

Návrh využití metody **Balanced Scorecard** pro město Hulín

Bc. Adéla Vlčková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla Vlčková**
Osobní číslo: **M13340**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Návrh využití metody Balanced Scorecard pro město Hulín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Definujte základní pojmy týkající se hospodaření obcí.
- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na vybrané metody řízení ve veřejné správě s důrazem na Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte město Hulín a provedte analýzu hospodaření města.
- Vypracujte návrh metody BSC pro město Hulín.
- Zhodnoťte účinnost implementace metody BSC do hospodaření města.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.
- KAPLAN, Robert a David NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 267 s. ISBN 80-7261-063-5.
- NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2006, 318 s. ISBN 0471780499.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- ROSEN, Harvey S. a Ted GAYER. Public finance. 9th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2010, 595 s. ISBN 978-0-07-351135-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel 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;
- byla jsem seznámena 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 vyrovnání 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, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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 27. 4. 2015

.....*Miková*.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

V diplomové práci se pojednává o zvyšování kvality a výkonnosti ve veřejné správě. Cílem je zpracování návrhu metody Balanced Scorecard pro město Hulín.

Teoretická část se zabývá především charakteristikou rozpočtu obce, dále popisuje poměrové finanční ukazatele a charakterizuje metody vhodné ke zvyšování kvality řízení. Podrobně je popsána metoda Balanced Scorecard, která je stěžejním zaměřením práce.

V praktické části je stručně představeno město Hulín, následně je provedena analýza jeho hospodaření za období 2011 - 2013 a poté je vypracována analýza spokojenosti občanů. Hlavní část práce se věnuje zpracování návrhu konceptu Balanced Scorecard jako moderního nástroje hodnocení rozvoje organizací s využitím finančních i nefinančních ukazatelů.

Klíčová slova: obec, analýza, výkonnost a kvalita řízení, Balanced Scorecard

ABSTRACT

In diploma thesis deals with improving the quality and efficiency in public administration. The aim is drafting methods Balanced Scorecard for the city of Hulín.

The theoretical part deals with the characteristics of the municipal budget, and describes the financial ratio indicators and describes methods suitable to improving the quality of management. In detail is described Balanced Scorecard method, which is a major focus of work.

In the practical part is briefly presented city Hulín, then an analysis of its operations for the period 2011 - 2013 and then an analysis of citizens' satisfaction. The main part is devoted to the drafting of the concept of Balanced Scorecard as a modern tool for assessing development organizations using both financial and non-financial indicators.

Keywords: municipality, analysis, performance and quality management, Balanced Scorecard

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Elišce Pastuszkové, Ph.D. za pomoc a odborné vedení diplomové práce. Také děkuji zaměstnancům Městského úřadu Hulín, kteří mi ochotně poskytli veškeré podklady a informace potřebné ke zpracování této práce.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HOSPODAŘENÍ OBCE	13
1.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A OBEC.....	13
1.2 ROZPOČET OBCE.....	13
1.2.1 Příjmy rozpočtu obce	14
1.2.2 Výdaje rozpočtu obce.....	19
1.3 HOSPODAŘENÍ OBCE S MAJETKEM.....	20
2 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	22
2.1 ANALÝZA PLATEBNÍ SCHOPNOSTI.....	22
2.2 ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	23
2.3 UKAZATEL DLUHOVÉ SLUŽBY	24
2.4 SWOT ANALÝZA	24
3 METODY VHODNÉ KE ZLEPŠENÍ KVALITY ŘÍZENÍ V ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVĚ	26
3.1 VYBRANÉ MODERNÍ NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	26
3.2 BALANCED SCORECARD	27
3.2.1 Perspektivy BSC	30
3.2.2 Tvorba Balanced Scorecard	32
ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 MĚSTO HULÍN	36
4.1 OBYVATELSTVO	36
4.2 SWOT ANALÝZA MĚSTA HULÍN.....	37
5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MĚSTA	39
5.1 ANALÝZA ROZVAHOVÝCH POLOŽEK	39
5.1.1 Analýza aktiv	39
5.1.2 Analýza pasiv	42
5.2 ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	45
5.3 ANALÝZA ROZPOČTOVÝCH PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	47
5.3.1 Analýza příjmů.....	48
5.3.2 Analýza výdajů.....	51
5.3.3 Provozní přebytek	53
5.4 OSTATNÍ FINANČNÍ UKAZATELE	53
5.4.1 Analýza likvidity	53
5.4.2 Analýza zadluženosti	55
5.4.3 Analýza dluhové služby	57
5.5 SHRnutí A VYHODNOCENÍ ANALÝZ.....	58
6 ANALÝZA PRIORITY A SPOKOJENOSTI OBČANŮ	60

6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ MEZI OBČANY	60
7	PROJEKT ZAVEDENÍ METODY BSC PRO MĚSTO HULÍN	68
7.1	VYJASNĚNÍ VIZE A STRATEGIE MĚSTA HULÍN	68
7.2	NÁVRH CÍLŮ A MĚŘÍTEK	69
7.2.1	Schéma strategické mapy města Hulín	69
7.2.2	Občanská perspektiva.....	71
7.2.3	Finanční perspektiva	81
7.2.4	Perspektiva interních procesů	85
7.2.5	Perspektiva učení se a růstu	90
7.3	SESTAVENÍ STRATEGICKÝCH AKTIVIT (AKCÍ)	93
7.4	ČASOVÝ PLÁN IMPLEMENTACE BSC	94
7.5	NÁKLADY NA ZAVEDENÍ KONCEPTU BSC	95
7.6	DOPADY IMPLEMENTACE PROJEKTU BSC DO HOSPODAŘENÍ MĚSTA	95
7.6.1	Přínosy.....	95
7.6.2	Rizika	96
	ZÁVĚR	97
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	98
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	101
	SEZNAM OBRÁZKŮ	102
	SEZNAM TABULEK.....	103
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Celkový rozvoj a správa veřejného sektoru je důležitým a aktuálním tématem. V metodách hodnocení řízení veřejné správy se stále více objevují manažerské přístupy, které vychází ze soukromé (podnikatelské) sféry. Mezi jednotky územní samosprávy v České republice patří zejména obce a kraje, které pokrývají celé území a hrají nejdůležitější roli v rozvoji územní samosprávy. Jsou totiž lehce identifikovatelné širokou veřejností.

Oblast managementu územní správy se začíná zaměřovat na manažerské praktiky, které jsou již určitou dobu uplatňovány v soukromém sektoru. Dochází tak k propojování a sblížení soukromých a veřejných organizací. Nikdy se však tyto dva typy organizací nesejdou na stejné úrovni. Existuje několik hlavních rozdílů mezi soukromým a veřejným sektorem. Jedná se především o rozdílnost v cílech. Soukromý management se snaží o dosažení co nejvyššího zisku, naopak veřejný management sleduje veřejný zájem a jeho naplnění.

Jednotlivých manažerských modelů, které lze v územní správě uplatnit existuje celá řada. Jde například o koncept New Public Management, model CAF, metodu benchmarking nebo metodu Balanced Scorecard.

V této diplomové práci se budu zabývat návrhem zmíněné metody Balanced Scorecard pro město Hulín. Důvod výběru tohoto tématu spočívá v tom, že město Hulín dosud nevyužívá žádnou z moderních metod řízení výkonnosti a kvality. Proto by tento návrh mohl posloužit jako podklad pro úspěšnou implementaci metody BSC do praxe a tato práce by tak byla přínosná pro budoucí rozvoj daného města.

V teoretické části budou nejprve definovány pojmy související s hospodařením obce se zaměřením na příjmovou a výdajovou stránku rozpočtu obce. Dále budou představeny ukazatelé finanční analýzy, jako je ukazatel likvidity, zadluženosti a ukazatel dluhové služby. Poté se zaměřím na konkrétní metody, které jsou vhodné ke zvyšování výkonnosti a kvality hospodaření obce. Mezi tyto metody patří zejména benchmarking, model EFQM a model CAF. Hlavní zaměření bude orientováno na moderní metodu Balanced Scorecard. Budou objasněny její čtyři základní perspektivy a také postup při zavádění této metody do praxe.

Praktická část se bude zabývat charakteristikou města Hulín a bude provedena finanční analýza jeho hospodaření v období 2011 - 2013. Jednotlivé analýzy příjmů a výdajů roz-

počtu obce, aktiv a pasiv, nákladů a výnosů dopomohou k získání potřebných údajů o městě. Dále bude provedena analýza spokojenosti občanů potřebná pro získání informací důležitých k sestavení občanské perspektivy u metody BSC. V projektové části bude vytvořen návrh využití metody Balanced Scorecard pro město Hulín, jako strategický nástroj hodnocení výkonnosti a rozvoje obce. Budou stanoveny vize a měřítko, která budou sloužit k naplnění těchto vizí.

Hlavní výhodou metody Balanced Scorecard je to, že umožní sledovat výkonnost a kvalitu řízení obce z pohledu finančního i nefinančního. Věřím, že tato práce bude pro Městský úřad Hulín přínosná a podá nový, moderní pohled na rozvoj obce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Snahou veřejné správy je zvyšování kvality života občanů a současně zvyšování výkonnosti a kvality úřadem poskytovaných veřejných služeb. K těmto účelům slouží metody kvality, které se na úrovni územních samospráv začaly ve větší míře používat před rokem 2000. Zavádění moderních metod řízení kvality přináší zefektivnění činnosti a kvality práce úřadu, zvyšování kvality života občanů a získání informací zda jsou občané spokojeni, kvalitnější a výkonnější péči o majetek, řízení investic a nákupu.

Hlavním cílem této práce bylo tedy vytvoření návrhu metody Balanced Scorecard. Nejprve bylo nutné stanovit vize a strategie organizace a na základě nich zvolit vhodná měřítka, pomocí kterých lze těchto vizí a cílů dosáhnout. Jako základní metody pro zpracování této práce byly použity finanční analýza, syntéza, indukce, dedukce, dotazování a SWOT analýza.

Návrh metody BSC byl zpracován pro Městský úřad Hulín v časovém období od února do dubna roku 2015. Nejprve byla tedy provedena finanční analýza hospodaření města a následně analýza priorit a spokojenosti občanů. Ke zhodnocení spokojenosti obyvatel bylo využito výsledků z dotazníkového průzkumu. Výsledky z finanční analýzy a z analýzy spokojenosti obyvatel pak sloužily k sestavení občanské a finanční perspektivy v projektové části diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HOSPODAŘENÍ OBCE

Tato kapitola se zabývá teoretickými pojmy týkající se hospodaření obce. Zahrnuje především členění rozpočtu obce na jeho příjmovou a výdajovou stránku a problematiku vztahující se k hospodaření s majetkem obce.

1.1 Veřejná správa a obec

Veřejné finance se zaměřují na daně a výdaje vlády a jejich vliv při rozdělování zdrojů a distribuci příjmů (Rosen, Gayer, s. 14). Jsou nástrojem veřejné správy, jejímž cílem je zvyšování kvality života občanů při zachování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšování výkonnosti a kvality úřadem poskytovaných veřejných služeb (Případová studie Vsetín, 2004, s. 8).

Obec je podle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích charakterizována jako základní územní samosprávné společenství občanů a tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporace a má vlastní majetek. Pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, při plnění svých úkolů chrání veřejný zájem (portal.gov, © 2015).

Podle Pekové (2011, s. 340-341) je obec z právního hlediska vymezena třemi základními znaky, a to:

- území,
- občané,
- působnost obce.

1.2 Rozpočet obce

Rozpočet obce představuje finanční plán, kterým se řídí financování činnosti obce po období jednoho roku a zahrnuje přehled příjmů a výdajů územně samosprávného celku i jimi zřizovaných subjektů. Rozpočtový rok se shoduje s kalendářním rokem (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 13).

Podle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů se při zpracování rozpočtu obce vychází z rozpočtového výhledu, který se sestavuje zpravidla na 2 až 5 let následujících po roce, na který se sestavuje roční rozpočet (portal.gov, © 2015).

Lajtkepová (2013, s. 87) uvádí, že rozpočet obce lze sestavit jako vyrovnaný, ale je možné jej schválit i jako přebytkový či deficitní. Schválení přebytkového rozpočtu může být v případě, že některé příjmy daného roku budou použity až v následujícím roce nebo jsou-li určeny ke splácení jistiny úvěrů z předcházejících let. Deficitní rozpočet může být schválený pouze tehdy, pokud schodek bude moci být uhrazen z přebytků minulých let nebo zdali je zabezpečen smluvně půjčkou či úvěrem.

1.2.1 Příjmy rozpočtu obce

Příjmy rozpočtu obce pochází z různých zdrojů, největší podíl celkových příjmů je tvořen daňovými příjmy. Příjmy lze třídit z několika hledisek, avšak nejvýznamnější členění územního rozpočtu je třídění příjmů na běžné a kapitálové (Peková, 2011, s. 237-239).

Běžné příjmy

Jedná se o příjmy, které se zpravidla každý rok opakují. Nemusí to však vždy být ve stejném objemu. Tyto příjmy jsou především určeny na krytí provozních výdajů na zabezpečení veřejných statků a jiných potřeb. Lze je členit následovně:

- dle charakteru rozlišujeme příjmy daňové a nedaňové,
- dle původu rozdělujeme příjmy na vlastní příjmy, nenávratné transfery, příjmy z přerozdělovacích procesů a návratné transfery (Peková, 2011, s. 239).

Daňové příjmy jsou tvořeny svěřenými či sdílenými daněmi a místními, správními a ostatními poplatky, které plynou do rozpočtu obce. Tyto příjmy se řídí zákonem o rozpočtovém určení daní. V roce 1993 byla v České republice zavedena nová daňová soustava a od této doby se daňové určení postupně vyvíjí. Rozpočtové určení daní často prochází změnami a tím se mění základní podmínky financování obcí. Aktuální daňové určení platné od roku 2002 je založeno zejména na principu solidarity a obce mohou svou aktivitou ovlivnit necelé pětiny daňových příjmů (Hrabalová, 2004, s. 35-46).

Podle zákona č. 243/2000 Sb. o rozpočtovém určení daní plynou do rozpočtu obce následující daňové příjmy:

- 100 % daň z nemovitostí, příjemcem je ta obec, na jejímž území se daná nemovitost nachází,
- 100 % daň z příjmu právnických osob v případě, že poplatníkem této daně je samotná obec,

- 30 % daň z příjmu fyzických osob samostatně výdělečně činných, které mají na území obce bydliště,
- 1,5 % výnosu daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti podle počtu zaměstnanců, kteří mají pracoviště v příslušné obci,
- 20,83 % z celostátního hrubého výnosu daně z přidané hodnoty,
- 22,87 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti,
- 23,58 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů fyzických osob placené srážkou podle zvláštní sazby,
- 23,58 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů právnických osob,
- 23,58 % z 60 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů fyzických osob sníženého o určité výnosy (portal.gov, © 2015).

Podle Hrabalové (2004, s. 38) mohou obce svou aktivitou ovlivnit tyto daňové příjmy:

- daň z nemovitostí, u daně z nemovitostí mají obce i určitou daňovou pravomoc, stanovují v rámci zákonného rozpětí koeficient pro výpočet daně,
- daň z příjmů právnických osob v případě, že je poplatníkem obec, nejedná se o faktický příjem obce, protože stejná částka se objevuje i ve výdajích obce jako daňová povinnost,
- 1,5 % daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti rozdělované podle počtu zaměstnanců v obci,
- 30 % daně z příjmů fyzických osob samostatně výdělečně činných, výnosy této daně mohou obce ovlivnit tak, že podpoří na svém území podnikatelskou aktivitu, daň je však vyplácena tam, kde má poplatník své sídlo, nikoliv tam, kde vykonává svou vlastní podnikatelskou činnost,
- místní poplatky.

Do daňových příjmů spadají také **místní, správní a ostatní poplatky**. Příslušný zákon stanoví, které místní poplatky mohou obce vyhlásit a obce se poté rozhodnou, zdali budou daný poplatek vybírat a v jaké výši. Tyto poplatky potom vyhlásí obecně závaznou vyhlá-

kou. V této vyhlášce stanoví zejména konkrétní sazby poplatků, splatnost, ohlašovací povinnost, úlevy a případné osvobození od určitých poplatků (Hrabalová, 2004, s. 39).

V České republice jsou obce podle zákona č. 565/1990 Sb. o místních poplatcích oprávněny vybírat následující místní poplatky:

- poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt,
- poplatek ze užívání veřejného prostranství,
- poplatek ze psů,
- poplatek ze vstupného,
- poplatek z ubytovací kapacity,
- poplatek za povolení k vjezdu s motorovým vozidlem do určitých míst a částí obce,
- poplatek za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů,
- poplatek za zhodnocení stavebního pozemku možností jeho připojení na stavbu vodovodu či kanalizace (zákonyprolidi, © 2015).

Největší podíl na celkových výnosech z místních poplatků tvoří poplatek za komunální odpad. Naopak nejmenší podíly na výnosech místních poplatků mají poplatky za povolení k vjezdu, ze vstupného a z ubytovací kapacity (Hrabalová, 2004, s. 41).

Správní poplatky spadají do rozpočtu obce poskytující služby, které jsou jimi zpoplatněny. Jinými poplatky jsou především poplatky, které souvisejí se sankcemi za znečišťování životního prostředí, poplatky za odnětí zemědělské či lesní půdy a poplatky za ukládání odpadů (Hrabalová, 2004, s. 41).

Do **nedaňových příjmů** jsou začleněny uživatelské poplatky za služby, které obec poskytuje. Také sem patří například úroky, dividendy, přijaté sankční platby, splátky půjček poskytnutých v rámci rozpočtové politiky obce a vratky transferů. Obce svým chováním přímo ovlivňují strukturu a výši jednotlivých nedaňových příjmů. Mezi nejvýznamnější nedaňové příjmy obce patří příjmy z vlastní činnosti, kam se zahrnují příjmy za poskytované služby, příjmy z prodeje zboží nebo příjmy ze školného a také příjmy z pronájmu majetku. Příjmy z vlastní činnosti a příjmy z pronájmu majetku tvoří asi 60 % nedaňových příjmů. Důležitým nedaňovým příjmem jsou i příjmy z úroků a přijaté sankční platby (Hrabalová, 2004, s. 41-42).

Kapitálové příjmy

Kapitálové příjmy se v územním rozpočtu vyskytují ve formě jednorázových příjmů, většinou se pravidelně neopakují. Zpravidla jsou využívány pro konkrétní účel a k financování dlouhodobých potřeb. Příjmy je možné rozdělit na:

- příjmy vlastní,
- příjmy z přerozdělovacích procesů, což jsou návratné a nenávratné transfery,
- dále příjmy plánované a neplánované (Peková, 2011, s. 240).

Do kapitálových příjmů patří příjmy z prodeje dlouhodobého majetku dané obce, přijaté peněžní dary a také příspěvky určené na pořízení dlouhodobého majetku obce. Jestliže obec prodává dlouhodobý majetek, vzdává se určitých výhod spojených s využíváním tohoto majetku a dává tak přednost okamžitému výnosu z jeho prodeje (Hrabalová, 2004, s. 42).

Podíl těchto příjmů na rozpočtu obce se stále snižuje, protože již většinou obce stabilizovaly strukturu svého majetku, a z toho důvodu se další rozsáhlé prodeje obecního majetku neočekávají (Hrabalová, 2004, s. 42).

Přijaté dotace představují příjmy z přerozdělovacích procesů uvnitř soustavy veřejných rozpočtů. U obecných i specifických činností obcí, které jsou prováděny ve veřejném zájmu, se někdy projeví potřeba dotací.

Hrabalová (2004, s. 43) uvádí, že dotace plynoucí do rozpočtů ÚSC lze členit dle poskytovatele na dotace:

- ze státního rozpočtu (dotace z kapitoly Všeobecná pokladní správa a dotace z kapitól ústředních orgánů státní správy)
- z prostředků EU,
- z rozpočtů ÚSC,
- ze státních mimorozpočtových fondů,
- od jiných subjektů.

Další členění je možné dle účelu:

- účelové dotace, které jsou určeny na konkrétní akce
- neúčelové dotace, jež nemají konkrétně vymezené podmínky užití. Obce s těmito dotacemi mohou nakládat dle vlastního uvážení, může být pouze stanoveno zda jsou určeny na financování běžných či kapitálových potřeb. Neúčelovou dotací se například rozumí příspěvek na výkon státní správy (Hrabalová, 2004, s. 44).

Dle nárokovosti jsou:

- dotace nárokové, které jsou spojeny s určitou veřejnou službou. Tuto službu příslušná obec vykonává a za předem stanovených podmínek jsou tyto dotace ÚSC poskytovány automaticky.
- nenárokové dotace - jedná se o dotace, jejichž získání závisí na tom, jak daná obec splňuje kritéria důležitá pro poskytnutí prostředků v rámci daného dotačního titulu. Jsou to tedy dotace, o které se musí obec individuálně ucházet (Hrabalová, 2004, s. 45).

Podle financování výdajů jsou dotace rozděleny na:

- běžné (neinvestiční) dotace, které slouží na financování běžných, neinvestičních potřeb v určitém rozpočtovém období,
- kapitálové dotace, jsou poskytovány k financování jednorázových investičních akcí a tvoří asi jednu třetinu dotačních příjmů plynoucích do rozpočtu obce (Hrabalová, 2004, s. 46-47).

Dle způsobu čerpání:

- dotace je poskytnuta formou otevření čerpacího limitu u banky,
- dotační tituly jsou obci poskytnuty po uzavření smlouvy přímo na její bankovní účet,
- poskytnutí dotačních prostředků až poté, co je daný projekt uveden v život; část dotace může být obci poskytnuta již při podpisu smlouvy o dotaci a následně jsou finanční prostředky postupně uvolňovány v průběhu realizace projektu či následně po jeho dokončení (Hrabalová, 2004, s. 46-47).

Dotace tvoří asi pětinu příjmů obecních rozpočtů. Většina dotací je účelově vymezená, což tedy znamená, že někdo jiný rozhodne za obec, na jaký účel budou určité peněžní prostředky použity (Hrabalová, 2004, s. 47).

1.2.2 Výdaje rozpočtu obce

Stejně jako příjmy územních samospráv, tak i výdaje lze rozlišovat podle několika hledisek. Jedná se především o:

- ekonomické hledisko, které člení výdaje na běžné a kapitálové,
- rozpočtová skladba, kde je závazné druhové členění výdajů,
- dle infrastruktury na ekonomické a sociální,
- podle funkcí veřejných financí na alokační, redistribuční a stabilizační,
- dle rozpočtového plánování na plánované a neplánované (Peková, 2011, s. 186).

Druhové členění výdajů obce sleduje ekonomické hledisko a na tomto základě rozlišuje výdaje na **běžné a kapitálové** (Hrabalová, 2004, s. 48).

Běžné výdaje tvoří největší skupinu výdajů rozpočtů obcí. Tyto výdaje slouží k financování běžné a zpravidla pravidelně se opakující potřeby obce v daném roce. Výše běžných výdajů je závislá na struktuře, rozsahu a také na kvalitě poskytovaných veřejných statků a služeb (Hrabalová, 2004, s. 48).

Naopak k financování dlouhodobých potřeb obce slouží **kapitálové výdaje**, které financují investice a většinou přesahují jedno rozpočtové období. Těmito výdaji obec pořizuje nový dlouhodobý majetek, popřípadě zhodnocuje již pořízený majetek. Vynakládání kapitálových výdajů by mělo vycházet z dlouhodobého plánu rozvoje obce a dlouhodobého plánu finančního hospodaření obce, aby bylo zajištěno efektivní použití finančních prostředků obce (Hrabalová, 2004, s. 48).

Podle Hrabalové (2004, s. 49) jsou mezi rozpočtové výdaje obce začleněny i půjčky, které obce poskytují. Jedná se o **návratné a nenávratné výdaje**. Při poskytování půjčky nesledují výši úroku, tedy nesledují zisk, který jim z této operace poplyne, ale jejich účelem je podpořit příjemce půjčky. Může se například jednat o občany v tíživé sociální situaci, o podporu místního podnikatele či o neziskovou organizaci apod. Při rozhodování o poskytnutí těchto půjček by mělo být vždy zvažováno riziko, které je s jejich splácením příjemci

spojeno. Splátky těchto finančních prostředků se následně objeví v nedaňových příjmech obce.

Další členění výdajů rozpočtu obce je odvozeno od funkcí veřejných financí. **Alokačními výdaji** mohou být označeny výdaje, které slouží na nákup služeb případně i zboží od soukromých firem nebo od svých municipálních podniků, neziskových organizací a také výdaje na uhrazení ztráty vlastních podniků, jejichž zakladatelem je obec či region.

Stabilizační funkci mohou plnit například výdaje, které jsou určeny do programů podporujících zaměstnanost v obci. Jde třeba o vytvoření nových pracovních příležitostí.

Prostřednictvím obecního rozpočtu jsou poskytovány transfery i určitým skupinám obyvatelstva. S tímto souvisejí **redistribuční výdaje**. Tak dochází k přerozdělování do chudších obcí a mikroregionů s cílem pomoci jejich ekonomickému rozvoji. Může jít například o poskytnutí sociálních dávek, i o bezúročné nebo výhodně úročené půjčky (Peková, 2004, s. 335-336).

Z hlediska rozpočtového plánování lze členit **výdaje na plánované a neplánované**. Vývoj plánovaných výdajů lze v daném rozpočtovém roce poměrně dobře předpovídat. Naopak vývoj neplánovaných výdajů (zda se vyskytnou a v jakém objemu) lze předpokládat velmi obtížně či předpokládat nejde vůbec. Jedná se tedy o výdaje nahodilé, které se mohou v průběhu rozpočtového období vyskytnout (Hrabalová, 2004, s. 48-51).

1.3 Hospodaření obce s majetkem

Majetek obce je důležitým nástrojem rozvoje území, například pozemky, budovy apod. Slouží především k zabezpečování veřejných statků v organizačních složkách a příspěvkových organizacích. Vlastnictví majetku územní samosprávy má specifické rysy. Je to majetek společenství občanů žijících na daném území, nejedná se tedy o majetek členů volebních orgánů. Tento fakt, by zastupitelé měli mít na mysli, když o majetku rozhodují.

Majetek obce tvoří zejména:

- majetek hmotný,
- nehmotný majetek,
- movité a nemovité věci,
- majetková práva a pohledávky,

- peněžní prostředky,
- cenné papíry.

Obce získávají majetek bezúplatným nabytím, tzn. převodem majetku z vlastnictví ČR do vlastnictví jednotlivých subjektů územní samosprávy, dále nákupem či pořízením investic. Obec je zodpovědná za ochranu a péči o majetek, za údržbu majetku a za zajištění případných oprav. Má také povinnost pečovat o zachování a rozvoj majetku, využít majetek k efektivnímu zabezpečování veřejných statků, zvelebovat vlastní majetek, respektovat požadavek minimální hospodárnosti při financování potřeb, efektivně využívat majetek a případně mít možnost nepotřebný majetek prodat.

Obce mají také povinnost vést kvalitní a úplnou evidenci majetku a pravidelně provádět inventarizaci majetku. Informace o majetku patří mezi důležité informace, podle kterých se hodnotí bonita obce. Evidenci majetku upravují České účetní standardy.

Ocenění majetku územní samosprávy v účetnictví upravuje v České republice zákon o účetnictví. K oceňování se využívají následující metody:

- pořizovací cena,
- vlastní náklady,
- reprodukční pořizovací cena
- a nominální hodnota (Kadeřábková a Peková, 2012, s. 259-268).

Podle Pekové (2004, s. 360) se majetek v rámci pasiv z hlediska vlastnictví v účetnictví člení na:

- vlastní zdroje, tj. financování stálých a oběžných aktiv (peněžní fondy, majetkové fondy, apod.),
- cizí zdroje, které slouží ke krytí krátkodobých závazků se splatností do jednoho roku a dlouhodobých závazků se splatností nad jeden rok,
- přechodná pasiva (například kursové pasivní rozdíly atd.).

Pro přehled majetku z hlediska jeho skladby a zdrojů financování slouží v peněžním vyjádření rozvaha. Ocenění majetku v České republice se provádí obvyklou cenou, což je cena, za kterou by se obvykle majetek nebo jemu podobný majetek prodal (Peková, 2004, s. 360-361).

2 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Finanční analýza umožňuje identifikovat finanční situaci podniku. Nejedná se pouze o posouzení hospodaření v minulém období, ale také o odhalení pozitivních a negativních faktorů, které hospodaření organizací ovlivňují. Subjekt lze považovat za finančně zdravý, pokud:

- efektivně využívá zdroje pro plnění všech svých funkcí,
- je schopný včas uhrazovat splatné závazky,
- je nezávislý na jiných dodatečných zdrojích ve srovnání s rozpočtovanými výdaji (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 85-86).

Hospodaření územní samosprávy se zachycuje v účetních výkazech, které musí každá obec povinně sestavovat. Podle zákona musí povinně sestavovat rozpočetní rozvahu a rozpočetní výsledovku. Hospodaření obce podléhá finanční kontrole a účetnictví podléhá auditu. Z důvodu vysoké ceny auditu, obce většinou nevyužívají služeb zkušených auditorů či auditorských kanceláří, ale krajského úřadu. Hlavním cílem kontroly je zjistit zda obce dodržují právní předpisy a opatření při hospodaření s veřejnými prostředky uloženými v rozpočtu územního samosprávného celku, popřípadě v mimorozpočtových fondech, dále zajištění ochrany těchto finančních prostředků proti případným rizikům, a také hospodárný a efektivně účelný výkon veřejné správy v této oblasti (Kadeřábková a Peková, 2012, s. 272-273).

2.1 Analýza platební schopnosti

Kraftová (2002, s. 35) uvádí, že likvidita je schopnost daného subjektu přeměnit svůj majetek na peníze a těmi vyrovnávat v krátkodobém čase své závazky. Vhodná výše ukazatele likvidity odráží schopnost snižovat oportunitní náklady z nevyužívaných oběžných aktiv, které by vedly ke snižování efektivnosti hospodaření obce. Při měření likvidity jde v podstatě o poměrování prostředků využitelných k úhradě krátkodobých závazků a objemu těchto závazků.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje daného subjektu. Při výpočtu ukazatele běžné likvidity by měla být zvážena struktura zásob a také struktura pohledávek. Doporučená hodnota tohoto ukazatele se pohybuje v roz-

mezi 1,5-2,5. V případě, že by vypočtená hodnota byla rovna 1, je běžná likvidita značně riziková. Příliš vysoká hodnota ukazatele naopak svědčí o zbytečně vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a poměrně drahém financování (Knápková a Pavelková, 2010, s. 90).

Běžná likvidita = Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity ve svém výpočtu vylučuje nejméně likvidní položku, což jsou zásoby. Doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozpětí od 1-1,5. Pokud je vypočtená hodnota rovna 1 znamená to, že mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky existuje vyrovnanost (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 100).

Pohotová likvidita = Oběžný majetek + Ostatní aktiva - Zásoby / Krátkodobé závazky

V případě, že hodnota pohotové likvidity je nižší než 1, poukazuje tento fakt na nebezpečí nesolventnosti. Naopak hodnota ukazatele převyšující hodnotu jedna svědčí o neefektivním vázání prostředků v penězích a pohledávkách, což znamená, že se opakovaným užíváním v produkčním procesu nezhodnocují (Kraftová, 2002, s. 117).

Okamžitá likvidita

Jedná se o nejpřesnější ukazatel schopnosti hradit krátkodobé závazky. Při výpočtu jsou dány do poměru nejlikvidnější aktiva, tj. celý krátkodobý finanční majetek, a krátkodobé závazky (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 100-102).

Okamžitá likvidita = Krátkodobý finanční majetek / Krátkodobé závazky

Kraftová (2002, s. 115) ve své publikaci uvádí, že hodnota okamžité likvidity pro zdravou firmu v soukromém sektoru bývá kolem hodnoty 0,2. Znamená to tedy, že peněžní prostředky by měly představovat zhruba 1/5 hodnoty závazků. U municipálních firem bývá tato hodnota především koncem roku obvykle vyšší. Tento fakt svědčí o potřebě řízení míry zhodnocování volných peněžních prostředků v rámci platných pravidel financování a hospodaření příspěvkových organizací.

2.2 Analýza zadluženosti

Ukazatele finanční struktury neboli zadluženosti vyjadřují, jak jsou k financování využívány cizí zdroje. Podle Sedláčka (2011, s. 63) není zadluženost pouze negativní charakteristikou podniku, ale její růst může i přispět k celkové rentabilitě a tím také k vyšší tržní hodnotě podniku. Současně však zvyšuje riziko finanční nestability.

Ukazatel celkové zadluženosti

Tento ukazatel se vypočítá jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (pasivům). Čím větší je podíl vlastního kapitálu, tím větší je tzv. bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů v případě likvidace. Z tohoto důvodu věřitelé preferují nízký ukazatel celkové zadluženosti. Vlastníci naopak hledají větší finanční páku, aby své výnosy znásobili (Sedláček, 2011, s. 63-64).

Celková zadluženost = cizí zdroje / celková aktiva * 100 (%)

Ukazatel celkové zadluženosti na 1 obyvatele

Tento ukazatel vyjadřuje podíl celkové zadluženosti obce na jednoho obyvatele. Tedy jak vysoký je dluh vyjádřený objemem cizích zdrojů připadající na jednoho občana. Lze jej vypočítat sečtením dlouhodobých, krátkodobých závazků a bankovních výpomocí a tento součet vydělit celkovým počtem obyvatel dané obce (manuál finanční analýzy, © 2010).

2.3 Ukazatel dluhové služby

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 105) ve své publikaci uvádí, že ukazatel dluhové služby zahrnuje ve svém výpočtu schopnost hradit náklady spojené s cizím kapitálem. Nejedná se jen o úroky, ale také o splátky jistiny. Hodnota ukazatele by měla být co nejvyšší. Čím je totiž vyšší, tím větší je i schopnost hradit úroky a další náklady spojené s využíváním cizích zdrojů.

Ukazatel dluhové služby = Zisk po zdanění + Nákladové úroky + Odpisy / Nákladové úroky + Splátky jistiny

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k jednoduchému a přehlednému zhodnocení výkonnosti a perspektivy firmy. Zkratka SWOT je složená z prvních písmen čtyř následujících slov:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities – příležitosti
- Threats – hrozby

SWOT analýza příslušného subjektu vychází z předpokladu, že firma dosáhne strategického úspěchu rozvíjením silných stránek a příležitostí a naopak minimalizací slabých stránek a hrozeb. Tato analýza představuje velmi užitečný nástroj pro finanční řízení a plánování a je vhodným doplňkem finanční analýzy. Při analyzování silných a slabých stránek je zaměření soustředěno na vnitřní prostředí firmy a analýza příležitostí a hrozeb se zaměřuje na vnější prostředí firmy (faf, © 2015).

SWOT analýza je velmi důležitým a cenným informačním zdrojem při stanovení strategie podniku. Návrh strategie by měl směřovat k eliminaci slabín a hrozeb tím, že dojde k využití silných stránek a strategických příležitostí. Každá slabina či hrozba ze SWOT analýzy by měla obsahovat v návrhu strategie určité opatření, které ji eliminuje (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 123).

3 METODY VHODNÉ KE ZLEPŠENÍ KVALITY ŘÍZENÍ V ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVĚ

V této kapitole se budu zabývat metodami, které jsou vhodné ke zlepšení kvality řízení v územním sektoru. Těchto metod existuje celá řada. Pro účely diplomové práce jsem vybrala pouze některé z nich - metoda benchmarking, model EFQM, model CAF a normy ISO. Největší pozornost bude věnována konceptu Balanced Scorecard, který je hlavním úkolem projektové části této práce.

3.1 Vybrané moderní nástroje využívané ve veřejné správě

V poslední době jsou stále častěji kladeny větší nároky na veřejný sektor. Jedná se především o zvýšení kvality výkonu veřejné správy, zkvalitnění poskytovaných služeb, zprůhlednění procesů atd. Tyto nároky ukazují nutnost hledat nové, lepší přístupy řízení ve veřejné správě. Stále více se uplatňují nové směry řízení, které vycházejí z používání v podnikatelském sektoru (Provazníková, 2007, s. 231).

První zmíněnou metodou je **benchmarking**. Tato metoda je založená na analýze a porovnávání jednotlivých procesů pomocí výkonnostních ukazatelů. Účelem je stanovit nejlepší postupy, tedy být nejlepší. Jsou vytvářeny systémy standardů, tzv. benchmarks. Tyto normativy umožní srovnávat poskytování určitých služeb mezi jednotlivými obcemi.

Výhodou této metody je to, že si organizace může uvědomit své silné a slabé stránky a může hledat možnosti, jak danou situaci zlepšit. Postup při využití metody benchmarkingu vyjadřuje následující cyklus:

- výběr činností pro benchmarking,
- zpracování profilů služeb,
- sběr a analýza dat o konkrétním výkonu,
- stanovení pásma výkonu,
- identifikace nejlepších postupů,
- vypracování strategií pro porovnání,
- vyhodnocení procesů a výsledků (Provazníková, 2007, s. 242).

Další moderní metodou pro zvyšování kvality řízení územní samosprávy je **model EFQM**. Tento model je nazýván modelem dokonalosti či výjimečnosti a představuje systém sebe-

hodnocení. Prostřednictvím tohoto modelu lze určit organizaci, která má nejlepší výsledky a označit ji za tzv. model dokonalosti. Poté se výsledky tohoto procesu využijí pro srovnání s ostatními organizacemi.

Model EFQM využívá devět kritérií. Čtyři kritéria jsou kritéria výsledků, prostřednictvím kterých lze říci, s jakými výsledky se jednotlivé činnosti vykonávají. Jedná se o spokojenost zákazníků, spokojenost pracovníků, dopad na společnost a klíčové výsledky výkonu. Dalších pět kritérií předpokladů se zaměřuje na to, jak organizace vykonávají klíčové činnosti. Jedná se o předpoklad vedení, politiky a strategie organizace, lidské zdroje, partnerství a zdroje, procesy (Provazníková, 2007, s. 245).

Podle Provazníkové (2007, s. 245-246) lze jako další metodu zvyšování kvality výkonnosti uvést **model CAF**, který vychází z podstaty modelu EFQM a často je překládán do češtiny jako Společný hodnotící rámec. Je to nástroj, který umožňuje organizacím veřejné správy určit jejich silné a slabé stránky a také oblasti pro zlepšení. Výhoda modelu CAF oproti modelu EFQM spočívá v jeho jednoduchosti a v nižších nákladech na jeho zavedení. Hodnocení organizace mohou provádět vlastní zaměstnanci z celé organizace či úřadu.

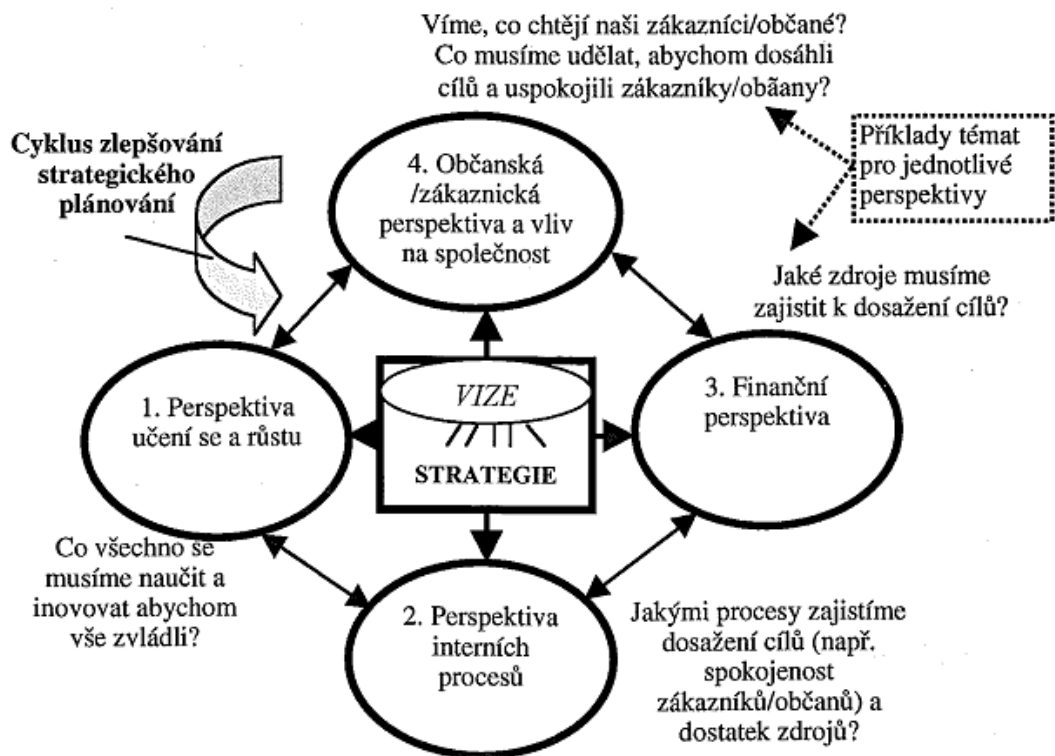
Tento model také rozděluje hodnocení do devíti oblastí. Do modelu je vhodné zapojit zaměstnance ze všech úrovní řízení a po vyhodnocení všech kritérií pracovní skupina organizace navrhne oblasti a činnosti ke zlepšení (Provazníková, 2007, s. 245-246).

Provazníková (2007, s. 246-247) také uvádí, že vnitřní procesy a aktivity organizace lze hodnotit i pomocí **skupiny standardů ISO**. Mezi nejvíce využívané patří standardy ISO 9000, což jsou standardy řízení kvality (jakosti) a ISO 14000, to jsou standardy řízení procesů s ohledem na dopady na životní prostředí. Obě skupiny standardů ISO jsou orientovány na vnitřní procesy, nikoliv na produkt či službu. Méně využívaný je standard ISO 17799. Jde o standardy řízení bezpečnosti informací (Provazníková, 2007, s. 246-247).

3.2 Balanced Scorecard

Jak již bylo zmíněno, metoda Balanced Scorecard je stěžejním zaměřením projektové části této diplomové práce, proto ji budu věnovat samostatnou kapitolu.

Metoda Balanced Scorecard (BSC) vznikla v USA, ale je úspěšně používána i v celé Evropě jak v soukromém sektoru, tak i ve veřejné správě. Za autory této metody je považován profesor Kaplan a Norton. BSC slouží k řízení strategického plánování a název lze přeložit jako metoda vyvážených ukazatelů (Provazníková, 2007, s. 247).



Obrázek 1: Schéma Balanced Scorecard pro veřejnou správu

Zdroj: Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 42.

BSC obohacuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Tyto měřítka a cíle BSC vychází z vize a strategie organizace a zaměřují se na její výkonnost ze čtyř perspektiv. Jedná se o perspektivu občanskou/zákaznickou, finanční, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak vytváří základní rámec metody BSC (Kaplan a Norton, 2002, s. 19).

Z pohledu metody BSC pro územní samosprávu (Obrázek 1) je nutné nejprve vyjasnit, zda jsou známy potřeby a očekávání občanů a co je potřeba udělat, aby byli spokojeni. Poté je důležité určit zdroje, které jsou potřebné k naplnění vize a strategie a současně k uspokojení občanů. Následuje identifikace systému procesů, kterými lze zajistit dostatek zdrojů pro dosažení cílů. Poslední etapa spočívá v určení, co všechno je nutné se naučit či inovovat, aby došlo k naplnění vize a strategie organizace (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 43).

Důraz BSC je kladen na to, že finanční i nefinanční měřítka musí být částí informačního systému dostupného pro všechny zaměstnance v organizaci. Všichni zaměstnanci i vrcholový management musí pochopit důsledky svých rozhodnutí a činů. BSC by měl tedy převést vize a strategie subjektu do uchopitelných plánů a měřítek (Kaplan a Norton, 2002, s. 21).

Kaplan a Norton (2002, s. 21) uvádějí, že spousta organizací používá BSC jako strategický manažerský systém, tedy jako systém k řízení své dlouhodobé strategie. Měřicí vlastnosti BSC jsou využívány k řešení řady kritických manažerských procesů, například:

- k vyjasnění a převedení strategie a vize do konkrétních cílů,
- k plánování, stanovení a sladění strategických cílů a iniciativ,
- ke komunikaci a vzájemnému propojení strategických plánů a měřítek,
- ke zdokonalení procesu učení se a strategické zpětné vazby.

Hušek, Šusta a Půček (2006, s. 47) ve své publikaci sestavili tyto **hlavní kroky při zavádění projektu BSC** do veřejného sektoru:

- 1) Rozhodnout o uplatnění BSC, stanovit rozsah a postup zavádění, vytvořit podmínky.
- 2) Provedení revize všech strategických dokumentů a potřebné analýzy (SWOT analýza, finanční analýza), shromáždit veškerá data a informace, které mohou mít vliv na úspěšné zavedení metody, potvrdit vize a strategie organizace, provést potřebná školení.
- 3) Sestavení strategické mapy za účasti vrcholového vedení.
- 4) Sestavení vyváženého souboru měřítek pro jednotlivá témata strategické mapy.
- 5) Stanovit metodiky měření, odpovědnosti a cílové hodnoty.
- 6) Kaskádování měřítek na nižší úrovně řízení.
- 7) Zahájení měřítek a pravidelné vyhodnocování výsledků, využívání vizualizace a týmové práce.
- 8) Propojení konceptu BSC s odměňováním.
- 9) Sestavit plán opatření, akční plány a projekty k dosažení cílů.
- 10) Vyhodnocení výsledků, provedení potřebných úprav a změn.

Správně sestavený BSC obsahuje pouze smysluplné a pravdivé údaje, neboť všechna měřítka jsou směřována k dosažení stanovené strategie. Velké množství měřítek stanovených v BSC může být na první pohled matoucí, avšak rozlišení na čtyři perspektivy umožní stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíly, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdšími a subjektivnějšími měřítka (Kaplan, Norton, 2002, s. 33).

3.2.1 Perspektivy BSC

Jak již bylo řečeno, před zavedením metody BSC je nutné vyjasnit vize a strategické priority organizace. Úkolem konceptu není stanovit tuto vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění. Na jednotlivé strategie a vize veřejného sektoru je pohlíženo ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 43).

Finanční ukazatelé jsou pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí důležité, proto metoda BSC zachovává i **perspektivu finanční**. V soukromém sektoru jde v této perspektivě o uspokojování zájmů vlastníků v podobě adekvátního zhodnocování vložených prostředků. Veškeré cíle a generátory hodnoty dalších tří perspektiv konceptu BSC by měly být propojené tak, aby bylo dosaženo jednoho či více cílů finanční perspektivy (Pavelková a Knápková, 2012, s. 195-196). Veřejný sektor se zabývá otázkami, zda jsou k dispozici potřebné finanční zdroje a zda je se všemi zdroji nakládáno účinně a efektivně (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 45).

V **zákaznické perspektivě** lze stanovit klíčová zákaznická měřítka konkrétních cílových zákazníků a tržních segmentů. Jsou to například spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady pro udržení zákazníků, získávání nových zákazníků a ziskovost. Zmíněná měřítka mohou také určit a měřit hodnotové výhody poskytované důležitým zákazníkům a segmentům. Tyto hodnotové výhody poté pro základní měřítka zákaznické perspektivy představují hybné síly (Kaplan a Norton, 2002, s. 61).

Pro zákaznickou perspektivu organizace tvoří v podstatě dva soubory měřítek. Jedná se o základní skupinu měřítek a hybné síly výkonnosti zákaznických výstupů. Základní skupina měřítek zákaznických výstupů obsahuje tyto měřítka:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- získávání nových zákazníků,
- ziskovost zákazníků (Kaplan a Norton, 2002, s. 62).

Druhá skupina měřítek odpovídá na otázky jako:

- co musí podnik udělat, aby dosáhl vysoké spokojenosti svých zákazníků?
- jak si své zákazníky udržet?

- jakým způsobem lze získat nové zákazníky?
- jak lze dosáhnout vysokého podílu na trhu? (Kaplan a Norton, 2002, s. 63-64).

Pro veřejnou správu je přesnějším vyjádřením **perspektiva občanská**, která řeší podle Huška (Šusty a Půčka, 2006, s. 43) zejména následující témata:

- jsou známá očekávání občanů a jak je lze naplnit?
- je znám vliv výstupů na organizaci?
- je organizace efektivní v dosahování cílů?

V **perspektivě interních procesů** jsou charakterizovány podnikové procesy, které je potřeba organizovat tak, aby výstup podniku splňoval parametry požadované zákazníky a byl uskutečněn s co nejhospodárnějším poměrem vztahu vstup/výstup (Pavelková a Knápková, 2012, s. 196).

V soukromém sektoru jde o to, aby se manažeři zaměřili na interní hodnotový řetězec, který se skládá z:

- provozního procesu,
- inovačního procesu,
- poprodejního procesu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 196).

Provozní proces začíná objednávkou a končí dodávkou výrobku zákazníkovi. Sleduje se zde délka trvání a spolehlivost procesu, také kvalita procesu a náklady vynakládané na celý proces. Prostřednictvím inovačního procesu jsou hledány možnosti zlepšování užitečnosti výrobků z pohledu potřeb zákazníků. Jsou sledovány a vyhodnocovány informace o nových příležitostech a požadavcích. Na tomto základě jsou pak navrhovány a vyráběny či zlepšovány konkrétní výrobky. Poprodejní proces zahrnuje vypořádání inkasa za prodané výrobky a zajišťuje rychlý a spolehlivý servis (Pavelková a Knápková, 2012, s. 197).

V perspektivě interních procesů jsou velmi důležité tři základní parametry - měření nákladů, kvality procesů a doba cyklu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 197).

Pro veřejnou správu je v této perspektivě důležité identifikovat klíčové procesy, které povedou k dosažení všech cílů (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 45).

Čtvrtá a zároveň poslední perspektiva konceptu BSC je **perspektiva učení se a růstu**. Obsahuje cíle a měřítka, která podporují učení se a růst podniku. Cíle v této perspektivě vy-

tvářejí infrastrukturu, pomocí které lze dosáhnout cílů ve třech ostatních perspektivách. Pokud chce organizace dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů, musí také investovat do lidí, systémů a procedur. V rámci perspektivy učení se a růstu existují tři základní oblasti:

- schopnosti zaměstnanců,
- kvalita informačních systémů,
- delegování pravomocí, motivace a angažovanost (Kaplan a Norton, 2002, s. 112-113).

K tomu, aby zaměstnanci mohli efektivně pracovat, potřebují dostatečné informace související se všemi ostatními perspektivami. Zaměstnanci musí být také ke své práci kvalitně motivováni. Perspektiva učení se a růstu tedy zabezpečuje podmínky pro rozvoj organizace a prostřednictvím ní je identifikován její budoucí potenciál (Pavelková a Knápková, 2012, s. 197).

Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 197-198) je pro úspěšné zavedení metody BSC do systému řízení organizace užitečné vytvoření strategické mapy. Každé ze čtyř základních perspektiv jsou zvolena měřítka, plánované hodnoty měřítek a hybatelé, pomocí kterých lze hodnoty měřítek ovlivnit. Strategická mapa musí dávat jasně najevo, co je potřeba udělat a kdo je za dosažení plánovaných hodnot zodpovědný. Velmi důležitý je správný výběr měřítek.

3.2.2 Tvorba Balanced Scorecard

Vytvoření konceptu BSC musí probíhat uspořádaně dle stanovené struktury a jednotlivé fáze na sebe musí logicky navazovat. Tvorbu metody BSC lze rozložit do následujících fází:

- odvození a konkretizace strategických cílů,
- vypracování vztahů příčin a následků,
- vhodný výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- určení strategických akcí (Horváth, 2002, s. 129-137).

Hušek (Šusta a Půček, 2006, s. 35) považují koncept BSC za metodu, která hodnotí organizaci územní samosprávy z několika strategických hledisek. Proces strategického plánování obsahuje obvykle fázi analýzy (analýza očekávání a priorit občanů, SWOT analýza, finanční analýza, PEST analýza apod.), další fází je zpracování strategického plánu, poté fáze implementace strategie a následně fáze strategického zlepšování se a učení.

Pro implementaci metody BSC platí několik zásadních pravidel. Nejdříve je nutné stanovit cíle a až poté měřítka, která je nutno v každém konkrétním případě hledat a najít. Žádná univerzálně platná měřítka BSC neexistují. Cílem metody BSC je stanovení a uplatnění strategie organizace, proto tato metoda tedy umožňuje vytvoření organizace zaměřené na strategii. BSC není souborem určitých ukazatelů, které by se zavedly a tato metoda by pak automaticky a rutinně fungovala. Je nutné tyto ukazatele a měřítka neustále sledovat a aktualizovat. Metoda BSC nepředstavuje model organizace jako celku, ale jedná se o strategický model (Vysušil, 2002, s. 70).

Vysušil (2002, s. 77) považuje určité předpoklady za nezbytné a samozřejmě splněné, jsou to zejména fungující finanční analýza, manažerské účetnictví, controlling a zvládnutí různých metod kalkulace. Dále je také nezastupitelná úloha počítačových informačních systémů.

Jako výhodu metody BSC Niven (2002, s. 23) uvádí to, že pomáhá organizacím při řešení dvou základních problémů:

1. efektivní měření organizační výkonnosti a
2. úspěšné provádění strategie.

Hušek (Šusta a Půček, 2006, s. 54) považují za hlavní přínosy metody BSC následující:

- přehlednost,
- vyváženost,
- měřitelnost,
- základna pro odměňování.

Za nevýhody lze považovat časovou náročnost implementace BSC a odbornou přípravu před zavedením BSC do organizace. Také definice cílů, měřítek a hodnot může být komplikovaná, náklady vzniklé se zavedením metody, metoda BSC nemusí být kombinovatelná s tradičními systémy řízení (ASCHENBRENNEROVÁ, Klára, 2012, s. 19).

ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se zabývá zpracováním literární rešerše k řešenému tématu a lze ji rozdělit do tří částí. První kapitola se věnovala základním pojmům týkajících se hospodaření obce. Byl popsán rozpočet obce a jeho podrobné rozčlenění na jednotlivé příjmy a výdaje. Následně bylo popsáno hospodaření obce s majetkem. Druhá kapitola se zabývala teorií vztahující se k problematice finanční analýzy. Finanční hospodaření organizace lze zjistit prostřednictvím výpočtů poměrových ukazatelů. Pro účely diplomové práce k posouzení finančního zdraví obce byl vybrán ukazatel likvidity, zadluženosti a dluhové služby. Následně byla teoreticky popsána SWOT analýza, která slouží pro určení silných a slabých stránek včetně příležitostí a hrozeb dané organizace. Třetí kapitola teoretické části práce se věnovala metodám vhodným ke zlepšení kvality řízení v územní samosprávě. Jako hlavní metody určené pro veřejný sektor byly vybrány benchmarking, model EFQM, model CAF a standardy ISO. Samostatná podkapitola byla zaměřena na představení moderní metody Balanced Scorecard, která je návrhem v projektové části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MĚSTO HULÍN

Město Hulín leží v rovinaté oblasti jižní Hané s rozsáhlými zemědělsky intenzivně využívanými plochami. Je tvořeno katastrálním územím Hulín, Chrást'any u Hulína a Záhlinice o celkové rozloze 32,1 km². Jeho nadmořská výška je 191 m nad mořem (Program rozvoje města, 2013).



Obrázek 2: Městský znak

Zdroj: Hulín, © 2015

Městem protéká řeka Rusava, která se lomí k jihu a spolu s řekou Moravou vytvořila mokřadní louky a typické lužní lesy. Město Hulín je významným sídelním centrem. Patří ke Zlínskému kraji, okresu i obvodu obce s rozšířenou působností Kroměříž. Od Kroměříže je vzdálené 6 km, od města Zlína 28 km (Program rozvoje města, 2013).

Město je významným železničním uzlem v křížení koridoru trati Přerov - Břeclav a Kroměříž - Hulín - Ostrava. Moravská křižovatka v jeho severovýchodním okraji provazuje dálnici D1 s rychlostní komunikací R55 směrem na Břeclav a plánovanou rychlostní komunikací R49 směrem na Slovensko (Program rozvoje města, 2013).

4.1 Obyvatelstvo

Město Hulín si na Kroměřížsku již dlouhodobě udržuje postavení čtvrtého největšího města okresu. Ke dni 1. 1. 2015 bylo evidováno 7 028 obyvatel. Největší nárůst obyvatel byl zaznamenán v padesátých a sedmdesátých letech minulého století, a to v důsledku vytváření nových pracovních míst v místních průmyslových podnicích. Od roku 1980 se každoročně počet obyvatel mírně snižuje a dochází ke zvyšování jejich průměrného věku (Program rozvoje města, 2013).

Podle posledního sčítání obyvatel je 84,8% z celkového počtu obyvatel národnosti české, 11,4% moravské a 1,8% národnosti slovenské. Z hlediska vzdělanosti je největší počet obyvatel se středním vzděláním bez maturity (Program rozvoje města, 2013).

Ve městě působí 56 neziskových organizací, z nichž mnohé se věnují i dětem a mládeži. Neziskové organizace působí zejména v oblasti kultury a reprezentují město Hulín na různých republikových soutěžích, i v zahraničí (Program rozvoje města, 2013).

4.2 SWOT analýza města Hulín

Pro účely vytvoření Strategického plánu města Hulín na období 2014 - 2020 byla v roce 2013 zpracována SWOT analýza města. Na jejím vyhotovení se podílela pracovní skupina úřadu, které se zúčastnili radní a zastupitelé města Hulína.

SWOT analýza definuje kromě silných a slabých stránek uvnitř organizace také vnější faktory, které mohou napomoci nebo naopak brzdit další rozvoj města.

Tabulka 1: SWOT analýza města Hulín

SILNÉ STRÁNKY (S) (pozitiva, rozvojové faktory)	SLABÉ STRÁNKY (W) (negativa, problémy)
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitní předškolní a mimoškolní zařízení (MŠ, ZUŠ, SVČ) • Areál koupaliště a letní kino • Kvalita sociálních služeb včetně jeslí • Vzdělávání, osvěta – Akademie III. věku • Dobrá dopravní dostupnost – dálnice D1, železniční koridor • Aktivní neziskový sektor, široká nabídka kulturních akcí • Velcí zaměstnavatelé v oblasti strojírenského průmyslu – pracovní příležitosti • Muzeum • Knihovna • Informovanost občanů - měsíčník Hulíňan • Dostupnost zdravotnických služeb • Venkovní sportovní areál • Přírodní lokality s potenciálem pro využití k rekreaci - Lesopark Nivky, Záhlinické rybníky, Štěrkač • Propojení města s okolím cyklostezkami 	<ul style="list-style-type: none"> • Plošné omezení růstu města - nedostatek stavebních míst pro individuální výstavbu • Zatížení centra města nákladní dopravou • Nedostatečné služby v oblasti pohostinství a ubytování – krach živnostníků • Nedostatek pracovních příležitostí pro ženy a obyvatele s nižší kvalifikací • Chybí sportovní hala • Vzhled náměstí • Stav místních komunikací včetně chodníků a místních cyklostezek • Nedostatečné využití parku • Nevyužitá kapacita sokolovny • Nedostatečná kapacita parkovacích míst • Nedostatky v komunikaci s obyvateli místních částí • Špatné ŽP – ovzduší, hluk • Nedostatečná spolupráce s Rybářstvím Přerov a z toho vyplývající vliv na rozvoj ČR

	<ul style="list-style-type: none"> • Chybějící technická infrastruktura v Chrástanech • Sociální struktura obyvatelstva – odliv kvalifikované pracovní síly
<p style="text-align: center;">PŘÍLEŽITOSTI (O)</p> <p style="text-align: center;">(vnější rozvojové faktory)</p>	<p style="text-align: center;">HROZBY (T)</p> <p style="text-align: center;">(neovlivnitelná negativa, problémy)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Využití vícezdrojového financování – dotace, MAS • Obnova a zachování původních tradic • Bařův kanál • Poloha města – dobrá dostupnost do okolních měst • Průmyslová zóna v Holešově 	<ul style="list-style-type: none"> • Povodně • Změna typu zemědělské výroby, nevhodná péče o krajinu • Zvyšující se kriminalita • Vyjíždka obyvatel za službami • Stavba obalovny • Krach velkých zaměstnavatelů • Stárnoucí populace – vyšší nároky na sociální služby

Zdroj: Program rozvoje města, 2013.

Jak ukazují výstupy ze SWOT analýzy, město Hulín má svá pozitiva a výhody především v oblasti vzdělávání - kvalitní školské a mimoškolní aktivity a také v dostupnosti sociálních a zdravotních služeb. Strojírenský průmysl nabízí relativně dostatek pracovních příležitostí a pro další možný rozvoj města může být i velkou výhodou dobrá dopravní dostupnost. Z pohledu občanského vyžití mají obyvatelé k dispozici například letní kino, koupaliště nebo venkovní sportovní areál. Značnou výhodou města Hulín je i napojení na významné cyklostezky a existence přírodních lokalit s potenciálem pro využití k rekreaci.

Mezi největší slabé stránky města patří především negativní dopady dopravy uvnitř Hulína zahrnující nedostatečné kapacity parkovacích míst. S dopravou také souvisí plošné omezení růstu města. Další oblast, na kterou by bylo třeba se zaměřit je vzhled náměstí, využití parku a podpora kulturních a sportovních zařízení. V neposlední řadě je také velkým tématem podpora zaměstnanosti.

5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MĚSTA

V této části diplomové práce je zpracována analýza hospodaření města Hulín. Jelikož závěrečný účet za rok 2014 bude k dispozici až v červnu letošního roku, hodnocený časový horizont je stanoven na období 2011 - 2013 a rok 2014 ve výpočtech nefiguruje. Cílem je zjištění finanční situace uvnitř organizace a návrh řešení případných zjištěných nedostatků.

Nejprve je provedena analýza aktiv a pasiv, poté jsou zanalyzovány náklady a výnosy, dále je pozornost zaměřena na vyrovnanost rozpočtu, tedy příjmů a výdajů a na závěr jsou vy počítány vybrané finanční ukazatele vztahující se k hospodaření obce.

5.1 Analýza rozvahových položek

Tato část práce se věnuje analýze rozvahových položek města Hulín. Potřebná data jsou vzata z účetních výkazů za období 2011 – 2013 (viz Příloha I). Pomocí analýzy aktiv lze zjistit majetkovou strukturu města a na základě analyzování pasiv poměr vlastních a cizích zdrojů, které město využívá k financování svých potřeb.

5.1.1 Analýza aktiv

Analýza aktiv zahrnuje základní členění aktiv na stálá a oběžná aktiva, jejich celkové stavy a zhodnocení složení jednotlivých položek ve vztahu k podílu jejich nadřazené položce.

Tabulka 2: Struktura aktiv (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Dlouhodobý majetek	500 829	499 801	520 855
Oběžný majetek	25 291	14 657	24 259
Celkem aktiva	526 119	514 458	545 114

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Jak vyplývá z tabulky (Tabulka 2), ve všech sledovaných letech se aktiva pohybují přibližně ve stejné výši. Nejvyšší hodnoty dosahují celková aktiva v roce 2013, kdy došlo k navýšení dlouhodobého hmotného majetku nákupem pozemků a staveb. Naopak nejnižších hodnot dosahují aktiva v roce 2012.

Celková aktiva města Hulín jsou tvořena více než 95 % dlouhodobým majetkem. Dlouhodobý majetek se pohybuje v celém sledovaném období kolem 500 000 tis. Kč. Oběžný majetek v roce 2011 a 2013 dosahoval hodnoty okolo 25 000 tis. Kč, v roce 2012 hodnota

klesla na necelých 15 000 tis. Kč, což bylo způsobeno především výrazným poklesem krátkodobých pohledávek.

Tabulka 3: Struktura aktiv (v %)

Rok	2011	2012	2013
Dlouhodobý majetek	95,19	97,15	95,55
Oběžný majetek	4,81	2,85	4,45
Celkem aktiva	100	100	100

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Tabulka (Tabulka 3) ukazuje vysoký procentní podíl stálých aktiv v poměru k celkovému objemu aktiv a jejich mírně kolísavý průběh.

- **Analýza dlouhodobého majetku**

Analýza stálých aktiv slouží k posouzení majetkové struktury a objemu majetku, se kterým město Hulín hospodaří. Dlouhodobý majetek zahrnuje čtyři hlavní části, jedná se o dlouhodobý majetek nehmotný, hmotný, finanční a dlouhodobé pohledávky.

Tabulka 4: Analýza stálých aktiv (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
DNM	2 515	2 427	2 312
DHM	412 898	412 612	434 690
DFM	79 347	79 347	79 345
Dlouhodobé pohledávky	6 068	5 415	4 507
Stálá aktiva celkem	500 829	499 801	520 855

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Jak lze vidět z tabulky (Tabulka 4), největší část dlouhodobého majetku města tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Ten zahrnuje především pozemky, kulturní předměty, stavby, SMV a soubory movitých věcí, nedokončený DHM a také poskytnuté zálohy na DHM.

V rámci dlouhodobého nehmotného majetku město Hulín vykazuje poměrně malé částky oproti ostatním položkám dlouhodobého majetku. Jedná se zejména o software a ostatní DNM.

Dlouhodobý finanční majetek se ve všech sledovaných letech pohybuje přibližně ve stejné výši. Skládá se především z majetkových účastí v osobách s rozhodujícím vlivem a ostatního DFM.

Dlouhodobé pohledávky města mají v průběhu sledovaného období klesající tendenci, což svědčí o tom, že odběratelé splácejí své závazky.

Stálá aktiva celkem se ve všech třech analyzovaných letech pohybují přibližně ve stejné výši, tj. okolo 500 000tis. Kč.

Tabulka 5: Struktura stálých aktiv (v %)

Rok	2011	2012	2013
DNM	0,51	0,49	0,44
DHM	82,44	82,56	83,46
DFM	15,84	15,88	15,23
Dlouhodobé pohledávky	1,21	1,07	0,87
Stálá aktiva celkem	100	100	100

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tabulka 5) lze názorně vidět procentní podíl jednotlivých položek stálých aktiv vzhledem k celkovému objemu dlouhodobého majetku. Zhruba 83 % dosahuje ve všech sledovaných letech dlouhodobý hmotný majetek a naopak nejmenší část tvoří dlouhodobý nehmotný majetek, tj. okolo 0,5 %.

- **Analýza oběžného majetku**

Oběžný majetek města Hulín tvoří především krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a z malé části zásoby. Následující tabulka (Tabulka 6) podává obraz o struktuře oběžných aktiv ve sledovaném období 2011 - 2013.

Tabulka 6: Analýza oběžných aktiv (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Zásoby	54	53	136
Krátkodobé pohledávky	14 505	2 225	2 723
KFM	10 732	12 379	21 400
Oběžná aktiva celkem	25 291	14 657	24 259

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Oběžná aktiva města Hulín jsou oproti dlouhodobému majetku o poznání nižší, což je vzhledem k tomu, že se jedná o územně samosprávný celek pochopitelné. Z tabulky (Tabulka 6) je patrné, že zásoby tvoří zanedbatelnou část celkových oběžných aktiv. Nejedná se o žádný výrobní podnik, proto je to logické.

V roce 2011 největší položku oběžného majetku představovaly krátkodobé pohledávky za věřiteli. Ty se ale postupně ve sledovaném období snižují, a naopak se navyšuje položka KFM. Odběratelé své závazky postupně splácí, proto v letech 2012 a 2013 přibývá peněžních prostředků na běžný účet města.

V níže uvedené tabulce (Tabulka 7) lze vidět procentní poměr jednotlivých složek oběžného majetku vzhledem k celkovému objemu oběžných aktiv.

Tabulka 7: Struktura oběžných aktiv (v %)

Rok	2011	2012	2013
Zásoby	0,21	0,36	0,56
Krátkodobé pohledávky	57,35	15,18	11,23
KFM	42,44	84,46	88,21
Oběžná aktiva celkem	100	100	100

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

5.1.2 Analýza pasiv

Analýza pasiv podává přehled o jednotlivých zdrojích financování hospodaření města Hulín. Následující tabulka (Tabulka 8) ukazuje strukturu pasiv v rozdělení na vlastní a cizí zdroje.

Tabulka 8: Struktura pasiv (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Vlastní zdroje	458 390	470 902	503 483
Cizí zdroje	67 729	43 556	41 631
Celkem pasiva	526 119	514 458	545 114

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Je zřejmé, že největší položku z celkových pasiv tvoří vlastní zdroje, které slouží ke krytí dlouhodobého a oběžného majetku. To je pro město Hulín samozřejmě pozitivní, protože cizí zdroje musí vždy splatit a navíc zaplatit i úroky.

Vlastní zdroje mají ve sledovaném období rostoucí charakter, což je způsobeno především nárůstem jmění ÚJ, zvyšují se transfery na pořízení DM a navyšuje se i výsledek hospodaření v jednotlivých letech.

V rámci cizích zdrojů představují největší položku dlouhodobé úvěry, které se však ve sledovaném období postupně snižují. Poměrně velkou část cizích zdrojů představují i závazky z dělené správy a kaucí a také výnosy příštích období.

Tabulka 9: Struktura pasiv (v %)

Rok	2011	2012	2013
Vlastní zdroje	87,13	91,53	92,36
Cizí zdroje	12,87	8,47	7,64
Celkem pasiva	100	100	100

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Tabulka (Tabulka 9) ukazuje podíl vlastních a cizích zdrojů na celkovém objemu pasiv v procentním vyjádření. Zhruba 90 % pasiv tvoří vlastní kapitál.

- **Analýza vlastních zdrojů**

Z vlastního kapitálu město nemusí odvádět žádné úroky, proto velký objem vlastních zdrojů financování budí důvěryhodnost a spolehlivost. Vlastní kapitál města Hulín zahrnuje především položky jmění účetní jednotky a upravující položky, fondy účetní jednotky a výsledek hospodaření.

Tabulka 10: Analýza vlastního kapitálu (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Jmění ÚJ a upravující položky	422 902	430 058	449 268
Fondy ÚJ	138	177	103
Výsledek hospodaření	35 350	40 668	54 112
Vlastní zdroje celkem	458 390	470 902	503 483

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Největší část vlastního kapitálu tvoří položka jmění ÚJ a výsledek hospodaření. Oba tyto účty mají ve sledovaném období rostoucí tendenci, což je pro město pozitivní.

Fondy ÚJ představují jen malou část vlastních zdrojů.

Tabulka 11: Struktura vlastních zdrojů (v %)

Rok	2011	2012	2013
Jmění ÚJ a upravující položky	92,26	91,33	89,23
Fondy ÚJ	0,03	0,04	0,02
Výsledek hospodaření	7,71	8,63	10,75
Vlastní zdroje celkem	100	100	100

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Z výše uvedené tabulky (Tabulka 11) vyplývá, že jmění ÚJ a upravující položky tvoří v roce 2011 92,26 % celkových vlastních zdrojů, v roce 2012 91,33 % a v roce 2013 je to 89,23 %.

Výsledek hospodaření představuje v roce 2011 7,71 %, v roce 2012 8,63 % a v roce 2013 je to 10,75 % na celkových vlastních zdrojích. Ve sledovaném období má rostoucí tendenci, což je pro město Hulín pozitivní.

- **Analýza cizích zdrojů**

Cizí zdroje představují tu část kapitálu, kterou si město muselo půjčit od jiných subjektů. Znamená to tedy, že tyto zdroje musí splatit. Město Hulín člení svůj cizí kapitál na dlouhodobé a krátkodobé závazky.

Tabulka 12: Analýza cizích zdrojů (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Dlouhodobé závazky	42 453	36 940	32 425
Krátkodobé závazky	25 276	6 616	9 206
Cizí zdroje celkem	67 729	43 556	41 631

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Cizí kapitál města je ve sledovaných třech letech tvořen převážně dlouhodobými závazky. Ty se však postupně mírně snižují a v důsledku toho i celkové cizí zdroje mají klesající tendenci, což je pro město pozitivní. Krátkodobé závazky se v roce 2012 oproti roku 2011 rapidně snížily, což bylo způsobeno především poklesem závazků vůči dodavatelům. Také se snížily krátkodobé přijaté zálohy a výnosy příštích období.

Následující tabulka (Tabulka 13) podává přehled o dlouhodobých a krátkodobých závazcích v procentním vyjádření. Dlouhodobé závazky tvoří ve sledovaném období v průměru 75,13 % na celkovém objemu cizího kapitálu a krátkodobé závazky jen 24,87 %.

Tabulka 13: Struktura cizích zdrojů (v %)

Rok	2011	2012	2013
Dlouhodobé závazky	62,68	84,81	77,89
Krátkodobé závazky	37,32	15,19	22,11
Cizí zdroje celkem	100	100	100

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

5.2 Analýza nákladů a výnosů

Sledování nákladů a výnosů a jejich následná analýza je pro každou organizaci velmi důležitá. Data vychází z výkazů zisku a ztráty města Hulín (viz Příloha II) a je provedena analýza ve třech sledovaných letech, tj. 2011 - 2013. Výnosy představují výkony daného subjektu a měly by být vyšší než jeho náklady, aby byl výsledek hospodaření kladný a dosahoval co nejvyšších hodnot.

- **Analýza nákladů**

Mezi jednotlivé složky nákladů města Hulín patří zejména náklady z činnosti, finanční náklady, náklady na transfery a daň z příjmu. Následující tabulka (Tabulka 14) uvádí hodnoty jednotlivých položek nákladů vyjádřené v tisících Kč.

Tabulka 14: Struktura nákladů (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Náklady z činnosti	49 494	56 892	63 006
Finanční náklady	982	790	662
Náklady na transfery	16 293	14 773	17 180
Daň z příjmu	1 196	1 602	2 331
Náklady celkem	67 965	74 058	83 180

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Vývoj nákladů se ve sledovaných třech letech postupně navyšuje. Nejnížší náklady města Hulín jsou zaznamenány v roce 2011, naopak nejvyšší v roce 2013. Je to způsobeno především narůstajícími náklady z činnosti, kde největší položku tvoří ostatní služby a mzdové náklady. Vývoj ostatních položek nákladů je poměrně vyrovnaný.

Tabulka (Tabulka 15) zobrazuje procentuální vyjádření jednotlivých položek nákladů v poměru k celkovému objemu nákladů města Hulín. Jak již bylo zmíněno, největší položku představují náklady z činnosti, což je v průměru za sledované tříleté období 75,13 %.

Tabulka 15: Struktura nákladů (v %)

Rok	2011	2012	2013
Náklady z činnosti	72,82	76,82	75,75
Finanční náklady	1,44	1,07	0,80
Náklady na transfery	23,97	19,95	20,65
Daň z příjmu	1,77	2,16	2,80
Náklady celkem	100	100	100

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

- **Analýza výnosů**

Výnosy města Hulín zahrnují několik položek. Mezi nejvýznamnější výnosové druhy patří výnosy z činnosti, finanční výnosy, výnosy z daní a poplatků, výnosy z transferů a výsledek hospodaření po zdanění.

Tabulka 16: Struktura výnosů (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Výnosy z činnosti	14 626	12 475	11 135
Finanční výnosy	1 365	686	792
Výnosy z daní a poplatků	59 689	59 116	74 098
Výnosy z transferů	5 325	7 099	10 599
VH po zdanění	13 040	5 318	13 444
Výnosy celkem	94 045	84 694	110 068

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Vývoj výnosů v jednotlivých sledovaných letech kolísá. V roce 2012 byly výnosy oproti roku 2011 a 2013 nejnižší. Důvodem bylo především poměrně výrazné snížení finančních výnosů a VH po zdanění. Největší položku výnosů v celém analyzovaném období představují výnosy z daní a poplatků, což je pro územně samosprávné celky typické.

Jak lze vidět, z obou výše uvedených tabulek (Tabulka 14 a 16) je patrné, že v každém sledovaném roce byly výnosy větší než náklady. To je při hodnocení hospodaření organi-

zace velmi pozitivní. Znamená to tedy, že město Hulín dokáže pokrýt své náklady a navíc i vytvořit kladný výsledek hospodaření.

Tabulka 17: Struktura výnosů (v %)

Rok	2011	2012	2013
Výnosy z činnosti	15,55	14,73	10,12
Finanční výnosy	1,45	0,81	0,72
Výnosy z daní a poplatků	63,47	69,80	67,32
Výnosy z transferů	5,66	8,38	9,63
VH po zdanění	13,87	6,28	12,21
Výnosy celkem	100	100	100

Zdroj: Výkaz zisku a ztráty města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Tabulka (Tabulka 17) podává přehled o procentuálním podílu jednotlivých druhů výnosů na celkových výnosech města Hulín během sledovaného období. Největší položka, kterou představují výnosy z daní a poplatků, dosahuje v průměru za období 2011 - 2013 66,86 % z celkového objemu výnosů.

5.3 Analýza rozpočtových příjmů a výdajů

Další část hodnocení hospodaření města Hulín se soustřeďuje na analýzu rozpočtových příjmů a výdajů. Nejprve je analyzován souhrnný rozpočet pro jednotlivé sledované roky, který zahrnuje schválený rozpočet, upravený rozpočet a skutečné plnění rozpočtu v tisících Kč. Dále jsou pak samostatně sledovány rozpočtové příjmy a výdaje.

Při zpracování této analýzy jsou využívány výsledky hospodaření města Hulín za období 2011 – 2013 (viz Příloha III).

Tabulka 18: Vývoj schváleného rozpočtu (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Příjmy	82 500	68 840	72 791,90
Výdaje	83 495	70 005	72 791,90
Saldo	- 995	- 1 165	0

Zdroj: VH města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tabulka 18) vyplývá, že v letech 2011 a 2012 byl rozpočet schválený jako schodkový, zatímco v roce 2013 byl vyrovnaný. Jak příjmy, tak i výdaje mají ve sledova-

ném období kolísavý průběh. Největší pokles příjmů byl zaznamenán v roce 2012. V tomto roce byly i nejmenší výdaje, a proto je saldo schváleného rozpočtu nejvýraznější.

Tabulka 19: Vývoj upraveného rozpočtu (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Příjmy	97 514,00	83 417,80	89 125,40
Výdaje	98 509,00	87 440,80	90 125,40
Saldo	- 995	- 4 023	- 1 000

Zdroj: VH města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Analýza upraveného rozpočtu vypovídá o tom, že v roce 2012 zaznamenal upravený rozpočet ještě výraznější schodek než schválený rozpočet. V roce 2011 bylo rozpočtové saldo stejné, i když se příjmy i výdaje změnilly. A v roce 2013 vykazoval upravený rozpočet schodek, avšak schválený rozpočet byl vyrovnaný.

Tabulka 20: Vývoj skutečného plnění rozpočtu (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Příjmy	101 805,87	89 946,26	100 701,89
Výdaje	95 226,13	82 999,67	87 190,09
Saldo	6 579,74	6 946,59	13 511,80

Zdroj: VH města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tabulka 20) o vývoji skutečného rozpočtu je patrné, že ve všech sledovaných letech byl rozpočet přebytkový. Znamená to tedy, že příjmy byly větší než výdaje a tento fakt je pro město Hulín velmi pozitivní. Jak příjmy, tak i výdaje mají opět kolísavý charakter. Příjmy v roce 2012 zaznamenaly oproti roku 2011 značný propad, což bylo způsobeno především snížením nedaňových příjmů a přijatých transfer. Naopak v rámci výdajové stránky bylo nejvíce ušetřeno v roce 2012, kdy se velmi výrazně snížily výdaje na sociální věci z důvodu převodu agendy vybraných sociálních dávek na úřady práce a také výdaje poskytované na služby pro obyvatelstvo.

5.3.1 Analýza příjmů

Tato kapitola se zabývá porovnáním plnění jednotlivých položek příjmů vzhledem k schválenému, upravenému a skutečnému rozpočtu.

Tabulka 21: Vývoj celkových rozpočtových příjmů (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Schválené příjmy	82 500,00	68 840,00	72 791,90
Příjmy po změnách	97 514,00	83 417,80	89 125,40
Skutečné příjmy	101 805,87	89 946,26	100 701,89

Zdroj: VH města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Jak lze vidět z tabulky (Tabulka 21), město Hulín ve všech třech analyzovaných letech dosáhlo větších skutečných příjmů, než jaké byly schváleny v rozpočtu. Největší rozdíl mezi schválenými a skutečnými příjmy byl zaznamenán v roce 2013, kdy město opravdu získalo o 27 909,99 tis. Kč více, než bylo schváleno. To bylo způsobeno zejména nárůstem daňových příjmů a přijatých transferů.

Tabulka 22: Struktura skutečných příjmů (v Kč)

Rok	2011	2012	2013
Daňové příjmy	64 468 322,62	62 575 719,93	76 718 902,44
Kapitálové příjmy	3 653 003,23	1 781 791,95	1 683 615,40
Nedaňové příjmy	12 638 812,11	8 437 770,32	9 985 904,54
Přijaté transfery	21 045 731,81	17 150 979,91	12 313 465,48
Celkem	101 805 869,77	89 946 262,11	100 701 887,86

Zdroj: VH města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tabulka 22) je patrné, že největší část celkových skutečných příjmů tvoří daňové příjmy a naopak nejmenší část představují příjmy kapitálové.

Daňové příjmy

Jedná se o běžné, nenávratné a pravidelně se opakující příjmy obce. Tyto příjmy tvoří největší část z celkových příjmů v jednotlivých letech. Ve sledovaném období největších daňových příjmů dosáhlo město Hulín v roce 2013, kdy tyto příjmy dosahovaly 76,18 % z celkových skutečných příjmů. Naopak nejnižší daňové příjmy byly zaznamenány v roce 2012, což bylo 69,57 % a v roce 2011 63,32 %.

Daňové příjmy obsahují:

- daně a poplatky z vybraných činností a služeb,
- daně z příjmů, zisku a kapitálových výnosů,

- daně ze zboží a služeb v tuzemsku,
- majetkové daně.

Kapitálové příjmy

Jde o příjmy jednorázové a nepravidelné. Obec musí vždy dobře posoudit, zda daný majetek raději pronajmout či prodat. Ve sledovaných letech u města Hulín patřily mezi kapitálové příjmy především příjmy z prodeje pozemků, dále příjmy z prodeje ostatních nemovitostí a příjmy z prodeje dlouhodobého majetku.

Kapitálové příjmy v roce 2011 tvořily 3,59 %, v roce 2012 1,98 % a v roce 2013 1,67 %.

Nedaňové příjmy

Jedná se většinou o příjmy nárazové, které nevznikají z povinnosti uložené zákonem, ale z určité aktivity obce či jiných subjektů ve prospěch obce. Největší položky této části celkových skutečných příjmů tvoří:

- příjmy z poskytování služeb a výrobků,
- příjmy z pronájmu ostatních nemovitostí,
- příjmy z pronájmu movitých věcí,
- příjmy z podílů na zisku a dividend,
- příjmy z úhrad dobývacího prostoru,
- přijaté nekapitálové příspěvky a náhrady,
- ostatní příjmy z vlastní činnosti,
- příjmy z pronájmu pozemků.

Nedaňové příjmy tvořily v roce 2011 12,41 %, v roce 2012 9,38 % a v roce 2013 9,92 % z celkových příjmů města.

Přijaté transfery

Přijaté transfery tvoří po daňových příjmech druhou největší skupinu příjmů rozpočtu obce. Transfery jsou charakteristické svou nenávratností a umožňují zajištění určité standardní úrovně některých veřejných statků.

Přijaté transfery se člení na dvě základní skupiny - investiční a neinvestiční transfery.

Investiční přijaté transfery města Hulín zahrnují:

- investiční přijaté transfery od krajů,
- investiční přijaté transfery ze státních fondů,
- ostatní investiční přijaté transfery ze státního rozpočtu (monitor.statnipokladna, © 2013).

Neinvestiční přijaté transfery obsahují:

- neinvestiční přijaté transfery od krajů,
- neinvestiční přijaté transfery od obcí,
- neinvestiční přijaté transfery z všeobecné pokladní správy státního rozpočtu,
- neinvestiční přijaté transfery ze státního rozpočtu v rámci souhrnného dotačního vztahu,
- ostatní neinvestiční přijaté transfery ze státního rozpočtu (monitor.statnipokladna, © 2013).

Celkové přijaté transfery tvoří v roce 2011 20,67 %, v roce 2012 je to 19,07 % a v posledním sledovaném roce 2013 přijaté transfery činí 12,23 %.

5.3.2 Analýza výdajů

Tato část práce se nejprve věnuje zhodnocení celkových rozpočtových výdajů a poté analýze běžných a kapitálových výdajů.

Tabulka 23: Vývoj celkových rozpočtových výdajů (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Schválené výdaje	83 495,00	70 005,00	72 791,90
Upravené výdaje	98 509,00	87 440,80	90 125,40
Skutečné výdaje	95 226,13	82 999,67	87 190,09

Zdroj: VH města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

V celém sledovaném období město dosáhlo vyšších skutečných výdajů, než jaké byly schváleny v rozpočtu. Zároveň částky skutečného plnění byly vždy nižší než upravené výdaje. Největší rozdíl mezi schválenými a skutečnými výdaji zaznamenal rok 2013, kdy

město Hulín muselo opravdu vynaložit o 14 398,19 tis. Kč více, než bylo stanoveno ve schváleném rozpočtu.

Tabulka 24: Struktura skutečných výdajů (v Kč)

Rok	2011	2012	2013
Běžné výdaje	74 532 987	65 338 510	72 418 978
Kapitálové výdaje	20 693 143	17 661 164	14 771 313
Celkem	95 226 130	82 999 674	87 190 291

Zdroj: VH města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tabulka 24) vyplývá, že podstatně větší část celkových výdajů tvoří běžné výdaje. Ty mají v průběhu sledovaného období kolísavou tendenci. Naopak kapitálové výdaje se postupně v analyzovaných letech snižují. To je způsobeno především snížením výdajů na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, jako jsou budovy, haly a stavby.

Běžné výdaje

Běžné výdaje obce představují prostředky použité především na každodenní provoz obce, v následujících letech z těchto výdajů nepoplyne žádný přímý užitek.

Největší část běžných výdajů města Hulín tvoří zejména:

- neinvestiční nákupy a související výdaje,
- platy a podobné související výdaje,
- neinvestiční transfery veřejnoprávním subjektům a mezi peněžními fondy téhož subjektu,
- neinvestiční transfery soukromoprávním subjektům,
- neinvestiční transfery obyvatelstvu.

Běžné výdaje v roce 2011 tvořily 78,27 %, v roce 2012 78,72 % a v roce 2013 83,06 % v poměru k celkovým skutečným výdajům města Hulín.

Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje lze chápat jako investice do majetku obce, z kterého pravděpodobně poplyne užitek i v následujících letech.

Mezi nejvýznamnější položky kapitálových výdajů patří:

- investiční nákupy a související výdaje (pořízení DHM - budovy, haly, stavby, stroje, přístroje, zařízení, dopravní prostředky; pozemky),
- investiční transfery (investiční transfery zřízeným příspěvkovým organizacím).

Kapitálové výdaje činily v roce 2011 21,73 %, v roce 2012 to bylo 21,28 % a v posledním analyzovaném roce 2013 16,94 %.

5.3.3 Provozní přebytek

Provozní přebytek slouží jako ukazatel, který informuje o tom, zda je daná organizace schopna svými běžnými příjmy pokrýt veškeré běžné výdaje. Do běžných příjmů se zahrnují příjmy daňové, nedaňové a neinvestiční přijaté transfery.

Tabulka 25: Provozní přebytek (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Běžné příjmy	86 737	77 066	93 251
Běžné výdaje	74 533	65 339	72 419
Provozní přebytek	12 204	11 727	20 832

Zdroj: VH města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tabulka 25) lze vidět, že město Hulín ve všech sledovaných letech vytvořilo kladný provozní přebytek. Znamená to tedy, že je schopno svými běžnými příjmy pokrýt běžné výdaje. Největší provozní přebytek byl zaznamenán v roce 2013, kdy město dosáhlo nejvyšších běžných příjmů zejména díky nárůstu daňových příjmů oproti předcházejícím letům.

5.4 Ostatní finanční ukazatele

Ukazatelé finanční analýzy slouží k hodnocení celkové finanční situace města a umožňují stanovit možnosti dalšího rozvoje z hlediska potřebnosti a dostupnosti finančních prostředků a jiných možných zdrojů. Mezi nejdůležitější finanční ukazatele pro hodnocení hospodaření obce patří ukazatel likvidity, zadluženosti a dluhové služby.

5.4.1 Analýza likvidity

Ukazatel likvidity vyjadřuje schopnost obce plnit ve stanovených termínech své platební závazky. Jednotlivé položky majetku obce mají různou dobu likvidnosti. Nejlikvidnější

část představují peníze v pokladně či na bankovních účtech, nejméně likvidní jsou stálá aktiva.

- **Běžná likvidita**

Prvním analyzovaným ukazatelem je běžná likvidita, která uvádí kolika korunami celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků. Za doporučené hodnoty se považuje rozmezí 1,5 - 2,5.

Z níže uvedené tabulky (Tabulka 26) lze vidět, že běžná likvidita města Hulín se v doporučeném rozmezí nachází pouze v roce 2012. Rok 2011 se vyznačuje téměř stejnou hodnotou krátkodobých závazků jako je hodnota oběžných aktiv, proto je hodnota běžné likvidity malá. Naopak v roce 2013 město výrazně snížilo své krátkodobé závazky vzhledem k roku 2011, oběžná aktiva zůstala přibližně ve stejné výši, a z toho důvodu se běžná likvidita pohybuje ve vyšší hodnotě, než je doporučený stav.

Běžná likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Tabulka 26: Vývoj běžné likvidity

Rok	2011	2012	2013
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	25 291	14 657	24 259
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	25 276	6 616	9 206
Běžná likvidita	1,0006	2,2154	2,6351

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

- **Pohotová likvidita**

Dalším počítaným ukazatelem je pohotová likvidita. Tento ukazatel vynechává z oběžných aktiv zásoby, což je nejméně likvidní část majetku a udává kolika korunami pohledávek a peněžních prostředků je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků.

Vývoj pohotové likvidity ve sledovaném období má rostoucí charakter, což je pro město pozitivní. V roce 2011 se hodnota pohotové likvidity pohybuje v doporučeném rozmezí 0,7 - 1,2, avšak v letech 2012 a 2013 vypočítané hodnoty výrazně převyšují doporučení. Je to způsobeno především výrazným nárůstem krátkodobého finančního majetku a město Hulín tak má dostatek peněžních prostředků na úhradu svých krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita = pohledávky+KFM/krátkodobé závazky

Tabulka 27: Vývoj pohotové likvidity

Rok	2011	2012	2013
Kr. pohledávky (v tis. Kč)	14 505	2 225	2 723
KFM (v tis. Kč)	10 732	12 379	21 400
Kr. závazky (v tis. Kč)	25 276	6 616	9 206
Pohotová likvidita	0,9985	2,2074	2,6204

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

- **Okamžitá likvidita**

Posledním poměrovým ukazatelem je okamžitá likvidita, která je považována za nejpřesnějšího likvidního ukazatele. Jedná se totiž o schopnost organizace zaplatit okamžitě. Za doporučené hodnoty lze považovat rozpětí 0,2 - 0,5. Opět lze vidět, že v letech 2012 a 2013 město značně toto rozpětí převyšuje, což je pozitivní. Jak již bylo řečeno, je to způsobeno výrazným zvýšením peněžních prostředků na základním běžném účtu ÚSC.

Okamžitá likvidita = KFM/krátkodobé závazky

Tabulka 28: Vývoj okamžité likvidity

Rok	2011	2012	2013
KFM (v tis. Kč)	10 732	12 379	21 400
Kr. závazky (v tis. Kč)	25 276	6 616	9 206
Okamžitá likvidita	0,4246	1,8711	2,3246

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

5.4.2 Analýza zadluženosti

Ukazatel zadluženosti představuje jeden z nejdůležitějších finančních ukazatelů a lze jej vyjádřit buď v procentech, což znamená jaká část celkového majetku obce je kryta cizími zdroji nebo v přepočtu na jednoho obyvatele obce, tj. kolik by musel každý občan zaplatit, aby byla obec bez dluhů.

- **Celková zadluženost na 1 obyvatele**

Nejprve je zanalyzován vývoj zadluženosti na jednoho obyvatele města Hulín. Níže je uveden vzorec pro výpočet tohoto ukazatele a v tabulce (Tabulka 29) jsou uvedena potřebná data ke stanovení zadluženosti.

Celková zadluženost/1 obyv. = dl. závazky + kr. závazky + bankovní výpomoci / počet obyvatel v obci

Tabulka 29: Celková zadluženost/1 obyvatele (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Dlouhodobé závazky	42 453	36 940	32 425
Krátkodobé závazky	25 276	6 616	9 206
Bankovní výpomoci	0	0	0
Počet obyvatel	7 196	7 149	7 149
Celková zadluženost/1 obyv.	9,4120	6,0926	5,8233

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Celková zadluženost na jednoho obyvatele města Hulín má v analyzovaném období klesající tendenci, což je pozitivní. Počet obyvatel se ve sledovaných letech výrazně neměnil, ale dlouhodobé závazky postupně klesají a krátkodobé závazky mají kolísavý průběh. Avšak lze říci, že oproti roku 2011 v dalších letech výrazně poklesly.

- **Celková zadluženost obce**

Druhým ukazatelem, který zkoumá vývoj zadluženosti je celková zadluženost obce. Ukazatel je uveden v procentech a vyjadřuje, kolik procent rozpočtu obce je kryto cizími zdroji.

Celková zadluženost = dl. závazky + kr. závazky + bankovní výpomoci / pasiva celkem x 100

Tabulka 30: Vývoj celkové zadluženosti

Rok	2011	2012	2013
Dl. závazky (v tis. Kč)	42 453	36 940	32 425
Kr. závazky (v tis. Kč)	25 276	6 616	9 206
Bankovní výpomoci	0	0	0
Pasiva celkem (v tis. Kč)	526 119	514 458	545 114
Celková zadluženost (v %)	12,8733	8,4664	7,6371

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Jak vyplývá z tabulky (Tabulka 30) uvedené výše, celková zadluženost vyjádřená v procentech má stejně jako celková zadluženost na jednoho obyvatele klesající tendenci. Znamená to tedy, že se město Hulín méně zadlužuje.

Vyjádření pouze ukazatele zadluženosti obce bez doplnění ukazatele likvidity by mohlo být zavádějící, jelikož většina obecního majetku je majetkem nemovitým a tedy velmi málo likvidním. Z tohoto důvodu i malá zadluženost může být v podmínkách nízké likvidity majetku obce problematickou.

5.4.3 Analýza dluhové služby

Ukazatele dluhové služby lze vyjádřit v procentech či v korunách. V peněžních vyjádření představuje součet uhrazených úroků z přijatých půjčených prostředků a uhrazených splátek jistin vydaných dluhopisů a jiných přijatých půjčených prostředků.

Ukazatel dluhové služby v tis. Kč = hrazené úroky + uhrazené splátky jistin půjčených prostředků

Ukazatel dluhové služby v % = dluhová služba (v tis. Kč)/příjmy celkem x 100

Tabulka 31: Struktura ukazatele dluhové služby

Rok	2011	2012	2013
Příjmy celkem (po konsolidaci)	101 805,87	89 946,26	100 701,89
Hrazené úroky	956,50	762,65	563,00
Uhrazené splátky jistin půjčených	5 566,85	5 335,72	4 439,00
Dluhová služba (v tis. Kč)	6 523,35	6 098,37	5 002,00
Ukazatel dluhové služby (v %)	6,4076	6,7800	4,9671

Zdroj: Sestava pro výpočet dluhové služby města v letech 2011-2013.

Vlastní zpracování.

Ukazatel dluhové služby by podle Ministerstva financí neměl překročit výši 30 %. Tabulka (Tabulka 31) znázorňuje strukturu výpočtu ukazatele dluhové služby v tisících Kč a následně v procentech. V analyzovaných letech 2011 a 2012 se ukazatel dluhové služby pohybuje zhruba ve stejných hodnotách, tj. okolo 6 %. V roce 2013 se hodnota tohoto ukazatele snížila na necelých 5 %, což bylo způsobeno zejména nižšími úroky a nižšími splátkami jistin půjčených prostředků.

5.5 Shrnutí a vyhodnocení analýz

Cílem této analytické části práce bylo zhodnotit hospodaření města Hulín ve sledovaném období 2011 - 2013.

Nejprve byla provedena analýza rozvahových položek, tedy aktiv a pasiv. Celková aktiva jsou tvořena z více než 95 % dlouhodobým majetkem a jen necelých 5 % tvoří majetek oběžný. V dlouhodobém majetku představuje výraznou položku dlouhodobý hmotný majetek, který zahrnuje zejména stavby, pozemky a samostatné movité věci. V rámci oběžného majetku je největší položkou rozvahy krátkodobý finanční majetek, jehož hodnota se postupně v analyzovaných letech zvyšuje. Krátkodobé pohledávky jsou věřiteli města spláceny a hodnota běžného účtu se navyšuje. Z pohledu pasiv tvoří ve všech sledovaných letech více než 90 % celkového objemu vlastní zdroje. To je pro město Hulín pozitivní, jelikož se nemusí výrazně zadlužovat a je schopno z velké části hospodařit se svými vlastními zdroji financování. V cizích zdrojích představují největší položku dlouhodobé úvěry, jejich hodnoty se však postupně snižují.

Dále jsem se zaměřila na analýzu nákladů a výnosů města. Ve sledovaných letech mají náklady narůstající tendenci, což je způsobeno zejména zvyšováním nákladů z činnosti, které představují více než 70 % celkového objemu nákladů. Výnosy zaznamenaly kolísavý průběh a v roce 2013 dosáhly nejvyšší hodnoty. V každém sledovaném roce byly celkové výnosy vyšší než celkové náklady, proto lze toto hospodaření ohodnotit jako pozitivní. Město Hulín je schopno svými výnosy pokrýt veškeré náklady a navíc také vytvořit kladný výsledek hospodaření.

V rámci srovnávání skutečný příjmů a výdajů v letech 2011 - 2013 bylo vždy vytvořeno kladné saldo rozpočtů, tzn. že město dokázalo hospodařit s přebytky. I v tomto pohledu lze hodnotit hospodaření města Hulín velmi pozitivně, protože v žádném analyzovaném roce nedošlo k zápornému saldu. Největší složku rozpočtových příjmů tvoří logicky daňové příjmy a v rámci rozpočtových výdajů jsou to běžné výdaje potřebné na neinvestiční nákupy a neinvestiční transfery. Město Hulín v rámci skutečných rozpočtů hospodaří se svými příjmy a výdaji efektivně.

K hodnocení celkové finanční situace organizace jsem použila i některé ukazatele finanční analýzy. Nejprve byla vypočítána běžná, pohotová a okamžitá likvidita. V rámci všech jednotlivých položek likvidit jsem dospěla k závěru, že město je schopno oběžným majetkem hradit své krátkodobé závazky. Pouze v roce 2011 se běžná likvidita pohybovala ko-

lem kritické hodnoty 1, protože krátkodobé závazky dosahovaly téměř stejné hodnoty jako oběžný majetek. V ostatních sledovaných letech se hodnoty pohybovaly v doporučeném rozpětí, i nad tímto rozmezím a lze tedy usoudit, že organizace dobře hospodaří se svým oběžným majetkem.

Poté byla provedena analýza zadluženosti města. Z pohledu celkové zadluženosti na jednoho obyvatele si město Hulín vede dobře. Tato zadluženost se v jednotlivých analyzovaných letech postupně snižuje. Stejně tak celková zadluženost vzhledem k celkovým pasívům vyjádřená procentuálně má klesající charakter. Znamená to tedy, že město se méně zadlužuje.

Jako poslední byl spočítán ukazatel dluhové služby. Jak již bylo zmíněno, doporučený strop stanovený Ministerstvem financí představuje 30 %. V případě zkoumaného města Hulín v žádném ze sledovaných let ukazatel dluhové služby tuto hranici nepřekročil, v průměru dosáhl zhruba 6 %.

6 ANALÝZA PRIORIT A SPOKOJENOSTI OBČANŮ

Pro zpracování návrhu metody Balanced Scorecard pro město Hulín je důležité vypracovat nejen finanční analýzu hospodaření obce, ale je nutné také zanalyzovat a vyhodnotit spokojenost a priority občanů, kteří ve městě žijí. Pro veřejnou instituci, jako je obec, jsou spokojení občané na prvním místě. Spokojenost obyvatel byla zjištěna na základě dotazníkového šetření a výsledky budou sloužit k sestavení první perspektivy modelu BSC, tj. perspektiva občanská.

6.1 Dotazníkové šetření mezi občany

V rámci zpracování Programu rozvoje města na období 2014 - 2020 proběhlo dotazníkové šetření spokojenosti obyvatel s životem v Hulíně. Dotazník byl sestaven vedením města a v dubnu 2013 byl distribuován do schránek všech domácností. Výsledky, které z něho vyplynuly, použijí jako podklad pro další zpracování této práce.

Dotazník (viz Příloha V) obsahoval pět bloků otázek, které sledovaly názory respondentů na jednotlivé aspekty života města a také blok otázek, který umožnil sociální a demografické zařazení respondentů.

Celkově se vrátilo a bylo vyhodnoceno 637 dotazníků. Do šetření se tedy zapojilo necelých 9 % registrovaných obyvatel města. Z hlediska respondentů se nejvíce do dotazníkového šetření zapojili zástupci mladší a střední generace, tj. věkové skupiny 30-49 let (30,8 % respondentů z celkového počtu respondentů) a 50-65 let (26,2 %). Nejméně respondentů bylo v kategorii nejmladších skupin osob žijících ve městě (do 15ti let a 15-18 let). Při odpovídání na dotazník více dominovaly ženy (58,7 % z celkového počtu respondentů).

Co se týče nejvyššího dosaženého vzdělání, pak 41,4 % respondentů mělo dokončené středškolské vzdělání a 23,4 % střední odborné vzdělání.

Tabulka 32: Délka života respondentů ve městě

Délka života	Počet občanů	Počet občanů (v %)
méně než 10 let	66	10
11-20 let	122	19
21-40 let	221	35
více než 40 let	216	34
neuvedeno	12	2

Zdroj: Interní dokumenty města Hulín. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tabulka 32) vyplývá, jak dlouho oslovení respondenti ve městě žijí. Počet je vyjádřen v absolutní i procentuální hodnotě.

Vzhledem k velkému rozsahu získaných dat z dotazníkového šetření jsou jednotlivé výsledky kategorizovány do okruhů definovaných dle tematického zaměření odpovědí respondentů.

Otázka č. 1. Co se Vám na městu Hulínu nejvíce líbí?

První otázka v dotazníkovém průzkumu byla otevřená a následující tabulka (Tabulka 33) obsahuje 20 nejvíce uváděných odpovědí. Z těchto odpovědí jednoznačně vyplývá, že obrovskou výhodou města Hulín je nový areál koupaliště, následuje dobrá dopravní dostupnost a hodně občanů také uvádí, že se jedná o město s dostačující velikostí pro klidný a spokojený život.

Tabulka 33: Co se občanům ve městě nejvíce líbí

Oblasti	Počet občanů
Koupaliště	115
Dopravní dostupnost	89
Klidné bydlení	71
Kulturní vyžití	45
Zeleň (údržba, okolní příroda)	42
Základní škola	41
Revitalizace sídlišť	38
Sportovní vyžití	34
Letní kino	29
Kostel Sv. Václava a jeho okolí	25
Mateřská škola	16
Sociální péče	16
Vztah k historii	16
Náměstí Míru	15
Zdravotní služby	13
Supermarket Albert	10
Základní umělecká škola	10
Zájmové kroužky	10
Knihovna	10
Zájmové organizace a jejich akce pro veřejnost	10

Zdroj: Interní dokumenty města Hulín.

Vlastní zpracování.

Otázka č. 2. Jak hodnotíte následující oblasti ve městě Hulíně?

V této otázce občané hodnotili jednotlivé oblasti ve městě Hulíně prostřednictvím bodové škály od 1 - 5 podle toho jak jsou či nejsou spokojeni (1=velmi dobré, 2=spíše dobré, 3=je mi to lhostejné, 4=spíše špatné, 5=velmi špatné). Následující tabulka (Tabulka 34) obsahuje všechny tyto hodnocené oblasti a hodnoty jsou uvedeny v procentech, tzn. kolik % občanů, ohodnotilo konkrétní oblast číslem 1 - 5.

Tabulka 34: Hodnocení spokojenosti občanů (v %)

Hodnocené oblasti		Je mi to lhostejné	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné	Neuvedeno
1	Bydlení (život ve městě)	3	19	60	13	2	3
2	Školství - mateřská škola, jesle	15	36	33	6	1	9
3	Školství - základní škola	11	33	41	5	2	8
4	Sociální služby - jesle	21	34	30	5	1	9
5	Sociální služby - péče o seniory a postižené	15	27	40	9	2	7
6	Úroveň zdravotních služeb	3	28	54	11	2	2
7	Úroveň stravovacích služeb	8	18	38	24	8	4
8	Úroveň ubytovacích služeb	23	3	23	30	13	8
9	Dostupnost dopravního spojení	3	57	30	4	4	2
10	Možnosti kulturního a společenského života	6	21	51	15	3	4
11	Možnosti sportovního vyžití	9	20	43	19	6	3
12	Životní prostředí	2	10	45	29	11	3
13	Celkový vzhled města	1	8	48	30	10	3
14	Možnost volnočasových aktivit pro děti a mládež	11	23	42	14	5	5
15	Pracovní příležitosti	7	3	21	42	21	6
16	Podmínky pro podnikání	26	3	17	31	14	9
17	Bezpečnost ve městě	3	8	43	28	15	3
18	Turistická atraktivita	4	7	39	35	11	4
19	Informovanost o dění v obci	5	28	49	11	4	3

Zdroj: Interní dokumenty města Hulín. Vlastní zpracování.

Z výstupů šetření jednoznačně vyplývá, že většina respondentů je s životem ve městě spokojena. Velmi spokojeno je 19 % respondentů, spíše spokojeno s životem v Hulíně je 60 % respondentů. Spíše nebo velmi nespokojeno bylo 15 % respondentů.

Za největší přednost života ve městě považují respondenti dopravní dostupnost města Hulína z okolních měst (57 % respondentů).

Mezi významně kladně hodnocené oblasti ze strany respondentů patří školství (mateřská škola – 36 %, základní škola – 33 %), sociální služby (jesle – 34 %, péče o seniory a postižené – 27 %), úroveň zdravotních služeb – 28 %, možnost volnočasových aktivit pro děti a mládež – 23 %, informovanost o dění v obci – 28 %, možnosti kulturního a společenského života – 21 % a sportovního vyžití – 20 %.

Kromě pozitivního hodnocení se ukázaly i některé kritické postoje k hodnocení předností života ve městě. Respondenti nepovažují za přednost života v Hulíně pracovní příležitosti (21 %) a podmínky pro podnikání (14 %), bezpečnost (15 %), úroveň ubytovacích služeb (13 %). Negativně byla hodnocena i turistická atraktivita (rekreační vyžití, památky, cyklostezky), celkový vzhled města a životní prostředí (vzhled a množství zeleně, veřejných ploch).

Otázka č. 3. Jaké služby nebo zařízení Vám ve městě nejvíce chybí?

Tato otázka bylo v dotazníkovém šetření otevřená. Občané se tak mohli vyjádřit k jakýmkoliv službám nebo zařízením, které ve městě Hulíně nejvíce postrádají. V níže uvedené tabulce (Tabulka 35) je výčet 15 nejčastějších odpovědí od dotazovaných respondentů.

Tabulka 35: Co občanům ve městě chybí

Služby/zařízení	Počet občanů
Nekuřácká restaurace na úrovni	53
České obchody	52
Fitness centrum	44
Další obchodní síť	43
Jednotlivé obchůdky v centru	26
FastFood	28
Multifunkční sportovní hala	22
Krytý bazén	21
Dětská hřiště	28
Revitalizace parku	20
Další zdravotnická zařízení	20
Víceúčelová hřiště pro sport	17
Cukrárna, kavárna	15
Veřejné WC	18
Kino	12

Zdroj: Interní dokumenty města Hulín.
Vlastní zpracování.

V otevřené otázce na chybějící služby nebo zařízení, kterými by se vedení města mělo zabývat, se respondenti vyjadřovali především k vybudování nekuřácké restaurace na kvalitní úrovni, dále by uvítali více českých obchodů a také sportovní centrum s provozováním různých sportovních aktivit a wellness centra zahrnující whirlpool, saunu apod.

Otázka č. 4. Pokuste se zhodnotit služby, zařízení, a infrastrukturu města (rozsah a technický stav).

Tato otázka byla zaměřena na spokojenost se službami, zařízeními a infrastrukturou města z hlediska rozsahu a technického stavu konkrétních oblastí. V následující tabulce je opět uvedeno procentní vyjádření občanů k jednotlivým odpovědím.

Tabulka 36: Zhodnocení služeb a zařízení od občanů (v %)

Hodnocené oblasti		Dobré	Spíše dobré	Nevím	Spíše špatné	Špatné	Neuve- deno
1	Místní komunikace - technický stav	7	38	10	31	11	3
2	Chodníky - technický stav	4	29	5	37	22	3
3	Kapacita parkovacích ploch	5	19	18	34	20	4
4	Rozsah inženýrských sítí	24	34	30	5	4	3
5	Rozsah veřejného osvětlení	20	51	8	15	3	3
6	Vzhled místního hřbitova	40	44	9	3	1	3
7	Třídění odpadů - dostupnost kontejnerů	47	42	3	4	2	2
8	Provoz sběrného dvora	51	34	8	4	1	2
9	Veřejná prostranství a budovy	9	47	15	20	5	4
10	Vzhled náměstí Míru	7	26	5	34	25	3
11	Možnosti pro výstavbu nových rodinných domů	3	8	42	24	19	4
12	Zastávky hromadné dopravy	17	42	12	17	9	3
13	Úroveň sportovních areálů města	23	39	19	12	3	4
14	Úroveň koupaliště	54	33	8	3	1	3
15	Muzeum Františka Skopalíka	34	14	47	1	1	3
16	Zpravodaj města Hulína	49	37	5	5	2	1
17	Internetové stránky města	26	34	22	9	4	5
18	Plakátovací plochy města	21	39	19	14	3	4

Zdroj: Interní dokumenty města Hulín. Vlastní zpracování.

Významnou skupinou nedostatků rozsahu služeb a technického stavu zařízení a infrastruktury ve městě je z hlediska respondentů technický stav dopravní infrastruktury (špatný stav chodníků – 22 %, parkovacích ploch – 20 %, následuje špatný stav místních komunikací), v místních částech Hulína dále pak i nedostatečný rozsah technické infrastruktury (veřejný vodovod a kanalizace, plynofikace v Chrástanech).

Značně negativně je mezi respondenty vnímán vzhled centrálního prostoru města náměstí Míru – 60 %. K zamyšlení zůstává hodnocení rozsahu a připravenosti rozvojových ploch pro individuální výstavbu rodinných domů, kdy 44 % respondentů ohodnotilo jejich stav jako špatný či spíše špatný a současně 41 % neví. S ohledem na demografický vývoj ve městě Hulíně, kdy od roku 1980 dochází ke každoročnímu mírnému poklesu počtu obyvatel, je nedostatečná připravenost ploch pro individuální výstavbu rodinných domů slabou stránkou města Hulína.

Naopak velmi pozitivně je hodnocena úroveň koupaliště – 54 % a provoz sběrného dvora – 50 %. Dále následuje zpravodaj města Hulína – 49 %, dostupnost kontejnerů na tříděný odpad – 47 %, a vzhled hřbitovů – 40 %.

Nejednoznačné bylo hodnocení rozsahu a technického stavu Muzeua Františka Skopalíka v Záhlinicích, kdy cca 48 % respondentů považovalo stav muzea za dobrý či spíše dobrý, ale současně 47 % respondentů neví.

Otázka č. 5. Na kterou oblast rozvoje by měl být ve městě Hulíně kladen největší důraz?

V poslední otázce č. 5 hodnotili občané znovu pomocí stupnice 1 - 5 dle míry důrazu jaký je na jednotlivé oblasti kladen. V níže uvedené tabulce č. 36 je uvedeno kolik procent občanů se vyjádřilo k jednotlivým oblastem rozvoje města Hulín s konkrétním důrazem.

Významná část dotazníkového šetření se zaměřila na otázky budoucího vývoje města. Respondenti měli možnost se vyjádřit k prioritám budoucího rozvoje města, k oblastem, které by se měly přednostně rozvíjet i k možným rizikům, které mohou budoucí rozvoj eliminovat.

Z odpovědí na otázku „Na kterou oblast rozvoje by měl být ve městě Hulíně kladen největší důraz?“ vyplývá **jednoznačná preference aktivit pro bezpečnost a ochranu občanů ve městě**. 50 % respondentů podporuje danou prioritu jako dominantní v budoucích diskusích o rozvoji města. Pocit bezpečí je subjektivním faktorem, který nevypovídá o tom, zda je město či jeho vybrané lokality doopravdy nebezpečné, nicméně odráží pocity občanů, kteří v něm bydlí. Pocit bezpečí je pro kladné hodnocení kvality života ve městě obyvatelstvem velmi důležitý.

Tabulka 37: Oblasti rozvoje ve městě Hulíně (%)

Hodnocené oblasti		Je mi to lhostejné	Nejvyšší	Vysoká	Nižší	Nejnižší	Neuvedeno
1	Zlepšení podmínek pro rozvoj podnikání	23	21	36	13	2	5
2	Podpora zemědělství, lesnictví, rybářství	22	17	33	17	4	7
3	Podpora bytové výstavby	13	25	36	17	3	6
4	Vytváření nových pracovních příležitostí	5	47	31	10	3	4
5	Zřízení dalších provozoven obchodu a služeb ve městě	7	33	30	19	5	6
6	Rozšíření zdravotnických a sociálních služeb	5	26	39	21	3	6
7	Rekonstrukce místních komunikací vč. chodníků	3	45	30	14	4	4
8	Zlepšení podmínek pro kulturní a sportovní aktivity	9	21	39	22	3	6
9	Oprava a údržba veřejných prostranství a budov	5	24	49	15	2	5
10	Péče o zeleň a životní prostředí ve městě	3	39	41	11	2	4
11	Podpora činnosti spolků	17	13	35	24	4	7
12	Rozvoj turistické atraktivity	12	15	40	23	4	6
13	Bezpečnost a ochrana občanů ve městě	3	50	32	8	3	4

Zdroj: Interní dokumenty města Hulín. Vlastní zpracování.

Z hlediska představ respondentů o budoucím vývoji města Hulína, pak více než 47 % občanů zapojených do šetření si přeje, aby se vytvářely v Hulíně nové pracovní příležitosti, 46 % by se prioritně zabývalo špatným stavem chodníků a místních komunikací, 39 % péčí o zeleň a životní prostředí ve městě a 34 % zřízením dalších provozoven obchodu a služeb ve městě.

Závěr z dotazníkového šetření mezi obyvatelstvem

Realizované dotazníkové šetření ukázalo na preferenci rozvojových aktivit ve městě z hlediska postojů občanů. Mezi nejdůležitější oblast, která podle respondentů vyžaduje zlepšení, je oblast bezpečnosti obyvatel. Dále by se město mělo zaměřit na otázky čistoty a vzhledu města (např. venčení psů), údržby a zkvalitňování péče o přírodu v okolí a také rozvoj sociálních služeb z hlediska stárnutí populace. Jednotliví respondenti by také rádi uvítali zřízení sportovních a dalších volnočasových zařízení a aktivit.

Další významné priority rozvoje města podle respondentů zahrnují otázky zvyšování kvality zeleně, životního prostředí i veřejného prostoru. Zejména je potřeba věnovat pozornost špatnému stavu místních komunikací a chodníkům.

Velmi kladně hodnotí respondenti města Hulína fakt, že se toto malé a klidné městečko nachází v blízkosti a dobré dopravní dostupnosti velkých měst jako je Zlín, Olomouc, Brno.

Jako hlavní problémy, které lze do budoucna definovat jsou rostoucí kriminalita, příviv nepřizpůsobivých obyvatel, nedostatek pracovních příležitostí pro určité skupiny obyvatel i chybějící specifické sociální služby.

7 PROJEKT ZAVEDENÍ METODY BSC PRO MĚSTO HULÍN

Tato kapitola se zaměřuje na hlavní úkol práce a je věnována návrhu metody Balanced Scorecard pro město Hulín, které doposud nevyužívá žádný moderní nástroj pro zvyšování kvality řízení a výkonnosti. Proto je možné koncept BSC brát jako novou inovaci, která bude pro město svými výsledky přínosná.

Při sestavování návrhu metody BSC je podstatné nejprve objasnit vize a strategie obce. Následně je nutné navrhnout konkrétní strategické cíle a měřítka, kterými dojde k naplnění vize. Metoda BSC nenahlíží na organizace pouze z jednoho hlediska, nýbrž ze čtyř perspektiv.

7.1 Vyjasnění vize a strategie města Hulín

Prvním krokem při zavádění metody BSC by mělo být stanovení a objasnění strategické vize. Město Hulín má vypracovaný Program rozvoje města, tj. Strategický plán města Hulín na období 2014 - 2020, který je obrazem toho, jak se bude město zlepšovat, jakým směrem se bude měnit a jak bude vypadat na konci řešeného období, tedy v roce 2020.

Strategická vize je definována zejména na základě provedené SWOT analýzy a dotazníkového šetření, čímž je zajištěna její budoucí reálnost a splnitelnost.

Po uplynutí sedmiletého období platnosti Programu rozvoje by město Hulín mělo být charakterizováno jako:

- Bezpečné místo pro spokojený život s dostupnými službami a pracovními příležitostmi.
- Místo, kde chtějí zůstat mladí lidé a chtějí si zde vybudovat vlastní domov.
- Atraktivní město pro turisty a návštěvníky.
- Město vzdělaných, informovaných, kulturních a aktivních občanů.
- Město, které je zdravým a udržovaným místem s pěkným prostředím, kde se občané cítí dobře (Program rozvoje města, 2013).

Strategická vize zahrnuje několik strategických cílů, které stanovují, čeho chce město Hulín dosáhnout naplněním této vize. Tyto cíle lze definovat následovně:

- **Kvalitní život - město pro klidný a spokojený život.** Naplněním tohoto cíle chce město Hulín dosáhnout zvýšeného pocitu bezpečnosti občanů, větší dostupnosti

služeb pro obyvatele a chce realizovat aktivity, které povedou ke zvýšení vzdělanosti, informovanosti a nabídky kvalitního kulturního života.

- **Rozvoj - atraktivní Hulín.** Úkolem tohoto cíle je zvýšit atraktivitu města tak, aby mladí lidé neměli důvod odcházet, ale aby naopak ve městě zůstávali a vybudovali si zde své bydlení a vztahy. Také je nutné realizovat aktivity vedoucí k podpoře cestovního ruchu a jeho propagaci.
- **Ochrana, tvorba a péče o životní prostředí.** Při realizaci tohoto cíle bude vytvořeno prostředí pro zdravý aktivní styl života zahrnující prevence civilizačních chorob, dále bude vytvořeno pozitivně působící estetické prostředí veřejných prostor města a sníží se negativní dopady dopravy na životní prostředí ve městě (Program rozvoje města, 2013).

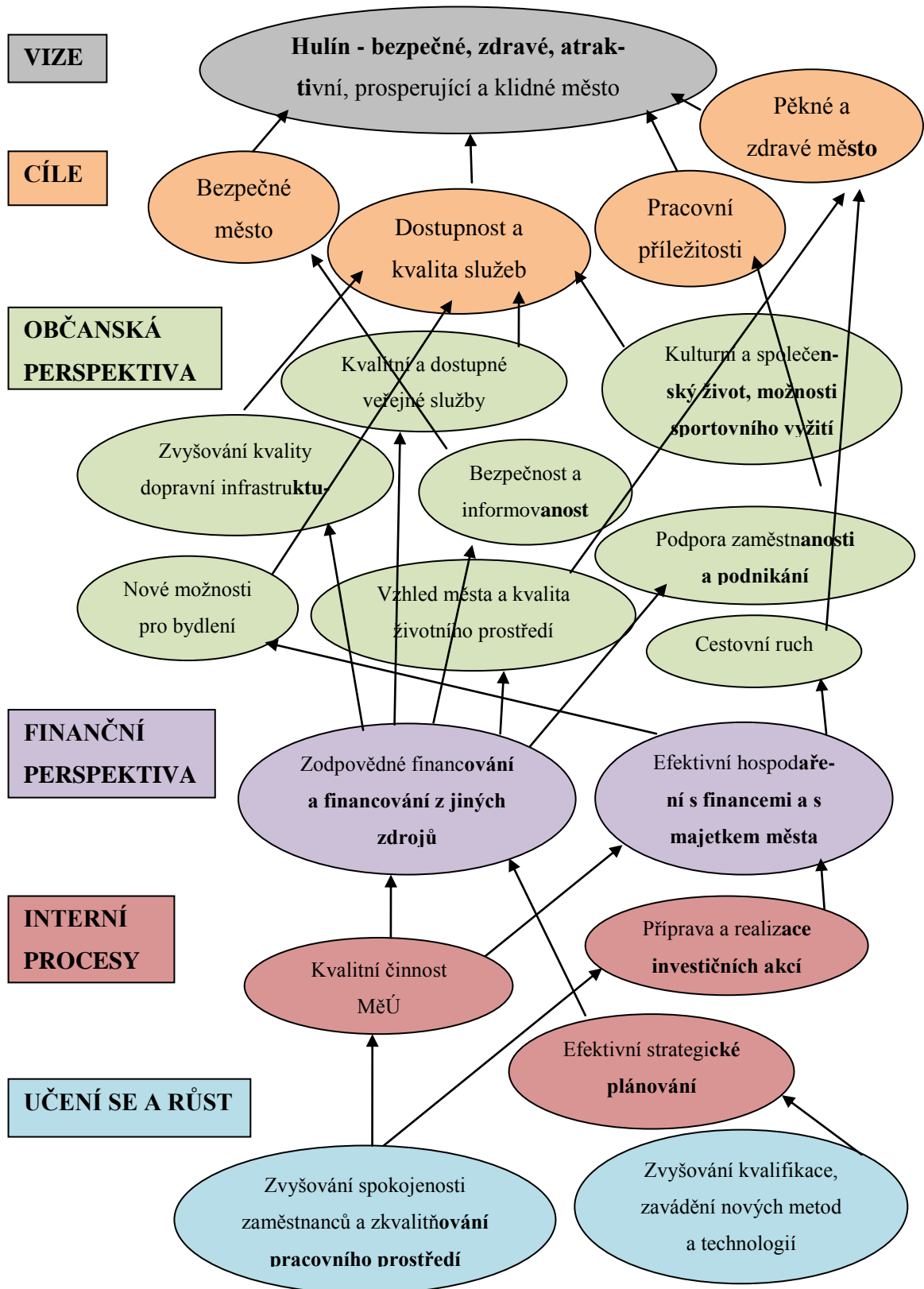
7.2 Návrh cílů a měřítek

Po vyjasnění vize a strategických cílů je nutné stanovit konkrétní cíle a měřítka pro jednotlivé perspektivy. Cíle a měřítka jsem navrhovala ve spolupráci s vedením a příslušnými zaměstnanci úřadu tak, aby co nejpřesněji odpovídaly současným požadavkům a potřebám města.

V rámci sestavování občanské perspektivy jsem vycházela z analýzy spokojenosti občanů, která byla vyhodnocena na základě provedeného dotazníkového šetření. Pro finanční perspektivu jsou použita data a výsledky z finanční analýzy hospodaření města. Při sestavování perspektivy interních procesů jsou cíle a měřítka odvozeny od potřeb a očekávání vnějších subjektů. U perspektivy učení se a růstu je vycházeno zejména z dotazníkového průzkumu spokojenosti zaměstnanců a z činností úřadu, ve kterých se chce město v rámci zvyšování kvality zlepšovat a co chce inovovat.

7.2.1 Schéma strategické mapy města Hulín

Cíle města Hulín a jejich vzájemnou návaznost a propojení lze srozumitelně vidět na sestavené strategické mapě (Obrázek 3). Jde o grafické znázornění jednotlivých strategických cílů a zobrazení jejich vzájemných souvislostí. Samotné perspektivy jsou zobrazeny v jednotlivých patrech mapy, kterými se prolínají jednotlivé cíle organizace.



Obrázek 3: Strategická mapa města Hulín

Zdroj: Vlastní zpracování.

7.2.2 Občanská perspektiva

Občanská perspektiva se zabývá občany města Hulín. Pro město je velmi důležitá spokojenost obyvatel, proto je této oblasti věnována největší pozornost. V níže uvedené tabulce (Tabulka 38) jsou zobrazeny strategické cíle a měřítka pro občanskou perspektivu.

Pro sestavení této perspektivy a ohodnocení spokojenosti obyvatel s jednotlivými oblastmi života ve městě je využito výsledků z dotazníkového šetření, které bylo analyzováno v předcházející kapitole 6.1 Dotazníkové šetření mezi občany.

Tabulka 38: Cíle a měřítka občanské perspektivy

Strategický cíl	Měřítka	Jednotka
1. Kvalitní a dostupné veřejné služby	Spokojenost s provozováním veřejných služeb	%
2. Zvyšování kvality dopravní infrastruktury	Spokojenost s dostupností dopravního spojení	%
	Spokojenost s technickým stavem komunikací a chodníků	%
3. Kulturní a společenský život, možnosti sportovního vyžití	Spokojenost s kulturním a společenským životem	%
	Spokojenost s možnostmi pro zdravý životní styl	%
4. Nové možnosti pro bydlení	Spokojenost s možnostmi pro výstavbu nových rodinných domů	%
	Rozvojové plochy pro individuální výstavbu domů	ha
5. Vzhled města a kvalita životního prostředí	Spokojenost s celkovým vzhledem města	%
	Kvalita složek životního prostředí	ha
6. Podpora zaměstnanosti a podnikání	Spokojenost s pracovními příležitostmi a podmínkami pro podnikání	%
	Míra nezaměstnanosti	%
7. Cestovní ruch	Spokojenost s turistickou atraktivitou	%
8. Bezpečnost a informovanost	Spokojenost s ochranou ve městě	%
	Evidence trestných činů a přestupků	počet

Zdroj: Vlastní zpracování.

7.2.2.1 *Kvalitní a dostupné služby*

Pro zajištění spokojenosti občanů je důležité, aby město zabezpečilo kvalitní a dostupné veřejné služby. V rámci dotazníkového šetření mezi obyvateli se město Hulín zaměřilo zejména na oblast školství, sociálních služeb, zdravotních služeb, stravovacích a ubytovacích služeb.

- Školství a sociální služby

Školství ve městě Hulín patří mezi významně kladně hodnocené oblasti. S mateřskou školou je velmi spokojeno 36 % respondentů, se základní školou 33 %. Město má jednu Mateřskou školu se třemi pracovišti a jednu Základní školu. V rámci volného času mohou děti navštěvovat Základní uměleckou školu, kde se mohou učit v hudebním, výtvarném či literárně-dramatickém oboru. Dále je zde Středisko volného času dětí a mládeže, které zabezpečuje letní táborovou činnost a různé sportovní akce v rekreačním zařízení Ondráš v Rajnochovicích. Mezi sociální služby bylo zařazeno provozování jeslí, které pozitivně hodnotilo 34 % občanů a péči o seniory a postižené hodnotili 27 %. Sociální péči zajišťuje pro občany města DECENT Hulín, příspěvková organizace, která provozuje Jesle (denní zařízení pro děti ve věku od jednoho do zpravidla tří let) a Pečovatelskou službu (ambulantní a terénní formu sociální služby dle zákona č. 108/2006).

Kvalitní zabezpečení dostupnosti školství a sociálních služeb je důležitou součástí životní úrovně města. Proto doporučuji toto měřítko pravidelně sledovat, zaměřit se na další vývoj spokojenosti občanů a případně zajistit opatření vztahující se na problematické oblasti.

- Zdravotní služby

Úroveň zdravotní péče z hlediska kvality a dostupnosti hodnotilo 24 % občanů jako velmi dobré a 54 % jako spíše dobré. Lze tedy říci, že obyvatelé města jsou se zdravotními službami spokojeni. Přímou ve městě se nachází čtyři ordinace praktických lékařů pro dospělé, tři ordinace praktických lékařů pro děti, tři ordinace zubních lékařů a dvě ordinace praktických lékařů - gynekologů. Do města dojíždí čtyři lékaři specialisté - oční lékař, diabetolog, ORL a neurolog. Ordinační hodiny všech lékařů jsou dostačující.

Městu doporučuji i nadále sledovat míru spokojenosti obyvatel s kvalitou a dostupností zdravotních služeb a zaměřit se na to, jakým směrem se spokojenost občanů bude vyvíjet.

- Stravovací služby

Kvalita a dostupnost stravovacích služeb ve městě Hulín byla občany v dotazníkovém šetření nejčastěji ohodnocena jako spíše dobrá, avšak 24 % respondentů tyto služby ohodnotilo jako spíše špatné. Občané a návštěvníci mohou využívat k nákupu potravin supermarket Albert, pět samoobslužných prodejen se smíšeným zbožím, z nichž jedna má prodlouženou prodejní dobu (tzv. večerka). Na náměstí Míru se nachází cukrárna, prodejna pečiva a prodejna masa. Dále lze využívat stravovacích služeb v restauraci Lípa, pizzerii a baru Bon-tassi, restauraci Hanačka, motorestu Jerry a v sezónním stánku rychlého občerstvení na ulici Záhlinická.

Doporučuji městu, aby se na tento ukazatel značně zaměřilo, neboť spokojenost občanů se stravovacími službami není příliš dobrá. Lidé ve městě postrádají zejména nekuřáckou restauraci a FastFood. Proto doporučuji navýšit dostupnost těchto veřejných služeb tohoto zaměření a tím i zvýšit spokojenost občanů.

- Ubytovací služby

Úroveň ubytovacích služeb je ve městě Hulín 30 % obyvatel ohodnocena jako spíše špatná. Jen 23 % všech respondentů je s kvalitou a dostupností těchto služeb spokojeno. Občané či turisté mají možnost využít ubytovacího zařízení v hotelu Central, motorestu Jerry, ubytovně Kulturního klubu a v ubytovně Sportovního areálu Hulín.

Z důvodu negativně hodnocené kvality a dostupnosti ubytovacích služeb, městu doporučuji, aby se této oblasti pečlivě věnovalo a zaměřilo své akce a opatření na problematickou část.

7.2.2.2 Zvyšování kvality dopravní infrastruktury

- Dostupnost dopravního spojení

Z hlediska dopravního spojení je město Hulín hodnoceno velmi kladně. Celých 57 % občanů je s dostupností dopravního spojení velmi spokojeno. Je to jedna ze značných výhod a silných stránek města. Mnoho občanů dojíždí za prací a studiem do Kroměříže, Holešova, Zlína, Otrokovic či Přerova a kvalitní dostupnost dopravního spojení je pro ně velice důležitá. Ve městě je k dispozici autobusová i vlaková veřejná doprava. Městská doprava zde neexistuje, avšak lidé mohou využívat dopravu i mezi jednotlivými zastávkami na trasách veřejné autobusové dopravy.

S pomocí tohoto indikátoru by město Hulín mělo být schopno snadno se orientovat v kapacitě veřejných dopravních prostředků a zabezpečit bezpečnější provoz v centru města.

- Místní komunikace a chodníky (technický stav)

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že technický stav dopravní infrastruktury je zúčastněnými respondenty ohodnocen poměrně negativně. Stav místních komunikací je 31 % hodnocený jako spíše špatný a 11 % jako špatný. Podobně je na tom technický stav chodníků, kde 37 % občanů hodnotilo tuto oblast jako spíše špatnou a 22 % jako špatnou.

Město by se v rámci tohoto měřítka mělo zaměřit na účinná opatření, která povedou ke zlepšení technického stavu místních komunikací a chodníků.

7.2.2.3 Kulturní a společenský život, možnosti sportovního vyžití

- Možnosti kulturního a společenského života

Možnosti kulturního a společenského života jsou obyvateli města Hulín nejvíce ohodnoceny jako spíše dobré. Pro zajištění oblasti kultury je ve městě zřízena příspěvková organizace Kulturní klub Hulín. Hlavním předmětem činnosti je pořádání kulturních akcí, zajišťování kulturních produkcí, zábav, výstav a společenských akcí a vytvoření zázemí pro aktivity amatérských zájmových souborů a dalších spolupracujících subjektů, zejména neziskových organizací. Tato organizace spravuje také letní kino. Součástí organizace je i městská knihovna, která mimo svou hlavní knihovnickou činnost zajišťuje i pořádání přednášek, výstav a besed v rámci své osvětové práce.

Vzhledem ke spokojenosti občanů s tímto ukazatelem, městu pouze doporučuji sledovat další vývoj spokojenosti a případně se soustředit na efektivní rozdělování finančních zdrojů na zabezpečení společenských a kulturních akcí.

- Možnosti sportovního vyžití

Možnosti sportovního vyžití občané v dotazníkovém průzkumu hodnotili ze 43 % jako spíše dobré. Pro zajištění sportovní činnosti je zřízena příspěvková organizace Sportovní areál Hulín p.o. Ve sportovním areálu jsou dvě travnatá fotbalová hřiště, jedno fotbalové hřiště s umělou trávou, lehkootletický areál, v zimě za příznivých podmínek přírodní kluziště. Ve správě organizace je i koupaliště. Další sportovní vyžití umožňují dvě účelová hřiště s umělým povrchem, která se nacházejí v parku za základní školou a jsou přístupná

široké veřejnosti. Pro členy Sportovního klubu Spartak Hulín je zázemím pro sportovní využití tělocvična sokolovny a venkovní antukové hřiště.

Městu doporučuji toto měřítko stále sledovat, jelikož vývoj spokojenosti s možnostmi sportovního využití je pro zabezpečení kvalitní životní úrovně ve městě důležitý.

7.2.2.4 *Nové možnosti pro bydlení*

- Spokojenost s možnostmi pro výstavbu nových rodinných domů

Při hodnocení spokojenosti rozsahu a připravenosti rozvojových ploch pro individuální výstavbu rodinných domů vyhodnotilo 43 % respondentů tento stav jako špatný či spíše špatný. Nedostatečná připravenost ploch pro individuální výstavbu rodinných domů patří mezi slabé stránky města Hulín.

Vzhledem k poměrně velké nespokojenosti obyvatel s možnostmi pro výstavbu nových rodinných domů by město mělo učinit taková opatření a akce, které povedou ke zvyšování spokojenosti občanů a zvýší se tak životní úroveň města.

- Rozvojové plochy pro bytovou výstavbu

V Územním plánu města Hulína jsou vymezeny rozvojové plochy pro bytovou výstavbu zejména ve východní části městě (za areálem společnosti Pilana a.s.), dále pak na ploše zahrádek v západní části města (za spínačkou směr Kroměříž), na jihozápadním okraji města („U Podstávku,“) a v centrální části Hulína. V následující tabulce jsou k jednotlivým lokalitám přiřazeny výměry těchto rozvojových ploch pro výstavbu domů vyjádřené v hektarech.

Tabulka 39: Rozvojové plochy

Lokalita	Plocha (v ha)
Východní část Hulína	17,3
Západní část Hulína	15,7
Jihozápadní okraj města	2,5
Centrální část Hulína	2,1

Zdroj: Územní plán města Hulín. Vlastní zpracování.

Tento indikátor poskytne městu přehledné informace o ploše území, které je určeno pro bytovou výstavbu.

7.2.2.5 *Vzhled města a kvalita životního prostředí*

- *Spokojenost s celkovým vzhledem města*

Celkový vzhled města bohužel nepatří k silným stránkám města Hulín. Z dotazníkového šetření vyplývá, že velmi spokojeno s touto oblastí je pouze 8 % respondentů a spíše nespokojených je 30 % občanů.

V rámci tohoto měřítka město zjistí, jak občané vnímají okolní prostředí, ve kterém žijí a na základě jejich spokojenosti může stanovit problémové oblasti a učinit opatření ke zlepšení.

- *Kvalita složek životního prostředí*

Mezi složky životního prostředí lze zahrnout ovzduší, vodu z lokálních zdrojů, povrchovou a podzemní vodu, dále kvalitu půdy, míru ohrožení erozí a hlukem a také odpadové hospodářství.

Kvalitu ovzduší negativně ovlivňují velké a střední zdroje znečišťování ovzduší, avšak největším zdrojem znečišťování jsou v centrální části města doprava a v zastavěném území přetrvávající lokální topeniště na tuhá paliva.

Kvalita vody z lokálních zdrojů je kontrolována pouze v Záhlinicích, kde dosud není vodovod, ale voda nespĺňuje parametry vody pitné.

Kvalita vody povrchové a podzemní - v katastrálním území Hulín je situováno jímací území Hulín, které je jedním ze zdrojů skupinového vodovodu Kroměříž a zdroj vody společnosti TOS Hulín a.s. Severně od areálu bývalého Státního statku Kroměříž (farma Hulín) se nachází vodní zdroj pro společnosti, které v areálu dnes podnikají.

Území města Hulína je převážně odlesněno a zorněno. Převažuje zde agrární krajina s ostrůvky malých polních lesíků. Trvalé travní porosty se sady se vyskytují ve větším rozsahu pouze v jižní části města v návaznosti na stávající rybníky a užší nivu řeky Moravy, kde jsou také ve větší míře zastoupeny trvalé travní porosty. Z celkové výměry města 3 214 ha tvoří zemědělská půda 2 031 ha, což je 63,2 % (Program rozvoje města, 2013).

Tabulka 40: Výměry pozemků dle kultur

Kultura	Výměra v ha
Orná půda	1 813
Zahrady	71
Ovocné sady	19
Trvalé travní porosty	128
Lesní půda	304
Vodní plochy	298
Zastavěné plochy	78
Ostatní plochy	503

Zdroj: Interní materiály města Hulína.

Vzhledem k téměř rovinnému území jsou půdy ohrožovány vodní erozí v minimální míře, hrozbou může být pouze eroze větrná (Program rozvoje města, 2013).

Hlukem je nejvíce ohroženo centrum města ze silniční dopravy, protože hlavní komunikace prochází středem města. Další ohrožení způsobuje železniční doprava, avšak ke zmírnění tohoto hluku byla již vybudována protihluková stěna v místech, kde se podél trati nachází bytová zástavba.

Svoz směsných komunálních odpadů je smluvně zajištěn s firmou Biopas, s.r.o. Kroměříž. Pro objemný odpad, stavební odpad v menším množství a nebezpečný odpad město Hulín vybuodovalo v roce 2004 sběrné dvůr tříděného odpadu, který je v provozu vždy tři dny v týdnu.

Městu doporučuji, aby kvalitě životního prostředí věnovalo větší pozornost, protože je to velmi důležitý faktor pro spokojený a zejména zdravý život občanů, kteří ve městě žijí.

7.2.2.6 Podpora zaměstnanosti a podnikání

- Spokojenost s pracovními příležitostmi a podmínkami pro podnikání

Oslovení respondenti nepovažují za přednost života v Hulíně pracovní příležitosti ani podmínky pro podnikání. Na oblast týkající se pracovních příležitostí odpovědělo 42 % občanů spíše špatně a pouze 3 % jako velmi dobré. Podobně je tak tomu i při hodnocení

podmínek pro podnikání. Zde je 31 % respondentů, kteří odpověděli spíše špatně a stejně jako u pracovních příležitostí jen 3 % jako velmi dobré.

Cílem tohoto měřítka je zvýšit spokojenost občanů s pracovními příležitostmi a podmínkami pro podnikání, proto by se město mělo snažit najít takové akce, které budou spokojenost obyvatel navyšovat.

- Míra nezaměstnanosti

V následující tabulce je znázorněna míra nezaměstnanosti vyjádřená v procentech ve městě Hulíně a v okrese Kroměříž za období 2009 - 2011. Údaje za rok 2012 a 2013 nejsou z důvodu změny systému na úrovni obcí k dispozici. Ze sledovaného období lze vidět, že nezaměstnanost v Hulíně postupně klesá a ve srovnání s okresovou mírou nezaměstnanosti dosahuje v letech 2010 a 2011 nižších hodnot, což je pro obec pozitivní.

Tabulka 41: Míra nezaměstnanosti

Rok	Míra nezaměstnanosti (%) Hulín	Míra nezaměstnanosti (%)
2009	13,6	13,2
2010	11,3	12,7
2011	9,8	11,3

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (dostupné na www.czso.cz).

Od roku 2012 došlo ke změně ukazatele registrované zaměstnanosti na nový název Podíl nezaměstnaných osob. Tento ukazatel je však sledován pouze na úrovni okresů, proto nelze uvést data konkrétně za město Hulín.

V níže uvedené tabulce (Tabulka 42) jsou znázorněny počty uchazečů o zaměstnání a podíl nezaměstnaných osob za sledované období 2011 - 2014. Z tohoto vývoje pro okres Kroměříž lze vyvodit závěr, že stejný či podobný vývoj se dá předpokládat i ve městě Hulíně.

Tabulka 42: Nezaměstnanost v okrese Kroměříž

Rok	Počet uchazečů o zaměstnání	Podíl nezaměstnaných osob (%)
2011	5 841	7,86
2012	6 284	8,52
2013	6 605	9,11
2014	6 148	8,58

Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ (dostupné na www.czso.cz).

Počet uchazečů o zaměstnání se v okrese Kroměříž postupně navyšuje a tím i podíl nezaměstnaných osob. Pouze v posledním roce 2014 došlo k mírnému poklesu.

Město Hulín se snaží podporovat pracovní příležitosti pro své občany. Na svých internetových stránkách uvádí položku Nabídka práce v regionu, kde téměř denně nabízí několik pracovních nabídek s různým zaměřením.

V rámci tohoto ukazatele by město mělo sledovat vývoj dat ohledně nezaměstnanosti a mělo by se snažit prostřednictvím svým strategických akcí o snižování míry nezaměstnanosti a tak i počtu uchazečů o zaměstnání.

7.2.2.7 Cestovní ruch

- Spokojenost s turistickou atraktivitou

Z provedeného dotazníkového průzkumu je patrné, že s turistickou atraktivitou je velmi spokojeno pouze 7 % občanů.

V zemědělsky intenzivně využívaném území nejsou velké možnosti pro klasickou rekreaci. Z občanské vybavenosti lze zmínit koupaliště a letní kino. Přes město Hulín vedou dvě evidované cyklostezky, které spojují Hulín s okolními městy. Mezi zajímavé kulturní památky patří kostel sv. Václava s románským portálem, kaplička sv. Anny a Muzeum Františka Skopalíka v Záhlinicích.

Z pohledu turistické atraktivity město Hulín však nemá výraznější přírodní atraktivity. Chybí zde i přírodní možnosti koupání.

Město by se v rámci tohoto indikátoru mělo snažit o zvýšení spokojenosti občanů s turistickou atraktivitou. Mělo by více finančních prostředků z rozpočtu vyčlenit na rozvoj cestovního ruchu a snažit se tak o zabezpečení většího rekreačního vyžití.

7.2.2.8 Bezpečnost a informovanost

- Spokojenost s ochranou a informovaností ve městě

Z dotazníkového šetření vyplývá, že bezpečnost ve městě patří také k hůře hodnoceným oblastem života občanů. Celých 28 % hodnotilo jako spíše špatné a 15 % jako velmi špatné. Naopak informovanost o dění v obci je hodnocena vcelku pozitivně, 28 % respondentů reagovalo tak, že jsou velmi spokojeni a 49 % je spíše spokojeno.

V rámci bezpečnosti ve městě, konkrétně k připravenosti řešení krizových situací, je vypracován Plán krizové připravenosti města Hulín. Mezi rizika s největší pravděpodobností patří povodeň na řece Moravě nebo Rusavě, vznik ohnisek ptačí chřipky ve velkochovech blízkých obcí a ostatní rizika (velké dopravní nehody, ohrožení občanů města nebo životního prostředí). Pro Hulín je dále zpracován Povodňový plán města, jehož účelem je ochrana před povodněmi. Varování obyvatel před nebezpečím (zejména živelním) v Hulíně probíhá sirénou umístěnou na budově radnice nebo obecním rozhlasem.

O dění v obci jsou obyvatelé města Hulína informováni především prostřednictvím městského rozhlasu, informačních tabulích umístěných v centru města a měsíčního zpravodaje Huliňan.

Pocit bezpečí občanů ve městě, kde žijí je jeden z nejdůležitějších faktorů. Proto by se město mělo snažit zvyšovat jejich spokojenost a zaměřit se na aktualizaci a zkvalitňování plánů ochrany. Také by snahou města mělo být nacházení nových opatření a akcí, které povedou ke zvyšování pocitu bezpečí. Z pohledu informovanosti o dění v obci jsou občané spokojeni, proto mohu jen doporučit i nadále sledovat jejich spokojenost, ať má město přehled jakým směrem se vyvíjí.

- *Evidence trestných činů a přestupků*

Město Hulín usiluje o snížení kriminality v rámci prevence, při které se zaměřuje především na seniory, v uplynulých letech město podporovalo např. pořízování bezpečnostních řetízků na dveře a upozorňovacího zařízení pro seniory.

Vzhledem k tomu, že služebna státní Policie ČR se nachází přímo ve městě, je dojezdová doba k případům krátká. To lze považovat za značnou výhodu města Hulín v rámci ochrany a bezpečnosti občanů.

V následující tabulce (Tabulka 43) je znázorněna trestná a přestupková činnost ve městě Hulín za sledované období 2011 - 2013. Lze vidět, že počet trestných činů se postupně snižuje a jejich celková objasněnost v procentním vyjádření se naopak zvyšuje, což je pozitivní. Počet evidovaných přestupků má v tomto období kolísavý průběh.

Tabulka 43: Trestné činy a přestupky

Rok	2011	2012	2013
Trestné činy - počet	126	116	103
<i>z nich celková objasněnost</i>	58,73 %	60,45 %	63,51 %
Evidované přestupky - počet	742	618	725

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů města.

Z pohledu bezpečnosti a ochrany doporučuji městu sledovat počet trestných případů a přestupků a i nadále hledat taková opatření, která povedou i v dalších letech ke snižování kriminality ve městě.

7.2.3 Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě jsou obsažena témata spojená se zajišťováním financování pro nadřazenou perspektivu, tj. občanskou perspektivu. Úkolem je správná a efektivní alokace finančních prostředků města tak, aby byly financovány veškeré aktivity a došlo k naplnění strategických cílů.

Při sestavování finanční perspektivy bylo vycházeno z kapitoly 5 Finanční analýza a byly zvoleny dva strategické cíle, které jsou uvedeny v následující tabulce (Tabulka 44) spolu s navrženými měřítky.

Tabulka 44: Strategické cíle a měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
8. Zodpovědné financování a financování z jiných zdrojů	Saldo celkového hospodaření	tis. Kč
	Saldo provozního rozpočtu	tis. Kč
	Celková zadluženost	%
	Podíl získaných dotací na celkových příjmech	%
9. Efektivní hospodaření s financemi města a jeho majetkem	Využívání majetku	%
	Podíl výdajů na životní prostředí vůči celkovým příjmům	%

Zdroj: Vlastní zpracování.

7.2.3.1 *Zodpovědné financování a financování z jiných zdrojů*

Pro každý územně samosprávný celek je důležité zodpovědné financování a také schopnost dané organizace financovat své činnosti z jiných zdrojů.

- Saldo celkového hospodaření města

Pro posouzení celkového hospodaření města poslouží saldo skutečných příjmů a výdajů. Data jsou převzata z předešlé kapitoly 5.3 Analýza rozpočtových příjmů a výdajů (Tabulka 20 Vývoj skutečného plnění rozpočtu).

Rozdíly mezi skutečnými příjmy a skutečnými výdaji ve všech sledovaných letech jsou kladné. Město Hulín tedy hospodařilo s přebytkovým rozpočtem a navíc je patrné, že se kladný rozdíl postupně zvyšuje, což je pozitivní.

Tabulka 45: Saldo skutečných příjmů a výdajů (tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Saldo	6 579,74	6 946,59	13 511,80

Zdroj: Výsledky hospodaření města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

- Saldo provozního rozpočtu

Saldo provozního rozpočtu neboli provozní přebytek představuje rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji. Hodnota tohoto ukazatele by měla vždy nabývat kladných čísel. V níže uvedené tabulce (Tabulka 46) jsou zobrazeny hodnoty provozního přebytku ve sledovaném období. Tyto údaje vycházejí z kapitoly 5.3.3 Provozní přebytek (Tabulka 25 Provozní přebytek).

Tabulka 46: Saldo provozního rozpočtu (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013
Saldo provozního rozpočtu	12 204	11 727	20 832

Zdroj: Výsledky hospodaření města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Běžné příjmy a běžné výdaje slouží městu k zajištění provozního (běžného) chodu organizace. Proto je nutné tomuto měřítku věnovat značnou pozornost a pravidelně sledovat jeho vývoj.

- Celková zadluženost

Data pro vyhodnocení celkové zadluženosti města Hulín vycházejí z kapitoly 5.4.2 Analýza zadluženosti (Tabulka 30 Vývoj celkové zadluženosti).

Tabulka 47: Celková zadluženost města Hulín (v %)

Rok	2011	2012	2013
Cizí zdroje	67 729	43 556	41 631
Celková aktiva	526 119	514 458	545 114
Celková zadluženost	12,87	8,47	7,64

Zdroj: Rozvaha města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tabulka 47) je patrné, že celková zadluženost města Hulín se v analyzovaném období snižuje, což je pozitivní. V letech 2012 a 2013 došlo k poměrně značnému poklesu cizích zdrojů, tudíž klesla i celková zadluženost.

- Podíl získaných dotací na celkových příjmech

Následující tabulka (Tabulka 48) vychází z kapitoly 5.3.1 Analýza příjmů (Přijaté transfery). Jedná se o zdroje financování hospodaření města Hulín, které byly získány například ze státního fondu, státního rozpočtu, z všeobecné pokladní správy SR či od obcí a krajů.

Tabulka 48: Podíl celkových dotací vůči celkovým příjmům rozpočtu (v %)

Rok	2011	2012	2013
Investiční přijaté transfery - ústřední úroveň (SF, SR)	11 206	8 188	5 467
Investiční přijaté transfery - územní úroveň (kraje)	210	2 912	300
Neinvest. přijaté transfery - ústřední úroveň (SR)	9 500	5 887	6 430
Neinvest. přijaté transfery - územní úroveň (obce, kraje)	130	165	116
Celkové příjmy	101 806	89 946	100 702
Podíl přijatých transfer vůči celkovým příjmům	20,67	19,07	12,23

Zdroj: VH města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Prostřednictvím tohoto měřítka může město sledovat podíl investičních a neinvestičních přijatých transfer na celkovém objemu příjmů. Jelikož jsou pro město důležité finanční prostředky z jiných zdrojů, doporučuji věnovat tomuto měřítku značnou pozornost. Bez podpory dotací totiž město Hulín neuskuteční některé své plánované investiční akce.

7.2.3.2 Efektivní hospodaření s financemi města a jeho majetkem

Město se v rámci svého finančního hospodaření musí snažit o co nejefektivnější nakládání s peněžními prostředky města a také by mělo účelově využívat svůj majetek.

- Využívání majetku města Hulín

Pro stanovení tohoto měřítka jsem využila výpočtu příjmy z pronájmu majetku k celkové hodnotě dlouhodobého hmotného majetku.

Uvedená data v níže zobrazené tabulce (Tabulka 49) jsem převzala z kapitoly 6.1.1 Analýza aktiv (Dlouhodobý hmotný majetek) a z kapitoly 6.3.1. Analýza příjmů (Nedaňové příjmy).

Tabulka 49: Využití majetku města Hulín (v %)

Rok	2011	2012	2013
Příjmy z pronájmu majetku	5 733	2 885	3 462
Celková hodnota DHM	412 898	412 612	434 690
Využití majetku	1,39	0,70	0,80

Zdroj: Interní materiály města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Město Hulín využívá majetek v průměru za sledované období z 0,96 %. Tato hodnota je velmi nízká, a to zejména z důvodu, že obec svůj majetek sama využívá a minimálně ho pronajímá. Vyšší hodnota tohoto ukazatele by byla pro město pozitivnější.

- Podíl výdajů na ŽP vůči celkovým příjmům

V následující tabulce (Tabulka 50) jsou znázorněna data, která vycházejí z kapitoly 5.3.1 Analýza příjmů (Celkové příjmy) a z kapitoly 5.3.2 Analýza výdajů (Výdaje na ŽP).

Tabulka 50: Podíl výdajů na ochranu ŽP vůči celkovým příjmům (v %)

Rok	2011	2012	2013
Výdaje na ŽP	11 788,73	11 172,49	13 298,24
Celkové příjmy	101 805,87	89 946,26	100 701,89
Podíl výdajů na ŽP vůči celkovým příjmům	11,58	12,42	13,21

Zdroj: Výsledky hospodaření města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tabulka 50) vyplývá, že největší podíl výdajů na ochranu životního prostředí vůči celkovým příjmům města, zaznamenal rok 2013. V tomto roce byly výdaje na ŽP nejvyšší.

Ve sledovaném období tvoří největší položku výdajů na ŽP sběr a svoz komunálního odpadu, výdaje na péči o vzhled obcí a veřejnou zeleň.

V roce 2011 muselo město Hulín použít část výdajů na skládku Padělky (černé skládky) a v roce 2013 na Lesopark Nivky.

7.2.4 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů zahrnuje činnosti města, které se vztahují k uspokojování potřeb obyvatel a zároveň přispívají k tomu, aby úřad svou činnost prováděl efektivně a hospodárně. Následující tabulka (Tabulka 51) obsahuje strategické cíle a měřítka stanovené pro tuto perspektivu.

Tabulka 51: Cíle a měřítka perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
10. Příprava a realizace investičních akcí	Uskutečněné a plánované investice	Počet investic + výdaje v Kč
11. Kvalitní činnost MěÚ	Kvalita a výkonnost úřadu dle benchmarkingu	Index, počet, %, absolutní vyjádření
	Počet nevyřízených žádostí	Počet podaných žádostí
	Podpora neziskových organizací	Počet akcí
12. Efektivní strategické plánování, realizace záměrů	Aktualizace strategických dokumentů	Počet aktualizací
	Plnění strategického plánu	% splněných aktivit

Zdroj: Vlastní zpracování.

7.2.4.1 Příprava a realizace investičních akcí

- Uskutečněné a plánované investice

Město Hulín sestavuje každoročně plán investičních akcí. Jedná se o seznam stavebních projektů, které jsou městem plánovány pro daný rok a jsou financovány z rozpočtů města nebo z jiných veřejných rozpočtů. V příloze (P IV) je uveden přehled hlavních investičních akcí města za období 2011 – 2013. Následující tabulka (Tabulka 52) obsahuje počet těchto realizovaných investic ve sledovaném období a výdaje na ně vynaložené. Hodnoty vycházejí z kapitoly 5.3.2 Analýza výdajů (Kapitálové výdaje).

Tabulka 52: Realizované investice a jejich výdaje

Rok	2011	2012	2013
Počet uskutečněných investic	5	2	6
Výdaje na investice (mil. Kč)	14,17	3,77	18,89

Zdroj: Interní materiály města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Poměrně velká část rozpočtu města je určena na investice, proto je kvalitní a promyšlená příprava a realizace investičních akcí nezbytná.

Ve 2. pololetí roku 2015 má město naplánované investiční akce, které zobrazuje níže uvedená tabulka (Tabulka 53). Jsou zde uvedeny i na ně odhadnuté výdaje vyjádřené v mil. Kč a období, ve které by mělo dojít k realizaci těchto investičních akcí. Ve všech případech se toto období odvíjí od možnosti získání dotace. V případě přidělení dotace město může svůj investiční záměr realizovat dříve.

Tabulka 53: Připravované investiční akce

Investiční akce	Výdaje (mil.)	Období realizace
Regenerace panelového sídliště Družba - III. etapa	9	8-10/2015
		5-6/2015 - při získání dotace
Výstavba tenisového a volejbalového areálu	8	9/2015
		7-8/2015 - při získání dotace
Záhlinice - dostavba kanalizace	14	závisí na přidělení dotace

Zdroj: Interní materiály města Hulín v roce 2015. Vlastní zpracování.

7.2.4.2 Kvalitní činnost MěÚ

- Kvalita a výkonnost úřadu dle benchmarkingu

V rámci zvyšování kvality řízení a výkonnosti města Hulín jsem navrhla jako měřítko pro sledování kvalitní činnosti úřadu využívání metody benchmarking. Jedná se o strukturované porovnávání s cílem definovat a zlepšovat dobré praktické postupy na principu učení se od druhých.

Jelikož město Hulín zatím tuto metodu nepoužívá, doporučila bych zapojení se do tzv. Benchmarkingové iniciativy 2005 (BI 2005). Jde o neformální sdružení obcí, které zajišťuje Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, o.p.s.

Obce zapojené v BI 2005 jsou rozdělené do několika pracovních skupin podle velikosti měřené počtem obyvatel. Mezi oblasti porovnávání patří několik desítek ukazatelů. Jedná se např. o evidenci obyvatel, územní plánování, ochrana ovzduší, místní poplatky, příjmy a výdaje rozpočtu, příprava a realizace investic, dotace apod.

Pro město Hulín by zapojení se do Benchmarkingové iniciativy mohlo být přínosnou inovací, která pomůže zjistit nedostatky organizace a také jak některé věci dělají ostatní.

- Počet nevyřízených žádostí obyvatel na městský úřad Hulín

V níže uvedené tabulce (Tabulka 54) jsou uvedeny podané žádosti o informace na Městský úřad Hulín. Toto měřítko bude určeno pro sledování počtu vyřízených a nevyřízených žádostí. Tím dojde i ke sledování toho, zda město plní své činnosti správně a důsledně.

Tabulka 54: Počet podaných žádostí o informace

Rok	2011	2012	2013
Počet vyřízených žádostí o informace	6	8	8
- z toho od občanů	3	3	4
- z toho od PO	3	5	4
Počet odmítnutých žádostí o informace	0	0	0

Zdroj: Interní materiály města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Všechny podané žádosti o poskytnutí informací byly ve sledovaném období kladně vyřízeny a nebylo vydáno žádné rozhodnutí o nevyhovění žádosti. Nejvíce žádaly o poskytnutí informace právnické osoby a občané. Tyto subjekty se dotazovaly zejména na informace týkající se investičních plánů pro daný rok, posouzení a hodnocení nabídek o veřejných zakázkách, vyvěšování státní vlajky ve dnech státních svátků a pracovního klidu, další žá-

dotaz byla ohledně poplatků a evidence psů, povolení hazardních zařízení na území města, výše ročního poplatku za tuhý komunální odpad, kolik je dlužníků za tento místní poplatek a jakou částku z těchto pohledávek dosud exekutor vymohl. Stavební úřad poskytoval statistické informace týkající se stavebního úřadu města. Poslední dotaz byl na místně příslušné orgány (např. finanční úřad, úřad práce, katastrální úřad, soud, služebna Policie ČR, atd.) ve vztahu k městskému úřadu Hulín.

Všechny podané žádosti byly vyřízeny v zákonem stanovené lhůtě a všem těmto žádostem bylo vyhověno. Proto lze z tohoto hlediska usoudit, že město Hulín vykonává svou činnost pečlivě a důsledně.

Doporučuji městu sledovat počet žádostí a jejich vyřízení, protože to úzce souvisí se spokojeností občanů a jiných subjektů. Cílem je tedy minimalizovat nevyřízené žádosti.

- Podpora neziskových organizací

Ve městě Hulíně působí celkem 56 neziskových organizací, které mají možnost získat veřejnou finanční podporu z Programového fondu města (granty) a sponzorské dary. Město také každoročně umožňuje těmto organizacím prezentovat se na různých akcích (např. sportovní akce se zaměřením na využití sportovního areálu) pořádaných městem Hulín. V následující tabulce (Tabulka 55) je uveden počet akcí ve sledovaných letech 2011-2013.

Tabulka 55: Počet akcí neziskových organizací

	2011	2012	2013
Počet akcí	3	2	2

Zdroj: Interní materiály města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Dále mají neziskové organizace možnost inzerce ve zpravodaji Hulíňan zdarma. Doporučuji městu i nadále podporovat činnost neziskových organizací a sledovat tento indikátor. V rámci sledování počtu uskutečněných akcí neziskových organizací může mít město i současně přehled o vynaložených finančních zdrojích na tyto aktivity.

7.2.4.3 *Efektivní strategické plánování, partnerství k realizaci záměrů*

- Aktualizace strategických dokumentů

Město Hulín využívá ke své činnosti čtyři základní strategické dokumenty. Jedná se o územní plán, program rozvoje města (strategický plán), akční plán a monitorovací zprávu.

Územní plán stanovuje urbanistickou koncepci, řeší funkční využití ploch, určuje základní regulaci území a je aktualizován vždy po dvou letech. Strategický plán města je dokumentem, v němž jsou zakotveny rozvojové priority města Hulín a jeho aktualizace probíhá každoročně prostřednictvím sestavení Akčního plánu. Akční plán je strategický dokument, který obsahuje aktualizovaný soubor činností v konkrétním roce a v rámci těchto činností je naplňován Program rozvoje města Hulín. Monitorovací zpráva je vyhotovována také každoročně a spočívá ve zhodnocení a ověření zda a do jaké míry je realizován Akční plán města, v jaké fázi realizace jsou jednotlivé aktivity a zda podpořené projekty naplňují cíle a opatření Programu rozvoje města Hulín.

V rámci tohoto měřítko doporučuji městu i nadále věnovat dostatečnou pozornost aktualizovaným dokumentům. Město by mělo vždy pracovat s kvalitními a aktuálními informacemi.

- Plnění strategického plánu

Strategický plán města Hulín je sestaven na sedmileté období 2014 - 2020. Byl vypracován v rámci projektu „Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí“, který vychází z vládní strategie „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby“. Zachycuje hlavní problémy a předpoklady rozvoje města a formuluje možná řešení, umožňuje tak komplexní přístup k řešení problémů a podporuje efektivní využívání finančních a personálních kapacit města i celkového potenciálu města.

Následující tabulka (Tabulka 56) obsahuje naplánované a zrealizované rozvojové aktivity v roce 2014. Lze vidět, že z celkového počtu 37 plánovaných aktivit bylo uskutečněno 29, což znamená, že město Hulín splnilo plán na 78 %.

Tabulka 56: Plnění strategického plánu

Rok 2014	Plánované	Skutečné aktivity	Nerealizováno
Plnění strategického plánu	37	29	8

Zdroj: Interní materiály města Hulín v roce 2014. Vlastní zpracování.

Doporučuji městu neustále sledovat plnění Strategického plánu a tak i možnosti čerpání financí z dotačních titulů, neboť prostředky z vlastního rozpočtu města by náklady na realizaci všech rozvojových aktivit nepostačovaly.

7.2.5 Perspektiva učení se a růstu

Pro naplnění všech předešlých cílů v jednotlivých perspektivách je potřebná i perspektiva učení se a růstu. V následující tabulce (Tabulka 57) jsou obsaženy strategické cíle, měřítka a jednotky pro tuto perspektivu.

Tabulka 57: Cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
13. Zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zkvalitňování pracovního prostředí	Spokojenost zaměstnanců úřadu	Průměr bodů
	Průměrná pracovní doba	Hodiny
	Návrhy na zlepšení pracovního prostředí	Počet návrhů
14. Zvyšování kvalifikace, zavádění nových metod a technologií	Využívání informačních technologií, nové metody	Počet technologií
	Školení a vzdělávání zaměstnanců	Počet + výdaje v Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

7.2.5.1 Zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zkvalitňování pracovního prostředí

Jedna z klíčových podmínek pro vysokou výkonnost a poskytování kvalitních služeb je spokojenost zaměstnanců. Spokojení zaměstnanci jsou vstřícnější, loajálnější, podávají větší výkon a mají menší fluktuaci.

- Spokojenost zaměstnanců úřadu

Spokojenost zaměstnanců městského úřadu jsem zjišťovala pomocí dotazníkového šetření (viz Příloha V). Bylo osloveno všech 30 zaměstnanců městského úřadu Hulín a vyplněných dotazníků se mi vrátilo 20. Pro kvalitní a efektivní fungování úřadu je velmi důležité, aby byli zaměstnanci ve své práci spokojeni. Tabulka (Tabulka 58) obsahuje zjištěné informace od zaměstnanců.

Své odpovědi měli zaměstnanci ohodnotit pomocí bodové škály od 1 - 5 (1=velmi spokojený, 2=spíše spokojený, 3=spokojený, 4=spíše nespokojený, 5=velmi nespokojený).

Tabulka 58: Spokojenost zaměstnanců úřadu

Pracovní okolnosti	Průměr
Pracovní podmínky	1,75
Pracovní zátěž	2,95
Platové ohodnocení	2,05
Mezilidské vztahy na pracovišti	2,10
Zaměstnanecké výhody	2,20
Jistota zaměstnání	2,65
Možnosti dalšího vzdělávání	1,35
Celková spokojenost	2,15

Zdroj: Dotazníkové šetření. Vlastní zpracování.

Celková průměrná spokojenost zaměstnanců MěÚ Hulín je 2,15, což lze považovat za pozitivní a znamená to, že většina zaměstnanců je ve své práci spíše spokojena.

Doporučuji však městu toto měřítko pravidelně sledovat, protože spokojenost zaměstnanců se odráží na kvalitě jejich práce a tudíž i na kvalitě celé organizace. Navíc možnost zaměstnanců vyjádřit své názory a postoje představuje i důležitý motivační nástroj.

- Průměrná pracovní doba

Z dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že zaměstnanci úřadu tráví ve své práci v průměru 8,5-9 hodin denně. U vedoucích pracovníků je dodržení standardní pracovní doby obtížné a z důvodu větší pracovní zátěže tráví v zaměstnání delší čas než řádoví pracovníci, tj. až 10 hodin denně.

Vedení města Hulín má zájem o to, aby zaměstnanci stíhali zvládat své úkoly v pracovní době. Proto doporučuji městu toto měřítko sledovat a případně přistoupit ke změnám, které sníží pracovní zátěž zaměstnancům.

- Návrhy na zlepšení pracovního prostředí

V dotazníkovém průzkumu zaměstnanci také odpovídali na otázku, co by chtěli, aby se na úřadě zavedlo/změnilo či zrušilo. Nejvíce zaměstnanců, tj. 42 % by uvítalo vyjasnění kompetencí a rovnost přístupu nadřízených k podřízeným, odstranění šikany na pracovišti. Dalších 18 % by uvítalo více zaměstnaneckých výhod a zhruba 15 % by chtělo mít větší jistotu svého zaměstnání. Malá část zaměstnanců se negativně vyjadřovala k platovému ohodnocení a vzájemné pomoci od kolegů na pracovišti.

Městu navrhuji sledovat počet zlepšovacích návrhů od jednotlivých zaměstnanců a jejich realizováním si městský úřad zajistí spokojené zaměstnance, kteří se do své práce budou těšit.

7.2.5.2 Zvyšování kvalifikace, zavádění nových metod a technologií

- Využívání informačních technologií, nové metody

Město Hulín se snaží o zkvalitňování poskytovaných služeb vůči občanům a taky zefektivňování a zkvalitňování chodu úřadu. Nové metody mohou přispět ke kvalitní činnosti radnice a současně lze uspořit náklady, které s inovacemi souvisejí.

V současné době město Hulín využívá počítačový program VERA (program finanční, evidenční a matriku), KS (program na mzdy), ASPI (program na zákony), MS Office, VITA (pro stavební úřad), GEOVAP (spisová služba), EVI 8.5 (evidence odpadů), RES PLUS (registr ekonomických subjektů), Evidence nemovitostí.

Tabulka 59: Výdaje na výpočetní techniku

Rok	2011	2012	2013
Výpočetní technika	802,08	807,10	1 164,41

Zdroj: Výsledky hospodaření města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Tabulka (Tabulka 59) znázorňuje výdaje vynaložené na výpočetní techniku za sledované období 2011-2013. Mezi hlavní položky těchto hodnot patří nákup stolních počítačů a notebooků, pořízení kopírovacích strojů, změna softwaru, modernizace počítačové sítě. V roce 2013 byly výdaje oproti předcházejícímu období nejvyšší, protože došlo k digitalizaci úřadu.

Již nějakou dobu město Hulín poskytuje svým občanům i službu Czech Point, kde je možné získat a ověřit data z veřejných i neveřejných informačních systémů, úředně ověřit dokumenty a listiny, převést písemné dokumenty do elektronické podoby a naopak, získat informace o průběhu správních řízení ve vztahu k občanovi a podat podání pro zahájení řízení správních orgánů.

V rámci zavádění nových metod a inovací se město Hulín v blízké době chystá zavést e-mail kanál. Jedná se o komunikační prostředek s občany města, prostřednictvím kterého budou registrovaným občanům bezplatně zasílány na jejich email novinky týkající se chodu a činnosti města.

Městu doporučuji sledovat náklady související s využíváním informačních technologií, počet jednotlivých technologií a po zavedení e-mail kanálu vést jeho evidenci.

- Školení a vzdělávání zaměstnanců

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců úřadu probíhá formou školení a seminářů od různých specializovaných agentur. Tyto agentury posílají v průběhu roku všem zaměstnancům e-mailové zprávy s nabídkami školicích seminářů. Každý pracovník si dle svého konkrétního pracovního zaměření z nabídky vybere, přihlásí se na daný seminář a poté se ho zúčastní. Povinnosti zaměstnanců je účast na 5 - 6 školeních každý rok.

V rámci interního školení probíhá na úřadě 1x ročně školení od vedení města.

Tabulka 60: Počet a výdaje na školení zaměstnanců

Rok	2011	2012	2013
Školení od speciálních agentur	5	6	5
Školení od vedení města	1	1	1
Výdaje na školení (tis. Kč)	132 604,00	155 940,00	202 169,84
+ školení správce sítě	0	0	4 706,90

Zdroj: Interní materiály města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

V rámci tohoto měřítka doporučuji městu sledovat výdaje na školení a také kontrolovat zda každý zaměstnanec dodržuje povinnou účast na jednotlivých školeních.

7.3 Sestavení strategických aktivit (akcí)

Po definování všech čtyř základních perspektiv lze stanovit jednotlivé strategické aktivity, prostřednictvím kterých by mělo dojít k naplnění strategických cílů města a tím i k naplnění poslání metody BSC.

Tabulka (viz Příloha VI) zobrazuje návrh aktivit, které byly určeny městem a také aktivity, které bych pro dosažení cílů doporučila já. Strategické akce vzešly na základě zpracované analýzy, SWOT analýzy, dotazníkového šetření a společného jednání pracovní skupiny města v rámci tvorby Strategického plánu.

Jednotlivé strategické cíle a strategické aktivity by měly být průběžně kontrolovány a aktualizovány, aby došlo ke správnému naplnění vize města.

7.4 Časový plán implementace BSC

Důležitou součástí zavádění metody BSC je sestavení časového harmonogramu projektu. Z důvodu, že se jedná o menší organizaci, která nemá s podobnou metodou zatím žádné zkušenosti, jsem zvolila pro implementaci delší časové období, tj. 8 měsíců. Níže uvedená tabulka (Tabulka 61) obsahuje jednotlivé fáze a časové období projektu.

Tabulka 61: Časový plán projektu BSC

Fáze	2015				2016			
	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben
1. Přípravná fáze								
Výběr realizačního týmu								
Školení								
Časový plán projektu								
Sestavení rozpočtu								
2. Tvorba konceptu								
Objasnění vize a strategie								
Stanovení strategických cílů								
Vytvoření strategické mapy								
Určení měřítek								
Stanovení cílových hodnot								
Definice strategických aktivit								
3. Plán implementace								
Začlenění konceptu do procesu řízení + časová rezerva								

Zdroj: Vlastní zpracování.

7.5 Náklady na zavedení konceptu BSC

Tato část práce se zabývá prozkoumáním nákladů potřebných k tvorbě a zavedení metody Balanced Scorecard na Městský úřad Hulín.

Z důvodu, že je tato metoda pro město novinkou, zcela jistě bych doporučila využít kurzu od specializovaných firem, které poskytnou cenné rady a informace k tomuto účelu.

V České republice poskytuje školení ohledně metody BSC například firma Gradua-CEGOS, s.r.o. a Česká společnost pro jakost. První zmíněná firma nabízí kurz ve dvou termínech v Brně či v Praze v délce dvou dní a cena se pohybuje okolo 12 000 Kč. Druhá organizace nabízí kurz na tři dny v Praze a cena je cca 8 500 Kč. Určitě bych městu Hulín doporučila Českou společnost pro jakost, nejen z finančního hlediska, ale i z důvodu, že se zaměřuje na zaškolení do metody BSC přímo pro veřejnou správu.

Tvorba a sestavení konceptu BSC vyžaduje důkladnou přípravu, pečlivost a propracovanost. V souvislosti s tím je spojena i značná časová náročnost, proto je důležité z hlediska všech těchto aspektů kvalitně ohodnotit práci realizačního týmu. Vedení organizace a zaměstnanci podílející se na tvorbě metody BSC by měli být finančně ohodnoceni prostřednictvím odměn k jejich platu.

7.6 Dopady implementace projektu BSC do hospodaření města

Základním dopadem zavedení metody BSC do systému řízení města Hulín je vyjasnění vize a strategie města a stanovení strategických cílů tak, aby došlo k jejich naplnění. Metoda BSC umožní sledovat činnost radnice za čtyř perspektiv.

7.6.1 Přínosy

Pro městský úřad je velmi důležitá spokojenost občanů a právě metoda BSC klade požadavek na sledování této spokojenosti. Bere v úvahu totiž nejen měřítko finanční, ale i nefinanční. Město by se mělo zaměřit na vyhodnocené oblasti v rámci spokojenosti občanů, odstranit problémové oblasti a zlepšit tak kvalitu poskytovaných služeb a tím i zvýšit spokojenost obyvatel.

Z pohledu finančních měřítek se město může zaměřit na svou zadluženost, nákladovost apod. Může tedy analyzovat svou rozpočtovou stránku, avšak to není hlavním cílem konceptu BSC. Město by se mělo soustředit na investování peněžních prostředků zejména do zabezpečení nových pracovních příležitostí pro občany a také zvýšení bezpečnosti v obci.

Z průzkumu v občanské perspektivě totiž vyplynulo, že obyvatelé se ve městě cítí málo bezpečně.

Pro zaměstnance městského úřadu je primárním přínosem při zavedení konceptu BSC zlepšení strategického plánování, jelikož jim umožní sledovat stanovené cíle a dojde k propojení krátkodobých a dlouhodobých cílů. Na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci úřadu může vedení města svou činnost vůči nim zlepšit, odstranit či zmírnit oblasti, ve kterých jsou nespokojeni a zvýšit tak jejich spokojenost a motivaci na pracovišti.

Z pohledu perspektivy interních procesů považují za velký přínos sledování investičních akcí města a také sledování kvalitní činnosti městského úřadu pomocí různých měřítek. Vhodným řešením by v této oblasti mohla být zmiňovaná metoda benchmarking, kterou město Hulín zatím nevyužívá, avšak by to pro něj mohlo být přínosné.

7.6.2 Rizika

Tak jako při zavádění každého nové metody či projektu, i při implementaci konceptu Balanced Scorecard mohou vzniknout dané organizaci určitá rizika.

Nejčastějším rizikem u metody BSC může být špatné stanovení vize a strategie města a následně nevhodné nastavení strategických cílů a měřítek. Při špatné volbě měřítek dojde k tomu, že město nebude schopno kontrolovat, zda jsou splněny strategické cíle. Proto je důležité, aby se všichni zaměstnanci a vedení města, které bude na projektu BSC pracovat, zúčastnili odborného školení prováděného specializovanou a kvalitní firmou.

Za další riziko či nevýhodu lze u metody BSC považovat její dlouhou časovou náročnost. Proto je nutné, aby byl vhodně sestaven časový harmonogram implementace konceptu BSC s dostatečnými časovými rezervami, a aby se různým komplikacím dalo předejít (neaktuální data a údaje).

Zavádění metody BSC s sebou přináší také to riziko, že zaměstnanci úřadu nebudou dostatečně a kvalitně informováni o nové moderní metodě řízení a může dojít k nepochopení účelu. Z toho důvodu je potřeba, aby vedení města před implementací všechny zaměstnance s konceptem seznámili a vysvětlili jim podstatu metody.

Důležitá je také komunikace s veřejností při využívání metody BSC jako moderního nástroje řízení. Do systému BSC by tedy neměli být zapojováni pouze zaměstnanci úřadu, ale i občané. Cílem je, aby bylo informováno co nejvíce obyvatel, a tím bude posilováno jejich zapojení do činnosti radnice.

ZÁVĚR

Nároky na kvalitu a efektivnost veřejných služeb se neustále zvyšují, proto je zavádění nástrojů řízení a zvyšování kvality jednou z možných cest směřujících k naplnění těchto požadavků. Při implementaci moderních metod je důležité vzít v úvahu zejména poměr užítka dané metody a její nákladovosti.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zpracování návrhu metody Balanced Scorecard pro město Hulín.

Počátečním krokem k vypracování této práce bylo definování základních pojmů týkajících se hospodaření obce. Následně byla zpracována teoretická rešerše zaměřená na vybrané metody řízení ve veřejné správě s důrazem na metodu BSC.

V analytické části byla zpracována finanční analýza hospodaření města za sledované období 2011 - 2013. Byl proveden rozbor aktiv, pasiv, nákladů a výnosů a dále byla analyzována rozpočtová stránka města. Při vytváření návrhu metody BSC pro veřejnou instituci je však ještě nutné zjistit spokojenost a priority občanů, kteří ve městě žijí. Proto byla provedena analýza spokojenosti obyvatel prostřednictvím dotazníkového průzkumu.

Poslední část diplomové práce byla věnována samotnému vypracování projektu Balanced Scorecard. Nejprve byla definována strategie a vize úřadu a poté došlo k rozdělení na čtyři základní perspektivy. Měřítko občanské perspektivy se opírají o výsledky z dotazníkového šetření analyzovaného v praktické části práce. Finanční perspektiva vychází z dat získaných prostřednictvím provedené analýzy hospodaření města. Následně byla navržena měřítko pro perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Před zavedením konceptu BSC je také nutné vyčíslit náklady na implementaci, sestavit časový průběh implementace a nakonec vyhodnotit přínosy a rizika metody BSC.

Dle mého názoru by zavedení metody BSC mohlo být pro město Hulín přínosnou inovací v mnoha směrech. Navíc v kombinaci s využitím metody benchmarking (zapojení se do benchmarkingové iniciativy) by účinnost těchto nástrojů pro zvyšování kvality a výkonnosti byla ještě mnohem vyšší. Jedním z velkých přínosů by jistě bylo zjišťování spokojenosti zaměstnanců MěÚ, které město doposud nevyužívalo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ASCHENBRENNEROVÁ, Klára, 2012. *Návrh implementace metody Balanced Scorecard v podmínkách ČD, a.s.* Pardubice. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera.

Český statistický úřad [online], © 2015 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

HRABALOVÁ, Simona, 2004. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 93, [4] s. ISBN 8021033568.

Hulín, © 2015. Oficiální stránky města Hulín [online]. [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <http://www.hulin.cz/o-meste/symboly/>

HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK, 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 143 s. ISBN 80-020-1861-3.

Informace pro občany České republiky, © 2015. Portál veřejné správy [online]. [cit.2015 02-25]. Dostupné

z:<http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=0&idBiblio=49560&re>Show=3&nr=243~2F2000&rpp=15#parCnt>

Interní materiály města Hulín, 2011-2013.

KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ, 2012. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 297 s. ISBN 978-80 7357910-4.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2002. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, 267 s. ISBN 8072610635.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní*

- přívodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 8071797782.
- LAJTKEPOVÁ, Eva, 2013. *Veřejné finance v České republice: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 130 s. ISBN 978-80-7204-861-8.
- Monitor [online], © 2013 [cit. 2015-04-24]. Dostupné z:<http://monitor.statnipokladna.cz/2013/obce/detail/00287229>
- NIVEN, Paul R, 2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 318 s. ISBN 0471780499.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PEKOVÁ, Jitka, 2011. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 587 s. ISBN 978-80-7357-614-1.
- PEKOVÁ, Jitka, 2004. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 375 s. ISBN 8072610864.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2007. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-247-2097-5.
- ROSEN, Harvey S a Ted GAYER, 2010. *Public finance*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 595 s. ISBN 978-0-07-351135-1.
- Řízení procesů výkonu státní správy: (případová studie Vsetín), 2004. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 160 s. ISBN 80-239-4098-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SWOT analýza firmy, © 2015. *Finanční analýza firmy* [online]. [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>
- VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěš*

ná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

Zákon české národní rady o místních poplatcích, © 2015. Zákony pro lidi.cz [online].

[cit.2015-02-25]. Dostupné z:<http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1990-565#p2>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assesment Framework
ČR	Česká republika
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská unie
ISO	International Organization for Standardization
Kč	Koruna česká
KFM	Krátkodobý finanční majetek
Km	Kilometr
MěÚ	Městský úřad
SMV	Samostatné movité věci
ÚJ	Účetní jednotka
USA	United States of America (Spojené státy americké)
ÚSC	Územní samosprávný celek
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma Balanced Scorecard pro veřejnou správu	28
Obrázek 2: Městský znak.....	36
Obrázek 3: Strategická mapa města Hulín.....	70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza města Hulín	37
Tabulka 2: Struktura aktiv (v tis. Kč)	39
Tabulka 3: Struktura aktiv (v %)	40
Tabulka 4: Analýza stálých aktiv (v tis. Kč)	40
Tabulka 5: Struktura stálých aktiv (v %)	41
Tabulka 6: Analýza oběžných aktiv (v tis. Kč)	41
Tabulka 7: Struktura oběžných aktiv (v %)	42
Tabulka 8: Struktura pasiv (v tis. Kč).....	42
Tabulka 9: Struktura pasiv (v %)	43
Tabulka 10: Analýza vlastního kapitálu (v tis. Kč)	43
Tabulka 11: Struktura vlastních zdrojů (v %).....	44
Tabulka 12: Analýza cizích zdrojů (v tis. Kč)	44
Tabulka 13: Struktura cizích zdrojů (v %).....	45
Tabulka 14: Struktura nákladů (v tis. Kč).....	45
Tabulka 15: Struktura nákladů (v %).....	46
Tabulka 16: Struktura výnosů (v tis. Kč).....	46
Tabulka 17: Struktura výnosů (v %).....	47
Tabulka 18: Vývoj schváleného rozpočtu (v tis. Kč)	47
Tabulka 19: Vývoj upraveného rozpočtu (v tis. Kč)	48
Tabulka 20: Vývoj skutečného plnění rozpočtu (v tis. Kč)	48
Tabulka 21: Vývoj celkových rozpočtových příjmů (v tis. Kč)	49
Tabulka 22: Struktura skutečných příjmů (v Kč)	49
Tabulka 23: Vývoj celkových rozpočtových výdajů (v tis. Kč).....	51
Tabulka 24: Struktura skutečných výdajů (v Kč)	52
Tabulka 25: Provozní přebytek (v tis. Kč).....	53
Tabulka 26: Vývoj běžné likvidity	54
Tabulka 27: Vývoj pohotové likvidity.....	55
Tabulka 28: Vývoj okamžité likvidity	55
Tabulka 29: Celková zadluženost/1 obyvatele (v tis. Kč)	56
Tabulka 30: Vývoj celkové zadluženosti.....	56
Tabulka 31: Struktura ukazatele dluhové služby	57
Tabulka 32: Délka života respondentů ve městě	60

Tabulka 33: Co se občanům ve městě nejvíce líbí.....	61
Tabulka 34: Hodnocení spokojenosti občanů (v %).....	62
Tabulka 35: Co občanům ve městě chybí.....	63
Tabulka 36: Zhodnocení služeb a zařízení od občanů (v %).....	64
Tabulka 37: Oblasti rozvoje ve městě Hulíně (%).....	66
Tabulka 38: Cíle a měřítka občanské perspektivy.....	71
Tabulka 39: Rozvojové plochy.....	75
Tabulka 40: Výměry pozemků dle kultur.....	77
Tabulka 41: Míra nezaměstnanosti.....	78
Tabulka 42: Nezaměstnanost v okrese Kroměříž.....	78
Tabulka 43: Trestné činy a přestupky.....	81
Tabulka 44: Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy.....	81
Tabulka 45: Saldo skutečných příjmů a výdajů (tis. Kč).....	82
Tabulka 46: Saldo provozního rozpočtu (v tis. Kč).....	82
Tabulka 47: Celková zadluženost města Hulín (v %).....	83
Tabulka 48: Podíl celkových dotací vůči celkovým příjmům rozpočtu (v %).....	83
Tabulka 49: Využití majetku města Hulín (v %).....	84
Tabulka 50: Podíl výdajů na ochranu ŽP vůči celkovým příjmům (v %).....	85
Tabulka 51: Cíle a měřítka perspektivy interních procesů.....	85
Tabulka 52: Realizované investice a jejich výdaje.....	86
Tabulka 53: Připravované investiční akce.....	86
Tabulka 54: Počet podaných žádostí o informace.....	87
Tabulka 55: Počet akcí neziskových organizací.....	88
Tabulka 56: Plnění strategického plánu.....	89
Tabulka 57: Cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu.....	90
Tabulka 58: Spokojenost zaměstnanců úřadu.....	91
Tabulka 59: Výdaje na výpočetní techniku.....	92
Tabulka 60: Počet a výdaje na školení zaměstnanců.....	93
Tabulka 61: Časový plán projektu BSC.....	94

SEZNAM PŘÍLOH

P I	Rozvaha v letech 2011-2013
P II	Výkaz zisku a ztráty v letech 2011-2013
P III	Rozpočet v letech 2011-2013
P IV	Investiční akce a výdaje
P V	Dotazník pro občany města Hulín a pro zaměstnance MěÚ
P VI	Strategické aktivity města Hulín

Příloha P I: Rozvaha v letech 2011-2013

Číslo položky	Název položky	2011	2012	2013
	Aktiva celkem	526 119	514 458	545 114
<i>A.</i>	<i>Stálá aktiva</i>	<i>500 829</i>	<i>499 801</i>	<i>520 855</i>
A.I.	DNM	2 515	2 427	2 312
	Software	78	70	37
	Ostatní DNM	2 438	2 356	2 275
A.II.	DHM	412 898	412 612	434 690
	Pozemky	54 678	54 160	70 800
	Kulturní předměty	1 031	1 031	1 031
	Stavby	306 761	313 675	326 746
	SMV	12 227	11 737	11 027
	Nedokončený DHM	23 674	17 681	11 046
	Poskytnuté zálohy na DHM	14 528	14 328	14 041
A.III.	DFM	79 347	79 347	79 345
	Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	12 695	12 695	12 695
	Ostatní DFM	66 652	66 652	66 650
A.IV.	Dlouhodobé pohledávky	6 068	5 415	4 507
	Ostatní dlouhodobé pohledávky	6 068	5 415	4 507
<i>B.</i>	<i>Oběžná aktiva</i>	<i>25 291</i>	<i>14 657</i>	<i>24 259</i>
B.I.	Zásoby	54	53	136
	Materiál na skladě	54	53	136
B.II.	Krátkodobé pohledávky	14 505	2 225	2 723
	Odběratelé	1 677	519	498
	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 522	759	1 384
	Jiné pohledávky z hl. činnosti	2 150	923	831
	Daň z přidané hodnoty	2 636	0	0
	Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	10	24	11
	Dohadné účty aktivní	5 509	0	0
B.III.	KFM	10 732	12 379	21 400
	Základní běžný účet ÚSC	10 482	12 176	21 278
	Běžné účty fondů ÚSC	123	53	40
	Ceniny	128	150	82

Zdroj: Rozvahy města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Číslo položky	Název položky	2011	2012	2013
	Pasiva celkem	526 119	514 458	545 114
<i>C.</i>	<i>Vlastní kapitál</i>	<i>458 390</i>	<i>470 902</i>	<i>503 483</i>
<i>C.I.</i>	<i>Jmění ÚJ a upravující položky</i>	<i>422 902</i>	<i>430 058</i>	<i>449 260</i>
	Jmění ÚJ	535 661	535 870	551 725
	Transfery na pořízení DM	89 098	97 285	100 640
	Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	-201 857	-203 097	-203 097
<i>C.II.</i>	<i>Fondy ÚJ</i>	<i>138</i>	<i>177</i>	<i>103</i>
	Ostatní fondy	138	177	103
<i>C.III.</i>	<i>Výsledek hospodaření</i>	<i>35 349</i>	<i>40 668</i>	<i>54 112</i>
	VH běžného účetního období	13 040	5 318	13 444
	Nerozdělený zisk/ztráta minulých let	22 310	35 349	40 668
<i>D.</i>	<i>Cizí zdroje</i>	<i>67 729</i>	<i>43 556</i>	<i>41 631</i>
<i>D.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>42 453</i>	<i>36 940</i>	<i>32 425</i>
	Dlouhodobé úvěry	30 781	26 865	23 825
	Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	2 819	1 399	0
	Dlouhodobé přijaté zálohy	8 531	8 531	8 531
	Ostatní dlouhodobé závazky	323	145	70
<i>D.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>25 276</i>	<i>6 616</i>	<i>9 206</i>
	Dodavatelé	9 097	175	1 486
	Krátkodobé přijaté zálohy	1 300	92	4
	Závazky z dělené správy a kaucí	54	3 000	3 000
	Zaměstnanci	36	19	61
	Jiné závazky vůči zaměstnancům	803	746	865
	Zúčtování s institucemi soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	509	436	543
	Jiné přímé daně	126	101	118
	Daň z přidané hodnoty	0	47	54
	Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	5 771	0	6
	Výnosy příštích období	4 960	1 170	1 500
	Dohadné účty pasivní	2 522	759	1 420
	Ostatní krátkodobé závazky	98	71	149

Zdroj: Rozvahy města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty v letech 2011-2013

Číslo položky	Název položky	2011	2012	2013
A.	Náklady	67 965	74 058	83 180
A.I.	Náklady z činnosti	49 494	56 892	63 006
	Spotřeba materiálu	1 045	697	1 662
	Spotřeba energie	2 761	1 483	2 362
	Prodané zboží	5	2	4
	Opravy a udržování	1 395	1 861	3 451
	Cestovné	36	45	68
	Náklady na reprezentaci	122	151	167
	Ostatní služby	22 885	20 205	21 929
	Mzdové náklady	14 041	13 547	15 195
	Zákonné sociální pojištění	4 674	4 443	4 851
	Jiné sociální pojištění	24	65	66
	Zákonné sociální náklady	781	10	15
	Jiné sociální náklady	237	949	1 028
	Daň z nemovitostí	6	7	7
	Jiné daně a poplatky	72	96	102
	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	0	510	1
	Dary	73	71	23
	Manka a škody	0	296	50
	Zůstatková cena prodaného DHM	900	0	
	Odpisy dlouhodobého majetku	0	8 339	9 602
	Prodané pozemky	166	857	232
	Tvorba a zúčtování opravných položek	0	92	523
	Náklady z drobného dlouhodobého majetku	0	149	913
	Ostatní náklady z činnosti	268	3 016	744
A.II.	Finanční náklady	982	790	662
	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	2
	Úroky	889	790	660
	Ostatní finanční náklady	93	0	0
A.III.	Náklady na transfery	16 293	14 773	17 180
	Náklady územních rozpočtů na transfery	16 293	14 773	17 180
A.V.	Daň z příjmů	1 196	1 602	2 331
	Daň z příjmů	760	1 170	1 500
	Dodatečné odvody daně z příjmů	436	432	831

Zdroj: VZZ města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Číslo položky	Název položky	2011	2012	2013
B.	Výnosy	81 005	79 376	96 624
B.I.	Výnosy z činnosti	14 626	12 475	11 135
	Výnosy z prodeje vl. výrobků	8	0	0
	Výnosy z prodeje služeb	4 254	3 215	3 211
	Výnosy z pronájmu	2 455	2 461	2 964
	Výnosy ze správních poplatků	590	115	496
	Výnosy z místních poplatků	4 006	3 160	3 070
	Jiné výnosy z vlastních výkonů	1 421	920	4
	Jiné pokuty a penále	93	45	81
	Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků	218	1 652	428
	Výnosy z prodeje pozemků	1 398	715	679
	Ostatní výnosy z činnosti	184	192	203
B.II.	Finanční výnosy	1 365	686	792
	Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	0	0	11
	Úroky	514	459	396
	Výnosy z DFM	851	227	383
	Ostatní finanční výnosy	0	0	2
B.IV.	Výnosy z transferů	5 325	7 099	10 599
	Výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů	5 325	7 099	10 599
B.V.	Výnosy ze sdílených daní a poplatků	59 689	59 116	74 098
	Výnosy ze sdílené daně z příjmů fyzických osob	13 381	14 171	16 838
	Výnosy ze sdílené daně z příjmů právnických osob	15 218	12 872	16 396
	Výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty	24 929	24 261	31 065
	Výnosy ze sdílených majetkových daní	6 100	5 928	6 355
	Výnosy z ostatních sdílených daní a poplatků	61	1 884	3 443
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	14 236	6 920	15 775
	Výsledek hospodaření běžného účetního období	13 040	5 318	13 444

Zdroj: VZZ města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Příloha P III: Rozpočet v letech 2011-2013

Název položky	Rok 2011 (tis. Kč)		
	Schválený rozpočet	Upravený rozpočet	Skutečný rozpočet
Příjmy celkem	82 500	97 514	101 806
Daňové příjmy	63 350	63 350	64 468
Kapitálové příjmy	3 365	3 785	3 653
Nedaňové příjmy	6 991	11 169	12 639
Přijaté transfery	8 794	19 210	21 046
Výdaje celkem	83 495	98 509	95 226
Běžné výdaje	71 470	76 867	74 533
Kapitálové výdaje	12 025	21 642	20 693

Zdroj: Vlastní zpracování.

Název položky	Rok 2012 (tis. Kč)		
	Schválený rozpočet	Upravený rozpočet	Skutečný rozpočet
Příjmy celkem	68 840	83 418	89 946
Daňové příjmy	55 950	58 230	62 576
Kapitálové příjmy	500	1 170	1 782
Nedaňové příjmy	7 970	8 109	8 438
Přijaté transfery	4 420	15 909	17 151
Výdaje celkem	70 005	87 441	83 000
Běžné výdaje	66 410	69 005	65 339
Kapitálové výdaje	3 595	18 436	17 661

Zdroj: Vlastní zpracování.

Název položky	Rok 2013 (tis. Kč)		
	Schválený rozpočet	Upravený rozpočet	Skutečný rozpočet
Příjmy celkem	72 792	89 125	100 702
Daňové příjmy	62 670	66 988	76 719
Kapitálové příjmy	730	1 830	1 684
Nedaňové příjmy	5 040	7 994	9 986
Přijaté transfery	4 352	12 313	12 313
Výdaje celkem	72 792	90 125	87 190
Běžné výdaje	65 602	74 371	72 419
Kapitálové výdaje	7 190	15 754	14 771

Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha P IV: Investiční akce a výdaje

Rok	Investiční akce	Výdaje
2011	Regenerace panelového sídliště Sadová - III. etapa	3 004 156 Kč
	Rekonstrukce muzea Fr. Skopalíka Záhlinice	6 267 154 Kč
	Zateplení budovy Sportovního areálu v Hulíně	2 521 016 Kč
	Zateplení budov SVČ	2 062 589 Kč
	Instalace varovného a vyzumívacího systému - I. etapa	315 000 Kč
2012	Rekonstrukce chodníku ul. Holešovská - pravá strana	954 468 Kč
	Rekonstrukce chodníku ul. Holešovská - levá strana	2 818 658 Kč
2013	Vodovod Chrástřany a Záhlinice	14 184 443 Kč
	Oprava asfaltových ploch a vjezdu do muzea	341 220 Kč
	Instalace informačního a vyzumívacího systému - II. etapa	455 535 Kč
	Rekonstrukce chodníku okolo koupaliště	2 424 725 Kč
	Zřízení chodníku k ZŠ	149 781 Kč
	Zateplení domu s pečovatelskou službou	1 331 160 Kč

Zdroj: Interní materiály města Hulín v letech 2011-2013. Vlastní zpracování.

Příloha P V: Dotazník pro občany města Hulín a pro zaměstnance MěÚ

DOTAZNÍK

Milí spoluobčané,

naše město v současné době zpracovává svůj program rozvoje, ve kterém chceme vyjasnit priority rozvoje města a rozvrhnout jednotlivé rozvojové činnosti na nejbližší roky. Program rozvoje nám umožní lépe využít našich finančních prostředků, je i důležitým podkladem při získávání různých dotací na uskutečnění vybraných rozvojových záměrů. Považujeme za velmi důležité zjistit vaše názory na to, jaké by mělo naše město být a co pro to všichni můžeme udělat.

Současně budou údaje zjištěné dotazníkovým šetřením využity i pro Integrovaný plán rozvoje území, který zpracovává nově vzniklá obecně prospěšná společnost Místní akční skupina Jižní Haná se sídlem v Hulíně. Město Hulín je jedním ze zakládajících členů. Jejím cílem je napomáhat aktivitám, které vedou k podpoře projektů s přínosem pro rozvoj našeho území a území okolních členských obcí.

Obracím se na vás proto s žádostí o vyjádření názoru na otázky uvedené v tomto dotazníku. Výsledky průzkumu poslouží výlučně jako podklad pro zpracování programu rozvoje města a poskytnuté údaje budou pečlivě vyhodnoceny. O výsledcích budete průběžně informováni – na internetu, na vývěsce i na veřejném projednání.

Děkujeme Vám za spolupráci a projevený zájem.

Mgr. Roman Hoza
starosta města Hulína

Petr Polák
ředitel MAS

Dotazník s možností přímého vyplnění je přístupný na webových stránkách města Hulína www.hulin.cz/dotaznik. **Žádáme tímto o přednostní využití této možnosti, usnadníte nám tím navazující vyhodnocovací činnost.**

Pokud není uvedeno jinak, označte vždy jen jednu z nabízených odpovědí. Pokud si žádnou nevyberete, formulujte svůj názor do volného prostoru k otázce.

1. Co se Vám na městu Hulín nejvíce líbí?

.....

.....

.....

.....

2. Jak hodnotíte následující oblasti ve městě Hulíně

(v každém řádku zakroužkujte číslici, která odpovídá míře Vaší spokojenosti):

		Je mi to lhostejné	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné
1	Bydlení (život ve městě)	1	2	3	4	5
2	Školství – mateřská škola, jesle (provoz)	1	2	3	4	5
3	Školství - základní škola (provoz)	1	2	3	4	5
4.	Sociální služby – jesle (provoz)	1	2	3	4	5
5	Sociální služby – péče o seniory a postižené (kvalita a dostupnost)	1	2	3	4	5
6	Úroveň zdravotních služeb (kvalita a dostupnost)	1	2	3	4	5
7	Úroveň stravovacích služeb (kvalita a dostupnost)	1	2	3	4	5
8	Úroveň ubytovacích služeb (kvalita a dostupnost)	1	2	3	4	5
9	Dostupnost dopravního spojení	1	2	3	4	5
10	Možnosti kulturního a společenského života	1	2	3	4	5
11	Možnosti sportovního vyžití	1	2	3	4	5
12	Životní prostředí (vzhled a množství zeleně, veřej. ploch)	1	2	3	4	5
13	Celkový vzhled města	1	2	3	4	5
14	Možnost volnočasových aktivit pro děti a mládež	1	2	3	4	5
15	Pracovní příležitosti	1	2	3	4	5
16	Podmínky pro podnikání	1	2	3	4	5
17	Bezpečnost ve městě	1	2	3	4	5
18	Turistická atraktivita (rekreační vyžití, památky, cyklostezky)	1	2	3	4	5
19	Informovanost o dění v obci	1	2	3	4	5

3. Jaké služby nebo zařízení Vám ve městě nejvíce chybí?

.....

.....

.....

.....

.....

4. Pokuste se zhodnotit služby, zařízení, a infrastrukturu města (rozsah a technický stav)

(v každém řádku zakroužkujte číslici, která odpovídá míře Vaší spokojenosti):

		Dobré	Spíše dobré	Nevím	Spíše špatné	Špatné
1	Místní komunikace -technický stav	1	2	3	4	5
2	Chodníky - technický stav	1	2	3	4	5
3	Kapacita parkovacích ploch	1	2	3	4	5
4	Rozsah inženýrských sítí (plyno- vod, vodovod, kanalizace, el. vede- ní)	1	2	3	4	5
5	Rozsah veřejného osvětlení	1	2	3	4	5
6	Vzhled místního hřbitova	1	2	3	4	5
7	Třídění odpadů - dostupnost kon- tejnerů	1	2	3	4	5
8	Provoz sběrného dvora	1	2	3	4	5
9	Veřejná prostranství a budovy – opravy a údržba	1	2	3	4	5
10	Vzhled náměstí Míru	1	2	3	4	5
11	Možnosti pro výstavbu nových rodinných domů-rozvojové plochy	1	2	3	4	5
12	Zastávky hromadné dopravy	1	2	3	4	5
13	Úroveň sportovních areálů města	1	2	3	4	5
14	Úroveň koupaliště	1	2	3	4	5
15	Muzeum Františka Skopalíka	1	2	3	4	5
16	Zpravodaj města Hulína	1	2	3	4	5
17	Internetové stránky města	1	2	3	4	5
18	Plakátovací plochy města	1	2	3	4	5

5. Na kterou oblast rozvoje by měl být v našem městě kladen největší důraz?

(v každém řádku zakroužkujte číslici, která odpovídá důležitosti dle Vašeho názoru)

	Je mi to lhostejné	Nejvyšší	Vysoká	Nižší	Nejnižší	
1	Zlepšení podmínek pro rozvoj malého a středního podnikání	1	2	3	4	5
2	Podpora zemědělství, lesnictví, rybářství	1	2	3	4	5
3	Podpora bytové výstavby (dobudování sítí a komunikací)	1	2	3	4	5
4	Vytváření nových pracovních příležitostí	1	2	3	4	5
5	Zřízení dalších provozoven obchodu a služeb ve městě	1	2	3	4	5
6	Rozšíření zdravotnických a sociálních služeb	1	2	3	4	5
7	Rekonstrukce místních komunikací vč. chodníků	1	2	3	4	5
8	Zlepšení podmínek pro kulturní a sportovní aktivity	1	2	3	4	5
9	Oprava a údržba veřejných prostranství a budov	1	2	3	4	5
10	Péče o zeleň a životní prostředí ve městě	1	2	3	4	5
11	Podpora činnosti spolků	1	2	3	4	5
12	Rozvoj turistické atraktivity	1	2	3	4	5
13	Bezpečnost a ochrana občanů ve městě	1	2	3	4	5
Doplňte konkrétní záměr, který považujete za důležitý:						
14						
15						

6. Jste?

1. muž
2. žena

7. Dojíždíte za prací (do školy)?

1. ano
2. ne

8. Za prací či studiem dojíždíte do:

1. Kroměříže
2. Otrokovic
3. Zlína
4. Přerova
5. jina.....

9. K dojíždění využíváte?

1. osobní automobil
2. autobus
3. vlak
4. kolo
5. jiné.....

10. Váš věk?

- | | | |
|----------------|----------------|------------------|
| 1. do 15 let | 3. 19 – 29 let | 5. 50 – 65 let |
| 2. 15 – 18 let | 4. 30 – 49 let | 6. 66 a více let |

11. Vaše vzdělání:

- | | | | |
|------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------|
| 1. vysokoškolské | 2. středoškolské (s maturitou) | 3. střední odborné (vyučen) | 4. základní |
|------------------|--------------------------------|-----------------------------|-------------|

12. Zaměstnání:

- | | |
|------------------------|---|
| 1. soukromý podnikatel | 4. student |
| 2. zaměstnanec | 5. důchodce |
| 3. nezaměstnaný | 6. v domácnosti, (na mateřské dovolené) |

Soukromí podnikatelé, prosím, vyplňte i otázku č. 11

11 Je pro Vaše podnikání zajímavá příp. důležitá spolupráce s městem?

- | | |
|--------|-------|
| 1. ano | 2. ne |
|--------|-------|

Uveďte v čem ano, příp. proč ne

.....

.....

.....

12. V obci žiji:

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. méně než 10 let | 3. 21-40 let |
| 2. 11-20 let | 4. více než 40 let |

13. Typ Vaší domácnosti:

1. jednočlenná domácnost
2. domácnost bez dětí (příp. děti již bydlí jinde)
3. domácnost s nezaopatřenými dětmi (do 18 let)
4. vícegenerační domácnost
5. jiný typ

Dotazník pro zaměstnance Městského úřadu Hulín

1. Jak jste spokojen(a) ve svém zaměstnání s následujícími okolnostmi?

Odpovědi ohodnoťte pomocí bodové škály od 1 - 5 (1 = velmi spokojený, 2 = spíše spokojený, 3 = spokojený, 4 = spíše nespokojený, 5 = velmi nespokojený).

Pracovní podmínky (světlo, teplo, hluk)	
Pracovní zátěž (množství práce)	
Platové ohodnocení	
Mezilidské vztahy na pracovišti	
Zaměstnanecké výhody	
Jistota zaměstnání	
Možnosti dalšího vzdělávání (rozšíření kvalifikace)	

2. Jaká je Vaše průměrná denní doba v zaměstnání? Hodnotu uveďte prosím v hodinách.

3. Napište prosím, co byste chtěl(a), aby se na úřadě zavedlo/změnilo/zrušilo v rámci zvýšení Vaší pracovní spokojenosti?

Revitalizace parku za školou					x									
Revitalizace parku v Záhlinicích					x									
Výsadba zeleně					x									
Vybudování protipovodňových opatření								x						
Rekonstrukce tržnice	x													
Zajištění nové protihlukové stěny								x						
Zřízení samostatného příjezdu do areálu TOSu mimo sídliště	x													
Pravidelná aktualizace strategických dokumentů											x			
Zavedení e-mail kanálu														x
Neustálá snaha o kladné saldo rozpočtu a nízkou zadluženost									x					
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců												x		
Možnosti vzdělávání zaměstnanců														x
Zpracování nového Územního plánu											x			
Zavedení metody benchmarkingu										x				x
Pečlivá příprava investičních akcí										x				

Zdroj: Vlastní zpracování.