

--

# **Návrh realizace nového domu s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín**

Bc. Veronika Dančíková

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Dančíková**  
Osobní číslo: **M17577**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh realizace nového domu s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice příspěvkových organizací.
- Popište legislativní rámec sociálních služeb.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současnou situaci domů s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín.
- Analyzujte zdroje a náklady na provoz navrhovaného domu s pečovatelskou službou.
- Navrhněte projekt realizace nového domu s pečovatelskou službou pro seniory.
- Podrobně projekt časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. Praha: Grada, 2011, 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.  
HELDMAN, Kim. PMP Project Management Professional exam: study guide. Ninth edition. Indianapolis: Sybex, a Wiley Brand, 2018, 711 s. ISBN 978-1-119-42090-3.  
KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 11th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, c2013, 1264 s. ISBN 978-1-118-02227-6.  
ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, 165 s. ISBN 978-80-271-0249-5.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miroslava Dolejšová, Ph.D.  
Ústav statistiky a kvantitativních metod  
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018  
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitelka ústavu*

\*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajování práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12.4.2019

Jméno a příjmení: Veronika Dančíková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem této diplomové práce je návrh projektu realizace nového domu s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín a vyhodnocení, zda je realizovatelný v praxi. V rámci řešení práce bylo využito metod analýzy trhu ke zjištění současné situace domovů pro seniory v Hodoníně, které potvrdilo nedostatečnou kapacitu domovů. Ke zjištění zájmu byl proveden dotazníkový průzkum a jeho vyhodnocení za pomoci popisné a testovací statistiky. Vyhodnocení dotazníku prokázalo zájem obyvatel o domov pro seniory. Byly analyzovány vybrané finanční ukazatele města a bylo zjištěno, že financování projektu je možné i z vlastních zdrojů města. Na základě zjištěných poznatků byl navrhnout nový domov pro seniory a projekt byl podroben nákladové, časové i rizikové analýze. Pro vyhodnocení finanční stránky projektu byl sestaven rozpočet, který potvrdil finanční realizovatelnost. Výsledkem práce je tedy projekt, který je realizovatelný v praxi.

Klíčová slova: domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, příspěvková organizace, sociální služby, projekt

## **ABSTRACT**

The purpose of this thesis is new facility development proposal of home with service care for seniors in Hodonín and evaluation if the project is feasible in practice. In the framework of the work was used methods of market analysis to determine the current situation of homes for seniors in Hodonín, which confirmed the insufficient capacity of homes. A questionnaire survey and its evaluation using descriptive and test statistics was conducted to determine the interest. Evaluation of the questionnaire showed the interest of the population in the home for seniors. Selected financial indicators of the city were analyzed and it was found that the financing of the project is also possible from the city's own resources. Based on the findings, a new home for seniors was proposed and project was subjected to cost, time and risk analysis. The budget was calculate for purpose of evaluation of finance of project. It was confirmed that project is financially feasible. The result of the thesis is therefore a project that can be implemented in practice.

Keywords: home for seniors, home with special régime, contributory organization, social services, project

Ráda bych vyjádřila poděkování vedoucí mé diplomové práce Ing. Miroslavě Dolejšové, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi poskytla při vedení mé práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>11</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 STUDIE PROVEDITELNOSTI .....</b>	<b>14</b>
1.1 PROJEKT .....	15
1.1.1 Předinvestiční fáze projektu .....	16
1.1.2 Investiční fáze projektu .....	16
1.1.3 Provozní fáze projektu .....	17
1.1.4 Ukončení provozu a likvidace .....	17
1.2 ANALÝZA TRHU.....	17
1.2.1 Cílový trh .....	18
1.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	18
1.4 MATERIÁLOVÉ VSTUPY A ENERGIE.....	19
1.5 UMÍSTĚNÍ JEDNOTKY .....	19
1.6 PRACOVNÍ SÍLA .....	20
1.7 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ .....	20
1.8 ANALÝZA RIZIK.....	20
1.8.1 Dopad na projekt a pravděpodobnost.....	21
1.9 PENĚŽNÍ TOKY PRO HODNOCENÍ EKONOMICKÉ EFEKTIVNOSTI PROJEKTŮ .....	21
1.9.1 Investiční náklady (výdaje).....	21
1.9.1.1 Náklady na pořízení dlouhodobého majetku .....	21
1.9.1.2 Čistý pracovní kapitál .....	21
1.9.2 Příjmy a výdaje v období provozu .....	22
1.10 PLÁN REALIZACE.....	22
<b>2 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE .....</b>	<b>23</b>
2.1 ZALOŽENÍ ORGANIZACE .....	23
2.1.1 Poslání .....	24
2.2 HOSPODAŘENÍ S MAJETKEM ZŘIZOVATELE.....	24
2.3 DANĚ .....	25
2.3.1 Daň z přidané hodnoty .....	25
2.3.2 Daň z nabytí nemovitosti .....	25
2.3.3 Daň z nemovitých věcí.....	25
2.3.4 Daň z příjmů.....	26
2.3.5 Silniční daň.....	26
2.4 TRANSFERY .....	26
2.5 STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI.....	26
2.5.1 Strategické plánování .....	27
2.5.2 Financování příspěvkových organizací.....	27

2.6	LEGISLATIVNÍ RÁMEC SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	28
2.6.1	Příspěvek na péči sociálních služeb .....	28
2.6.2	Druhy sociálních služeb .....	29
2.6.2.1	Domov pro seniory .....	29
2.6.2.2	Domovy se zvláštním režimem.....	29
2.6.3	Úhrada za sociální služby.....	29
2.6.4	Údaje o poskytovaných sociálních službách.....	30
2.6.5	Financování sociálních potřeb.....	30
2.7	FINANČNÍ PODPORA V JIHMORAVSKÉM KRAJI .....	31
2.7.1	Vyrovňovací platba .....	31
2.7.2	Výpočet optimální finanční podpory .....	32
2.7.2.1	Stanovení FP .....	32
2.7.3	Nadměrná vyrovnávací platba.....	33
<b>3</b>	<b>ANALYTICKÉ METODY .....</b>	<b>34</b>
3.1	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	34
3.1.1	Porterova analýza pěti sil .....	34
3.1.1.1	Potencionální nově vstupující firmy .....	34
3.1.1.2	Konkurenti v odvětví .....	35
3.1.1.3	Substituty .....	35
3.1.1.4	Odběratelé.....	35
3.1.1.5	Dodavatelé .....	36
3.1.2	SWOT analýza .....	36
3.1.3	PEST analýza .....	36
3.2	VYBRANÉ FINANČNÍ UKAZATELE .....	37
3.2.1	Celková zadluženost.....	37
3.2.2	Míra zadluženosti .....	37
3.2.3	Míra oddlužování .....	37
3.2.4	Okamžitá likvidita.....	37
3.2.5	Výsledek hospodaření .....	38
3.3	PEARSONŮV CHÍ-KVADRÁT TEST NEZÁVISLOSTI.....	38
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>4</b>	<b>MĚSTO HODONÍN.....</b>	<b>40</b>
4.1	ANALÝZA VYBRANÝCH UKAZATELŮ .....	40
4.1.1	Analýza vybraných ukazatelů města Hodonín .....	40
4.1.2	Porovnání vybraných ukazatelů města Hodonína s obcemi Jihomoravského kraje.....	42
<b>5</b>	<b>ANALÝZA TRHU.....</b>	<b>44</b>
5.1	ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	44
5.1.1	Stávající konkurenti .....	44
5.1.1.1	S-centrum Hodonín.....	44
5.1.1.2	Domov pro seniory Bažantnice.....	45
5.1.1.3	Zhodnocení .....	46
5.1.2	Potencionální konkurenti .....	47
5.1.3	Dodavatelé.....	47
5.1.4	Odběratelé .....	47
5.1.5	Substituty.....	48



5.2	PEST ANALÝZA .....	49
5.2.1	Politicko-legislativní prostředí .....	49
5.2.2	Ekonomické prostředí .....	51
5.2.3	Technologické prostředí .....	51
5.2.4	Sociální prostředí .....	51
5.3	DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM .....	53
5.3.1	Metodika průzkumu .....	53
5.3.2	Struktura respondentů .....	54
5.3.3	Odpovědi respondentů .....	55
5.3.3.1	Otázka číslo 1 .....	55
5.3.3.2	Otázka číslo 2 .....	57
5.3.4	Testování hypotéz .....	59
5.3.5	Závěr analýzy dotazníkového šetření .....	62
<b>6</b>	<b>ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>PROJEKT .....</b>	<b>65</b>
7.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU .....	65
7.1.1	Název organizace .....	65
7.1.2	Poslání .....	65
7.1.3	Cílová skupina .....	65
7.1.4	Poskytované služby .....	66
7.1.4.1	Ubytování .....	66
7.1.4.2	Stravování .....	66
7.1.4.3	Pečovatelská služba .....	66
7.1.5	Cena služeb .....	67
7.1.5.1	Ubytování .....	67
7.1.5.2	Stravování .....	68
7.1.6	Organizační struktura .....	68
7.2	UMÍSTĚNÍ DOMOVA .....	68
7.2.1	Pozemek výstavby .....	69
7.3	KAPACITA DOMU .....	69
7.4	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU .....	71
7.4.1	Výběr zodpovědných osob za projekt .....	71
7.4.2	Zadání a vypracování technicko - ekonomické studie .....	71
7.4.3	Výběr umístění domova .....	71
7.4.4	Projektová dokumentace a žádost o stavební povolení .....	71
7.4.5	Výběr stavební firmy .....	71
7.4.6	Výstavba domu .....	72
7.4.7	Kolaudace .....	72
7.4.8	Zřízení příspěvkové organizace .....	72
7.4.9	Ostatní aktivity před zahájením provozu .....	72
7.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	72
7.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	75
7.6.1	Vynaložené výdaje v jednotlivých letech .....	76

7.7	FINANCOVÁNÍ PROJEKTU .....	77
7.8	ROZPOČET DOMU S PEČOVATELSKOU SLUŽBOU A ZDROJE FINANCOVÁNÍ .....	79
7.8.1	Rozpočet.....	79
7.8.1.1	Tržby za vlastní výkony a zboží .....	79
7.8.1.2	Vyrovnávací platba .....	81
7.8.1.3	Příspěvky na provoz a ostatní výnosy.....	83
7.8.1.4	Spotřebované nákupy a nakupované služby .....	84
7.8.1.5	Osobní náklady .....	84
7.8.1.6	Odpisy .....	85
7.8.1.7	Stanovení potřebné výše vyrovnávací platby .....	86
7.8.2	Rozvaha.....	88
7.8.3	Cash flow .....	90
7.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	90
7.9.1	Rizika .....	91
7.9.2	Shrnutí rizikové analýzy .....	93
<b>8</b>	<b>ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>	<b>95</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>103</b>

## ÚVOD

S přibývajícím věkem člověka se mění jeho fyzické i psychické zdraví. V seniorském věku je úroveň zdraví ve stejné věkové kategorii rozdílná, někdo zvládá veškerou péči o sebe pouze s vlastní pomocí, někdo potřebuje pomoc další fyzické osoby. Další fyzickou osobou mohou být rodinní příslušníci nebo pracovníci organizace poskytující sociální služby. S trendem stárnutí obyvatelstva roste i potřeba zvyšování počtu organizací poskytující sociální služby seniorům. Ve městě Hodonín poskytují sociální péči pro seniory tři organizace, dvě formou pobytových služeb a jedna formou terénních služeb. Čekací doba na umístění do domova pro seniory je dlouhá a kapacita lůžek domovů pro seniory se tak zdá nedostatečná. Navíc v následujících letech se potřeba kapacit bude pravděpodobně zvyšovat. Každý senior má právo na důstojný život, ale při nedostatku kapacit v pobytových zařízeních je obtížné jim je zajistit. Tato diplomová práce vzniká v reakci na problém nedostatečných kapacit v ubytovacích zařízeních s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín. Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt realizace nového domu s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín a zhodnotit realizovatelnost takového projektu.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část bude obsahovat poznatky týkající se projektu a studie proveditelnosti, problematiku sociálních služeb a příspěvkových organizací a další analytické metody použité v praktické části práce. V praktické části se budu zabývat analýzou trhu za účelem zjištění, jestli má nový dům s pečovatelskou službou ve městě Hodonín smysl. Cílem analýzy bude zjistit sílu konkurence, výši chybějící kapacity pro domov pro seniory a vlivy makro okolí. Dotazníkovým průzkumem bude zjištěno veřejné mínění o potřebě založení nového domu. Dále budu analyzovat finanční prostředky města Hodonín na financování projektu. Po analýze bude vypracován projekt nového domu s pečovatelskou službou, provedena nákladová, časová i riziková analýza. Závěrem bude projekt vyhodnocen z hlediska jeho realizace na základě rozpočtu na provoz nového domu s pečovatelskou službou a zajištění financování provozu domova.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout projekt pro založení nového domu s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín a vyhodnotit jeho realizovatelnost v praxi především z hlediska financí.

Cílem teoretické části je zpracovat potřebné teoretické poznatky související s problematikou příspěvkových organizací, se studií proveditelnosti, s poskytováním sociálních služeb a vybraných analytických metod. Teoretická část je vypracována pomocí literární rešerše.

V praktické části je cílem analyzovat současnou situaci domů s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín za použití analytických metod PEST analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a dotazníkového průzkumu. Metodou PEST budou analyzovány vnější vlivy na projekt. Metoda pěti sil bude využita k analýze konkurenčního prostředí mezi stávajícími domovy pro seniory, k analýze chybějících kapacit domovů pro seniory a substitutů. Dotazníkový průzkum slouží k analýze zájmu o nový dům s pečovatelskou službou v Hodoníně. Dalším cílem je analyzovat finanční prostředky města Hodonín na financování projektu za pomoci analýzy vybraných finančních ukazatelů. Na základě zjištěných informací bude navržen projekt na založení nového domu s pečovatelskou službou pro seniory. Budou analyzovány zdroje a náklady na provoz domu s pečovatelskou službou. Projekt bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 STUDIE PROVEDITELNOSTI

Studie proveditelnosti, která se také označuje jako technicko - ekonomická studie, je studie, která popisuje investiční záměr. Zpracovává se v předinvestiční fázi projektu a účelem je zhodnotit všechny alternativy, a posoudit, zda je daný projekt realizovatelný. Studie proveditelnosti také poskytuje podklady pro investiční rozhodnutí (Sieber, 2004).

Kvůli časové náročnosti studie proveditelnosti (Fotr a Souček, 2011) se jako základ finálního rozhodnutí zpracovává tzv. předběžná technicko - ekonomická studie. Struktura i náplň předběžné technicko - ekonomické studie a úplné technicko - ekonomické studie jsou stejné. Liší se v detailnosti informací, hloubce analýzy a prověřování variant projektu (Fotr a Souček, 2011).

Technicko - ekonomická studie je rozdělena do několika témat zahrnující problematiku, jež se řeší v souvislosti s projektem. Tyto témata lze řešit v samostatných kapitolách a není nutné je řešit postupně. Ale je nutné průběžně kontrolovat již zpracované části podle nových poznatků, protože jedna problematika může mít dopad na jiné již zpracované téma. Je tedy nutné postupně zpřesňovat jednotlivé na sobě vzájemně závislé části studie (Sieber, 2004).

Podle Siebera (2004) je vhodné odpovědět na následující otázky:

- Jaký je název, smysl a zaměření projektu?
- Jaké služby případně produkty budou díky projektu poskytovány, případně jaký problém řeší?
- Kdo je investorem (resp. vlastníkem či provozovatelem) projektu či jeho dílčích částí?
- Jaká je kapacita (velikost) projektu a jaká je jeho lokalizace (kde bude investice zřízena a provozována)?
- Jaká jsou ostatní významná specifika projektu?

Technicko - ekonomická studie by podle Fotra a Součka (2005) měla poskytnout všechny podstatné informace pro celkové vyhodnocení projektu a měla by obsahovat následující složky:

- Analýza trhu a marketingové strategie
- Popis technologie a velikost výrobní jednotky
- Materiálové vstupy a energie

- Umístění výrobní jednotky
- Pracovní síly
- Organizace a řízení
- Finanční analýza a hodnocení
- Analýza rizik
- Plán realizace

## 1.1 Projekt

Podle Kerznera (2013) může být za projekt považována jakákoliv série činností a úkolů, která splňují následující podmínky:

- Mají konkrétní cíl, který má být dokončen v rámci určité specifikace
- Mají určené datum zahájení a ukončení
- Mají limitovaný rozpočet
- Spotřebovávají lidské a nelidské zdroje (peníze, lidé, vybavení)
- Jsou multifunkční

Heldman (2018) uvádí další charakteristiky projektu:

- Projekt je jedinečný
- Projekt je dočasný a má určené datum zahájení a ukončení
- Projekt je kompletní tehdy, když jsou dosaženy cíle projektu nebo je rozhodnuto, že projekt není nadále uskutečnitelný
- Úspěšný projekt je takový, který je v souladu s očekáváním vlastníků
- Projekt iniciuje změnu v organizaci
- Projekt vytváří hodnoty

Fotr a Souček (2011) dělí projekt na čtyři fáze života:

- Předinvestiční fáze (předprojektová příprava)
- Investiční fáze (projektová příprava a realizace výstavby)
- Provozní (operační)
- Ukončení provozu a likvidace

### 1.1.1 Předinvestiční fáze projektu

V této fázi probíhají přípravné práce a rozhoduje se o jeho realizaci či zamítnutí (Báčová, 2005). Tato fáze většinou zahrnuje identifikaci podnikatelských příležitostí, předběžný výběr projektů a přípravu projektu s analýzou a variantami, hodnocení budoucího projektu a rozhodnutí o realizaci či zamítnutí (Fotr a Souček, 2011).

Podle Fotra a Součka (2011) v předinvestiční fázi projektu probíhají studie:

- Studie příležitostí
- Předběžná technicko - ekonomická studie
- Technicko - ekonomická studie

### 1.1.2 Investiční fáze projektu

Investiční fáze projektu trvá v období od začátku projektu výstavby až po zahájení provozu projektu. Obvykle v této fázi převažují výdaje nad příjmy, a proto se jedná o nejnákladnější část projektu (Báčová, 2005).

Fotr a Souček (2011) rozdělují projekt do následujících etap:

- Zpracování zadání stavby – jedná se o dokument, který definuje důvod vzniku, souvislosti, cíle a rozsah projektu. Specifikuje základní informace potřebné pro návrh a realizaci projektu týkající se surovin, produktů, kapacit, požadavků na energie a pomocné látky, omezujících podmínek a aplikovaných standardů.
- Zpracování úvodní projektové dokumentace – dokument, který zpracovává projekt dostatečně podrobně, aby byl vhodný pro zpřesnění odhadu nákladů pro konečné schválení projektu, získání územního rozhodnutí a stavebního povolení.
- Zpracování realizační projektové dokumentace – účelem je umožnit vypracování všech inženýrských výpočtů, výkresů a dokumentace požadované k realizaci projektu.
- Realizace výstavby
- Příprava uvedení do provozu, uvedení do provozu a zkušební provoz
- Aktualizace systémů a dokumentace



### 1.1.3 Provozní fáze projektu

Fotr a Souček (2011) dělí tuto fázi na krátkodobý a dlouhodobý pohled. Krátkodobý pohled zahrnuje uvedení projektu do provozu. V této fázi mohou vznikat problémy způsobené např. nedostatečnou kvalifikací pracovníků a většinou mají původ v realizační fázi projektu. Dlouhodobý pohled se týká strategie, na níž byl projekt založen a z toho vycházející výnosy a náklady. Korekční opatření při odchýlení jsou v této fázi většinou velmi nákladné. Dále také zahrnují činnosti zahrnující spolehlivý provoz – tedy údržbu a náklady na ni.

### 1.1.4 Ukončení provozu a likvidace

Tato fáze je spojena s příjmy z likvidovaného majetku a výdajů na likvidaci (Fotr a Souček, 2011).

Mulačová a Mulač (2013) uvádí následující dílčí aspekty patřící do projektu:

- Specifikace cíle projektu
- Formulace činností, které jsou potřebné pro splnění vytyčeného cíle/cílů
- Vytvoření časového harmonogramu
- Zajištění potřebných zdrojů (finance, materiál, lidské zdroje)
- Zajištění možných rizik a jejich možných opatření
- Zpracování studie proveditelnosti
- Tvorba finanční analýzy a finančního plánu

## 1.2 Analýza trhu

Johnson a Scholes (2000) rozdělují analýzu trhu na analýzu prostředí a marketingový výzkum. Analýza prostředí řeší problematiku okolí podniku z hlediska makro vlivů a specifických sil konkurence.

Podle Fotra a Součka (2005) je pro rozhodování o parametrech projektu klíčovou aktivitou získání informací o trhu a jeho okolí, jejich analýza a hodnocení. Analýza trhu by měla obsahovat:

- Stanovení cílového trhu projektu
- Analýzu zákazníků
- Definování segmentů trhu
- Analýzu tržní konkurence

- Distribuční kanály
- Oborová analýza
- Stanovení budoucího vývoje poptávky

Fotr a Souček (2005) definují marketingový výzkum jako „*získávání, analýza a hodnocení informací o trhu a jeho okolí, zahrnující především takové faktory, jako je poptávka, konkurence, potřeby a chování zákazníků, konkurenční produkty a marketingové nástroje*“.

Podle Mareše (2006) je dotazník nejčastěji využívaným nástrojem sběru dat v kvantitativním výzkumu. Výhodou dotazníků je získání velkého množství dat od velkého počtu respondentů v poměrně krátké době. Dotazník by měl být anonymní, aby se zvýšila upřímnost odpovědí dotazovaných. Otázky v dotazníku mohou být otevřené, uzavřené, polootevřené a škálové. Otázky musí být především srozumitelné. Další výhodou dotazníku je, že respondenti mohou více zvažovat odpovědi, nejsou pod tlakem z důvodu potřeby rychlého odpovídání.

### 1.2.1 Cílový trh

Cílový trh je část trhu, na který podnik plánuje umístit své výrobky nebo služby. Představují ho všichni zákazníci, které chce podnik svojí službou nebo produktem oslovit. Cílový trh může být vymezen například podle geografie, demografie nebo nákupní preference. K definici cílového trhu je zapotřebí:

- Definice nabídky – popis produktu či služby
- Výzkum trhu – zhodnocení situace na trhu, jeho trendů a velikost trhu
- Segmentace trhu – upřesnění profilu jednotlivých segmentů zákazníků
- Targeting – výběr segmentu nebo segmentů, na které se zaměří propagace (Cílový trh (Target Market), 2017)

## 1.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie vyjadřuje základní záměry, kterých chce podnik v dlouhém časovém horizontu v oblasti marketingu dosáhnout, tak aby pomocí marketingu byly naplněny strategické obchodní cíle a bylo dosaženo konkurenční výhody (Hanzelková, 2009).

Proces strategického řízení marketingu je procesem několika činností – marketingové strategické analýzy, definování marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontroly dosažení marketingových cílů (Hanzelková, 2009).

Podle Foreta, Procházky a Urbánka (2003) je marketingová strategie vymezena odpovědí na otázku „Co dělat“. Dále uvádějí, že základním rámcem marketingové strategie jsou:

- Cíle, kterých má být dosaženo
- Uvažované strategické alternativy
- Cíloví zákazníci
- Identifikace konkurentů pro každou cílovou skupinu zákazníků
- Prezentace podstaty produktu nebo služby cílovým zákazníkům

#### **1.4 Materiálové vstupy a energie**

Podle Fotra a Součka (2005) bychom při volbě vstupů měli brát v úvahu především následující faktory:

- Dostupnost základního materiálu
- Možnost substituce daného materiálu v případě nedostupnosti
- Kvalita materiálu
- Vzdálenost zdrojů materiálu, která ovlivňuje dopravní náklady
- Míra rizika vstupů spojená se zabezpečováním zdrojů – plynulost dodávek
- Cenová úroveň materiálu

Volba materiálu souvisí s volbou jeho dodavatelů, přičemž by měl být kladen důraz na snížení nákladů a spolehlivosti (Fotr a Souček, 2005).

#### **1.5 Umístění jednotky**

Podle Fotra a Součka (2005) je účelné postupovat při výběru umístění jednotky v několika krocích. V prvním kroku vyloučit lokality, jež nesplňují podmínky projektu nebo ty, které jsou méně výhodné. V druhém kroku se detailněji analyzuje a hodnotí užší výběr variant a ve třetím kroku se posuzují a hodnotí varianty v rámci zvolené lokality z hlediska dalších kritérií, jako jsou např. existence sociální infrastruktury jako bydlení, školy, lékařská zařízení atd.

## 1.6 Pracovní síla

Podle Fotra a Součka (2005) je pro plánování pracovních sil třeba posuzovat následující faktory:

- Poptávka a nabídka pracovníků
- Legislativní podmínky
- Počet pracovních dnů v roce

Sieber (2004) udává, že ze zvolené varianty řešení procesních, organizačních, pracovně-právních a jiných personálních otázek musí být výstupem podklady pro finanční kalkulace nákladů jednotlivých procesů, především nákladů na pracovní síly.

## 1.7 Organizace a řízení

Podle Siebera (2004) musí organizační struktura odpovídat individuálním potřebám investiční akce. Organizační struktura je jedinečná pro daný projekt, neexistuje žádná všeobecně použitelná optimální organizační struktura.

V průběhu životního cyklu se může organizační struktura měnit. V takovém případě je potřeba organizační strukturu navrhnout pro všechny fáze projektu. Největší rozdíl v organizační struktuře se očekává mezi investiční a provozní fází. Velmi často se organizační struktura zřizuje až pro provozní etapu, přičemž pro investiční etapu funguje stávající organizační struktura investora. K tomu dochází především v případech kdy je investor na výstavbu investičních záměrů orientován, anebo pokud jsou organizační práce související s výstavbou řešeny outsourcingem (Sieber, 2004)

## 1.8 Analýza rizik

Podle Heldman (2018) rizika zahrnují hrozby i příležitosti pro projekt. Proces řízení rizik zahrnuje identifikaci, analýzu a plány pro potenciální pozitivní i negativní rizika, které by mohly ovlivnit projekt. Účelem je minimalizovat pravděpodobnost a dopad negativních rizik a maximalizovat pravděpodobnost a dopad pozitivních rizik.

Podle Kerznera (2013) rizika projektu zahrnují náklady, financování, harmonogram, smluvní kontrakty, technická rizika a politická rizika. Tato rizika by měla dostat hodnocení, které bude vyjadřovat jejich dopad na projekt. Poté by měla být vyjádřena pravděpodobnost, že takové riziko nastane.

### 1.8.1 Dopad na projekt a pravděpodobnost

Pravděpodobnost je šance, že daná událost nastane. Pravděpodobnost je vyjádřena čísly 0,0 – 1,0. 1 znamená, že pravděpodobnost je 100 %. Určit pravděpodobnost rizika je velmi obtížné a jedná se pouze o dohad. Dopad je vyjádření v jaké míře bude mít riziko na projekt vliv a hodnotí se ve stupních 0,0 – 1,0. Účelem hodnocení dopadu a pravděpodobnosti je stanovit měřítko, které popíše důležitost rizikové události, a čím vyšší hodnoty dosahuje výsledek, tím více bychom se měli na riziko zaměřit (Heldman, 2018).

## 1.9 Peněžní toky pro hodnocení ekonomické efektivity projektů

Stanovení peněžních toků projektů je při jejich hodnocení klíčové. Peněžní tok projektu pro hodnocení ekonomické efektivity tvoří veškeré příjmy a výdaje, které projekt generuje během výstavby, provozu a při likvidaci (Fotr a Souček, 2011).

### 1.9.1 Investiční náklady (výdaje)

Je to souhrn všech nákladů, které musí být vynaloženy na vybudování jednotky poskytující služby a zabezpečení jejího provozu. Prostředky na zajištění těchto nákladů jsou dlouhodobě vázány v projektu. Investiční náklady rozdělujeme na dlouhodobý majetek, čistý pracovní kapitál a ostatní náklady kapitálového charakteru (Fotr a Souček, 2011).

#### 1.9.1.1 Náklady na pořízení dlouhodobého majetku

Patří sem náklady na pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a náklady na jeho zajištění. Mezi zajišťovací náklady patří především náklady na získání pozemků, náklady stavební a náklady na pořízení strojů. Dále náklady na zpracování studií, projektové dokumentace, přeprava, montáž atd. (Fotr a Souček, 2011)

#### 1.9.1.2 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál se vypočte jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Jedná se o prostředky, které lze použít k bezproblémovému zajištění provozu činnosti. ČPK vymezuje, jak velký podíl dlouhodobého kapitálu připadá na financování běžné činnosti, resp. oběžných aktiv. (Růčková a Roubíčková, 2012). Aby byl podnik likvidní, musí mít přebytek likvidních aktiv nad krátkodobými závazky v dostatečné výši (Knápková et al., 2017).

### 1.9.2 Příjmy a výdaje v období provozu

Nepřímá metoda stanovení provozního peněžního toku je založena na určení plánovaných výnosů a nákladů projektu a poté provedení korekce na příjmy a výdaje (Fotr a Souček, 2011). Podle Knápkové a kolektivu lze znázornit úpravu CF následovně:

#### **Počáteční stav peněžních prostředků**

Výsledek hospodaření

+ odpisy

+ tvorba dlouhodobých rezerv

- snížení dlouhodobých rezerv

+ zvýšení závazků (krátkodobých), časového rozlišení pasiv

- snížení závazků (krátkodobých), časového rozlišení pasiv

- zvýšení pohledávek, časového rozlišení aktiv

+ snížení pohledávek, časového rozlišení aktiv

- zvýšení zásob

+ snížení zásob

= **CF z provozní činnosti**

- výdaje s pořízením dlouhodobého majetku

+ příjmy z prodeje dlouhodobého majetku

= **CF z investiční činnosti**

± dlouhodobé závazky (krátkodobé)

± dopady změn vlastního kapitálu

= **CF z finanční činnosti**

**Konečný stav peněžních prostředků**

### 1.10 .Plán realizace

Podle Fotra a Součka (2005) by plán realizace měl především stanovit:

- Jednotlivé aktivity, které je třeba zabezpečit
- Termíny, ve kterých je potřeba dokončit tyto aktivity
- Osoby odpovědné za realizaci
- Finanční prostředky, které bude realizace jednotlivých aktivit vyžadovat
- Vzájemné vztahy a závislosti jednotlivých aktivit
- Aktivity, které jsou pro realizaci kritické a je proto důležité jim věnovat zvláštní pozornost

## 2 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

Příspěvkové organizace patří do sféry veřejného sektoru. Z důvodu, že své služby poskytují buď bezplatně, nebo za cenu nižší než by byla cena skutečná, jejich činnost není možné provozovat na principu samofinancování. Příspěvkové organizace může zřizovat stát jako příspěvkovou organizaci státu, anebo ji mohou zřizovat územní samosprávné celky (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Podle zákona č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů „*Územní samosprávný celek zřizuje příspěvkové organizace pro takové činnosti ve své působnosti, které jsou zpravidla neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu*“

### 2.1 Založení organizace

O zřízení příspěvkové organizace rozhoduje zastupitelstvo obce. Zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která obsahuje následující náležitosti (Otrusinová a Kubíčková, 2011):

- „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<sup>16d</sup>); 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 – 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“*

U svěřeného majetku je vlastníkem majetku zřizovatel, který předává tento majetek příspěvkové organizaci k hospodaření a příspěvková organizace tento majetek zahrnuje do aktiv a účtuje o něm (Otrusinová a Kubíčková, 2011). Svěřený majetek je také příspěvkovou organizací odepisován (Morávek a Prokúpková, 2014-).

### **2.1.1 Poslání**

Podle Šedivého a Medlíkové (2017) musí mít nezisková organizace své poslání, která určuje právní formu organizace a zaměstnanci musí být s tímto posláním ztotožněni a veřejnost mu musí rozumět. Poslání musí být motivační, stručné a srozumitelné, jednoduché, musí vymezovat jedinečnost organizace a vyjadřovat co organizace dělá a pro koho. Poslání plní následující funkce:

- Předurčuje právní formu organizace
- Reaguje na společenskou potřebu
- Vycházejí z něj hodnoty
- Vymezuje prostor pro produkty organizace
- Umožňuje fundraising
- Motivuje
- Udržuje tvář a image organizace

## **2.2 Hospodaření s majetkem zřizovatele**

Podle zákona č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů hospodaří příspěvková organizace se svěřeným majetkem v rozsahu stanoveném zřizovací listinou. Příspěvková organizace nabývá majetek pro svého zřizovatele. Příspěvková organizace může nabýt do svého vlastnictví pouze majetek, jenž je potřebný k výkonu činnosti, pro kterou byla zřízena a to následujícími způsoby:

- Bezúplatným převodem od zřizovatele



- Darem
- Děděním
- Jiným způsobem na základně rozhodnutí zřizovatele

## 2.3 Daně

### 2.3.1 Daň z přidané hodnoty

Osoba se stává povinně plátcem DPH v případě, že její obrat za období 12 po sobě jdoucích měsíců přesáhne 1 milion korun. Plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet se nezapočítávají do výše obratu rozhodujícího, zda se příspěvková organizace stane plátcem DPH. V případě, že by se i tak příspěvková organizace stala plátcem, je pro ni výhodné co nejvíce plnění zahrnout do osvobozených, protože z nich nemusí platit daň na výstupu. Na druhou stranu, pokud uplatňují osvobozená plnění na výstupu, musí pak krátit daň na vstupu koeficientem. Plnění osvobozená od daně bez nároku na odpočet jsou taxativně vymezena v zákoně a zahrnuje i sociální pomoc. Sociální pomocí jsou myšleny sociální služby podle zákona o sociálních službách. Všechny služby poskytované podle zákona o sociálních službách jsou od daně osvobozeny. Podmínkou je, aby subjekt, který služby poskytuje, byl v registru poskytovatelů sociálních služeb (Morávek a Prokúpková, 2014-).

### 2.3.2 Daň z nabytí nemovitosti

Příspěvková organizace je od daně z nabytí nemovitosti osvobozena. Osvobození od daně se vztahuje k případům, kdy Česká Republika je nabyvatelem vlastnického práva (Morávek a Prokúpková, 2014-).

### 2.3.3 Daň z nemovitých věcí

Daň z nemovitých věcí zahrnuje daň z pozemků a daň ze staveb a jednotek. Nemovité věci podléhají dani i v případě, kdy nejsou využívány k podnikání. Pokud bude příspěvkové organizace majetek pouze svěřen (svěřený majetek), poplatníkem daně bude zřizovatel příspěvkové organizace. V případě, kdy je příspěvková organizace územního samosprávného celku vlastníkem majetku, daň z nemovitostí se jí bude týkat (Morávek a Prokúpková, 2014-).

### 2.3.4 Daň z příjmů

Podle Otrusinové a Kubíčkové (2011) u neziskových subjektů daním z příjmů podléhají pouze příjmy ze ziskových činností. Neziskovým organizacím mohou vznikat

- a) Příjmy, které nejsou předmětem daně – dary, dotace, granty, příjmy ze ztrátové hlavní činnosti, příjmy z úroků z vkladů na běžném účtu
- b) Příjmy, které jsou od daně osvobozeny
- c) Příjmy, které jsou předmětem daně – příjmy z reklam, příjmy z nájemného, příjmy z doplňkové činnosti, příjmy ze ziskové hlavní činnosti

Příspěvková organizace může základ daně dále snížit o 30 % maximálně o jeden milion korun, nebo o 300 000 Kč (Morávek a Prokúpková, 2014-).

### 2.3.5 Silniční daň

Pokud příspěvková organizace využívá vozidla pouze pro nepodnikatelské činnosti, silniční daň neplatí (Morávek a Prokúpková, 2014-).

## 2.4 Transfery

Transfer je přijetí nebo poskytnutí peněžních prostředků z veřejných rozpočtů jako jsou: státní rozpočet, rozpočet územních samospráv nebo fondů, prostředky ze zahraničí, tedy dotace, granty, příspěvky, subvence, dávky, nenávratné finanční výpomoci, podpory nebo peněžní dary (Morávek a Prokúpková, 2014-).

Principy při účtování transferů (Otrusinová a Kubíčková, 2011):

- Dotace se časově rozlišují
- U příjemce se rozlišují dotace na investiční a provozní
- Do podrozvahových účtů se účtuje o potencionálních pohledávkách a závazcích, které vyplývají z dotačních vztahů
- Ocenění dlouhodobého majetku se nesnižuje o přijatou dotaci

## 2.5 Strategie dlouhodobé udržitelnosti

Podle Šedivého a Medlíkové (2017) je k udržitelnosti neziskových organizace důležité:

- Strategické plánování
- Definovat vizi, která rozvíjí poslání organizace a definuje její záměr

- Definovat v čem je organizace jiná než ostatní, v čem se odlišuje
- Definovat, jaké jsou její cílové skupiny a podporovatelé
- Získat informace o konkurenci
- Definovat produkt, jenž vychází z potřeb cílové skupiny
- Zdroje neziskových organizací
- Dlouhodobé cíle, které musí být SMART - specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a termínované

### 2.5.1 Strategické plánování

Šedivý a Medliková (2017) uvádějí, že strategické plánování je velice důležité k zajištění udržitelnosti neziskových organizací. V rámci strategického plánování se definuje, kde se organizace nachází nyní, a kde by se chtěla nacházet v budoucnu. Jádrem strategického plánování jsou analýzy jako např. STEEP analýza, SWOT analýza, analýza konkurence a zainteresovaných skupin, analýza rizik a analýza portfolia.

### 2.5.2 Financování příspěvkových organizací

Příspěvková organizace má povinnost sestavovat střednědobý výhled rozpočtu a rozpočet. Rozpočet příspěvkové organizace je plán výnosů a nákladů na rozpočtový rok, přičemž rozpočtový rok je shodný s kalendářním rokem. Střednědobý výhled rozpočtu se sestavuje na dva kalendářní roky po roce, na který je sestaven rozpočet (Morávek a Prokúpková, 2014-) a obsahuje předpokládané náklady a výnosy v jednotlivých letech (Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, c2010-2019).

Příspěvková organizace podle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů hospodaří s peněžními prostředky získaných:

- Vlastní činností
- Přijetím z rozpočtu zřizovatele
- Z prostředků svých fondů
- Darů od fyzických a právnických osob
- Z Národních fondů a ze zahraničí
- Z dotací na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu Evropské unie, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů

- Z dotací na úhradu provozních nákladů podle mezinárodních smluv

Pokud nejsou poslední dva body spotřebovány do konce kalendářního roku, převádějí se do rezervního fondu a mohou se použít v následujících letech pouze na stanovený účel.

Dále zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz své příspěvkové organizaci zpravidla v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria.

Podle Šedivého a Medlíkové (2017) je vícezdrojové financování nutné pro udržení života organizace. Musí se brát v úvahu nejen počet zdrojů, ale i jejich procentuální zastoupení v organizaci. Neziskové organizace mají k dispozici následující zdroje:

- Příjmy z prodeje služeb a výrobků
- Individuální dárci, dobrovolníci
- Firemní dárci – podniky a korporace
- Veřejné zdroje – EU, OSN, evropské a statutární a samosprávné zdroje, státem řízené instituce, kraje
- Nadace a nadační fondy
- Ostatní subjekty – ambasády, jiné neziskovky, zahraniční organizace

## 2.6 Legislativní rámec sociálních služeb

Sociální služby se řídí zákonem č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Poskytovatelem sociálních služeb mohou být podle tohoto zákona územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby, další právnické osoby, fyzické osoby a ministerstvo a jím zřízené organizační složky, stát nebo státní příspěvkové organizace.

### 2.6.1 Příspěvek na péči sociálních služeb

Podle zákona o sociálních službách se poskytuje osobám, které jsou závislé na pomoci jiné osoby. Tímto příspěvkem se stát podílí na zajištění sociálních služeb. Tento příspěvek je hrazen ze státního rozpočtu a pro osoby starší 18 let. Jeho výše je následující:

- Pro I stupeň (lehká závislost) činí výše příspěvku 880 Kč za měsíc
- Pro II stupeň (středně těžká závislost) činí výše příspěvku 4400 Kč za měsíc
- Pro III stupeň (těžká závislost) činí výše příspěvku 8800 Kč za měsíc
- Pro IV stupeň (úplná závislost) činí výše příspěvku 13200 Kč za měsíc

## 2.6.2 Druhy sociálních služeb

Druhy sociálních služeb se liší podle zařízení, v němž jsou sociální služby poskytovány.

### 2.6.2.1 Domov pro seniory

V domově pro seniory se poskytují pobytové služby pro osoby, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. V domově pro seniory se poskytují následující služby (Zákon o sociálních službách, c2010-2019):

*„a) poskytnutí ubytování,*

*b) poskytnutí stravy,*

*c) pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,*

*d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,*

*e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,*

*f) sociálně terapeutické činnosti,*

*g) aktivizační činnosti,*

*h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí“*

### 2.6.2.2 Domovy se zvláštním režimem

V těchto domovech se poskytují pobytové služby pro osoby, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění, závislosti na návykových látkách a osobám se stařeckou demencí, Alzheimerovou demencí a ostatními typy demencí a zároveň vyžadují pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Domov se zvláštním režimem poskytuje stejné služby jako domov pro seniory (Zákon o sociálních službách, c2010-2019).

## 2.6.3 Úhrada za sociální služby

V domovech pro seniory a v domovech se zvláštním režimem se hradí ubytování, strava a poskytovaná péče. Po úhradě za ubytování a stravu musí osobě zůstat alespoň 15 % z příjmu (veškerý příjem s výjimkou příspěvku na péči na péči). Úhrada za péči je stanovena ve výši přiznaného příspěvku (Zákon o sociálních službách, c2010-2019).

#### 2.6.4 Údaje o poskytovaných sociálních službách

Podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách musí být uvedeny následující údaje o poskytovaných sociálních službách:

- název a místo zařízení
- druhy poskytovaných sociálních služeb,
- okruh osob, pro které je sociální služba určena, popřípadě jejich věková hranice nebo druh zdravotního postižení,
- popis realizace poskytování sociálních služeb,
- popis personálního zajištění poskytovaných sociálních služeb,
- časový rozsah poskytování sociálních služeb,
- kapacita poskytovaných sociálních služeb,
- plán finančního zajištění sociálních služeb,
- způsob zajištění zdravotní péče
- den započetí poskytování sociálních služeb

#### 2.6.5 Financování sociálních potřeb

Podle zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ministerstvo poskytuje krajům ze státního rozpočtu účelově určené dotace na financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním základních druhů sociálních služeb. Poté kraj rozhoduje podle právního předpisu a předpisů Evropské unie o veřejné podpoře o poskytnutí finančních prostředků z dotace poskytovatelům sociálních služeb. O poskytnutí finančních prostředků z dotace poskytovatelům sociálních služeb rozhoduje kraj. O poskytnutí těchto prostředků na jednotlivé sociální služby a jejich výši rozhoduje zastupitelstvo kraje v souladu s jimi stanovenými podmínkami.

Ze státního rozpočtu mohou být poskytovány účelové dotace k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb poskytovatelům těchto služeb. Tyto dotace lze poskytnout:

- a) na podporu sociálních služeb, které mají celostátní či nadregionální charakter,
- b) na činnosti, které mají rozvojovou povahu, zejména na vzdělávání pracovníků v sociálních službách, na podporu kvality sociálních služeb a na zpracování střednědobých plánů krajů a plánů obcí v oblasti sociálních služeb

c) v případě mimořádných situací, jako je živelní pohroma, požár, ekologická nebo průmyslová havárie.

Na poskytnutí dotace není právní nárok.

Dále mohou poskytnout účelové dotace ze svého rozpočtu obec nebo kraj k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb jejich poskytovatelům.

Prováděcí právní předpis stanoví obvyklé náklady na jednotlivé sociální služby s ohledem na regionální specifika sociálních služeb.

## 2.7 Finanční podpora v Jihomoravském kraji

Od 1. ledna 2015 bylo rozhodování o finanční podpoře decentralizováno na krajskou úroveň. Jihomoravský kraj realizuje finanční podporu ve formě vyrovnávací platby. Za finanční podporu se rozumí:

- Účelově určené neinvestiční finanční prostředky, o jejichž poskytnutí rozhoduje kraj
- Účelově určené neinvestiční finanční prostředky z rozpočtu Jihomoravského kraje
- Účelově určené neinvestiční finanční prostředky poskytované na základě Rozhodnutí o poskytnutí dotace vydaného Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR v rámci Operačního programu Zaměstnanost (Pravidla řízení o stanovení a přiznání finanční podpory Jihomoravského kraje pro léta 2019-2020 v oblasti podpory poskytování sociálních služeb, 2018)

### 2.7.1 Vyrovnávací platba

Finanční podpora z rozpočtu Jihomoravského kraje formou neinvestiční dotace tvoří pouze část celkové vyrovnávací platby. Je to tzv. finanční příspěvek na vyrovnávací platbu. Vyrovnávací platba je stanovena jako celková výše prostředků z veřejných rozpočtů, kterou konkrétní sociální služba potřebuje k pokrytí svých provozních a osobních nákladů. Je vypočtena jako rozdíl vypočtených místně obvyklých nákladů a výnosů. Do vyrovnávací platby se nezahrnuje přiměřený zisk (Pravidla řízení o stanovení a přiznání finanční podpory Jihomoravského kraje pro léta 2019-2020 v oblasti podpory poskytování sociálních služeb, 2018).

### 2.7.2 Výpočet optimální finanční podpory

Optimální finanční podpora ze státního rozpočtu je stanovena na lůžkoden se zohledněním úhrad od uživatelů a spolufinancování z rozpočtů územně samosprávných celků. Procentní podíl uživatelů podle stupni závislosti, dle něhož se určuje výše finanční podpory na lůžkoden, se vypočítá podle struktury uživatelů. Procentní podíl se zaokrouhluje na celá čísla matematicky. U velkokapacitních zařízení 101 a více lůžek se stupeň závislosti nezohledňuje (Pravidla řízení o stanovení a přiznání finanční podpory Jihomoravského kraje pro léta 2019-2020 v oblasti podpory poskytování sociálních služeb, 2018).

$$FPO1 = (FP * L) - (SU * L) - a * (FP * L)$$

FPO1: Optimální finanční podpora

FP: Stanovená hodnota finanční podpory na lůžkoden pro jednotlivé druhy služeb

SU: Úhrada od uživatelů služby na lůžkoden. Stanoví se jako 70 % z maximální sazby v Kč na zajištění základních činností + příspěvek na péči na lůžko. Podle vyhlášky č. 505/2006 Sb. je maximální sazba pro ubytování 210 Kč/den a za stravování 170 Kč/den.

a: Stanovený podíl spolufinancování služby z rozpočtů územně samosprávných celků (obce - 22, Jihomoravský kraj - 3), pro obce se jedná o doporučenou hodnotu, může se lišit

L: Celkový plánovaný počet lůžko-dnů

#### 2.7.2.1 Stanovení FP

##### DOMOVY PRO SENIORY

- Podíl uživatelů ve III. a IV. stupni závislosti do 50 % 1050
- Podíl uživatelů ve III. a IV. stupni závislosti od 51 do 80 % 1100
- Podíl uživatelů ve III. a IV. stupni závislosti od 81 do 100 % 1150

##### DOMOVY SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM

- Podíl uživatelů ve III. a IV. stupni závislosti do 50 % 1050
- Podíl uživatelů ve III. a IV. stupni závislosti od 51 do 80 % 1100
- Podíl uživatelů ve III. a IV. stupni závislosti od 81 do 100 % 1250

##### VELKOKAPACITNÍ POBYTOVÁ SLUŽBA

- Velkokapacitní pobytová služba sociální péče se 101 a více lůžky 1050



### 2.7.3 Nadměrná vyrovnávací platba

Je to taková část finanční podpory, která převyšuje rozdíl mezi skutečnými výnosy a skutečnými náklady vzniklých při poskytování služby v rozsahu stanoveném základními činnostmi. Nadměrná vyrovnávací platba se vrací. Může být podána žádost JMK pro ponechání nadměrné platby.

Za nadměrné vyrovnání se považuje:

- Nezajistí-li poskytovatel rozsah sociálních služeb – resp. nesplní stanovené hodnoty minimálních indikátorů
- Kladná výše mezi skutečně dosaženými výnosy a prokazatelnými náklady vzniklými v souvislosti s poskytováním sociálních služeb (Pravidla řízení o stanovení a přiznání finanční podpory Jihomoravského kraje pro léta 2019-2020 v oblasti podpory poskytování sociálních služeb, 2018)

### 3 ANALYTICKÉ METODY

#### 3.1 Situační analýza

Situační analýza podle Brechty a Grasseové (2013) pomáhá identifikovat a vyhodnocovat faktory vnějšího a vnitřního prostředí firmy, které by mohly pozitivně nebo negativně ovlivnit její aktivity a výsledky. Vnější prostředí není z pohledu firmy možné omezit vůbec nebo jen omezeně. Vnější prostředí se dělí na makroprostředí, které je tvořené např. politickým, ekonomickým, sociálně – kulturním a legislativním prostředím. A dále na mikroprostředí tvořené zákazníky, konkurencí, dodavateli a odběrateli. Pokud tyto vnější faktory působí na podnik pozitivně, označujeme jich jako příležitosti a pokud negativně, označujeme jich jako hrozby. Mezi nástroje situační analýzy patří například benchmarking, PESTEL analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, a SWOT analýza.

##### 3.1.1 Porterova analýza pěti sil

Podle Portera (1994) pět konkurenčních sil určuje ziskovost a intenzitu odvětvové konkurence. Ziskovost však bývá často vázána na jeden dominantní rys, kterým se může stát jakákoliv z pěti konkurenčních sil – potenciaální nově vstupující firmy, konkurenti v odvětví, substituty, odběratelé a dodavatelé.

###### 3.1.1.1 *Potenciaální nově vstupující firmy*

Nově vstupující firmy se pokouší se svými zdroji o získání co největšího tržního podílu. Při růstu konkurence v odvětví roste zároveň kvalita a klesají ceny, a v odvětví klesá ziskovost. Za nově vstupující firmy jsou také považovány firmy, jež se na trh dostanou v důsledku akvizice již existující firmy. Hrozby vstupu nových firem roste s nízkými překážkami vstupu do odvětví. Mezi hlavní překážky vstupu firem patří diferenciací produktu, úspory z rozsahu, přechodové náklady, kapitálová náročnost a nákladové znevýhodnění (Porter 1994).

Brechta a Gresseová (2013) zdůrazňují, že je velmi důležité mít přehled o potenciaální nové konkurenci, která by mohla vstoupit na trh a ovlivnit ceny a náklady, které ovlivňují ziskovost v odvětví.

### **3.1.1.2 Konkurenti v odvětví**

Podle Portera (1994) konkurenti vytvářejí tlak na zvyšování kvality a snižování cen a konkurují ostatním firmám prostřednictvím marketingové kampaně. Efektivita cenového boje mezi konkurenčními podniky je závislá na elasticitě poptávky a často vede k nižší ziskovosti celkového odvětví. Soupeření je ovlivněno následujícími faktory:

- růst odvětví,
- vyrovnanost a počet konkurentů,
- výše skladovacích a fixních nákladů,
- heterogenita a homogenita produkce,
- různorodost konkurentů,
- úspora z rozsahu,
- překážky vstupu do odvětví
- strategické záměry firem.

Podle Brechty a Gresseové (2013) by se měl podnik zaměřit na sledování existujících konkurentů v odvětví, kteří jsou na stejné, anebo podobné úrovni, stejné velikosti daného podniku, tempa růstu odvětví a koncentrace tržního prostředí.

### **3.1.1.3 Substituty**

Porter (1994) udává, že ziskovost firmy v odvětví je také ovlivňována vývojem na příbuzných trzích. K výrobku lze přiřadit více či méně blízký substitut, který ovlivňuje cenu konkrétního výrobku. Čím více je substitut atraktivní, tím větší tlak je vyvíjen na výrobky nebo služby dané firmy a odvětví.

### **3.1.1.4 Odběratelé**

Podle Portera (1994) odběratelé usilují o stlačení cen dolů a dosažení vyšší kvality výrobků nebo služeb a jednotlivé konkurenty v odvětví staví proti sobě na úkor ziskovosti celého odvětví. Čím více výrobků nebo služeb odběratelé odebírají a čím více jsou odběratelé na trhu koncentrovanější, tím roste síla těchto odběratelů. Síla odběratelů také roste s nízkými přechodovými náklady, homogenitou produkce a informovaností odběratele.

Brechta a Grasseová (2013) považují sílu odběratelů za vysokou, pokud jsou schopni zvyšovat tlak na růst cen nebo kvalitu výrobku. K tomu dochází především v případě, kdy je

na trhu nízký počet odběratelů, standardizované produkty, které produkují velký počet dodavatelů.

#### **3.1.1.5 Dodavatelé**

Podle Portera (1994) je největší hrozbou ze strany dodavatelů zvyšování cen vstupů. Síla dodavatelů roste v případě, že nabídka dodavatelů je koncentrována, neexistují substituty, produkce je heterogenní, výrobek nebo služba je pro odběratele nepostradatelná a existují vysoké přechodové náklady. Dodavatelé mohou zvyšováním cen vstupů nebo snižováním kvality odčerpávat zisky podniků (Brechtla a Greasseová, 2013).

#### **3.1.2 SWOT analýza**

Součástí situační analýzy je také SWOT analýza, která se zabývá zkoumáním vnějšího i vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí zahrnuje hrozby a příležitosti pro firmy a analýza vnitřního prostředí zahrnuje silné a slabé stránky firmy (Kotler a Keller, 2007).

Příležitosti a hrozby vypovídají o situaci vnějšího okolí týkajícího se firmy. Pomáhají upozorňovat na důležité trendy, které by měla firma vzít v potaz. Tyto trendy mohou mít na firmu dlouhodobý dopad (Kotler a Keller, 2007).

Silné a slabé stránky se týkají těch údajů, které mají vztah ke kritickým faktorům úspěchu. Mají velký vliv na úspěch firmy (Kotler a Keller, 2007).

#### **3.1.3 PEST analýza**

Podle Blažkové (2007) PEST analýza slouží k analýze vnějšího prostředí okolí podniku, identifikaci vlivů, změn a trendů v okolí podniku. PEST analýza identifikuje následující faktory:

Politicko - legislativní prostředí je ovlivněno vládními rozhodnutími, nařízeními, regulacemi a zákony. Je ovlivněno také předpisy Evropské unie a dalších mezinárodních nařízení.

Ekonomické prostředí zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu obyvatelstva a jejich výdaje. Zahrnuje monetární politiku, fiskální politiku, hospodářskou politiku a vládní výdaje, HDP, ekonomický růst, nezaměstnanost a inflaci.

Sociální prostředí zahrnuje životní styl, životní úroveň, náboženství, vzdělání, postoj k práci a volnému času, a demografické faktory.

Technologické prostředí zahrnuje nové objevy, patenty a vývoj nových technologií. Je ovlivněno také výdaji na výzkum, náklady na energie, míru technologického opotřebení a změny v informačních technologiích.

## 3.2 Vybrané finanční ukazatele

### 3.2.1 Celková zadluženost

Podle Růčkové a Roubíčkové (2012) celková zadluženost vyjadřuje riziko věřitele. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je i riziko věřitelů.

Celková zadluženost = cizí kapitál / celková aktiva

### 3.2.2 Míra zadluženosti

Tento ukazatel poměří cizí a vlastní kapitál. Jedná se o ukazatel, který je důležitý pro banku, která se rozhoduje o poskytnutí úvěru. Sleduje se jeho vývoj v čase, zda se míra zadluženosti snižuje nebo zvyšuje (Knápková et al., 2017)

Míra zadluženosti = cizí zdroje / vlastní kapitál

### 3.2.3 Míra oddlužování

Podle Otrusinové a Kubíčkové (2011) míra oddlužování „vyjadřuje podíl cizích zdrojů, které by bylo možné uhradit z vytvořeného cash flow za jeden rok.“

Míra oddlužování = cash flow / cizí kapitál

### 3.2.4 Okamžitá likvidita

Vyjadřuje schopnost hradit své krátkodobé závazky z krátkodobého finančního majetku (včetně hotovostních prostředků). Ukazatel by se měl pohybovat mezi hodnotami 0,2 – 0,5. Příliš vysoká hodnota ukazatele poukazuje na neefektivní využívání finančních prostředků (Knápková et al., 2017).

Okamžitá likvidita = krátkodobý finanční majetek / krátkodobé závazky

### 3.2.5 Výsledek hospodaření

Pro organizace veřejného sektoru je běžné, že jejich výsledek hospodaření končí ve ztrátě, jelikož se jedná o organizace, jejichž cílem není dosahování zisku, ale poskytování veřejných statků a služeb. Pokud výsledkem hospodaření organizace je zisk, vypovídá to o dobré schopnosti organizace získávat a efektivně využívat zdroje (Metodika).

## 3.3 Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti

Pearsonův chí-kvadrát je nejpoužívanější test nezávislosti v kontingenční tabulce. Nulová hypotéza se stanovuje jako tvrzení, že náhodné veličiny X a Y jsou na sobě vzájemně nezávislé. To znamená, že jedna veličina nemá vliv na druhou. Test je založen na základě srovnání pozorovaných četností a očekávaných četností ( $H_0$ ) kombinací veličin X a Y (Testování nezávislosti (Pearsonův chí-kvadrát test)).

Předpoklady Pearsonova chí-kvadrát testu, které musí být ověřeny:

- Každý prvek ze souboru je v kontingenční tabulce zahrnutý pouze v jedné buňce
- Alespoň 80 % buněk kontingenční tabulky má očekávanou četnost větší než 5, a 100 % buněk kontingenční tabulky má očekávanou četnost větší než 2 (Testování nezávislosti (Pearsonův chí-kvadrát test)).

Alternativní prostředek k vyhodnocení libovolného statistického testu je p-hodnota (vypočtená průkaznost). P-hodnota při testování statistických hypotéz je spojena s využitím statistického softwaru. Hypotézu  $H_0$  zamítáme, pokud je p-hodnota menší, než stanovená hladina významnosti (Adamec, Střelec a Hampel, 2013).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 MĚSTO HODONÍN

Okresní město Hodonín má status lázeňského města a v současné době v něm žije přibližně 24500 obyvatel na 63 km<sup>2</sup>. Leží v Jihomoravském kraji na řece Moravě přibližně 60 km jihovýchodně od Brna. V těsné blízkosti města je hranice mezi Českou republikou a Slovenskou republikou, kterou tvoří tok řeky Moravy. Pod město Hodonín spadá 17 okolních obcí.

V Hodoníně je městský úřad, městská i státní policie, hasiči, nemocnice a hřbitov. Městská hromadná doprava je řešena autobusy, které jezdí přibližně dvakrát za hodinu. Pro kulturní vyžití je ve městě kino, ZOO, dům kultury a městská knihovna. Dále jsou ve městě Lázně Hodonín, krytý bazén, koupaliště, sportovní hala, zimní stadion, sportovní stadion a další. Vzdělávání zajišťují čtyři základní školy, tři střední školy, učiliště a jedná soukromá vysoká škola. Je zde také několik mateřských škol.

### 4.1 Analýza vybraných ukazatelů

Cílem této kapitoly je analyzovat vybrané ukazatele, aby bylo možné posoudit finanční prostředky města na financování projektu a možnosti jeho financování.

#### 4.1.1 Analýza vybraných ukazatelů města Hodonín

Příjmy jsou v letech 2015–2017 stabilní, velké výkyvy jsou ve výdajích, a ty se projevují i v saldech příjmů a výdajů. Saldo je v roce 2015 v mínusu 89 mil. Kč, 2016 v plusu 150 mil. Kč a v 2017 opět dosahuje záporných hodnot 30 mil. Kč. Přesto, že saldo je v některých letech v mínusu, konečný stav peněžních prostředků je ve všech letech v kladných hodnotách, 147 mil. Kč v roce 2015, 269 mil. Kč v roce 2016 a 220 mil. Kč v roce 2017.

Cash flow z provozní činnosti je ve všech sledovaných letech kladný a výrazně stoupá. V roce 2015 byl cash flow 49 mil. Kč, v roce 2016 vzrostl o více jak 100 milionů na 154 mil. Kč a v následujícím roce vzrostl téměř o dalších 100 milionů na 250 mil. Kč. V záporných hodnotách se pohybuje cash flow z investiční činnosti. V roce 2015 byl cash flow -282 mil. Kč, to nasvědčuje o velké investiční akci města Hodonína. V roce 2016 cash flow vzrostl na -41 mil. Kč, město méně investovalo na nákup dlouhodobého majetku. V roce 2017 CF klesl na -222 mil. Kč, město opět zvýšilo investice do dlouhodobého majetku. CF z finanční činnosti bylo v roce 2015 kladné 131 mil. Kč, v roce 2016 výrazně



pokleslo na 9 mil. Kč a v roce 2017 již dosahovalo záporných hodnot -76 mil. Kč. CF z finanční činnosti zvyšují: růst dlouhodobých závazků (např. úvěr), pokles dlouhodobých pohledávek, zvýšení vlastního kapitálu, a snižují: pokles dlouhodobých závazků, růst dlouhodobých pohledávek a snížení vlastního kapitálu. Celkové CF je v letech 2015 a 2017 záporné, tedy v letech kdy byly velké výdaje do investic, v roce 2016 bylo cash flow kladné.

V letech 2015 – 2017 je generován zisk, a to u municipálních jednotek, jejichž účelem není dosahování zisku, vypovídá o efektivním získávání a využívání zdrojů.

Dlouhodobé závazky v letech 2015 – 2017 klesají a i přes stoupající krátkodobé závazky celkové cizí zdroje v jednotlivých letech klesají a s tím i hrazené úroky. Město tedy ve větší míře splácí své závazky, než si půjčuje nové prostředky.

Tabulka 1. Vybrané položky z finančních výkazů v tis. Kč

	2015	2016	2017
Příjmy	563 316	532 400	555 764
Výdaje	652 770	381 929	586 698
Rozdíl mezi příjmy a výdaji	- 89 454	150 471	- 30 934
Výnosy	476 386	553 221	551 321
Náklady	406 142	451 546	426 892
Výsledek hospodaření	70 244	101 675	124 430
Dlouhodobý majetek	2 095 871	2 100 573	2 276 126
Aktiva	2 742 556	2 867 752	3 009 920
Krátkodobý finanční majetek	179 175	304 489	258 542
Dlouhodobé závazky	224 143	204 643	149 252
Krátkodobé závazky	70 477	91 396	115 894
Cizí zdroje celkem	294 621	296 039	265 146
Splátka jistin dluhů	55 141	39 195	39 934
Hrazené úroky	1 337	1 069	651
Peněžní prostředky	147 609	269 134	220 571
Cash flow z provozní činnosti	49 635	154 645	249 744
CF z dlouhodobých aktiv	- 282 107	- 41 673	- 222 024
CF z vlastního kapitálu, z dlouhodobých závazků a pohledávek	131 219	8553	- 76 283
Cash flow	- 101 253	121 525	- 48 564

Zdroj: Vlastní zpracování z monitor.statnipokladna.cz

Tabulka 2 obsahuje vypočtené ukazatele zadluženosti. Doporučovaná hodnota celkové zadluženosti se pohybuje mezi 30 – 60 % v závislosti na odvětví. Celková zadluženost Hodonína se pohybuje okolo 10 % v roce 2015 a 2016 a klesá, kde v roce 2017 dosahuje 8,80 %. Také míra zadluženosti klesá, tento ukazatel je důležitý např. pro banky při rozhodování se o poskytnutí úvěru a klesající tendence tohoto ukazatele by při žádosti o úvěr přispívala ke kladnému rozhodnutí věřitele. Ukazatel zadluženosti i míra zadlužení klesají převážně z důvodu klesajících dlouhodobých závazků, ale v menší míře také z důvodu růstu aktiv. Míra oddlužování vyjadřuje, v jakém poměru cash flow pokrývá cizí zdroje, kolik bychom při využití všech peněžních toků splatili cizích zdrojů. V roce 2016 by bylo možné splatit peněžními prostředky 41,05 % cizích zdrojů, v letech 2015 a 2017 je cash flow záporné.

Ukazatel likvidity je ve všech sledovaných letech v hodnotách nad 2. Je vysoko nad doporučenou hodnotou, a to svědčí o neefektivnosti využívání finanční prostředků. Obec je však založena za jiným účelem než soukromé subjekty a je důležité, že je schopna bez problémů hradit své krátkodobé závazky.

Tabulka 2. Ukazatele zadluženosti a likvidita

	2015	2016	2017
Celková zadluženost	10,74 %	10,32 %	8,80 %
Míra zadluženosti	12,03 %	11,51 %	9,66 %
Míra oddlužování	-	41,05 %	-
Okamžitá likvidita	2,54	2,33	2,23

Zdroj: Vlastní zpracování z monitor.statnipokladna.cz

#### 4.1.2 Porovnání vybraných ukazatelů města Hodonína s obcemi Jihomoravského kraje

Tabulka 3 porovnává výsledek hospodaření a cizí zdroje za všechny obce Jihomoravského kraje na obyvatele a za město Hodonín na obyvatele. Tabulka slouží pro porovnání města Hodonína s ostatními obcemi v Jihomoravském kraji.

Průměrný výsledek hospodaření obcí v Jihomoravském kraji na obyvatele v letech 2015 – 2017 roste, stejně jako roste i zisk města Hodonína v jednotlivých letech, průměrný zisk obcí v JMK je vyšší, v roce 2015 o více než tisíc Kč na obyvatele, v roce 2016 je zisk při-

bližně stejný a v roce 2017 je rozdíl necelých tisíc Kč na obyvatele. I když je průměrný zisk obcí JMK je o něco vyšší, město Hodonín dosahuje ve výsledku hospodaření uspokojivých hodnot.

Cizí zdroje obcí v JMK na obyvatele v letech 2015 – 2017 klesají, cizí zdroje města Hodonín klesají pomaleji. Ve srovnání s obcemi JMK jsou cizí zdroje Hodonína výrazně nižší, v roce 2015 dosahují cizí zdroje obcí JMK více než dvojnásobných hodnot ve srovnání s Hodonínem. V dalších letech se rozdíl snižuje.

Tabulka 3. Vybrané ukazatele na obyvatele v tis. Kč

	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření obcí v Jihomoravském kraji	4,6	4,3	5,9
Výsledek hospodaření Hodonín	3	4	5
Cizí zdroje obcí v Jihomoravském kraji	26,6	20,6	18,3
Cizí zdroje Hodonín	12	12	11

Zdroj: Vlastní zpracování z monitor.statnipokladna.cz

Tabulka 4 obsahuje ukazatele zadluženosti obcí JMK. Oba ukazatele zadluženosti obcí JMK v letech 2015 – 2017 klesají, stejně jako u města Hodonín. Ve všech sledovaných letech jsou hodnoty ukazatelů města Hodonína výrazně nižší. Ve srovnání s obcemi JMK Hodonín dosahuje v oblasti zadluženosti mnohem lepších hodnot.

Tabulka 4. Ukazatele zadluženosti obcí Jihomoravského kraje

	2015	2016	2017
Celkové zadlužení	16,37 %	12,77 %	11,15 %
Míra zadlužení	19,58 %	14,64 %	12,55 %

Zdroj: Vlastní zpracování z monitor.statnipokladna.cz

## 5 ANALÝZA TRHU

V této části práce je provedena analýza trhu domů s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín. Cílem této analýzy je zjistit situaci na trhu z hlediska konkurence, zájem ze strany obyvatel města Hodonín, analýza chybějící kapacity domovů pro seniory a analýza vlivů makro okolí.

### 5.1 Analýza pěti konkurenčních sil

Analýza pěti konkurenčních sil slouží k určení ziskovosti a intenzity konkurence. Přesto, že se jedná o neziskový sektor má organizace náklady a výnosy, příjmy a výdaje jako komerční subjekt. Účelem domů pro seniory není dosahování zisku, ale zajištění sociální péče. Aby mohl být dům s pečovatelskou službou provozován, musí sehnat dostatek zdrojů a musí být schopný hradit své závazky. Příjmy domů s pečovatelskou službou jsou ovlivňované výší zákazníků v domovech. Pokud by si domovy konkurovaly, nebyla by plně využita kapacita zařízení a neziskovkám by klesly příjmy z úhrad od uživatelů. Analýza pěti sil bude pro účel domovů pro seniory sloužit především ke zjištění intenzity konkurence a její analýzy (poskytované služby, ceny) a zjištění poptávky odběratelů, od které se bude odvíjet kapacita nového domu s pečovatelskou službou.

#### 5.1.1 Stávající konkurenti

V Hodoníně jsou v současné době dva domovy pro seniory a to S-centrum Hodonín a Domov pro seniory Bažantnice.

##### 5.1.1.1 S-centrum Hodonín

S-centrum Hodonín je příspěvková organizace Jihomoravského kraje sídlící v Hodoníně na kraji města v ulici Na Pískách 4037/11 v budově, jež byla nově postavena a otevřena v roce 2002. S-centrum se dělí na domov pro seniory a domov se zvláštním režimem. Domov je určen pro osoby, které již dosáhly věku 65 let (Domov důchodců S-centrum Hodonín).

Domov pro seniory disponuje kapacitou 35 míst. Sociální služba je zde poskytována v 13 jednolůžkových pokojích a 11 dvoulůžkových pokojích s vlastním sociálním příslušenstvím. Domov se zvláštním režimem má kapacitu 106 míst. Disponuje 32 jednolůžkovými

pokoji a 37 dvoulůžkovými s vlastním sociálním příslušenstvím (Domov důchodců S-centrum Hodonín).

Domov zajišťuje rehabilitační a zdravotní péči. Kromě zdravotního personálu navštěvuje domov pro seniory také kadeřník a pedikér. Domov má vlastní kapli, knihovnu a cukrárnu, v které lze zakoupit i jiné potraviny a věci denní potřeby. Domov poskytuje seniorům volnočasové aktivity formou dílen, terapií, výletů, kulturních akcí a další (Domov důchodců S-centrum Hodonín).

V nabídce jsou nejdražší jednolůžkové pokoje s terasou, kuchyňskou linkou a vlastním sociálním zařízením za 9960 Kč a nejlevnější dvoulůžkové pokoje se společným sociálním zařízením pro 3 osoby a bez balkonu za 9000 Kč. Variant pokojů je více a jejich ceny se pohybují mezi 9000 Kč – 9960 Kč. Domov nabízí šest jídel denně, tedy snídani, svačina, oběd, svačina, večeře a druhá večeře za 151 Kč na den (Domov důchodců S-centrum Hodonín).

Vzdálenost od centra města je 2,2 km. MHD na Písky jezdí bez přestupu jednou za dvě hodiny a s přestupem jednou za hodinu. Zastávka je umístěna přímo před domovem. Při vlastní dopravě automobilem je možné zaparkovat přímo u domova.

V tabulce 5 je znázorněna obsazenost zařízení v letech 2015 – 2017. Obsazenost je ve všech letech přes 99 %. Domov pro seniory i se zvláštním režimem je ve všech letech téměř plně obsazen.

Tabulka 5. Průměrná obsazenost zařízení S-centrum

<b>Průměrná obsazenost</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Domov pro seniory	99,9 %	99,4 %	99,9 %
Domov se zvláštním režimem	99,2 %	99,2 %	99,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování z [www.s-centrum-hodonin.eu](http://www.s-centrum-hodonin.eu)

### **5.1.1.2 Domov pro seniory Bažantnice**

Je příspěvkovou organizací Jihomoravského kraje sídlící v části Hodonína Bažantnice v ulici třída Bří Čapků 1. Organizace funguje již od roku 1977. Podle zákona se jedná o domov pro seniory a přijímá pouze osoby, které již dosáhly věku 65 let (Dům pro seniory Bažantnice).

K dispozici je 80 jednolůžkových pokojů i s vlastní kuchyňkou a 13 dvoulůžkových pokojů s vlastním příslušenstvím. Celková kapacita činí 106 lůžek (Dům pro seniory Bažantnice).

Do domova dochází praktický lékař a psychiatr. Na ostatní odborná vyšetření jsou klienti posíláni do ordinací lékařů. V rámci aktivizační činnosti domov pořádá terapie, dílny, besedy, plesy, vystoupení atd. Duchovní život je zde zajišťován návštěvami zástupci církve.

Do domova jezdí MHD přibližně dvakrát za hodinu a zastávka leží pár metrů od domova. V těsné blízkosti domova je také parkoviště. Od centra je domov pro seniory vzdálen přibližně 1,6 kilometru.

V domově jsou k dispozici jednolůžkové pokoje za 5700 Kč měsíčně a dvoulůžkové za 5280 Kč měsíčně. Úhrada za celodenní stravu je ve výši 4530 Kč za měsíc a pro dia stravu 4860 Kč za měsíc (Dům pro seniory Bažantnice).

V tabulce 6 je znázorněna obsazenost v letech 2015 – 2017. Obsazenost domova byla ve všech sledovaných letech přes 98 %.

Tabulka 6. Průměrná obsazenost zařízení Domov pro seniory Bažantnice

Rok	2015	2016	2017
<b>Průměrná obsazenost</b>	98,33 %	98,88 %	98,26 %

Zdroj: Vlastní zpracování z [www.ds-hodonin.cz](http://www.ds-hodonin.cz)

### 5.1.1.3 Zhodnocení

V Hodoníně jsou pouze dva domovy pro seniory, přičemž pouze jeden z nich se dělí i na domov se zvláštním režimem. Jedná se tedy o nízký počet konkurentů, což snižuje i intenzitu konkurence v odvětví v Hodoníně. Náklady na provoz domů pro seniory se skládají především z odpisů a mzdových nákladů, náklady jsou tedy z většinové části fixní a to intenzitu konkurence v odvětví zvyšuje. Je zde větší tlak na plné obsazení domovů, protože většina nákladů na provoz není možné v krátkém období snižovat. Poskytování služeb v domovech pro seniory, pokud nebudeme brát v úvahu i domov se zvláštním režimem, který je v S-centru Hodonín, je spíše homogenní. Oba domovy nabízejí jednolůžkové i dvoulůžkové pokoje, celodenní stravování, aktivizační služby atd.

Přestože některé faktory ukazují na zvyšování intenzity konkurence, oba domovy mají téměř plnou obsazenost, tedy poptávka plně pokrývá nabídku a domovy si vzájemně nekonkurují, intenzita konkurence je nízká.

### 5.1.2 Potencionální konkurenti

Vstup do odvětví netvoří žádné překážky, ale neziskový sektor není pro podnikání atraktivní, jeho účelem je všeobecná prospěšnost ne tvorba zisku. Proto se dá předpokládat, že hrozba vstupu nových konkurentů je velmi nízká.

### 5.1.3 Dodavatelé

Prvním významným dodavatelem bude stavební firma, která postaví budovu, v níž bude sídlit domov pro seniory. Podle ČSÚ sídlí v Jihomoravském kraji okolo 80 stavebních firem s počtem zaměstnanců 50 a více a v celé republice je to okolo 660 firem. Zakázky na celou Českou republiku jsou okolo 180.000 mil. Kč ročně, na jeden podnik to v průměru činí přibližně 272 mil. Kč. Počet dodavatelů není příliš vysoký a průměrný zisk na podnik je vcelku vysoký, a to zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů – mají dostatek zakázek. Na druhou stranu zakázka výstavby tak velkého domu v tak vysoké hodnotě by výrazně zvýšila zisk dodavatele a lze tedy předpokládat, že dodavatelé budou chtít zakázku získat pro sebe, a tím se jejich vyjednávací síla snižuje.

Na provoz domova pro seniory bude potřeba pravidelná dodávka potravin a zdravotnického materiálu. Z obou odvětví existuje velké množství dodavatelů a jejich vyjednávací síla není příliš vysoká. Při výběru dodavatele bude důležitá cena i kvalita produktů a dodací podmínky.

### 5.1.4 Odběratelé

Odběratelé mají v Hodoníně na výběr pouze ze dvou domovů pro seniory a v případě domova se zvláštním režimem nemají na výběr. Tabulka 7 obsahuje počet žádostí do domova pro seniory a do domova se zvláštním režimem podané do S-centra Hodonín a počet přijatých. V roce 2013 do domova pro seniory byl v S-centru počet žádostí 212, z toho do S-centra bylo přijato 10 zájemců a do domova pro seniory v Bažantnici bylo přijato 31. 171 zájemců nebylo přijato vůbec. V roce 2016 byl počet zájemců 350 a z toho nebylo přijato 317. V roce 2017 se počet žádostí výrazně snížil na 76 a z toho nebylo přijato 38. Domov se zvláštním režimem obdržel v roce 2013 164 žádostí a z toho nebylo přijato 119 lidí,

v roce 2016 bylo zájemců 164 z toho nepřijato 138 a v roce 2017 bylo žádostí 96 a z toho nebylo přijato do domova 66 zájemců. V žádném roce nebyla plně pokryta poptávka po umístění do domova pro seniory a do domova se zvláštním režimem.

Tabulka 7. Počet zájemců a přijatých do domova pro seniory

Rok	2013		2016		2017	
Druh domova	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem
Počet zájemců S-centrum	212	164	350	164	76	96
Počet přijatých S-centrum	10	45	8	26	6	30
Počet přijatých Bažantnice	31	x	25	x	32	x
Rozdíl mezi počtem zájemců a přijatých	<b>171</b>	<b>119</b>	<b>317</b>	<b>138</b>	<b>38</b>	<b>66</b>

Zdroj: Vlastní zpracování z [www.ds-hodonin.cz](http://www.ds-hodonin.cz) a z [www.s-centrum-hodonin.eu](http://www.s-centrum-hodonin.eu)

Kvůli nízkému počtu dodavatelů služeb a nízké kapacitě odběratelé nemají žádnou vyjednávací sílu. Poptávka není nabídkou uspokojena a spouště zájemcům není služba poskytnuta.

### 5.1.5 Substituty

Služby poskytované v domově pro seniory a v domově se zvláštním režimem lze částečně nahradit terénními službami. Tyto služby poskytuje v Hodoníně pečovatelská služba Homediss, o.p.s.

Homediss nabízí pečovatelské služby, osobní asistenci, centrum denních služeb, doprovod a dopravu a koupání.

Podle Homediss součástí těchto služeb je:

- Pomoc při osobní hygieně
- Pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu
- Poskytnutí stravy nebo pomoc při jejím zajištění
- Pomoc při zajištění chodu domácnosti
- Aktivizační činnosti



- Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- Pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí

Homediss uvádí následující cíle poskytovaných služeb:

- Prodloužit období vlastního způsobu života
- Oddálit umístění do pobytového zařízení
- Zachovat osobní zvyklosti a sociální kontakty s okolím
- Důstojné dožití v domácím prostředí
- Napomáhat v činnostech začleňujících do společnosti
- Zbavit uživatele pocitu samoty a opuštěnosti
- Zajistit úlevu pečující rodině

Většina služeb, která je poskytována v domovech pro seniory a v domovech se zvláštním režimem je poskytována i obecně prospěšnou společností Homediss, rozdíl je v tom, že služby jsou poskytovány buď v domácím prostředí, nebo je potřeba se dopravit na místo poskytování služeb. Zásadní rozdíl oproti domovům pro seniory je v neposkytování pobytových služeb a celodenní stravy. Pokud jsou některé služby uvažovány jednotlivě, nejedná se o substitut, ale o stejné služby pouze s odlišným místem poskytování. Pokud jsou služby uvažovány jako celek, jedná se o velmi blízký substitut, který může nahradit domovy pro seniory (pobytové služby) u seniorů, kteří se z velké míry stále zvládají o sebe postarat sami a jen potřebují občasnou výpomoc. Dále pro seniory, o které pečuje člen domácnosti a s péčí potřebuje občasnou výpomoc nebo využije odlehčovacích služeb. V případech, kdy je nezbytná pobytová forma služby, nemůže být službami od Homediss nahrazena.

## 5.2 PEST analýza

PEST analýza slouží k analýze vlivů makro okolí. Tato část diplomové práce je zaměřena na analýzu faktorů, které ovlivňují nebo mohou ovlivňovat organizaci a jejich možný dopad na organizaci.

### 5.2.1 Politicko-legislativní prostředí

Sociální služby v domově pro seniory a v domově se zvláštním režimem jsou poskytovány na základě zákona o sociálních službách. Zákon o sociálních službách upravuje výši pří-

spěvku na sociální péči, který je součástí příjmu domu. V zákoně je upraveno poskytování dotací a způsob výpočtu vyrovnávací platby určuje Jihomoravský kraj.

Financování sociálních služeb bylo za posledních pět let rekordní. Jejich výše z rozpočtu MPSV narostla o 104 %. Připravuje se novelizace zákona, která by měla financování sociálních služeb řešit systémově. V roce 2018 přispělo MPSV 15,72 mld. korun na financování sociálních služeb. Největší položkou financování byly dotace MPSV 29 %, příspěvek na péči 20 %, úhrady uživatelů 21 %, kraje 10 % a obce 7 % (Poslanecká sněmovna projednala problematiku financování sociálních služeb., 2019).

Velký vliv na domov pro seniory mají také daňové zákony. V současné úpravě při splnění podmínek nejsou plátcí DPH, daně z příjmu, daně z nemovitostí, ani silniční daně (Podmínky rozebrány v kapitole příspěvkové organizace).

Státní zaměstnanci mají stanoveny minimální platy podle platových tříd, které se vyvíjí podle třídy a počtu let praxe. V poslední době se platy státních zaměstnanců s klesající nezaměstnaností, rostoucí inflací a růstem hospodářského cyklu zvyšovaly. Platy zaměstnanců jsou nákladovou položkou příspěvkové organizace.

Protože se jedná o příspěvkovou organizaci obce, výrazný vliv na projekt bude mít zastupitelstvo obce, které je voleno každé 4 roky. Zastupitelstvo obce rozhoduje například o rozpočtu a rozvoji obce, nebo o zřízení příspěvkové organizace.

Tabulka 8. Legislativní dokumenty

Číslo	Název legislativního dokumentu
108/2006 Sb.	Zákon o sociálních službách
250/2000 Sb.	Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
262/2006 Sb.	Zákoník práce
320/2001 Sb.	Zákon o finanční kontrole
563/1991 Sb.	Zákon o účetnictví
586/1992 Sb.	Zákon o daních z příjmů
235/2004 Sb.	Zákon o dani z přidané hodnoty
338/1992 Sb.	Zákon o dani z nemovitých věcí
48/1997 Sb.	Zákon o veřejném zdravotním pojištění
372/2011 Sb.	Zákon o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování
128/2000 Sb.	Zákon o obcích

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.2.2 Ekonomické prostředí

Nacházíme se na vrcholu hospodářského cyklu nad potencionálem, roste míra inflace, mzdy a klesá nezaměstnanost. Zaměstnavatelé mají problémy s nedostatkem zaměstnanců. Rostou ceny potravin i energií. A odborníci se zabývají čím dál více tématem krize.

Podle ČSÚ byla míra inflace k únoru 2019 2,3 %, zatímco za rok 2018 byla inflace 2,1 %. Míra inflace stále roste. Roste i HDP, i když jeho růst zpomaluje, za poslední 4. čtvrtletí 2018 vzrostlo o 2,6 %. Průměrná reálná mzda vzrostla o 4,7 %, nominální o 6,9 %. Obecná míra nezaměstnanosti činila 4. čtvrtletí 2018 2 %. V předchozích čtyřech čtvrtletích byla obecná míra nezaměstnanosti vyšší. Nezaměstnanost stále klesá.

### 5.2.3 Technologické prostředí

Stavby v dnešní době přináší moderní technologická řešení, za pomoci kterých lze ušetřit na provozních nákladech.

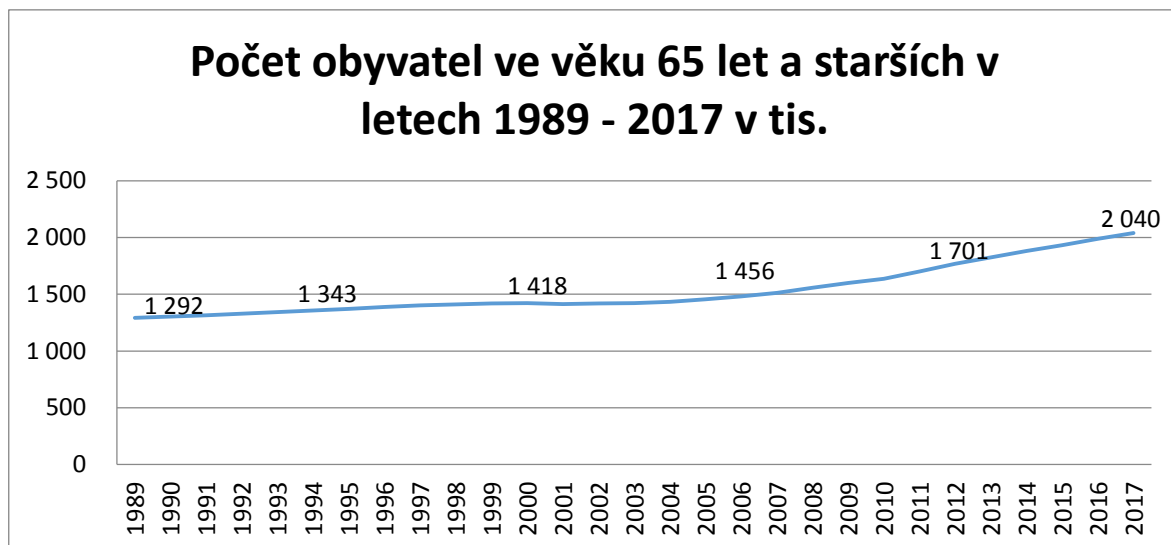
Ubytovací zařízení nevyužívá moderní technologie, pouze pár počítačů a elektronická lůžka. Zařízení domu nepodléhá morálnímu ani technologickému zastarávání.

### 5.2.4 Sociální prostředí

Podle ČSÚ byl v roce 2017 počet obyvatel České Republiky 10.590 tis. a v roce 2018 vzrostl na 10.649 tis. obyvatel. Za posledních deset let počet obyvatel klesl pouze v roce 2013. Růst obyvatel je způsoben především kladnou migrací. Kladná migrace způsobila růst obyvatel za posledních deset let o 227 tis., oproti tomu přirozená míra růstu jen o 47 tis.

Trendem posledních let je stárnutí obyvatelstva. Na stárnutí obyvatelstva má vliv především pokles počtu narozených dětí v posledních letech a střední délka život. Podle ČSÚ byla střední délka života v roce 1992 u žen 76 let a u mužů 69 let, v roce 2014 střední délka života vzrostla u žen na 81 let a u mužů na 76 let.

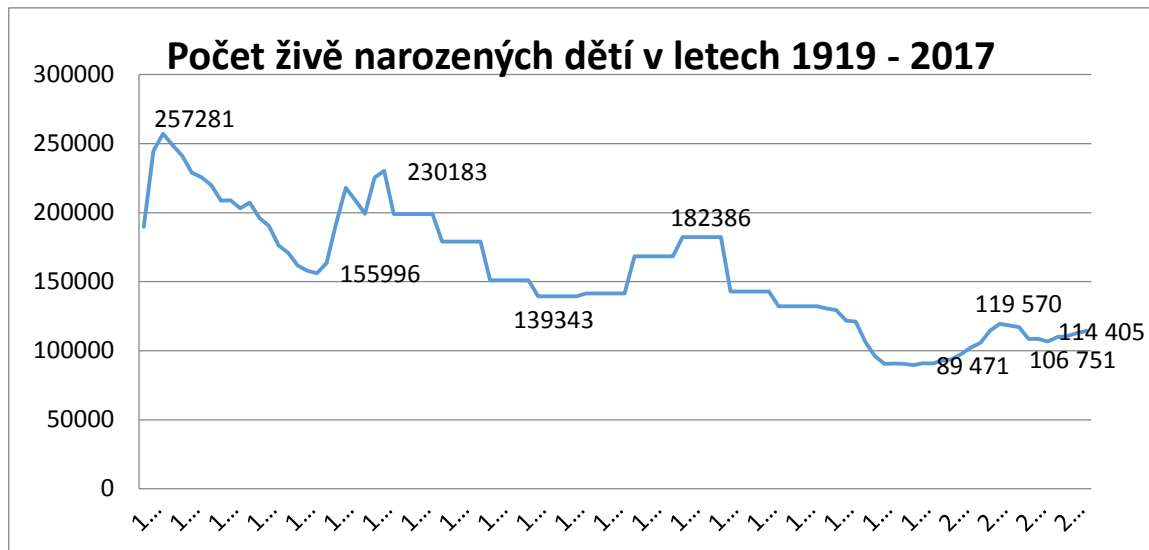
V následujícím grafu je zaznamenán vývoj počtu obyvatel nad 65 let v letech 1989 až 2017. Po celé období počet obyvatel starších obyvatel roste. V roce 1989 byl počet obyvatel starších 65 let 1.292 tis. a v roce 2017 2.040 tis. obyvatel. Počet obyvatel nad 65 let za 28 let vzrostl o 748 tis. obyvatel, tedy o 58 %.



Obrázek 1. Vývoj počtu obyvatel ve věku 65 let a starších (vlastní zpracování, zdroj ČSÚ)

V dalším grafu je znázorněn vývoj počtu narozených dětí v letech 1919 – 2017. Nejvyšší počet narozených dětí byl v roce 1921, kdy bylo narozeno 257 tis. Obyvatele narozeni v tomto roce by nyní měli 98 let. Od roku 1921 počet narozených dětí klesal do roku 1936, kdy byl počet narozených dětí v tomto roce 156 tis, obyvatelům narozeným v tomto roce by dnes bylo 83 let. Poté začal počet narozených dětí stoupat, kde v roce 1943 bylo narozeno 230 tis. dětí, dnes by jim bylo 76 let. V roce 1960 bylo narozeno 139 tis. dětí, obyvatelé narození v tomto roce by dnes dosahovali věku 59 let. V roce 1978 se narodilo 182 tis. dětí. V roce 1991 bylo narozeno nejméně dětí a to pouze 89 tis., tedy o 35 % méně než v letech 1960. Od roku 1991 počet narozených dětí začal opět růst. V roce 2008 bylo narozeno 119 tis. dětí, v roce 2013 106 tis. a v roce 2017 114 tis.

Posledním silným ročníkem v počtu narozených dětí byl tedy rok 1978 s 182 tis. narozenými dětmi. Obyvatelé narození v tomto roce dosáhnou věku 65 let v roce 2043. Od tohoto roku by měl počet nově 65 letých klesat. Ale počet obyvatel nad 65 let bude stále zahrnovat silné ročníky a se zvyšujícím se střední délkou života nemusí nutně znamenat pokles obyvatel nad 65 let. Dalším faktorem je migrace, kdy počet obyvatel roste bez narození dětí na území České Republiky. V následujících několika desetiletích se dá očekávat, že počet obyvatel nad 65 let dále poroste.



Obrázek 2 Vývoj počtu živě narozených dětí (vlastní zpracování, zdroj ČSÚ)

### 5.3 Dotazníkový průzkum

Cílem dotazníkového šetření je zjistit veřejné mínění o potřebě založení nového pečovatelského domu pro seniory ve městě Hodonín. Dalším cílem je zjistit, kolik obyvatel by uvažovalo o možnosti umístění sebe nebo někoho ze své rodiny do takového domu.

#### 5.3.1 Metodika průzkumu

Průzkum probíhal metodou kvantitativního výzkumu. Byl vytvořen standardizovaný dotazník, který se skládal ze čtyř otázek. První dvě otázky byly zaměřeny na otázky o domovu pro seniory a další dvě otázky byly kategorizační. Dotazníkový průzkum byl anonymní a byl dostupný přes internetový odkaz, dále byl dotazník také v tištěné formě. Sběr dat probíhal od 5. 3. 2019 do 24. 3. 2019. Dotazník byl zaměřen na obyvatele města Hodonína a okolí. Hlavním cílem dotazníkového šetření bude zjistit, zda by obyvatelé uvítali nový domov pro seniory ve městě Hodonín. Data byla zpracována v Excelu a v SW Gretl.

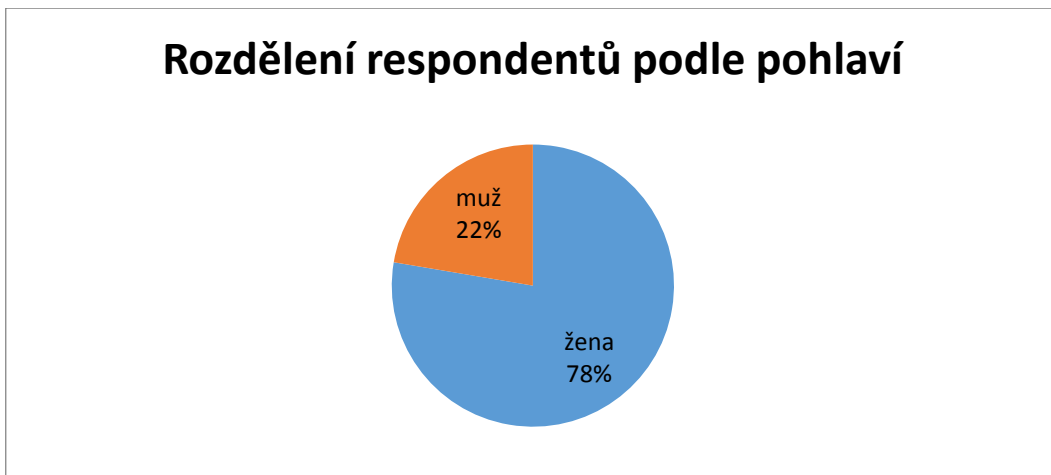
Celkem bylo dotazováno 170 respondentů, kteří odpovídali na následující otázky:

1. Myslíte si, že je v Hodoníně zřízení nového domu s pečovatelskou službou pro seniory potřeba? (Kategorie odpovědí: ano/ne)
2. Jste ochoten/a zvažovat možnost, že byste sebe nebo své příbuzné (nyní, v budoucnu) umístil/a do domu s pečovatelskou službou pro seniory? (Kategorie odpovědí: ano/ne)
3. Pohlaví (Kategorie odpovědí: žena/muž)

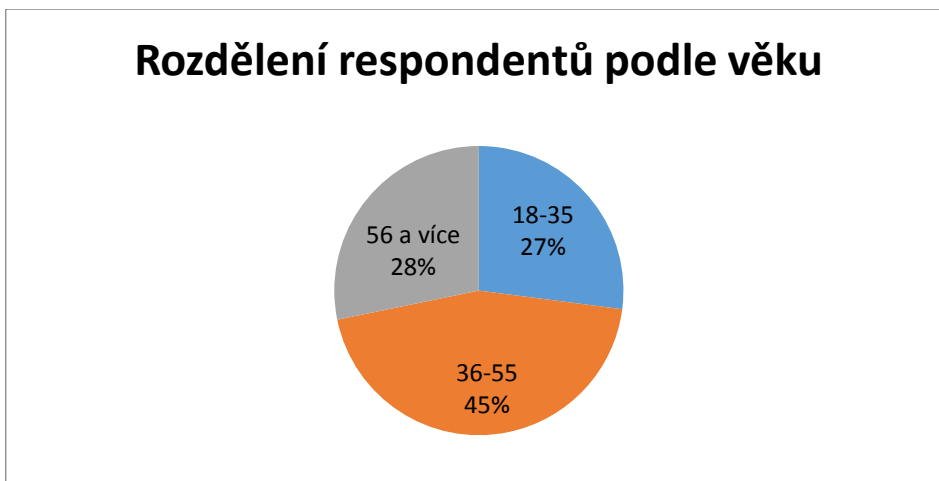
4. Věk (Kategorie odpovědí: 18-35/36-55/56 a více)

### 5.3.2 Struktura respondentů

Respondenti byli rozděleni podle pohlaví na muže a ženy a podle věku v intervalech 18-35 let, 36-55 let, a 56 a více let. Na dotazník odpovědělo celkem 170 respondentů. Z toho 132 žen a 38 mužů. Ve věku 18-35 let odpovědělo 46 respondentů, ve věku 36-55 let odpovědělo 76 respondentů a ve věku 56 a více let odpovědělo 48 respondentů.



Obrázek 3 Struktura respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování)



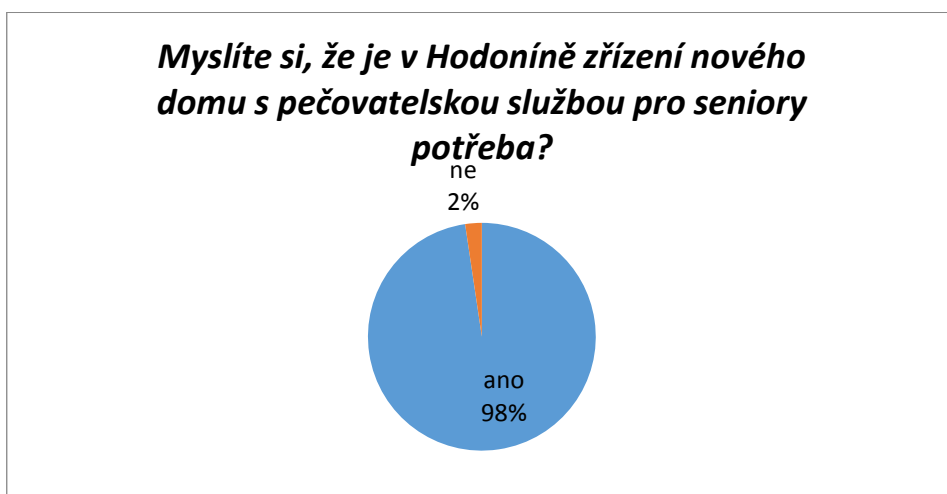
Obrázek 4 Struktura respondentů podle věku (vlastní zpracování)

### 5.3.3 Odpovědi respondentů

#### 5.3.3.1 Otázka číslo 1.

*Myslíte si, že je v Hodoníně zřízení nového domu s pečovatelskou službou pro seniory potřeba?*

Na tuto otázku z celkového počtu 170 respondentů odpovědělo 166 respondentů (98 %) ano a 4 respondenti (2 %) ne. To znamená, že 98 % obyvatel si myslí, že je v Hodoníně zřízení nového domu s pečovatelskou službou potřeba.



Obrázek 5 Struktura odpovědí na otázku č. 1 (vlastní zpracování)

#### **Struktura odpovědí podle pohlaví**

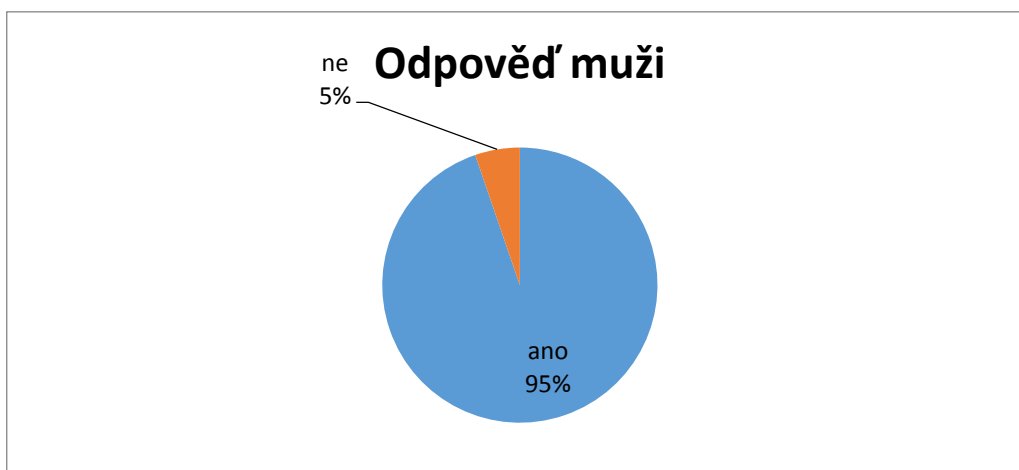
Ze 170 respondentů si 130 žen (98 %) myslí, že je zřízení nového domu pro seniory potřeba a 2 ženy (2 %) si myslí, že to potřeba není. Z mužů si myslí, že je zřízení nového domu potřeba 36 (95 %), a 2 muži (5 %) si myslí, že to potřeba není.

Na základě výsledků dotazníku budeme testovat, jestli odpovědi na otázku jsou závislé na pohlaví testováním hypotézy  $H_0(1)$ :

$H_0(1)$ : Vnímání potřeby zřízení domu pro seniory nezávisí na pohlaví respondentů



Obrázek 6 Struktura odpovědí žen na otázku č. 1 (vlastní zpracování)



Obrázek 7 Struktura odpovědí mužů na otázku č. 1 (vlastní zpracování)

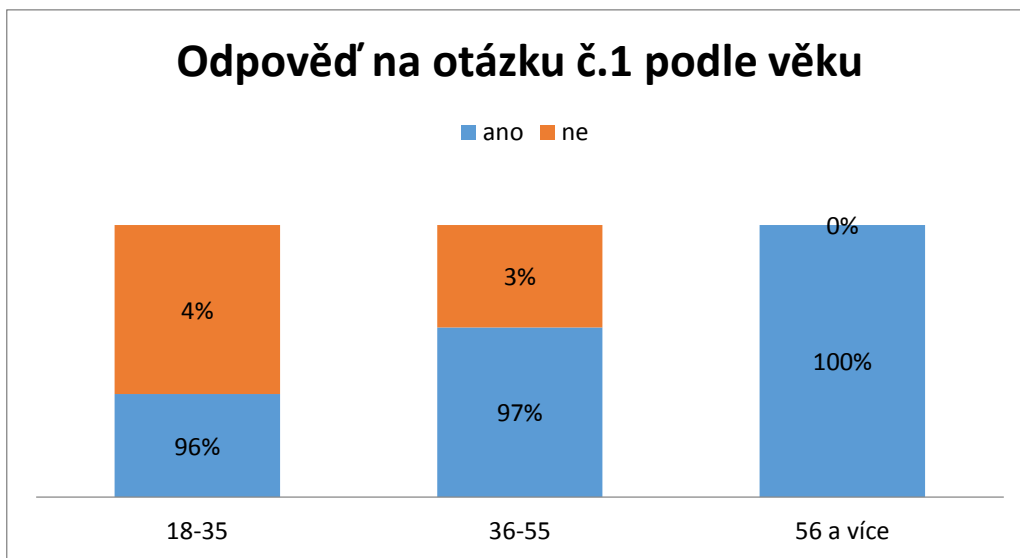
### Struktura odpovědí podle věku

Ve věku 18-35 let odpověď ano zvolilo 44 respondentů (96 %) a odpověď ne zvolili 2 respondenti (4 %). Respondenti ve věku 36 – 55 let odpověděli 74 krát ano (97 %) a 2 krát ne (3 %). Respondenti ve věku 56 let a více odpověděli všichni ano, tedy 48 krát ano.

Na základě výsledků dotazníku budeme testovat, jestli odpovědi na otázku jsou závislé na věku testováním hypotézy H0(2):

H0(2): Vnímání potřeby zřízení domu pro seniory nezávisí na věku respondentů



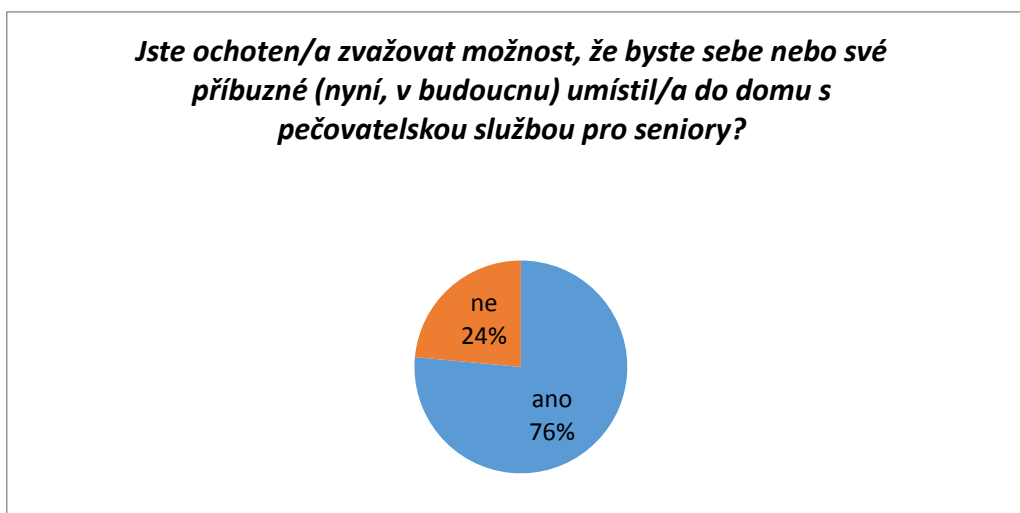


Obrázek 8 Struktura odpovědí na otázku č. 2 podle věku (vlastní zpracování)

#### 5.3.3.2 Otázka číslo 2

***Jste ochoten/a zvažovat možnost, že byste sebe nebo své příbuzné (nyní, v budoucnu) umístil/a do domu s pečovatelskou službou pro seniory?***

Na tuto otázku z celkového počtu 170 respondentů odpovědělo 130 ano a 40 ne. To znamená, že 76 % obyvatel by uvažovali o možnosti, že by své příbuzné nebo sebe umístili do domova pro seniory.



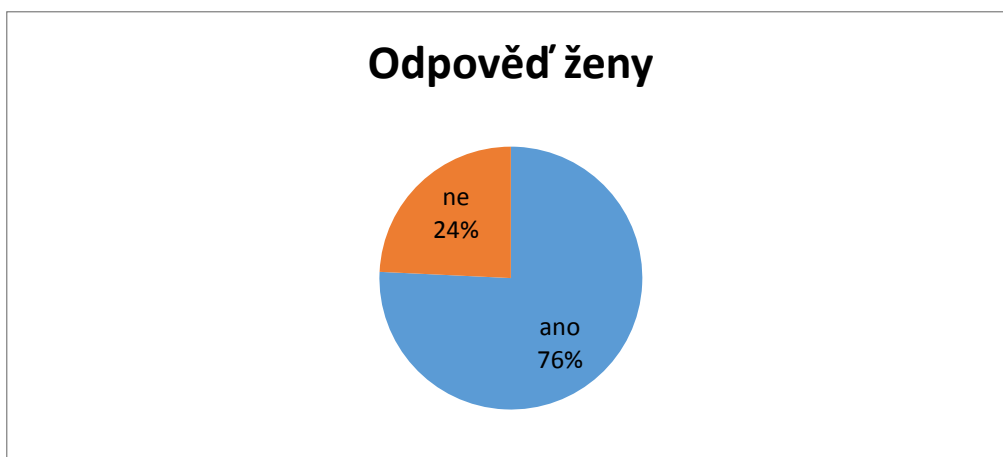
Obrázek 9 Struktura odpovědí na otázku č.1 (vlastní zpracování)

### Struktura odpovědí podle pohlaví

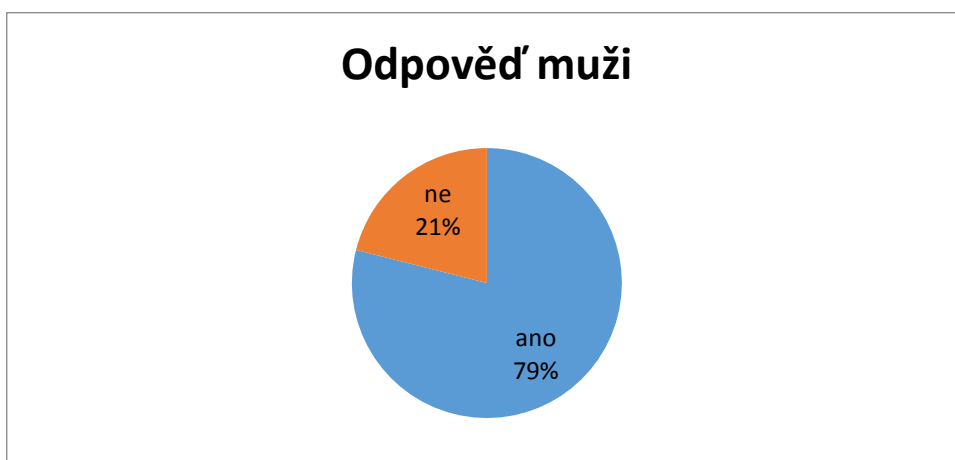
Ze 170 respondentů by 100 žen (76 %) uvažovalo o umístění do domova a 32 žen (24 %) by o té možnosti ani neuvažovalo. Z mužů by umístění do domova zvažovalo 30 mužů (79 %) a 8 mužů (21 %) by o té možnosti ani neuvažovalo.

Na základě výsledků dotazníku budeme testovat, jestli odpovědi na otázku jsou závislé na pohlaví testováním hypotézy  $H_0(3)$ :

$H_0(3)$ : Ochota umístit sebe nebo svého příbuzného do domova pro seniory nezávisí na pohlaví respondentů



Obrázek 10 Struktura odpovědí žen na otázku č.2 (vlastní zpracování)



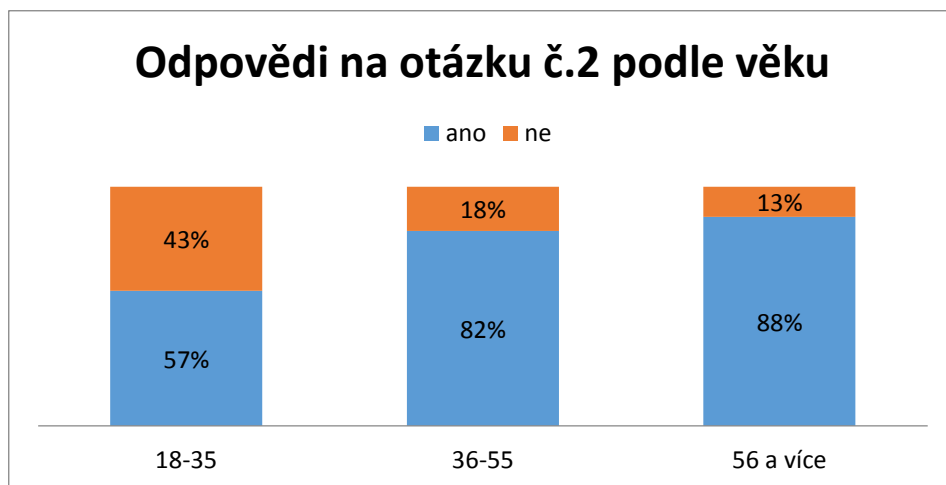
Obrázek 11 Struktura odpovědí mužů na otázku č. 2 (vlastní zpracování)

### Struktura odpovědí podle věku

Ve věku 18-35 let odpověď ano zvolilo 26 respondentů (57 %) a odpověď ne zvolilo 20 respondentů (43 %). Respondenti ve věku 36 – 55 let odpověděli 62 krát ano (82 %) a 14 krát ne (18 %). Respondenti ve věku 56 let a více odpověděli 42 krát ano (88 %) a ne odpověděli 6 krát (13 %).

Na základě výsledků dotazníku budeme testovat, jestli odpovědi na otázku jsou závislé na pohlaví testováním hypotézy H0(4):

H0(4): Ochota umístit sebe nebo svého příbuzného do domova pro seniory nezávisí na věku respondentů



Obrázek 12 Struktura odpovědí na otázku č. 2 podle věku (vlastní zpracování)

#### 5.3.4 Testování hypotéz

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda by obyvatelé uvítali nový domov pro seniory ve městě Hodonín, při čemž zároveň budou testovány následující čtyři nulové hypotézy.

Testované hypotézy:

H0(1): Vnímání potřeby zřízení domu pro seniory nezávisí na pohlaví respondentů

H0(2): Vnímání potřeby zřízení domu pro seniory nezávisí na věku respondentů

H0(3): Ochota umístit sebe nebo svého příbuzného do domova pro seniory nezávisí na pohlaví respondentů

H0(4): Ochota umístit sebe nebo svého příbuzného do domova pro seniory nezávisí na věku respondentů

Pro testování výše uvedených hypotéz byl využit Pearsonův chí-kvadrát test nezávislosti v kontingenční tabulce, pro jehož provedení byl využit SW Gretl. Před použitím SW Gretl bylo nutné odpovědi kvantifikovat a to následovně: U prvních dvou otázek byly odpovědi „ano“ nahrazeny číslicí 1 a odpovědi „ne“ číslicí 0. U otázky číslo 3 byly odpovědi „žena“ nahrazeny číslicí 1 a odpovědi „muž“ číslicí 0. U poslední otázky byly odpovědi „18-35“ nahrazeny číslicí 0, odpovědi „36-55“ číslicí 1 a odpovědi „56 a více“ číslicí 2.

#### Testování H0(1):

P-hodnota je sice větší než hladina významnosti 0,05, což znamená, že nulovou hypotézu nelze zamítnout a vnímání potřeby zřízení domu pro seniory skutečně nezávisí na pohlaví respondentů, ale z výstupu lze vidět i varování, že méně než 80 % buněk mělo střední hodnotu 5 nebo větší, což znamená, že nejsou splněny podmínky použití testu. Na výsledky testu tedy dále nebude brán ohled.

Kontingenční tabulka zřízení_dom (řádky) proti pohlaví (sloupce)			
	[ 0]	[ 1]	CEL.
[ 0]	2	2	4
[ 1]	36	130	166
CELKEM	38	132	170

Pearsonův chí-kvadrát test = 1,80401 (1 df, p-hodnota = 0,179228)  
 Varování: Méně než 80% buněk mělo střední hodnotu 5 nebo větší.

Obrázek 13. Test závislosti odpovědí na otázku č. 1 na pohlaví (vlastní zpracování)

#### Testování H0(2):

I v tomto případě je p-hodnota sice větší než hladina významnosti 0,05 což znamená, že nulovou hypotézu nelze zamítnout a vnímání potřeby zřízení domu pro seniory skutečně nezávisí na věku respondentů, ale i v tomto případě nastal stejný problém nesplnění podmínky testu, takže i na tento výsledek testu nebude dále brán ohled.

Kontingenční tabulka zřízení_dom (řádky) proti vek (sloupce)				
	[ 0]	[ 1]	[ 2]	CEL.
[ 0]	2	2		4
[ 1]	44	74	48	166
CELKEM	46	76	48	170

Pearsonův chí-kvadrát test = 1,97906 (2 df, p-hodnota = 0,371751)  
 Varování: Méně než 80% buněk mělo střední hodnotu 5 nebo větší.

Obrázek 14. Test závislosti odpovědí na otázku č. 1 na věku (vlastní zpracování)

**Testování H0(3):**

P-hodnota je větší než hladina významnosti 0,05, což znamená, že nulovou hypotézu nelze zamítnout a ochota umístit sebe nebo svého příbuzného do domova pro seniory nezávisí na pohlaví respondentů.

Kontingenční tabulka umístění (řádky) proti pohlaví (sloupce)			
	[ 0]	[ 1]	CEL.
[ 0]	8	32	40
[ 1]	30	100	130
CELKEM	38	132	170

Pearsonův chí-kvadrát test = 0,166851 (1 df, p-hodnota = 0,682926)

Obrázek 15. Test závislosti odpovědí na otázku č. 2 na pohlaví (vlastní zpracování)

**Testování H0(4):**

P-hodnota je menší než hladina významnosti 0,05, což znamená, že nulová hypotéza se zamítá a ochota umístit sebe nebo svého příbuzného do domova pro seniory závisí na věku respondentů.

Kontingenční tabulka umístění (řádky) proti vek (sloupce)				
	[ 0]	[ 1]	[ 2]	CEL.
[ 0]	20	14	6	40
[ 1]	26	62	42	130
CELKEM	46	76	48	170

Pearsonův chí-kvadrát test = 14,5213 (2 df, p-hodnota = 0,00070264)

Obrázek 16. Test závislosti odpovědí na otázku č. 2 na věku (vlastní zpracování)

Pro lepší dokreslení situace byly absolutní četnosti převedeny v následujícím výstupu na relativní četnosti, ze kterých je jasné vidět, že s rostoucím věkem roste podíl těch, kteří se přiklání k umístění sebe nebo svého příbuzného do domova pro seniory.

Kontingenční tabulka umístění (řádky) proti věk (sloupce)				
	[ 0]	[ 1]	[ 2]	CEL.
[ 0]	43,5%	18,4%	12,5%	23,5%
[ 1]	56,5%	81,6%	87,5%	76,5%
CELKEM	46	76	48	170
Pearsonův chí-kvadrát test = 14,5213 (2 df, p-hodnota = 0,00070264)				

Obrázek 17. Relativní četnosti odpovědi na otázku č. 1 podle věku (vlastní zpracování)

### 5.3.5 Závěr analýzy dotazníkového šetření

98 % obyvatel Hodonína a okolí vnímá zřízení nového domova s pečovatelskou službou pro seniory v Hodoníně za potřebné. Při testování závislosti odpovědi na otázku potřeby domova pro seniory na pohlaví a věku, nebyly splněny podmínky testu. Test byl neprůkazný.

76 % obyvatel by zvažovalo umístit sebe nebo své příbuzné do domova pro seniory. Při testování závislosti pohlaví na odpovědi na tuto otázku bylo prokázáno, že ochota umístit sebe nebo své příbuzné do domova pro seniory není závislá na pohlaví. Testem ale bylo prokázáno, že je závislá na věku. S vyšším věkem se ochota umístit sebe nebo své příbuzné do domova pro seniory zvyšuje.

## 6 ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část byla rozdělena na dvě části, na analýzu finančních prostředků města Hodonína a na analýzu trhu. Analýza trhu pak byla rozdělena na analýzu pěti konkurenčních sil, PEST analýzu a dotazníkový průzkum. Cílem analýzy finančních prostředků města Hodonína bylo jejich posouzení pro potřeby financování projektu. Cílem analýzy trhu bylo analyzovat konkurenční prostředí, zájem obyvatel města Hodonína a okolí o nový dům pro seniory, analýza chybějící kapacity a analýza makro vlivů na organizaci.

Finanční prostředky na města by mohly v letech 2015 až 2017 pokrýt dodatečné výdaje v rozmezí 147 mil. Kč až 269 mil. Kč. Město v těchto letech mělo také vysoké výdaje na pořízení dlouhodobého majetku, o tom vypovídá investiční cash flow, které v roce největších investic dosahovalo záporných hodnot – 282 mil. Kč. Při posuzování financování výdajů na projekt je nutné brát v potaz, že město bude mít i jiné investiční akce. Provozní cash flow je ve všech sledovaných letech kladné. Město ve větší míře splácí cizí zdroje, než si půjčuje nové. Celková zadluženost i míra zadlužení v jednotlivých letech klesá a je na nízkých hodnotách. Hodonín dosahuje lepších výsledků ve srovnání s obcemi JMK. S přihlédnutím k zadluženosti města by schválení žádosti o úvěr na projekt mělo proběhnout bez problémů.

Pomocí analýzy pěti konkurenčních sil bylo analyzováno konkurenční prostředí a odhad potřebné kapacity. Stávající konkurence dosahuje plné obsazenosti zařízení a vzájemně si nekonkurují, poskytuje přibližně stejné služby a nabídka nepokrývá poptávku. Hrozba nových konkurentů je velmi nízká, protože se jedná o neziskový sektor. Potřeba domovů s pečovatelskou službou je částečně pokryta terénními službami Homediss (substitut), která ale nenabízí pobytové služby. Odběratelé nemají žádnou vyjednávací sílu, protože je nedostatečná nabídka. V roce 2013 byla chybějící kapacita pro domov pro seniory 171 míst a pro domov se zvláštním režimem 119 míst, v roce 2016 pro domov pro seniory 317 míst a pro domov se zvláštním režimem 138 míst, a v roce 2017 v domově pro seniory chybělo 38 míst a v domově se zvláštním režimem 66 míst.

Pro analýzu vlivů makro okolí byla použita PEST analýza. Z politicko - legislativního prostředí organizaci nejvíce ovlivňují dotace. Příspěvkové organizace jsou závislé na dotacích a jejich snížení by mohlo ohrozit jejich existenci. Financování sociálních služeb bylo v posledních letech rekordní a největší podíl byl dotován z MPSV. Připravovaná novelizace zákona by mohla mít velký vliv na financování z dotací. Na příspěvkové organizace

mají velký vliv také daňové zákony. Při splnění podmínek nejsou plátcí žádné z daní. Dále změna v platových tabulkách, které by se promítly do nákladů organizace. Se změnou zastupitelstva, které je voleno každé 4 roky, by mohly nastat změny v projektu, v dotacích od města atd.

Ekonomické prostředí je nejisté. Nacházíme se na vrcholu hospodářského cyklu a odborníci se zabývají tématem krize. Momentálně nezaměstnanost klesá a firmy mají nedostatek personálu a organizace tak může mít problém sehnat dostatek kvalifikovaného personálu. Na druhou stranu pokud nastane krize a budou menší odvody do státního rozpočtu, mohou se snížit i dotace na sociální služby.

Technologické prostředí se domova příliš netýká. Zařízení domova nevyužívá moderní technologie, nepodléhá morálnímu ani technologickému opotřebení.

Sociální prostředí se vyznačuje kladnou migrací, stárnutím obyvatelstva a růst střední délky života. Růst obyvatel nad 65 let v následujících desetiletích poroste.

Pro zjištění zájmu o nový dům s pečovatelskou službou pro seniory byl využit dotazníkový průzkum a jeho analýza. Bylo zjištěno, že 98 % obyvatel Hodonína a okolí vnímá nový dům pro seniory jako potřebný. 76 % obyvatel Hodonína a okolí by zvažovalo umístit sebe nebo své příbuzné do domova pro seniory. S růstem věku se zvyšovala ochota umístění do domova.



## 7 PROJEKT

Cílem projektové části je navrhnout nový dům s pečovatelskou službou pro seniory, analyzovat náklady na projekt a na provoz organizace, provést časovou a rizikovou analýzu a vyhodnotit projekt.

### 7.1 Charakteristika projektu

Dům s pečovatelskou službou pro seniory bude rozdělen na dvě části, dům pro seniory a dům se zvláštním režimem. Bude mít právní formu příspěvkové organizace a zřizovatelem bude město Hodonín.

#### 7.1.1 Název organizace

Senior centrum Hodonín, p. o.

#### 7.1.2 Poslání

Posláním domova pro seniory je poskytování kvalitních pobytových služeb, poskytování pomoci a podpory a zajištění kvalitního života pro osoby, které již nadále nemohou setrvávat ve svém vlastním prostředí a z důvodu svého věku a zdravotního stavu potřebují pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby pro zajišťování svých potřeb.

Posláním domova se zvláštním režimem je poskytování kvalitních pobytových služeb, poskytování pomoci a podpory a zajištění kvalitního života pro osoby, které již nadále nemohou setrvávat ve svém vlastním prostředí v důsledku Alzheimerovy choroby a ostatních typů demence, nebo chronického či duševního onemocnění a potřebují pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby pro zajišťování svých potřeb.

#### 7.1.3 Cílová skupina

Cílovou skupinou pro domov pro seniory jsou osoby ve věku 65 let a starších, které z důvodu svého zdravotního stavu a věku mají sníženou soběstačnost a nejsou schopné bez pravidelné pomoci další fyzické osoby zajišťovat své potřeby.

Cílovou skupinou pro domov se zvláštním režimem jsou osoby ve věku 65 let a starších, které z důvodu Alzheimerovy nemoci, dalších typů demencí a jiných chronických duševních onemocnění mají sníženou soběstačnost a nejsou schopné bez pravidelné pomoci další fyzické osoby zajišťovat své potřeby.

#### 7.1.4 Poskytované služby

Dům s pečovatelskou službou bude poskytovat seniorům ubytování, stravu a pečovatelskou službu.

##### 7.1.4.1 Ubytování

Ubytování bude poskytováno v jednolůžkových pokojích o rozměrech 12 m<sup>2</sup> a ve dvoulůžkových pokojích o rozměrech 18 m<sup>2</sup> s balkonem nebo bez balkonu. Některé pokoje budou mít vlastní sociální zařízení, jiné budou mít společné sociální zařízení se sousedícím pokojem. Na některých pokojích budou také kuchyňské kouty.

Základním vybavením pokojů budou polohovací lůžka a matrace, noční stolky, uzamykatelné skříně, malý trezorek, police, stůl a židle.

Klienti budou mít možnost si pokoje doplnit vlastními drobnými předměty, případně drobným nábytkem. V pokoji bude přípojka k televizi.

V rámci ubytování budou také poskytovány služby zahrnující úklid, praní a žehlení.

##### 7.1.4.2 Stravování

V domově bude poskytována celodenní strava připravována ve vlastním kuchyňském zařízení. Bude se skládat z šesti jídel: snídaně, svačina, oběd, svačina, večeře a druhá večeře. Na výběr bude ze dvou jídel.

##### 7.1.4.3 Pečovatelská služba

- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu – zahrnuje pomoc při oblékání, podávání jídla a pití, pomoc při pohybu
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu – zahrnuje péči o vlasy, nehty, pomoc při použití WC nebo sprchy
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím – pomoc při navazování kontaktů
- sociálně terapeutické činnosti
- aktivizační činnosti – volnočasové aktivity
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí
- zajišťují ošetrovatelskou, rehabilitační a lékařskou péči – návštěva lékařů v domově, zajištění doprovodu k lékaři

- zajištění nebo zprostředkování ostatních služeb – kadeřník, pedikúra, bohoslužba, kavárna

### 7.1.5 Cena služeb

Ubytovací služby jsou hrazeny z příjmů klientů (s výjimkou příspěvku), stejně tak jako i stravovací služby. Po uhrazení těchto služeb musí klientovi zůstat 15 % z jeho příjmu.

Pečovatelská služba je hrazena ve výši přiznaného příspěvku.

Ostatní služby jako kadeřník, pedikér, aktivizační služby jako např. návštěva divadla, zoo a další obdobné služby jsou hrazeny z příjmů klienta. Na tyto služby se nevztahuje podmínka 15 % z příjmů.

#### 7.1.5.1 Ubytování

V tabulkách 9 a 10 jsou uvedeny ceny za měsíc za jednotlivé varianty pokojů. Ceny byly stanoveny ve srovnání s jinými domy poskytující stejné služby.

Tabulka 9. Ceník pro jednolůžkové pokoje

Jednolůžkové pokoje	Cena/ měsíc
<b>Pokoj se sdíleným sociálním zařízením</b>	9 600
<b>Pokoj se sdíleným sociálním zařízením a balkonem</b>	9 750
<b>Pokoj se samostatným sociálním zařízením a balkonem</b>	9 900
<b>Pokoj se samostatným sociálním zařízením bez balkonu a s kuchyňkou</b>	9 950

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10. Ceník dvoulůžkových pokojů

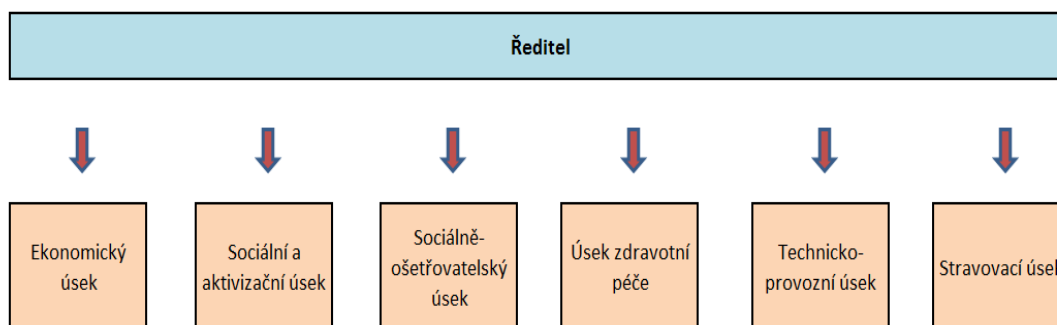
Dvoulůžkové pokoje	Cena/měsíc
<b>Pokoj se samostatným sociálním zařízením, balkonem a kuchyňkou</b>	9 250
<b>Pokoj se samostatným sociálním zařízením a balkonem</b>	9 150
<b>Pokoj se samostatným sociálním zařízením</b>	9 050

Zdroj: vlastní zpracování

### 7.1.5.2 Stravování

Cena celodenního stravování je 152 Kč na den na osobu.

### 7.1.6 Organizační struktura



Obrázek 18. Schéma organizační struktury v domově pro seniory (vlastní zpracování)

## 7.2 Umístění domova

Domov bude situován na sídlišti na jihovýchodu města. Velkou výhodou umístění domova je, že v těsné blízkosti se nachází spousta obytných domů a obyvatelé tak budou moci navštěvovat své příbuzné v domově bez nutnosti využití MHD nebo automobilu. Pro obyvatelé, kteří bydlí ve větší vzdálenosti a budou chtít využít MHD je výhodou, že zastávka MHD se nachází pouze 180 m od domova a autobusy zde jezdí dvakrát za hodinu. Tato zastávka není určena pouze pro MHD, ale i pro meziměstskou dopravu. Návštěvníci domova cestující ze směru Kyjov, Strážnice a využívající hromadnou dopravu mohou vystoupit na zastávce v blízkosti domova bez nutnosti dalšího cestování po Hodoníně. Cestující z jiných směrů mohou na meziměstskou dopravu nastoupit na autobusovém nádraží a nemuset tak čekat na MHD.

Přibližně 400 m od domova se nachází hypermarket Kaufland, pekárna a lékárna Dr. Max. Zdravotní středisko je vzdáleno 500 m a nemocnice 1,5 km nebo dvě zastávky MHD. Centrum města Hodonína je vzdáleno od domova 800 m.

### 7.2.1 Pozemek výstavby

Pozemek je ve vlastnictví města Hodonín. V následující tabulce jsou uvedeny čísla parcel, na kterých bude dům pro seniory postaven. Výměra pozemku je 3.514 m<sup>2</sup> a jeho tržní cena v současné době se pohybuje okolo 3.500 Kč / m<sup>2</sup>. Tržní cena pozemku je tedy 12.299 tis. Kč. Pozemek má přibližné rozměry 95 m x 75 m x a 65 m.

Tabulka 11. Výměra pozemku

Číslo parcely	Výměra v m <sup>2</sup>
10.237	635
924/661	354
10333	50
10239	215
10238	231
10241	160
3487	511
924/662	239
924/77 jen část parcely	700
3488	220
10240	111
10232	88
X	3 514

Zdroj: vlastní zpracování z gis.muhodonin.cz

### 7.3 Kapacita domu

Při analýze počtu žádostí do stávajících domů s pečovatelskou službou pro seniory bylo zřejmé, že poptávka převyšuje nabídku. Určit kapacitu je velmi důležité, protože úkolem je co nejvíce pokrýt neuspokojenou poptávku, ale zároveň určit kapacitu v takové výši, aby nedocházelo k velké neobsazenosti domu a tím k natolik nízkým příjmům, že organizace nebude schopna pokrýt veškeré výdaje na provoz.

V roce 2017, kdy byl podán nejmenší počet žádostí, nebylo přijato do domova pro seniory 38 zájemců a do domova se zvláštním režimem 66 zájemců. Předpokládá se, že snížení zájmu nastalo z důvodu substituce a kapacita bude stanovena pro domov pro seniory na 35

lůžek a pro domov se zvláštním režimem na 65 lůžek. Celková kapacita bude tedy činit 100 lůžek.

Tabulka 12 obsahuje počet jednotlivých typů pokojů a souhrnnou cenu za tyto pokoje. V domově pro seniory bude 17 jednolůžkových pokojů a 9 dvoulůžkových pokojů. V domově se zvláštním režimem bude 21 jednolůžkových pokojů a 22 dvoulůžkových pokojů. Celkem bude tedy 38 jednolůžkových pokojů, z kterých při plné obsazenosti bude plynout příjem 371.500 Kč za měsíc. Dvoulůžkových pokojů bude 31 a při plné obsazenosti z nich bude plynout příjem 564.300 Kč. Při plné obsazenosti všech 69 pokojů bude příjem z úhrad ubytování od klientů 935.800 Kč. V průměru na jeden pokoj to činí příjem 13.652 Kč a v průměru na jednu osobu to činí příjem 9.358 Kč.

Celkem bude pokojů se sdíleným sociálním zařízením 22 a 47 pokojů s vlastním sociálním zařízením. Pokojů s balkonem bude 35 a pokojů s vlastní kuchyňkou bude 9.

Tabulka 12. Přehled počtu pokojů v domově a souhrnná cena

	Počet v domově pro seniory	Počet v domově se zvláštním režimem	Cena celkem za všechny pokoje
Jednolůžkové pokoje celkem	17	21	371 500
Pokoj se sdíleným sociálním zařízením	4	7	105 600
Pokoj se sdíleným sociálním zařízením a balkonem	4	7	107 250
Pokoj se samostatným sociálním zařízením a balkonem	4	7	108 900
Pokoj se samostatným sociálním zařízením bez balkonu a s kuchyňkou	5	0	49 750
Dvoulůžkové pokoje celkem	9	22	564 300
Pokoj se samostatným sociálním zařízením, balkonem a kuchyňkou	3	0	55 500
Pokoj se samostatným sociálním zařízením a balkonem	3	7	183 000
Pokoj se samostatným sociálním zařízením	3	15	325 800
Celkem jednolůžkové i dvoulůžkové	26	43	935 800
Cena celkem za pokoje v domovech	<b>331 450</b>	<b>604 350</b>	<b>935 800</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## **7.4 Klíčové aktivity projektu**

### **7.4.1 Výběr zodpovědných osob za projekt**

Jedna z nejdůležitějších aktivit je správný výběr osob, které povedou celý projekt a budou za něj zodpovědné. Osoby zodpovědné za projekt mohou být stávající zaměstnanci nebo nově přijatí pro tento účel. Vedení projektu může být také zajištěno externí firmou. V Hodoníně budou projektem pověřeny osoby z odboru rozvoje města a z odboru investic a údržby.

### **7.4.2 Zadání a vypracování technicko - ekonomické studie**

Technicko - ekonomická studie by měla poskytnout informace podstatné pro rozhodování o aspektech projektu. Město Hodonín si nechá tuto studii vypracovat externí firmou.

### **7.4.3 Výběr umístění domova**

Kritéria pro hodnocení lokality se budou odvíjet od odvětví podnikání. Jiné preference bude mít výrobní firma, jiné zemědělský podnik. V případě příspěvkové organizace je hlavním kritériem dostupnost služby. Město Hodonín umístění pro domov s pečovatelskou službou pro seniory vybralo již dříve a zahrnulo jej do územního plánu.

### **7.4.4 Projektová dokumentace a žádost o stavební povolení**

Před výstavbou je nutné vypracovat architektonickou studii, dokumentaci k územnímu řízení, dokumentaci pro realizaci stavby (předkládá se i při žádosti o stavební povolení) a dokumentaci pro výběr dodavatele. Tyto studie budou vypracovány externí firmou. Poté je nutné požádat o stavební povolení. Za podání žádosti jsou zodpovědní členové vedení projektu, stejně tak jako za výběr firmy (zadání veřejné zakázky), která vypracuje projektovou dokumentaci.

### **7.4.5 Výběr stavební firmy**

Tato činnost je jedna z nejdůležitějších a veřejná zakázka musí být velmi pečlivě zadána. Je to nejnákladnější část projektu a také časově nejnáročnější. Špatný výběr stavební firmy by mohl vést k výraznému zvýšení nákladů na projekt nebo k velkému zpoždění celého projektu. Zodpovědnost za výběr bude mít stanovený projektový tým.

#### **7.4.6 Výstavba domu**

Jedná se o časově i nákladově nejnáročnější aktivitu. Výstavbu domu bude zajišťovat externí firma. Kontrolu časového a nákladového plánu však bude provádět projektový tým města Hodonína.

#### **7.4.7 Kolaudace**

Po dokončení stavby je nutný kolaudační souhlas od stavebního úřadu. Projektový tým proto musí podat žádost o kolaudaci na stavební úřad.

#### **7.4.8 Zřízení příspěvkové organizace**

Stavba bude po kolaudaci svěřena do správy příspěvkové organizace zřízené městem Hodonín. Nejdříve je nutné však příspěvkovou organizaci zřídit a to s dostatečným předstihem, aby mohla podat žádost o vyrovnávací platbu, zajistit dodávky materiálu a zajistit pracovní sílu.

#### **7.4.9 Ostatní aktivity před zahájením provozu**

Dalšími důležitými aktivitami je nákup vybavení a materiálu, nábor nových zaměstnanců a jejich následné zaučení a informování obyvatele o datu zahájení a postupu podávání přihlášek do domova.

### **7.5 Časová analýza projektu**

Zahájení projektu je plánováno na 1. 8. 2019. Studie proveditelnosti musí být podle časového harmonogramu zhotovena a vyhodnocena do konce roku 2019. Začátkem roku jsou plánovány další projektové dokumentace. V lednu a únoru 2020 se bude vypracovávat architektonická studie. Na ni navazuje dokumentace k územnímu rozhodnutí, která je plánována na březen. Po vypracování dokumentace k územnímu rozhodnutí, tedy v dubnu se bude podávat žádost o územní rozhodnutí. Ve stejném měsíci by mělo začít vypracování dokumentace k realizaci stavby, kde se předpokládají čtyři měsíce potřebné k dokončení této dokumentace. Tato dokumentace slouží i jako podklad pro stavební povolení, proto po dokončení dokumentace k realizaci stavby se v měsíci září podá žádost o stavební povolení. V září bude vypracována poslední dokumentace, a to dokumentace pro výběr dodavatele. Následující dva měsíce bude probíhat výběr dodavatele a po výběru dodavatele může



v prosinci začít výstavba domu. Podle zakázky bude požadovaná doba výstavby domu 2 roky a měla by být dokončena v listopadu 2022. V květnu 2022 bude založena příspěvková organizace a začne nábor zaměstnanců. V prosinci bude probíhat nákup zařízení a materiálu a také kolaudace. V lednu 2023 bude zahájen provoz domu s pečovatelskou službou.

Z časového harmonogramu je zřetelné, že většina činností probíhá postupně a navazují jedna na druhou. Souběžně probíhá pouze vyřízení územního rozhodnutí s vypracováním dokumentace pro realizaci stavby, vyřízení stavebního povolení s vypracováním dokumentace pro výběr dodavatele a výstavba se zřízením příspěvkové organizace a s personálním zajištěním domova. Další činnosti, které probíhají souběžně, jsou kolaudace, personální zajištění, nákup vybavení a materiálu. Zdržení u většiny činností povede ke zdržení celého projektu. Výjimku tvoří vyřízení územního rozhodnutí a zřízení příspěvkové organizace.

V roce 2019 bude mít město výdaje pouze na studii proveditelnosti. V roce 2020 budou výdaje tvořit všechny zbývající dokumentace. Výstavba domu začne až v prosinci 2020, proto se s žádnými zálohovými platbami pro tento rok za stavbu domu nepočítá. V roce 2021 bude mít město výdaje na zálohové platby na stavbu domu. V roce 2022 k výdajům za stavbu domu přibudou i výdaje na pořízení vybavení, nákupu automobilu a darování peněz příspěvkové organizaci, za které příspěvková organizace nakoupí materiál.

Aktivita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
Zadání a vypracování studie proveditelnosti	■	■	■																																									
Zhodnocení studie a rozhodnutí				■																																								
Vypracování architektonické studie					■	■																																						
Vypracování dokumentace k územnímu řízení							■																																					
Vypracování dokumentace pro realizaci stavby								■	■	■	■																																	
Vypracování dokumentace pro výběr dodavatele												■																																
Vyřízení územního rozhodnutí								■																																				
Vyřízení stavebního povolení												■																																
Zadání zakázky a výběr dodavatele													■	■																														
Výstavba domu															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Kolaudace																																									■			
Zřízení příspěvkové organizace																																												
Personální zajištění domova pro seniory																																												
Nákup vybavení																																											■	
Nákup materiálu																																												
Zahájení provozu																																												■

Obrázek 19. Časový harmonogram v měsících (vlastní zpracování)

## 7.6 Nákladová analýza projektu

Náklady (výdaje) na projekt byly rozděleny do tří tabulek č. 13,14 a 15 : náklady na výstavbu a dokumentaci v celkové výši 82.200 tis Kč, náklady na vybavení domu v celkové výši 3.915 tis. Kč, a ostatní náklady v celkové výši 860 tis. Kč. Celkové náklady na projekt činí 86.975 tis. Kč. Největší částka nákladů je za výstavbu domu 80.000 tis. Kč, to činí 92 % na celkových nákladech. Za dokumentaci je částka nákladů 2.200 tis Kč, 2,5 % na celkových nákladech. Za vybavení domu bude vynaložena částka 3.915 tis. Kč, to činí 4,5 % na celkových nákladech. Ostatní náklady jsou ve výši 860 tis. Kč, 1 % na celkových nákladech na projekt.

Tabulka 13. Náklady na vybavení domu

Zařízení	Ks	Cena/ks	Celkem
Jídelní set: 4 židle + stůl	25	5 000	125 000
Kancelářský stůl	20	2 500	50 000
Kancelářské židle	20	2 000	40 000
Počítač	10	15 000	150 000
Polohovací lůžka elektrická	100	20 000	2 000 000
Matrace	3000	100	300 000
Skříně šatní	120	4 000	480 000
Noční stolek	100	500	50 000
Křeslo	30	3 000	90 000
Stůl pokojový	90	2 000	180 000
Židle pokojová	150	1 000	150 000
Zařízení kuchyně + kuchyněk	-	-	500 000
Ostatní	-	-	300 000
<b>Celkem</b>	-	-	<b>3 915 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14. Náklady na výstavbu a dokumentaci

Položka nákladu	Cena v Kč
Výstavba domu	80 000 000
Studie proveditelnosti	120 000
Architektonická studie	500 000
Dokumentace pro územní řízení	230 000
Dokumentace pro realizaci stavby	1 100 000
Dokumentace pro výběr zhotovitele	250 000
<b>Celkem</b>	<b>82 200 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15. Ostatní náklady

Položka	Částka v Kč
Peníze	400 000
Automobil - transit	460 000
<b>Celkem</b>	<b>860 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.6.1 Vynaložené výdaje v jednotlivých letech

V roce 2019 bude mít Hodonín nejmenší výdaje pouze za studii proveditelnosti v částce 120 tis. Kč. V roce 2020 bude vyhotovena architektonická studie, dokumentace pro územní rozhodnutí, dokumentace pro realizaci stavby a dokumentace pro výběr zhotovitele v celkové částce za všechny dokumentace 1.080 tis. Kč. V roce 2021 budou posílány zálohové platby za výstavbu v částce 40.000 tis Kč. V roce 2022 budou vynaloženy poslední výdaje za projekt v částce 44.775 tis Kč za výstavbu domu, za pořízení vybavení domu a za ostatní náklady.

Tabulka 16. Výdaje na projekt v jednotlivých letech

Rok	Položky	Částka v Kč
2019	Studie proveditelnosti	120 000
2020	Všechna zbývající dokumentace	1 080 000
2021	Poměrná část za výstavbu domu	40 000 000
2022	Poměrná část za výstavbu domu, výdaje na vybavení domu, ostatní náklady	44 775 000

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.7 Financování projektu

Město Hodonín může projekt financovat z vlastních zdrojů nebo kombinací vlastních zdrojů a úvěrem. Celkové náklady na projekt byly vyčísleny na 86.975 tis Kč, z toho 80.000 tis. Kč na výstavbu, 2.200 tis. Kč na dokumentaci 3.915 tis. Kč na vybavení domu a 860 tis. Kč ostatní náklady.

Město Hodonín má stabilní příjem nad 5 mil. Kč, ale rozdíly ve výdajích způsobují i výkyvy v saldu, kdy je v některých letech i v mínusu. Výsledek salda tedy závisí spíše na výdajích daného roku. CF z provozní činnosti je v letech 2015 – 2017 kladné a roste, ale celkové CF je kladné pouze v roce 2016. Je to způsobeno vysokými investicemi do dlouhodobého majetku vydané v roce 2015 a 2017. Město Hodonín vlastní krátkodobé finanční prostředky, které by plně pokryly náklady na projekt. V roce 2017 byl konečný stav těchto prostředků 258 mil. Kč. v roce 2018 269 mil. Kč. Konečný stav peněžních prostředků byl v roce 2017 220 mil. Kč a v roce 2018 219 mil. Kč. Náklady na projekt se podílejí přibližně 32 % na zůstatku krátkodobých finančních prostředků k 31. 12. 2018 a přibližně 39 % na zůstatku peněžních prostředků k 31. 12. 2018. V roce 2017 a v roce 2018 byly podle údajů z Monitoru výdaje na pořízení dlouhodobého majetku 201 mil. Kč a 238 mil. Kč. Město Hodonín se může rozhodnout pro více investičních akcí a tím městu vzniknou další výdaje, a v takovém případě bude muset financovat část projektu úvěrem. Ukazatele zadluženosti města Hodonína v jednotlivých letech klesají a dosahují výrazně lepších hodnot, než průměr obcí JMK. Město Hodonín nemá finanční problémy a získání úvěrů by mělo být bezproblémové.

Pokud si město Hodonín úvěr nevezme, náklady na projekt se nezvýší, ale bude omezena možnost jiných investičních akcí, nebo bude potřeba financovat cizími zdroji tyto investiční akce. Při sjednání úvěru náklady na projekt stoupnou.

Pro zjištění nákladů na financování úvěrem si nasimulujeme situaci, kdy si Hodonín vezme na část projektu úvěr. Město bude financovat 50 % výstavby a ostatní náklady z vlastních zdrojů a 50 % z úvěru. Úvěr 40 mil. Kč bude čerpat v druhém roce ve výstavby, tedy v roce 2022. Čerpání úvěru začne ve 3. čtvrtletí a první splátka proběhne ve 4. čtvrtletí roku 2022. Splácet bude město po dobu 5 let s úrokovou sazbou 2,6 %, se splácením na konci čtvrtletních intervalů. Výše splátky každé čtvrtletí bude činit 2.139.299,75 Kč, ročně 8.557.199 Kč. Celkový počet splátek bude 20 a na úrocích bude zapláceno celkem

2.785. 994,96 Kč, to je 6,96 % z výše úvěru. Splácení bude ukončeno ve 3. čtvrtletí roku 2027.

Tabulka 17. Splátkový kalendář

Období	Výše splátky	Úrok	Úmor
4/2022	2 139 299,75	260 000,00	1 879 299,75
1/2023	2 139 299,75	247 784,55	1 891 515,20
2/2023	2 139 299,75	235 489,70	1 903 810,04
3/2023	2 139 299,75	223 114,94	1 916 184,81
4/2023	2 139 299,75	210 659,74	1 928 640,01
1/2024	2 139 299,75	198 123,58	1 941 176,17
2/2024	2 139 299,75	185 505,93	1 953 793,82
3/2024	2 139 299,75	172 806,27	1 966 493,48
4/2024	2 139 299,75	160 024,06	1 979 275,68
1/2025	2 139 299,75	147 158,77	1 992 140,98
2/2025	2 139 299,75	134 209,86	2 005 089,89
3/2025	2 139 299,75	121 176,77	2 018 122,98
4/2025	2 139 299,75	108 058,97	2 031 240,78
1/2026	2 139 299,75	94 855,91	2 044 443,84
2/2026	2 139 299,75	81 567,02	2 057 732,73
3/2026	2 139 299,75	68 191,76	2 071 107,99
4/2026	2 139 299,75	54 729,56	2 084 570,19
1/2027	2 139 299,75	41 179,85	2 098 119,90
2/2027	2 139 299,75	27 542,07	2 111 757,68
3/2027	2 139 299,75	13 815,65	2 125 484,08
<b>Celkem</b>	<b>42 785 995,00</b>	<b>2 785 994,96</b>	<b>40 000 000,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě, že si město vezme úvěr, bude muset až do roku 2027 zaplatit ročně 8.557.199 Kč, s výjimkou prvního a posledního roku splácení, a přeplatí přibližně 2,8 mil. Kč. Částka 2,8 mil Kč by v případě financování úvěrem byla nákladem na projekt. Při rozložení na menší splátky by vzrostl počet let splácení a výše zaplacených úroků. Město počítá v dalších letech se stabilními až rostoucími příjmy a potřeba úvěru bude záviset především na výši dalších výdajů v daném roce, ale i v letech předchozích. Respektive na zůstatku peněžních prostředků a plánovaných výdajů. V předchozích letech město úvěry splácelo i přes vysoké investice do dlouhodobého majetku. Město Hodonín tento projekt úvěrem financovat nebude, takže náklady na projekt o úroky z financování úvěrem se nevyšší. Projekt bude financovat v plné výši z vlastních zdrojů.

## **7.8 Rozpočet domu s pečovatelskou službou a zdroje financování**

Projektem je realizace nového domu s pečovatelskou službou pro seniory, který bude mít právní formu příspěvkové organizace a zřizovatelem bude město. Jedná se tedy o neziskovou organizaci, jejímž účelem není generovat zisk, ale plnit své poslání. Většina ukazatelů pro hodnocení projektů soukromých subjektů není proto aplikovatelná. Aby byl projekt úspěšný, dosáhl svého cíle, musí projekt plnit svůj účel, plnit poslání organizace. Organizace musí být k plnění svého poslání provozuschopná. Pokud by neprovozovala činnost, pro kterou byla zřízena, nemohla by ani plnit své poslání. I když se od neziskové organizace neočekává, že bude dosahovat zisku, musí být schopná hradit veškeré své výdaje. A aby byla schopná hradit své výdaje, musí zajistit dostatek zdrojů pro financování provozu. Zdroje bude mít jak z vlastní činnosti, tak i z dotací a příspěvků. Pro vyhodnocení zdrojového financování bude sestaven rozpočet (plánovaný výkaz zisku a ztráty) pro různé varianty obsazenosti zařízení. Bude také sestavena plánovaná rozvaha a cash flow.

### **7.8.1 Rozpočet**

Rozpočet mají povinnost sestavovat příspěvkové organizace za kalendářní rok. Jedná se o plán výnosů a nákladů. Nejdříve budou stanoveny výnosy za poskytované služby, které budou tvořit hlavní složku výnosů, potom výše vyrovnávací platby. Budou stanoveny náklady na provoz jako spotřeba materiálu, energií, odpisy, mzdy atd. Podle výše nákladů a výnosů za poskytované služby bude stanovena potřebná výše vyrovnávací platby. Pro účely stanovení cash flow bude sestavena také rozvaha. Rozpočet bude sestaven ve třech variantách lišících se obsazeností zařízení. Při plné obsazenosti, při obsazenosti 95 % a při obsazenosti 80 %.

#### **7.8.1.1 Tržby za vlastní výkony a zboží**

Sem patří především úhrady od klientů, tedy úhrada ve výši příspěvku, úhrada za ubytování, úhrada za stravu (152 Kč den/osoba), ale také úhrada od zdravotních pojišťoven za poskytnuté zdravotní výkony (průměr 850 Kč osoba/měsíc) a fakultativní činnosti (65 Kč osoba/měsíc). Výše bude závislá na obsazenosti zařízení a také na stupni závislosti.

Tabulka 18. Přehled uživatelů domova dle stupně závislosti při plné obsazenosti

Stupeň závislosti	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem	Celkem
<b>I. stupeň</b>	6	2	11
<b>II. stupeň</b>	10	9	19
<b>III. stupeň</b>	13	11	24
<b>IV. stupeň</b>	6	43	49

Zdroj: Vlastní zpracování

Od stupně závislosti se odvíjí výše příspěvku na péči a výše finanční podpory. Výše příspěvku na péči při plné obsazenosti je vypočtena v tabulce 19. Pro domov pro seniory to činí celkem 242.480 Kč a pro domov se zvláštním režimem 705.760 Kč. Průměrná výše příspěvku na osobu v domově pro seniory je 6.928 Kč a v domově se zvláštním režimem 10.558 Kč.

Tabulka 19. Přehled výše měsíčního příspěvku při plné obsazenosti

Stupeň závislosti	Výše příspěvku	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem
<b>I. stupeň</b>	880	5 280	1 760
<b>II. stupeň</b>	4 400	44 000	39 600
<b>III. stupeň</b>	8 800	114 000	96 800
<b>IV. stupeň</b>	13 200	79 200	567 600
<b>Celkem</b>		<b>242 480</b>	<b>705 760</b>
<b>Průměr na osobu</b>		<b>6 928</b>	<b>10 858</b>

Vzor: Vlastní zpracování

V tabulce 20 je uveden přehled všech výnosů, které dům získává z poskytování sociálních služeb, ubytování, stravy a dalších činností souvisejících s poskytováním sociálních služeb. Celková výše výnosů je uvedena při plné obsazenosti 29.255 tis. Kč, při obsazenosti 95 % 27.792 tis. Kč, a při obsazenosti 80 % 23.404 tis. Kč. Výnosy se snižující obsazeností klesají proporcionálně.



Tabulka 20. Výnosy z vlastní činnosti za rok

Výnos	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem	Celkem
Úhrada ubytování	3 977 400	7 252 200	11 229 600
Úhrada stravy	1 941 800	3 606 200	5 548 000
Příspěvek na péči	2 909 760	8 469 120	11 378 880
Úhrada od pojišťoven	357 000	663 000	1 020 000
Fakultativní činnost	27 300	50 700	78 000
<b>Celkem při plné obsazenosti</b>	<b>9 213 260</b>	<b>20 041 220</b>	<b>29 254 480</b>
<b>Celkem při obsazenosti 95 %</b>	<b>8 752 597</b>	<b>19 039 159</b>	<b>27 791 756</b>
<b>Celkem při obsazenosti 80 %</b>	<b>7 370 608</b>	<b>16 032 976</b>	<b>23 403 584</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7.8.1.2 Vyrovnávací platba

Mezi provozní dotace patří i vyrovnávací platba. Vyrovnávací platba je vícezdrojová a skládá se z optimální finanční podpory JMK, dále z dotací územních samosprávných celků, krajů a obcí. Výše optimální finanční podpory z JMK je závislá na podílu uživatelů ve III a IV stupni závislosti, počtu dnů a počtu uživatelů, výši úhrad od uživatelů a podílu spolufinancování územních samosprávných celků. Celková vyrovnávací platba je nadměrná, pokud by byla skutečná výše výnosů vyšší než výše nákladů. Výpočet slouží jako maximální vyrovnávací platba, ale část výnosů, která přesahuje náklady, bude vrácena. Z toho důvodu bude vypočtena potřebná výše vyrovnávací platby podle plánovaného rozpočtu.

Tabulka 21. Finanční podpora podle podílu uživatelů ve III a IV stupni závislosti

	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem	Celkem
Podíl uživatelů ve III a IV stupni závislosti	54 %	83 %	x
Finanční podpora na lůžko-den	1 100	1 250	x
Finanční podpora při plné obsazenosti na den	38 500	81 250	<b>119 750</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Výši spolufinancování JMK vypočítáme jako 3 % z finanční podpory a doporučenou výši spolufinancování obce jako 22 % z finanční podpory. Výši optimální finanční podpory vypočítáme jako výši finanční podpory, od ní odečteme spolufinancování JMK a obce a

úhrady od uživatelů. Úhradu od uživatelů vypočteme následovně: ubytování 210 Kč /den + stravování 170 Kč/ den = 380 Kč/den z toho 70 % = 266 Kč den. Dále vynásobíme počtem dní v roce a počtem uživatelů domova.  $266 * 365 * 35 = 3\,398\,150$  pro domov pro seniory a  $266 * 365 * 65 = 6\,310\,850$  pro domov se zvláštním režimem. K tomu přičteme ještě příspěvek na péči a dostaneme:

- Domov pro seniory  $3\,398\,150 + 2\,909\,760 = 6\,307\,910$
- Domov se zvláštním režimem  $6\,310\,850 + 8\,469\,120 = 14\,779\,970$

Tabulka 22. Přehled úhrad od uživatelů pro potřeby výpočtu dotací

	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem
Při plné obsazenosti	6 307 910	14 779 970
Obsazenost 95 %	5 992 515	14 040 972
Obsazenost 80 %	5 046 328	11 823 976

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulkách č. 23, 24 a 25 byla výše finanční podpory přepočítána na rok a podle výše obsazenosti při plné obsazenosti, obsazenosti 95 % a obsazenosti 80 %. V tabulkách byl také vypočítán podíl spolufinancování Jihomoravského kraje a obce. U obce se jedná o doporučovanou hodnotu a její výše se může měnit v závislosti na rozhodnutí obce.

Celková výše vyrovnávací platby při plné obsazenosti pro domov pro seniory je 7.744 tis. Kč a pro domov se zvláštním režimem 14.876 tis. Kč. Dohromady 22.620 tis. Kč.

Při obsazenosti 95 % výše vyrovnávací platby pro domov pro seniory činí 7. 357 tis. Kč a pro domov se zvláštním režimem 14.132 tis Kč. Dohromady za celý dům při obsazenosti 95 % vyrovnávací platba činí 21.489 tis. Kč.

Při obsazenosti 80 % činí vyrovnávací platba pro domov pro seniory 6.195 tis. Kč, pro domov se zvláštním režimem 11.901 tis. Kč, a celkem činí vyrovnávací platba 18.096 tis. Kč.

Tabulka 23. Přehled výše vyrovnávací platby při plné obsazenosti

Finanční podpora	Domov pro seniory	Domov se zvláštním režimem	Celkem
Finanční podpora	14 052 500	29 656 250	43 708 750
Spolufinancování JMK	421 575	889 687	1 311 262
Spolufinancování obce	3 091 550	6 524 375	9 615 705
Optimální finanční podpora JMK	4 231 465	7 462 218	11 693 683
<b>Celkem</b>	<b>7 744 590</b>	<b>14 876 280</b>	<b>22 620 870</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 24. Přehled výše vyrovnávací platby při obsazenosti 95 %

<b>Finanční podpora</b>	<b>Domov pro seniory</b>	<b>Domov se zvláštním režimem</b>	<b>Celkem</b>
Finanční podpora	13 349 875	28 173 438	41 523 313
Spolufinancování JMK	400 496	845 203	1 245 699
Spolufinancování obce	2 936 973	6 198 156	9 135 129
Optimální finanční podpora JMK	4 019 891	7 089 107	11 108 998
<b>Celkem</b>	<b>7 357 360</b>	<b>14 132 466</b>	<b>21 489 826</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25. Přehled výše vyrovnávací platby při obsazenosti 80 %

<b>Finanční podpora</b>	<b>Domov pro seniory</b>	<b>Domov se zvláštním režimem</b>	<b>Celkem</b>
Finanční podpora	11 242 000	23 725 000	34 967 000
Spolufinancování JMK	337 260	711 750	1 049 010
Spolufinancování obce	2 473 240	5 219 500	7 692 740
Optimální finanční podpora JMK	3 385 172	5 969 774	9 354 946
<b>Celkem</b>	<b>6 195 672</b>	<b>11 901 024</b>	<b>18 096 696</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.8.1.3 Příspěvky na provoz a ostatní výnosy

Na výnosový účet příspěvky na provoz bude účtována částka ve výši odpisů z dlouhodobého majetku. Do ostatních výnosů bude patřit zúčtování fondů ve výši 200 tis. Kč, materiál, který byl spotřebován a byl nakoupen za prostředky z peněžního daru.

#### 7.8.1.4 *Spotřebované nákupy a nakupované služby*

V tabulce 26 obsahuje náklady na spotřebu a služby. Největší položkou v tabulce je spotřeba materiálu. Jedná se o variabilní proporcionální náklady, které se budou s menší obsazeností snižovat stejnou proporcí. Ostatní služby a opravy a udržování jsou náklady fixní, jejich výše se nezmění ani s menší obsazeností. Spotřeba energie patří do podproporcionálních variabilních nákladů. Při snížení obsazenosti se jejich výše sníží v menší míře. Při obsazenosti 95 % došlo ke snížení nákladů na 97,2 %. Při obsazenosti 80 % došlo ke snížení nákladů na 87 %.

Tabulka 26. Spotřebované nákupy a nakupované služby

<b>Náklad</b>	<b>Obsazenost 100 %</b>	<b>Obsazenost 95 %</b>	<b>Obsazenost 80 %</b>
Spotřeba materiálu	4 500 000	4 275 000	3 600 000
Spotřeba energie	1 800 000	1 800 000	1 700 000
Opravy a udržování	700 000	700 000	700 000
Ostatní služby	1 100 000	1 100 000	1 100 000
<b>Celkem</b>	<b>8 100 000</b>	<b>7 875 000</b>	<b>7 100 000</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7.8.1.5 *Osobní náklady*

Osobní náklady se skládají z hrubé mzdy, sociálního a zdravotního pojištění odváděného zaměstnavatelem, zákonné sociální náklady a ostatní sociální náklady. V tabulce 27 a 28 dělíme zaměstnance do čtyř kategorií. Technicko - hospodářští pracovníci, potřebný počet byl odhadnut na 7, a i při sníženém počtu klientů jejich stav nelze snížit. Počet zdravotních pracovníků byl odhadnut na 10 a počet pracovníků v sociálních službách na 42. Jejich náplní práce je starost o klienty. Při sníženém počtu klientů lze snížit i jejich počet a tím osobní náklady na ně. Provozní zaměstnanci se starají o provozní záležitosti a jejich počet nelze snížit ani při sníženém počtu klientů. Počet provozních zaměstnanců byl odhadnut na 21.

Vzhledem k neměnnému stavu některých zaměstnanců i při snížené obsazenosti domova budou celkové osobní náklady klesat podproporcionálně. Při obsazenosti 95 % poklesly náklady o 2,3 p. b. Při obsazenosti 80 % poklesly náklady o 11,9 procentního bodu.

Tabulka 27. Osobní náklady při plné obsazenosti

Kategorie	Počet	Mzdy	Zákonné	Sociální	Celkem
Technicko-hospodářští pracovníci	7	2 732 800	929 152	38 400	<b>3 700 352</b>
Zdravotní pracovníci	10	2 660 000	904 400	44 800	<b>3 609 200</b>
Pracovníci v sociálních službách	42	9 732 800	3 309 152	187 600	<b>13 229 552</b>
Provozní zaměstnanci	21	4 900 000	1 666 000	93 800	<b>6 659 800</b>
<b>Celkem</b>	<b>80</b>	<b>20 025 600</b>	<b>6 808 704</b>	<b>364 600</b>	<b>27 198 904</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28. Osobní náklady při obsazenosti zařízení 95 % a 80 %

Obsazenost zařízení	95 %		80 %	
	Počet zam.	Osobní náklady	Počet zam.	Osobní náklady
Technicko-hospodářští pracovníci	7	3 700 352	7	3 700 352
Zdravotní pracovníci	10	3 609 200	<b>8</b>	<b>2 887 360</b>
Pracovníci v sociálních službách	<b>40</b>	<b>12 599 573</b>	<b>34</b>	<b>10 709 637</b>
Provozní zaměstnanci	21	6 659 800	21	6 659 800
<b>Celkem</b>	<b>78</b>	<b>26 568 925</b>	<b>70</b>	<b>23 957 149</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### 7.8.1.6 Odpisy

Příspěvková organizace bude odepisovat majetek, který jí bude svěřen jejím zřizovatelem, tedy městem Hodonín. Zřizovatel svěří k hospodaření příspěvkové organizace budovu, pozemek (ten se neodepisuje) a movité věci a soubory movitých věcí. Příspěvková organizace si stanoví dobu a způsob odepisování. Odpisový plán bude poté schválen zřizovatelem. Přehled svěřeného majetku a jejich odpisových plánů je obsažen v tabulce 29.

Tabulka 29. Rovnoměrné odpisy dlouhodobého majetku

<b>Svěřený majetek</b>	<b>Hodnota</b>	<b>Počet let odepisování</b>	<b>Roční odpis</b>
Budova	80 000 000	80	1 000 000
Pozemek	12 299 000	Neodepisuje se	Neodepisuje se
Movité věci a soubory movitých věcí (bez automobilu)	3 835 000	15	255 667
Automobil - transit	460 000	20	23 000
Nehmotný majetek	80 000	10	8 000
<b>Celkem dlouhodobý majetek</b>	<b>96 674 000</b>	-	<b>1 286 667</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **7.8.1.7 Stanovení potřebné výše vyrovnávací platby**

Potřebnou výši vyrovnávací platby stanovíme jako celkové náklady a výnosy bez zahrnutí vyrovnávací platby. Musíme brát v potaz při stanovení potřebné výše vyrovnávací platby také její maximální možnou výši.

Tabulka 30 slouží k porovnání vlivu obsazenosti na potřebnou výši financování dotacemi. S klesající obsazeností klesají náklady i výnosy. Klesají osobní náklady a spotřebované nákupy a nakupované služby. Odpisy jsou fixní. Fixní je také finanční transfer, který je ve výnosech účtován ve výši odpisů. Výnosy z vlastní činnosti s nižší obsazeností klesají. Celkové náklady při 95 % obsazenosti poklesly o 2,33 p. b., při 80 % obsazenosti poklesly o 11,6 p. b. Celkové výnosy (bez vyrovnávací platby) při 95 % obsazenosti poklesly o 4,76 p. b., při obsazenosti 80 % výnosy poklesly o 19 p. b. S klesající obsazeností výnosy klesají ve větší míře, než náklady. Tomu odpovídá i potřebná výše financování vyrovnávací platby, jejíž výše stoupá s nižší obsazeností zařízení.

Tabulka 30. Výpočet potřebné výše vyrovnávací platby

<b>Obsazenost zařízení</b>	<b>100 %</b>	<b>95 %</b>	<b>80 %</b>
Odpisy	1 286 667	1 286 667	1 286 667
Osobní náklady	27 198 904	26 568 925	23 957 149
Spotřebované nákupy a nakupované služby	8 100 000	7 875 000	7 100 000
Celkové náklady	36 585 571	35 730 592	32 343 816
Výnosy z vlastní činnosti	29 254 480	27 791 756	23 403 584
Finanční transfer ve výši odpisů	1 286 667	1 286 667	1 286 667
Čerpání fondu z daru na spotřebu materiálu	200 000	200 000	200 000
Výnosy celkem	30 741 147	29 278 423	24 890 251
Rozdíl (potřebná výše vyrovnávací platby)	5 844 424	6 452 169	7 453 565
Max. výše vyrovnávací platby	22 620 870	21 489 826	18 096 696
Potřebná výše / maximální výše vyrovnávací platby * 100	25,84 %	30,05 %	41,08 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Na začátku roku bude poskytnut od zřizovatele příspěvek na provoz bez účelového určení ve výši 500 tis. Kč pro překlenutí období do obdržení vyrovnávací platby. Čerpání příspěvku se projeví ve výkazu zisku a ztráty jako zvýšení přijatých příspěvků, ale jako snížení provozních dotací, které nebudou v této výši čerpány. Celkové výnosy to neovlivní. Vliv to bude mít i na rozvahu a cash flow. Zvýšení peněžních prostředků v aktivech a v CF a zvýšení jmění v pasivech.

Tabulka 31. Plánovaný VZZ při obsazenosti 100 %, 95 % a 80 %

Výkaz zisku a ztráty		Skutečnost k rozvahovému dni		
		100%	95%	80%
<b>A.</b>	Náklady	x	x	x
<b>I.</b>	Spotřebované nákupy a nakupované služby	8 100	7 875	7 100
<b>II.</b>	Změny stavu zásob vlastní činnosti a aktivace	0	0	0
<b>III.</b>	Osobní náklady	27 199	26 569	23 957
<b>IV.</b>	Daně a poplatky	0	0	0
<b>V.</b>	Ostatní náklady	0	0	0
<b>VI.</b>	Odpisy, prodaný majetek, tvorba a použití rezerv a opravných položek	1 287	1 287	1 287
<b>VII.</b>	Poskytnuté příspěvky	0	0	0
<b>VIII.</b>	Daň z příjmů	0	0	0
	<b>Náklady celkem</b>	<b>36 586</b>	<b>35 731</b>	<b>32 344</b>
<b>B.</b>	Výnosy	x	x	x
<b>I.</b>	Provozní dotace	5 344	5 952	6 953
<b>II.</b>	Přijaté příspěvky	1 787	1 787	1 787
<b>III.</b>	Tržby za vlastní výkony a zboží	29 255	27 792	23 404
<b>IV.</b>	Ostatní výnosy	200	200	200
<b>V.</b>	Tržby z prodeje majetku	0	0	0
	<b>Výnosy celkem</b>	<b>36 586</b>	<b>35 731</b>	<b>32 344</b>
<b>C.</b>	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

## 7.8.2 Rozvaha

Stav k prvnímu dni účetního období se rovná stavu ke dni posledního předcházejícího účetního období. Předcházející účetní období je období před zahájením provozu. Příspěvkové organizace bude v tomto období svěřen dlouhodobý majetek ve výši 96.674 tis Kč, který patří na účet dlouhodobého majetku a do jmění. Dále obdrží příspěvková organizace peněžní dar ve výši 400 tis. Kč, za který ve stejném období nakoupí materiál za 200 tis. Kč. Materiál se projevil v rozvaze v zásobách v částce 200 tis. Kč a stav peněz na krátkodobém finančním majetku v částce 200 tis. Kč. Dar 400 tis. Kč v pasivech ve jmění.

Následující rok bude dům uveden do provozu. Dlouhodobý majetek bude odepisován podle odpisového plánu a snížen o oprávkou o 1.287 tis. Kč. Konečný stav materiálu bude na konci roku 100 tis. Kč, což se projeví ve snížení zásob v aktivech o 100 tis. Kč a ve snížení jmění v pasivech o stejnou částku. Počáteční zůstatek peněz bude 400 tis. Kč, ten bude snížen o 100 tis. Kč, za které byl nakoupen materiál, který byl během roku spotřebován, a zvýšen o 500 tis. Kč z dotace, která nebyla vynaložena. Konečný zůstatek pe-



něž bude 600 tis. Kč. Zvýšení zůstatku peněz se promítne v rozvaze v aktivech ve zvýšení krátkodobého finančního majetku o 400 tis. Kč a zvýšení jmění v pasivech ve stejné hodnotě.

Tabulka 32. Plánovaná rozvaha

<b>A K T I V A</b>		Číslo řádku	Stav k poslednímu dni účetního období	Stav k prvnímu dni účetního období
<b>A.</b>	Dlouhodobý majetek celkem	1	95 387	96 674
<b>I.</b>	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	2	80	80
<b>II.</b>	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	10	96 594	96 594
<b>III.</b>	Dlouhodobý finanční majetek celkem	21	0	0
<b>IV.</b>	Oprávky k dlouhodobému majetku celkem	28	-1 287	0
<b>B.</b>	Krátkodobý majetek celkem	40	700	400
<b>I.</b>	Zásoby celkem	41	100	200
<b>II.</b>	Pohledávky celkem	51	0	0
<b>III.</b>	Krátkodobý finanční majetek celkem	71	600	200
<b>IV.</b>	Jiná aktiva celkem	79	0	0
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	82	<b>96 087</b>	<b>97 074</b>
<b>P A S I V A</b>		Číslo řádku	Stav k poslednímu dni účetního období	Stav k prvnímu dni účetního období
<b>A.</b>	Vlastní zdroje celkem	1	96 087	97 074
<b>I.</b>	Jmění celkem	2	96 087	97 074
<b>II.</b>	Výsledek hospodaření celkem	6	0	0
<b>B.</b>	Cizí zdroje celkem	10	0	0
<b>I.</b>	Rezervy celkem	11	0	0
<b>II.</b>	Dlouhodobé závazky celkem	13	0	0
<b>III.</b>	Krátkodobé závazky celkem	21	0	0
<b>IV.</b>	Jiná pasiva celkem	45	0	0
	<b>PASIVA CELKEM</b>	48	<b>96 087</b>	<b>97 074</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.8.3 Cash flow

Dům pro seniory nebude vykazovat investiční činnost, proto ani nebude vykazovat CF z investiční činnosti.

V následující tabulce je znázorněn plánovaný cash flow. Počáteční stav peněžních prostředků bude 200 tis. Kč. Po úpravách výsledku hospodaření o odpisy a zásoby se CF z provozní činnosti bude rovnat 1 387 tis. Kč. CF z finanční činnosti v důsledku snížení jmění bude v záporných hodnotách – 987 tis. Kč a celkový CF tak snižuje. Celkový CF bude 400 a konečný stav finančních prostředků 600.

Tabulka 33. Cash flow v tis. Kč

Počáteční stav peněžních prostředků	200
Výsledek hospodaření	0
Odpisy	+ 1 287
Snížení zásob	+ 100
= CF z provozní činnosti	+ 1 387
Snížení jmění	- 987
= CF z finanční činnosti	- 987
CF	+ 400
Konečný zůstatek peněžních prostředků	600

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.9 Riziková analýza

Rizika budou analyzována s použitím SWOT analýzy, kde budou stanoveny silné a slabé stránky organizace, ale především příležitosti a hrozby. Poté budou rizika hodnocena na základě pravděpodobnosti, že situace nastane a dopadu, jaký by mohla na organizace mít. Pravděpodobnost bude hodnocena od 0-1, kdy 1 je 100 % pravděpodobnost. Dopad na organizaci bude hodnocen od 0-1, čím vyšší číslo, tím horší dopad na organizace. Výsledné hodnocení se bude pohybovat v hodnotách 0-1, kde 0 je nulové riziko a 1 je nejvyšší riziko. Organizace by se měla zaměřit především na rizika s vyšším hodnocením.

Tabulka 34. SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
1 Příznivá lokalita domova	1 Vysoké náklady na výstavbu
2 Nová moderní stavba i zařízení domova	2 Závislost na dotacích
3 Poměrně vysoký podíl financování z úhrad uživatelů	3 Rozhodování zřizovatele
4 Zajištění zdrojů i při nižší obsazenosti domova	4
5 Podpora obce	5
Příležitosti	Hrozby
1 Pozitivní postoj obyvatel k novému domu pro seniory	1 Změna legislativy
2 Větší poptávka po službách než nabídka	2 Nezáskání dotací
3 Stárnutí populace	3 Nedostatek kvalifikovaného personálu
4 Změna legislativy	4 Změna zastupitelstva - zrušení projektu
5 Ostatní dotace	5 Hospodářská krize - méně zdrojů na dotace
6	6 Nedodržení termínů stavby
7	7 Zvýšení nákladů na výstavbu

Zdroj: Vlastní zpracování

### 7.9.1 Rizika

#### Změna legislativy – financování sociálních služeb s negativním dopadem

Plánuje se legislativní změna ve financování sociálních služeb. Jestli bude dopad změny na domov pozitivní nebo negativní je 50/50. Dopady negativní změny financování zmírňují silné stránky organizace: vysoký podíl úhrad od uživatelů zařízení a podpora ze strany obce.

- Pravděpodobnost: 0,5
- Dopad 0,3
- Hodnocení: 0,15

#### Změna legislativy – ostatní

Změna například daňových zákonů a dalších, jejichž změna by měla za následek růst nákladů. Málo pravděpodobné. Vzhledem k vysokému podílu financování z úhrad od uživatelů by zvýšení nákladů bylo pokryto vyšší částkou vyrovnávací platby.

- Pravděpodobnost: 0,05
- Dopad: 0,1
- Hodnocení: 0,005

### **Nezískání dotace na provoz**

Pokud by nebyla přiznána vyrovnávací platby na provoz, tak i přes vysoký podíl úhrad od uživatelů by organizace chyběla velká část zdrojů na úhradu výdajů. Situace by se dala zmírnit fundraisingem, příspěvky od obce nebo půjčkami, a tvorbou rezervního fondu. Důležité je, aby byla žádost o dotace vyplněna včas a správně – zavedení dvojí kontroly.

- Pravděpodobnost: 0,3
- Dopad: 0,7
- Hodnocení: 0,21

### **Nedostatek kvalifikovaného personálu**

Při nedostatku kvalifikovaného personálu se dá situace řešit zvýšením kvalifikace. Největší riziko je u pracovníků v sociálních službách, kterých bude potřeba největší počet. Potřebná kvalifikace je podle zákona o sociálních službách minimálně základní vzdělání a absolvování kvalifikačního kurzu. Organizace by mohla nabídnout proplacení těchto kurzů a využít k tomu jednu z příležitostí a to jsou ostatní dotace – dotace na vzdělávání zaměstnanců. Pokud by nebylo možné využít dotace, zvedlo by to náklady organizace, ale protože je vysoký podíl úhrad od uživatelů, je prostor pro zvýšení vyrovnávací platby. Je ovšem nutné vzít v úvahu i ochotu vzdělávat se a současnou situaci na trhu práce.

- Pravděpodobnost: 0,7
- Dopad: 0,6
- Hodnocení: 0,42

### **Změna zastupitelstva – zrušení projektu**

Nové zastupitelstvo by mohlo mít jiné preference a projekt zrušit. Nový dům s pečovatelskou službou je v Hodoníně potřeba a zrušení projektu by bylo obyvatelstvem vnímáno negativně. Částečně by mohla pomoci pravidelná informace (např. v Hodonínských listech) o pokračování projektu, aby nové zastupitelstvo z obav z negativního ohlasu a ztráty hlasů voličů projekt nezrušilo.

- Pravděpodobnost 0,05

- Dopad 1
- Hodnocení 0,05

### **Hospodářská krize – méně zdrojů na dotace**

V období krize jsou příjmy do státního rozpočtu menší a výdaje naopak rostou. To by mohlo ovlivnit i výši dotací na pečovatelské služby. Vysoký podíl úhrad od uživatelů by dopad zmírnil, nebo zcela neutralizoval. Dalším řešením by mohl být fundraising nebo rezervní fond.

- Pravděpodobnost: 0,6
- Dopad: 0,1
- Hodnocení: 0,06

### **Nedodržení termínu stavby**

Při nedodržení termínu stavby bude zdržen celý projekt. Jako opatření by mohly být ve smluvních podmínkách stanoveny úroky z prodlení a průběžná kontrola dodržování časového plánu výstavby.

- Pravděpodobnost: 0,8
- Dopad: 0,4
- Hodnocení: 0,32

### **Zvýšení nákladů na výstavbu**

Pro snížení rizika by měla být velmi důkladně zpracována dokumentace a zadána zakázka. Město Hodonín může vytvořit rezervu pro případ zvýšení nákladů.

- Pravděpodobnost: 0,6
- Dopad: 0,5
- Hodnocení: 0,3

## **7.9.2 Shrnutí rizikové analýzy**

Bylo hodnoceno celkem 8 rizik. Z toho tři rizika mají velmi nízké hodnocení, v rozmezí 0,005 – 0,06. Pod tato rizika patří změna legislativy (s výjimkou změny v dotacích), zrušení projektu a méně zdrojů na dotace z důvodu hospodářské krize. Ostatním rizikům už je potřeba věnovat náležitou pozornost. Mezi tato rizika patří změna legislativy v oblasti financování sociálních služeb s hodnocením 0,15, nezískání dotace na provoz

s hodnocením 0,21, zvýšení nákladů na výstavbu s hodnocením 0,3, nedodržení termínu stavby s hodnocením 0,32, a nejvyšší hodnocení má riziko nedostatku kvalifikovaného personálu s hodnocením 0,42.

## 8 ZÁVĚR PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektové části bylo navrhnout nový dům s pečovatelskou službou pro seniory, provést nákladovou, časovou a rizikovou analýzu a projekt vyhodnotit.

Dům s pečovatelskou službou pro seniory bude rozdělen na dvě části, domov pro seniory s kapacitou 35 lůžek a domov se zvláštním režimem s kapacitou 65 lůžek. Bude založen jako příspěvková organizace a zřizovatelem bude město Hodonín. Celková kapacita domu bude 100 lůžek v 38 jednolůžkových pokojích a v 31 dvoulůžkových. Cena za lůžko se bude pohybovat v rozmezí od 9.050 – 9.950 Kč. Cílovou skupinou budou osoby ve věku 65 a starší, které se neobejdou bez pravidelné pomoci další osoby. Dům s pečovatelskou službou bude poskytovat ubytování, stravu a pečovatelské služby. Bude umístěn na sídlišti na jihovýchodu Hodonína. Výhodou umístění oproti ostatním domovům v Hodoníně je lepší dostupnost z hlediska dopravy i vzdálenosti od centra a obytných částí Hodonína.

Z časového harmonogramu projektu vyplývá, že nejdelší aktivitou celého projektu je výstavba domu. Většina aktivit probíhá postupně jedna za druhou (ne souběžně) a u většiny činností pokud dojde ke zdržení, dojde ke zdržení i celého projektu. Celkové náklady na projekt byly vyčísleny na 86.975 tis. Kč. Projekt bude financován z vlastních zdrojů města Hodonína. Pokud by z důvodu dalších investičních akcí město muselo čerpat úvěr, zvýšilo by to celkové náklady na projekt o úroky z úvěru.

Aby mohla organizace plnit své poslání, musí být provozuschopná a zajistit dostatek zdrojů na financování všech výdajů. Financovat provoz bude z úhrad od uživatelů, dotací a příspěvků. Pro vyhodnocení, zda bude mít organizace dostatek zdrojů, byl sestaven plánovaný VZZ ve třech variantách podle obsazenosti zařízení (100 %, 95 % a 80 % obsazenost), plánovaná rozvaha a CF.

Tržby za vlastní výkony a zboží byly vyčísleny pro obsazenost 100 % na 29.255 tis. Kč, při obsazenosti 95 % na 27.792 tis. Kč a při obsazenosti 80 % 23.404 tis. Kč. Tržby s nižší obsazeností klesají proporcionalně. Do ostatních výnosů patří čerpání přijatých darů, tato položka byla vypočtena na 200 tis. Kč. Spotřebované nákupy a nakupované služby byly vyčísleny při plné obsazenosti na 8.100 tis. Kč, při 95 % obsazenosti na 7.875 tis. Kč a při obsazenosti 80 % na 7.100 tis. Kč. Výše nákladů s klesající obsazeností klesá pomaleji. Je to způsobeno fixními a podproporcionalními variabilními náklady zahrnutých v těchto nákladech. Osobní náklady byly vyčísleny při 100 % obsazenosti na 27.198 tis. Kč, při obsazenosti 95 % na 26.568 tis. Kč a při obsazenosti 80 % na 23.957 tis. Kč. Osobní

náklady klesají v menší míře, než klesá obsazenost. Je to důsledkem toho, že část osobních nákladů je fixní, nemění se ani při snížené obsazenosti. Dalším nákladem jsou odpisy dlouhodobého majetku. Ty byly podle odpisového plánu stanoveny na 1.287 tis. Kč. V této výši se promítne odpis i do položky výnosů poskytnuté příspěvky (akruální princip).

Vyrovňovací platba, která je při čerpání součástí výnosů na provozní dotace, byla vypočtena jako maximální podle metodiky JMK, a jako potřebná výše podle předpokládaných skutečných nákladů a výnosů. Při obsazenosti 100 % byla vypočtena maximální výše vyrovnávací platby na 22.621 tis. Kč, potřebná výše 5.844 tis. Kč. Podíl potřebné výše na maximální je pouze 25,84 %. Při obsazenosti 95 % byla výše max. platby 21.490 tis. Kč, potřebná výše platby 6.452 tis. Kč a podíl potřebné a maximální platby byl 30,05 %. Při obsazenosti 80 % byla max. platba vypočtena na 18.097 tis. Kč, potřebná výše platby na 7.454 tis. Kč a podíl potřebné a maximální výše platby byl vypočten na 41,08 %. S klesající obsazeností roste potřebná výše vyrovnávací platby, klesá maximální výše vyrovnávací platby, a tudíž roste i podíl potřebné výše vyrovnávací platby na maximální výši. Ale ve všech variantách nečerpá organizace ani polovinu maximální vyrovnávací platby, není tolik závislá na dotacích, i když závislost s nižší obsazeností roste. To organizaci dává prostor pro snížení úhrad důchodcům, kteří na úhrady nemají dostatečný příjem. Má taky obrovskou rezervu v případě nižších příspěvků na péči, nebo pokud bude kvůli nižšímu podílu klientů ve III. a IV. stupni závislosti maximální vyrovnávací platba nižší. Organizace by neměla mít problém se zajištěním zdrojů k financování provozu domu s pečovatelskou službou, a tím plnit své poslání. Na základě těchto skutečností hodnotím projekt jako realizovatelný.

Plánovaný VZZ byl sestaven s nulovým výsledkem hospodaření. Pokud by organizace měla kladný, musela by vrátit nadměrnou platbu nebo zažádat JMK o ponechání. CF byl kladný především z důvodu neúčelového příspěvku obce.

Mezi rizika, která by mohla ovlivnit projekt a provoz organizace, by měla organizace věnovat zvýšenou pozornost rizikům: změna legislativy v oblasti financování sociálních služeb, nezískání dotace na provoz, zvýšení nákladů na výstavbu, nedodržení termínu stavby a nedostatek kvalifikovaného personálu.



## ZÁVĚR

Hlavním cílem bylo navrhnout nový dům s pečovatelskou službou pro seniory ve městě Hodonín a vyhodnotit jeho realizovatelnost v praxi se zaměřením na finance.

Byla analyzována současná situace domovů pro seniory v Hodoníně a bylo zjištěno, že současná kapacita domů pro seniory je nedostatečná a nepokrývá poptávku po těchto službách. I obyvatelé vnímají založení nového domu jako potřebné. Analýza finančních prostředků města vedla k závěru, že město má dostatek finančních prostředků na financování projektu z vlastních zdrojů. V případě vyšší investiční aktivity by mohlo město využít financování projektu úvěrem, jehož získání vzhledem k příznivým výsledkům vybraných finančních ukazatelů by mělo být bezproblémové.

Na základě provedených analýz byl navrhnout projekt domu pro seniory jako příspěvková organizace města Hodonína. Byl sestaven rozpočet (plánovaný výkaz zisku a ztráty). Do rozpočtu byly vypočítány náklady na provoz a výnosy. Výsledek hospodaření byl nulový. Pro zjištění dostatku příjmů byl sestaven cash flow, který vyšel kladný. Sociální služby jsou dotovány na základně vyrovnávací platby, která tvoří velkou část výnosů (příjmů) organizace. Při výpočtu vyrovnávací platby bylo zjištěno, že organizace má natolik vysoké vlastní příjmy, že i při nižší obsazenosti nečerpá ani polovinu maximální vyrovnávací platby a má tak velkou rezervu na případné výkyvy v plánovaných výnosech nebo nákladech.

Projekt je v praxi realizovatelný. O nový domov pro seniory je v Hodoníně zájem, bylo prokázáno, že současná kapacita domů je nedostačující, a financování jak nákladů na výstavbu domu a ostatních souvisejících nákladů s projektem, tak i nákladů na provoz, je zajistitelné.

Na radnici v Hodoníně je nový dům pro seniory plánován, ale zatím pouze výhledově. Město dokonce do územního plánu zahrnuje pozemek, na kterém bude výstavba nového domu provedena.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### *KNIŽNÍ ZDROJE*

- ADAMEC, Václav, Luboš STŘELEČEK a David HAMPEL, 2013. *Ekonometrie I: učební text*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7375-703-8
- BÁČOVÁ, Marie, 2005. *Management a projektový management ve výstavbě*. Praha: Informační centrum ČKAIT. Základní knihovnice odborných činností ve výstavbě. ISBN 80-863-6497-6
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BRECHTA, Bohumil, GRASSEOVÁ, Monika, ed., 2013. *Efektivní rozhodování: analýza, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika. ISBN 978-80-266-0179-1.
- FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0790-6.
- FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2011. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravit, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8..
- HELDMAN, Kim, 2018. *PMP: project management professional exam study guide*. Ninth edition. Indianapolis, Indiana: Sybex, a Wiley brand. ISBN ISBN978-1-119-42090-3.
- JOHNSON, Gerry a Kevan SCHOLLES, 2000. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování*. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6220-3.
- KERZNER, Harold, [2013]. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Eleventh edition. Hoboken, New Jersey. ISBN ISBN978-1-118-02227-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana et al., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

MORÁVEK, Zdeněk a Danuše PROKŮPKOVÁ, 2014-. *Příspěvkové organizace ...* Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-086-1

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

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

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ, 2012. *Finanční management*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-4047-8.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017, 165 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5

### **INTERNETOVÉ ZDROJE**

*Cílový trh (Target Market)* [online], 2017. [cit. 2019-02-22]. Management Mania. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/cilovy-trh-target-market>

*Český statistický úřad* [online], [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

Domov důchodců S-centrum Hodonín [online], [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: [www.s-centrum-hodonin.eu](http://www.s-centrum-hodonin.eu)

Dům pro seniory Bažantnice [online], [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: [www.ds-hodonin.cz](http://www.ds-hodonin.cz)

*Mapový portál ORP Hodonín* [online], [cit. 2019-04-13]. Dostupné z:

<http://gis.muhoodonin.cz/arcgis/apps/webappviewer/index.html?id=71c0c960af0b41cf973742321871d7d4>

MAREŠ, Jiří, 2006. *Manuál pro tvůrce a uživatele studentského posuzování výuky*. Praha: Karolinum. Dostupné také z: [https://www.cuni.cz/UK-5948-version1-manual\\_studentskeho\\_hodnoceni.pdf](https://www.cuni.cz/UK-5948-version1-manual_studentskeho_hodnoceni.pdf)

Metodika, *Monitor* [online]. Ministerstvo financí ČR [cit. 2019-03-16]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/2018/metodika/#naklady>

*Monitor* [online], Ministerstvo financí ČR [cit. 2019-03-16]. Dostupné z:

<https://monitor.statnipokladna.cz>

Pečovatelská služba Homediss [online], [cit. 2019-03-24]. Dostupné z: <http://homediss.cz/>

Poslanecká sněmovna projednala problematiku financování sociálních služeb., 2019. Praha: Tiskové oddělení MPSV. Dostupné také z:

[https://www.mpsv.cz/files/clanky/35246/TZ\\_-](https://www.mpsv.cz/files/clanky/35246/TZ_-)

[\\_Poslanecka\\_snemovna\\_projednala\\_problematiku\\_financovani\\_socialnich\\_sluzeb.\\_MP\\_SV\\_letos\\_prispiva\\_rekordni\\_castkou.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/35246/TZ_-Poslanecka_snemovna_projednala_problematiku_financovani_socialnich_sluzeb_MP_SV_letos_prispiva_rekordni_castkou.pdf)

*Pravidla řízení o stanovení a přiznání finanční podpory Jihomoravského kraje pro léta 2019-2020 v oblasti podpory poskytování sociálních služeb*, 2018. Jihomoravský kraj.

Dostupné také z: <https://www.kr->

[jihomoravsky.cz/Search.aspx?Phrase=pravidla+financov%C3%A1n%C3%AD](https://www.kr-jihomoravsky.cz/Search.aspx?Phrase=pravidla+financov%C3%A1n%C3%AD)

SIEBER, Patrik, 2004. *Studie proveditelnosti (Feasibility Study): metodická příručka*. Do-

stupné také z: <https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc->

[2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti](https://www.dotaceeu.cz/getmedia/c4772855-8ffc-4036-97fc-2d7caa1ad86e/1136372156-zpracov-n-studie-proveditelnosti)

Testování nezávislosti (Pearsonův chí-kvadrát test), *Matematická biologie* [online]. institut biostatistiky a analýz Masarykovy univerzity [cit. 2019-04-13]. Dostupné z:

[http://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickych-a-](http://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickych-a-biologickych-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--analyza-kontingencnich-tabulek--testovani-nezavislosti-pearsonuv-chi-kvadrat-test)

[biologickych-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--analyza-kontingencnich-tabulek--testovani-nezavislosti-pearsonuv-chi-kvadrat-test](http://portal.matematickabiologie.cz/index.php?pg=aplikovana-analyza-klinickych-a-biologickych-dat--analyza-a-management-dat-pro-zdravotnicke-obory--testovani-hypotez-o-kvalitativnich-promennych--analyza-kontingencnich-tabulek--testovani-nezavislosti-pearsonuv-chi-kvadrat-test)

Vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, In: *Sbírka zákonů*. ročník 2006, číslo 505. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>

*Vyhodnocení projektu*, c2010. Dostupné také z:

<http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/4->

[2vyhodnoceniprojektu.pdf](http://www.projektmanazer.cz/sites/default/files/dokumenty/4-2vyhodnoceniprojektu.pdf)

Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, c2010-2019. In: *Sbírka zákonů*. ročník 2000, č.250. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

Zákon o sociálních službách, c2010-2019. In: *Sbírka zákonů*. ročník 2006, č.108. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>.

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČPK	Čistý pracovní kapitál
CF	Cash flow
ČSÚ	Český statistický úřad
JMK	Jihomoravský kraj
MHD	Městská hromadná doprava
DPH	Daň z přidané hodnoty
p. b.	Procentní bod
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
SW	Software
HDP	Hrubý domácí produkt

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Vývoj počtu obyvatel ve věku 65 let a starších (vlastní zpracování, zdroj ČSÚ).....	52
Obrázek 2 Vývoj počtu živě narozených dětí (vlastní zpracování, zdroj ČSÚ).....	53
Obrázek 3 Struktura respondentů podle pohlaví (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 4 Struktura respondentů podle věku (vlastní zpracování).....	54
Obrázek 5 Struktura odpovědí na otázku č. 1 (vlastní zpracování).....	55
Obrázek 6 Struktura odpovědí žen na otázku č. 1 (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 7 Struktura odpovědí mužů na otázku č. 1 (vlastní zpracování).....	56
Obrázek 8 Struktura odpovědí na otázku č. 2 podle věku (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 9 Struktura odpovědí na otázku č.1 (vlastní zpracování).....	57
Obrázek 10 Struktura odpovědí žen na otázku č.2 (vlastní zpracování).....	58
Obrázek 11 Struktura odpovědí mužů na otázku č. 2 (vlastní zpracování).....	58
Obrázek 12 Struktura odpovědí na otázku č. 2 podle věku (vlastní zpracování).....	59
Obrázek 13. Test závislosti odpovědí na otázku č. 1 na pohlaví (vlastní zpracování).....	60
Obrázek 14. Test závislosti odpovědí na otázku č. 1 na věku (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 15. Test závislosti odpovědí na otázku č. 2 na pohlaví (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 16. Test závislosti odpovědí na otázku č. 2 na věku (vlastní zpracování).....	61
Obrázek 17. Relativní četnosti odpovědi na otázku č. 1 podle věku (vlastní zpracování).....	62
Obrázek 18. Schéma organizační struktury v domově pro seniory (vlastní zpracování).....	68
Obrázek 19. Časový harmonogram v měsících (vlastní zpracování).....	74

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Vybrané položky z finančních výkazů v tis. Kč.....	41
Tabulka 2. Ukazatele zadluženosti a likvidita .....	42
Tabulka 3. Vybrané ukazatele na obyvatele v tis. Kč.....	43
Tabulka 4. Ukazatele zadluženosti obcí Jihomoravského kraje .....	43
Tabulka 5. Průměrná obsazenost zařízení S-centrum .....	45
Tabulka 6. Průměrná obsazenost zařízení Domov pro seniory Bažantnice.....	46
Tabulka 7. Počet zájemců a přijatých do domova pro seniory .....	48
Tabulka 8. Legislativní dokumenty .....	50
Tabulka 9. Ceník pro jednolůžkové pokoje .....	67
Tabulka 10. Ceník dvoulůžkových pokojů .....	67
Tabulka 11. Výměra pozemku.....	69
Tabulka 12. Přehled počtu pokojů v domově a souhrnná cena .....	70
Tabulka 13. Náklady na vybavení domu .....	75
Tabulka 14. Náklady na výstavbu a dokumentaci .....	76
Tabulka 15. Ostatní náklady .....	76
Tabulka 16. Výdaje na projekt v jednotlivých letech .....	76
Tabulka 17. Splátkový kalendář .....	78
Tabulka 18. Přehled uživatelů domova dle stupně závislosti při plné obsazenosti .....	80
Tabulka 19. Přehled výše měsíčního příspěvku při plné obsazenosti.....	80
Tabulka 20. Výnosy z vlastní činnosti za rok.....	81
Tabulka 21. Finanční podpora podle podílu uživatelů ve III a IV stupni závislosti.....	81
Tabulka 22. Přehled úhrad od uživatelů pro potřeby výpočtu dotací .....	82
Tabulka 23. Přehled výše vyrovnávací platby při plné obsazenosti .....	83
Tabulka 24. Přehled výše vyrovnávací platby při obsazenosti 95 %.....	83
Tabulka 25. Přehled výše vyrovnávací platby při obsazenosti 80 %.....	83
Tabulka 26. Spotřebované nákupy a nakupované služby .....	84
Tabulka 27. Osobní náklady při plné obsazenosti .....	85
Tabulka 28. Osobní náklady při obsazenosti zařízení 95 % a 80 %.....	85
Tabulka 29. Rovnoměrné odpisy dlouhodobého majetku .....	86
Tabulka 30. Výpočet potřebné výše vyrovnávací platby.....	87
Tabulka 31. Plánovaný VZZ při obsazenosti 100 %, 95 % a 80 %.....	88
Tabulka 32. Plánovaná rozvaha .....	89

Tabulka 33. Cash flow v tis. Kč.....	90
Tabulka 34. SWOT analýza.....	91