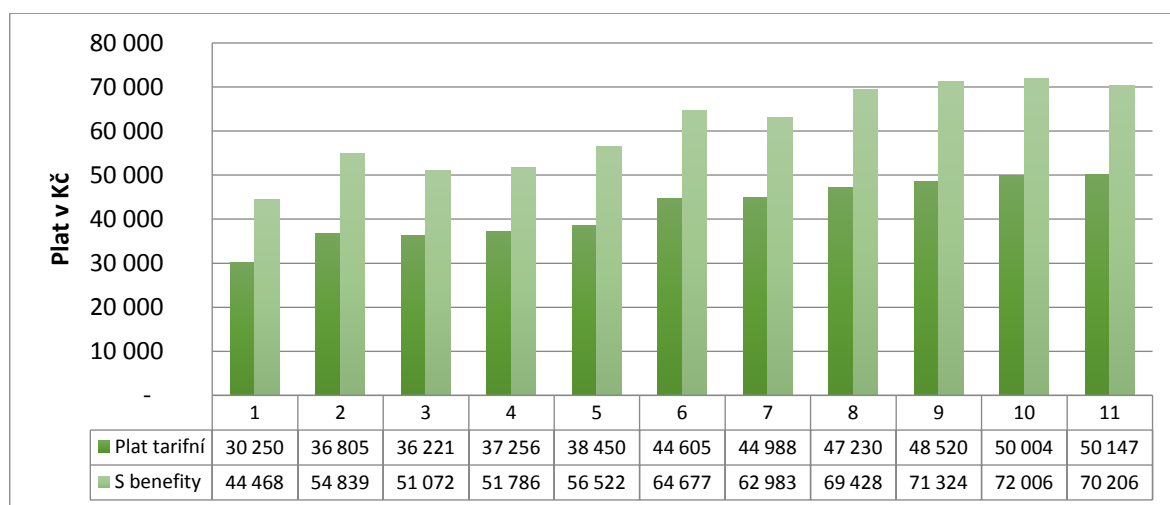
Osobní náklady jsou zde nejvyšší neinvestiční nákladovou položkou. Analýzou platových podmínek a platových podmínek s benefitními nadtarifními složkami jsem zjistila poměrné zastoupení platů zdravotnického personálu VZ ZZS Mikulov. Platovou situaci jsem sestavila a vyhodnotila v Tabulce 37. Rozložení platů jsem znázornila v Grafu 3, v Grafu 4 a v Grafu 5.

Tabulka 37 - Platového rozložení v Kč ve VZ ZZS Mikulov

	Údržba	Řidiči ZZS vozidel				Záchranář					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Plat základ	30 250	36 805	36 221	37 256	38 450	44 605	44 988	47 230	48 520	50 004	50 147
S benefity	44 468	54 839	51 072	51 786	56 522	64 677	62 983	69 428	71 324	72 006	70 206
Průměr základ	30 250	37 183				47 582					
Průměr s benefity	44 468	53 555				68 437					
Medián základ	30 250	37 031				47 875					
Medián s benefity	44 468	47 875				69 817					
Průměr základ	42 225										
Průměr s benefity	60 746										
Medián základ	44 605										
Medián s benefity	62 983										

(zdroj: vlastní)

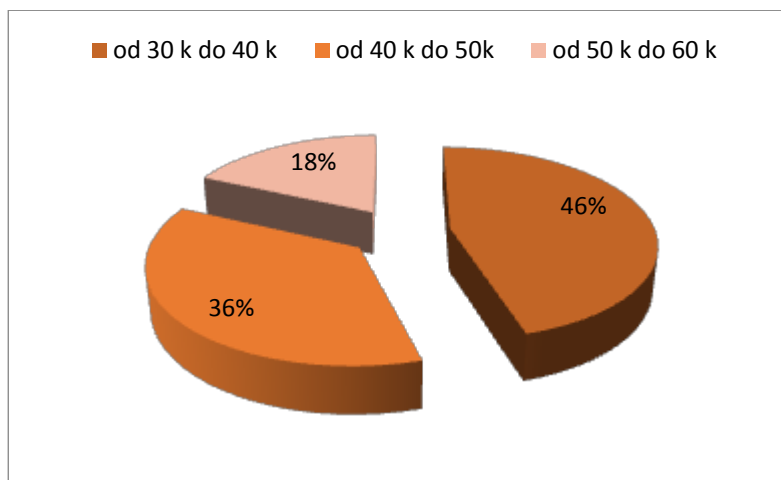
Graf 3 - Graf platového rozložení v Kč ve VZ ZZS Mikulov



(zdroj: vlastní)

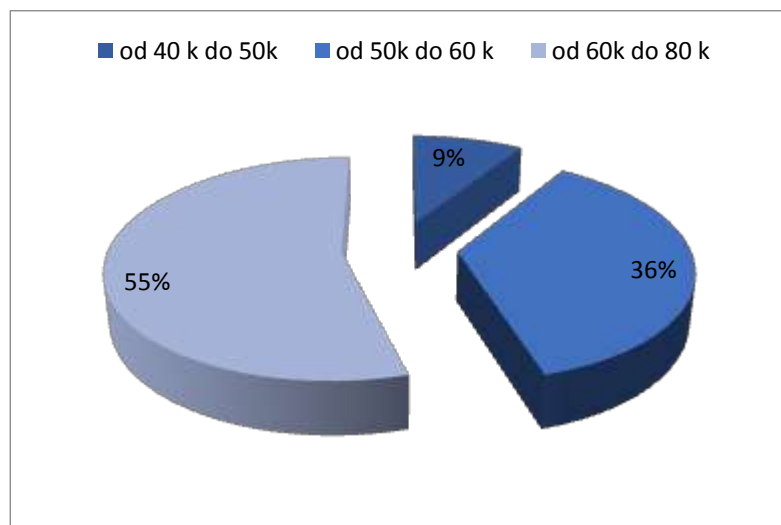
Pro sestavení datové Tabulky 37 a Grafu 3, Grafu 4 a Grafu 5 jsem vycházela z dat poskytnutých zaměstnanci VZ ZZS Mikulov za 3. kvartál 2024. Poskytnutý zdroj byl anonymizován, z důvodu dodržení pravidel GDPR, tak, že poskytnuté údaje nebylo možno jmenovitě rozlišit, tedy kvalifikačním parametrem bylo pouze pracovní zařazení, nikoliv osobní údaje umožňující identifikaci konkrétních osob. Datová sada tak obsahovala pouze údaje: Pozice (funkce), základní plat (plat bez benefitů a příplatků), hrubý měsíční plat. Čistý měsíční příjem není pro srovnání relevantní a nebyl tedy součástí datové sady.

Graf 4 - Rozložení platů ve VZ ZSS Mikulov - bez příplatků a benefitů



(zdroj: vlastní)

Graf 5 - Rozložení platů ve VZ ZSS Mikulov - s příplatky a benefitů



(zdroj: vlastní)

Pro srovnání platů ve VZ ZZS JmK jsem sestavila Tabulku 38, do které jsem zakomponovala statistická data reálného rozložení platů zaměstnanců na příslušné pozici za celou ČR (TEXIMA, 2025, Sheet PLS-M8). Vzhledem k faktu, že statistická data jsou vztažena na celou ČR, využila jsem pro případnou korekci přepočtu platů sheet PLS-M4 výše uvedeného statistického zdrojového souboru (TEXIMA, 2025). Printscreen předmětného sheetu je na Obrázku 15. Z Obrázku 15 je patrné, že v jednotlivých NUTS 3 se hodnoty platů pochopitelně vzájemně liší, proto jsem z hodnoty sloupce D, "medián hrubého měsíčního platu" a z hodnot sloupců F až J stanovila přepočtový koeficient k_x , dle vztahu (25), kde index x značí příslušný "parametr" výše zmíněných sloupců tabulky Sheet PLS-M4 (např. 1K - 1. kvartil). Tyto koeficienty k_x jsem následně použila pro přepočet statistických dat ČR daných profesí (TEXIMA, 2025, Sheet PLS-M8) na statistická data pro region NUTS 3 - Jihomoravský kraj dle vztahu (26). Vzhledem k faktu, že k_x se limitně blíží hodnotě 1, má přepočet význam pouze jakožto případná eliminace statistické odchylky hodnot ČR a NUTS 3 - Jihomoravský kraj. Lze tedy konstatovat, že statistická data Sheet PLS-M8, odpovídají (na rozdíl např. dat pro NUTS 3 Hlavní město Praha) statistickým datům pro celou ČR.

Obrázek 15 - Printscreen datové sady Sheet PLS-M4

R21

42523,8905

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
ISPV - platová síť ČR		rok 2024		PLS-M4 ISPV - platová síť ČR				rok 2024				PLS-M4		
Hrubý měsíční plat podle krajů														Hrubý měsíční plat podle krajů
kraj NUTS 3	počet zaměstnanců	hrubý měsíční plat		diferenciace hrubého měsíčního platu				hrubý měsíční plat		složky hrubého měsíčního				placená doba
		medián	meziroční změna	1. decil	1. kvartil	3. kvartil	9. decil	průměr	meziroční	odměny	příplatky	náhrady		
	tis. osob	Kč/měs	%	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs	Kč/měs	%	%	%	%	hodině	
C2010 Hlavní město Praha	129,2	51 734	102,5	34 011	41 449	65 106	83 067	66 911	103,8	9,7	20,4	11,8	178,8	
C2020 Středočeský	60,7	43 607	101,8	28 665	35 909	53 248	64 385	48 071	102,2	10,3	15,0	13,0	175,1	
C2031 Jihočeský	36,9	43 619	101,8	29 476	36 242	52 252	62 213	45 467	101,8	9,5	14,3	12,8	174,3	
C2032 Plzeňský	35,4	45 877	102,1	30 671	37 695	56 603	70 829	49 752	103,0	10,9	17,3	12,7	175,1	
C2041 Karlovarský	15,5	43 869	102,2	28 711	36 960	53 914	63 885	46 074	102,5	9,3	15,4	13,9	174,4	
C2042 Ústecký	47,2	43 278	102,3	27 085	34 562	53 328	63 385	45 247	102,7	9,9	15,1	13,5	174,4	
C2051 Liberecký	23,2	43 592	102,4	28 733	36 724	53 181	63 639	45 981	103,1	9,8	14,5	13,1	174,5	
C2052 Královéhradecký	35,7	44 162	102,3	29 589	36 325	53 994	67 294	47 928	103,7	10,2	15,9	13,0	175,2	
C2053 Pardubický	29,8	42 713	102,1	29 151	35 666	51 506	61 359	44 837	102,4	10,0	14,3	13,0	174,5	
C2063 Vysočina	32,7	44 380	101,8	29 731	36 420	54 308	66 984	47 973	103,2	9,7	16,7	12,3	174,9	
C2064 Jihomoravský	63,0	45 142	102,5	28 942	36 807	55 987	70 345	49 244	104,7	9,7	16,8	12,4	175,3	
C2071 Olomoucký	43,5	44 188	102,3	29 834	36 241	53 986	66 936	47 887	103,3	8,5	15,9	11,7	174,9	
C2072 Zlínský	28,8	42 524	102,2	28 055	34 980	51 719	62 367	44 748	102,4	10,9	14,1	13,8	174,4	
C2080 Moravskoslezský	73,7	44 412	103,0	28 788	35 998	55 000	68 302	48 235	104,3	9,0	17,4	13,0	174,7	
CELKEM - platová síť ČR	675,1	45 256	102,2	29 652	36 833	55 897	70 320	49 043	103,4	9,7	16,9	12,5	175,2	

PLS-M1

PLS-M2

PLS-M4

PLS-M5 6

PLS-M7

PLS-M8

PLS-T1

PLS-T2 4

PLS-T5 6

PL

Připraven

Nun Lock

(zdroj: TEXIMA, 2025, vlastní)

$$k_x = \frac{\text{hodnota } x_{\text{PLS-M4 JmK}}}{\text{hodnota } x_{\text{PLS-M4 ČR}}} \quad (25)$$

$$\text{hodnota } x_{\text{PLS-M8 JmK}} = k_x * \text{hodnota } x_{\text{PLS-M8 ČR}} \quad (26)$$

Tabulka 38 - Srovnání platů VZ ZZS Mikulov s daty platů v ČR (na pozicích)

pozice	medián	1.decil	1.kvartil	3.kvartil	9.decil	průměr
Zdravotničtí záchranáři PLS-M8 ČR	74 242	60 077	66 921	82 135	91 352	75 257
Řidiči vozidel PLS-M8 ČR	65 955	56 176	61 144	70 944	76 726	66 242
PLS-M4 JmK	45 142	28 942	36 607	55 987	70 345	49 244
PLS-M4 ČR	45 256	29 652	36 833	55 897	70 320	49 049
k_x	0,99748	0,97606	0,99386	1,00161	1,00036	1,00398
Zdravotničtí záchranáři přepočet PLS-M8 JmK	74 055	58 638	66 510	82 267	91 384	75 556
Zdravotničtí záchranáři výskyt hodnot VZ ZZS Mikulov	-----	0	2	4	0	-----
Řidiči vozidel přepočet PLS-M8 JmK	65 789	54 831	60 769	71 058	76 753	66 505
Řidiči vozidel - výskyt hodnot VZ ZZS Mikulov	-----	2	2	0	0	-----

(zdroj: TEXIMA, 2025, vlastní)

Legenda k Tabulce 38:

Medián je hodnota, jež dělí uspořádanou řadu čísel na dvě stejně početné poloviny. Platí, že nejméně 50 % hodnot je menších, nebo rovných, a nejméně 50% hodnot je větších, nebo rovných mediánu. Základní výhodou mediánu jako statistického ukazatele je skutečnost, že není ovlivněn extrémními hodnotami jako průměr.

Kvartily jsou hodnoty, které dělí vzestupně uspořádanou řadu čísel na čtvrtiny. **První kvartil** je hodnota, pod kterou leží 25 % nejnižších hodnot uspořádané řady. **Třetí kvartil** je hodnota, nad kterou leží 25 % nejvyšších hodnot uspořádané řady. Druhý kvartil je rovný mediánu.

Decily jsou hodnoty, které rozdělují vzestupně uspořádanou řadu čísel na deset částí. **První decil** je hodnota, pod kterou leží 10 % nejnižších hodnot uspořádané řady. **Devátý decil** je hodnota, nad kterou leží 10 % nejvyšších hodnot uspořádané řady.

Porovnáním dat v Tabulce 38 jsem dospěla k vyhodnocení platové situace ve VZ ZZS Mikulov s těmito závěry:

- Celkové platy řidičů vozidel ZZS se pohybují pod průměrem platů této skupiny v ČR. Platy této skupiny se pohybují v 1. kvartilu. Důvodem je poměrně nízká doba praxe těchto zaměstnanců (do 10 let). Zaměstnanci na této profesní pozici si dalším vzděláváním doplňují kvalifikaci a tím vznikne prostor pro přechod do jiné tarifní hladiny a nárůstu platů u této skupiny zaměstnanců.
- Platy zdravotnických záchranářů se pohybují z části v 1. kvartilu, z části nad hodnotou 1. kvartilu, ale nedosahují hodnoty 3. kvartilu. Ze statistických dat tabulky uvedené v Grafu 3 jsem vyhodnotila, že většina platů této skupiny limituje blíže k hodnotě 3. kvartilu. Pokud bych brala v úvahu konstantní rozložení hodnot 4. až 7. decilu (tedy decilové rozmezí za 1. kvartilem a před 3. decilem, zjistila jsem prostou úvahou a výpočtem, že by se tyto platy pohybovaly v hranici 2. kvartilu, tedy by odpovídaly zúžené hodnotě průměrného platu této skupiny v regionu JmK. Pro úplnost nutno dodat, že průměrný plat v již zmíněném Sheet PLS-M8 je vypočten jako průměr všech statistických dat v daném statistickém rozložení, tedy od 1. decilu do 9. kvartilu! Vzhledem k pravděpodobnostnímu rozdělení gaussovske křivky bude tento průměrný plat v rozmezí 2. a 7. decilu nižší než v daném zdroji uváděný plat. Prostým výpočtem aritmetického průměru hraničních hodnot 1. kvartilu a 3. kvartilu jsem vypočetla, že průměrný plat v této profesi a pravděpodobná hranice 2. kvartilu (respektive 5. decilu) se pohybuje okolo hranice 73 000 Kč. Důvody nižších hladin platů jsou obdobné jako u skupiny předchozí, tedy relativně nižší doba praxe a tím i zařazení do příslušných tarifů. I u této profesní kategorie je predikce nárůstu platů po doplnění vzdělání a v souvislosti s očekávanými legislativními změnami v krátkodobém časovém horizontu. Legislativní změny sice zvýší hodnoty celoplošně, za celou ČR, získání doby praxe a vzdělání zvýší tyto platy konkrétním zaměstnancům, tedy bude mít vliv čistě z pohledu zaměstnanců VZ ZZS Mikulov.

V rámci celé ZZS JmK, p.o. jsem strukturu a analýzy osobních nákladů zpracovala do Tabulky 39 a do Tabulky 40:

Tabulka 39 - Struktura osobních nákladů ZZS JmK, p.o.

<i>SÚ a název účtu v účetní osnově</i>		2022	2023	2024
521	Mzdy a platy	524 332	559 996	642 116
524	Zákonné a sociální pojištění	173 124	193 927	227 874
525	Jiné sociální pojištění	2 134	2 245	2 579
527	Zákonné sociální náklady	27 493	28 406	30 352
52x Osobní náklady CELKEM		727 083	784 574	902 921

(zdroj: VR-listiny, ZoČ 2022-2024, ZoČT 2022-2024, vlastní)

Tabulka 40 - Absolutní a poměrová finanční analýza ON v ZZS JmK, p.o.

<i>SÚ a název účtu v účetní osnově</i>		Absolutní finanční analýza ON v tis. Kč		Poměrová finanční analýza ON v %	
		2023	2024	2023	2024
521	Mzdy a platy	35 664	82 120	6,80	14,66
524	Zákonné a sociální pojištění	20 803	33 947	12,02	17,51
525	Jiné sociální pojištění	111	334	5,20	14,88
527	Zákonné sociální náklady	913	1 946	3,32	6,85
52x Osobní náklady CELKEM		57 491	118 347	7,91	15,08

(zdroj: vlastní)

Deficity v sekci Osobní náklady zdůvodňuje ZZS JmK, p.o. ve svých ročních ZoČ (ZoČ 2022, ZoČ 2023, ZoČ 2024, ZoČT 2022, ZoČT 2023, ZoČT 2024 takto:

"V roce 2022 došlo k navýšení tarifních platů k 1. 1. 2022 o téměř 5,7%, které představovalo částku 30 373 tis. Kč, z toho navýšení tarifních platů o 22 297 tis. Kč a ostatní zákonné sociální náklady 8 076 tis. Kč. Dalším vliv měla probíhající transformace výjezdových skupin RLP na setkávací randes-vous systém na 6 výjezdových základnách.

V roce 2023 došlo od 1.5.2023, navýšení zvláštních příplatků zdravotnických pracovníků, což za 7 měsíců 2023 představuje částku 16 150 tis. Kč, což činí nárůst cca 2.307 tis. Kč měsíčně oproti nákladům měsíčním před navýšením a navýšení osobních příplatků v kategorii lékařů od 1.9.2023 ve výši 515 tis.

Na výši osobních nákladů v roce 2024 mělo opět vliv více faktorů. Především opětovné navýšení zvláštních příplatků zdravotnických pracovníků od 1.4.2024 a osobních příplatků lékařům, které představuje částku 38 079 tis. Kč, přeřazení záchranářů se specializací urgentní medicína do 12. platové třídy, což představuje částku 2 270 tis. Kč. Dále byla proplacena částka ve výši 32 928 tis. Kč a základě soudního rozhodnutí ve věci náhrady platů z odměn za zvládnutí pandemie Covid-19 v roce 2021."

Dílčí SWOT analýza oblasti "Osobní náklady" je uvedena v Tabulce 41, souhrnná SWOT analýza je uvedena v Tabulce 42. I tato dílčí SWOT analýza "Osobní náklady" má nízký vliv na celkovou finanční SWOT analýzu a následně na SWOT analýzu celkovou.

Tabulka 41 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Osobní náklady"

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		váha	body		váha	body
Interní	Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stránky - WEAKNESS		
	Systém odměn a bonusů	0,6	5	Platy v nižším decilu	0,4	3
	Součet vážených bodů S		3,0	Součet vážených bodů W		1,2
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS		
	Motivace pracovníků pohyblivou složkou platu	0,3	5	Legislativní navýšení platů zvýší náklady	0,5	6
	Součet vážených bodů O		1,5	Součet vážených bodů T		3,0

(zdroj: vlastní)

Tabulka 42 - Celková SWOT analýza - Oblast "Osobní náklady"

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	3,0
Slabé stránky - WEAKNESS	1,2
Celkem INTERNÍ	+1,8
Příležitosti - OPORTUNITIES	1,5
Hrozby - THREATS	3,0
Celkem EXTERNÍ	-1,5
Souhrnný výsledek za "Osobní náklady"	+0,3

(zdroj: vlastní)

9.2.5 Bonitní modelování KAMF*

V modelování bonity dle KAMF* jsem vycházela z výpočtových vztahů (15), (16), (17), (18) a (19). Vzhledem k irelevantnosti hodnoty $-Z_{HČ}$ jsem ukazatel rentability R_z dle výpočtového vztahu (20), z hodnocení KAMF* eliminovala. Ostatní ukazatele bonity jsem, včetně výchozích parametrů pro výpočty, seřadila do Tabulky 43.

Tabulka 43 - Výpočet: KAMF* bonitní model

<i>Značka a název</i>		2022	2023	2024
$V_{HČ}$	Výnosy - hlavní činnost ¹	915 416	983 145	1 131 281
$N_{HČ}$	Náklady - hlavní činnost	906 020	983 585	1 126 020
FM	Finanční majetek	54 455	48 788	94 718
KCK	Krátkodobý cizí kapitál	94 545	104 148	138 470
V	Výnosy celkem ¹	917 031	984 805	1 133 301
N	Náklady celkem	907 182	984 723	1 127 453
ϕK	Průměrný kapitál (aktiva)	763 823	1 050 221	1 418 157
PH	Přidaná hodnota ²	784 320	852 687	997 077
ON	Osobní náklady	728 074	785 543	904 200
$HV_{DČ}$	Hospodářský výsledek - doplňková č.	453	522	587
$N_{DČ}$	Náklady - doplňková č.	1 162	1 138	1 433
Ae	Autarkie	101,09	99,96	100,47
$Ae_{HČ}$	Autarkie HČ	101,04	99,96	100,47
$Rn_{DČ}$	Nákladová rentabilita DČ	38,98	45,87	40,96
Lo	Okamžitá likvidita	57,60	46,84	68,40
Ok	Obrat kapitálu	120,06	93,77	80,01
PPr	Produktivita práce	107,73	108,55	110,27

(zdroj: VR-listiny, ZoČ 2022-2024, ZoČT 2022-2024, vlastní)

Poznámka:

¹ Výnosy jsou součtem tržeb, pronájmu, provozní dotace a ostatních výnosů

² Přidaná hodnota obsahuje provozní dotaci

Tabulka 44 - Vyhodnocení bonity KAMF* pro ZZS JmK

ukazatel KAMF*	stupnice hodnocení				
	1 velmi dobrý	2 dobrý	3 střední	4 špatný	5 alarmující
	škály hodnot v %				
2022					
Ae	101,09				
Ae _{HČ}	101,04				
Rn _{DČ}	38,98				
Lo	57,60				
Ok			120,06		
PPr				107,73	
2023					
Ae		99,96			
Ae _{HČ}		99,96			
Rn _{DČ}	45,87				
Lo	46,84				
Ok				93,77	
PPr				108,55	
2024					
Ae	100,75				
Ae _{HČ}	100,75				
Rn _{DČ}	40,96				
Lo	68,40				
Ok				80,01	
PPr				110,27	

(zdroj: vlastní)

Hodnoty Ae, Ae_{HČ}, Rn_{DČ} i Lo vykazují dlouhodobě velmi dobré výsledky. Naopak hodnoty Ok a PPr vykazují permanentně špatné hodnocení. Výsledky Ok i PPr jsou však dány už samotným charakterem činnosti ZZS JmJ, p.o. a nejsou ukazatelem, který by zvlášť negativně hodnotil ekonomickou stránku této společnosti.

9.2.6 Shrnutí a výsledky SWOT analýzy finanční

Také u dílčí SWOT analýzy z finanční oblasti jsem shrnula do Tabulky 45. V této tabulce jsem do jednotlivých kvadrantů vložila atributy SWOT analýz jednotlivých oblastí (Hlavní činnost, Vedlejší činnost, Fondy a Osobní náklady) s příslušnými váhami a body. Atributy jsem seřadila sestupně dle hodnoty váhy, v případě rovnosti váhy pak v sestupném pořadí bodů, což odpovídá sestupnému seřazení atributů v kvadrantech dle hodnoty vážených bodů.

Tabulka 45 - Souhrnná SWOT analýza finanční (jednotlivé atributy oblastí)

	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		váha	body		váha	body
Interní	Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stránky - WEAKNESS		
	Finanční krytí fondů	0,6	5	Zvýšení Kzáv	0,6	5
	Stabilní portfolio služeb	0,6	5	Slabé Rezervy	0,6	4
	Systém odměn a bonusů	0,6	5	Vysoká nákladovost ON	0,5	5
	Velká hodnota DHM	0,5	7	Klesající výše FSKP	0,5	4
	Stabilní hodnota Jmění	0,5	5	Platy v nižším decilu	0,4	3
	Nízká hodnota DZáv a DPoh	0,4	5			
	Součet vážených bodů S		17,0	Součet vážených bodů W		11,1
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES			Hrozby - THREATS		
	Dotační tituly kryjící náklady	0,8	5	Obdobná pandemie jako Covid-19	0,8	5
	Nové legislativní pravomoci a úkony ZZS- zvýšení výnosů	0,5	7	Legislativní změny financování-vícenáklady	0,7	5
	Nové aktivity kurzů	0,5	5	Nová energetická krize a vícenáklady	0,6	5
	Motivace pracovníků			Legislativní navýšení platů		
	pohyblivou složkou platu	0,3	5	zvýší náklady	0,5	6
	Možnost čerpání FO pro krytí mimořádných odměn	0,3	5	Nedostatečná tvorba fondů při poklesu hodnoty		
	Zvýšení dosahu marketingu	0,3	5	zlepšeného HV	0,5	5
	Součet vážených bodů O		14,5	Součet vážených bodů T		16,0

(zdroj: vlastní)

V Tabulce 46 jsem výsledky Tabulky 45 seskupila dle jednotlivých oblastí. Zatím, co v Tabulce 45 jsem seřazením atributů dle váhových bodů získala detailní přehled o vlivu jednotlivých atributů v kvadrantech, souhrnem v Tabulce 46 jsem opět získala rychlý přehled, která z oblastí nefinanční analýzy nejvíce ovlivnila příslušný kvadrant SWOT analýzy finanční. V Tabulce 47 jsem sestavila celkový přehled bodů kvadrantů finanční SWOT analýzy a výslednou finanční SWOT analýzu.

Tabulka 46 - Souhrnná SWOT analýza finanční (oblasti souhrnně)

	POZITIVNÍ +	<i>vážené body</i>	NEGATIVNÍ -	<i>vážené body</i>
Interní	Silné stránky - STRENGTHS		Slabé stránky - WEAKNESS	
	Hlavní činnost	8,0	Hlavní činnost	5,4
	Vedlejší činnost	3,0	Vedlejší činnost	2,5
	Fondy	3,0	Fondy	2,0
	Osobní náklady	3,0	Osobní náklady	1,2
	<i>Součet vážených bodů S</i>	17,0	<i>Součet vážených bodů W</i>	11,1
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES		Hrozby - THREATS	
	Hlavní činnost	7,5	Hlavní činnost	6,5
	Vedlejší činnost	4,0	Vedlejší činnost	4,0
	Fondy	1,5	Fondy	2,5
	Osobní náklady	1,5	Osobní náklady	3,0
	<i>Součet vážených bodů O</i>	14,5	<i>Součet vážených bodů T</i>	16,0

(zdroj: vlastní)

Tabulka 47 - Celková SWOT analýza finanční

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	17,0
Slabé stránky - WEAKNESS	11,1
Celkem INTERNÍ	+5,9
Příležitosti - OPORTUNITIES	14,5
Hrozby - THREATS	16,0
Celkem EXTERNÍ	-1,5
<i>Souhrnný výsledek za finanční analýzu</i>	+4,4

(zdroj: vlastní)

Srovnáním Tabulky 47 s Tabulkou 17 je patrné, že nefinanční atributy mají v globále větší vliv než atributy finanční. Nejvyšší difference je u kriteria STRENGTHS, ale také THREATS.

9.3 SWOT analýza celková

Dílčí SWOT analýzy (finanční a nefinanční), s přihlédnutím k KAMF* analytickému modelu, jsem přehledně seřadila dle atributů oblastí do Tabulky 48. Z této Tabulky 48 lze usuzovat, že na pozitivní interní stránky, tedy oblast STRENGTHS, mají nesporný a velký vliv především atributy z oblasti nefinanční, naopak u negativní interní oblasti, tedy WEAKNESS, dominují spíše atributy finanční.

V externí pozitivní oblasti, tedy OPORTUNITIES, opět dominují spíše nefinanční atributy, které tuto oblast výrazně ovlivňují. Naproti tomu je zde velmi výrazná, součtově ze všech kvadrantů nejvyšší, oblast THREATS, kde část atributů z obou oblastí (finanční i nefinanční) má velmi zásadní vliv. Rozložení je znázorněno v Grafu 6.

Tabulka 48 - Souhrnná Celková SWOT analýza (jednotlivé atributy oblastí)

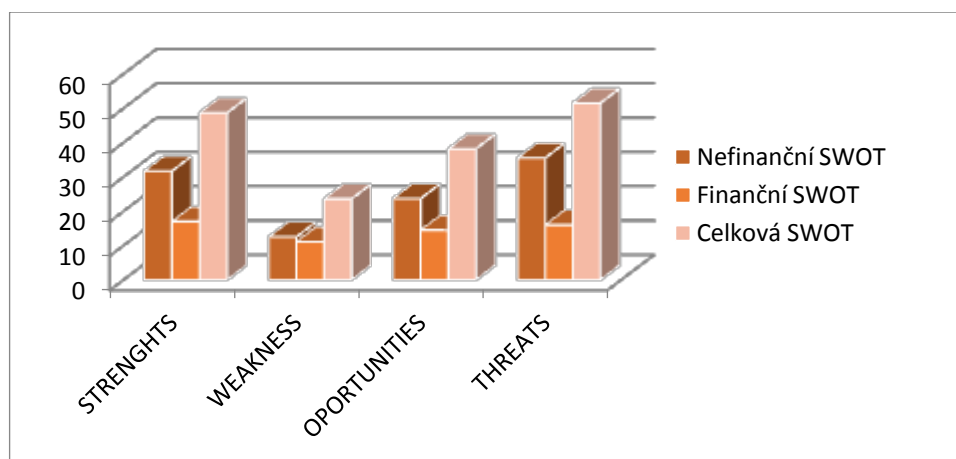
	POZITIVNÍ +			NEGATIVNÍ -		
		<i>váha</i>	<i>body</i>		<i>váha</i>	<i>body</i>
Interní	Silné stránky - STRENGTHS			Slabé stránky - WEAKNESS		
	Zvětšení perimetru dojezdu	0,8	6			
	Stabilita týmu	0,7	7			
	Dostupnost komunikací	0,7	5			
	Profesní zdatnost týmu	0,6	6	Zvýšení Kzav	0,6	5
	Finanční krytí fondů	0,6	5	Slabé Rezervy	0,6	4
	Stabilní portfolio služeb	0,6	5	Nutný průjezd městem při výjezdu severním směrem	0,5	7
	Systém odměn a bonusů	0,6	5	Nízká úroveň znalosti cizích jazyků u personálu	0,5	6
	Nová budova	0,5	7	Vliv silného provozu okolí	0,5	6
	Velká hodnota DHM	0,5	7	Vozidlo RZS starší 10 let	0,5	6
	Nízkoenergetický režim	0,5	6	Vysoká nákladovost ON	0,5	5
	Stabilní hodnota Jmění	0,5	5	Klesající výše FSKP	0,5	4
	Nízká hodnota DZáv a DPoh	0,4	5	Platy v nižším decilu	0,4	3
	Provozně-technické vybavení základny	0,4	5			
	Systém náboru a motivace	0,4	5			
	Personální technické zázemí	0,4	4			
	Znalost místopisu	0,4	4			
	Snížení rizika dop. nehod	0,3	4			
	<i>Součet vážených bodů S</i>		48,7	<i>Součet vážených bodů W</i>		23,6

(Pokračování Tabulky 48)

	POZITIVNÍ +		NEGATIVNÍ -			
	váha	body	váha	body		
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES		Hrozby - THREATS			
	Kooperace s okolními ZSS	0,8	6	Nedostatek personálu	0,9	8
	Dotační tituly kryjící náklady	0,8	5	Obdobná pandemie jako Covid-19	0,8	5
	Napojení na koridor dálnice Brno-Wien	0,7	6	Stavba dálnice a obchvatu	0,7	9
	Kooperace s IZS	0,6	6	Legislativní změny		5
	Přeshraniční spolupráce	0,6	6	financování-vícenálklady	0,7	8
	Nové legislativní pravomoci a úkony ZZS- zvýšení výnosů	0,5	7	Pendlerství	0,6	8
	Kooperace s LF MU Brno	0,5	6	Poruchovost vozidla	0,6	5
	Možnost školicích aktivit	0,5	6	Nová energetická krize a vícenálklady	0,6	4
	Nové aktivity kurzů	0,5	5	Nedostatek financí na údržbu	0,6	7
	Motivace pracovníků			Vysoké náklady na odpisy	0,5	7
	pohyblivou složkou platu	0,3	5	Změna legislativy	0,5	6
	Možnost čerpání FO pro krytí mimořádných odměn	0,3	5	Legislativní navýšení platů		
	Možnost promotion akcí	0,3	5	zvýší náklady	0,5	5
	Zvýšení dosahu marketingu	0,3	5	Zvýšení provozu v okolí	0,5	5
				Nedostatečná tvorba fondů při poklesu hodnoty zlepšeného HV	0,5	5
	Součet vážených bodů O		38,2	Součet vážených bodů T		51,5

(zdroj: vlastní)

Graf 6 - Rozložení kvadrantů Nefinanční, Finanční a Celkové SWOT analýzy



(zdroj: vlastní)

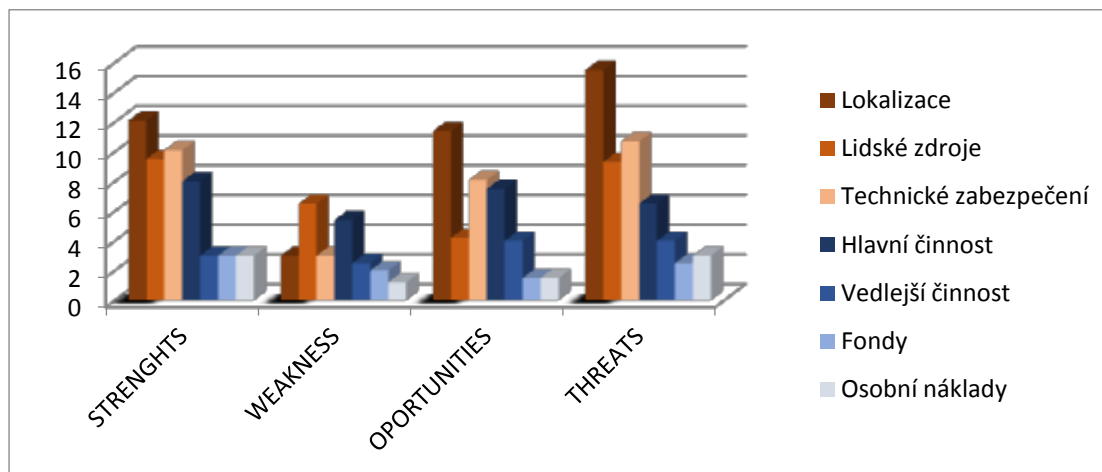
V Tabulce 49 jsem výsledky shrnula dle oblastí a vizualizovala pomocí Grafu 7.

Tabulka 49 - Souhrnná Celková SWOT analýza (oblasti souhrnně)

	POZITIVNÍ +	<i>vážené body</i>	NEGATIVNÍ -	<i>vážené body</i>
Interní	Silné stránky - STRENGTHS		Slabé stránky - WEAKNESS	
	Lokalizace	12,1	Lokalizace	3,0
	Lidské zdroje	9,5	Lidské zdroje	6,5
	Technické zabezpečení	10,1	Technické zabezpečení	3,0
	Hlavní činnost	8,0	Hlavní činnost	5,4
	Vedlejší činnost	3,0	Vedlejší činnost	2,5
	Fondy	3,0	Fondy	2,0
	Osobní náklady	3,0	Osobní náklady	1,2
	<i>Součet vážených bodů S</i>	48,7	<i>Součet vážených bodů W</i>	23,6
Externí	Příležitosti - OPORTUNITIES		Hrozby - THREATS	
	Lokalizace	11,4	Lokalizace	15,5
	Lidské zdroje	4,2	Lidské zdroje	9,3
	Technické zabezpečení	8,1	Technické zabezpečení	10,7
	Hlavní činnost	7,5	Hlavní činnost	6,5
	Vedlejší činnost	4,0	Vedlejší činnost	4,0
	Fondy	1,5	Fondy	2,5
	Osobní náklady	1,5	Osobní náklady	3,0
	<i>Součet vážených bodů O</i>	38,2	<i>Součet vážených bodů T</i>	51,5

(zdroj: vlastní)

Graf 7 - Vizualizace Celkové SWOT analýzy souhrnně po oblastech



(zdroj: vlastní)

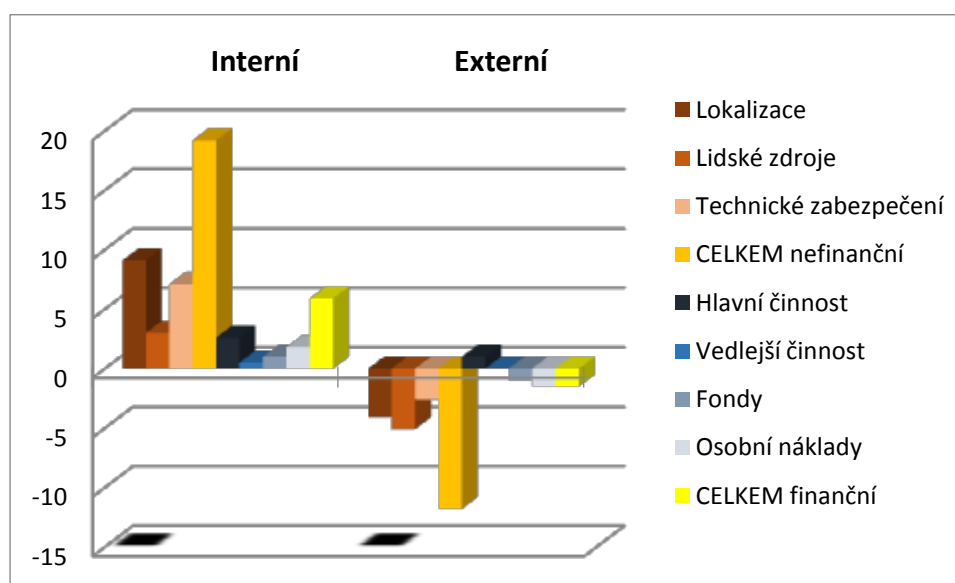
V Tabulce 50 jsem shrnula výsledky jednotlivých parciálních analýz a sumarizovala jsem již získaná, vypočtená, parciální data. Souhrnný výsledek SWOT analýzy za celek je kladný, hodnota +11,8, přičemž externí vlivy mají negativní charakter díky vysoké hodnotě kvadrantu THREATS. Výslednou SWOT analýzu a získaná souhrnná data jsem použila jako výchozí datovou sadu pro návrh řešení optimalizačního procesu společnosti ZZS JmK, p.o., respektive VZ ZZS Mikulov, jakožto její součástí.

Tabulka 50 - Celková SWOT analýza

Výsledek = Celkem SWOT	Celkem INTERNÍ + Celkem EXTERNÍ
Silné stránky - STRENGTHS	48,7
Slabé stránky - WEAKNESS	23,6
Celkem INTERNÍ	+25,1
Příležitosti - OPORTUNITIES	38,2
Hrozby - THREATS	51,5
Celkem EXTERNÍ	-13,3
Souhrnný výsledek za Celkovou analýzu	+11,8

(zdroj: vlastní)

Graf 8 - Vizualizace celkové SWOT analýzy



(zdroj: vlastní)

10 PROJEKTOVÉ ŘEŠENÍ ZEFEKTIVNĚNÍ ČINNOSTI ZZS VE MĚSTĚ MIKULOV

Efektivnost činnosti, a to jakékoliv, nespočívá pouze v prosté nápravě negativních atributů, či jejich eliminaci, ale především v posílení pozitivních aspektů a, pokud možno, i implementaci nových, inovativních řešení. A, samozřejmě, je nutno vždy sledovat také ekonomickou stránku řešení, tedy dodržení pravidla 3E.

10.1 Informace o projektu

Mým primárním záměrem navrhovaného projektu nebylo pouhé vytvoření, byť konkrétní, žádosti o dotaci či přímo projektový investiční záměr. V návrhu projektového řešení jsem se zaměřila na implementaci získaných poznatků z rešerší, SWOT analýz a znalosti regionu Mikulovska. Do projektového řešení jsem ale zároveň implementovala externí faktory, které zcela jistě mohou pozitivně ovlivnit optimalizační proces VZ ZZS Mikulov.

Návrh projektového řešení jsem tedy koncipovala jako ucelený návod k optimalizačním krokům nejen pro strategický management ZZS JmK, p.o., ale i pro management či samotné zaměstnance VZ ZZS Mikulov.

10.2 Počáteční stav projektu

Jakožto výchozí stav projektu jsem zvolila 1.1.2025. K uvedenému datu, respektive k datu 31.12.2024, jsem vyhodnotila finanční i nefinanční atributy (SWOT analýzy) a k uvedenému datu jsem i uzavřela vlastní rekognoskaci terénu i sběr ostatních dat. K výše uvedenému datu jsem také komplexně vyhodnotila veškeré atributy ZZS JmK, p.o., potažmo specifické atributy VZ ZZS Mikulov (Lokalizace, osobní náklady, technické vybavení atd.).

10.3 Cíl projektu

Jako komplexní cíl projektu jsem zvolila synergický efekt působení několika dílčích cílů, tedy: zvýšit efektivitu, rychlost a kvalitu zásahů ZZS ve městě Mikulov a přilehlém regionu prostřednictvím modernizace technologií, optimalizace tras, zlepšení mezioborové komunikace a školení obyvatelstva v poskytování první pomoci.

10.4 Návrhy na zvýšení efektivnosti

Při koncepci základní páteřní osy celého návrhu na zvýšení efektivnosti jsem vycházela z Celkové SWOT analýzy, jejíž výsledky jsem již uvedla v Tabulce 48. V návrhu řešení jsem nejprve stanovila klíčové principy, následně jsem vytyčila klíčové oblasti, do kterých jsem rozdělila atributy z Tabulky 48:

Klíčové principy návrhu řešení

- Udržení **STRENGTHS** atributů s výraznou váhou a bodovým hodnocením.
- Posílení **STRENGTHS** atributů s nižší váhou a bodovým hodnocením.
- Minimalizace **WEAKNESS** atributů, případně alespoň snížení váhy dopadu
- Maximální využití **OPORTUNITIES** a jejich realizace (přeměna ve **STRENGTHS**).
- Minimalizace dopadu **THREATS** atributů, případně alespoň snížení pravděpodobnosti jejich výskytu.

Klíčové oblasti projektu

a) Digitální podpora a dispečink

- Podpora **inteligentního dispečerského systému** s prediktivní analýzou rizik.
- GPS monitoring a **optimalizace tras výjezdových vozidel** v reálném čase.
- Automatizace předávání informací mezi dispečinkem a nemocnicí.
- Využití digitálních médií v HR a PR.

b) Lidské zdroje ZZS

- Posílení **vzdělávacího procesu** stávajících zaměstnanců **v oblasti výuky cizích jazyků** (němčina).
- Motivační program pro stávající zaměstnance.
- Zvýšení povědomí o bonusech a čerpání FO a FKSP mezi zaměstnanci.
- **Posílení marketingových aktivit** v oblasti HR a PR, využití soc. sítí.
- Zajištění finančních prostředků na případné krytí zvýšených ON.

c) Modernizace vybavení

- **Obnova vozového parku** – hybridní nebo plně elektrická sanitní vozidla.
- Pořízení a upgrade moderního přístrojového vybavení (defibrilátory, přenosné ultrazvuky, tablety pro e-dokumentaci).

d) Zvýšení dostupnosti ZZS

- Vytvoření **rychlého zásahového týmu** pro těžko přístupné lokality v turistické sezóně (Svatý kopeček, Pálava, rekreační oblast Novomlýnské nádrže, jihovýchodní část LVA).

e) Spolupráce s dalšími ZZS a složkami IZS

- Koordinační cvičení a **simulace zásahů** s hasiči a policií.
- Zpřístupnění a vyšší využívání sdíleného komunikačního kanálu (např. digitální platforma, Zello, TETRA).
- Efektivní kooperace se ZSS mimo region JmK.
- Efektivní kooperace mezi jednotkami VZ ZZS JmK.
- Přeshraniční spolupráce.

f) Osvěta a prevence

- Pravidelná **školení první pomoci pro veřejnost**, školy a firmy.
- Umístění **AED zařízení** na frekventovaných místech (náměstí, nádraží, vinařské stezky).
- Mobilní aplikace „ZZS Mikulov – volám pomoc“ pro snadnější komunikaci s dispečinkem.
- V rámci zdravotnického dozoru na akcích **zvýšit povědomí o ZSS**, využití pro PR a HR.
- Veřejné akce v rámci PR promotion s využitím **workshopových aktivit** (posílení PR a HR marketingu, prevenční projekty).
- Spolupráce na projektech LF MU Brno jako partner projektů.

10.5 Očekávané přínosy

ad a) Digitální podpora a dispečink

- Zkrácení dojezdové doby ZZS.

ad b) Lidské zdroje ZZS

- Zvýšení zájmu o povolání záchranáře.
- Zvýšení efektivity HR.

ad c) Modernizace vybavení

- **Zvýšení spolehlivosti** vozového parku.
- Snížení nákladů na opravy HIM.

ad d) Zvýšení dostupnosti ZZS

- Snížení rizika letality a mortality.
- Zvýšení efektivity zásahů ZZS.

e) Spolupráce s dalšími ZZS a složkami IZS

- Zvýšení efektivnosti a snížení negativních dopadů na zdraví a majetek obyvatel při živelných či technických pohromách.
- Zefektivnění kombinovaných zásahů (IZS kooperace) a zásahů v odlehlých lokalitách regionu (ZZS kooperace).
- Relativní snížení nákladovosti na jednici výjezdu.
- Vyšší efektivita spolupráce mezi složkami IZS

f) Osvěta a prevence

- Lepší připravenost veřejnosti na krizové situace.
- Zvýšení šance na přežití při náhlé zástavě oběhu.
- Zvýšení povědomí a zájmu veřejnosti o ZZS a případnou spolupráci (firmy) a zvýšení zájmu o práci v ZZS.

10.6 Ekonomické aspekty projektu

Predikovaná výše rozpočtu je orientační a je uvedena v Tabulce 51. Při stanovení rozpočtu jsem vycházela z předpokládaných nákladových položek a cen v místě a čase obvyklých.

Tabulka 51 - Rozpočet projektu (orientační)

Položka	Náklady Kč	Predikce zdroje krytí
Software a technologie	1.250.000	IROP ¹⁾ , příspěvek JmK
Obnova vozidel	4.000.000	IROP ²⁾ , příspěvek JmK
Školení zaměstnanců	250.000	příspěvek JmK
Osvěta	500.000	zisk z doplňkové činnosti, příspěvek JmK
LZ - motivační příspěvky	1.000.000	FO
Celkem	7.000.000	(zdroj: vlastní)

¹⁾ IROP - eHealth,

Možnosti:

Rozvoj elektronických služeb v oblasti zdravotnictví. (MMR, 2024).

²⁾ IROP - INTEGROVANÝ ZÁCHRANNÝ SYSTÉM – ZZS KRAJŮ – SC 2.1 (MMR)

Možnosti:

A) Pořízení materiálně-technického vybavení a vytvoření hmotných podmínek pro ZS IZS

1. pro předcházení změnám klimatu a novým hrozbám, pro řešení a odstraňování jejich následků a následků mimořádných událostí za účelem zvýšení připravenosti základních složek integrovaného záchranného systému, např. přístroje pro detekci nebezpečných látek, sanitní vozidla, zdravotnické přístroje);

2. pro zajištění dlouhodobé evakuace obyvatelstva s nouzovým přežitím za účelem zvýšení připravenosti ZS IZS (např. elektrocentrály, kogenerační jednotky, stan pro mimořádné události a krizové situace);

3. k zajištění kapacity nebo z odolnění staveb, objektů a zařízení ZS IZS (např. stavební úpravy pro zajištění kontinuální připravenosti techniky a rychlého nasazení prostředků).

B) Výstavba a modernizace výcvikových a vzdělávacích středisek a pořízení technického a technologického vybavení pro zajištění dostatečné připravenosti lidských zdrojů ZS IZS a zvýšení rozsahu a kvality poskytovaného vzdělávání a výcviku (např. trenažery, simulátory a výcviková pracoviště); (MMR, 2021).

10.7 Časový harmonogram projektu

Harmonogram realizace projektu má střednědobý charakter. Celková doba realizace činí tři roky. Harmonogram projektu jsem rozvrhla do čtyř etap:

Etapa I - fáze přípravy. V této etapě budou provedeny základní analýzy trhu a zároveň analýza dotačních výzev vhodných ke spolufinancování projektu. V této etapě jsem formálně zařadila také podetapy "PR a HR marketing", Spolupráce s IZS" a "Školení veřejnosti", které budou prováděny po celou dobu realizace projektu.

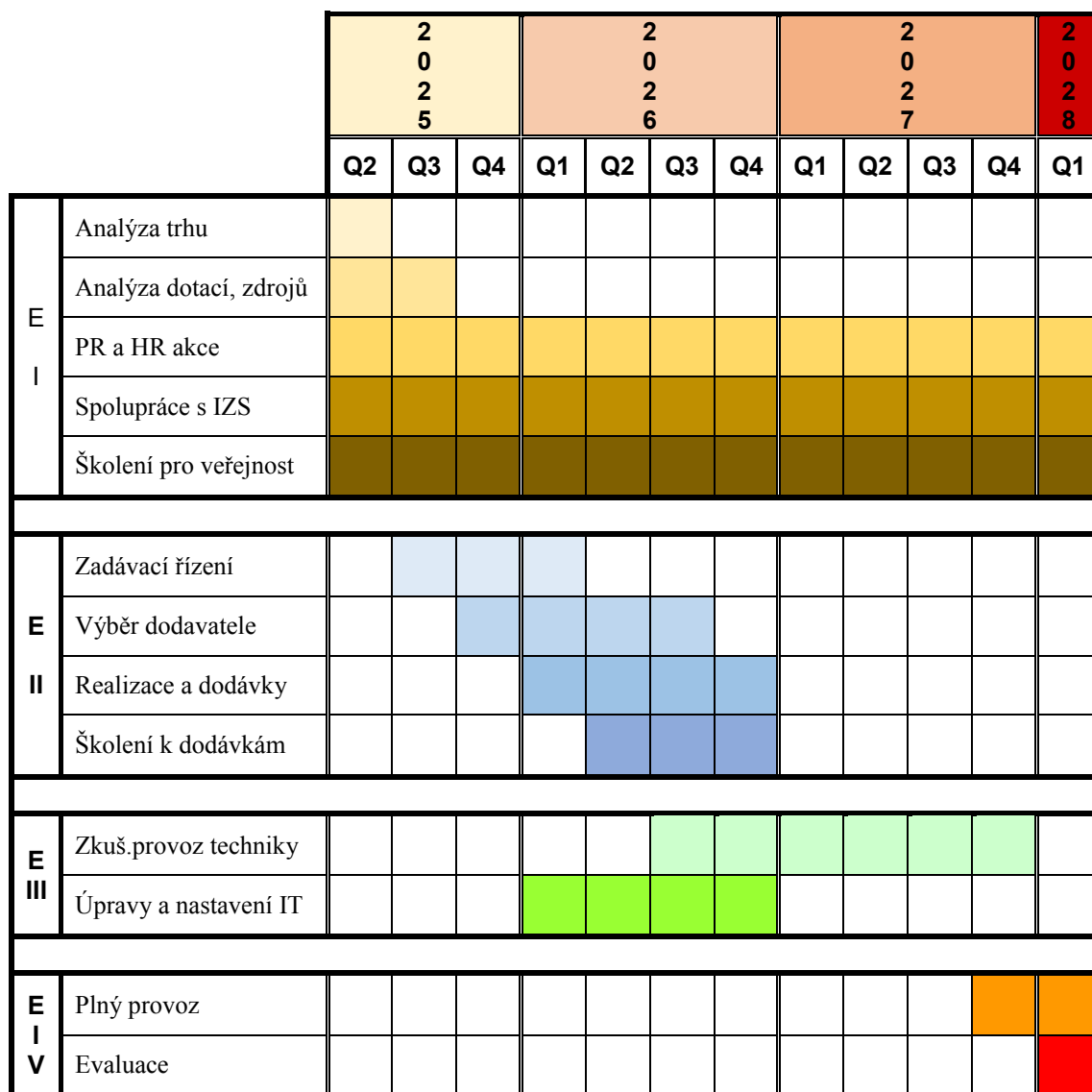
Etapa II - fáze realizace dodávek. V rané fázi této etapy budou realizována výběrová řízení v souladu s pravidly legislativy o zadávání veřejných zakázek. Následně, po řádném výběru dodavatele, proběhne realizace konkrétních dodávek, tedy techniky IT, vozového parku i technického zabezpečení budov.

Etapa III - fáze zkušebního provozu. V této etapě bude nejdelší subetapou projektu prověření a zkušební provoz veškeré techniky a IT SW a HW zařízení. Pro realizaci této fáze projektu jsem vyčlenila poměrně dlouhou dobu dvou let z celkové tříleté realizace projektu. V této důležité etapě bude odzkoušena technika dle podmínek provozu, případně doladěny jemné nuance efektivity jejich provozu.

Etapa IV - fáze přechodu do plného provozu a evaluace. Poslední fáze projektu je nejkratší fází. Jedná se o formální fázi, která umožní hladký přechod do plného provozu všech komponent projektu (technika i aktivity).

Časové rozložení, včetně dílčích subetap, jsem vizualizovala v kvartálním ročním Gantově diagramu, viz Graf 9. Diagram jsem uspořádala horizontálně dle etap a jejich subetap, ve vertikální rovině je časová osa rozdělena na roční úseky s vedlejším dělením na čtyři kvartály Q_i . Jedná se o předpokládaný harmonogram projektu, konkrétní časové úseky se mohou lišit v závislosti na externích podmínkách, například termíny vyhlášení a vyhodnocení konkrétní dotační výzvy. Časová prodleva od vyhlášení výzvy řídicím orgánem, přes podání žádosti, až do jejího schválení může trvat i více než půl roku.

Graf 9 - Gantův diagram realizace projektu



(zdroj: vlastní)

ZÁVĚR

Problematika financování v oblasti zdravotnictví je velmi často laickou i odbornou veřejností diskutované téma. Neboť v této oblasti dochází ke křížení dvou dilemat, tedy ekonomický a finanční dopad na veřejný rozpočet versus etické cíle a poslání samotného oboru zdravotnictví, je maximální efektivita využití rozpočtových finančních prostředků často velmi ožehavým tématem nejen na půdě Poslanecké sněmovny České republiky, ale i na půdě akademické.

Oblast zdravotnictví, záchranné služby a jejího poslání nevyjímaje, prochází kontinuální transformací s různými výstupy, které ne vždy mají pozitivní ohlas ve všech vrstvách obyvatelstva i politického establishmentu. Tuto situaci mnohdy komplikuje a určité napětí i ve sférách zdravotnictví komplikuje ne zcela dokonalá a smysluplná legislativa, která mnohdy sama o sobě jde spíše proti efektivitě vynakládání finančních prostředků ve zdravotnictví.

Ve své práci jsem se především zaměřila, jak již vyplývá z názvu práce, na **komplexní optimalizaci a zefektivnění činnosti ZZS JmK, p.o.** V práci jsou shrnuty jak teoretické poznatky legislativní a ekonomické, zaměřující se na problematiku legislativy, účetnictví i financování příspěvkových organizací ve zdravotnictví, tak veškerá analytická a statistická data, která jsou potřebná jako podklady pro návrh a realizaci opatření vedoucích ke zvýšení efektivnosti celého systému ZZS JmK, p.o., potažmo přímo VZ ZZS Mikulov. Jedná se především o ekonomické ukazatele, nefinanční a finanční SWOT analýzy, rozbor činnosti, lidských zdrojů i materiálně technického zabezpečení VZ ZZS Mikulov. Důkladnou SWOT analýzou všech atributů, které jsem získala z datových sad, skutečně nezaujatým rozbohem, kvantifikací i kvalifikací dat, jsem získala výchozí podklady pro sestavení plánu zefektivnění celého procesu fungování VZ ZZS Mikulov.

Výsledek práce jsem nepojala jako dogmatický předpis, který vždy a za každých okolností musí být, byť ad absurdum, bezezbytku naplněn. Výsledek této práce jsem koncipovala jakožto vodítko, návrh projektového řízení ve střednědobém časovém horizontu, který postupnou realizací navržených kroků povede k dílčímu a následně celkovému zefektivnění celého procesu fungování v oblasti ZZS. Celý proces zefektivnění je, samozřejmě, složitá, finančně i časově náročná záležitost. Ale popravdě, je možné hodnotu lidského zdraví a života poměřovat pouze pohledem finančním a časovým? Na straně druhé zvýšení efektivity výrazně napomůže možná právě k záchraně dalších životů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Legislativa a zákony

ČESKO. Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341>. [citováno 2025-12-12].

ČESKO. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2010-222>. [citováno 2025-12-12].

ČESKO. Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-99>. [citováno 2025-02-11].

ČESKO. Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>. [citováno 2024-12-10].

ČESKO. Vyhláška č. 134/1998, kterou se vydává seznam zdravotních výkonů s bodovými hodnotami, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 1998-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-134>. [citováno 2024-12-17].

ČESKO. Vyhláška č. 269/2022 Sb., kterou se mění vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2022-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2022-269>. [citováno 2024-12-12].

ČESKO. Vyhláška č. 296/2012 Sb., o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby, poskytovatele zdravotnické záchranné služby a poskytovatele přepravy pacientů neodkladné péče dopravními prostředky a o požadavcích na tyto dopravní prostředky, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2022-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-296>. [citováno 2025-03-11].

ČESKO. Vyhláška č. 310/2020 Sb., kterou se mění vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2020-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-310>. [citováno 2024-12-15].

ČESKO. Vyhláška č. 314/2024 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2025, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2024-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2024-314>. [citováno 2024-12-15].

ČESKO. Vyhláška č. 324/2015 Sb., kterou se mění vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2015-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2015-324>. [citováno 2024-12-22].

ČESKO. Vyhláška č. 410/2009 Sb., prováděcí vyhláška k účetnictví pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2009-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-410>. [citováno 2024-12-20].

ČESKO. Vyhláška č. 504/2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky, ve znění pozdějších předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2002-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-504>. [citováno 2024-12-21].

ČESKO. Zákon č. 35/2025 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o Národní rozvojové bance, ve znění pozdějších předpisů právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2024-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2025-35>. [citováno 2025-02-20].

ČESKO. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2012-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [citováno 2024-12-16].

ČESKO. Zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činnosti souvisejících s poskytováním zdravotní péče (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních). v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>. [citováno 2024-12-11].

ČESKO. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>. [citováno 2024-12-06].

ČESKO. Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-129>. [citováno 2024-12-06].

ČESKO. Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-131>. [citováno 2024-12-06].

ČESKO. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech státu, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-218>. [citováno 2024-12-06].

ČESKO. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v aktuálním znění pozdějších právních předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2000-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>. [citováno 2024-12-06].

ČESKO. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2001-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>. [citováno 2024-12-06].

ČESKO. Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2011-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372>. [citováno 2025-01-03].

ČESKO. Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2011-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-374>. [citováno 2025-01-03].

ČESKO. Zákon č. 477/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2008-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2008-477>. [citováno 2024-12-06].

ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů. Online. In: *Zákony pro lidi*. 1991-2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>. [citováno 2024-12-06].

Knihy a časopisy

FRANĚK, O., 2023. *Manuál operátora zdravotnického operačního střediska*. Praha: Ondřej Franěk. ISBN 978-80-908057-5-0.

HAVLAN, P., JANEČEK, J., 2015. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-057-4.

HAVLAN, P., 2019. *Veřejný majetek*. Brno: Masarykova univerzita, Edice učebnic Právnické fakulty MU č. 530. ISBN 978-80-210-8333-2.

HOŠÁKOVÁ, A., LANG M., 2018. *Účetnictví, daň z příjmů a daň silniční v příspěvkových organizacích (včetně účetních případů)*. Ostrava: EconomPress. ISBN 978-80-907152-0-2.

KOPECKÝ, P., 2020. K povaze příspěvkové organizace územního samosprávného celku. *Správní právo: odborný časopis pro oblast státní správy a správního práva*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, Správní právo, Roč. 53 (2020), č. 4. ISSN 0139-6005.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, K., 2018. *Praktický průvodce účtováním příspěvkových organizací*. 2. aktualizované vydání. Praha: Anag. ISBN 978-80-7554-133-8.

OZCAN, Y.A., 2017. *Analytics and Decision Support in Health Care Operations Management*. New York: Jossey-Bass. ISBN 978-1-119-21982-8.

PELIKÁNOVÁ, A., 2024. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada. ISBN: 978-80-271-5249-0.

POSPÍŠIL, P., LEBIEDZIK., M., 2017. SOME OF THE THEORETICAL BASIS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE CZECH REPUBLIC. *DANUBE: Law and Economics Review*. Berlin: Walter de Gruyter GmbH, 2017, ročník. 8, č. 1, s. 31-43. ISSN 1804-6746.

POSPÍŠIL, P., ŠTEFANKOVÁ, B., DURCZOKOVÁ, I. 2009. Příspěvkové organizace územních samosprávných celků-proces zřízení a zřizovací listina. *UNES-účetnictví a daně pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, organizační složky státu a nevýdělečné organizace*. Praha: ASPI, a.s., VII, č. 2. ISSN 1214-181X.

RŮČKOVÁ, P., 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5534-2.

SVOBODOVÁ, J., 2023. *Účtová osnova, České účetní standardy 2023*. Praha: ANAG. ISBN 978-80-7554-386-8.

ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0249-5.

ZELMAN, W.N., McCUE, M.J., GLICK, N.D., THOMAS, M.S., 2020. *Financial Management of Health Care Organizations: An Introduction to Fundamental Tools, Concepts and Applications*. New York: Jossey-Bass. ISBN 978-1-119-55384-7.

ÚZ č. 1576 - *Účetnictví veřejného sektoru (ÚSC, organizační složky státu, příspěvkové organizace, státní fondy a další instituce)*, 2024. Praha: Sagit. ISBN 978-80-7488-618-8.

ÚZ č. 1578 - *České účetní standardy*, 2024. Praha: Sagit. ISBN 978-80-7488-620-1.

Online zdroje

CALICCHIO, Stefano, 2021. *SWOT ANALÝZA VE 4 KROCÍCH: Jak využít matici SWOT pro změnu v kariéře a podnikání*. Online. Stefano Calicchio ISBN 979-12-208420-4-4. Dostupné z: https://books.google.cz/books/about/SWOT_ANAL%C3%9DZA_VE_4_KROCI%C3%8DCH_Jak_vyu%C5%BE%C3%ADt.html?id=hhBBEAAQBAJ&redir_esc=y. [cit. 2023-03-05].

KOTRBA, R., 2003. *Stanovisko Ministerstva financí k problematice vlastnictví majetku příspěvkových organizací zřízených obcí a krajem, čj.: 124/43 515/200*. Online. In: zprávy Ministerstva financí České republiky pro finanční orgány obcí a krajů, ročník 2003, číslo 1, s.3. Dostupné z: <http://denik.obce.cz>. [citováno 2024-12-19].

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Změna ve způsobu čerpání FKSP (nabývá účinnosti dnem 19. února 2025*. Online. Praha: MFČR, oddělení Rozpočtová legislativa. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/statni-rozpocet/legislativa-statniho-rozpocetu/2025/zmena-ve-zpusobu-cerpani-fksp-58911>. [citováno 2025-02-19].

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Monitor-aplikace*. Online. Praha: MFČR. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.gov.cz/ucetni-jednotka/00346292/prehled?rad=t&obdobi=2412>. [citováno 2025-03-27].

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2023. *ARES-Administrativní registr ekonomických subjektů*. Online. Praha: MFČR. Dostupné z: <https://ares.gov.cz/ekonomicke-subjekty?ico=00346292>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2020. *Pendleři*. Online. Praha: MPSV. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/pendleri>. [citováno 2024-12-16].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Informace a statistiky o průměrném výdělků (ISPV) za rok 2024*. Online. Praha: MPSV. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/ispv>. [citováno 2025-02-22].

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY, 2022. *79. výzva IROP - eHealth - SC 1.1.*. Online. Praha: MPSV. Dostupné z: <https://irop.gov.cz/cs/vyzvy-2021-2027/vyzvy/12vyzvairop>. [citováno 2025-03-20].

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČESKÉ REPUBLIKY, 2024. *79. výzva IROP - eHealth - SC 1.1.*. Online. Praha: MPSV. Dostupné z: <https://irop.gov.cz/cs/vyzvy-2021-2027/vyzvy/79vyzvairop>. [citováno 2025-03-20].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Registrační list - 79111. LÉKAŘSKÉ VYŠETŘENÍ A ODBORNÁ PŘEDNEMOCNIČNÍ NEODKLADNÁ PÉČE Á 15 MINUT, POSKYTOVANÉ LÉKAŘEM ZDRAVOTNICKÉ ZÁCHRANNÉ SLUŽBY, Obsah registračního listu.* Online. Praha: MZČR. Dostupné z: <https://szv.mzcr.cz/Vykon/Detail/79111>. [citováno 2025-02-17].

MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin.* Online. Praha: MSČR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=220868>. [citováno 2025-03-29].

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *Registrační list - 06713. PŘEDNEMOCNIČNÍ NEODKLADNÁ PÉČE, SLEDOVÁNÍ, PŘÍPADNĚ TRANSPORT PACIENTA ZDRAVOTNICKÝM ZÁCHRANÁŘEM NEBO SESTROU PRO INTENZIVNÍ PÉČI Á 15 MINUT. Obsah registračního listu.* Online. Praha: MZČR. Dostupné z: <https://szv.mzcr.cz/Vykon/Detail/03713>. [citováno 2025-02-17].

PŮČEK, M. J., PÁLENÍKOVÁ, M., 2022. *Hospodárnost, efektivnost, účelnost (jako nástroj pro zlepšení řízení a kontroly veřejných financí).* Online. Brno: Masarykova universita, Ekonomicko-správní fakulta. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2022-09-27_Priloha-c-1-k-Analyze-vnitrnich-kontrolnich-systemu-Hospodarnost-efektivnost-ucelnost.pdf. [citováno 2024-12-19].

TREXIMA, 2025. *Informace a statistiky o průměrném výdělku (ISPV).* Dostupné z: https://www.ispv.cz/getattachment/4cee8c59-05be4bf3-8cfb-a27c73da403f/CR_244_PLS-xlsx.aspx?disposition=attachment. [citováno 2025-02-17].

VŠEOBECNÁ ZDRAVOTNÍ POJIŠŤOVNA ČESKÉ REPUBLIKY, 2025. *ČÍSELNÍK DOPRAVA verze 00989 s platností od 1. 1. 2025.* Online. Praha: VZP ČR. Dostupné z: <https://media.vzpstatic.cz/media/Default/dokumenty/ciselniky/ostatni/ciselnik-doprava-verze-00989.pdf>. [citováno 2025-02-17].

ZZS JMK, 2022. *Zpráva o činnosti 2022.* Online. Brno: ZZS JmK. Dostupné z: https://www.zzs.jmk.cz/sites/default/files/dokumenty/zprava_o_cinnosti_2022.pdf [citováno 2025-03-22].

ZZS JMK, 2022. *Zpráva o činnosti tabulky 2022*. Online. Brno: ZZS JmK. Dostupné z: https://www.zzsrmk.cz/sites/default/files/dokumenty/zprava_o_cinnosti_tabulky_2022.pdf. [citováno 2025-03-22].

ZZS JMK, 2023. *Zpráva o činnosti 2023*. Online. Brno: ZZS JmK. Dostupné z: https://www.zzsrmk.cz/sites/default/files/dokumenty/zprava_o_cinnosti_2023.pdf. [citováno 2025-03-22].

ZZS JMK, 2023. *Zpráva o činnosti tabulky 2023*. Online. Brno: ZZS JmK. Dostupné z: https://www.zzsrmk.cz/sites/default/files/dokumenty/zprava_o_cinnosti_tabulky_2023.pdf. [citováno 2025-03-22].

ZZS JMK, 2024. *Zpráva o činnosti 2024*. Online. Brno: ZZS JmK. Dostupné z: https://www.zzsrmk.cz/sites/default/files/dokumenty/zprava_o_cinnosti_2024.pdf. [citováno 2025-03-22].

ZZS JMK, 2024. *Zpráva o činnosti tabulky 2024*. Online. Brno: ZZS JmK. Dostupné z: https://www.zzsrmk.cz/sites/default/files/dokumenty/zprava_o_cinnosti_tabulky_2024.pdf. [citováno 2025-03-22].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Srovnání Metoda I a Metoda II konstrukce SWOT analýzy	56
Obrázek 2 - Situační plán starého umístění VZ ZZS Mikulov v centru města	59
Obrázek 3 - Dopravní obslužnost původní lokalizace VZ ZZS Mikulov	60
Obrázek 4 - Situační plán stávajícího umístění VZ ZZS Mikulov	61
Obrázek 5 - Dopravní obslužnost nové lokalizace VZ ZZS Mikulov	61
Obrázek 6 - Perimetr dojezdů vozidel VZ ZZS Mikulov	62
Obrázek 7 - Organizační struktura ZZS JmK, p.o	63
Obrázek 8 - Síť výjezdových základen ZZS JmK	64
Obrázek 9 - Nová budova VZ ZZS Mikulov v areálu IZS na ulici 28. října v Mikulově....	72
Obrázek 10 - FVE na budově VZ ZZS Mikulov	72
Obrázek 11 - Provozně-technické vybavení základny	73
Obrázek 12 - Vybavení technického zázemí personálu	73
Obrázek 13 - Vozidlo RZP (číslo 520), MB Sprinter	74
Obrázek 14 - Vybavení vozidla RZP	74
Obrázek 15 - Printscreen datové sady Sheet PLS-M4	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Bodové hodnocení dopravních výkonů dle ÚV	35
Tabulka 2 - Tarifní platy 2024 pracovníků ZZS	44
Tabulka 3 - Přehled škál a klasifikačních stupňů modelu KAMF*	50
Tabulka 4 - Vybraný schématický model SWOT analýzy	53
Tabulka 5 - Model vyhodnocení SWOT analýzy	53
Tabulka 6 - Metody získání dat pro tvorbu nefinanční SWOT analýzy	55
Tabulka 7 - Stáří vozidel ZZS JmK, p.o.	66
Tabulka 8 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Lokalizace"	68
Tabulka 9 - Celková SWOT analýza - Oblast "Lokalizace"	68
Tabulka 10 - Profesní struktura VZ ZSS Mikulov	69
Tabulka 11 - Věkové složení VZ ZZS Mikulov	69
Tabulka 12 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Lidské zdroje"	71
Tabulka 13 - Celková SWOT analýza - Oblast "Lidské zdroje"	71
Tabulka 14 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Technické zabezpečení"	75
Tabulka 15 - Celková SWOT analýza - Oblast "Technické zabezpečení"	75
Tabulka 16 - Souhrnná SWOT analýza nefinanční (jednotlivé atributy oblastí)	76
Tabulka 17 - Souhrnná SWOT analýza nefinanční (oblasti souhrnně)	77
Tabulka 18 - Celková SWOT analýza nefinanční	77
Tabulka 19 - VH ZZS JmK, p.o - hlavní a vedlejší činnost v tis.Kč	78
Tabulka 20 - VH ZZS JmK, p.o - souhrnně v tis. Kč	78
Tabulka 21 - Přehled Výnosů a Nákladů v tis. Kč - Oblast "Hlavní činnost"	79
Tabulka 22 - Absolutní a poměrová finanční analýza VZZ ZZS JmK, p.o.....	80
Tabulka 23 - Ekonomické ukazatele Rozvahy ZZS JmK, p.o. v tis. Kč	82
Tabulka 24 - Absolutní (rozdílová) finanční analýza Rozvahy ZZS JmK, p.o.	83
Tabulka 25 - Relativní (poměrová) finanční analýza Rozvahy ZZS JmK, p.o.	83
Tabulka 26 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Hlavní činnost"	84
Tabulka 27 - Celková SWOT analýza - Oblast "Hlavní činnost"	84
Tabulka 28 - Přehled Výnosů a Nákladů v tis. Kč - Oblast "Vedlejší činnost"	85
Tabulka 29 - Absolutní a poměrová finanční analýza VZZ ZZS JmK, p.o.....	86
Tabulka 30 - Detailní rozpis výnosů účtu 602 "Výnosy z prodeje služeb"	87
Tabulka 31 - Cenové relace za výkony položky 602 Výnosy za služby	87
Tabulka 32 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Vedlejší činnost"	88
Tabulka 33 - Celková SWOT analýza - Oblast "Vedlejší činnost"	88
Tabulka 34 - Tvorba a čerpání fondů.....	89

Tabulka 35 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Fondy"	90
Tabulka 36 - Celková SWOT analýza - Oblast "Fondy"	90
Tabulka 37 - Platového rozložení v Kč ve VZ ZZS Mikulov	91
Tabulka 38 - Srovnání platů VZ ZZS Mikulov s daty platů v ČR (na pozicích).....	94
Tabulka 39 - Struktura osobních nákladů ZZS JmK, p.o.....	96
Tabulka 40 - Absolutní a poměrová finanční analýza ON v ZZS JmK, p.o.....	96
Tabulka 41 - Dílčí SWOT analýza - Oblast "Osobní náklady"	97
Tabulka 42 - Celková SWOT analýza - Oblast "Osobní náklady"	97
Tabulka 43 - Výpočet: KAMF* bonitní model.....	98
Tabulka 44 - Vyhodnocení bonity KAMF* pro ZZS JmK.....	99
Tabulka 45 - Souhrnná SWOT analýza finanční (jednotlivé atributy oblastí)	100
Tabulka 46 - Souhrnná SWOT analýza finanční (oblasti souhrnně)	101
Tabulka 47 - Celková SWOT analýza finanční	101
Tabulka 48 - Souhrnná Celková SWOT analýza (jednotlivé atributy oblastí)	102
Tabulka 49 - Souhrnná Celková SWOT analýza (oblasti souhrnně).....	104
Tabulka 50 - Celková SWOT analýza	105
Tabulka 51 - Rozpočet projektu (orientační)	110

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Stáří vozidel ZZS JmK, p.o.	66
Graf 2 - Věkové složení VZ ZZS Mikulov	70
Graf 3 - Graf platového rozložení v Kč ve VZ ZSS Mikulov	91
Graf 4 - Rozložení platů ve VZ ZSS Mikulov - bez příplatků a benefitů.....	92
Graf 5 - Rozložení platů ve VZ ZSS Mikulov - s příplatky a benefity.....	92
Graf 6 - Rozložení kvadrantů Nefinanční, Finanční a Celkové SWOT analýzy	103
Graf 7 - Vizualizace Celkové SWOT analýzy souhrnně po oblastech	104
Graf 8 - Vizualizace celkové SWOT analýzy.....	105
Graf 9 - Gantův diagram realizace projektu	112

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ϕ	průměr, průměrná hodnota
3E	z angličtiny: Efficiency, Effectiveness, Economy, pravidlo Účelnosti, Efektivnosti a Hospodárnosti
A	aktiva
ad	z latiny: předložka k, do atd. ve smyslu "ve spojení s"
ad absurdum	[ad absurdum], z latiny: dovedeno do absurdity, přehnané dokonalosti
ad hoc	[ad hoc], z latiny: (jen) k tomu účelu.
ad oculos	[ad okulós], z latiny: „před oči“, ve významu jasně, názorně
AED zařízení	z angličtiny: Automatic External Defibrillation, automatický externí defibrilátor,
autarkie	z řečtiny: soběstačnost, v ekonomii má význam hospodářské nezávislosti na externích zdrojích
BAMF	z angličtiny: Bilancial Analyse of Municipal Firm, Bilanční analýza municipální firmy
CK	celkový kapitál
ČÚS701	Český účetní standard č. 701 – Účty a zásady účtování na účtech
ČÚS703	Český účetní standard č. 703 - Transfery
ČÚS704	Český účetní standard č. 704 – Fondy účetní jednotky
ČÚS706	Český účetní standard č. 706 - Opravné položky a vyřazení pohledávek
ČÚS707	Český účetní standard č. 707 - Zásoby
ČÚS708	Český účetní standard č. 708 - Odpisování dlouhodobého majetku
ČÚS709	Český účetní standard č. 709 - Vlastní zdroje
ČÚS7010	Český účetní standard č. 710 - Dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý hmotný majetek
de iure	[de jure], z latiny: dle práva, v právním pojetí, legislativně atd.
de facto	[de fakto], z latiny: ve skutečnosti, dle zvyklostí, zpravidla, běžně atd.

DM	dlouhodobý majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DPoh	dlouhodobé pohledávky
DZáv	dlouhodobé závazky
FI	fond investic
FM	finanční majetek
FO	fond odměn
FR	fond rezerv
FKSP	fond kulturních a sociálních potřeb
HW	hardware, fyzická část výpočetní techniky
HR	[ejdž ár] z angličtiny: human resources, personální oblast, personalistika
HZS	hasičský záchranný sbor
IZS	Integrovaný záchranný systém
IOP	Integrovaný operační program
ISPV	Informace a statistiky o průměrném výdělku
IROP	Integrovaný regionální operační program
IT	informační technologie
JmK	Jihomoravský kraj
K	kapitál
KAMF*	Klasifikační analýza municipální firmy
KCK	krátkodobý celkový kapitál
KFM	krátkodobý finanční majetek
KN	katastr nemovitostí

komparabilita	z latiny: srovnávání, princip, podle něhož lze srovnávat pouze jevy stejného řádu, jevy souměřitelné, resp. alespoň min. příbuzné
KP	krátkodobá pasiva
KPoh	krátkodobé pohledávky
KZáv	krátkodobé závazky
letalita	z latiny: smrtnost, podíl zemřelých ze skupiny osob, která trpí určitým onemocněním nebo je zasažena jiným jevem, liší se od mortality, která je vztažena k celkové populaci
LF MU	Lékařská fakulta Masarykovy Univerzity v Brně
Lo	okamžitá likvidita
Lp	pohotová likvidita
LSPP	lékařská služba první pomoci
LVA	Lednicko-valtický areál
LZ	lidské zdroje
MF	Ministerstvo financí České republiky
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj České republiky
mortalita	z latiny: úmrtnost, počet zemřelých na dané onemocnění za určité časové období (1 rok) vztažený na populační jednotku (100.000 obyvatel), liší se od letality, která je vztažena k počtu zasažených daným jevem
MPz	míra pokrytí ztráty
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
MS	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
MZ	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
N	náklady
NPO	Národní plán obnovy
NV222	Nařízení vlády č. 222/2010 Sb.
NV341	Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.

OA	oběžná aktiva
Od	odpisy
Ok	obrat kapitálu
ON	osobní náklady
OP	operační program
OP Z+	Operační program Zaměstnanost (2021-2027)
OZ	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
P	pasiva
PH	přidaná hodnota
p.o.	příspěvková organizace
Poh	pohledávky
PPr	produktivita práce
PPZ	přepočtený počet zaměstnanců
PR	[pí ár], z angličtiny: public relations, vztahy s veřejností
Rn	nákladová rentabilita
Rv	výnosová rentabilita, výnosový variátor
Rz	rentabilita
RV	[rande vú], z francouzštiny: rendez – vous, setkávací systém, kde lékař se zdravotnickým záchranářem vyjíždějí k zásahům v „malém“ sanitním voze. Lékař je tak využitelný v době transportu pacienta do zdravotnického zařízení. Pokud zdravotní stav pacienta nevyžaduje intenzivní péči pod přímým lékařským dohledem, může být k dispozici pro další zásah. Každý lékař RV tak může spolupracovat až se třemi posádkami RZP
RZP	rychlá zdravotnická pomoc, ve „velké“ sanitce je trojčlenná posádka (lékař a dva zdravotničtí záchranáři, případně záchranář a řidič), přičemž celá posádka funguje jako celek, lékař je po celou dobu výkonu trvale přítomen v sanitce a do doby ukončení výkonu jej nelze využít pro další případ

SF EU	strukturální fondy Evropské unie
SF ČR	strukturální fondy České republiky
SÚ	syntetický účet
SW	software, programová část výpočetní techniky
SWOT	zkratka z anglického originálu, kde S = Strengths (Silné stránky), W = Weaknesses (Slabé stránky), O = Opportunities (Příležitosti), T = Threats (Hrozby)
TER	[tý í ár], z angličtiny: Transparent, Efficiency, Responsibility, pravidlo Transparentnosti, Efektivity a Odpovědnosti
ÚSC	Územně samosprávný celek
ÚV	tzv. úhradová vyhláška, aktuálně Vyhláška č. 314/2024 Sb., o stanovení hodnot bodu, výše úhrad za hrazené služby a regulačních omezení pro rok 2025, ve znění pozdějších předpisů
V	výnos
Vk	výkonnost
V99	Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, ve znění pozdějších předpisů
V114	Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů
V296	Vyhláška č. 296/2012 Sb., o požadavcích na vybavení poskytovatele zdravotnické dopravní služby, poskytovatele zdravotnické záchranné služby a poskytovatele přepravy pacientů neodkladné péče dopravními prostředky a o požadavcích na tyto dopravní prostředky, ve znění pozdějších předpisů
V410	Vyhláška č. 410/2009 Sb., prováděcí vyhláška k účetnictví pro některé vybrané účetní jednotky, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů (především Vyhlášky č. 269/2022 Sb. a Vyhlášky č. 310/2020 Sb.)
VR	veřejný rejstřík

VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna
+Z	zisk
-Z	ztráta
Záv	závazky
ZL	zřizovací listina
ZoČ	zpráva o činnosti ZZS JMK
ZoČT	zpráva o činnosti ZZS Jmk - Tabulky
ZoFK	Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole
ZoHMP	Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze
ZoNZP	Zákon č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických pracovnících
ZoK	Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajská zřízení)
ZoO	Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)
ZoRPÚR	Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
ZoRPS	Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech státu
ZoÚ	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů
ZoZ	Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů
ZoZS	Zákon č. 374/2011 Sb., o zdravotnické záchranné službě, v aktuálním znění pozdějších právních úprav a předpisů
ZVH	zlepšený výsledek hospodaření
ZZS	Zdravotnická záchranná služba