

Návrh projektového řešení měření výkonnosti instituce veřejné správy

Bc. Petra Šenkyříková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Petra Šenkyříková
Osobní číslo: M16586
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Návrh projektového řešení měření výkonnosti instituce veřejné správy

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I) Teoretická část

- Definujte základní pojmy týkající se hospodaření institucí veřejné správy.
- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku zaměřenou na vybrané metody měření výkonnosti ve veřejné správě.

II) Praktická část

- Charakterizujte vybranou instituci a proveďte analýzu hospodaření.
- Vypracujte návrh měření výkonnosti vybrané instituce pomocí zvolené metody.
- Zhodnoťte účinnost vybrané metody a projekt podrobně nákladové a rizikové analýze.

Závěr



Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley and Sons, c2008, 384 s. ISBN 978-0-470-18002-0.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C.H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 280 s. ISBN 978-80-247-5608-0.
- 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.
- VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 197 s. ISBN 978-80-7552-013-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. května 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně 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/bakalářské 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

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem z oblasti měření výkonnosti v instituci veřejné správy, konkrétně v obci Kvasice. Práce obsahuje teoretické poznatky o výkonu a výkonnosti obecně, i z pohledu municipálních jednotek, dále je řešena metoda Balanced Scorecard a oblast finančního řízení a finanční analýzy. Na teoretickou část navazuje část praktická, která je zaměřena na rozbor finanční stability obce pomocí finanční analýzy, v poslední části je vytvořen projektový návrh, jakým způsobem by obec mohla měřit svou výkonnost. Jako nástroj vhodný k měření výkonnosti obce Kvasice je zvolena metoda Balanced Scorecard.

Klíčová slova: výkonnost, balanced scorecard, finanční řízení, finanční analýza, municipality

ABSTRACT

Diploma thesis deals with measuring efficiency of the public administration institution, specifically in the Kvasice municipality. In the thesis we can find theoretical information about efficiency and performance from the municipality unit point of view and it also deals with the “balanced scorecard” method, further it deals with financial management and analysis. Applied part of the thesis is focused on financial stability of municipality using financial analysis methods. In the last part of the thesis we can find designed project for the municipality which could help them to find out, how to measure their efficiency. For Kvasice municipality is the chosen method – “balanced scorecard”

Keywords: efficiency, balanced scorecard, financial management, financial analysis, municipality

Touto cestou bych ráda poděkovala především Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za pomoc při zpracování a řadu doporučení k mé diplomové práci. Dále panu Ing. Dušanovi Odehnalovi za ochotu a vstřícnost poskytnout veškeré informace o obci Kvasice a v neposlední řadě mé rodině za velkou podporu.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝKONNOST A JEJÍ MĚŘENÍ	13
1.1 Přehled vývoje měření výkonnosti ve veřejném sektoru	14
1.2 Hodnocení výkonnosti ve veřejném sektoru	14
1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)	14
1.4 Charakteristika vybraných metod měření výkonnosti	15
1.4.1 Benchmarking	15
1.4.2 EFQM Model Excellence.....	16
1.4.3 Model CAF.....	17
1.4.4 Balanced Scorecard	18
2 SPECIFIKA METODY BALANCED SCORECARD	19
2.1 Poslání, vize a strategie	19
2.2 Fáze přípravy Balanced Scorecard	19
2.3 Čtyři perspektivy Balanced ScoreCard	20
2.3.1 Finanční perspektiva	20
2.3.2 Zákaznická perspektiva	20
2.3.3 Perspektiva interních procesů	21
2.3.4 Perspektiva učení se a růstu	21
2.3.5 Strategická mapa	22
2.3.6 Implementace a shrnutí BSC.....	23
3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A JEHO NÁSTROJE	24
3.1 Finanční řízení v obci	24
3.2 Finanční plánování	25
3.3 Fundraising	26
3.4 Rozpočet a rozpočtový proces	27
3.4.1 Rozpočtový proces	27
3.4.2 Typy územních rozpočtů	28
3.4.3 Členění územního rozpočtu.....	28
3.5 Finanční analýza	28
3.5.1 Specifika finanční analýzy ve veřejné správě	28
3.5.2 Zdroje dat pro finanční analýzu	29
3.5.3 Ukazatele finanční analýzy	29
3.5.4 Závěrečné shrnutí finanční analýzy	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 CHARAKTERISTIKA OBCE KVASICE	35
4.1 Z historie obce	35

4.2	Orgány obce	36
4.3	Organizační struktura obecního úřadu Kvasice	36
4.4	Dosavadní přístup k měření výkonnosti.....	36
5	ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ OBCE.....	38
5.1	Analýza příjmů a výdajů	38
5.1.1	Analýza příjmů.....	39
5.1.2	Analýza výdajů.....	43
5.2	Finanční analýza obce Kvasice.....	46
5.2.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	46
5.3	Analýza poměrových ukazatelů	53
5.3.1	Ukazatele autarkie	54
5.3.2	Ukazatel nákladové rentability.....	54
5.3.3	Ukazatele aktivity.....	55
5.3.4	Ukazatele financování	56
5.3.5	Ukazatele likvidity	56
5.3.6	Ukazatel dluhové služby	57
5.4	SWOT analýza.....	58
5.5	PEST analýza.....	59
5.5.1	Politické vlivy	59
5.5.2	Ekonomické vlivy	60
5.5.3	Sociální vlivy	60
5.5.4	Technologické vlivy.....	60
5.6	Závěrečné zhodnocení finanční analýzy.....	60
6	PROJEKT NÁVRHU MODELU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	62
6.1	Vize a strategické cíle obce Kvasice.....	62
6.1.1	Hlavní cíle obce Kvasice.....	62
6.1.2	Stanovení vize obce Kvasice.....	62
6.3	Strategická mapa obce	64
6.4	Tvorba Balanced Scorecard v obci Kvasice.....	64
6.4.1	Zákaznická perspektiva	65
6.4.2	Perspektiva finanční	73
6.4.3	Perspektiva interních procesů	77
6.4.4	Perspektiva učení se a růstu	79
6.5	Reporting.....	81
6.6	Časová a nákladová analýza projektu.....	82
6.6.1	Časová analýza projektu	82
6.6.2	Nákladová analýza projektu	82
7	ZHODNOCENÍ PROJEKTU	85
7.1	Přínosy modelu Balanced Scorecard	85

7.2 Rizika modelu Balanced Scorecard	86
ZÁVĚR	87
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
SEZNAM OBRÁZKŮ	92
SEZNAM TABULEK.....	93
SEZNAM GRAFŮ	95
SEZNAM PŘÍLOH.....	96

ÚVOD

Měření výkonnosti se v posledních letech stává důležitou součástí strategického řízení organizací. Firmy ze soukromého sektoru už vědí, že hodnotit výkonnost pouze pomocí ukazatelů finanční analýzy není dostačující a využívají dalších komplexnějších metod, aby jejich podnikání uspělo na trhu a dokázaly ustát vysokou konkurenci ve svém odvětví.

Zabývají se tímto hodnocením i instituce veřejné správy a má vůbec smysl využívat u nich metody měření výkonnosti? Odpověď zní, ano, jelikož i pro tyto neziskové organizace je důležitým aspektem sledování svého hospodaření a finanční stability. Je ovšem důležité zmínit, že z pohledu těchto organizací není hlavním cílem dosahování zisku ani zvyšování obrátu, ale spíše uspokojování potřeb obyvatelstva a ostatních uživatelů, kteří využívají jejich služeb.

Vybranou institucí veřejné správy pro tuto diplomovou práci je územně samosprávný celek, konkrétně obec Kvasice.

První část práce je zaměřena na problematiku výkonu a výkonnosti jak z obecného pohledu, tak z pohledu neziskových organizací. Součástí teoretické části je definice různých metod, které mohou být využity pro měření výkonnosti a vybrána jedna, konkrétně Balanced Scorecard, která je také blíže specifikována. Dále jsou zdůrazněny pojmy z oblasti finančního řízení, zejména pak dílčí ukazatele finanční analýzy nebo finanční plánování v oblasti municipálních jednotek.

V praktické části je zhodnoceno hospodaření obce Kvasice pomocí ukazatelů finanční analýzy za poslední 4 roky, součástí finanční analýzy je analýza vnitřního prostředí SWOT a analýza vnějšího okolí PEST.

Poslední třetí část obsahuje projekt implementace metody, která bude sloužit k měření výkonnosti obce Kvasice. Jako metoda měření je zvolena metoda Balanced Scorecard, důvodem výběru je její komplexnější zaměření jak na finanční, tak i nefinanční ukazatele.

Na konci projektové části je nastíněna časová a nákladová analýza implementace a jsou zhodnoceny přínosy a rizika využití této metody.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je implementace metody Balanced Scorecard do vybrané účetní jednotky – obce Kvasice. Dílčí cíle se zabývají literární rešerší vybraných zdrojů a v praktické části zhodnocení obce pomocí finanční analýzy.

V části teoretické bude využita metoda literární rešerše, kdy budou prostudovány literární prameny, které jsou zaměřeny na problematiku výkonnosti a metod jejího měření, Balanced Scorecard a finanční řízení a hospodaření obce pomocí rozpočtu.

V praktické části je využita metoda finanční analýzy pro zjištění stavu hospodaření a zhodnocení pozitivních nebo negativních výsledků, a analýza vnitřního (SWOT) a vnějšího prostředí (PEST). Dále bude provedena syntéza vybraných hodnot, které budou následně využity v projektové části.

V projektové části je využita metoda měření výkonnosti Balanced Scorecard. Jako první budou stanoveny vize a strategické cíle organizace, následně bude vytvořena strategická mapa, která slouží ke stanovení vhodných měřítek, a to jak finančních, tak nefinančních.

V poslední řadě bude nastíněna časová analýza projektu, která je stanovena zhruba na 5 měsíců a dále nákladová analýza a analýza rizik a přínosů.

Důležitým prvkem projektu je dotazníkové šetření mezi občany i zaměstnanci.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST A JEJÍ MĚŘENÍ

Podle Wagnera lze pojem výkonnost charakterizovat několika různými způsoby. Z ekonomického pohledu jde o jakési dosažení prospěchu pro konkrétní organizaci. Tento prospěch je pak určitým dopadem nějaké činnosti, který se podílí na zvyšování kvality ekonomického subjektu. (Wagner, 2009, s. 17 – 18)

Každý subjekt může výkonnost hodnotit jinak, z pohledu vlastníka je důležitá návratnost vloženého kapitálu, z pohledu zaměstnance je to výše mzdy a dalších odměn. Je tedy jisté, že škála měřítek, kterými lze výkonnost hodnotit je poměrně rozsáhlá. V podnikatelském sektoru lze za hlavní měřítko výkonnosti považovat hodnotu podniku, která poskytuje nejširší oblast informací. (Pavelková, 2009, s. 14)

Mezi tradiční ukazatele patří například ukazatelé rentability, které se ovšem zaměřují především na maximalizaci zisku, což je jejich hlavní cíl.

Moderní ukazatele více propojují všechny činnosti v podniku a za hlavní cíl považují zvyšování hodnoty vloženého kapitálu pro vlastníky. Mezi tyto ukazatele lze zařadit například EVA, MVA nebo CFROI. (Pavelková, 2009, s. 17)

Pro posuzování výkonnosti podniku lze využít jak finančních, tak nefinančních ukazatelů, které mohou poskytnout informace o schopnosti podniku prosadit se mezi ostatními podniky v obdobném oboru a také poukazují na odlišné možnosti, které povedou ke zvyšování výkonnosti. Ukazatele lze členit například takto:

Finanční ukazatele

- Ukazatele výsledku hospodaření
- Poměrové ukazatele
- Hodnotové řízení podniku
- Soustavy ukazatelů finanční výkonnosti

Nefinanční ukazatele

- Benchmarking
- Outsourcing
- BSC

(Kisel'áková, Šoltés, 2017, s. 25)

1.1 Přehled vývoje měření výkonnosti ve veřejném sektoru

Výkonnost v oblasti veřejného sektoru začala být zmiňována až v 80. letech minulého století. V tomto období se zadluženost pohybovala na nízké úrovni a prostředky do rozpočtu byly přidělovány pomocí metody indexace, kdy přehled těchto prostředků byl evidován pouze na peněžní bázi a finanční kontrola sledovala rozpočtové příjmy a výdaje na základě související legislativy. (Vodáková, 2016, s. 30)

V následujících letech se do řízení veřejných institucí začaly více zavádět podnikové prvky. V současné době není známo příliš prokazatelných důkazů o následném zvyšování výkonnosti veřejného sektoru, je ale na místě zmínit, že důvodem není samotné využívání nástrojů měření, ale spíše špatná nebo nedostatečná implementace vhodných měřítek nebo špatné nastavení cílů organizace. (Vodáková, 2016, s. 37)

1.2 Hodnocení výkonnosti ve veřejném sektoru

Zavedení hodnocení výkonnosti ve veřejném sektoru by mělo pomoci snižovat náklady a zefektivnit kontrolu veřejných financí. Měření výkonnosti funguje na stejném principu jako u soukromých organizací, kdy je třeba plnit stanovené cíle, je proto žádoucí, aby byl před začátkem měření zjištěn skutečný (počáteční) stav zvoleného objektu. K zjišťování skutečného stavu lze použít například metodu evidence, dotazník, rozhovor, analýzu dat nebo všechny metody spojit. K následnému měření výkonnosti se dá využít několik typů měření, například měření účinků, modelové měření nebo strategické měření. Následuje srovnání hodnot a zjištění zda bylo dosaženo vytyčeného cíle. (Vodáková, 2016, s. 42)

1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

V nejzákladnějším smyslu lze indikátor definovat jako znatelný objekt, vlastnost nebo proces, který se projeví jako jiný objekt, který ovšem není stejně očividný. Indikátory samy o sobě nemají příliš dobrou vypovídací schopnost, je důležité je správně porovnávat a interpretovat. Získané výsledky indikátorů monitorujeme a srovnáváme se stanovenými cíli, s podobnými subjekty, se stavem v uplynulém období nebo s hodnotami nižších nebo vyšších organizačně-správních celků. Smyslem zhodnocení vlastního stavu je v podstatě snaha o dosažení vytyčených cílů. Nejvhodnější je skupina výkonnostních ukazatelů, které porovnávají sledovaný stav se stavem cílovým. (Pavlík a kol., 2020, s. 34)

Klíčové ukazatele výkonnosti jsou považovány za hlavní složku systému BSC. Slouží k vyhodnocení plnění strategických cílů, lze konstatovat, že jsou s cíli totožné. Jako příklad KPI lze zvolit cílový roční obrat, např. 100 mil. Kč., měřicí hodnotou jsou pak miliony Kč. Strategické cíle musí splňovat parametry metody SMART, čili konkrétně stanovené, měřitelné, dosažitelné, realistické a měřitelné v čase. Při hledání vhodných klíčových ukazatelů by se manažeři měli zaměřit především na ty klíčové, které skutečně souhrnně odpovídají směru, kterým se firma zabývá a vyhnout se přehnanému množství ukazatelů, které mnohdy sice hodnotí výkonnost, ale ne tak, jak firma potřebuje. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 94)

Příklady KPI prvního souhrnného typu:

- Index spokojenosti zákazníků
- Zisk před zdaněním
- Ziskovost zákazníků

Tyto KPI sice mají vypovídací schopnost o celkové výkonnosti firmy v nejrůznějších oblastech, ovšem nedávají skutečnou odpověď, co podniknout, abychom výkonnost firmy skutečně zvýšili. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 95)

1.4 Charakteristika vybraných metod měření výkonnosti

Měření výkonnosti organizace lze provádět mnoha metodami. Mezi nejznámější a nejvíce používané řadíme například benchmarking nebo EFQM Model Excellence.

1.4.1 Benchmarking

Benchmarking je specifická metoda, která napomáhá zvyšování kvality a výkonnosti. Umožňuje nalézt ideální postupy, které povedou k dosahování nejlepších výsledků. Benchmarking úzce souvisí s konkurencí a s jeho pomocí lze rozeznat konkurenční výhody. Metoda benchmarkingu je ve většině případů uskutečňována pomocí čtyř kroků, které jsou vzájemně provázány. Jedná se o **sebehodnocení, provedení vnitřního benchmarkingu, hledání externích partnerů a vlastní porovnání**. (Krbová, 2016, s. 108)

Měřítka výkonu, která se využívají při benchmarkingu byla zavedena pro porovnání služeb municipalit a měla by více vypovídat o činnosti organizace než o pracovní zátěži zaměstnanců. (Šebestová, 2008, s. 33)

1.4.1.1 Druhy benchmarkingu

Benchmarking je možno zkoumat ze dvou pohledů, a to z pohledu objektu zkoumání a z pohledu prostředí, kde se benchmarking vykonává.

Benchmarking z pohledu objektu zkoumání:

- **Procesní** – tento druh benchmarkingu je zaměřen na aktivity, které se zabývají měřením vývoje organizace a následně jeho porovnáváním. Je důležité porovnávat podobné procesy, například měření spokojenosti klientů s procesem rezervací v divadle.
- **Funkcionální** – zabývá se srovnáváním funkcí a je vhodný zejména pro ty organizace veřejného sektoru, které poskytují služby obyvatelstvu. U tohoto typu benchmarkingu není nutností porovnávat s přímou konkurencí, ale s podobnou službou. Jako příklad lze uvést obec, která pronajímá nebytové prostory a jako srovnání zvolí soukromého podnikatele, který vykonává stejnou službu.
- **Výkonový** – jedná se o přímé porovnávání výkonových ukazatelů. Je vhodné vybírat pro srovnání spíše zahraniční organizace, jelikož v domácím prostředí často nepůsobí konkurence. Příkladem tohoto typu benchmarkingu je počet občanů, kterým byla za daný časový úsek poskytnuta stejná služba.

(Vodáková, 2013, s. 168 – 169)

Benchmarking z pohledu prostředí:

- **Interní** – jedná se o srovnávání obdobných služeb nebo činností, v rámci jedné organizace, například na úrovni oddělení či středisek. Na rozdíl od externího benchmarkingu je doba zpracování rychlejší a zejména není problém se získáváním potřebných informací.
- **Externí** – jedná se o srovnávání procesů u jiných organizací. Častou nevýhodou bývá získávání subjektu pro srovnávání, protože ne každý je ochoten poskytnout své údaje.

(Vodáková, 2013, s. 170)

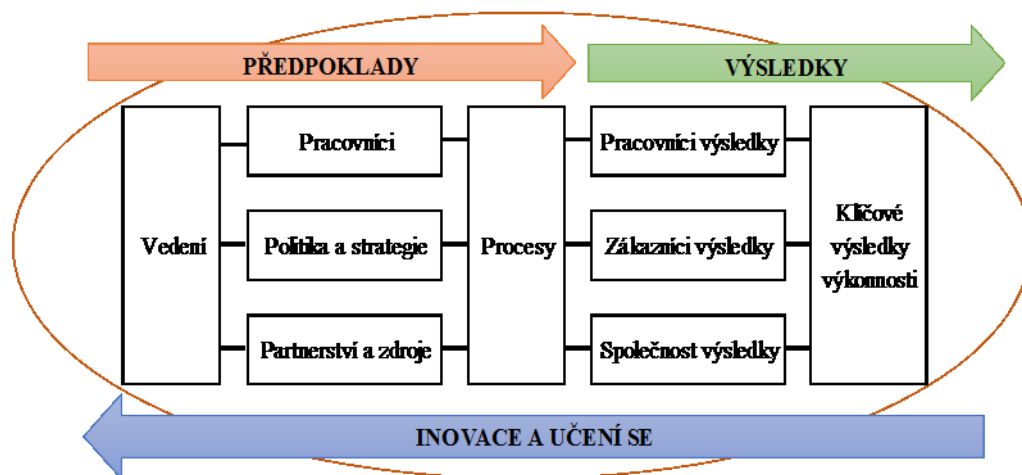
1.4.2 EFQM Model Excellence

Jedná se o nástroj, který umožní zhodnotit výkonnost organizace bez ohledu na odvětví, velikost nebo dobu působení. Lze jej zařadit ke komplexním konceptům, který umožňuje

ucelený pohled na výkonnost organizace a její činnosti. (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 55)

Koncept je rozdělen do devíti hlavních kritérií, kdy prvních pět, radí, jak by mělo být postupováno v organizaci, čili jaké metody a postupy by měla organizace používat, aby dosáhla nejvyšších výsledků. Kritéria těchto výsledků, pak uvádějí, čeho již organizace dosáhla ve významných oblastech. (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 55)

Model ukáže ty oblasti, které je v organizaci třeba zlepšit a umožní ještě výhodněji využít silné stránky podniku. (Duchoň, 2011, s. 15)



Obr. 1. - Schéma EFQM modelu a jeho kritérií

Zdroj: Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011, s. 56

1.4.3 Model CAF

Metodu CAF lze popsat jako instrument vhodný pro zlepšování kvality a výkonnosti všech druhů organizací veřejného sektoru. Pomocí CAF lze provádět tzv. bodové hodnocení dosahovaných cílů, které úřad nebo jiná organizace vykonává ke svým zákazníkům nebo zaměstnancům. Vyhrazuje oblast efektivního, kvalitního a výkonného vedení a řízení úřadu, a je základem jak pro strategické, tak i operativní plánování. (Petrůj, 2014, s. 108 – 109)

V podstatě vychází z modelu EFQM a bývá překládán jako společný hodnotící rámec. Cílem modelu je zajistit prostý systém, který by byl shodný pro všechny organizace veřejného sektoru a dokázal je tak hodnotit jednotně na základě získaných informací. Je v podstatě založen na zjišťování silných a slabých stránek. (Duchoň, 2011, s. 22)

V modelu CAF existují čtyři hlavní cíle:

- Seznámení veřejné správy se sebehodnocením
- Získat analýzu dané organizace a přehled aktivit
- Sloužit jako propojení různých nástrojů
- Usnadnit benchmarking mezi jednotlivými organizacemi

Při aplikaci modelu CAF často dochází k určitým bariérám z pohledu subjektivních faktorů, kdy manažeři nedisponují dostatečnými znalostmi o smyslu sebehodnocení. (Duchon, 2011, s. 25)

1.4.4 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard byla objevena profesorem Kaplanem a Nortonem v roce 1990. Představuje jakýsi nástroj, který využívají vedoucí organizace při komunikaci se svými zaměstnanci nebo externími zainteresovanými stranami. Jedná se o využívání výkonnostních faktorů, jimiž organizace dosáhne svého poslání a strategických cílů. (Niven, 2008, s. 13)

Balanced Scorecard se stala významným komunikačním nástrojem řízení, říká, že finanční a naturální měřítka musejí být vhodně definována, propojena a převedena pro správné využití řídicími pracovníky na všech úrovních podnikového řízení. (Fibírová, Šoljaková, 2005, s. 48)

Koncept BSC je zařazen k nejkvalitnějším konceptům měření výkonnosti, díky kterému lze propojit i ostatní koncepty (EFQM, EVA, benchmarking) a vytvořit celistvý obraz o systému řízení výkonnosti podniku. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 53)

2 SPECIFIKA METODY BALANCED SCORECARD

2.1 Poslání, vize a strategie

Poslání neboli mise poukazuje, jak by firma chtěla být vnímána veřejností. Obsahem mise mohou být například i etické nebo společenské hodnoty. Na základě poslání je možné předat do širokého okolí různé informace, že se snažíme o určitý společenský přínos.

Vize vyjadřuje, čím by se firma chtěla stát, jaké budoucí pozici chce dosáhnout. Měla by být dostatečně srozumitelná všem subjektům, kterým je určena a které by měla oslovit.

Strategie určuje, jakým způsobem chceme dosáhnout stanovených dlouhodobých cílů. Stanovení správné strategie je nejdůležitějším úkolem a má zásadní vliv na další prvky implementace. (Srpová, 2020, s. 200)

2.2 Fáze přípravy Balanced Scorecard

V první fázi je důležité, aby si organizace stanovila hlavní strategický cíl. Na základě toto cíle budou formovány další dílčí cíle ze čtyř oblastí Balanced Scorecard. Jedná se o finanční oblast, zákaznickou oblast, oblast interních procesů a oblast učení se a růstu.

V případě organizací, které byly založeny za účelem dosažení zisku, je nejdůležitější oblastí ta finanční, od které se odvíjí další oblasti. Pokud se jedná o neziskovou organizaci, ať už státní či nestátní, hlavní oblastí, na kterou se zaměřují je ta zákaznická. Důvod je takový, že neziskové organizace si kladou za hlavní cíl uspokojení potřeb svých zákazníků, ať už občanů, žáků školy nebo členů spolku. Aby mohlo k tomuto uspokojení dojít, je za potřebí zjistit jaké potřeby zákazníci mají a snažit se je uspokojit. (Vodáková, 2016, s. 51)

Oblast zákaznická tedy specifikuje přání a potřeby zákazníků. Oblast finanční se zabývá rozpočtem, oblast interních procesů různými postupy, které se dějí uvnitř firmy a oblast učení se a růstu věnuje pozornost zaměstnancům a informačním systémům, například zvyšování kvalifikace, zvyšování spokojenosti a motivace k další činnosti.

Důležitým prvkem Balanced Scorecard je tzv. strategická mapa, do které se zanesou hlavní vize podniku, a dále se odvíjí další dílčí cíle a měřítka v jednotlivých oblastech. (Fibírová, Šoljaková, 2005, s. 50)

2.3 Čtyři perspektivy Balanced ScoreCard

2.3.1 Finanční perspektiva

Cíle a měřítka ve finanční perspektivě určitým způsobem formulují finanční výkonnost a také poskytují další data a informace pro zhodnocení cílů a měřítek u ostatních tří perspektiv. Při stanovení podnikových strategií a finančních cílů hraje roli i to, v jaké fázi životního cyklu se organizace zrovna nachází. Metoda Balanced Scorecard člení strategie na tři základní oblasti, kterými jsou růst, udržení a nejvyšší výnosy. Pro každou tuto oblast musí být stanovena odlišná měřítka. Kromě fáze růstu je důležité cíle nastavit i z hlediska odvětví nebo konkurenčního prostředí. Jako základní měřítka pak patří například ROE, ukazatel tvorby cash flow nebo ekonomická přidaná hodnota. (Růčková, 2019, s. 103 – 104)

Finanční perspektiva se soustředí především na uspokojení potřeb vlastníků a to kvalitním zhodnocováním vloženého kapitálu. Veškeré cíle a měřítka, která byla zvolena, by měla propojovat další perspektivy BSC. Mezi důležité cíle finanční perspektivy lze zařadit například ROE, EVA, atd. (Pavelková, 2013, s. 195)

Ve finanční perspektivě lze využít velké množství měřítek od klasických, jako je hodnota zisku, nákladu nebo tržeb, přes poměrové ukazatele finanční analýzy, jako je aktivita, rentabilita, zadluženost, až k měřítkům návratnosti investic. V podnicích soukromého sektoru se finanční oblast snaží o hodnotově orientované řízení, kdy hlavním cílem je vytváření určité hodnoty. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 56)

2.3.2 Zákaznická perspektiva

Pohled zákazníka je velmi důležitý a organizace by se proto měli snažit o opatření týkajících se nejžádanějších skupin zákazníků. Zákazníci vytvářejí strategické cíle podniku, které se zasahují i na různé typy trhů, kterým chce firma konkurovat. Klasicky často využívanými měřítky v zákaznické oblasti jsou spokojenost stávajících zákazníků, počet nových zákazníků nebo kolik zisku přinese každý zákazník. Je důležité vzít v úvahu fakt, že zákazníka zajímá cena produktu, jeho kvalita, doba dodání a hodnota, kterou produkt přináší a s touto informací dále pracovat při sestavování konkrétních měřítek strategických cílů. (Tomek a Vávrová, 2009 s. 55)

Spokojenost zákazníků jako měřítka by však měla být propojena i s finančními měřítky. Vzhledem k tomu, že zákazníci jsou kupujícími produktu, ovlivňují zvyšování a snižování

celkové hodnoty profitu společnosti, musí si podnik dobře stanovit své obchodní charakteristiky, tak, aby pozitivně ovlivnila zákazníka ke koupi výrobku nebo služby a ten nevyužil nabídky služeb u konkurence. (Vodáková, 2016, s. 21)

2.3.3 Perspektiva interních procesů

Hlavním posláním této perspektivy je odhalování procesů, které jsou kritické a organizace v nich chce dosáhnout co nejlepších výsledků, hlavním záměrem je uspokojení svých finančních cílů a potřeb zákazníků. (www.kvalitavs.cz)

Procesy, které v podniku probíhají, je třeba zorganizovat tak, aby poskytované výrobky a služby byly přesně takové, jaké je zákazníci požadují. Je třeba také dbát na to, aby z pohledu podniku byly tyto výstupy prováděny co nejehospodárněji. Existují tři procesy, které sestavují tzv. hodnotový řetězec, a to:

- Proces inovační, kde jsou zjišťovány potřeby zákazníků a následně aplikovány na zlepšování poskytovaných výrobků a služeb.
- Proces provozní, který je zaměřen jak na objednávky zboží a služeb, tak na proces dodání konečnému spotřebiteli. Zkoumá se délka dodání, kvalita zboží a služeb a také náklady.
- Proces poprodejní, je určen k inkasování finančních prostředků za poskytnuté zboží a služby, ale také zodpovídá za následné reklamace a servis výrobků.

(Pavelková, 2013, s. 196)

Vytváření systému managementu by mělo být směřováno k vývoji dalších nových procesů, které by mohly poskytnout zlepšení řízení, či zdokonalit výrobu nových výrobků a služeb a pomoci tak navázat kontakt s novými zákazníky. (www.kvalitavs.cz)

2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva propojuje ostatní tři perspektivy. Aby se organizace mohla dále rozvíjet, je třeba využít tři skupiny zdrojů, a to pracovníky, informační systémy a podnikové postupy. Jestliže chce podnik dosahovat vysoké výkonnosti, je třeba investovat právě do svých zaměstnanců a systémů. Schopnosti, znalosti či motivace zaměstnanců a kvalitní výkonné systémy patří ke klíčovým skutečnostem této perspektivy. (Pavelková, 2013, s. 197)

Tři hlavní oblasti:

- Schopnosti zaměstnanců
- Motivace
- Schopnosti informačního systému

(Norton, 2008, s. 115)

Zjednodušeně lze říci, že se oblast učení a růstu perspektiva se zabývá infrastrukturou organizace nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Vychází ze základních zdrojů: lidí, systémů a procedur organizace. Využívá se při odhalení velkých rozdílů mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost organizace zásadním způsobem zvýšila. Tato perspektiva je proto nástrojem pro odstraňování nastíněných rozdílů. Zjištění se stala podkladem pro naformulování cílů např. v těchto oblastech: rekvalifikace zaměstnanců, zlepšování informačních technologií a systémů, zdokonalování procesů a postupů organizace.

2.3.5 Strategická mapa

Strategická mapa je z pohledu BSC velice důležitým prvkem, jelikož jsou zde každému cíli přiřazena měřítka. Mapa musí být přehledná, a musí z ní být patrné, co je třeba udělat a kdo je za uskutečnění plánované činnosti zodpovědný. Strategická mapa by měla obsahovat:

- Stanovené strategické cíle v každé perspektivě
- Stanovení měřítek pro všechny cíle a stanovení hybných sil těchto měřítek
- Kompenzace měřítek a sil nestrategickými měřítky
- Propojení cílů, měřítek a hybných sil

(Pavelková, 2013, s. 198)

Návrhem strategické mapy by se kromě managementu měli zabývat i zaměstnanci na nižších úrovních a měla by zahrnovat i potřeby samotných zákazníků, v případě veřejného sektoru například občanů. Při mapování a stanovení strategického cíle jde především o vzájemnou komunikaci a dorozumění mezi zúčastněnými pracovníky. (Vodáková, 2016, s. 56)

2.3.6 Implementace a shrnutí BSC

Implementace BSC do firmy je zdlouhavý a náročný proces, který ve většině případů zabere několik měsíců (nejméně 5). Je tak zapotřebí vyhotovit i časový rámeček a nákladovou analýzu na zavedení této metody. Do tvorby a následného zavádění je za potřebí zainteresovat jak zaměstnance, tak vedení. (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017, s. 98)

Hlavním bodem implementace je transformace strategických cílů do čtyř hlavních perspektiv, dále dostatečně zorganizovat pracovníky, kteří se na BSC budou podílet, v tomto bodě je velice důležitá komunikace. Pracovníci následně stanoví tzv. klíčové ukazatele výkonnosti, s kterými následně budou pracovat a na závěr by měl být celý cyklus ukončen získáním zpětné vazby a projednáním výsledků samotné implementace. (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017, s. 100)

3 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A JEHO NÁSTROJE

Finanční řízení zastává v podniku důležitou funkci, kdy napomáhá kontrolovat a řídit, zda prostředky, které byly vloženy do podnikání, budou v dalších obdobích přinášet adekvátní užitek. (Čižinská, 2018, s. 24 – 25).

Finanční management lze chápat jako nástroj vhodný k získávání finančních zdrojů, jak externích, tak interních a následně aplikovat jejich optimální využití ke splnění základních finančních cílů podniku. (Nývltová, 2010, s. 11)

Podle Hommerové, Hejdukové a Krechovské (2018, s. 20) jde ve finančním řízení nejen o získávání zdrojů k naplnění základního cíle, ale také o propojení všech procesů, které v podniku probíhají a na jejich základě poté vyčíslit výsledný efekt, který dopadá na celý systém.

3.1 Finanční řízení v obci

Na následujícím obrázku lze vidět specifika mezi ziskovou a neziskovou organizací v oblasti stanovení dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů podnikání. Je zřejmé, že hlavním dlouhodobým cílem ziskových organizací je růst tržní hodnoty a maximalizace zisku, oproti tomu neziskové organizace považují za hlavní cíl získávání zdrojů na financování svého poslání, pro které byla založena. Střednědobý cíl neziskové organizace je dosažení finanční soběstačnosti a krátkodobý cíl je u obou organizací totožný, což je logické, jelikož bez schopnosti platit každodenní potřeby, by nemohly dosahovat dalších vytyčených cílů. (Hommerová, Hejduková a Krechovská, 2018, s. 25)



Obr. 2 – Rozdílné cíle v ziskovém a neziskovém sektoru

Zdroj: Hommerová, Hejduková a Krechovská, 2018, s. 25

Hlavní úkoly finančního řízení:

- Zajištění potřebného kapitálu a cash flow – časové a hodnotové plánování, jak nakládat s příjmy a výdaji organizace.
- Zajištění finanční stability a autarkie organizace, jinak řečeno zajistit rovnováhu mezi příjmy a výdaji organizace. Organizace v neziskovém sektoru jsou ve většině případů financovány z dotací veřejných rozpočtů, proto je nutné využívat i záložních zdrojů, pokud by dotace byla opožděna, zejména začátkem období.
- Zajištění dostatečné likvidity organizace
- Hospodařit na principu 3E, tedy hospodárně, účelně a efektivně využívat svěřené finanční prostředky.
- Zajištění co nejvyšší výkonnosti organizace

K zajištění hlavních úkolů finančního řízení je nutné vykonávat nezbytné činnosti jako je finanční plánování, fundraising a zhodnocení finančního zdraví a výkonnosti organizace.

Finanční plánování se soustředí především na rozpočet organizace, ze kterého vychází a také se zaměřuje na strategické cíle.

Fundraising se zabývá získáváním finančních i nefinančních zdrojů, pomocí kterých organizace zajistí svoji udržitelnost. V případě neziskových organizací se jedná o vícezdrojové financování.

Zhodnocení finančního zdraví a výkonnost organizace – jako prostředek pro hodnocení finanční stability využívají organizace například finanční analýzu a její ukazatele, dále SWOT analýzu a výkonnostní modely jako například Balanced Scorecard, který byl detailně popsán v předchozí kapitole.

Důležitou činností je také monitorování prováděných akcí, následná kontrola dosažených výsledků, zda odpovídají nastavenému plánu či nikoli a samozřejmě snaha o zajištění nápravy v případě zjištění nedostatků. (Hommerová, Hejduková a Krechovská, 2018, s. 25)

3.2 Finanční plánování

Pokud chce organizace dosahovat dlouhodobého úspěchu je finanční plánování jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního řízení. Každá organizace, ať už zisková či nezisková by se měla věnovat řádnému plánování všech činností a akcí, kterých chce dosáhnout, aby

na jejich základě mohla vytvářet strategické finanční plány na následující období. Finanční plány lze členit na dlouhodobé v řádech několika let a krátkodobé, většinou na jeden rok. Plánování se v neziskových organizacích soustředí na tvorbu rozpočtu. Organizace je založena za určitým účelem a má stanoven svůj finanční cíl, finanční plánování pomáhá sjednotit veškeré aktivity a vytvořit takový finanční plán v peněžních jednotkách, které povedou k naplnění cíle. (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 69)

Ve většině neziskových organizacích existuje vedle činnosti hlavní i činnost vedlejší neboli doplňková, obě tyto činnosti vyžadují tvorbu rozpočtu, kdy u činnosti hlavní se jedná o vyrovnaný rozpočet, čili náklady se rovnají výnosům a u činností doplňkových by měl být navržen rozpočet kladný, výnosy budou převyšovat náklady. (Hommerová, Hejduková, Krechovská, 2018, s. 27)

3.3 Fundraising

Fundraising představuje získávání zdrojů, jak finančních, tak nefinančních do organizace. Mezi organizace, které jsou financovány fundraisingem se řadí zejména nevládní neziskové organizace, obce, kraje nebo příspěvkové organizace. Naopak mezi ty, kteří bývají osloveni a požádáni o pomoc se řadí firmy, orgány EU, krajské a místní úřady a tak dále.

Hlavní pravidla fundraisingu:

1. Plánování – každá organizace musí přesně kvalifikovat své poslání a na základě toho se rozhodnout kolik zdrojů bude ke své činnosti a na své aktivity potřebovat. Je tedy zapotřebí sestavit si finanční plán na delší dobu a organizaci poznat do nejmenšího detailu, aby bylo možné sestavit výslednou strategii.
2. Stanovení možných dárců a sponzorů – nejjednodušším způsobem je hledat informace o firmách pomocí webových stránek daných organizací, kde lze dohledat, jestli již firma někoho podporuje.
3. Podání žádosti – hlavní krok k úspěchu, kdy nejlepším způsobem je osobní setkání.
4. Při podávání žádosti je důležité pravdivým a důvěryhodným způsobem sponzora přesvědčit, že právě naše organizace potřebuje pomoc, popsat jak si organizace stojí po ekonomické stránce a uvádět konkrétní čísla.

(Boukal, 2013, s, 28)

3.4 Rozpočet a rozpočtový proces

Na území České republiky jsou na úrovni územní samosprávy sestavovány územní rozpočty obcí a krajů, lze je označit jako decentralizované peněžní fondy, ve kterých jsou kumulovány příjmy, které obec získá přerozdělováním, příjmy získané vlastní činností a výdaje. Lze říci, že rozpočet představuje celkový přehled příjmů a výdajů za rozpočtové období, čili za kalendářní rok. (Provazníková, 2015, s. 51)

Pokud výdaje převyšují příjmy, jedná se o tzv. schodek v rozpočtu, naopak pokud příjmy převyšují výdaje, jedná se o tzv. přebytek. Je třeba rozlišovat mezi deficitem a dluhem. Dluh je v daném čase udáván jako součet všech dílčích rozpočtových schodků, to znamená, že dluh je kumulativním přebytkem minulých výdajů oproti minulým příjmům. V roce s deficitem tedy dluh stoupá, v roce s přebytkem naopak dluh klesá. (Rosen, 2010, s. 298)

3.4.1 Rozpočtový proces

Rozpočtovým procesem se rozumí postupy platné pro sestavování, schvalování, realizaci a následnou kontrolu rozpočtového hospodaření. Procesy trvají tři roky a neustále se prolínají. (Řezníčková, 2019, s. 77.)

Jedná se o sestavení rozpočtu v třídění na jednotlivé položky, finanční prostředky jsou pak přerozdělovány různým institucím. (Sedmihradská, 2015, s. 28)

Rozpočtový proces zahrnuje pět vývojových fází:

- Sestavení návrhu rozpočtu
- Projednání a schválení rozpočtu, v případě obecního rozpočtu, je hlavním úkolem, jak zajistit soulad mezi rozpočtem, který byl schválen zastupitelstvem a skutečným plněním a čerpáním rozpočtu
- Plnění rozpočtu – kontrola, zda účetní jednotka během rozpočtového období hospodaří dle schváleného rozpočtu.
- Schvalování rozpočtových opatření, která mohou v průběhu roku nastat
- Kontrola rozpočtu, zda byly splněny a dodrženy všechny předpoklady – kontrola může být i průběžná

(Sedmihradská, 2015, s. 29)

3.4.2 Typy územních rozpočtů

Na základě výsledku rozpočtového hospodaření se sestavuje rozpočet vyrovnaný, schodkový a přebytkový. Nejprve bývá sestavován rozpočet vyrovnaný, a pokud je už známo, že bude hospodařeno se schodkem nebo přebytkem, je důležité dopředu schválit způsob financování schodku a účel jak bude využit přebytek. (Řezníčková, 2019, s. 89)

3.4.3 Členění územního rozpočtu

Příjmy a výdaje organizací je možné členit různými způsoby. Mezi nejčastější členění je dělení na běžný a kapitálový rozpočet. (Peková, Jetmar, Toth, 2019, s. 462)

- Běžný neboli provozní rozpočet je celkový přehled běžných příjmů a výdajů, které patří do daného rozpočtového roku a zpravidla se každoročně opakují. Slouží k financování provozních činností, které nejsou investičního charakteru. Můžeme zde zařadit příjmy z místních daní, příjmy z pronájmu majetku, běžné dotace ze státního nebo výdaje na vzdělání, komunální služby a veřejný pořádek. (Provazníková, 2015, s. 60)
- Kapitálový rozpočet naopak obsahuje příjmy a výdaje, které slouží k financování investičních činností. Na rozdíl od běžných příjmů a výdajů se ty kapitálové neopakují a jsou jednorázové. Slouží k získávání dlouhodobého majetku a k financování investičních projektů. (Peková, Jetmar, Toth, 2019, s. 466)

3.5 Finanční analýza

Obecně lze finanční analýzu chápat jako určitý nástroj, kterým lze pomocí dostupných informací dokázat například poodhalit finanční zdraví nebo určit silné a slabé stránky organizace. (Kalouda, 2017, s. 57)

3.5.1 Specifika finanční analýzy ve veřejné správě

Jak již bylo zmíněno, organizace veřejného sektoru nejsou založeny za účelem zisku, ale mohou vykonávat doplňkovou činnost, která naopak musí být zisková. Zisk je pak použit na financování hlavní činnosti. Z tohoto důvodu musí být přistupováno k hodnocení hospodaření pomocí finanční analýzy odlišným způsobem než u soukromého sektoru. Například je důležité, aby analýza byla postavena na plnění účelnosti, efektivnosti a aplikovatelnosti. Pro každou organizaci jsou vhodné jiné finanční ukazatele, proto si musí

vytvořit vlastní systém, který bude mít nejlepší vypovídací schopnost. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 110 – 111)

Vodáková (2013, s. 111) uvádí příklady některých prvků, které jsou specifické pro finanční analýzu veřejného sektoru. Jedná se o charakter prostředí, ve kterém se organizace nachází a pozice, jakou v tomto prostředí zaujímá. Dalším prvkem by mohlo být rozlišení charakteru peněžních toků, struktura rozvahy analyzovaných subjektů nebo odlišný charakter příjmů.

3.5.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

Pro správné vytvoření finanční analýzy jsou důležitá vstupní data, především výkazy, které jsou součástí účetní závěrky organizace. Mezi tyto účetní výkazy patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash flow a přehled o změnách vlastního kapitálu. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 6)

- Rozvaha – je hlavním účetním výkazem pro každou organizaci, obsahuje informace o majetkové a finanční struktuře.
- Výkaz zisku a ztráty - dalším důležitým výkazem je výkaz zisku a ztráty, který poskytuje informace o nákladech a výnosech a především o výsledku hospodaření za daný rok.
- Cash flow – podává informace o toku peněžních prostředků
- Přehled o změnách vlastního kapitálu – poskytuje zprávy o zvyšování či snižování vlastního kapitálu, které by mohly ovlivnit jeho velikost a strukturu (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 80)

3.5.3 Ukazatele finanční analýzy

Mezi nejzákladnější metody využívané v oblasti finanční analýzy jsou rozbor absolutních, poměrových a rozdílových ukazatelů. Každá organizace využívá k analýze rozdílné ukazatele podle vhodnosti. (Vodáková, 2013, s. 114)

3.5.3.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Vodáková (2013, s. 115) poukazuje, že pomocí absolutních ukazatelů se zjišťuje zejména procentuální vyjádření položek uvedených ve výkazech nebo srovnání vývoje těchto položek v čase mezi jednotlivými roky. Získání a interpretace výsledků analýzy absolutních ukazatelů je poměrně jednoduché, což lze považovat za velmi výhodné.

Horizontální analýza

Horizontální analýza neboli analýza časových řad se zabývá srovnáváním údajů z výkazů v časovém horizontu, čili jak se změnila zkoumaná položka oproti minulému období. Předpovídá budoucí vývoj situace v podniku a lze ji využít pro všechny výkazy účetní závěrky. (Kalouda, 2019, s. 56)

Vertikální analýza

Slouží k určení procentuálního vyjádření položek obsažených ve výkazech, kdy například aktiva představují 100 % a ostatní položky, které náleží na stranu aktiv, se s hodnotou poměrují a zjišťuje se, kolik procent aktiv připadá například na dlouhodobý majetek nebo oběžná aktiva. Na základě této analýzy může být určeno, jakou strategii podnikání organizace zastává, zda se jedná o firmu konzervativní nebo naopak. (Růčková, 2013, s. 40)

3.5.3.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Jak již název napovídá, tato analýza se zabývá poměřováním různých položek výkazů a poměrně rychlým způsobem dokáže odhalit základní informace o hospodaření účetní jednotky. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 84)

Pro neziskové organizace jsou doporučeny odlišné ukazatele než pro organizace z podnikatelské sféry.

Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie je typický pro prostředí neziskových organizací. Jedná se o podíl výnosů z hlavní činnosti a nákladů z hlavní činnosti.

Podle Otrusinové a Kubičkové (2011, s. 112) ukazatel popisuje, jak si nezisková organizace vede z hlediska pokrytí svých nákladů vlastními výnosy. Podle doporučených hodnot by se měl tento ukazatel pohybovat kolem 100 %, jelikož nezisková organizace by měla hospodařit s nulovým ziskem. (Kraftová, 2002, s. 101)

$$\text{Autarkie na bázi nákladů a výnosů} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100 \quad (1)$$

Ukazatel rentability

V oblasti municipálních účetních jednotek se tomuto ukazateli nepřisuzuje příliš velký význam, jelikož hlavní činnost těchto jednotek není založena za účelem zisku, čili se snaží o vyrovnané hospodaření. Pokud účetní jednota provozuje i doplňkovou činnost, pak lze ukazatel využít, jelikož v této činnosti je zisk hlavním cílem. (Otrusinová, 2011, s. 113)

U hlavní činnosti lze využít ukazatel nákladové rentability. Jedná se o poměr nákladů organizace k výnosům. Je to spíše doplňkový ukazatel, který se využívá současně s rentabilitou tržeb. (Otrusinová, Kubíčková, 2011, s. 113)

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{Hospodářský výsledek}}{\text{Náklady na činnost}} \times 100 \quad (2)$$

Ukazatel aktivity

Ukazatel aktivity se zabývá otázkou měření obratu, zda dobře hospodaříme s aktivy. Výpočty jsou zaměřeny zejména na oběžná aktiva a krátkodobé závazky, kde počítáme především dobu obratu závazků, zásob a pohledávek. Pohledávky a závazky jsou hlavním předmětem tohoto ukazatele, jelikož by mělo platit, že doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků, aby byla dodržena úvěrová politika. Pokud je doba delší, značí, že v organizaci dochází k určité platební neschopnosti. (Růčková, 2019, s. 132)

$$\text{Obrat kapitálu} = \frac{\text{Výnosy}}{\text{Kapitál, celková pasiva}} \quad (3)$$

$$\text{Míra vázanosti fixních aktiv ve výnosech} = \frac{\text{Fixní aktiva}}{\text{výnosy}} \quad (4)$$

Analýzu aktivity je nutné brát s rezervou, jinak se přistupuje k vyhodnocení u malé a jinak u velké firmy.

Ukazatel financování

Podle Kraftové (2002, s. 126) mají ukazatele financování ve veřejném sektoru poněkud jiný význam. Neinvestiční finance je třeba oddělovat od těch investičních, z důvodu souvislosti účetnictví a rozpočtu. U municipálních institucí bývá pravidlem, že vlastní zdroje mají převahu nad těmi cizími, ke kterým patří převážně závazky vůči dodavatelům

či zaměstnancům. Mezi nejčastěji užívaný ukazatel se řadí míra finanční nezávislosti, který by měl poskytnout informace o stabilitě organizace.

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celkový kapitál}} \times 100 \quad (5)$$

Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity udává, jak je organizace schopna hradit své krátkodobé závazky. Jedná se o významný ukazatel, který dokáže odhalit rizika neschopnosti splácet. Důvody platební neschopnosti mohou být různé, ať už nedostatek poptávky po výrobcích a službách či pozdní splácení pohledávek ze strany klienta. Obecně lze říci, že při výpočtu likvidity dochází k porovnání oběžných aktiv a krátkodobých závazků. (Špička, 2017, s. 32)

Dle Kraftové (2002, s. 115) ukazatelé likvidity v neziskových organizacích dosahují zpravidla vyšších hodnot a to zejména ke konci roku.

Ukazatele likvidity jsou zpravidla rozděleny do III. stupňů, a to:

- Běžná likvidita jedná se o základní ukazatel likvidity, který by se měl dle doporučených hodnot pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5, jedná se pouze o teoretické hodnoty, jelikož je třeba přihlídnout, v jakém odvětví se daná organizace vyskytuje. (Kraftová, 2002, s. 38)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Kr. cizí zdroje}} \quad (6)$$

- Pohotová likvidita by měla nabývat hodnot v rozmezí od 1 do 1,5 a jedná se o krytí krátkodobých závazků krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými pohledávkami. (Vodáková, 2013, s. 118)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Kr. finanční majetek} + \text{kr. pohledávky}}{\text{Kr. cizí zdroje}} \quad (7)$$

- Okamžitá, neboli hotovostní likvidita je nejdůležitějším ukazatelem v oblasti likvidity, jelikož dokáže ihned říci, kolik peněžních prostředků na bankovních

účtech a v hotovosti má organizace k dispozici po odečtení krátkodobých závazků. Ukazatel by měl nabývat hodnot od 0,2 do 0,5. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 92)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Kr. finanční majetek}}{\text{Kr. cizí zdroje}} \quad (8)$$

- Čistý pracovní kapitál patří mezi rozdílové ukazatele, má však určitou provázanost s likviditou, lze ho k ní v obecné rovině přiřadit. Čistý pracovní kapitál je v podstatě část finančních prostředků, které by organizaci zbyly v případě odečtení všech krátkodobých závazků od oběžného majetku. (Růčková, 2019, s. 60)

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžný majetek} - \text{kr. cizí zdroje} \quad (9)$$

3.5.4 Závěrečné shrnutí finanční analýzy

Pomocí ukazatelů finanční analýzy může firma poodhalit zajímavé informace o své dosavadní činnosti, analýza může pomoci nastínit různé druhy otázek, na které ovšem nemůže jednoznačně odpovědět. Například zda je organizace schopna uhradit své krátkodobé závazky nebo jestli efektivně využívá svá aktiva. Je jisté, že žádná firma nebude vykazovat perfektní výsledky ve všech ukazatelích. Nejzásadnější funkcí finanční analýzy je zajistit určité počáteční nebo vstupní informace, které povedou ke zkvalitnění rozhodnutí o dalším fungování podniku. (Růčková, 2019, s. 9)

Jak v oblasti soukromého, tak veřejného sektoru jde o nutný předpoklad efektivního řízení. (Kraftová, 2002, s. 141)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA OBCE KVASICE

Obec Kvasice se nachází ve Zlínském kraji a v současné době zde žije asi 2 200 obyvatel. Obec se rozkládá na rozhraní tří regionů, a to Haná, Valašsko a Moravské Slovácko. V současné době jsou Kvasice členem tzv. Mikroregionu Jižní Haná. (www.kvasice.cz)

V obci se nachází mnoho kulturních památek, dominantou je zámek, ve kterém je umístěn domov pro seniory se zvláštním režimem. Mezi další památky patří tři kostely nebo rozsáhlý park se vzácnými stromy. (kvasice.cz)

Mezi služby, které lze v obci využít patří pošta nebo knihovna, dále se v obci nachází mateřská a základní škola, které obec zřizuje jako své příspěvkové organizace, zdravotní péče pro děti i dospělé. Působí zde také řada spolků, například Sbor dobrovolných hasičů, fotbalový klub, sdružení myslivců nebo zahrádkářský svaz. (kvasice.cz)

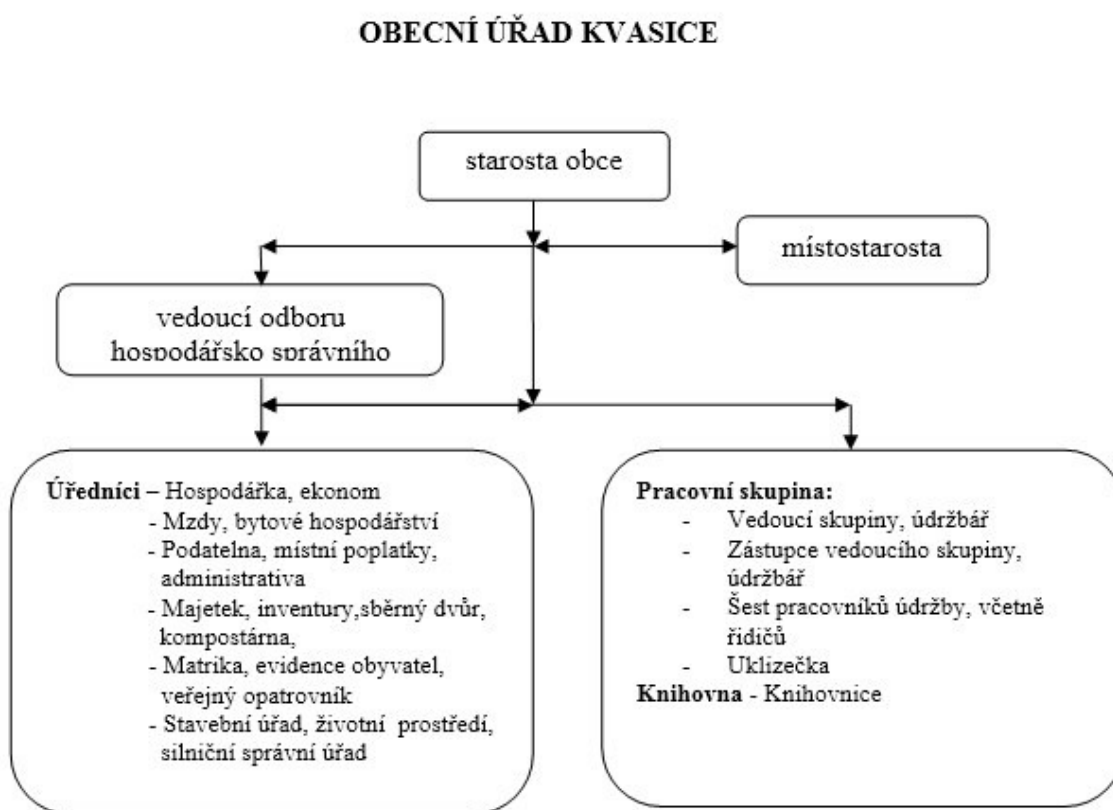
4.1 Z historie obce

První písemná zmínka o Kvasicích je z roku 1141. Jednalo se o vlastnickou listinu kvasických polí, které patřily spythněvskému kostelu. První písemně doložený majitel obce je šlechtic Ondřej z Benešova a Kvasic rodu Benešoviců z roku 1248. V roce 1360 byla obec jmenována jako jedna z prvních na Moravě městečkem. Kvasické panství zůstalo ve vlastnictví Benešoviců až do 15. století, kdy jej prodali Janu Kuželovi ze Žeravic. Dále následoval syn Jiří (1480), Arnošt Kužel z Kvasic (1528), Hynek Boček z Kunštátu, Jiří Albrecht ze Šternberka na Holešově, Jan st. z Ludanic (1546), v roce 1626 se stali majiteli páni z Rottalu. Panství vlastnili 127 let. Poté získal panství pán z Lamberka. V roce 1845 se do Kvasic dostal rod Thun-Hohnstein. V obci se 400 let vařilo pivo. Pivovar zanikl ke konci 19. století. V polovině 19. století panové Urbánek a Proskowetz zde založili cukrovar, odkoupili okolní pozemky a zahájili nový systém hospodaření – průmyslové podnikání. Do této doby průmyslového rozvoje v obci patří i Kvasické mlýny, jejichž provoz se zastavil až v 50. letech min. století. Kvasice se vytvářely na základech slovanské osady. Počet domů a obyvatel od středověku neustále stoupal. Z 28 obydlených usedlostí bylo koncem 19. století na 250 a počet se zvyšoval až k současným 654 domům. Velký nárůst počtu obyvatel byl zaznamenán mezi léty 1930 až 1960 – téměř 600. V té době byl stav 2318 osob. Od konce 80. let min.století počet obyvatel mírně, avšak neustále klesá.

4.2 Orgány obce

Orgány obce Kvasice tvoří zastupitelstvo, které se skládá ze 13 členů, starosty a místostarosty. Dalším orgánem je Rada obce, která má 5 členů včetně starosty a místostarosty. V obci se nachází komise a výbory, jedná se například o bytovou komisi, komisi životního prostředí a výstavby, finanční výbor a kontrolní výbor. Tyto výbory a komise mají vždy svého předsedu a další členy. (kvasice.cz)

4.3 Organizační struktura obecního úřadu Kvasice



Obr. 3. – Organizační struktura obecního úřadu Kvasice

Zdroj: kvasice.cz

4.4 Dosavadní přístup k měření výkonnosti

Oblast veřejného sektoru se otázkou výkonnosti příliš nezabývá, hlavní příčinou je například malá odpovědnost těchto organizací za výsledky, a to jak vůči přímým uživatelům jeho služeb (zdravotnictví, školství, sociální služby apod.), tak vůči daňovým

poplatníkům obecně (veřejná správa, policie apod.). V případě sledované obce se tedy bude jednat o novou oblast, kterou bude sledovat.

5 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ OBCE

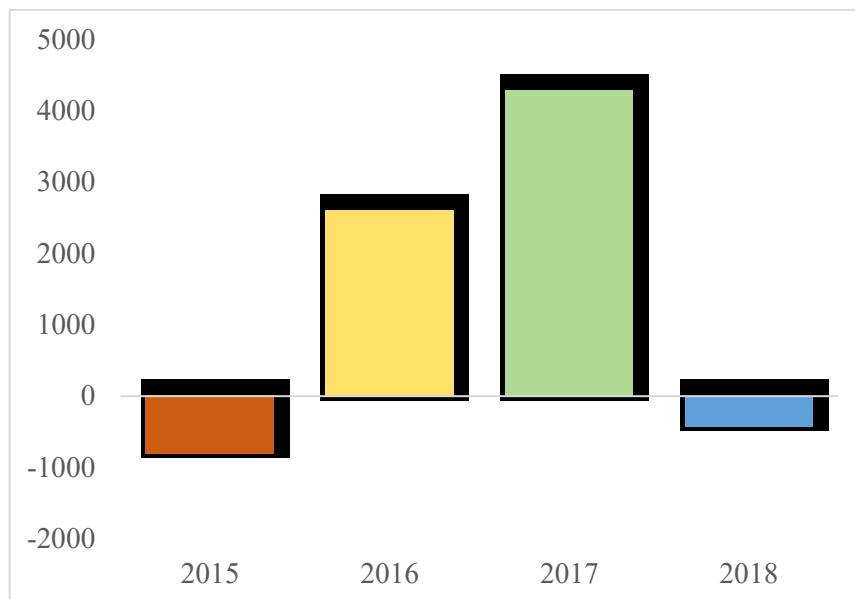
5.1 Analýza příjmů a výdajů

Následující tabulka zobrazuje srovnání rozpočtu obce Kvasice v letech 2015 až 2018. Tabulka je rozdělena na rozpočet schválený, po změnách a skutečný. Jak lze z tabulky vidět, ve všech letech byl schválen deficitní rozpočet, následně byl ale v letech 2016 a 2017 skutečný rozpočet přebytkový. Obec mohla schválit deficitní rozpočet pouze v případě, že vykázaný schodek bude možno uhradit finančními prostředky z minulých let, nebo zabezpečenou půjčkou, úvěrem, návratnou finanční výpomocí nebo příjmem z prodeje komunálních dluhopisů územního samosprávného celku.

Tab. 1. - Přehled rozpočtu v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

		Příjmy	Výdaje	Saldo
2015	Schválený	26 233	32 233	-6 000
	Po změnách	43 180	50 921	-7 741
	Skutečný	43 163	43 956	-793
2016	Schválený	28 150	33 480	-5 330
	Po změnách	32 938	43 388	-10 450
	Skutečný	32 932	30 334	2 598
2017	Schválený	29 132	36 632	-7 500
	Po změnách	36 944	51 470	-14 526
	Skutečný	36 916	32 648	4 268
2018	Schválený	32 491	44 491	-12 000
	Po změnách	42 040	56 099	-14 059
	Skutečný	42 023	42 441	-418

Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování



Graf 1. - Vývoj skutečného salda v letech 2015 - 2018 v tis. Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

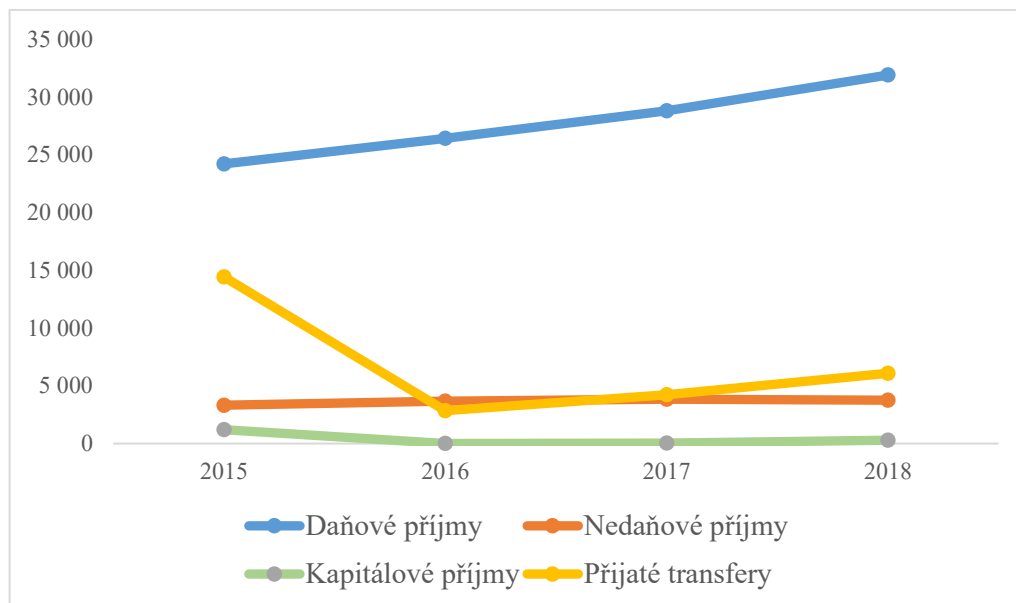
5.1.1 Analýza příjmů

Další tabulka podrobněji rozčleňuje příjmy podle druhu. V obci Kvasice mají největší zastoupení na celkových příjmech příjmy daňové a to ve všech sledovaných letech. Na druhém místě se nachází přijaté transfery. V procentním vyjádření lze říci, že daňové příjmy zastupují přibližně 50 % všech příjmů, a tyto se rok od roku zvyšují. Nedaňové příjmy mají konstantní vývoj, kdy ve sledovaných letech žádná z položek nevykazuje výraznou změnu. Kapitálové příjmy rostou a klesají skokově, jedná se o prodej dlouhodobého hmotného majetku, v roce 2015 obec přijala dar v hodnotě 800 tis. Kč na nákup dlouhodobého majetku. Přijaté transfery mají taktéž různý vývoj, v závislosti na výši přijatých dotací.

Tab. 2. - Členění příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
Daňové příjmy	24 210	26 415	28 806	31 898
Nedaňové příjmy	3 323	3 664	3 842	3 751
Kapitálové příjmy	1 201	4	52	304
Přijaté transfery	14 430	2 849	4 216	6 070

Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování



Graf 2. - Vývoj celkových příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

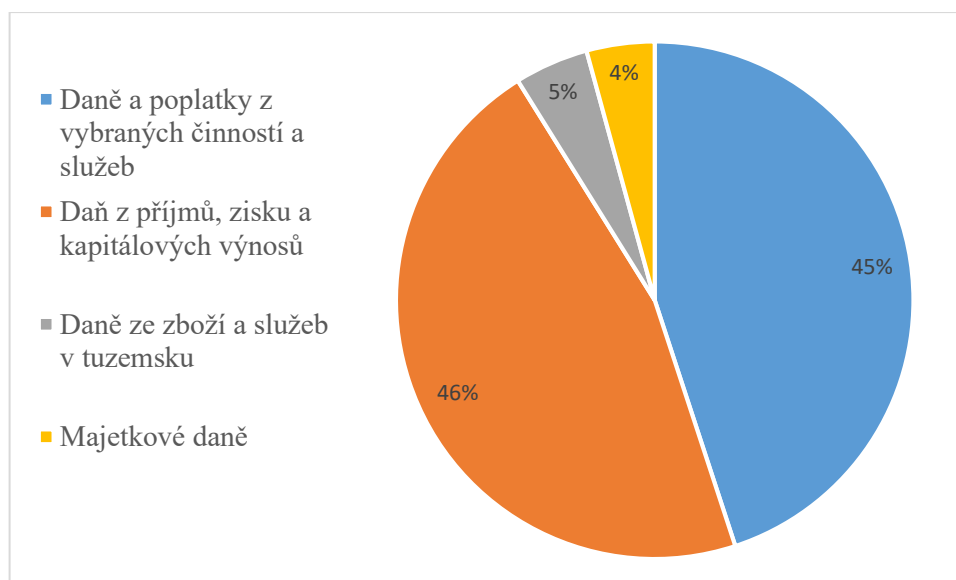
5.1.1.1 Daňové příjmy

Na daňových příjmech mají největší podíl daň z příjmů, zisku a kapitálových výnosů a daně ze zboží a služeb v tuzemsku. Daň z příjmů fyzických osob činí asi polovinu daně z příjmů, jedná se o daň odvedenou za vlastní zaměstnance. Daň z příjmů právnických osob pak představuje druhou polovinu a jedná se o daň ze zisku a kapitálových výnosů. Daně ze zboží a služeb v tuzemsku zahrnuje daň z přidané hodnoty, které v případě zkoumané obce tvoří celkovou část těchto příjmů. Majetkové daně v obci tvoří vybrané daně z nemovitých věcí. Položka daně a poplatky z vybraných činností a služeb zahrnují především poplatky vybrané od občanů za odvoz komunálního odpadu, třídění odpadu, poplatky za psy nebo za užívání veřejného prostranství. Do skupiny těchto poplatků lze zařadit i správní poplatky nebo poplatky z výherních hracích přístrojů. V oblasti daňových příjmů nedochází meziročně k výrazným nárůstům, zvyšování je poměrně pozvolné.

Tab. 3. - Členění daňových příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
Daně a poplatky z vybraných činností a služeb	1 756	1 781	1 665	14 341
Daň z příjmů, zisku a kapitálových výnosů	10 887	12 498	12 686	14 726
Daně ze zboží a služeb v tuzemsku	10 290	10 948	13 155	1 475
Majetkové daně	1 278	1 188	1 300	1 356
Daňové příjmy celkem	24 210	26 415	28 806	31 898

Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování



Graf 3. - Složení daňových příjmů v roce 2018 v procentním vyjádření

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.1.1.2 Nedaňové příjmy

V oblasti nedaňových příjmů lze za významnou položku považovat příjmy z vlastní činnosti, které obec vykonává. Za vlastní činnosti obce stojí především pronájem majetku. Obec pronajímá jak bytové, tak nebytové prostory občanům i podnikatelům. V obci se nachází dvě příspěvkové organizace, a to mateřská škola a základní škola, kdy příjmy z provozu a odpisů těchto zařízení spadají, také do příjmů z vlastní činnosti obce. Tyto příjmy tvoří největší skupinu nedaňových příjmů. Mezi ostatní nedaňové příjmy obce jsou dále zařazeny pojistné náhrady nebo neinvestiční dary. Jak je vidět v následující tabulce,

příjmy z vlastní činnosti mají rostoucí charakter, z důvodu nárůstu příjmů z pronájmu, jelikož přibývá nových nájemníků a také dochází ke zvyšování cen nájemného.

Tab. 4. - Členění nedaňových příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
Přijaté sankční platby	16	13	52	10
Ostatní nedaňové příjmy	468	388	443	418
Příjmy z vlastní činnosti	2 838	3 264	3 346	3 323
Nedaňové příjmy celkem	3 323	3 664	3 842	3 751

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

5.1.1.3 Kapitálové příjmy

Oproti předcházejícím příjmům, jsou ty kapitálové klesající a to z důvodu snižování prodeje dlouhodobého majetku. V roce 2016 byly příjmy pouhé 4 tis. Kč, meziroční pokles podle předcházejících let byl tedy obrovský. V roce 2017 a 2018 se prodej opět zvýšil, obec prodala jak pozemky, především ty, které nejsou určeny pro stavbu nových domů, tak dlouhodobý majetek v podobě strojů a zařízení.

Tab. 5. - Členění kapitálových příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
Příjmy z prodeje pozemků	0	0	22	0
Příjmy z prodeje DHM	1 201	4	30	304
Kapitálové příjmy celkem	1 201	4	52	304

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

5.1.1.4 Přijaté transfery

Přijaté transfery jsou rozděleny na investiční a neinvestiční, kdy v obci Kvasice tvoří větší část ty neinvestiční, výjimkou je rok 2015. Například v roce 2017 obec v rámci investičních transferů přijala ze státního rozpočtu 450 tis. Kč a 300 tis. Kč z rozpočtu kraje na výstavbu víceúčelového hřiště.

Tab. 6. - Členění přijatých transferů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
Neinvestiční transfery	1 835	1 709	3 466	4 503
Investiční transfery	12 595	1 140	750	1 567
Přijaté transfery celkem	14 430	2 849	3 216	6 070

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

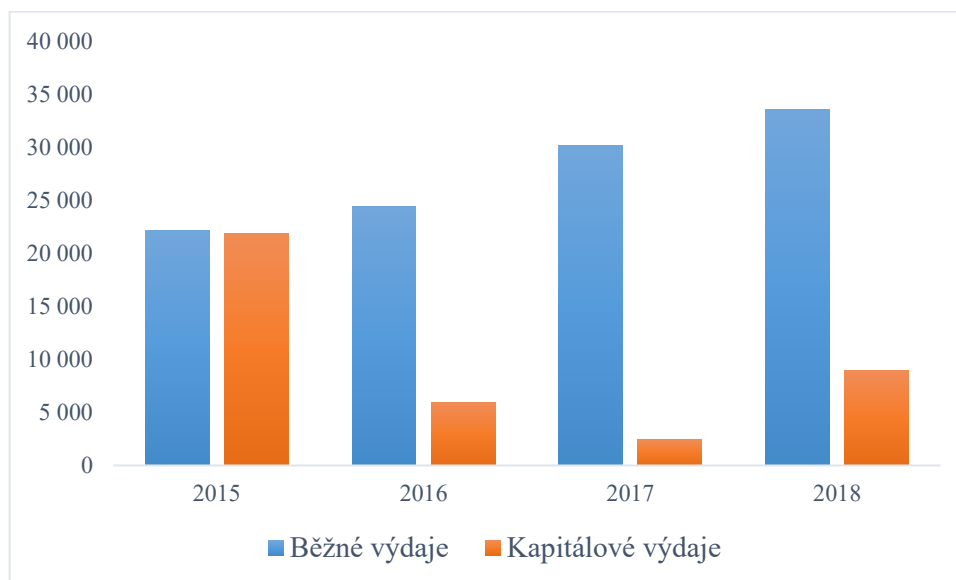
5.1.2 Analýza výdajů

Výdaje jsou v rozpočtu rozděleny na běžné a kapitálové. V obci Kvasice jsou ve větší míře zastoupeny ty běžné.

Tab. 7. - Členění celkových výdajů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
Běžné výdaje	22 118	24 420	30 172	33 517
Kapitálové výdaje	21 838	5 914	2 476	8 924
Výdaje celkem	43 956	30 334	32 648	42 441

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)



Graf 4. - Grafické srovnání vývoje celkových výdajů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

(Zdroj: vlastní zpracování)

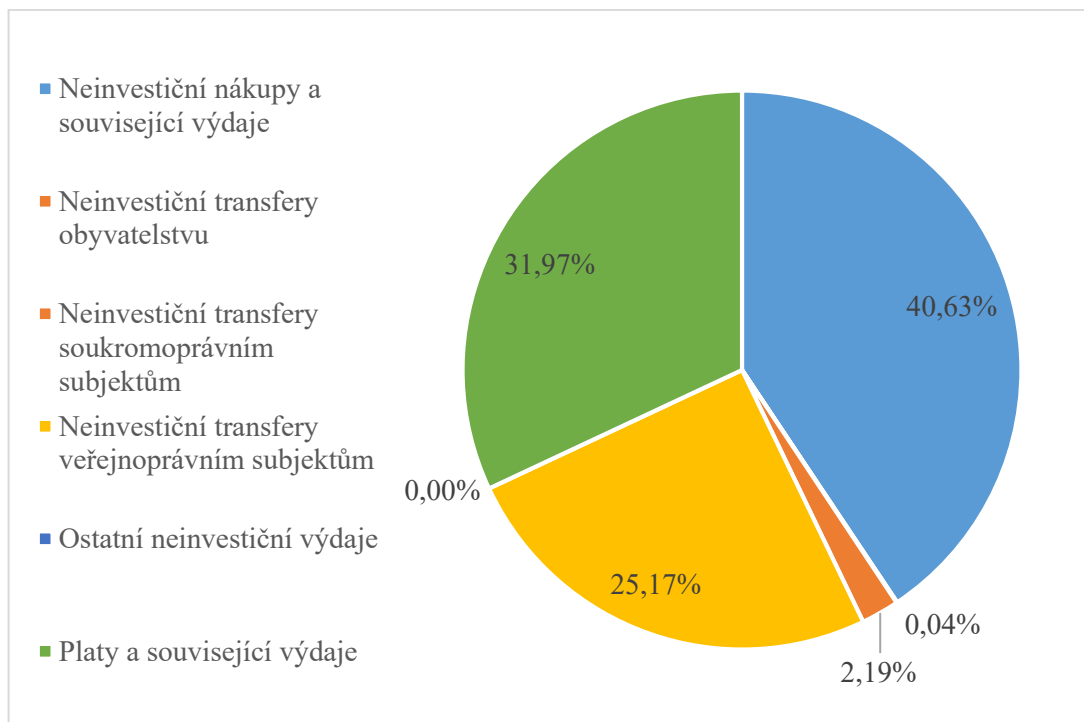
5.1.2.1 Běžné výdaje

Z předchozí tabulky lze konstatovat, že běžné výdaje se rok od roku zvyšují. Mezi běžné výdaje se řadí neinvestiční nákupy, transfery obyvatelstvu, soukromoprávním subjektům, veřejnoprávním subjektům, ostatní neinvestiční výdaje nebo platy a podobné související výdaje. Největší zastoupení na běžných výdajích mají platy a související výdaje. Obec zaměstnává poměrně dost pracovníků a mzdy rok od roku rostou, tato položka má tedy zvyšující tendenci. Další významnou položku zaujímají neinvestiční nákupy, kde největší výdaje souvisejí s nákupem služeb, například poštovní služby, služby elektronických komunikací nebo konzultační a poradenské služby. Neinvestiční transfery veřejnoprávním subjektům činí v oblasti běžných výdajů taktéž významnou složku a to především příspěvky zřízeným příspěvkovým organizacím, například v roce 2018 činila suma zhruba 7 200 tis. Kč.

Tab. 8. - Členění běžných výdajů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
Neinvestiční nákupy a související výdaje	7 789	8 881	12 344	13 617
Neinvestiční transfery obyvatelstvu	23	27	26	14
Neinvestiční transfery soukromoprávním subjektům	634	701	780	735
Neinvestiční transfery veřejnoprávním subjektům	5 618	6 477	7 552	8 436
Ostatní neinvestiční výdaje	0	0	9	0
Platy a související výdaje	8 054	8 334	9 461	10 715
Běžné výdaje celkem	22 118	24 420	30 172	33 517

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)



Graf 5 – Složení běžných výdajů v roce 2018 v procentním vyjádření
(Zdroj: vlastní zpracování)

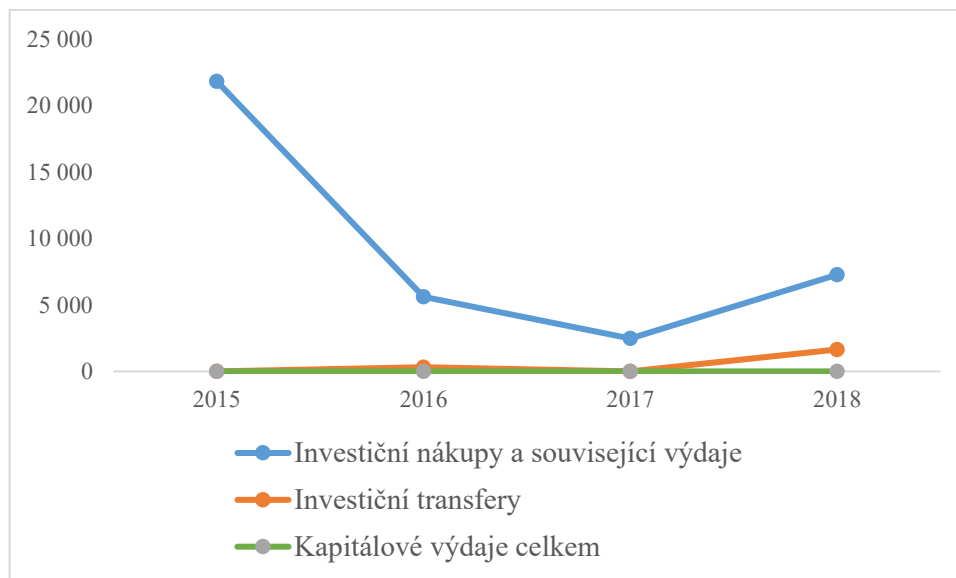
5.1.2.2 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje mají ve sledovaných letech klesající charakter. Jedná se zejména o nákupy dlouhodobého majetku, především pak budov a dopravních prostředků. Nejvyšší hodnoty dosahují investiční nákupu v roce 2015, bez mála 22 000 tis. Kč, částka zahrnuje jak nákup budov a strojů, tak pořízení nového dopravního prostředku. V roce 2018 obec pořídila dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek v hodnotě přesahující 7 000 tis. Kč a poskytla investiční transfer svým příspěvkovým organizacím ve výši 1 649 tis. Kč. Obec se ve sledovaných letech nepodílela na nákupu akcií ani majetkových podílů.

Tab. 9. - Členění kapitálových výdajů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
Investiční nákupy a související výdaje	21 838	5 604	2 476	7 275
Investiční transfery	0	310	0	1649
Nákup akcií a majetkových podílů	0	0	0	0
Kapitálové výdaje celkem	21 838	5 914	2 476	8 924

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)



Graf 6 – Vývoj kapitálových výdajů v letech 2015 – 2018 v tis. Kč
(Zdroj: vlastní zpracování)

5.2 Finanční analýza obce Kvasice

Následující kapitola bude věnována výpočtům finanční analýzy, bude provedena analýza absolutních ukazatelů a poměrových ukazatelů.

5.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

5.2.1.1 Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury

Bilanční suma aktiv má ve sledovaných letech rostoucí charakter, od roku 2015 se hodnota aktiv zvýšila o více než 20 000 tis. Kč. Dochází jak ke zvyšování stálých, tak i oběžných aktiv. V případě stálých aktiv se nejvíce navyšuje dlouhodobý hmotný majetek, jedná se především o nákup nové techniky, dopravních prostředků a kancelářského vybavení. V případě majetku oběžného je to stále se zvyšující objem finančních prostředků na běžných účtech a v roce 2018 pak vysoký nárůst pohledávek.

Tab. 10. – Majetková struktura obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	168 319	174 684	181 969	189 685
Stálá aktiva	159 262	162 812	165 642	170 832
Dlouhodobý nehmotný majetek	685	597	549	604
Dlouhodobý hmotný majetek	145 676	149 315	152 193	157 327
Dlouhodobý finanční majetek	12 899	12 899	12 899	12 900
Dlouhodobé pohledávky	2	2	2	2
Oběžná aktiva	9 058	11 872	16 327	18 853
Zásoby	18	17	16	11
Krátkodobé pohledávky	1 178	1 346	1 412	4 438
Krátkodobý finanční majetek	7 861	10 509	14 899	14 404

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

Vertikální analýza majetkové struktury sleduje, jak se jednotlivé majetkové položky podílí na celkové bilanční sumě aktiv. Z pohledu obce Kvasice je patrné, že většinu celkových aktiv tvoří aktiva stálá, v průměru 92 %. V průběhu let má ovšem podíl stálých aktiv klesající charakter a oběžný majetek tak dosahuje vyššího procentuálního zastoupení. Na stálých aktivech se nejvíce podílí dlouhodobý hmotný majetek, který je v případě zkoumané obce představován především budovami a pozemky. Dlouhodobý finanční majetek tvoří asi 8% aktiv a dlouhodobý nehmotný majetek, zejména software a ostatní dlouhodobý nehmotný majetek pak tvoří pouze asi 1%.

Oběžná aktiva obce mají na celkových aktivech malý podíl, který se ovšem rok od roku zvyšuje. Zvyšování je způsobeno zvýšením položky krátkodobý finanční majetek a tudíž vyšším množstvím peněžních prostředků na běžném účtu obce. Zásoby, do kterých se v případě zkoumané obce řadí především materiál, který představuje zejména drobný majetek, který nelze evidovat jako dlouhodobý, ani pohledávky nemají v oběžných aktivech velké zastoupení, jedná se asi o 1% aktiv.

Tab. 11. – Vertikální analýza majetkové struktury obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v %

	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Stálá aktiva	95%	93%	91%	90%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobý hmotný majetek	87%	85%	84%	83%
Dlouhodobý finanční majetek	8%	7%	7%	7%
Dlouhodobé pohledávky	0%	0%	0%	0%
Oběžná aktiva	5%	7%	9%	10%
Zásoby	0%	0%	0%	0%
Krátkodobé pohledávky	1%	1%	1%	2%
Krátkodobý finanční majetek	5%	6%	8%	8%

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

V případě horizontální analýzy můžeme říct, že celková aktiva se meziročně stále zvyšují. Z tabulky je patrné, že v oblasti stálých aktiv nastala velká změna u dlouhodobého nehmotného majetku, kdy v roce 2018 došlo k růstu oproti roku 2017, důvodem je zvyšování potřeby nových informačních systémů, obec investuje více finančních prostředků do nákupu a upgrade softwaru, ulehčujících chod úřadu. Množství dlouhodobého hmotného majetku se v průběhu let příliš nemění. Velký skok nastal mezi roky 2016 a 2017, v oblasti oběžných aktiv, konkrétně u krátkodobého finančního majetku. K dalšímu výraznému zvýšení došlo u krátkodobých pohledávek, mezi roky 2017 a 2018, kdy hodnota pohledávek stoupla na 4 438 tis. Kč., jedná se o zvýšení na účtu 373 krátkodobých poskytnutých záloh na transfery

Tab. 12. – Horizontální analýza majetkové struktury obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	16/15	17/16	18/17
AKTIVA CELKEM	3,78%	4,17%	4,24%
Stálá aktiva	2,23%	1,74%	3,13%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-12,85%	-8,04%	10,02%
Dlouhodobý hmotný majetek	2,50%	1,93%	3,37%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,01%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	31,07%	37,53%	15,47%
Zásoby	-5,56%	-5,88%	-31,25%
Krátkodobé pohledávky	14,26%	4,90%	214,31%
Krátkodobý finanční majetek	33,69%	41,77%	-3,32%

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

5.2.1.2 Vertikální a horizontální analýza finanční struktury

Stejně jako na straně aktiv, tak díky bilanční kontinuitě dochází i na straně pasiv ke zvyšování od roku 2015. Především se jedná o oblast zvyšování vlastního kapitálu, na základě zvyšování jmění účetní jednotky a rostoucímu výsledku hospodaření. Obec Kvasice nemá vytvořeny žádné fondy.

Cizí zdroje jsou tvořeny především dlouhodobými a krátkodobými závazky, kdy krátkodobé závazky představují významnější položku. Účetní jednotka neviduje žádné rezervy.

Tab. 13. – Finanční struktura obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	168 319	174 684	181 969	189 685
Vlastní kapitál	164 855	170 760	177 771	181 689
Jmění účetní jednotky	125 497	127 188	130 097	129 745
Fondy účetní jednotky	0	0	0	0
Výsledek hospodaření	38 358	43 572	47 674	51 944
Cizí zdroje	3 465	3 924	4 198	7 996
Rezervy	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	1 269	1 269	1 269	2 834
Krátkodobé závazky	2 195	2 665	2 929	5 162

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

Vertikální analýza finanční struktury je ve sledovaných letech vyrovnaná. Výsledné hodnoty se nijak neliší. Vlastní kapitál zaujímá největší položku na celkových pasivech, v průměru 97 %, na vysoké hodnotě vlastního kapitálu má největší zastoupení jmění účetní jednotky, v průměru 71 %. Cizí zdroje dosahují maximálně 4 % podílu na pasivech celkem, a to v roce 2018, kdy obec zvýšila hodnotu krátkodobých závazků.

Tab. 14. – Vertikální analýza finanční struktury obce Kvasice
v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	98%	97%	97%	96%
Jmění účetní jednotky	75%	72%	71%	68%
Fondy účetní jednotky	0%	0%	0%	0%
Výsledek hospodaření	23%	25%	26%	28%
Cizí zdroje	2%	3%	3%	4%
Rezervy	0%	0%	0%	0%
Dlouhodobé závazky	1%	1%	1%	1%
Krátkodobé závazky	1%	2%	2%	3%

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

V případě horizontální analýzy dochází v pasivech k meziročnímu celkovému růstu. V oblasti vlastního kapitálu se mezi roky 2017 a 2018 růst zpomalil, důvodem je meziroční pokles ve jmění účetní jednotky o 0,27 % a také snížení růstu u výsledku hospodaření. V oblasti cizích zdrojů nastalo v roce 2018 významné zvýšení téměř o 91 % oproti roku 2017. Dlouhodobé závazky v průběhu let nevykazovaly žádné změny, kromě roku 2018, kdy se zvýšily z 1 269 tis. Kč na 2 834 tis. Kč.

Tab. 15. – Horizontální analýza finanční struktury
obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	16/15	17/16	18/17
PASIVA CELKEM	3,78%	4,17%	4,24%
Vlastní kapitál	3,58%	4,11%	2,20%
Jmění účetní jednotky	1,35%	2,29%	-0,27%
Fondy účetní jednotky	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření	13,59%	9,41%	8,96%
Cizí zdroje	13,25%	6,98%	90,47%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	123,33%
Krátkodobé závazky	21,41%	9,91%	76,24%

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

5.2.1.3 Vertikální a horizontální analýza nákladů

Zkoumané náklady pomocí vertikální a horizontální analýzy se člení na náklady z činnosti, finanční náklady, náklady na transfery a daň z příjmů.

Tab. 16 – Členění nákladů obce Kvasice v letech 2015 – 2018
v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
NÁKLADY CELKEM	24 529	27 194	32 222	35 946
Náklady z činnosti	18 539	19 534	24 306	27 192
Finanční náklady	0	0	0	0
Náklady na transfery	5 893	7 116	7 400	8 341
Daň z příjmů	97	545	515	413

(Zdroj: interní data obce, vlastní zpracování)

Struktura nákladů zkoumaná pomocí vertikální analýzy je poměrně stabilní. Největší podíl na celkových nákladech zaujímají ve všech sledovaných letech náklady z činnosti, které tvoří průměrně 73 % celkových nákladů, další, významnější položkou jsou náklady na transfery, které tvoří asi 25 %, zbylé procenta jsou soustředěna do daně z příjmů.

Tab. 17. – Vertikální analýza nákladů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
NÁKLADY CELKEM	100%	100%	100%	100%
Náklady z činnosti	76%	72%	75%	76%
Finanční náklady	0%	0%	0%	0%
Náklady na transfery	23%	26%	23%	23%
Daň z příjmů	1%	2%	2%	1%

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

Horizontální analýza poukazuje na meziroční zvyšování nákladů z činnosti, což je v porovnání s celkovými náklady patrné, jelikož ty taktéž vykazují zvyšování v průběhu sledovaných let. Pouze u daně z příjmů byl zaznamenán mezi lety 2016 a 2018 pokles a to o 5,5 % a následně pak dokonce o téměř 20 %.

Tab. 18. – Horizontální analýza nákladů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	16/15	17/16	18/17
NÁKLADY CELKEM	10,86%	18,49%	11,56%
Náklady z činnosti	5,37%	24,43%	11,87%
Finanční náklady	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady na transfery	20,75%	3,99%	12,72%
Daň z příjmů	461,86%	-5,50%	-19,81%

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

5.2.1.4 Horizontální a vertikální analýza výnosů

Výnosy jsou stejně jako náklady také rok od roku vyšší. V roce 2018 dosáhly více než 40 000 tis. Kč.

Tab. 19. – Členění výnosů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
VÝNOSY CELKEM	30 304	32 408	36 324	40 216
Výnosy z činnosti	4 945	4 916	4 865	4 945
Finanční výnosy	84	85	94	94
Výnosy z transferů	2 601	2 507	3 851	4 512
Výnosy se sdílených daní a poplatků	22 675	24 899	27 514	30 665

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

Celkové výnosy jsou zastoupeny především výnosy se sdílených daní a poplatků, téměř 78 % od roku 2015. Další položkou, kterou lze zmínit jsou výnosy z činnosti, které tvoří asi 15 % a také výnosy z transferů se zhruba 11 %.

Tab. 20. – Vertikální analýza výnosů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	2015	2016	2017	2018
VÝNOSY CELKEM	100%	100%	100%	100%
Výnosy z činnosti	16%	15%	13%	12%
Finanční výnosy	0%	0%	0%	0%
Výnosy z transferů	9%	8%	11%	11%
Výnosy se sdílených daní a poplatků	75%	77%	76%	76%

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

V oblasti výnosů můžeme říci, že největší skok nastal mezi lety 2016 a 2017 u výnosů z transferů, kdy došlo k nárůstu o téměř 54 %, naopak mezi lety 2015 a 2016 došlo ke čtyř procentnímu poklesu u stejné položky. V rámci finančních výnosů je vývoj velice podobný, téměř neměnný. U výnosů se sdílených daní je vývoj rostoucí a mezi lety 2017 a 2018 činil 11,45 %.

Tab. 21. – Horizontální analýza výnosů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč

	16/15	17/16	18/17
VÝNOSY CELKEM	6,94%	12,08%	10,71%
Výnosy z činnosti	-0,59%	-1,04%	1,64%
Finanční výnosy	1,19%	10,59%	0,00%
Výnosy z transferů	-3,61%	53,61%	17,16%
Výnosy se sdílených daní a poplatků	9,81%	10,50%	11,45%

(Zdroj: interní výkazy obce, vlastní zpracování)

5.3 Analýza poměrových ukazatelů

V další části práce jsem se zaměřila na analýzu poměrových ukazatelů, které jsou specifické pro zjišťování finanční situace u municipálních jednotek. Jedná se například o ukazatele autarkie, nákladové rentability, likvidity nebo aktivity.

5.3.1 Ukazatele autarkie

V tabulce můžeme sledovat vývoj ukazatele autarkie, který je typický pro hodnocení finančního zdraví organizace z neziskového sektoru. Tento ukazatel by se dle doporučení měl pohybovat kolem hodnoty 100 %.

Ve všech sledovaných letech ukazatel tuto doporučenou hranici přesahuje. Můžeme říci, že je obec soběstačná, čili její výnosy pokrývají veškeré náklady. Ukazatel má v průběhu let klesající charakter, což je z pohledu principu neziskovosti dobře, protože výnosy by neměly příliš převyšovat náklady, hodnoty ovšem nesmí klesnout pod 100 %, to by mohlo být pro obec kritické.

Tab. 22. – Ukazatel autarkie obce Kvasice v letech
2015 – 2018 v %

	2015	2016	2017	2018
Autarkie	123,54%	119,17%	112,73%	111,88%

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3.2 Ukazatel nákladové rentability

Ukazatelé rentability nejsou v oblasti neziskového sektoru příliš využívány, pokud ovšem vedle své hlavní činnosti organizace vykonává i činnost vedlejší, kde je hlavním cílem dosahování zisku, je vhodné ukazatele rentability, jako je rentabilita aktiv nebo rentabilita vlastního kapitálu využívat. Jelikož obec Kvasice neprovozuje žádnou doplňkovou činnost, tak jsem alespoň pro představu zvolila základní ukazatele.

Rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu i rentabilita tržeb dosahuje velmi nízkých hodnot, důvodem je nízký zisk obce, což je ovšem v pořádku, jelikož by měla fungovat na principu neziskovosti.

Ukazatel nákladové rentability dosahuje ve všech sledovaných letech kladných hodnot, což svědčí o efektivním hospodaření obce. Od roku 2015 dochází k poklesu hodnot, ovšem lze i tak konstatovat, že obec účinně vynakládá své náklady a neblíží se kritické hranici, tyto hodnoty doporučuji dodržovat i v budoucnu.

Tab. 23. – Ukazatele rentability obce Kvasice
v letech 2015 – 2018

	2015	2016	2017	2018
ROA	0,03	0,03	0,02	0,02
ROE	0,04	0,03	0,02	0,02
ROS	1,17	1,06	0,84	0,86
Nákladová rentabilita	31,15%	26,69%	16,88%	15,70%

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3.3 Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu kapitálu v obci Kvasice je od roku 2015 poměrně vyrovnaný. Cílem obce je samozřejmě co největší maximalizace tohoto ukazatele, jelikož představuje návratnost vloženého kapitálu zpět do fungování obce. V případě obce je tento výsledek uspokojivý, pokud by takových hodnot dosahovala firma v soukromém sektoru, investice by pro ni nebyla příliš výhodná.

Míra vázanosti aktiv ve výnosech vyjadřuje míru náročnosti obce na majetek. V průběhu let má hodnota klesající charakter, zejména z důvodu zvyšujících se výnosů, jelikož hodnota dlouhodobého majetku se příliš nemění. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2015 a to 5,26. Ukazatel doby obratu pohledávek, jsem zvolila jako doplňkový ukazatel, jelikož jeho využití je doporučováno spíše u municipalit s vyšším množstvím pohledávek. Můžeme vidět, že majetek obce je ve formě pohledávek vázán asi 14 dní, v případě roku 2018, pak obec splatila své pohledávky za 40 dní. Cílem organizace je, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek.

Tab. 24. – Ukazatele aktivity obce Kvasice v letech 2015 – 2018

	2015	2016	2017	2018
Obrat kapitálu	0,18	0,19	0,20	0,21
Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	5,26	5,02	4,56	4,25
Doba obratu pohledávek	14,02	14,97	14,01	39,75
Poměr doby obratu krátk. pohledávek a závazků	75,02	74,35	81,14	135,16

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3.4 Ukazatele financování

Z následující tabulky lze konstatovat, že obec Kvasice je po finanční stránce samostatná, celková pasiva jsou z 98% financovány z vlastních zdrojů a pouhé 2 % připadají na zdroje cizí. Obec podstupuje menší finanční riziko, ale na druhou stranu využívá dražší varianty financování.

Míra zadluženosti vlastního kapitálu je minimální a ve všech sledovaných letech je menší než 1. Na základě této strategie se obec řadí mezi konzervativní účetní jednotky, což se jeví jako pozitivní například v případě pořízení úvěru u banky.

Míra oddlužování ukazuje, že přibližně 2 % cizího kapitálu by bylo možné financovat z cash flow vytvořeného za účetní období. V oblasti financování by obec mohla začít více využívat cizích zdrojů, jelikož jsou levnější než vlastní kapitál.

Tab. 25. – Ukazatele financování obce Kvasice v letech 2015 – 2018

	2015	2016	2017	2018
Ukazatel finanční samostatnosti	0,98	0,98	0,98	0,96
Ukazatel věřitelského rizika	0,02	0,02	0,02	0,04
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	0,02	0,02	0,02	0,04
Míra oddlužování	2,33	1,92	1,54	0,85

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3.5 Ukazatele likvidity

Z hlediska likvidity jsem pro hodnocení finanční situace obce zvolila pouze likviditu okamžitou a pohotovou, běžná likvidita se s pohotovou víceméně shoduje, protože obec vykazuje ve sledovaných letech pouze minimální stav zásob.

Okamžitá likvidita má od roku 2015 rostoucí tendenci, znamená to, že obec zadržuje na svém účtu ke konci roku více peněžních prostředků, což je u municipalit běžné. Výjimkou je pouze rok 2018, kdy došlo k výraznějšímu poklesu likvidity, z důvodu navýšení krátkodobých závazků. U firem ze soukromého sektoru se doporučená hodnota tohoto ukazatele pohybuje v rozmezí kolem 0,6 až 1,1.

V případě pohotové likvidity, která zkoumá i vývoj krátkodobých pohledávek vykazuje ukazatel také vyšší hodnoty, než je doporučováno pro soukromý sektor, čili 1. Důvod je stejný jako u likvidity okamžité, a to neefektivní zadržování finančních prostředků v penězích, kdy nedochází k přínosu žádného nebo jen malého úroku. Pohledávky v obci nedosahují převratných hodnot, čili nejsou příčinou příliš vysoké likvidity.

Čistý pracovní kapitál má k likviditě velmi blízko, z tohoto důvodu jsem jej zařadila do analýzy. U sledované obce dosahuje poměrně vysokých hodnot a v průběhu let je stále rostoucí, představuje prostředky, které má obec k dispozici na úhradu svých běžných činností, v případě že uhradí všechny své závazky.

Tab. 26. – Ukazatele likvidity obce Kvasice v letech 2015 – 2018

Zdroj: vlastní zpracování

	2015	2016	2017	2018
Okamžitá likvidita	3,58	3,94	5,09	2,79
Pohotová likvidita	4,12	4,45	5,57	3,65
Čistý pracovní kapitál	6 863	9 207	13 398	13 691

(Zdroj: vlastní zpracování)

5.3.6 Ukazatel dluhové služby

Ukazatel dluhové služby má poskytovat informace o každoroční výši příjmů, které obec vynakládá na splácení svého dluhu. Ukazatel má ovšem řadu nedostatků, například nesleduje náklady na úvěr (vedení, další poplatky), při finanční analýze je tedy nutné nespolehat se pouze na tento ukazatel. Podstatou pro obce je nepřekročit podíl druhu více než o 30%, v takovém případě se obec zodpovídá Ministerstvu financí. V případě obce Kvasice je podíl dluhu ve všech sledovaných letech roven 0 %.

Číslo řádku	Ukazatel	Hodnota
1	Příjem v roce 2018	42 023
2	Příjem v roce 2017	36 916
3	Příjem v roce 2016	32 932
4	Příjem v roce 2015	43 163
5	Průměr příjmů za poslední 4 roky	38 759
6	Účet 281 - Krátkodobé úvěry	0
7	Účet 282 - Eskontované krátkodobé dluhopisy (směnky)	0
8	Účet 283 - Krátkodobé závazky z vydaných dluhopisů	0
9	Účet 289 - Jiné krátkodobé půjčky	0

10	Účet 322 - Směnky k úhradě	0
11	Účet 326 - Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	0
12	Účet 362 - Krátkodobé závazky z ručení	0
13	Účet 451 - Dlouhodobé úvěry	0
14	Účet 452 - Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	0
15	Účet 453 - Dlouhodobé závazky z vydaných dluhopisů	0
16	Účet 456 - Dlouhodobé závazky z ručení	0
17	Účet 457 - Dlouhodobé směnky k úhradě	0
18	Dluh celkem	0
19	Podíl dluhu k průměru příjmů	0,00 %

Zdroj: <https://monitor.statnipokladna.cz/>

5.4 SWOT analýza

	+	-
Interní	Silné stránky <ul style="list-style-type: none"> • Nový územní plán • Dobrá dopravní dostupnost • Pošta, ZŠ, MŠ, sběrný dvůr • Obecní byty 	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none"> • Malý zájem o výstavbu RD • Koupaliště • Bankomat • Zápach z farmy ZP Kvasicko
Externí	Příležitosti <ul style="list-style-type: none"> • Podpora vzdělání • Opravy hřbitova • Rozvoj tradic • Podpora drobnému podnikání 	Hrozby <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatek parkovacích míst • Špatný stav hřbitovní zdi a kolumbária • Stavební stav OÚ

Obr. 4. – SWOT analýza obce Kvasice

Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza byla odvozena ze strategického plánu obce. Obec se snaží minimalizovat slabé stránky a vyhnout se hrozbám. V následujících letech má obec naplánovanou opravu

hřbitovní zdi a kolumbária, které jsou v havarijním stavu, dále se chystá vybudovat parkoviště u hřbitova. Z hlediska občanské vybavenosti bude vybudován dům pro seniory s 10 byty, náklady na tuto stavbu jsou odhadovány na 6 000 tis. Kč.

Obec se chystá na opravu budovy obecního úřadu, která se řadí mezi historické památky obce, rekonstrukce se bude týkat především střechy a rozpočet na tuto akci je stanoven na 1 500 tis. Kč. Slabé stránky obce jsou zakotveny především v zápachu z místního zemědělského podniku a poměrně malý zájem o výstavbu nových rodinných domů.

Jako příležitost by pro obec mohla být vhodná podpora drobných podnikatelů a také větší podpora ve vzdělávání. Hrozbou je nedostatek parkovacích míst a špatný stav budovy obecního úřadu.

5.5 PEST analýza

5.5.1 Politické vlivy

V ČR se všechny územně samosprávné celky řídí stejnými legislativními předpisy a zákony. Mezi nejdůležitější patří tyto:

- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích
- Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek

5.5.2 Ekonomické vlivy

V případě samosprávních celků je třeba zvýšit počet kvalifikovaných zaměstnanců, jelikož počet úkonů, které se na úřadech vykonávají, stoupá a jednotliví pracovníci nestíhají plnit své úkoly, dostávají se pod tlak a to může způsobit určitou ekonomickou nerovnováhu.

5.5.3 Sociální vlivy

Obec se nachází mezi Zlínem a Kroměříží, kdy do obou větších měst je výborné autobusové spojení. V obci žije zhruba 2200 obyvatel a výše nezaměstnanosti je 1,8 %, nachází se zde i řada firem, které občany zaměstnávají. Dále se v obci nachází mateřská a základní škola a v rámci nich lze navštěvovat i hudební či taneční kroužky. V obci je dostupná i veškerá zdravotnická péče. Během let ovšem nedochází k velkému zvyšování obyvatelstva.

5.5.4 Technologické vlivy

Pro obec je v současné době stěžejní využívání počítačové techniky, už jen velmi málo dokumentů je zpracováváno papírově. Obec využívá systém Gordic, na který je napojeno jak veškeré účetnictví, personalistika, matrika, správa majetku a další. Technologie je stále upgradována na nejnovější verze a doplňována o další dodatky. Obec dále disponuje internetovým připojením, které mohou využívat i občané, dále občané mohou využít tisk dokumentů přímo na úřadě.

5.6 Závěrečné zhodnocení finanční analýzy

Oblast rozpočtu je poměrně vyrovnaná, i když byl ve všech sledovaných letech schválen deficitní rozpočet, ve výsledku došlo k poměrně vyrovnanému skutečnému rozpočtu, kdy v letech 2016 a 2017 byl nakonec přebytkový a v letech 2015 a 2018 zůstal deficitní ale s výrazně nižším saldem. Obec mohla k úhradě deficitu využít přebytečné finanční prostředky z minulých let.

Z hlediska finanční analýzy si obec vede dobře, v průběhu zkoumaných let neprojevila žádné krize v hospodaření a vykazovala stabilní kladné výsledky. V oblasti likvidity i čistého pracovního kapitálu obec vykazuje poměrně vysoké hodnoty, což je způsobeno zadržováním velkého množství finančních prostředků na účtu.

Z pohledu SWOT patří mezi nejsilnější stránky zavedení nového územního plánu, dobrá občanská vybavenost nebo poskytování obecních bytů. Mezi slabé stránky naopak patří

poměrně malý zájem o výstavbu nových rodinných domů a zápach z místního zemědělského podniku. Jako příležitosti by obec mohla využít větší podporu drobným podnikatelům nebo opravu hřbitova, naopak jako hrozby byly zvoleny nedostatek parkovacích míst a poměrně špatný stav budovy obecního úřadu.

Po analýze makroprostředí je pro obec dobrá její poloha, kdy se nachází mezi Kroměříží a Zlínem a poskytuje občanům velmi dobré autobusové spojení do obou větších měst. Nezaměstnanost v obci není příliš vysoká, pouze asi 1,8 % a občanská vybavenost ať už z hlediska vzdělání nebo lékařské péče je na dobré úrovni. Obec má dobré technologické zázemí, kdy většina úkonů je již prováděna počítačově, čímž dochází k úspoře času na jednotlivé úkony a zároveň k úspoře papíru a větší ochraně životního prostředí. Nedostatkem v technologické oblasti je slabá úroveň webových stránek, které jsou poměrně nepřehledné a jsou vedeny již dlouhou dobu bez jakékoli změny vzhledu, což nemusí být pro návštěvníky webu příliš atraktivní.

6 PROJEKT NÁVRHU MODELU ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Následující kapitola je zaměřena na vytvoření projektového návrhu, který se bude zabývat měřením výkonnosti v instituci veřejné správy, konkrétně v obci Kvasice. Pro tento účel byla zvolena metoda Balanced Scorecard. Údaje a data, která jsou použita, byla převzata ze strategického plánu a interních dat obce.

6.1 Vize a strategické cíle obce Kvasice

Obec Kvasice, tak jako každá jednotka územní samosprávy nebyla založena za účelem dosahování zisku, čili tento předpoklad nemůže být stanoven jako strategický cíl. Pro obec je **hlavním cílem spokojenost občanů** a na základně toho se bude odvíjet samotná tvorba BSC.

6.1.1 Hlavní cíle obce Kvasice

Na základě dat převzatých ze strategického plánu obce byly kromě hlavního cíle vytyčeny další cíle, kterých chce obec v následujících letech dosáhnout, jsou to:

- Příprava a výstavba dopravní a turistické infrastruktury pro jednu lokalitu bydlení v souladu s územním plánem obce
- Osvětlení přechodů pro chodce
- Oprava kolumbária a hřbitovní zdi
- Výstavba domu pro seniory, 10 bytů
- Řešení odvodu srážkových vod při přívalových deštích
- Rekonstrukce budovy obecního úřadu

6.1.2 Stanovení vize obce Kvasice

Vize byla odvozena ze strategických cílů a dostatečně vystihuje oblasti, které obec považuje za stěžejní a je přesvědčena, že povedou ke zvyšování spokojenosti občanů.

Kvasice – moderní obec, která nabízí svým občanům kvalitní služby, dostatek pracovních příležitostí, spokojené bydlení, bezpečí a zdravé životní prostředí.

6.2 Stanovení strategických cílů a jejich měřítek

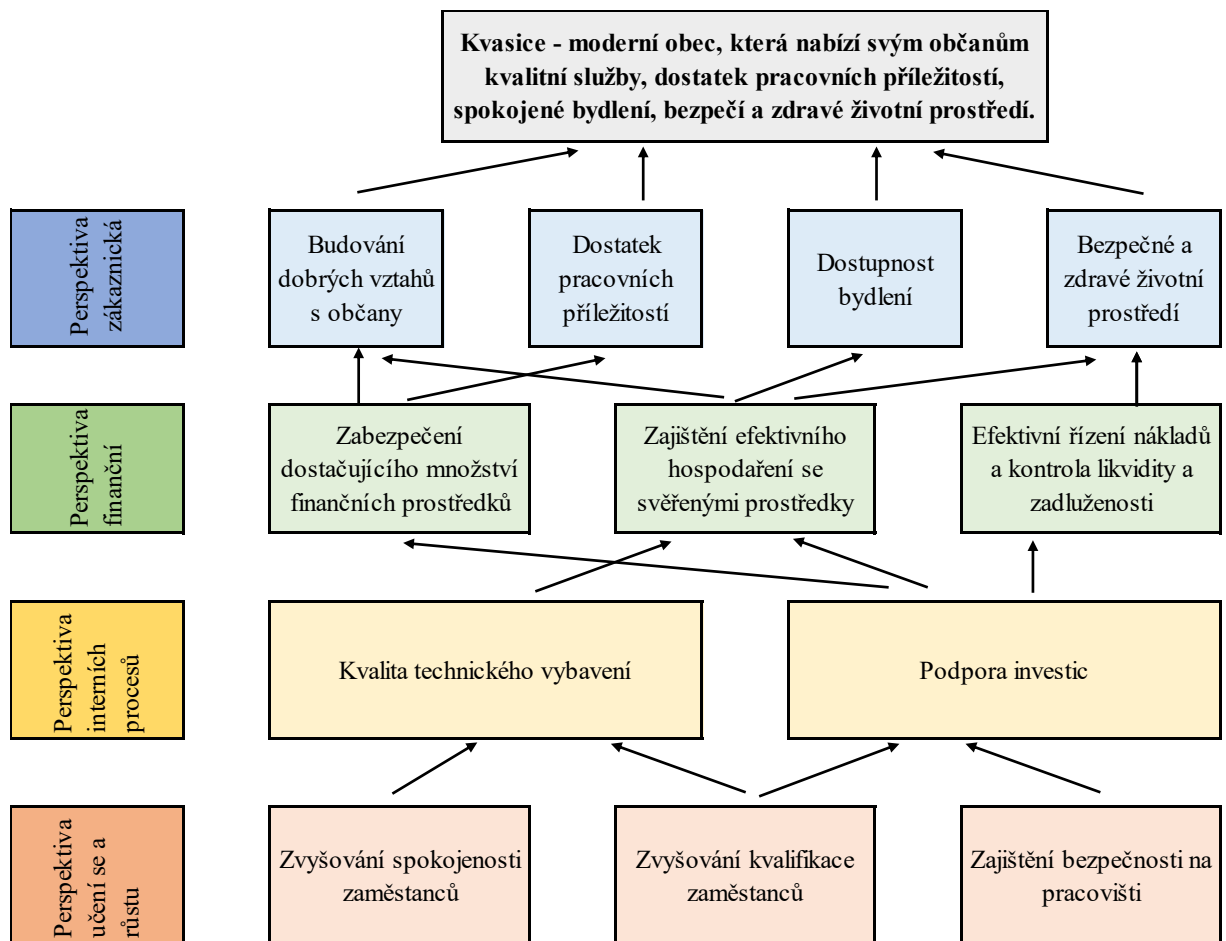
Cíle uvedené ve strategickém plánu obce byly transformovány na strategické cíle a sjednoceny do přehlednější tabulky, kde ke každé perspektivě byly přiděleny určité strategické cíle a k cílům pak přísluší jejich měřítka, pomocí kterých bude vyhodnocena zkoumaná výkonnost.

Tab. 27. – Stanovení strategických cílů a jejich měřítek

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítka
Perspektiva Zákaznická	Budování dobrých vztahů s občany	Míra spokojenosti občanů Počet stížností občanů
	Dostatek pracovních příležitostí	Míra nezaměstnanosti
	Dostupnost bydlení	Počet nových domů, bytů
	Bezpečné a zdravé životní prostředí	Pocit bezpečí Spokojenost občanů se živ. prostředím
Perspektiva Finanční	Zabezpečení dostačujícího množství finančních prostředků	Množství finančních prostředků v rozpočtu
	Zajištění efektivního hospodaření se svěřenými prostředky	Využívání majetku obce Přírůstek majetku obce
	Efektivní řízení nákladů a kontrola likvidity a zadluženosti	Mzdová náročnost Ukazatel autarkie Ukazatel likvidity Celková zadluženost
Perspektiva interních procesů	Kvalita technického vybavení	Míra spokojenosti s kvalitou vybavení
	Podpora investic	Počet nových investičních projektů
Perspektiva učení se a růstu	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců
	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Náklady na vzdělávání
	Zajištění bezpečnosti na pracovišti	Počet pracovních úrazů

Zdroj: vlastní zpracování

6.3 Strategická mapa obce



Obr. 5. – Strategická mapa obce Kvasice

Zdroj: vlastní zpracování

6.4 Tvorba Balanced Scorecard v obci Kvasice

Z pohledu obce Kvasice je hlavní oblastí BSC zákaznická perspektiva a na základě této perspektivy budou odvozeny a vytvořeny další tři perspektivy.

Je důležité si uvědomit, že zákazníkem se v prostředí obce rozumí **občan**.

Hlavním cílem, kterého chce obec dosáhnout je **maximální uspokojení potřeb občanů**.

Tento cíl se bude prolínat ve všech oblastech BSC. Od hlavního cíle jsou dále odvozeny další dílčí cíle, pomocí kterých se obec postupně dostává k jeho uskutečnění a ke kterým jsou přiřazena jejich měřítka.

Základními prvky, které se budou prolínat všemi oblastmi BSC, jsou dotazníky spokojenosti občanů s kvalitou služeb, bezpečností a životním prostředím v obci a dotazník, který se týká spokojenosti zaměstnanců. Dotazník pro občany byl zveřejněn jak elektronicky na webových stránkách obce, tak v papírové verzi byl k dispozici na podatelně obecního úřadu a v knihovně, každý občan měl možnost anonymně vyjádřit svůj názor. Dotazník pro zaměstnance byl každému rozdán v papírové podobě s týdenní lhůtou pro vyplnění a anonymně odevzdán na určené místo.

Dotazníky jsou uvedeny v příloze.

6.4.1 Zákaznická perspektiva

První perspektivou, kterou se v prostředí územně samosprávného celku budu zabývat, je zákaznická perspektiva, a to z důvodu, že pro obec je perspektiva nejdůležitější, jelikož se týká především občanů.

Cíle zákaznické oblasti:

- Budování dobrých vztahů s občany
- Vytváření nových pracovních příležitostí
- Dostupné bydlení
- Bezpečné a zdravé životní prostředí

Budování dobrých vztahů s občany

Budování dobrých vztahů obce s jejími občany je stěžejním cílem každé obce, jelikož bez občanů by obec nemohla fungovat. Jedná se o dlouhodobý cíl, který bude měřen pomocí ukazatele spokojenosti občanů s kvalitou služeb, které obec poskytuje a také měřítko stížnost občanů.

Měřítko spokojenost občanů bude vyhodnocováno pomocí již zmíněného dotazníku, občané mohou ohodnotit spokojenost s životem v obci od 1 do 5, kdy 1 je velmi spokojen a 5 naopak velmi nespokojen. Návrh je, aby byl dotazník vyvěšen na webových stránkách po dobu alespoň tří týdnů a to 1x do roka. Samozřejmostí je, že bude upravován dle současné situace v obci a otázky se tedy budou měnit na základě potřeb zastupitelstva a zaměstnanců úřadu. Na základě dotazníku byla zjištěna výchozí hodnota 2,7, což je průměrná spokojenost, do budoucna je tedy určitě co zlepšovat.

Cílem obce pro další měření je zlepšení spokojenosti na hodnotu 2. V dotazníku je také otevřená otázka, kde mohou občané sdělit, co by v obci rádi zavedli, změnili, popřípadě

zrušili. Na základě sesbíraných odpovědí občany nejvíce trápí oblast likvidace odpadů, kdy by navrhovali zavést vývoz domovního odpadu častěji než pouze 1x za 14 dní. To stejné se týká i odvozu tříděného odpadu, kdy občané doporučují, aby byl navýšen počet nádob na tříděný odpad, především pak na papír a plastové obaly. Občané dále navrhuji například více kulturních aktivit, zrušení poplatku za sportovní hřiště nebo více nákupních možností.

Tab. 28. – Měřítko „Spokojenost občanů se službami poskytovanými obcí

Zákaznická oblast BSC	Z01 - Spokojenost občanů se službami poskytovanými obcí	Správce měřítka: Pověřený pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Budování dobrých vztahů s občany	
Popis měřítka:	Spokojenost je zjišťována na základě vyplnění dotazníku občany. Dotazník je zaměřen na různé oblasti spojené s kvalitou a množstvím poskytovaných služeb v obci.	Cílová hodnota - plán: 2
		Výchozí hodnota: 2,7
Měrná jednotka:	ukazatel spokojenosti	Cílová hodnota - skutečnost:
Frekvence měření:	1x za rok	
Zdroj dat:	dotazníkové šetření mezi občany	

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším navrženým měřítkem z oblasti budování dobrých vztahů s občany je stížnost občanů, kdy bude zaznamenáván počet doručených stížností na obecní úřad, ať už elektronicky, poštou nebo ústním rozhovorem.

Výchozí hodnota byla zjištěna na obecním úřadě, kde se tyto stížnosti shromažďují. Cílem je dosažení co nejnižšího počtu doručených stížností a pokud už stížnost dorazí, vyřešit ji co nejlépe a nejrychleji, aby bylo dosaženo maximální spokojenosti, jak na straně občana, tak na straně zodpovědného pracovníka. Měření počtu stížností bude vyhodnoceno jedenkrát ročně.

Tab. 29. – Měřítko „Stížnosti občanů“

Zákaznická oblast BSC	Z02 - Stížnosti občanů	Správce měřítka: Pověřený pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Budování dobrých vztahů s občany	
Popis měřítka:	Měřítko bude zaznamenávat počet stížností občanů doručených na obec.	Cílová hodnota - plán: 0
		Výchozí hodnota: 3
Měrná jednotka:	počet doručených stížností	Cílová hodnota - skutečnost:
Frekvence měření:	1x rok	
Zdroj dat:	interní zdroje obecního úřadu	

Zdroj: vlastní zpracování

Vytváření nových pracovních příležitostí

V obci žije přibližně 2 200 obyvatel, z toho 1 448 je v tzv. produktivním věku, tzn. 15 – 64 let. Dosažitelných uchazečů v letech 15 – 64, kteří jsou v evidenci Úřadu práce, je 25 (údaj z června 2019), 15 žen a 10 mužů. Celkový počet nabízených míst v katastrálním území obce Kvasice je 19 (údaj z června 2019). Výchozí hodnota nezaměstnanosti dosahuje 1,74 %. Údaje jsou zjišťovány z interních dat Úřadu práce v Kroměříži, lze dohledat data měsíčně, ovšem měřítko je navrženo na přezkoumání dat jednou ročně, jelikož v průběhu roku je větší pravděpodobnost, že dojde ke změně. Měsíční vyhodnocování by nemělo takový výsledný efekt.

Cílem obce je samozřejmě snižování nezaměstnanosti, k tomu by určitě přispěla tvorba nových pracovních míst. Jak již bylo zmíněno výše, občané navrhují rozšířit v obci nákupní možnosti. Vystavení nových obchodů by mohlo poskytnout nové pracovní příležitosti pro občany.

Dalším řešením je také pronájem nebytových prostor, tuto možnost již obec využívá je zde například kadeřnictví, nehtové studio nebo květinářství.

Obec se snaží nabídnout pracovní možnosti i mladým lidem, kteří ještě studují. Každé léto najímá brigádníky, kteří se starají o vzhled obce. Práce zahrnují zametání chodníků, trhání trávy nebo sbírání odpadků.

Tab. 30. – Měřítko „Míra nezaměstnanosti“

Zákaznická oblast BSC	Z03 - Míra nezaměstnanosti	Správce měřítka: Pověřený pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Vytváření nových pracovních příležitostí pro občany	
Popis měřítka:	Měřítko míry nezaměstnanosti bude porovnávat počet nezaměstnaných vzhledem k osobám, které jsou schopny pracovat v katastru obce.	Cílová hodnota - plán: co nejnižší hodnota
		Výchozí hodnota: 1,74 % (červen 2019)
Měrná jednotka:	%	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1x rok	
Zdroj dat:	data z úřadu práce	

Zdroj: vlastní zpracování

Dostupné bydlení

Jedním ze strategických cílů obce naplánovaných na rok 2019/2020 je dokončení stavby domova pro seniory, která v současné době probíhá a kde se bude nacházet asi 10 bytů.

Stěžejní by měla být také snaha o změnu územního plánu obce a vytvoření nových atraktivních stavebních parcel pro výstavbu nových domů. V této oblasti růst obce mírně stagnuje a není velký zájem.

V dnešní době není každý schopen začít s výstavbou nebo koupí vlastního bydlení, většinou z důvodu nedosažitelnosti hypotečního úvěru, nebo strachu ze závazku. V zájmu obce je třeba občanům pomáhat, určitě by z pohledu obce bylo žádoucí přemýšlet i o výstavbě nových bytových domů, které by pronajímala občanům. V obci se nachází budovy, které nejsou v příliš dobrém stavu, mohli by se odkoupit a zrekonstruovat právě na bytové domy. Jedná se pouze o návrh, je zřejmé, že by to byl obrovský zásah do obecního rozpočtu a v každém případě by bylo nutností vyřizování žádostí o dotace.

Návrhem je tedy zavést měřítko počet domů, bytů a pozemků, které bude vyhodnoceno jedenkrát ročně. Vyhodnocení bude spočívat ve sčítání přistavených domů a bytů během roku. Zároveň by mohl být zjišťován přírůstek a úbytek obyvatel během roku.

Cílem obce je, aby docházelo k co nejvyššímu počtu nových občanů a zároveň podporovat stavbu nových domů.

Tab. 31. – Měřítko „Nové byty a domy“

Zákaznická oblast BSC	Z04 - Nové byty a domy	Správce měřítka: Pověřený pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Dostupnost bydlení	
Popis měřítka:	Měřítko bude zjišťovat počet postavených nových domů a bytů v katastrálním území obce.	Cílová hodnota - plán: co největší počet
		Výchozí hodnota: 670
Měrná jednotka:	Ks	Cílová hodnota - skutečnost:
Frekvence měření:	1x za rok	
Zdroj dat:	data obce - oddělení stavebního úřadu	

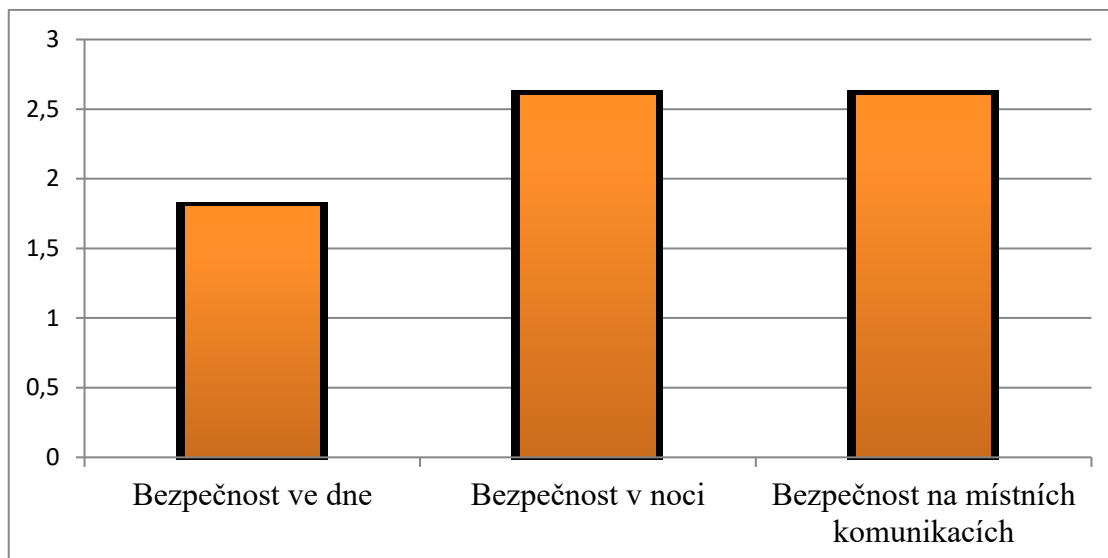
Zdroj: vlastní zpracování

Bezpečné a zdravé životní prostředí

Každý občan si přeje, aby v jeho městě nebo obci bylo bezpečně. V obci Kvasice není umístěna policejní stanice a není zde nainstalován kamerový systém. V souvislosti s přestupky byla v obci zřízena přestupková komise, tato ovšem byla v roce 2016 zrušena a kompetence byly přesměrovány do Kroměříže.

Zjišťování, zda se občané cítí ve své obci bezpečně, proběhlo pomocí výše zmíněného dotazníkového šetření. Otázky se týkají bezpečnosti ve dne, v noci nebo na místních komunikacích. Je zařazena i otázka zřízení kamerového systému a otevřená otázka co si občané myslí, že nejvíce ohrožuje bezpečnost v obci. Hodnocení probíhalo na stupnici od 1 do 5, kdy 1 znamená velké bezpečí a 5 naopak velké nebezpečí. Návrh je dotazování občanů na bezpečnost 1x v průběhu roku.

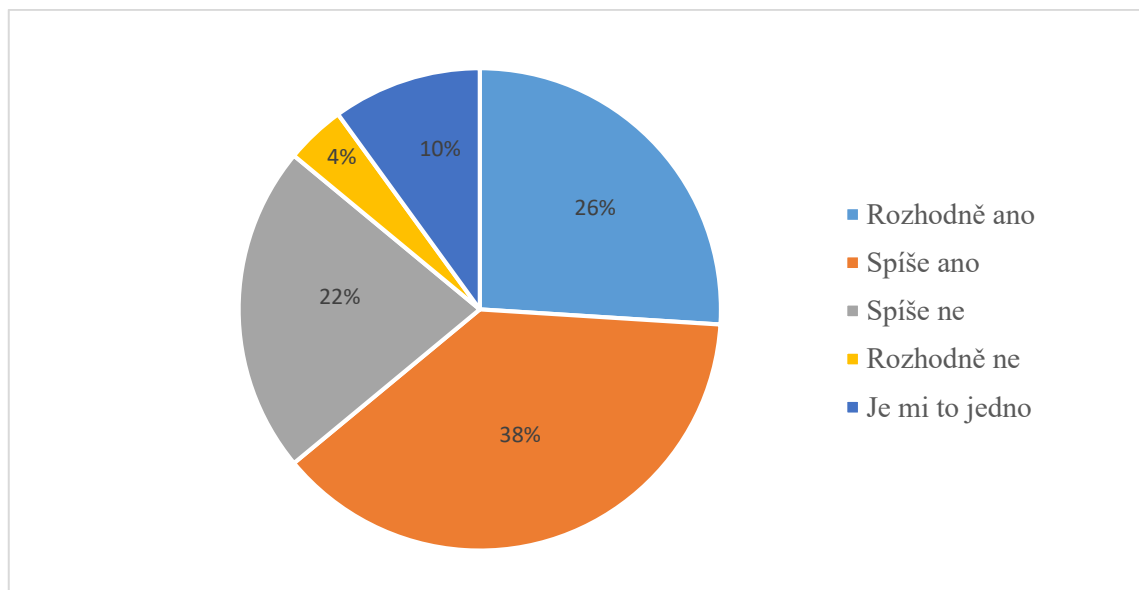
Cílem je zvýšit pocit bezpečí v noci z hodnoty 2,6 na 1,5, bezpečí ve dne na hodnotu 1 a bezpečí na místních komunikacích z 2,6 na 2.



Graf 7. – Pocit bezpečí občanů obce Kvasice

(zdroj: vlastní zpracování)

Z předchozího grafu vyplývá, že pocit bezpečí v obci je spíše průměrný. Bezpečnost ve dne je hodnocena známkou 1,8 a bezpečnost v noci společně s bezpečností na místních komunikacích je 2,6. Dle otevřené otázky občany nejvíce znepokojuje právě bezpečnost na místních komunikacích, kdy mají obavu z rychlé jízdy řidičů, nedostatku přechodů a celkově ze špatného osvětlení obce. Občané se také obávají bezdomovců a jiných nepřizpůsobivých občanů, kteří posedávají během dne i ve večerních hodinách na lavičkách v parku i na návsi obce.



Graf 8. – Zavedení kamerového systému v obci

(zdroj: vlastní zpracování)

Výšečový graf naznačuje vyjádření občanů k zavedení kamerového systému v obci. Se zavedením kamerového systému by souhlasilo 64 % občanů, 28 % by se zavedením nesouhlasilo a zbylých 10 % nebylo ani pro ani proti.

Z tohoto průzkumu vyplývá, že by se občané cítili bezpečněji, kdyby alespoň na nejméně frekventovanějších místech objevili kamery. Dotazníkového šetření se účastnilo více žen, což by mohl být důvod takového výsledku hodnocení, jelikož se cítí více ohroženy.

Ohledně bezpečnosti na komunikacích by obec mohla zvážit i zavedení radarového snímače, který je v současnosti instalován ve většině obcí.

Tab. 32. – Měřítko „Pocit bezpečí v obci“

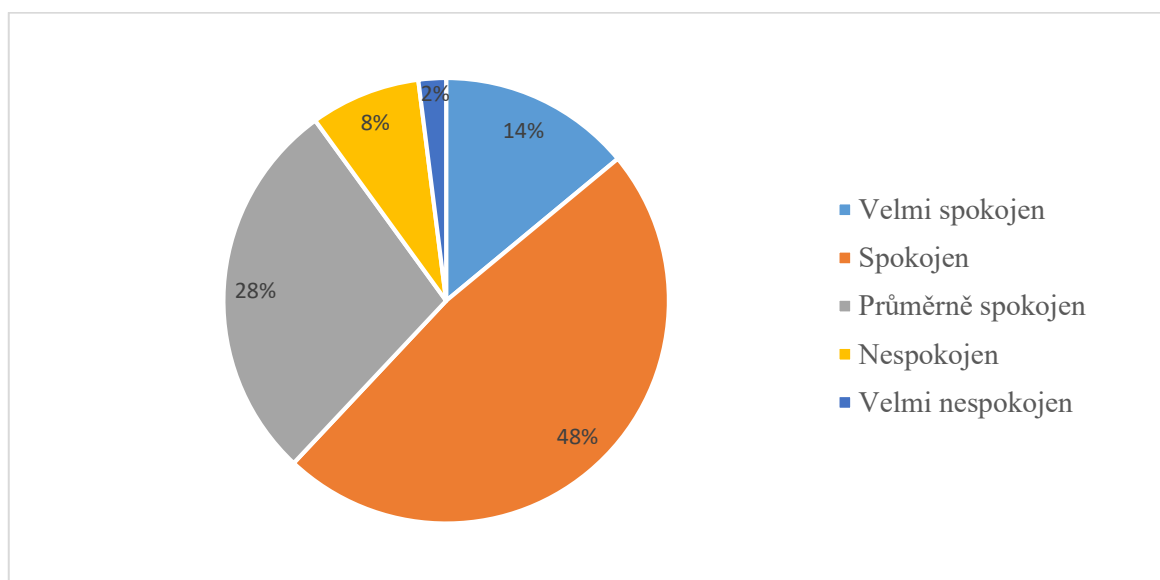
Zákaznická oblast BSC	Z05 - Pocit bezpečí v obci	Správce měřítka: Pověřený pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Bezpečnost a zdravé životní prostředí	
Popis měřítka:	Měřítko bude zjišťováno pomocí dotazníkového šetření u občanů obce.	Cílová hodnota - plán: 1,5
		Výchozí hodnota: 2,6
Měrná jednotka:	index bezpečí	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1x za rok	
Zdroj dat:	dotazníkové šetření mezi občany	

Zdroj: vlastní zpracování

Součástí strategické vize obce je také kvalita životního prostředí pro občany. Obec Kvasice se snaží dobře pečovat o kvalitu životního prostředí a vzhled obce, ale důležité.

Měřítko spokojenosti s kvalitou životního prostředí se týká hlavně občanů a bude vyhodnoceno stejně jako pocit bezpečí v obci pomocí dotazníkového šetření.

Občané spokojenost s životním prostředím ohodnotili známkou 2,4. Nejvíce dotázaných hodnotilo známkou 2, čili spíše spokojeni, pouhé 2 % jsou se životním prostředím velmi nespokojeni. Procentuální vyjádření je znázorněno v následujícím výsečovém grafu.



Graf 9. – Spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí
(zdroj: vlastní zpracování)

Pro zlepšení životního prostředí občané navrhují výsadbu stromů a další zeleně u kapličky a podél cest. Dále navrhují, aby kvasickému parku byla věnována větší péče, nachází se zde krásné staré stromy, které potřebují speciální péči.

Občané požadují omezení živočišné výroby v areálu JZD, kdy zápach z farmy znečišťuje okolí.

Tab. 33. – Měřítko „Spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí“

Zákaznická oblast BSC	Z06 - Spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí	Správce měřítka: Pověřený pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Bezpečnost a zdravé životní prostředí	
Popis měřítka:	Měřítko bude zjišťováno pomocí dotazníkového šetření u občanů obce.	Cílová hodnota - plán: 1,5
		Výchozí hodnota: 2,4
Měrná jednotka:	Index spokojenosti	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1x za rok	
Zdroj dat:	dotazníkové šetření mezi občany	

Zdroj: vlastní zpracování

6.4.2 Perspektiva finanční

Další perspektiva se týká finanční, v případě obce spíše rozpočtové oblasti, která je také velmi důležitou součástí BSC.

Zabezpečení dostatečného množství finančních prostředků

Aby obec mohla realizovat projekty a akce na přání svých občanů, je důležité kontrolovat tok finančních prostředků v rozpočtu. Ve finanční analýze byla provedena analýza likvidity, kdy byla zjištěna vysoká hodnota. Rozpočtem se v obci Kvasice zabývá hospodářka, která má na starosti veškeré účetnictví, sestavování rozpočtů, správu daní a další úkony s tím spojené. Bude tedy zvolena správcem daného měřítka.

Tab. 34. – Měřítko „Množství finančních prostředků v obecním rozpočtu“

Rozpočtová oblast	F01 - Množství finančních prostředků v obecním rozpočtu	Správce měřítka: Hospodářka
Dílčí cíl oblasti:	Zvyšování finančních prostředků v obecním rozpočtu	
Popis měřítka:	Zjišťování množství peněžních prostředků v Kč v obecním rozpočtu probíhá každý měsíc a cílem je minimálně dodržení stabilních hodnot.	Cílová hodnota - plán: růst, popř. stagnace v čase
		Výchozí hodnota: dosud neměřeno
Měrná jednotka:	Kč	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1x za měsíc	
Zdroj dat:	interní data obce (výkazy)	

Zdroj: vlastní zpracování

Zajištění efektivního hospodaření se svěřenými prostředky

Efektivní hospodaření je pro obec jednou z priorit. Obec se samozřejmě zabývá pronájmem svých bytových i nebytových prostor, proto bude zkoumáno, kolik % obec k pronájmu využívá.

Tab. 35. – Měřítko „Využívání majetku obce“

Rozpočtová oblast	F02 – Využívání majetku obce	Správce měřítka: Hospodářka
Dílčí cíl oblasti:	Efektivní správa majetku	
Popis měřítka:	Měřítko bude posuzovat, kolik procent majetku obec využívá k pronájmu.	Cílová hodnota - plán: stagnace hodnoty
		Výchozí hodnota:
Měrná jednotka:	%	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1 x za rok	
Zdroj dat:	interní data obce (výkazy)	

Zdroj: vlastní zpracování

K hodnocení přírůstku majetku poslouží analýza aktiv, na základě finanční analýzy bylo zjištěno, že mezi roky 2017 a 2018 se celková hodnota dlouhodobého majetku zvýšila o 5 190 tis. Kč, což představuje 3,13 %. V předchozích letech se přírůstek majetku vyvíjí podobným tempem, kterého by se obec měla držet i v nadcházejících letech. V oblasti dlouhodobého nehmotného majetku dochází k růstu především kvůli stále se zvyšující potřebě nových softwarů a technického vybavení.

Tab. 36. – Měřítko „Přírůstek majetku obce“

Rozpočtová oblast	F03 – Přírůstek majetku obce	Správce měřítka: Hospodářka
Dílčí cíl oblasti:	Efektivní správa majetku	
Popis měřítka:	Měřítko bude zkoumat o kolik procent, příp. korun se zvýšil celkový stav majetku obce.	Cílová hodnota - plán: stagnace hodnoty
		Výchozí hodnota: 3,13 %
Měrná jednotka:	Kč/%	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1 x za rok	
Zdroj dat:	interní data obce (výkazy)	

Zdroj: vlastní zpracování

Efektivní řízení nákladů a kontrola likvidity a zadluženosti

S efektivním řízením nákladů v obci souvisí především mzdová náročnost. Kontrola a ověřování mzdových nákladů na jednoho zaměstnance je důležitou činností, která poskytne zásadní informace.

Z výkazů obce byla zjištěna výchozí hodnota, která činí přibližně 302 tis. Kč na jednoho zaměstnance za rok. Cílem obce je udržet současnou hodnotu na stejné úrovni, zároveň je také důležité zaměstnance motivovat, čili by ke mzdám měla přihlížet. Je ovšem jasné že, státní zaměstnanci jsou odměňováni podle tabulek, v tomto případě se spíše jedná o dodržování spravedlivého přidělu odměn.

Důležité je, aby se mzdové náklady výrazně nezvyšovali na úkor jiných aktivit, které by obec měla uskutečňovat na základě přání občanů.

Tab. 37. – Měřítko „Mzdová náročnost“

Rozpočtová oblast	F04 - Mzdová náročnost	Správce měřítka: Hospodárka
Dílčí cíl oblasti:	Ověřování mzdových nákladů	
Popis měřítka:	Mzdová náročnost se zjišťuje jak podíl celkových mzdových nákladů s celkovým počtem pracovníků obce. Cílem je udržovat mzdové náklady na takové úrovni, aby nedocházelo k přílišnému zatěžování obecního rozpočtu, ale zároveň se snažit o zvyšování motivace zaměstnanců	Cílová hodnota - plán: stabilita hodnoty
		Výchozí hodnota: 302 tis. Kč
Měrná jednotka:	Kč/zaměstnanec	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1x za rok	
Zdroj dat:	interní data obce (výkazy)	

Zdroj: vlastní zpracování

Meřítko autarkie bude hodnoceno 1x za rok a cílem je dodržovat hodnotu kolem 100 %, což se obci poměrně daří, v roce 2018 to byla hodnota 111%, což je podstatné snížení oproti roku 2015, kdy byla hodnota 123 %. Cílem bude tedy snižování této hodnoty.

Tab. 38. – Měřítko „Ukazatel autarkie“

Rozpočtová oblast	F05 – Ukazatel autarkie	Správce měřítka:
Dílčí cíl oblasti:	Kontrola financí	Hospodářka
Popis měřítka:	Ukazatel autarkie je sledován pomocí finanční analýzy	Cílová hodnota - plán: 100 %
		Výchozí hodnota: 111 %
Měrná jednotka:	%	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1 x za rok	
Zdroj dat:	interní data obce (výkazy)	

Zdroj: vlastní zpracování

V případě obce Kvasice bude zkoumána okamžitá likvidita, jelikož obec nemá téměř žádné zásoby a pohledávky také nedosahují vysokých hodnot.

Výchozí hodnota z roku 2018 představuje index 2,79, což je poměrně vysoké číslo, ale oproti předchozích letech se výrazně snížila, například v roce 2017 dosahovala okamžitá likvidita hodnoty 5,09. Cílem by mělo být snížení této hodnoty, jelikož vysoká likvidita je projevem zbytečného zadržování peněžních prostředků na běžném účtu.

Tab. 39. – Měřítko „Ukazatel likvidity“

Rozpočtová oblast	F06 – Ukazatel likvidity	Správce měřítka:
Dílčí cíl oblasti:	Kontrola financí	Hospodářka
Popis měřítka:	Ukazatel likvidity je sledován pomocí finanční analýzy	Cílová hodnota - plán: 2,5
		Výchozí hodnota: 2,79
Měrná jednotka:	index	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1 x za rok	
Zdroj dat:	interní data obce (výkazy)	

Zdroj: vlastní zpracování

Při kontrole financí a efektivnímu řízení nákladů je důležité sledovat celkovou zadluženost. V případě sledované obce dosahuje míra zadlužení pouhá 2 %, obec tak kryje svůj majetek zejména vlastními zdroji. V budoucnu se bude držet současných hodnoty, i když by mohla zvážit zvýšení cizích zdrojů, jelikož tyto jsou levnější. Zadluženost bude sledována 1x ročně hospodářkou.

Tab. 40. – Měřítko „Celková zadluženost“

Rozpočtová oblast	F07 – Celková zadluženost	Správce měřítka: Hospodářka
Dílčí cíl oblasti:	Kontrola financí	
Popis měřítka:	Celková zadluženost je sledována pomocí finanční analýzy	Cílová hodnota - plán: stagnace hodnoty
		Výchozí hodnota: 2%
Měrná jednotka:	%	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1 x za rok	
Zdroj dat:	interní data obce (výkazy)	

Zdroj: vlastní zpracování

6.4.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů navazuje na podporu perspektivy zákaznické.

Kvalita technického vybavení

Kvalita technického vybavení by v rámci úřadu neměla zaostávat, většina nezbytných úkonů je v současné době prováděna pomocí počítače a internetu. Na elektronickém vybavení by se nemělo šetřit, ale snažit se ho co nejčastěji kontrolovat a upgradovat, to se týká především účetních softwarů. Obec využívá systému Gordic, který je vytvořen pro obecní úřady, zahrnuje jak účetní programy, tak mzdy, poplatky, matriku, správu hřbitova a podobně. Tento systém není dokonale propojen a stále se vylepšuje, to ovšem úplně nezáleží na obci.

Součástí dotazníku o spokojenosti zaměstnanců je i dotaz ohledně kvality vybavení. Ten zaměstnanci hodnotí indexem 1,5, což je slušný výsledek. Do budoucna by obec měla v těchto číslech pokračovat. Součástí dotazníku je i kolonka vlastních návrhů, kde se ovšem žádný návrh ohledně technického vybavení nenacházel.

Tab. 41. – Měřítko „Míra spokojenosti s kvalitou vybavení“

Rozpočtová oblast	I01 – Míra spokojenosti s kvalitou vybavení	Správce měřítka:
Dílčí cíl oblasti:		
Popis měřítka:		Cílová hodnota - plán: 1
		Výchozí hodnota: 1,5
Měrná jednotka:	index	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Frekvence měření:	1 x za rok	
Zdroj dat:	dotazníkové šetření	

Zdroj: vlastní zpracování

Podpora nových investic

Prvním dílčím cílem, který jsem zvolila pro oblast interních procesů je podpora nových investic v obci. Na základě dotazníkového šetření mezi občany, kterým byla poskytnuta možnost vyjádřit svá přání a připomínky v otevřené otázce anonymního dotazníku, byly zjištěny skutečnosti, které by se obec měla snažit akceptovat a v rámci dobrých vztahů s občany brát ohled na jejich potřeby. Je téměř jisté, že všem požadavkům nelze vyhovět, jelikož některé jsou velmi nereálné, ať už z důvodu finančního, časového či katastrálního.

Z průzkumu v dotazníku jsem zjistila, že občany hodně trápí nedostatečné osvětlení ulic a stav místních komunikací a chodníků. Obec již v minulém roce začala s opravami chodníků, ve kterých hodlá pokračovat i nadále, v minulém roce, proběhla rekonstrukce hlavní cesty, kdy byla vytvořena i nová parkovací místa.

V tabulce je uveden popis měřítka, které bude jedenkrát ročně zjišťovat počet uskutečněných investic nebo zlepšení. Cílem obce bude uskutečnit alespoň 2 akce na podporu rozvoje života v obci a tím dosahovat cíl spokojených obyvatel.

Tab. 42. – Měřítko „Počet nových investičních projektů a zavedených zlepšení“

Oblast interních procesů	II - Počet nových investičních projektů a zavedených zlepšení	Správce měřítka: Vedoucí pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Podpora investic	
Popis měřítka:	Měřítko zkoumá počet uskutečněných investic během roku, dále i zavedená zlepšení, které budou podporovat zájem a potřeby obyvatel	Cílová hodnota - plán: min. 2 projekty/rok
		Výchozí hodnota: doposud nezkoumáno
Měrná jednotka:	Počet uskutečněných investic	Cílová hodnota - skutečnost:
Frekvence měření:	1x za rok	
Zdroj dat:	interní data obce	

Zdroj: vlastní zpracování

6.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Oblast je zaměřena na firemní kulturu uvnitř obce, jedná se zejména o spokojenost zaměstnanců a jejich vzájemná spolupráce.

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců

Zvyšováním spokojenosti zaměstnanců by se měla zabývat každá organizace, jelikož spokojený zaměstnanec je základním stavebním kamenem, který je nutno si předcházet. Dobře motivovaný zaměstnanec ke svým pracovním povinnostem přistupuje s větším nasazením a chutí do práce.

Nejjednodušším způsobem, jak zjistit míru spokojenosti je rozesláním dotazníku mezi zaměstnance, kteří mohou anonymně odpovědět.

V obci Kvasice pracuje ve stálém pracovním poměru 7 úředníků, 1 uklízečka, 1 knihovnice, 1 pracovník sběrného dvora, 1 vedoucí pracovní skupiny a 9 dalších pracovníků. Dotazník byl tedy rozdan 20 lidem, kteří mohli anonymně odpovědět. Při vyhodnocování se vrátilo 15 dotazníků.

Celková spokojenost se pohybuje na hodnotě 2,5, čili spíše průměrná. Nejvíce negativních odpovědí se týkalo odměňování, atmosféry na pracovišti a horší zpětné vazby od vedoucího pracovníka. Do budoucna je určitě třeba zlepšit míru spokojenosti alespoň na úroveň 1,5.

Tab. 43. – Měřítko „Spokojenost zaměstnanců“

Oblast učení se a růstu	U01 - Spokojenost zaměstnanců	Správce měřítka: Vedoucí pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	
Popis měřítka:	Spokojenost bude zjišťována na základě vyplnění dotazníku zaměstnanci obce. Dotazník obsahuje různé oblasti týkající se spokojenosti s pracovním prostředím v organizaci.	Cílová hodnota - plán: 1,5
Měrná jednotka:	ukazatel spokojenosti	Výchozí hodnota: 2,5
Frekvence měření:	2x za rok	Cílová hodnota - skutečnost: ?
Zdroj dat:	dotazníkové šetření mezi zaměstnanci	

Zdroj: vlastní zpracování

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců úřadu je velmi důležitým parametrem, který se promítá do poskytování kvalitních služeb občanů. Každý zaměstnanec by měl během roku absolvovat taková školení, která mu pomohou rozšířit jeho schopnosti a zkušenosti na jeho pozici.

V roce 2018 byla částka vynaložena do kurzů a školení 60 333 Kč, což představuje asi 6 000 Kč na jednoho zaměstnance. V následujících letech bude doporučeno, aby zaměstnanci absolvovali více školení, jelikož každým rokem se mění nebo zavádí nové vyhlášky, je třeba rozšiřovat si všeobecné informace. Do cílové hodnoty 130 000 Kč byly zahrnuty i náklady na školení v průběhu zavádění BSC.

Tab. 44. – Měřítko „Náklady na vzdělávání“

Oblast učení se a růstu	U02 – Náklady na vzdělávání	Správce měřítka: Vedoucí pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Podpora školení a kurzů pro zaměstnance	
Popis měřítka:	Měřítko zkoumá, jaké náklady vzniknou za rok jednomu zaměstnanci za absolvovaná školení	Cílová hodnota - plán: 130 000 Kč
Měrná jednotka:	počet kurzů a školení	Výchozí hodnota: 60 333 Kč
Frekvence měření:	1x za rok	Cílová hodnota - skutečnost:
Zdroj dat:	Interní data z obce	

Zdroj: vlastní zpracování

Zajištění bezpečnosti na pracovišti

Zajištění bezpečnosti na pracoviště je jedním z nejdůležitějších cílů každé organizace, výjimkou není ani obec Kvasice. Mimo úředníky obec zaměstnává také pracovníky sběrného dvora a pracovní skupinu, která se věnuje péči o obec po vizuální stránce. Všechny tyto zaměstnance je třeba pravidelně poučovat o bezpečnosti práce a zavádět taková opatření, aby k žádným úrazům nedocházelo, nebo jen minimálně.

Měřítka „počet pracovních úrazů“ bude vyhodnocováno jedenkrát ročně, kdy se podle knihy úrazů spočítá celkové množství úrazů jak úředníků, které provede vedoucí úředník, tak úrazy zaměstnanců pracovní skupiny, které provede jejich vedoucí pracovník. Data se poté sloučí a vyhodnotí dohromady za úřad jako celek.

Plánovaná hodnota je samozřejmě 0, ovšem v případě pracovní skupiny, která pracuje manuálně venku nebo v dílně, a to za každého počasí, je těžké vyhnout se úrazu. V prostředí úředníků nebo v knihovně dochází k úrazům zřídka kdy.

Tab. 45. – Měřítka „Počet pracovních úrazů“

Oblast učení se a růstu	U4 - Počet pracovních úrazů	Správce měřítka: Vedoucí pracovník
Dílčí cíl oblasti:	Zajištění bezpečnosti na pracovišti	
Popis měřítka:	Pracovní úrazy jsou zaznamenávány do knihy, kdy jednou za rok probíhá sčítání těchto úrazů.	Cílová hodnota - plán: 0 úrazů
		Výchozí hodnota: 1 úraz
Měrná jednotka:	Počet úrazů	Cílová hodnota - skutečnost:
Frekvence měření:	1x za rok	
Zdroj dat:	Interní data z obce	

Zdroj: vlastní zpracování

6.5 Reporting

Součástí implementace Balanced Scorecard je i následný reporting. Po domluvě by zúčastnění zaměstnanci měli scházet v určitých časových intervalech a kontrolovat stav plnění svých strategických cílů, porovnávat cíle se skutečností a v případě nedostatků učinit určitá nápravná opatření a navrhnout další úpravy, které budou zapotřebí.

6.6 Časová a nákladová analýza projektu

6.6.1 Časová analýza projektu

Plánovaná časová náročnost projektu je stanovena na 5 měsíců, čili 20. týdnů. Tato doba je pouze orientační, lze předpokládat, že nastanou určité odchylky od plánu.

Přípravné práce by měly trvat přibližně 4. týdny, jedná se především o vytvoření týmu, který se bude následnou tvorbou a implementací zabývat, dále školení vybraných členů týmu a v neposlední řadě také propočty celkové finanční náročnosti projektu.

Období vytváření samotné BSC je naplánováno na 8 týdnů a bude zahrnovat především stanovení vize a strategického cíle obce, čeho by chtěla dosáhnout, dále stanovení podpůrných cílů, tvorba strategické mapy a v návaznosti na ni i definovat měřítka cílů. Důležitou činností bude i určení cílových hodnot.

Posledním obdobím, které by mělo trvat zhruba 8. týdnů je samotná implementace vytvořené BSC do řízení obce.

Tab. 46. – Časová analýza projektu

Měsíce	I.	II.	III.	IV.	V.																
Týdny	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Přípravné období																					
Personální obsazení																					
Školení zaměstnanců																					
Propočty nákladů																					
Období tvorby BSC																					
Stanovení vize a strategie obce																					
Stanovení dílčích strategických cílů																					
Tvorba strategické mapy																					
Definice měřítek																					
Stanovení cílových hodnot																					
Implementace metody BSC																					
Zpracování metody do řízení obce																					

Zdroj: vlastní zpracování

6.6.2 Nákladová analýza projektu

Náklady, které budou třeba na zavedení daného projektu, byly zredukovány na co nejnižší úroveň, lze například počítat s tím, že některé kroky implementace jsou schopni

zaměstnanci učinit sami bez pomoci externích poradců. Tímto vzniknou nižší náklady, které se promítnou do odměn zaměstnanců. Mezi tyto náklady lze zahrnout personální obsazení, stanovení vlastní vize a následné stanovení strategických cílů a měřítek nebo tvorba dotazníku.

Mezi náklady, které bude nutno vynaložit, bude zahrnuto:

- Vstupní školení zaměstnanců – kdy, do implementace budou zainteresováni 3 zaměstnanci, a to vedoucí, hospodárka a odborný referent. Tito se budou účastnit veškerých školení.
- Další školení zaměstnanců – na další odborná školení bude vyčleněno 30 000 Kč ročně.
- Externí poradce – jedná se o odborníka z oblasti strategického plánování, který bude k dispozici po celou dobu implementace, kdy si bude účtovat měsíční odměnu 5 000 Kč po dobu 5 měsíců. Následné další konzultace, které proběhnou po ukončení implementace, budou placeny formou hodinové sazby, kterou si poradce sám stanoví.
- Odměny zaměstnanců – všem třem zaměstnancům, kteří se budou implementací zabývat, bude náležet měsíční odměna 3000 Kč. V nákladové tabulce je počítána pouze po dobu zavádění metody, čili 5 měsíců. Po uplynutí této doby bude odměna přepočítána a rozdělována v souvislosti se splněnými úkoly.
- Nový program – program, který se zabývá tvorbou BSC, se nazývá BSC Designer a je určen i pro neziskové organizace, nevýhodou je angličtina. Existuje jak bezplatná verze, která obsahuje základní postupy, tak rozšířená placená verze. Program lze platit, jak měsíčně, tak ročně. Do nákladové tabulky byl uveden roční poplatek, který činí 82 500 Kč, jeho zakoupení by záviselo na rozhodnutí obecního zastupitelstva.

Tab. 47. – Nákladová analýza projektu

	Náklady	Celkové náklady
Vstupní seminář pro Zaměstnance	14 621 Kč/zaměstnanec	43 863 Kč/školení
Následné další školení Zaměstnanců	10 000 Kč/zaměstnanec	30 000 Kč/rok
Externí poradce	5 000 Kč/měsíc	25 000 Kč/5 měsíců
Odměna zaměstnanců	3 000 Kč/zaměstnanec/měsíc	45 000 Kč/5 měsíců
Nový program	x	82 500 Kč/rok
Celkové náklady po dobu implementace	x	226 363 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady, které byly vyčísleny na zavedení Balanced Scorecard do systému obce Kvasice činí 226 363 Kč.

Veškeré finanční částky za semináře, školení, externí poradenství a programové vybavení byly zjištěny z oficiálních stránek organizací, které tyto kurzy nabízejí.

Odměny zaměstnanců v rámci obce byly stanoveny odhadem na základě konzultace s personálním pracovníkem dané obce.

7 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, implementace metody Balanced Scorecard je časově i finančně náročný projekt, který je založen především na správném definování strategických cílů, určení měřítek, dostatečné komunikaci mezi klíčovými zaměstnanci, následně sledování dosažených cílů a poskytování určité zpětné vazby, monitoring, zda projekt má nějaký smysl a přináší organizaci určitý přehled.

V případě sledované obce je nejdůležitější perspektivou ta zákaznická, kdy zákazníci představují občané, kteří mají své potřeby a preference. Úkolem obce je tyto potřeby zjišťovat a snažit se zajišťovat blaho obyvatelstva. Jako důležité měřítko se v tomto případě ukázalo měřítko „míra spokojenosti občanů“, kdy v rámci anonymního dotazníku mohli obyvatelé vyjádřit svůj názor na různé oblasti života, což může obec v budoucnu velmi dobře využít při svém dalším počínání.

Neméně důležitou oblastí je určitě i ta finanční, bez které by ostatní oblasti nemohly existovat. Obec hospodaří na základě rozpočtu, proto je důležité zmínit, že má vyčleněny určité peněžní prostředky a s nimi nadále disponuje. Z hlediska zhodnocení finanční analýzy si obec vede velmi dobře a na svém běžném účtu má větší množství peněžních prostředků získané i dobrým hospodařením z minulých let.

Oblast učení se a růstu, která je zaměřena především na samotné zaměstnance a jejich odhodnocení a motivaci, přání a výtky. Pokud budou spokojeni zaměstnanci, bude se kvalita jejich práce odvíjet i na jimi poskytovaných službách pro občany.

Z hlediska realizace projektu v rámci zkoumané obce je zavedení tohoto modelu reálné, záleželo by ovšem na zastupitelstvu, zda a v jaké míře by měření pomocí vybrané metody podpořila.

7.1 Přínosy modelu Balanced Scorecard

Zavedení systému měření výkonnosti v obci Kvasice by bylo přínosné zejména v těchto oblastech:

- Větší přehled o hospodaření – pokud účetní jednotka dobře využije informace získané z finančních analýz, může s nimi disponovat v rámci vytváření vhodných měřítek.

- Propojení finanční a nefinanční oblasti – jak již bylo zmíněno, propojením finančních a nefinančních měřítek získá obec ucelený přehled o své výkonnosti, v čemž vidím zásadní přínos.
- Zlepšení komunikace s občany – je jisté, že zjišťování potřeb občanů je pro fungování obce nezbytné.
- Spokojenější zaměstnanci – pro zaměstnance je velmi důležitá jak finanční motivace, tak úcta a pochvala jejich práce.

7.2 Rizika modelu Balanced Scorecard

Mezi hlavní rizika projektu lze zařadit zejména špatné stanovení strategických cílů, což zapříčiní následně nevhodně nastavené měřítko a celý projekt nebude správně fungovat, jelikož bude například zaměřen na oblasti, které není třeba zlepšovat.

Dalším faktorem, který by mohl nepříznivě působit na implementaci metody, jsou špatně proškolení a nemotivovaní zaměstnanci, kteří by následně nevykonávali nastavené úkoly tak, jak je vyžadováno.

Jako riziko je považována i finanční náročnost na projekt, zejména v případě obce, kdy bývá obtížné vyčlenit finanční prostředky z rozpočtu.

Časově náročným úkolem by také mohlo být získávání dat, ze kterých by pověřený zaměstnanec mohl čerpat, informace získané z anonymního dotazníku musí roztřídit a vyhodnotit.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt zabývající se implementací metody měření výkonnosti u vybrané organizace. Pro projekt byla vybrána organizace z oblasti veřejného sektoru, konkrétně obec Kvasice. Využitá metoda, která byla aplikována, byla metoda Balanced Scorecard z důvodu jejího komplexního posouzení jak finančních, tak nefinančních ukazatelů.

V teoretické části byla pomocí literárních pramenů nastíněna oblast výkonnosti a jejího hodnocení. Dále byla popsána metoda Balanced Scorecard a další metody, které mohou být využity v případě hodnocení výkonnosti u různých typů organizací. Vymezena byla i oblast finančního řízení, které obsahuje poznatky o finančním plánování, rozpočtu a finanční analýze.

Hlavním bodem praktické části bylo zhodnocení hospodaření obce Kvasice za poslední 4 roky pomocí finanční analýzy, vybrané ukazatele byly využity při návrhu implementace Balanced Scorecard, především pak v oblasti finanční. Součástí praktické části byla i analýza vnitřního a vnějšího okolí a také analýza příjmů a výdajů obce. V úvodní části byla také definována charakteristika obce. Dle provedené finanční analýzy si obec vedla poměrně dobře, skutečný rozpočet byl ve sledovaných letech vyrovnaný, pouze v roce 2015 a 2016 vykazoval záporné saldo, ovšem nejednalo se o vysoký deficit, který byl původně schválen a obec tak dokázala skutečné výdaje uhradit z přebytečných finančních prostředků z minulých let. Analýza poměrových ukazatelů poukazuje na vysokou likviditu a stále se zvyšující ukazatel čistého pracovního kapitálu, důvodem je zadržování většího množství finančních prostředků na běžných účtech. Obec využívá spíše konzervativní strategii financování, kdy využívá jen malé množství cizích zdrojů. Ostatní finanční ukazatele se jeví jako stabilní, čili obec do budoucna nebude mít problém se svým hospodařením.

Poslední část práce byla zaměřena na samotnou tvorbu projektu, byla stanovena hlavní vize obce a následně definovány strategické cíle, kterých by obec chtěla v budoucnu dosáhnout nebo se jim co nejvíce přiblížit. Na základě strategických cílů k nim byly přiřazena různá finanční i nefinanční měřítka a byla vytvořena strategická mapa, která tyto cíle propojuje.

Součástí práce byly i anonymní dotazníky pro občany a zaměstnance, na základě kterých byly stanoveny některé výchozí hodnoty u nastavených měřítek, kterých by se obec

následně mohla chytit a snažit se o jejich zlepšení, popřípadě udržení na stejných hodnotách.

Projekt obsahuje také nastínění časové náročnosti, která byla odhadnuta asi na 5 měsíců a nákladů na financování projektu v hodnotě asi 226 000 Kč.

Závěrečné zhodnocení práce poukazuje na zásadní přínosy a rizika spojená s implementací daného projektu a poskytuje různá doporučení, jak by se tvorba projektu měla vyvíjet. Jako největší přínos zavedení projektu by pro obec bylo získání komplexních informací o svém hospodaření a výkonnosti a samozřejmě lepší informovanost o potřebách a přáních občanů, které by se na jejich popud mohla snažit plnit, což by vedlo k jejich spokojenosti. Jako hlavní riziko projektu je samozřejmě finanční stránky, kdy pro obec, jakož instituci hospodařící na základě rozpočtu není lehké vyčlenit potřebné zdroje.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert. ISBN 9788024744872.

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2018, 240 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027101948.

DUCHOŇ, Josef. *Využití konceptu Balanced Scorecard pro měření a řízení výkonnosti organizací státní správy: disertační práce = measurement and performance management of state organization using the Balanced Scorecard*. 2011, 106 s.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 807357084X.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020, 235 s. Expert. ISBN 978-80-271-2020-8.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 318 s. Expert. ISBN 9788027104345.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 9788024743370.

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 9788073807566.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017, 185 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027106806.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 9788072018826.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

- KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071797782.
- KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: WoltersKluwer, 2016, 143 s. ISBN 978-80-7552-587-1.
- KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018, 203 s. Expert. ISBN 9788024730752.
- NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. 2nd ed. Hoboken, N.J., c2008, 366 s. ISBN 978-0-470-18002-0.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011, xiv, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Klastrové politiky a jejich vliv na rozvoj klastrů a klastrových organizací*. Praha: Linde Praha, 2013, 231 s. ISBN 9788072019236.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 9788086131856.
- PAVLÍK, Marek. *Regiony budoucnosti: spolupráce, bezpečí, efektivita : inspirace pro rozvoj měst a regionů s příklady dobré praxe*. Praha: Grada, 2020, 221 s. ISBN 9788027113101.
- PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 783 s. ISBN 978-80-7598-209-4.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: GradaPublishing, 2015, 280 s. Finance. ISBN 978-80-247-5608-0.
- ROSEN, Harvey S. a Ted GAYER. *Public finance*. 9th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2010, xxii, 595 s. The McGraw-Hill series economics. ISBN 9780073511351.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 s. Finanční řízení. ISBN 9788027120284.

ŘEZNÍČKOVÁ, Kristýna. *Financování a hospodaření územních samosprávných celků*. V Olomouci: Univerzita Palackého, 2019, 207 s. ISBN 9788024455488.

SEDMIHRADSKÁ, Lucie. *Rozpočtový proces obcí*. Praha: WoltersKluwer, 2015, 179 s. ISBN 978-80-7478-967-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat: s případovými studii začínajících podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2020, 260 s. Expert. ISBN 978-80-271-2253-0.

ŠEBESTOVÁ, Jarmila. *Kontrolní systém veřejné správy a veřejného sektoru*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008, 180 s. ISBN 978-80-7248-460-7.

ŠPIČKA, Jindřich. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. V Praze: C.H. Beck, 2017, xviii, 173 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074006647.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009, xvii, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074000980.

VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2013, 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1.

VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: WoltersKluwer, 2016, 197 s. ISBN 978-80-7552-013-5.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Kvasice.cz [online]. Kvasice: Panoramas, 2020 [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: <https://www.kvasice.cz/index.html>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. - Schéma EFQM modelu a jeho kritérií.....	17
Obr. 2 – Rozdílné cíle v ziskovém a neziskovém sektoru	24
Obr. 3. – Organizační struktura obecního úřadu Kvasice	36
Obr. 4. – SWOT analýza obce Kvasice	58
Obr. 5. – Strategická mapa obce Kvasice	64

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. - Přehled rozpočtu v letech 2015 - 2018 v tis. Kč	38
Tab. 2. - Členění příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč	39
Tab. 3. - Členění daňových příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč.....	41
Tab. 4. - Členění nedaňových příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč.....	42
Tab. 5. - Členění kapitálových příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč.....	42
Tab. 6. - Členění přijatých transferů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč.....	43
Tab. 7. - Členění celkových výdajů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč.....	43
Tab. 8. - Členění běžných výdajů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč.....	44
Tab. 9. - Členění kapitálových výdajů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč.....	45
Tab. 10. – Majetková struktura obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč	47
Tab. 11. – Vertikální analýza majetkové struktury obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v %	48
Tab. 12. – Horizontální analýza majetkové struktury obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	49
Tab. 13. – Finanční struktura obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	49
Tab. 14. – Vertikální analýza finanční struktury obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	50
Tab. 15. – Horizontální analýza finanční struktury obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	51
Tab. 16 – Členění nákladů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	51
Tab. 17. – Vertikální analýza nákladů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	52
Tab. 18. – Horizontální analýza nákladů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	52
Tab. 19. – Členění výnosů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	52
Tab. 20. – Vertikální analýza výnosů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	53
Tab. 21. – Horizontální analýza výnosů obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	53
Tab. 22. – Ukazatel autarkie obce Kvasice v letech 2015 – 2018 v %.....	54
Tab. 23. – Ukazatele rentability obce Kvasice v letech 2015 – 2018.....	55
Tab. 24. – Ukazatele aktivity obce Kvasice v letech 2015 – 2018.....	55
Tab. 25. – Ukazatele financování obce Kvasice v letech 2015 – 2018	56
Tab. 26. – Ukazatele likvidity obce Kvasice v letech 2015 – 2018.....	57
Tab. 27. – Stanovení strategických cílů a jejich měřítek	63
Tab. 28. – Měřítko „Spokojenost občanů se službami poskytovanými obcí.....	66
Tab. 29. – Měřítko „Stížnosti občanů“	67
Tab. 30. – Měřítko „Míra nezaměstnanosti“.....	68
Tab. 31. – Měřítko „Nové byty a domy“	69

Tab. 32. – Měřítko „Pocit bezpečí v obci“	71
Tab. 33. – Měřítko „Spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí	73
Tab. 34. – Měřítko „Množství finančních prostředků v obecním rozpočtu“	73
Tab. 35. – Měřítko „Využívání majetku obce“	74
Tab. 36. – Měřítko „Přírůstek majetku obce“	74
Tab. 37. – Měřítko „Mzdová náročnost“	75
Tab. 38. – Měřítko „Ukazatel autarkie“	76
Tab. 39. – Měřítko „Ukazatel likvidity“	76
Tab. 40. – Měřítko „Celková zadluženost“	77
Tab. 41. – Měřítko „Míra spokojenosti s kvalitou vybavení“	78
Tab. 42. – Měřítko „Počet nových investičních projektů a zavedených zlepšení“	79
Tab. 43. – Měřítko „Spokojenost zaměstnanců“	80
Tab. 44. – Měřítko „Náklady na vzdělávání“	80
Tab. 45. – Měřítko „Počet pracovních úrazů	81
Tab. 46. – Časová analýza projektu	82
Tab. 47. – Nákladová analýza projektu	84

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. - Vývoj skutečného salda v letech 2015 - 2018 v tis. Kč	39
Graf 2. - Vývoj celkových příjmů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč	40
Graf 3. - Složení daňových příjmů v roce 2018 v procentním vyjádření	41
Graf 4. - Grafické srovnání vývoje celkových výdajů v letech 2015 - 2018 v tis. Kč	43
Graf 5 – Složení běžných výdajů v roce 2018 v procentním vyjádření.....	45
Graf 6 – Vývoj kapitálových výdajů v letech 2015 – 2018 v tis. Kč.....	46
Graf 7. – Pocit bezpečí občanů obce Kvasice.....	70
Graf 8. – Zavedení kamerového systému v obci	71
Graf 9. – Spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník spokojenosti občanů

PII Dotazník spokojenosti zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI OBČANŮ

Spokojenost občanů s kvalitou služeb, životního prostředí a bezpečnosti v obci

1. Jste muž nebo žena? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*
 - Muž
 - Žena

2. Jaký je Váš věk? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*
 - 14let a méně
 - 15 – 26 let
 - 27 – 39 let
 - 40 – 56 let
 - 57 – 69 let
 - 70 a více let

3. Jste spokojen(a) se životem v obci Kvasice? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*
 - Velmi spokojen(a)
 - Spíše spokojen(a)
 - Průměrně spokojen(a)
 - Spíše nespokojen(a)
 - Velmi nespokojen(a)

4. Jak jste spokojen(a) s činností zastupitelstva obce? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*
 - Velmi spokojen(a)
 - Spíše spokojen(a)
 - Průměrně spokojen(a)
 - Spíše nespokojen(a)
 - Velmi nespokojen(a)

5. Jak hodnotíte ochotu pracovníků obecního úřadu? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*
 - Velmi spokojen(a) - 1
 - Spíše spokojen(a) - 2
 - Průměrně spokojen(a) - 3
 - Spíše nespokojen(a) - 4
 - Velmi nespokojen(a) - 5

6. Jak jste spokojen(a) s kvalitou a dostupností služeb v obci? (U každé služby zaškrtněte jednu možnost)

	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Průměrně spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Nemoh u posoudi t
Mateřská škola						
Základní škola						
Zdravotní péče						
Nákupní možnosti						
Stav místních komunikací						
Odvoz a likvidace odpadu						
Činnost sběrného dvora						
Kulturní vyžití						
Sportovní vyžití						
Obecní rozhlas						
Obecní knihovna						
Nabídka						

pracovních míst						
--------------------	--	--	--	--	--	--

7. Co byste na základě předchozí otázky ohledně kvality a dostupnosti služeb v obci rád(a) zavedl(a), změnil(a) nebo úplně zrušil(a)? *(Prosím napište své návrhy)*

8. Cítíte se v obci ve dne bezpečně? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- Velmi bezpečně - 1
 Spíše bezpečně - 2
 Průměrně bezpečně - 3
 Spíše nebezpečně - 4
 Velmi nebezpečně - 5

9. Cítíte se v obci v noci bezpečně? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- Velmi bezpečně - 1
 Spíše bezpečně - 2
 Průměrně bezpečně - 3
 Spíše nebezpečně - 4
 Velmi nebezpečně - 5

10. Cítíte se bezpečně, když se pohybujete po místních komunikacích? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- Velmi bezpečně - 1
 Spíše bezpečně - 2
 Průměrně bezpečně - 3
 Spíše nebezpečně - 4
 Velmi nebezpečně - 5

11. Uvítal(a) byste v obci zavedení kamerového systému? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- Rozhodně ano - 1

- Spíše ano – 2
- Možná – 3
- Spíše ne – 4
- Rozhodně ne – 5

12. Co podle Vás nejvíce ohrožuje bezpečí v obci? *(Prosím napište své návrhy)*

13. Jak hodnotíte stav životního prostředí ve své obci? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- Velmi dobrý – 1
- Spíše dobrý – 2
- Průměrný – 3
- Spíše špatný – 4
- Velmi špatný - 5

14. Je pro Vás počet kontejnerů na tříděný odpad ve Vaší obci dostačující? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- Rozhodně ano – 1
- Spíše ano – 2
- Možná – 3
- Spíše ne – 4
- Rozhodně ne - 5

15. Co by mohlo zlepšit kvalitu životního prostředí v obci? *(Prosím napište své návrhy)*

PŘÍLOHA PII: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

1. Jsem spokojen/a s tím, jak mě vedoucí zapojuje do rozhodování, které ovlivňují můj výkon služby. *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

2. Od svého vedoucího dostávám kvalitní zpětnou vazbu, která se týká mého výkonu. *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

3. Jak jste spokojen/a s nabídkou elektronických a tištěných nástrojů komunikace v rámci úřadu? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- velmi spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- velmi nespokojen/a

4. Jaká atmosféra je podle Vás na pracovišti? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

- velmi dobrá
- dobrá
- průměrná
- spíše špatná
- velmi špatná

5. Každý ze zaměstnanců má vytvořeny kvalitní podmínky pro svůj případný postup. *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

6. Jste spokojen/a s odměňováním v souvislosti s výkonem Vaší práce? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

velmi spokojen/a

spíše spokojen/a

spíše nespokojen/a

velmi nespokojen/a

7. Máte jasně stanovené služební úkoly a dostatek času ke kvalitnímu plnění služeb? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

8. Odpovídá pracovní prostředí potřebám výkonu Vaší práce? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

rozhodně ano

spíše ano

spíše ne

rozhodně ne

9. Je v úřadě kladen dostatečný důraz na bezpečnost a ochranu zdraví při práci? *(Zaškrtněte jednu odpověď)*

rozhodně ano

- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

10. Chtěl/a byste něco změnit? (*Prosím napište své návrhy*)