

Návrh ukazatelů výkonnosti pro obec Ratiboř

Bc. Kateřina Matošková

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Matošková**
Osobní číslo: **M20960**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Návrh ukazatelů výkonnosti pro obec Ratiboř**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši týkající se hospodaření obce a klíčových ukazatelů výkonnosti obce.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou obec a proveďte analýzu hospodaření obce.
- Na základě provedené analýzy navrhněte způsob měření výkonnosti vybrané obce s cílem zlepšení jejího hospodaření.
- Proveďte zhodnocení navržených ukazatelů a jejich využití v obci.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- LANG, Andrew S., William D. EISIG, Lee KLUMPP a Tammy RICCIARDELLA. *How to Read Nonprofit Financial Statements: A Practical Guide*. 3rd Edition. Washington: John Wiley, 2017, 272 p. ISBN 978-1-118-97669-2.
- MAAYTOVÁ, Alena, Jan PAVEL a František OCHRANA. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2015, 208 s. ISBN 978-80-247-5561-8.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: Beck, 2011, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- ROBINSON, Thomas R. *International Financial Statement Analysis*. 4th Edition. Washington: John Wiley, 2020, 1008 s. ISBN 978-1-119-62805-7.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Kristýna. *Financování a hospodaření územních samosprávných celků*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2019, 208 s. ISBN 978-80-244-5548-8.

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

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské 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/bakalářskou 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/bakalářskou 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/bakalářské 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/bakalářské 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 20.4.2022

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina Matošková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout obci Ratiboř klíčové ukazatele výkonnosti, které povedou ke stabilizaci a neustálému zlepšování hospodaření obce. Teoretická část diplomové práce se zaměřuje pomocí literární rešerše na obecné seznámení s hospodařením územních samosprávných celků. Následující kapitoly se zabývají základními informacemi o obci a popisem finanční analýzy. V praktické části je v první řadě provedena finanční analýza. Na základě této analýzy, stanovení cílů a strategie obce, jsou navrženy klíčové ukazatele výkonnosti, které obec bude pravidelně monitorovat a vyhodnocovat. Závěr práce se orientuje na proces zavedení sledování KPI do obce Ratiboř.

Klíčová slova: Obec, finanční analýza, hospodaření, sledování, klíčové ukazatele výkonnosti

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to suggest the key performance indicators of municipality Ratiboř, that will lead to the stabilization and improving economy of the municipality. The theoretical part of the diploma thesis focuses on the general acquaintance of the management of territorial self-governing units with the help of literary research. The following chapters deal with basic information about the municipality and a description of the financial analysis. In the practical part, at first is performed a financial analysis. Based on this analysis, the set goals and strategy of the municipality, are proposed key performance indicators, which the municipality will monitor and evaluate on a regular basis. The conclusion of the thesis focuses on the process of introducing monitoring KPI in the municipality Ratiboř.

Keywords: Municipality, financial analysis, economy, monitoring, key performance indicators

Chtěla bych velmi poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Milaně Otrusínové, Ph.D. za všechny poskytnuté konzultace a cenné odborné rady při psaní této práce. Dále bych chtěla poděkovat obci Ratiboř za spolupráci a poskytnutí podkladů, které mi pomohli ke zpracování praktické a projektové části.

Nakonec bych chtěla poděkovat mé rodině za neustálou podporu a příteli, který mi byl vždy oporou.

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

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	15
1.1 DRUHY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	15
1.1.1 Druhy neziskových organizací z globálního hlediska.....	15
1.1.2 Druhy neziskových organizací podle jejich financování	16
1.1.3 Druhy neziskových organizací dle zřizovatele	16
2 MONITORING HOSPODAŘENÍ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ	17
2.1 MONITORING HOSPODAŘENÍ OBCÍ	17
2.2 MONITORING HOSPODAŘENÍ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ.....	18
2.3 MONITOR – KOMPLETNÍ PŘEHLED VEŘEJNÝCH FINANČÍ.....	20
2.4 INTEGROVANÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM STÁTNÍ POKLADNY (IISSP).....	20
2.5 CENTRÁLNÍ SYSTÉM ÚČETNÍCH INFORMACÍ STÁTU (CSÚIS).....	20
2.6 PRAVIDLA ROZPOČTOVÉ ODPOVĚDNOSTI	21
2.6.1 Výdajové pravidlo	21
2.6.2 Pravidlo dluhové brzdy	21
2.6.3 Fiskální pravidlo.....	22
2.7 ZÁSADY HOSPODAŘENÍ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ	22
ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVNÝ CELEK – OBEC	23
2.8 ORGÁNY OBCE	23
2.8.1 Zastupitelstvo obce.....	23
2.8.2 Rada obce	23
2.8.3 Starosta.....	23
2.8.4 Obecní úřad	24
2.9 ORGÁNY ZASTUPITELSTVA OBCE A RADY OBCE.....	24
2.9.1 Výbory.....	24
2.9.2 Komise	24
2.10 HOSPODAŘENÍ OBCE S MAJETKEM	25
2.11 ROZPOČET OBCE.....	25
2.11.1 Struktura rozpočtu	26
2.12 PŘÍJMY ROZPOČTU OBCE	26
2.12.1 Daňové příjmy.....	26
2.12.2 Nedaňové příjmy	26
2.12.3 Kapitálové příjmy.....	27
2.12.4 Přijaté transfery	27

2.13	VÝDAJE ROZPOČTU OBCE	27
2.13.1	Běžné výdaje	27
2.13.2	Kapitálové výdaje.....	28
2.14	ROZPOČTOVÝ PROCES	28
2.15	KONTROLA A PLNĚNÍ ROZPOČTU OBCE	29
2.16	ZÁVĚREČNÝ ÚČET	30
2.17	PŘEZKOUMÁVÁNÍ HOSPODAŘENÍ OBCE	30
3	FINANČNÍ ANALÝZA	31
3.1	ZDROJE DAT PRO FINANČNÍ ANALÝZU	31
3.2	FINANČNÍ UKAZATELE.....	31
3.3	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	31
3.3.1	Čistý pracovní kapitál	31
3.4	POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	32
3.4.1	Ukazatele zadluženosti.....	32
3.4.2	Ukazatele likvidity	33
3.4.3	Ukazatele rentability	34
3.4.4	Ukazatele aktivity.....	35
3.5	UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY MUNICIPALNÍCH JEDNOTEK	36
3.5.1	Autarkie.....	36
3.5.2	Rozpočtová odpovědnost	37
3.5.3	Ukazatel dluhové služby	37
3.5.4	Míra oddlužování	37
3.5.5	Koeficient samofinancování.....	38
3.5.6	Provozní nákladovost	38
3.5.7	Majetková nákladovost	38
3.5.8	Provozní saldo.....	39
3.5.9	Investiční aktivita	39
3.5.10	Udržitelná reprodukce majetku	40
3.5.11	Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku	40
3.5.12	Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech.....	40
3.5.13	Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech	41
4	METODY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	42
4.1	BENCHMARKING	42
4.2	BALANCED SCORECARD	42
4.3	KEY PERFORMANCE INDICATORS – KPI.....	43
4.3.1	Řízení výkonnosti.....	44
4.4	DOPORUČENÉ UKAZATELE	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	45
5	OBEC RATIBOŘ.....	46
5.1	PŘEDSTAVENÍ OBCE.....	46

6	FINANČNÍ ANALÝZA OBCE RATIBOŘ	48
6.1	MAJETKOVÁ STRUKTURA	48
6.2	FINANČNÍ STRUKTURA	50
6.3	ANALÝZA VÝNOSŮ	51
6.4	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	52
6.5	ANALÝZA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	53
6.5.1	Analýza příjmů a výdajů za rok 2018	53
6.5.2	Analýza příjmů a výdajů za rok 2019	55
6.5.3	Analýza příjmů a výdajů za rok 2020	57
7	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE FINANČNÍ UKAZATELE	58
7.1	ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	58
8	POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	59
8.1	UKAZATELE ZADLUŽENOSTI.....	59
8.1.1	Celková zadluženost.....	59
8.1.2	Míra zadlužení.....	59
8.1.3	Úrokové krytí	60
8.2	UKAZATELE LIKVIDITY	60
8.2.1	Běžná likvidita	60
8.2.2	Pohotová likvidita	61
8.2.3	Hotovostní likvidita.....	61
8.3	UKAZATELE RENTABILITY U HOSPODÁŘSKÉ ČINNOSTI	62
8.3.1	Rentabilita tržeb	62
8.3.2	Rentabilita celkového kapitálu	63
8.3.3	Rentabilita vlastního kapitálu.....	63
8.3.4	Rentabilita nákladů.....	64
8.4	UKAZATELE AKTIVITY.....	64
8.4.1	Doba obratu pohledávek	64
8.4.2	Doba obratu závazků.....	65
8.4.3	Obchodní deficit.....	65
9	DALŠÍ FINANČNÍ UKAZATELE MUNICIPALNÍCH JEDNOTEK	67
9.1	UKAZATELE AUTARKIE	67
9.1.1	Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů.....	67
9.1.2	Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů	67
9.2	ROZPOČTOVÁ ODPOVĚDNOST	68
9.3	UKAZATEL DLUHOVÉ SLUŽBY	68
9.4	MÍRA ODDLUŽOVÁNÍ.....	69
9.5	KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ.....	70
9.6	PROVOZNÍ NÁKLADOVOST.....	70
9.7	MAJETKOVÁ PROVOZNÍ NÁKLADOVOST	71

9.8	MAJETKOVÁ ENERGETICKÁ NÁKLADOVOST	71
9.9	PROVOZNÍ SALDO	72
9.10	INVESTIČNÍ AKTIVITA	72
9.11	UDRŽITELNÁ REPRODUKCE MAJETKU	73
9.12	KOEFICIENT OPOTŘEBENÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU	73
9.13	MÍRA VÁZANOSTI STÁLÝCH AKTIV VE VÝNOSECH	74
9.14	MÍRA PŘÍJMŮ Z NEINVESTIČNÍ DOTACE NA CELKOVÝCH PROVOZNÍCH PŘÍJMECH.....	74
10	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY	75
11	PROJEKT NÁVRHU KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ OBCE RATIBOŘ	80
11.1	METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	80
11.2	NÁVRH MĚŘENÍ VÝKONNOSTI V OBCI RATIBOŘ.....	81
11.3	PODKLAD PRO TVORBU KPI	82
11.4	DOPORUČENÉ UKAZATELE KPI	84
11.5	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH UKAZATELŮ	93
11.6	VYUŽITÍ KPI VE SLEDOVANÉM OBDOBÍ.....	95
11.7	NÁVRH ZAVEDENÍ KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI V OBCI RATIBOŘ	98
11.7.1	Popis projektu.....	98
11.8	PROCES PROJEKTU	99
11.8.1	Fáze zavádění KPI v obci.....	99
11.8.2	Časová analýza projektu	100
11.8.3	Fáze zahájení projektu.....	102
11.8.4	Fáze přípravy projektu	103
11.8.5	Implementační fáze projektu.....	107
11.8.6	Zkušební fáze	108
11.8.7	Příprava produkčního provozu.....	109
11.9	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU.....	111
11.9.1	Rizika projektu	111
11.9.2	Přínosy projektu	113
	ZÁVĚR	116
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	119
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	123
	SEZNAM OBRÁZKŮ	124
	SEZNAM TABULEK.....	125

ÚVOD

Doby se rychle mění a vývoj ekonomiky jde velice rychle kupředu. Svět investuje obrovské množství peněz do obnovitelných zdrojů, snaha vyčistit přírodu od mikro plastů stále roste a naproti tomu se velice rychle rozvíjí průmysl. V posledních několika letech svět velkým způsobem ovlivnila celosvětová pandemie koronaviru, která měla nejen negativní dopady na všechna odvětví, ale také zapříčinila některé pozitivní kroky, ke kterým by se firmy, instituce, ale i celé sektory přibližovali ještě několik desítek let. Bavíme se tedy o digitalizaci a rozvoji pracovního prostředí, umožnění lidem pracovat více z domova, než bývalo běžné, a další drobné kroky, které napomáhají zvládnutí tohoto nelehkého období. Spolu s tímto růstem může jít ovšem také ruku v ruce růst finanční zátěže na jednotlivé subjekty. Je proto důležité, hlídat si i sebemenší náznaky nějaké dysbalance a odchýlení od normálních nebo doporučených hodnot, a to jak na úrovni soukromého, tak na úrovni státního sektoru. Z tohoto důvodu se poslední dobou neustále zvyšuje důraz na monitoring hospodaření územních samosprávných celků a je zapotřebí věnovat této problematice více pozornosti.

Tato práce se tak ve své teoretické části bude zaměřovat na vyjasnění základních pojmů spojených například s tím, jak fungují neziskové organizace na úrovni obcí. Je totiž důležité vždy vědět, kdo bude monitoringu podroben. Následně se v obsáhlejší kapitole probere otázka monitoringu hospodaření územních samosprávných celků, kde se práce více zaměří na pravidlo rozpočtové zodpovědnosti, ale také třeba na systémy a portály, které obsahují potřebné informace pro provádění monitoringu ze strany Ministerstva financí. Poté se práce posune již na samotnou obec, popíše její strukturu, kdo stojí v čele a jaké orgány jsou v tomto celku činné. Následně budou podrobněji rozepsány typy příjmů a výdajů obce, bez kterých by nebylo možné sestavovat žádný monitoring.

Dále se již práce dostane k samotné finanční analýze, kde budou popsány různé zdroje dat pro tuto analýzu, vysvětlí, co jsou a jak fungují jednotlivé finanční ukazatele a následně se zaměří více na ukazatele, které jsou vhodné pro analýzu municipální jednotek, jako je právě obec Ratiboř, která bude hlavním zkoumaným subjektem této práce. Závěrem teoretické části se práce přesune k popisu různých metod řízení výkonnosti s důrazem na koncept řízení pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti známých též pod zkratkou KPI.

Praktická část představí obec Ratiboř, kde se nachází, jak je na tom co do velikosti obce a popíše i majetkovou a finanční strukturu této obce. Následně se pak část práce bude věnovat finanční analýze právě zmíněné obce Ratiboř, a to v letech 2018, 2019 a 2020. Po provedení

analýzy účetních výkazů za tyto období budou shrnuty veškeré výsledky a budou vhodně prezentovány pro následnou část, která se bude věnovat rozdílovým ukazatelům finanční analýzy. Od nich se práce následně dostane k poměrovým ukazatelům, jako jsou třeba ukazatele zadluženosti, likvidity nebo také rentability hospodářské činnosti nebo ukazatele aktivity. Práce se taktéž zaměří na ukazatele směřující více na municipální jednotky.

Závěr praktické části bude věnován samotnému zhodnocení finanční analýzy, bude popsáno, jako si obec v jednotlivých letech vedla. Projektová část práce se v prvopočátku zaměří na výběr vhodných ukazatelů, použitelných pro tuto konkrétní obec. Dále následuje popis vybraných klíčových ukazatelů KPI a zhodnocení tohoto výběru. Poté bude následovat samotná realizace projektu zavedení vybraných KPI ukazatelů do obce. V této části bude kladen důraz především na popis, proces a implementaci zavedení celého projektu včetně časového odhadu takového nasazení. Závěr projektové části přinese analýzu možných rizik a přínosů při zavádění projektu do obce a samotné zhodnocení celého sestaveného projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je navrhnout klíčové ukazatele výkonnosti pro obec Ratiboř. Tyto klíčové ukazatele by měly vyplývat z provedené finanční analýzy obce a ze stanovených cílů či strategií, které si obec stanovila. Tato diplomová práce má celkem tři části, a to teoretickou, praktickou a projektovou.

Teoretická část se v začátcích zaměří především na literární rešerši týkající se hospodařením obcí, postupným vývojem kontroly ze strany státní správy a organizace obce jako takové. Dotýkat se bude také zdrojů, kde je možno získat podklady pro monitoring a kdo jej v České republice provádí. Poté se práce přesouvá k představení finanční analýzy a jejich ukazatelů, které budou následně v praktické části vypočítány, právě ze získaných informací ať už z veřejně dostupných zdrojů nebo z dalších podkladů poskytnutých sledovanou obcí. Běžně využívané finanční ukazatele jsou doplněny o ty, které mají vyšší vypovídací schopnost pro subjekty jako je právě obec. Závěr teoretické části se zabývá konceptem klíčových ukazatelů výkonnosti a postupy při jejich tvorbě.

Práce se následně přesune k praktické části, která se ve svém úvodu zaměří na finanční analýzu obce a provedení vyhodnocení v jednotlivých sledovaných letech, kterými jsou roky 2018, 2019 a 2020. Zde budou vypočítány všechny finanční ukazatele uvedené a charakterizované v teoretické části. Významný důraz pak bude kladen právě na ukazatele, které mají vysokou vypovídající hodnotu právě pro municipální jednotku, jakou je obec. Praktická část také bude obsahovat jejich zhodnocení a konečný výběr ukazatelů, které jsou na základě finanční analýzy, cílů a strategie považovány za ty zásadní pro sledování výkonnosti obce a vyhodnocení jejího hospodaření.

Projektová část již bude obsahovat zhodnocení vybraných ukazatelů výkonnosti a návrh zavedení těchto ukazatelů do praxe. Budou zde popsány jednotlivé kroky, které by bylo nutné provést pro samotnou realizaci projektu. A to i například zavedení nové pracovní pozice, případně zajištění dodatečných školení či nákup softwaru pro možnost sledování a prezentace získaných výsledků vyplývajících z této činnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace (zkráceně NO) jsou významnou součástí společnosti, jelikož sjednocují velké množství občanů. Poskytují širokou škálu služeb a napomáhají k rozvoji ekonomického, společenského a také politického života. (Wolf a Carter, 2012, s. 21)

NO jsou organizace, které nejsou založeny za účelem dosahování zisku. Na rozdíl od podnikatelských organizací, cílem neziskových organizací není vytváření zisku mezi vlastníky, ale přímá výroba výrobků a poskytování služeb. (Wolf a Carter, 2012, s. 23)

Sice neziskové organizace byly založeny za jiným účelem, než je podnikání, ale mohou v rámci legislativních předpisů vyvíjet i činnost, která vykazuje znaky podnikání. Vyprodukovaný zisk z této činnosti nesmějí po zdanění rozdělit mezi své vlastníky, ale jsou povinni jej vložit zpět do své činnosti. (Vít, 2015, s. 66)

Široké spektrum výrobků a služeb, které je neziskovými organizacemi poskytováno, zahrnuje zejména vzdělávání, zdravotnictví, kulturu, sport a jiné. Tyto výrobky a služby pak mají za následek obohacení nejen samotných příjemců, ale i celé společnosti. (Hejduková, Hommerová a Krechovská, 2018, s. 24)

1.1 Druhy neziskových organizací

Dle různorodých účelů lze neziskové organizace dělit podle různých hledisek. V této práci budou popsány tři nejvýznamnější druhy neziskových organizací. Jedná se o druhy neziskových organizací z globálního hlediska, neziskové organizace dle financování a poslední budou uvedeny neziskové organizace dle zřizovatele. (Tschirhart a Bielefeld, 2012, s. 8-9)

1.1.1 Druhy neziskových organizací z globálního hlediska

Organizace veřejně prospěšné – jsou zřizovány za účelem produkování veřejných a smíšených statků, díky nimž jsou uspokojovány potřeby společnosti. Mezi příklady jsou uváděny statky vztahující se ke vzdělávání, zdravotnictví, veřejné správě a další. (Tschirhart a Bielefeld, 2012, s. 34)

Organizace vzájemně prospěšné – jsou založeny se záměrem vzájemné podpory určité oblasti subjektů, které jsou úzce spojené se společným zájmem. Veřejná správa poté dohlíží na to, aby veškeré tyto zájmy byly korektní ve vztahu k veřejnosti. To znamená, že tyto

zájmy neodporují zájmům jiných subjektů. Jedná se například o realizační aktivity v různých oblastech kultury, sportu a dalších odvětvích. (Pelikánová, 2018, s. 27)

1.1.2 Druhy neziskových organizací podle jejich financování

- 1) Řadí se zde organizace, které pro svůj provoz využívají pouze prostředky z veřejných rozpočtů. Mezi tyto organizace spadají organizační složky státu a územní samosprávné celky.
- 2) Dalším druhem financování, jsou organizace, které jsou financované jen z části veřejných prostředků. Jedná se o příspěvek, na který mají legislativní nárok. Do tohoto typu financování spadají příspěvkové organizace, spolky, církve atd.
- 3) Do dalšího druhu financování spadají organizace, které jsou financovány z různých zdrojů jako jsou dary, sbírky, sponzoring a granty.
- 4) Mezi poslední typ financování, řadíme organizace, které jsou financované z výsledků realizace své činnosti. (Pelikánová, 2018, s. 28)

1.1.3 Druhy neziskových organizací dle zřizovatele

Státní neziskové organizace – jsou založeny institucemi veřejného sektoru jako je stát, kraje nebo obce. Zabezpečují pro obyvatelstvo veřejné a smíšené statky. Jedná se především o územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky.

Nestátní neziskové organizace – zajišťují podobné statky a služby jako státní neziskové organizace, rozdíl je však v tom, že tyto organizace zakládají občané. Spadají zde spolky, nadace, nadační fondy, ústavy a další. (Hejduková, Hommerová a Krechovská 2018, s. 27 - 29)

2 MONITORING HOSPODAŘENÍ ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

2.1 Monitoring hospodaření obcí

Mezi roky 2009–2017 vláda ČR rozhodla, že Ministerstvo financí bude uskutečňovat monitoring hospodaření obcí. Tento monitoring mělo ministerstvo provádět za pomoci šestnácti informativních ukazatelů a dvou sledovacích ukazatelů. Záměrem takového monitoringu si vláda stanovila, směřování obcí k větší opatrnosti při hospodaření s veřejnými prostředky. (Provazníková, 2015, s. 185)

Ministerstvo financí každoročně vypracovávalo výpočty ze soustavy informativních a monitorujících ukazatelů, zkráceně SIMU, za všechny obce v České republice a jimi založené příspěvkové organizace. Pro výpočty ministerstvo pokaždé vycházelo z účetních a finančních výkazů ve stavu k 31.12. určitého roku. (Maaytová, Pavel a Ochrana, 2015, s. 151)

SIMU neboli soustava informativních a monitorujících ukazatelů obsahuje tyto ukazatele:

- *„Počet obyvatel obce*
- *Příjem celkem (po konsolidaci)*
- *Úroky*
- *Uhrazené splátky dluhopisů a půjčených prostředků*
- *Dluhová služba celkem*
- *Ukazatel dluhové služby (v %)*
- *Aktiva celkem*
- *Cizí zdroje*
- *Stav na bankovních účtech celkem*
- *Úvěry a komunální dluhopisy*
- *Přijaté návratné finanční výpomoci a ostatní dluhy*
- *Zadluženost celkem*
- *Podíl zadluženosti na cizích zdrojích (v %)*

- *Osmileté saldo*
- *Oběžná aktiva*
- *Krátkodobé závazky*
- *Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (v %)*
- *Celková neboli běžná likvidita*“ (Provazníková, 2015, s. 185)

Každým rokem z předložených účetních výkazů Ministerstvo financí vypočetlo a vyhodnotilo ukazatele ze SIMU. Pokud vyšel ukazatel celkové likvidity v rozmezí 0 – 1 a současně ukazatel podílu cizích zdrojů k celkovým aktivům vyšel více než 25 %, rozeslalo ministerstvo dopisy do příslušných obcí, kde takto ukazatele vyšly, aby zdůvodnili tento výsledný stav a požádali o stanovisko dané obce. Následně po obdržení prohlášení daných obcí, ministerstvo předalo výsledky o monitoringu hospodaření obcí za patřičný rok vládě ČR. (Maaytová, Ochrana a Pavel, 2015, s. 152)

Všechny informativní a monitorující ukazatele bylo ministerstvo schopno zjistit z výkazů obce, nebyly tedy zapotřebí žádné dodatečné administrativní požadavky na chod obcí a jejich rozpočty. Tento krok zároveň dostatečně reprezentuje transparentnost hospodaření obcí, kdy je možné dopátrat se určitých výsledků z dostupných dat.

V roce 2017 se Ministerstvo financí rozhodlo provést modifikaci metodiky monitoringu hospodaření obcí, a to tak, že na základě usnesení vlády České republiky došlo ke zrušení usnesení o monitoringu hospodaření obcí a zároveň byl schváleno nové usnesení o monitoringu hospodaření územních samosprávných celků. (Monitoring hospodaření obcí, 2008)

2.2 Monitoring hospodaření územních samosprávných celků

Hlavním cílem učiněné změny v monitoringu bylo doregistrování se souladu s nově vzniklým zákonem, a to se Zákonem č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti. Tento zákon vešel v platnost dne 21. února 2017. Nově se v soustavě ukazatelů monitoringu vyskytuje také pravidlo týkající se rozpočtové zodpovědnosti pro územní samosprávné celky. Toto usnesení se dotýká obcí a krajů bez té části, která vystupuje jako příspěvková organizace. Bylo stanoveno, že pravidlo rozpočtové zodpovědnosti je považováno za hlavní, a tedy i majoritní ukazatel. Z tohoto důvodu byly další ukazatele přizpůsobeny tomuto

hlavnímu ukazateli. V návaznosti na tyto skutečnosti, byly z monitoringu vyřazeny příspěvkové organizace, a naopak nově byly zahrnuty také kraje. (Česko, 2017, s. 242)

Prostřednictvím monitoringu se sleduje hospodaření na úrovni obcí a krajů. Takovýto monitoring je založen na hodnocení a pozorování osmnácti různých ukazatelů. Tyto ukazatele jsou tvořeny z finančních a účetních výkazů, ve kterých se zkoumají charakteristické hodnoty pro daný ukazatel. Sledované výkazy bývají zpravidla zasílány do systému Státní pokladny. (Monitoring hospodaření územních samosprávných celků, 2018)

Za ústřední ukazatele jsou uváděny tři monitorující ukazatele:

1. Pravidlo rozpočtové odpovědnosti

Pravidlo o rozpočtové odpovědnosti primárně upravuje Zákon č. 23/2017 Sb. o pravidlech rozpočtové odpovědnosti. Pravidlo vyjadřuje podíl dluhu k průměru příjmů za předešlé čtyři roky. Výsledná hodnota by neměla překročit 60 %. Jestliže by nastala situace, kdy by zadlužení obce přesáhlo 60 %, musela by obec v následujícím roce své zadlužení snížit minimálně o 5 % z rozdílu mezi současnou výší dluhu a 60 % průměrného příjmu. Tento postup by měl zaručit obci bezproblémové financování svých stávajících dluhů svými prostředky v budoucnu. Toto pravidlo začalo Ministerstvo financí prvně sledovat a vyhodnocovat od roku 2018 ke stavu 31.12.2017. (Česko, 2017. s. 248)

2. Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům

Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům neboli celková zadluženost zobrazuje stupeň zadlužení majetku určitého územního samosprávného celku. Tento ukazatel tedy vyjadřuje výši podílu aktiv, který je hrazen cizím zdroji. Výsledná hodnota se uvádí v procentech a neměla by přesáhnout 25 %. Pokud by ukazatel přesáhl 25% hranici pro daný územní samosprávný celek, představovalo by to pro ni značné riziko z hlediska krátkodobé i dlouhodobé finanční stability. Jestliže by daný celek nedisponoval úspory z minulých let, měl by se zdržovat dalšího krátkodobého nebo dlouhodobého zadlužování. (Máče, 2020, s. 108-109)

3. Celková likvidita

Celková likvidita, jinými slovy běžná likvidita, znázorňuje podíl krátkodobých aktiv a krátkodobých závazků. Výsledek tohoto ukazatele se vyjadřuje v absolutních číslech a výsledná hodnota by se neměla dostat pod hodnotu 1. Jestliže by se dostala celková hodnota pod hodnotu 1, snižovala by se schopnost municipální jednotky splnit své krátkodobé

závazky a ohrozila by tak svou krátkodobou i dlouhodobou kapitálovou stabilitu. Za vysoce likvidní a finančně stabilní, kde riziko neschopnosti uhradit své krátkodobé závazky se podstatně snižuje, se považují celky s celkovou likviditou vyšší než 5. (Knápková et al, 2017, s. 95)

Všechny výsledné hodnoty ukazatelů, které obsahuje monitoring hospodaření územních samosprávných celků jsou veřejně přístupné na informačním portálu Monitor.

2.3 Monitor – kompletní přehled veřejných financí

Aplikace Monitor je informační portál. Založen byl Ministerstvem financí za účelem monitoringu hospodaření územních samosprávných celků. Poskytuje široké veřejnosti volný přístup k informacím, které se týkají účetnictví a rozpočetnictví státní administrativy a samosprávy. Zveřejněné informace vychází z integrovaného informačního systému Státní pokladny (IISSP) a Centrálního systému účetních informací (CSÚIS) a jsou každé čtvrtletí doplňovány o nové aktuální záznamy.

Aplikace Monitor umožňuje pohled do státní správy a do územní samosprávy. Státní správa ztvárňuje příjmy a výdaje státu, a to podle dílčích částí státního rozpočtu a podle druhů výdajů. Příjmy a výdaje samosprávy zase poskytuje Monitor v části územní samosprávy. (Monitor, 2013)

2.4 Integrovaný informační systém Státní pokladny (IISSP)

Integrovaný informační systém Státní pokladny se používá pro sledování toku financí veřejné správy a podniků. Primárním cílem tohoto systému je zabezpečení efektivního a transparentního řízení veřejných financí. Jedná se o snahu vytvořit a implementovat systém, který by měl umožňovat účinné řízení státních financí, snažit se o dosažení co nejvyšší transparentnosti ve výdajích státních prostředků, uskutečňovat cíle fiskální politiky státu, spravovat likviditu státu za nejnižší náklady či nejvyšší výnosy, řídit státní aktiva a pasiva a další. (Provazníková, 2015, s. 72)

2.5 Centrální systém účetních informací státu (CSÚIS)

Centrální systém účetních informací státu je stanoven k seskupování záznamů týkajících se účetnictví od určitých účetních jednotek. Výše uvedený systém je právně upraven podle Zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví. (Máče, 2012, s. 97)

System má za úkol z části shromažďovat účetní záznamy, ale také nadále s těmito záznamy pracovat tak, aby výsledné informace zajišťovaly pro uživatele kompletní informace o ekonomické situaci územního samosprávného celku a dalších příslušných účetních jednotek. (Provazníková, 2015, s. 72)

2.6 Pravidla rozpočtové odpovědnosti

Pravidla rozpočtové odpovědnosti upravuje Zákon č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti. Tento zákon staví na třech základních pilířích pravidel rozpočtové odpovědnosti, které jsou pro hospodaření obcí velmi podstatné. (Česko, 2017, s. 242)

2.6.1 Výdajové pravidlo

První pilíř se věnuje stanovením celkových výdajů, kde Ministerstvo financí určí částku celkových výdajů oblasti veřejných zařízení, a to jako součet částek maximálně 1 % předvídaného nominálního HDP a předpovídaných celkových sloučených příjmů sektoru veřejných institucí. Tento výpočet je následně ještě upravený o vliv hospodářského cyklu a o účinek jednorázových operací na následující rozpočtový rok. (Česko, 2017, s. 245)

2.6.2 Pravidlo dluhové brzdy

Pravidlo dluhové brzdy je zákonné ustanovení, které se spouští, pokud dluh veřejných institucí je vyšší než 55 % nominálního hrubého domácího produktu. Pokud územní samosprávný celek sestaví a schválí rozpočet s tímto dluhem, měl by tento rozpočet schválit jako vyrovnaný nebo přebytkový. Jestliže by byl schválen jako schodkový, musí celek potvrdit možnost uhrazení schváleného schodku finančními prostředky získanými z minulých let, případně návratnou finanční výpomocí. (Monitoring hospodaření obcí, 2008)

Pokud by obec neschválila rozpočet, ale pouze rozpočtové provizorium, je dáno, že měsíční výdaje územního samosprávného celku, které jsou definovány v pravidlech rozpočtového provizoria, nesmějí překračovat jednu dvanáctinu rozpočtu, jež byl schválen pro rok předcházející sledovaného rozpočtového roku. V případě, že jsou stanovené výdaje vyšší, lze tak učinit pouze za situace, které přímo souvisejí se zvýšením financování výdajů, jež jsou stanoveny jiným zákonem. Druhým případem může být předfinancování projektů, které jsou spolufinancovány z rozpočtu Evropské unie. (Vojtíšková a Ministerstvo vnitra, 2019, s. 9)

2.6.3 Fiskální pravidlo

Územní samosprávný celek v rámci zachování udržitelných veřejných financí by měl hospodařit tak, aby výše zadlužení nepřesáhlo hranici 60 % k rozvahovému dni z průměru jeho příjmů za předešlé 4 rozpočtové roky. Jestliže by uvedenou hranici obec překročila, v následujícím období by musela snížit zadlužení minimálně o 5 % z rozdílu mezi současnou výši dluhu a 60 % průměru jeho příjmů za předešlé 4 rozpočtové roky. Fiskální pravidlo se tak snaží o to, aby územní samosprávné celky postupně splácely své dluhy a nedocházelo k jejich kumulování. (Vojtíšková a Ministerstvo vnitra, 2019, s. 10)

2.7 Zásady hospodaření územních samosprávných celků

Mezi zásady hospodaření územních samosprávných celků patří hospodárnost, efektivnost a účelnost, zkráceně 3E. Díky dodržování těchto tří zásad by mělo být dosaženo optimálního čerpání veřejných prostředků z pohledu územních samosprávných celků.

- Účelnost – ve významu měření efektivity, dosahování míry požadovaných výsledků
- Hospodárnost – územní samosprávné celky se snaží získávat vstupy za co nejnižší náklady a v dostatečně přiměřené kvalitě
- Efektivnost – se zabývá vtažením mezi vstupy a výstupy, týkající se výše použití peněžních prostředků na dosažení potřebných vstupů (Blažek, Kerlinová a Tomášková, 2016, s. 172-173)

ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVNÝ CELEK – OBEC

Obec tvoří územní komplex, který je vytyčený hranicí území obce. Pečuje o potřeby svých občanů a snaží se o všestranný rozvoj svého území. Jedná se o veřejnosprávní korporaci, která má svůj vlastní majetek a v právních poměrech vystupuje svým jménem a ručí za dodržování všech právních ustanovení. (Kočí, 2012, s. 62)

2.8 Orgány obce

2.8.1 Zastupitelstvo obce

Zastupitelstvo se zabývá věcmi spadající přímo do samostatné působnosti obce. Zastupitelstvu je tedy přiděleno schvalování programu rozvoje obce, schvalování rozpočtu obce, dále také zřizování a rušení příspěvkových organizací nebo organizačních složek obce, vydávání obecně závazných vyhlášek obce a další. (Malast, 2016, s. 292)

Členové zastupitelstva se stanovují v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb. a jejich počet je stanovován podle počtu obyvatel a velikosti obce. Jsou povinni se zúčastňovat schůze zastupitelstva obce, vykonávat úkoly, které jsou tímto orgánem uloženy a bezpochyby hájit zájmy občanů obce. (Česko, 2000, s. 1748-1749)

2.8.2 Rada obce

Rada obce chystá návrhy, které následně zastupitelstvo projednává, zajišťuje hospodaření obce dle schváleného rozpočtu, rozhoduje ve věcech obce a také vydává nařízení obce. Zabývá se záležitostmi, které patří do samostatné kompetence obce, pokud nejsou vymezeny zastupitelstvu obce.

Radu obce představuje starosta, místostarostové a další členové, kteří jsou zvoleni ze zastupitelstva obce. Počet členů je lichý a pohybuje se v rozmezí 5 až 11 členů. Současně však počet členů nesmí převyšovat jednu třetinu počtu členů zastupitelstva obce. Pokud se jedná o obec, kde se rada nevolí, tuto funkci poté vykonává pouze starosta. (Kočí, 2012, s. 100-103)

2.8.3 Starosta

Starosta reprezentuje obec navenek. Odpovídá za sdělování občanům o činnosti obce a také za včasnou kontrolu hospodaření obce za předešlý kalendářní rok. Dále řeší záležitosti

týkající se samostatné působnosti obce, které mu pověřila rada obce a podepisuje spolu s místostarosty právní předpisy obce.

Samotného starostu a místostarostu vybírá do funkce zastupitelstvo obce, které volí ze svých členů. Zastupitelstvo také může zvolit více místostarostů, kterým jsou svěřeny určité úkoly a zastupují starostu. (Malast, 2016, s. 292)

2.8.4 Obecní úřad

Obecní úřad v samostatné působnosti vykonává úkoly, které mu byly pověřeny od zastupitelstva obce nebo od rady obce a spolupracuje s výbory a komisí v jejich činnostech.

Obecní úřad se skládá ze starosty, místostarosty, tajemníka obecního úřadu, pokud je taková funkce v obci ustanovena a v neposlední řadě také ze zaměstnanců obce, kteří jsou začleněni do obecního úřadu. (Malast, 2016, s. 293)

2.9 Orgány zastupitelstva obce a rady obce

2.9.1 Výbory

Zastupitelstvo obce zakládá výbory jako svůj kontrolní orgán. Výbor zpracovává návrhy a stanoviska, které následně představuje zastupitelstvu obce k projednání. Zastupitelstvo vždy zakládá dva výbory, a to finanční a kontrolní. (Kočí, 2012, s. 130)

Finanční výbor primárně kontroluje hospodaření obce zejména hospodaření s majetkem a finančními prostředky. Kdežto kontrolní výbor se primárně zaměřuje na kontrolu plnění usnesení vydaných zastupitelstvem a radou obce, a také na respektování právních předpisů obecním úřadem v samostatné působnosti a dalšími výbory. (Kukalová a Pfeiferová, 2020, s. 18-20)

2.9.2 Komise

U komise se nejedná o povinný orgán, je zde tedy na obci, zda si tento podpůrný orgán zřídí. Pokud byl komisi svěřen výkon přenesené působnosti považujeme takovou komisi za výkonný orgán a odpovídá se v těchto věcech starostovi. V ostatních případech je za své aktivity odpovědná rada obce. (Kočí, 2012, s. 133)

2.10 Hospodaření obce s majetkem

Majetek obce je dělen podle účelu na tři typy:

- 1) Majetek obce, který slouží k veřejně prospěšným účelům jako je parkoviště, školy, komunikace atd.
- 2) Dalším typem je majetek použitelný k výkonu samosprávy – to znamená, že majetek slouží pro činnosti orgánů obce, například budova obecního úřadu s vnitřním vybavením.
- 3) Poslední typ je majetek, který je určený k podnikání obcí – rozšiřuje vlastní zdroje rozpočtu

Majetek obce je nutno používat v souladu s jejími zájmy účelně a hospodárně. Obec se stará o rozvoj svého majetku a musí být uchráněn před zneužitím, zničením nebo odcizením, proto vede evidenci majetku. Orgány obce, především zastupitelstvo, je zodpovědné za hospodaření s obecním majetkem. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 18)

2.11 Rozpočet obce

Rozpočet a celý rozpočtový proces je možno vnímat jako nástroj, který má za úkol dát do harmonie plánované příjmy a výdaje obce. Rozpočet je zhotoven, rozdělován a používán za pomoci nenávratného, neekvivalentního a nedobrovolného způsobu financování. Jedná se o takový finanční plán, kterým se následně obec řídí, aby si zajistila solventnost obce. (Máče, 2012, s. 477)

Při sestavování ročního rozpočtu se vystupuje ze střednědobého výhledu rozpočtu. Střednědobý výhled rozpočtu slouží pro střednědobé plánování hospodaření obce. Sestavuje se na 2 až 5 let následujících po roce, na který se sestavuje roční rozpočet. Střednědobý výhled primárně obsahuje výchozí údaje o příjmech a výdajích, o finančních zdrojích, o dlouhodobých závazcích a pohledávkách. (Řezníčková, 2019, s. 89)

V České republice je shodné rozpočtové období s kalendářním rokem. Rozpočet se vytváří obvykle vyrovnaný. Může být však schválen i jako přebytkový, pokud je využití určitých příjmů ponecháno až na následující období, nebo schodkový, a to pouze v případě, že vzniklý schodek bude možno v budoucnu uhradit finančními prostředky z minulých let, nebo vzetím půjčky či úvěru. (Máče, 2012, s. 477)

2.11.1 Struktura rozpočtu

Zpravidla se rozpočet rozděluje na běžný a kapitálový. Díky tomuto oddělení lze lépe analyzovat vynaložení daňových a nedaňových příjmů.

U běžného rozpočtu se jedná o bilanci běžných příjmů a výdajů, které se každoročně opakují v závislosti k určitému rozpočtovému roku. Běžnými příjmy jsou financovány běžné výdaje tzv. neinvestiční nebo provozní výdaje. Naopak investiční výdaje se zachycují v kapitálovém rozpočtu, kde jsou hrazeny jednorázovými příjmy jako je například: prodej majetku, kapitálové dotace, příjmy z půjček a další. (Řezníčková, 2019, s. 89)

2.12 Příjmy rozpočtu obce

Příjmy rozpočtu obce obecně tvoří:

- a) *„Příjmy z vlastního majetku, z výsledků vlastní činnosti, z hospodářské činnosti právnických osob, z místních poplatků*
- b) *Výnosy daní nebo podíly na nich*
- c) *Dotace ze státního rozpočtu a ze státních fondů, z rozpočtu kraje*
- d) *Prostředky získané správní činností ostatních orgánů státní správy*
- e) *Přijaté peněžité dary a příspěvky“*

Příjmy rozpočtu obce lze dále rozdělit do čtyř skupin příjmů a to: daňové příjmy, nedaňové příjmy, kapitálové příjmy, přijaté transfery. (Česko, 2010, s. 302-303)

2.12.1 Daňové příjmy

Daňové příjmy tvoří nejvýznamnější soubor příjmů rozpočtu obce. Mezi ty základní druhy daní, které zde spadají jsou důchodové daně jako daň z příjmů a majetkové daně. Poslední dobou se však velmi výrazně začínají využívat i nepřímé daně, kde spadají spotřební daně, daň z přidané hodnoty a obecní daně. (Maaytová, Pavel a Ochrana, 2015, s. 108)

2.12.2 Nedaňové příjmy

Do této sekce jsou zahrnuty všechny příjmy z vlastního podnikání, z vlastní správní činnosti, pokuty, uživatelské poplatky, příjmy z mimorozpočtových fondů. Více tyto příjmy souvisí s hospodářskou činností obce. (Provazníková, 2015, s. 105)

2.12.3 Kapitálové příjmy

Kapitálové příjmy zahrnují příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného, nehmotného a finančního majetku. Dále však také obsahují příjmy z akcií, dluhopisů a rovněž dary na pořízení dlouhodobého majetku. (Černohorský, 2020, s. 432)

2.12.4 Přijaté transfery

Transfery se dělí do dvou kategorií, a to na investiční a neinvestiční transfery.

Investiční transfery jsou vázány na jistý účel. Pokud na tento účel nebyly investiční transfery použity, vrátí se zpět do rozpočtu, ze kterého se prostředky poslaly. Investiční transfery mohou být použity například na financování investičních výstaveb silnice nebo školského zařízení.

Neinvestiční transfery nejsou omezeny žádným účelem. Tyto finanční prostředky může obec investovat do různých odvětví dle své potřeby. Může se rozhodnout těmito prostředky financovat jak běžnou, tak investiční činnost. (Provazníková, 2015, s. 61)

2.13 Výdaje rozpočtu obce

Výdaje z rozpočtu tvoří zejména:

- a) *„Závazky vyplývající pro obec z uzavřených smluvních vztahů, a také závazky přijaté v rámci spolupráce s jinými obcemi*
- b) *Výdaje na vlastní činnost obce v její samostatné působnosti a výdaje spojené s výkonem státní správy*
- c) *Úhrada úroků z přijatých půjček a úvěrů*
- d) *Výdaje na podporu subjektů provádějících veřejně prospěšné činnosti a na podporu soukromého podnikání prospěšného pro obec“*

Výdaje rozpočtu obce jsou rozděleny na běžné a kapitálové výdaje. (Česko, 2010, s. 303-304)

2.13.1 Běžné výdaje

Běžné výdaje tvoří významnou část z celkových výdajů obce a jedná se o výdaje, které financují běžné potřeby v rozpočtovém roce. Běžné výdaje rychleji rostou oproti kapitálovým výdajům, a to z důvodu, že tyto výdaje jsou nejvíce využívány na činnosti místní správy a samosprávy, to znamená na nákup materiálu, vody, energie, služeb, a také

na platy zaměstnanců. Další odvětví, kde se často běžné výdaje vyskytují jsou: vzdělávání a školské služby, doprava, bydlení a ochrana životního prostředí. (Máče, 2012, s. 413)

2.13.2 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje slouží na zaštitování dlouhodobých, investičních potřeb, které z pravidla přesahují jeden rozpočtový rok. Vznikají při realizaci jednotlivých projektů od jeho počátku až po jeho dokončení. Kapitálové výdaje obsahují celkové náklady projektů, náklady jednotlivého rozpočtového roku, očekávané výdaje a odhadované výdaje na dokončení projektů. (Máče, 2012, s. 413)

2.14 Rozpočtový proces

Rozpočtový proces se u každé obce může lišit, jelikož zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů dopodrobna neupravuje každý krok rozpočtového procesu, co se týká přípravy, rozebírání a schvalování rozpočtu. Jednotlivé fáze, avšak zůstávají neměnné a lze je rozdělit do několika etap:

- Sestavení návrhu rozpočtu – který musí být uveřejněn nejméně 15 dnů před projednáním v zastupitelstvu a zpravidla jej tvoří výkonný orgán obce. Výkonný orgán vychází z rozpočtového výhledu a z analýzy hospodaření předchozích dvou let. (Kukalová a Pfeiferová, 2020, s. 36-37)
- Projednávání a schválení rozpočtu – připravený návrh rozpočtu se projednává a upravuje se o případné připomínky výkonného orgánu. Schvalování rozpočtu má poté na starosti zastupitelstvo. Schválený rozpočet musí tvořit obraz reálný, pravdivý a úplný. Sestavit se může jako vyrovnaný, přebytkový nebo schodkový s tím, že schodek musí být zajištěn finančními prostředky z předcházejících let.
- Plnění, kontrola plnění a závěrečný účet – Výkonné orgány, především finanční odbor a obecní rada, dohlíží na plnění rozpočtu a zpracovávají závěrečný účet, který následně schvaluje zastupitelstvo. Závěrečný účet obsahuje porovnání hospodaření minulého roka se schváleným upraveným rozpočtem. Následně je zde pak uvedena analýza příjmů a výdajů po měsících. Další nedílnou součástí je též rozdělení příjmů rozpočtu na daňové, nedaňové a kapitálové příjmy a také přijaté dotace. Dále pak posouzení celkových výdajů a rozdělení na běžné a kapitálové výdaje. V neposlední řadě by se zde mělo nacházet porovnání běžných výdajů v sektorovém členění rozpočtu. Zastupitelstvo schválí rozpočet buď „bez výhrad“ nebo „s výhradami“

jestliže byly objeveny nedostatky v hospodaření, a to nejpozději do 30. června. (Provazníková, 2015, s. 63-66)

Obec je povinna následně nechat přezkoumat své hospodaření za předešlý rok. O přezkoumání může požádat krajský úřad nebo tuto činnost přenechá auditorovi či auditorské společnosti. Výsledná zpráva o přezkoumání hospodaření obce musí být zahrnuta do závěrečného účtu. (Peková, 2004, s. 247-248)

2.15 Kontrola a plnění rozpočtu obce

Na plnění a kontrolu rozpočtu dohlíží zodpovědné orgány obce, jejímž úkolem je pravidelné kontrolování plnění schváleného rozpočtu a prezentování zpráv o jeho plnění. V případě negativních vlivů na hospodaření obce zasahují vhodným a účinným opatřením, které tyto vlivy dokáží odstranit. (Blažek, Kerlinová a Tomášková, 2016, s.174)

Obce průběžně provádí kroky k pravidelné a smysluplné kontrole svého hospodaření pro celý rozpočtový rok. V první řadě se orientují na správu veřejných prostředků při hospodaření. Pro přezkoumávání hospodaření s veřejnými prostředky slouží obci tři typy kontroly, a to:

- Předběžná kontrola – která se váže na kontrolní činnosti před potvrzením závazku a před přímou realizaci výdaje. Hlavním cílem této kontroly je zajištění rozpočtového krytí očekávaného výdaje. Za tyto kroky nese zodpovědnost správce rozpočtu. (Řezníčková, 2019, s. 177)
- Průběžná kontrola – rozumí se kontrola nad dodržováním určených podmínek a procesů při realizaci, vypořádání a vyúčtování schválených úkonů. Tento dozor obsahuje kroky směřující ke kontrole různých postupů, které by měly být uzpůsobeny možným rizikům, dále kontrole včasnosti a přesnosti zápisu realizovaných operacích ve výkazech a jiných informačních systémech.
- Následná kontrola – by měla prověřit, jestli data o hospodaření s veřejnými prostředky přesně vyjadřují zdroje, stav a pohyb těchto veřejných prostředků. Má za úkol ověřovat oprávněné nakládání s veřejnými prostředky také v souladu se schválením rozpočtem, různými projekty a uzavřenými smlouvami. Jakmile skončí kalendářní rok veškeré tyto informace se celkově zapracovávají do závěrečného účtu. (Peková, 2004, s. 244-245)

Tyto uvedené kontroly jsou nezbytnou součástí vnitřního kontrolního systému každé obce. Provádí je především vedoucí pracovníci, popřípadě jiní oprávnění zaměstnanci obce. (Blažek, Kerlinová a Tomášková, 2016, s. 175)

2.16 Závěrečný účet

Závěrečný účet dle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů zahrnuje souhrnné informace o ročním hospodaření obce za předešlý kalendářní rok. Mezi souhrnné informace se řadí údaje o plnění rozpočtu v příslušném členění podle stanovené rozpočtové skladby, dále informace o hospodaření s majetkem a bezpochyby také finanční operace pro zhodnocení finančního hospodaření obce. Nezbytnou součástí závěrečného účtu je i uvedení vyúčtování vztahů k rozpočtu státu, krajů, státním fondům a také zpráva o překontrolování hospodaření za předcházející kalendářní rok. (Vojtíšková a Ministerstvo vnitra, 2019, s. 33)

Schvalovacího procesu závěrečného účtu se zpravidla podílejí orgány obce. Konkrétně pro sestavení závěrečného účtu se účastní obvykle úřad a finanční výbor. Na projednávání návrhu závěrečného účtu se zase obyčejně podílí rada a zastupitelstvo obce. (Řezníčková, s. 2019, s. 179)

2.17 Přezkoumávání hospodaření obce

Závazek obce nechat si přezkoumat hospodaření za minulý kalendářní rok vyplývá ze zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Obce mohou dle příslušného předpisu bezplatně požádat příslušný krajský úřad o přezkoumání hospodaření, nebo za úplatu svěřit přezkoumání hospodaření auditorovi nebo auditorské společnosti. Pokud obec neuskuteční objednání přezkoumání svého hospodaření, jedná se o přestupek a obci hrozí pokuta až do výše 1 mil. Kč. (Provazníková, 2015, s. 257)

Podstatou přezkoumání hospodaření je ověření dat o ročním hospodaření obce, který tvoří součást závěrečného účtu. Záměrem tohoto počínání je získání údajů o postupu obce v souladu s právními předpisy, včetně utvrzení, že hospodařila s veřejnými prostředky účelně, efektivně a hospodárně. Výstupem po uskutečněném přezkoumání hospodaření je zpráva o výsledku přezkoumání hospodaření. (Řezníčková, 2019, s. 179-180)

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je proces hodnocení finanční situace podniku, rozpočtů a dalších finančních transakcí. Finanční analýza je obvykle využívána k analýze ziskovosti, solventnosti a likvidity. Napomáhá objevit efektivní využívání svých aktiv a splácení závazků. Jedná se tak o nedílnou součásti finančního řízení, a to proto, že poskytuje informace o vývoji účetní jednotky jako například ve kterých oblastech se účetní jednotce dařilo splnit stanovené cíle a kde naopak nedošlo k naplnění stanovených cílů. Hlavním cílem finanční analýzy je nachystat podklady pro rozhodování o budoucnosti fungování účetní jednotky. Existuje určitá úzká souvislost mezi účetnictvím a rozhodováním účetní jednotky. (Lang et al, 2017, s. 233-234)

3.1 Zdroje dat pro finanční analýzu

Primární zdroj dat zastupují účetní výkazy účetní jednotky. Mezi účetní výkazy jsou zařazeny: rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha. Kvalita nabitých informací se následně zobrazuje v přesnosti výsledků finanční analýzy, z toho důvodu je úvodní sběr dat tak důležitý. (Šteker a Otrusínová, 2016, s. 235)

3.2 Finanční ukazatele

Finanční analýza obsahuje tři základní finanční ukazatele a to: absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele a poměrové ukazatele. Všechny tyto tři typy jsou používány pro tvorbu finanční analýzy. V této diplomové práci budou rozebrány pouze rozdílové a poměrové ukazatele. (Knápková et al, 2017, s. 71)

3.3 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

3.3.1 Čistý pracovní kapitál

Mezi skupinu nejvýznamnějších rozdílových ukazatelů patří ukazatel čistý pracovní kapitál. Tento výpočet vychází z účetního výkazu rozvahy. Definuje se jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Výsledek tohoto výpočtu tedy čistý pracovní kapitál poté tvoří část oběžného majetku, který již není financován krátkodobým kapitálem ale dlouhodobým kapitálem. (Vochozka, 2020, s. 40)

3.4 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele umožňují v poměrně krátkém čase představit finanční situaci v účetní jednotce. Základem poměrových ukazatelů je, že vkládá do poměru různé položky účetních výkazů. V praxi se využívají ty základní ukazatele, které jsou rozčleněny do oblastí podle finančního zdraví účetní jednotky. (Čížinská, 2018, s. 204)

Mezi základní ukazatele jsou řazeny ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. (Čížinská, 2018, s. 204)

3.4.1 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti je klíčovou metrikou používanou k měření schopnosti podniku dostát svým dlouhodobým dluhovým závazkům. Udává, zda je peněžní tok společnosti dostatečný ke splnění jejich dlouhodobých závazků, a je tedy měřítkem jejího finančního zdraví. (Robinson, 2020, s. 246–247)

3.4.1.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost k aktivům celkem definuje celkovou částku dluhu vzhledem k aktivům ve vlastnictví společnosti. Získané informace z výpočtu mohou odrážet, jak je společnost finančně stabilní. Poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům ukazuje, do jaké míry společnost použila dluh k financování svých aktiv. Doporučená výsledná hodnota se u podnikatelských subjektů pohybuje v rozmezí 30 až 60 %. (Vochozka, 2020, s. 44)

Výpočet: Celková zadluženost = $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$

3.4.1.2 Míra zadlužení

Míra zadlužení poměruje cizí zdroje a vlastní kapitál. Optimální výsledek je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního kapitálu. Tento ukazatel je významný například pro bankovní instituce z hlediska poskytnutí úvěru. (Vochozka, 2020, s. 44)

Výpočet: Míra zadlužení = $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$

3.4.1.3 Úrokové krytí

Ukazatelem úrokového krytí se počítá poměr dluhu a ziskovosti, který se využívá k určení, jak účetní jednotka dokáže splatit úrok ze svého nesplaceného dluhu. Takovýto poměr se vypočítá vydělením zisku před úroky a daněmi (EBIT) s jejími úrokovými náklady během daného období. (Čižinská, 2018, s. 208)

$$\text{Výpočet: Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

3.4.2 Ukazatele likvidity

Ukazatel likvidity je druh finančního poměru, který se používá ke stanovení schopnosti společnosti splácet své krátkodobé dluhové závazky. Ukazatel pomáhá stanovit, zda účetní jednotka může ke krytí svých současných závazků použít oběžná aktiva nebo i jen jejich část. Obvykle se využívají tři základní ukazatele likvidity – běžná likvidita, pohotová likvidita a hotovostní likvidita. (Růčková, 2019, s. 57)

3.4.2.1 Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Běžná likvidita v čitateli obsahuje každou položku oběžného majetku. Ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky účetní jednotky. Navržená rozmezí, které se jeví jako optimální je 1,5 – 2,5. Společnost by neměla dopustit, že výsledná hodnota klesne pod hodnotu 1. Jedná se o rizikovou likviditu, zvlášť pokud je obrat krátkodobých závazků vyšší, než je obrat oběžných aktiv. (Růčková, 2019, s. 59)

$$\text{Výpočet: Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

3.4.2.2 Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Pohotová likvidita v čitateli neobsahuje každou položkou oběžného majetku. Je z ní vyřazena ta nejméně likvidní část, a to jsou zásoby. Důsledkem tohoto vyřazení je přesnější znázornění účetní jednotky dostát svým krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota se nachází v rozmezí 1-1,5. Pokud by ukazatel vyšel přesně 1, vyjadřovalo by to situaci, kdy účetní jednotka splatí své závazky bez nutnosti prodeje svých zásob. (Čižinská, 2018, s. 205)

Výpočet:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

3.4.2.3 Hotovostní likvidita (likvidita I. stupně)

Jedná se o poslední ukazatel ze skupiny základních ukazatelů likvidity. Hotovostní likvidita je nejpřesnější, jelikož zahrnuje pouze krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky. Tím pádem zobrazuje schopnost vyrovnat krátkodobé závazky v určitý okamžik. Ukazatel by se měl vyskytovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Hodnoty nad tímto rozmezím se již považují za neefektivní využívání finančních prostředků. (Robinson, 2020, s. 244–245)

$$\text{Výpočet: Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

3.4.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli ukazatele výnosnosti znázorňuje poměr získaného zisku k určitému vstupu, a to například k tržbám, celkovým aktivům nebo k vlastnímu kapitálu. Výsledek tohoto výpočtu prezentuje, kolik korun zisku přísluší jedné koruně daného jmenovatele. (Vochozka, 2020, s. 42)

3.4.3.1 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb je poměr používaný k hodnocení provozní efektivitě společnosti. Poskytuje přehled o tom, kolik zisku se vytvoří za jednu korunu tržeb. Rostoucí rentabilita tržeb naznačuje, že účetní jednotka zvyšuje efektivitu, zatímco klesající rentabilita tržeb může znázorňovat riziko možných blížících se finančních potíží. (Robinson, 2020, s. 251)

$$\text{Výpočet: Rentabilita tržeb} = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{TRŽBY}} * 100$$

3.4.3.2 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu je ukazatelem toho, jak je účetní jednotka zisková ve srovnání s jejími celkovými aktivy. Tento druh rentability poskytuje představu o tom, jak efektivní je účetní jednotka při využívání svých aktiv k vytváření zisků. Zobrazuje se v procentech a čím je vyšší, tím je výsledek považován za lepší. (Robinson, 2020, s. 252)

$$\text{Výpočet: Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{\text{zisk (EBIT)}}{\text{AKTIVA}} * 100$$

3.4.3.3 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu je finanční poměr, který napovídá, jaký zisk účetní jednotka vydělá ve srovnání s vlastním kapitálem. Tento druh rentability se počítá jako podíl čistého

zisku k vlastnímu kapitálu. Výsledek by měl být vyšší, než dosahují úroky z dlouhodobých vkladů. (Knápková et al, 2017, s. 103)

$$\text{Výpočet: Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{VK}} * 100$$

3.4.3.4 Rentabilita nákladů

Jako poslední rentabilitu by bylo vhodné uvést i rentabilitu nákladů. U nákladové rentability se poměruje vyprodukovaný zisk s náklady, které byly na jeho vytvoření použity. Čím vyšší výsledná hodnota činí, tím více odráží efektivnější využití vynaložených prostředků. Na druhou stranu tento ukazatel nevypovídá o tom, zda tyto náklady byly či nebyly rozpočtované či opodstatněné. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 113)

$$\text{Výpočet: Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk (EAT)}}{\text{Náklady na činnost}} * 100$$

3.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity se běžně používají k analýze toho, jak dobře účetní jednotka používá svá aktiva a závazky interně. Ukazatel aktivity funguje na základě dvou forem, a to na době obratu a počtu obrátů. Ukazatel využívá určité položky majetku, které poměruje s odlišnými položkami jako jsou například výnosy. (Čižinská, 2018, s. 208)

3.4.4.1 Doba obratu pohledávek

Ukazatel určuje dobu, která uběhne mezi vystavením faktury prodeje výrobku či služeb a momentem zaplacení faktury. Optimální doba je co nejkratší, jelikož s delší dobou vznikají vyšší náklady a větší potřeba zdrojů na placení závazků. (Knápková et al, 2017, s. 108)

$$\text{Výpočet: doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{výnosy}} \times 360$$

3.4.4.2 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků představuje dobu mezi vznikem závazku a jeho úhradou. Ukazatel tak účetní jednotce říká, jak rychle v průměru zaplatí za své závazky. Co se týče doporučené hodnoty, vztahuje se tento ukazatel k době obratu pohledávek, jelikož pro společnosti je vhodnější mít delší dobu obratu závazků než dobu obratu pohledávek, aby nedošlo k oslabení finanční rovnováhy v podniku. (Máče, 2020, s. 107)

$$\text{Výpočet: doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{výnosy}} \times 360$$

3.4.4.3 Obchodní deficit

Obchodním deficitem se stanovuje rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Výsledkem je poté počet dnů, které společnosti musí profinancovat. Pokud vyvstane kladný výsledek znamená to, že doba splatnosti pohledávek je delší než doba zaplacení závazků, a tak podnik musí použít další zdroje financování k uhrazení svých závazků do doby, než dojde úplata od odběratelů. V opačném případě, kdy vyjde záporný výsledek, má společnost k dispozici finance z již uhrazených pohledávek, a tak tyto finance může použít k hrazení svých závazků a dále již nepotřebuje využít navíc další zdroje. (Růčková, 2019, s. 70-71)

Výpočet: obchodní deficit = *doba obratu pohledávek* – *doba obratu závazků*

3.5 Ukazatele finanční analýzy municipálních jednotek

3.5.1 Autarkie

Ukazatel autarkie je jeden z typických ukazatelů pro komunální sféru. Podstatou tohoto ukazatele je hodnocení míry soběstačnosti nevýdělečné organizace. Je možno ji měřit dvěma způsoby, a to na bázi výnosů a nákladů a na bázi příjmů a výdajů. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 112)

U prvního způsobu, kdy se autarkie hlavní činnosti zaměřuje na bázi výnosů a nákladů, se zobrazuje schopnost neziskové organizace zajistit své náklady získanými výnosy. Výsledek se běžně vyказuje v procentech a pokud vyjde hodnota 100 % a více, znamená to, že výnosy dokážou pokrýt veškeré náklady.

Výpočet: autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů = $\frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100$

Druhým způsobem výpočtu autarkie je na základě příjmů a výdajů. Tento způsob ztvárňuje schopnost pokrýt veškerými příjmy celkové výdaje organizace. Opět zde platí, že výsledek se vyказuje v procentech a zdali výsledná hodnota činí 100 % a více, účetní jednotce to dokazuje, že je schopna pokrýt svými příjmy veškeré své výdaje. (Hejduková, Hommerová a Krechovská, 2018, s. 67)

Výpočet: autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů = $\frac{P_{H\check{C}}}{V_{H\check{C}}} * 100$

3.5.2 Rozpočtová odpovědnost

Ukazatel rozpočtové odpovědnosti upravuje zákon č. 23/2017 Sb. o pravidlech rozpočtové odpovědnosti. Tento zákon upravuje hospodaření územního samosprávného celku, po kterém požaduje v rámci zachování zdravých a udržitelných veřejných financí, aby výše jeho peněžního závazku nepřesáhla k rozvahovému dni 60 % průměru jeho příjmů do kterého se počítají poslední 4 rozpočtové roky. Mezi peněžní závazky spadají závazky typu: vydaných dluhopisů, přijatých úvěrů, zápůjček a návratných finančních výpomocí, vystavených směnec a uskutečnění plnění ze záruk. (Česko, 2017, s. 247)

$$\text{Výpočet: rozpočtová odpovědnost} = \frac{\text{průměr příjmů za poslední 4 roky}}{\text{dluh celkem}}$$

3.5.3 Ukazatel dluhové služby

Ukazatel dluhové služby se řadí mezi informativní ukazatele soustavy informativních a monitorujících ukazatelů zkráceně SIMU. Slouží státu sledovat zadlužení a hospodaření obcí. Od roku 2000 až do roku 2007 tento ukazatel používalo Ministerstvo financí, k sledování obcí, kdy ukazatel dluhové služby ve vztahu k celkovým příjmům nemělo překročit hranici 30 %. Pokud tomu takto bylo a obec nebyla schopna řádně vysvětlit důvod tohoto výsledku, mohli následně poskytovatelé účelových dotací a půjček zohlednit tento ukazatel při rozhodování o udělení výše dotací a půjček. Z důvodu kritiky vyšší nepřesnosti tohoto ukazatele, se ministerstvo rozhodlo vytvořit soustavu informativních monitorujících ukazatelů, které by sloužilo k souhrnnému monitoringu hospodaření územních samospráv a do kterého byl zahrnut také tento ukazatel. (Provazníková, 2015, s. 186-186)

$$\text{Výpočet: ukazatel dluhové služby} = \frac{\text{celkové příjmy}}{\text{dluhová služba}} * 100$$

3.5.4 Míra oddlužování

Ukazatel míry oddlužování je jedním z možných ukazatelů financování, které mohou municipální firmy použít pro analýzu své finanční situace. Tento ukazatel vyjadřuje podíl cizího kapitálu, který by bylo možné eventuálně zaplatit z utvořeného cashflow tedy vlastní finanční silou za jeden rok. (Růčková, 2019, s. 73)

$$\text{Výpočet: míra oddlužování} = \frac{\text{cash flow}}{\text{cizí kapitál}}$$

3.5.5 Koeficient samofinancování

Ukazatel finanční samostatnosti se řadí mezi další ukazatele financování. V tomto případě se jedná o ukazatel, který poměruje vlastní zdroje k celkové bilanční sumě. Pro municipality to znamená, že tento ukazatel jim znázorní, míru pokrytí celkových pasiv vlastními zdroji. Hromadně s ukazatelem celkové zadluženosti musí dát 1 neboli 100 %. Dotkneme-li se doporučených hodnot, výsledný koeficient by se měl pohybovat nad 50 %. (Vodáková, 2013, s. 121-122)

$$\text{Výpočet: koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková pasiva}} * 100$$

3.5.6 Provozní nákladovost

Provozní nákladovost vypovídá o ročním objemu určitých provozních nákladů podniku, které přísluší právě na jednoho pracovníka. Ztvárňuje velikost provozních nákladů, které na sebe váže každý jeden pracovník za stanovené období. Ukazatel se vypočítá, jako podíl ovlivnitelných nákladů z činnosti a souhrnného přepočteného počtu pracovníků. Mezi ovlivnitelné náklady patří náklady na materiál, cestovné, reprezentace, služby, dary, ostatní provozní činnost a drobný dlouhodobý hmotný majetek. Tento ukazatel může účetní jednotce posloužit jako srovnání vývoje vybraných nákladových účtů, které souvisí se všedním chodem společnosti. (Finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy v letech 2013-2014, 2015)

$$\text{Výpočet: provozní nákladovost} = \frac{\text{ovlivnitelné náklady činnosti}}{\text{přepočtený počet pracovníků}}$$

3.5.7 Majetková nákladovost

Ukazatel majetkové nákladovosti se řadí mezi finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy. Jedná se o jeden z účetních klíčových analytických ukazatelů, které uvádí Ministerstvo financí v systému pozorování a vyhodnocování výkonnosti účetních jednotek státní správy. Tato majetková nákladovost se dělí na dvě části podle sledovaného druhu nákladovosti, a to na majetkovou provozní nákladovost a na majetkovou energetickou nákladovost.

Majetková provozní nákladovost sleduje určité části provozních nákladů jednotky a dává je do podílu k vybraným položkám fixních aktiv. Konkrétně se sledují provozní náklady typu opravy a údržby, které se vztahují k vybraným položkám hmotných a nehmotných aktiv a jsou pro účely tohoto výpočtu vyjádřeny v brutto hodnotách. Výsledek je nejčastěji

interpretován v procentech a výsledná hodnota by měla být co nejmenší. (Finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy v letech 2013-2014, 2015)

$$\text{Výpočet: majetková provozní nákladovost} = \frac{\text{opravy a udržování}}{\text{stavby} + \text{soubory movitých věcí} + \text{software}} * 100$$

Majetková energetická nákladovost podobně jako provozní nákladovost sleduje vývoj zvolených provozních nákladů k vybraným položkám stálých aktiv. Jak již z názvu vyplývá majetková energetická nákladovost se soustředí na vývoj spotřeby energie vůči velikosti určitých hmotných stálých aktiv, které jsou pro účely výpočtu opět uvedeny v brutto hodnotách. Tento ukazatel slouží pro porovnávání vývoje energetických nákladů vztažených k vybraným položkám fixních aktiv. Čím nižší majetková energetická nákladovost tím lépe. (Finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy v letech 2013-2014, 2015)

$$\text{Výpočet: majetková energetická nákladovost} = \frac{\text{spotřeba energie}}{\text{stavby} + \text{nedokončený dlouho. majetek}} * 100$$

3.5.8 Provozní saldo

Provozní saldo neboli přebytek běžného rozpočtu je velmi důležitý zdroj financování dalších aktivit územních samospráv. Jedná se o rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji a výsledná hodnota zobrazuje provozní hospodaření. Doporučená hodnota je co nejvyšší kladná částka. (Provazníková, 2015, s. 188)

$$\text{Výpočet: provozní saldo} = \text{běžné příjmy} - \text{běžné výdaje}$$

3.5.9 Investiční aktivita

U ukazatele investiční aktivity se kapitálové výdaje poměřují s celkovými výdaji, a tak si municipální jednotky mohou vyhodnotit jaký mají podíl kapitálových a běžných výdajů na celkové výdaje. Poskytuje tak informace, zda je výše kapitálových výdajů dostatečně uspokojivá k celkovým výdajům rozpočtu. Doporučená výše ukazatele investiční aktivity se odvíjí podle současné vybavenosti municipality, obecně by se však tento ukazatel mohl pohybovat mezi 20-30 %. (Pavlas, 2015, s. 10)

$$\text{Výpočet: ukazatel investiční aktivity} = \frac{\text{kapitálové výdaje}}{\text{kapitálové} + \text{běžné výdaje}} * 100$$

3.5.10 Udržitelná reprodukce majetku

Udržitelná reprodukce majetku slouží pro porovnání kapitálových výdajů s výši odpisů. Obce či kraje tak mohou díky tomuto ukazateli získat informace o tom, zda mají v rozpočtu dostatečně vymezeny prostředky pro spravování majetku a investičních záměrů. Proto by výsledná hodnota měla být pokaždé alespoň 1. Pokud je výsledná hodnota mnohem vyšší než 1, vypovídá to municipalitě, že investuje více než je nutné k udržování majetku. (Pavlas, 2015, s. 11)

$$\text{Výpočet: udržitelné reprodukce majetku} = \frac{\text{kapitálové výdaje}}{\text{odpisy dlouhodobého majetku}}$$

3.5.11 Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku

Jak již vyplývá z názvu, koeficient opotřebení dlouhodobého majetku uvádí, v jaké výši je investiční majetek municipální firmy opotřebován. Pro přesnější interpretaci si municipální jednotka musí určit, zda bude do tohoto výpočtu zahrnovat i neodepisovaný majetek, který by měl za následek, že se bude výsledný koeficient lehce nadhodnocovat, jelikož nebude zahrnut v souhrnných opravkách. (Kraftová, 2002, s. 134)

$$\text{Výpočet: koeficient opotřebení DM} = \frac{\text{oprávky}}{\text{dlouhodobý majetek v pořizovacích cenách}}$$

3.5.12 Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech

Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech se řadí mezi ukazatele aktivity pro hodnocení hospodaření municipálních jednotek. Jinými slovy se jedná o dobu obratu stálých aktiv. Ukazatel má vypovídací schopnost o tom, jak rozsáhlá část dlouhodobých aktiv se obrátí v celkových ročních výnosech. Výsledkem tohoto výpočtu je počet let, za které se existující objem dlouhodobých aktiv otočil ve velikosti výnosů v daném roce. Čím nižší počet let, tím vyšší využívání dlouhodobých aktiv při produkci výnosů. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 114)

$$\text{Výpočet: míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{výnosy}}$$

3.5.13 Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech

Finanční ukazatel míry příjmů z neinvestičních dotací na celkových provozních příjmech představuje podíl rozpočtových finančních prostředků na financování aktivit municipálních jednotek. Výsledek je uveden v procentech a zbytek do 100 % neinvestičních příjmů nadále tvoří různé nahodilé příjmy a příjmy z hospodářské činnosti municipální firmy. (Kraftová, 2002, s. 104)

Výpočet:

$$\text{míra příjmů z neinvestiční dotace na provozních příjmech} = \frac{\text{neinvestiční dotace}}{\text{neinvestiční příjmy}} * 100$$

4 METODY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Organizace, která chce vědět, zda je dostatečně výkonná a konkurenceschopná si musí vymezit jistá měřítka, která budou tuto výkonnost prověřovat. Výběr vhodných měřítek pro měření výkonnosti je velmi individuální a těžký, a proto se zde nabízí zavedení moderních konceptů zaměřujících se na měření a řízení výkonnosti, které tento výběr mohou ulehčit. (Wagner, 2009, s. 224)

Jedny z nejvíce používaných metod jsou metody benchmarkingu, balanced scorecard a ukazatele KPI.

4.1 Benchmarking

Benchmarking je proces, při kterém se měří úspěšnost a výkonnost společnosti ve srovnání s jinými obdobnými organizacemi, aby společnost zjistila, zda existuje mezera ve výkonnosti, kterou lze odstranit a zlepšit tak stávající výkonnost. Zkoumání jiných organizací může poukázat na to, co je potřeba ke zvýšení efektivity sledované společnosti.

Metoda benchmarkingu má několik přínosů. Použití benchmarkingu při analýze konkurence a srovnávání stávající výkonnosti organizace, umožní organizaci získat strategické výhody oproti konkurenci a zvýšit své hodnoty. Stejně jako sledování výkonnosti je základním atributem benchmarkingu i neustálé zlepšování výkonnosti. Pro samotné provedení benchmarkingu se stanoví cíle a ukazatele výkonnosti, aby bylo možné zlepšit výkonnost. Tyto cíle představují pro účetní jednotky nové, konkurenceschopné cíle, které však musí být dosažitelné. Benchmarking tak v souhrnu identifikuje, kde se organizace právě nachází v porovnání s tím, kam se chce dostat. (Vodáková, 2013, s. 167-170)

4.2 Balanced scorecard

Balanced scorecard je definován jako systém řízení, který poskytuje zpětnou vazbu s cílem neustále zlepšovat strategickou výkonnost a výsledky. Tím, že sdružuje opatření týkajících se interních procesů a externích výsledků, podporuje balanced scorecard neustálé zlepšování na úrovni strategické výkonnosti. Koncepce této metody se vyvinula nad rámec prostého používání perspektiv a nyní se jedná o ucelený systém řízení strategie. (Provazníková, 2015, s. 252)

Balanced scorecard se používá také k identifikaci, zlepšování a kontrole různých funkcí společnosti a výsledných výsledků. Původně byl vyvinut pro ziskové společnosti, ale později

byly upraveny pro použití neziskovými organizacemi a vládními institucemi. Metoda umožňuje společně shromažďovat informace v jediné zprávě, poskytovat informace o službách a pomáhá zlepšovat efektivitu. Zaměřuje se na měření čtyř hlavních perspektiv, které umožní celistvě a vyváženě zhodnotit podnikovou výkonnost. (Wagner, 2009, s. 231-233)

4.3 Key performance indicators – KPI

Klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI slouží jako ukazatele, pomocí nichž mohou jak ziskově orientované podniky, tak neziskově orientované organizace sledovat efektivnost a hospodárnost svých cílů. (Parmenter, 2020, s. 5)

Pro hodnocení hospodaření právě neziskově orientovaných organizací je důležité měření úspornosti vynaložených nákladů k požadovanému výstupu. Jelikož jsou tyto organizace neziskového charakteru, to znamená, že to jsou ekonomické subjekty, jejichž primárním cílem není dosahování zisku, výkonnost organizace se tedy posuzuje vzhledem k jejímu poslání. Pro hodnocení hospodaření může vypomoci i finanční analýza organizace. (Peková, 2004, s. 215-216)

Finanční analýza neziskové organizace musí splnit určité požadavky a to 3E – účelnost, hospodárnost a efektivnost. Finanční analýza slouží pro zdokonalení finančního rozhodování na úrovni celé organizace. Nejedná se tedy pouze o analýzu minulého hospodaření, ale též pomáhá odhalit faktory, které hospodaření ovlivnilo. Finanční analýza je základní podklad pro rozhodování do budoucna a zároveň i nástroj kontroly hospodaření za uplynulý rok. (Vodáková, 2013, s. 19-20)

Ve spojitosti s řízením výkonnosti by si organizace měly vždy klást dvě základní otázky:

1. Jak dobře se nám daří?
2. Jak to můžeme dělat lépe?

K odpovědi na první otázku pomůže již výše definovaná finanční analýza, která mimo jiné slouží i k hodnocení finanční situace podniku, jelikož vychází z minulých dat. Tím organizace zjistí, jakých výsledků dosahuje a může být odhalen prostor pro zlepšování. Co by dále organizace měla praktikovat, aby zvýšila výkonnost říkají právě klíčové ukazatele výkonnosti. (Hrabě, 2013, s. 9)

Klíčové ukazatele výkonnosti jsou metriky, které slouží k plánování a měření výkonnosti důležitých aktivit organizace a mohou usměrňovat úspěšnost organizace. KPI vychází

z účetnictví a základní myšlenkou je stanovit soubor takových metrik, které by měla organizace sledovat, aby bylo naplněno stanovených cílů. (Hrabě, 2013, s. 9-10)

4.3.1 Řízení výkonnosti

V běžné organizaci je pravděpodobné získání velkého množství dat. Proto výběr vhodných ukazatelů pro řízení výkonnosti by měl být závislý na zvážení několika faktorů jako jsou: relevance, srozumitelnost, propojenost, měřitelnost a další.

Koncepce soustavy řízení výkonnosti obsahuje struktury, procesy a životní cykly výkonnosti. Struktura se dělí na subjekty, to znamená, koho nebo čeho se výkonnost měří, a ukazatele, například KPI, díky nimž se měření výkonnosti provádí a vyhodnocuje. (Accenture, 2013, s. 151)

4.4 Doporučené ukazatele

Jelikož klíčové ukazatele nejsou pevně vytyčeny, může si každá organizace vybrat a měnit ukazatele aktuálně podle svých potřeb pro sledování svých stanovených cílů. Tyto ukazatele mohou vycházet z prováděné finanční analýzy, kde se v základu sledují ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. Avšak ne všechny tyto ukazatele mohou být svou povahou nevypovídající pro danou problematiku, a proto není vhodné je zařadit právě mezi ty klíčové ukazatele. Dopomoci mohou další ukazatele, které jsou dále více specifické k činnosti vybrané organizace. (Parmenter, 2020, s. 41-42)

Jelikož se tato práce soustředí na státní neziskovou organizaci, byly vybrány i ukazatele, které jsou pro tuto oblast organizací vhodnější, jako například různé typy autarkie, investiční aktivity, udržitelné reprodukce majetku a další. Tyto ukazatele již byly představeny a popsány v předchozích kapitolách. Je samozřejmostí, že takových ukazatelů je nesmírné množství, avšak pro účely této práce budou vybrány ty, které jsou považovány za nejvhodnější kandidáty stát se klíčovými ukazateli výkonnosti obce Ratiboř.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 OBEC RATIBOŘ

5.1 Představení obce

Valašská obec Ratiboř se rozpíná na rozloze 18,75 km². Počet obyvatel je 1833 (k 1.1. 2015) a nachází se 7 km od nejbližšího města Vsetín. Po rozsáhlé rekonstrukci se v centru obce nachází evangelický kostel, který vytváří historický základ obce Ratiboř. Již první zmínku o této obci lze nalézt v listině Václava III. z roku 1306.

Obec Ratiboř je proslulá tím, že se snaží zapojit občany obce do kulturního a společenského života. Tím nasvědčují i pořádané události v průběhu roku jako je Ratibořský jarmark, obecní ples, nebo i Gulášový král pořádaný obvykle v květnu. Pro ještě větší podporu společenských aktivit má sloužit Polyfunkční komunitní centrum Ratiboř, které se začalo stavět ještě v roce 2021. Toto centrum poslouží jako zázemí spolkům obce pro kvalitnější pořádání společenských a kulturních akcí.

Kromě společenského života vedení obce dbá velký důraz také na vzdělávání. S tímto záměrem byly zcela rekonstruovány budovy mateřské i základní školy.

V roce 2019 obec získala zlatou stuhu v krajském kole a celkové druhé místo v celostátní soutěži Vesnice roku 2019 za svůj přístup ke strategickému rozvoji a společenskému životu.



Obrázek 1 - Znak obce Ratiboř (Ratiboř, 2021)

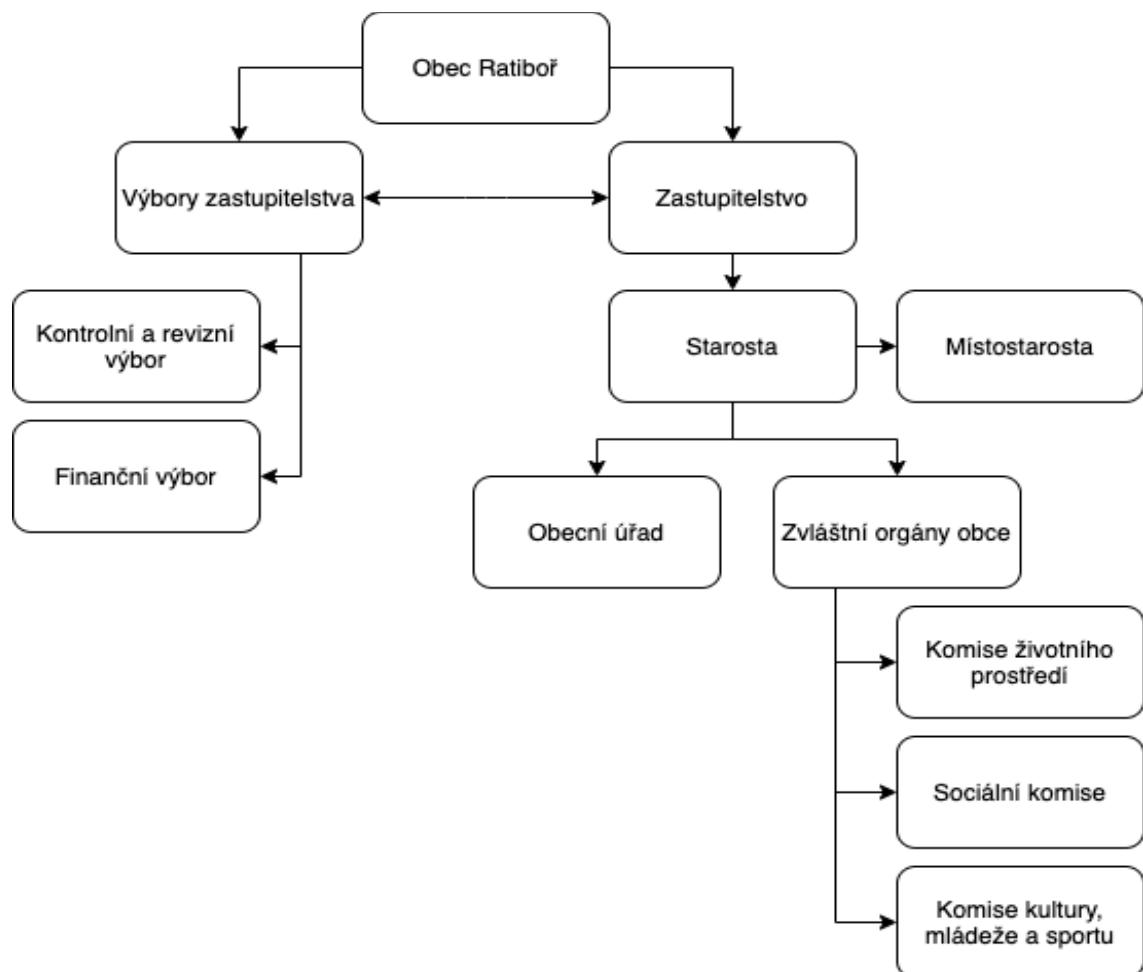
5.2 Orgány obce

Nejvýše usazeným orgánem obce je zastupitelstvo a současně výbory zastupitelstva. Zastupitelstvo se skládá z 11 členů. V čele vedení obce je starosta a zastupuje ho jeden místostarosta. Do roku 2018 měla obec ve vedení obce ženu, která vykonávala svou funkci 12 let. Až ve volbách v roce 2018 do funkce starosty byl vybrán muž.

Obec Ratiboř má dva výbory zastupitelstva. Ze zákona je ustanoven kontrolní a revizní výbor a finanční výbor. Obec má také zřízeny 3 komise a to: komise životního prostředí, sociální komisi a komisi kultury, mládeže a sportu. Tyto výbory a komise mají pokaždé jednoho předsedu a několik členů.

Komise životního prostředí je primárně zřízena pro řešení věcí v oblasti lesního a vodního hospodářství, svozu odpadu, sleduje a hodnotí obecně opatření obce v oblasti ochrany životního prostředí. Sociální komise se zabývá zejména o narození nových občanů v obci, o životní jubilea v obci a také se stará o občany, kteří potřebují pomoci. Komise kultury, mládeže a sportu plánuje a uskutečňuje různé akce v obci a zajišťuje sportovní kroužky pro děti a mládež.

V centru obce se nachází zrekonstruovaný obecní úřad. V obecním úřadě je umístěno zdravotní středisko obce, tj. lékárna, praktický lékař jak pro dospělé, tak i děti a zubní lékař. Dále se zde nachází Česká pošta, kanceláře vedení obce a zasedací místnosti, kde se schází zastupitelstvo obce.



Obrázek 2 - Orgány obce Ratiboř (vlastní zpracování)

6 FINANČNÍ ANALÝZA OBCE RATIBOŘ

Finanční analýza obce Ratiboř je zpracována za tři období, roky 2018, 2019 a 2020. Údaje vyskytující se ve finanční analýze jsou převzaty z účetních uzávěrek obce, které jsou veřejně dostupné. Konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Výkaz o změnách ve vlastním kapitálu a výkaz o změnách peněžních toků obec nevykazuje. Nejprve je popsána majetková a finanční struktura obce a na to navazuje analýza výnosů a nákladů. Poté se finanční analýza již posune k samostatným finančním ukazatelům.

6.1 Majetková struktura

Majetková struktura obce Ratiboř			
(v tis. Kč)	2018	2019	2020
AKTIVA	231 065	255 758	255 681
STÁLÁ AKTIVA	218 433	230 327	237 823
Dlouhodobý nehmotný majetek	811	723	634
Dlouhodobý hmotný majetek	213 483	225 466	233 050
<i>Pozemky</i>	<i>17 995</i>	<i>18 089</i>	<i>19 017</i>
<i>Stavby</i>	<i>175 457</i>	<i>175 734</i>	<i>186 970</i>
<i>Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí</i>	<i>9 604</i>	<i>9 958</i>	<i>9 667</i>
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>10 070</i>	<i>19 072</i>	<i>11 920</i>
<i>Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji</i>	<i>66</i>	<i>1 465</i>	<i>4 625</i>
Dlouhodobý finanční majetek	4 138	4 138	4 138
OBĚŽNÁ AKTIVA	12 632	25 431	17 858
Zásoby	365	457	602
Krátkodobé pohledávky	8 440	17 425	12 228
<i>Dohadné účty aktivní</i>	<i>7 164</i>	<i>15 771</i>	<i>10 906</i>
Krátkodobý finanční majetek	3 826	7 548	5 027
<i>Běžný účet</i>	<i>1 693</i>	<i>2 641</i>	<i>1 182</i>
<i>Základní běžný účet územních samosprávných celků</i>	<i>2 010</i>	<i>4 747</i>	<i>3 827</i>
<i>Pokladna</i>	<i>105</i>	<i>97</i>	<i>17</i>

Tabulka 1 - Majetková struktura obce Ratiboř (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz)

Až 95 % z celkové majetkové struktury tvoří dlouhodobá neboli stálá aktiva. Z dlouhodobých aktiv jsou to právě stavby, které tvoří nejvyšší část. Jejich podíl za všechny tři období dosahuje téměř 80 % ze stálých aktiv. Položky stavby obce obsahují zejména inženýrské sítě, budovy pro služby obyvatelstvu a bytové domy či bytové jednotky.

Postupem času obec stále nabývá další a další dlouhodobý hmotný majetek. Důvodem tohoto vzrůstu je neustálé získávání pozemků do vlastnictví obce a také dlouhodobého hmotného majetku, který je určený k prodeji. Co se týče nabývání pozemků jedná se primárně o lesní pozemky, která se snaží obec neustále odkupovat od obyvatel, kteří nemají čas se o tyto pozemky starat. Odkoupené lesní pozemky obec zalesní a obhospodaří, aby pozemek získal na hodnotě.

Obec Ratiboř dostala nabídku od pozemkového úřadu na odkup dvou přilehlých pozemků pod podmínkou, že ty pozemky buď to musí prodat nebo na nich něco postaví. Obec se rozhodla, že tyto pozemky prodá jako stavební parcely. Pozemky byly nabyty v roce 2020 na účet dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji a prodány byly v roce 2021. To vysvětluje skok o téměř 3 miliony na tomto účtu v roce 2020.

V roce 2019 obci vzrostl účet nedokončený dlouhodobý hmotný majetek oproti roku 2018 o 9 milionů. Důvodem tohoto nárůstu je dle informací z obce rekonstrukce mateřské školy a základní školy.

Výše zůstatku u dlouhodobého finančního majetku se po sledované roky nemění. Obec stále drží akcie společnosti Vodovody a kanalizace Vsetín, a.s. Do budoucna je obec zatím nemá v úmyslu prodat.

Oběžná aktiva tvoří z celkových aktiv pouze 5 %. Viditelný nárůst nastal v roce 2019, kdy obci výrazně přibylo krátkodobých pohledávek. Důsledkem nárůstu je účet dohadný účet aktivní, kde obec zaúčtovala dohady o různých dotacích. Obec si nebyla jistá, zda v roce 2019 všechny dotace využije v celkové částce, proto jsou některé dotace zaúčtovány na účet dohadné účty aktivní. Jednalo se například o opravu komunikace, nadstavbu základní školy, ale také o dotaci pro mateřskou školu na vzduchotechniku. V roce 2020 došlo k doúčtování dotací na patřičné účty.

6.2 Finanční struktura

Finanční struktura obce Ratiboř			
(v tis. Kč)	2018	2019	2020
PASIVA	231 065	255 758	255 681
VLASTNÍ KAPITÁL	210 052	227 672	236 504
<i>Jmění účetní jednotky a upravující položky</i>	167 696	177 065	178 988
<i>Fondy účetní jednotky</i>	20	24	28
<i>Výsledek hospodaření</i>	42 426	50 583	57 488
CIZÍ ZDROJE	21 013	28 086	19 177
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	11 408	9 442	7 474
Krátkodobé závazky	9 605	18 643	11 702
<i>Krátkodobé přijaté zálohy na transfery</i>	4 903	14 108	7 608
<i>Dohadné účty pasivní</i>	1 791	2 162	2 129

Tabulka 2 - Finanční struktura obce Ratiboř (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz)

Ve finanční struktuře významně převažuje vlastní kapitál před cizími zdroji. Každým rokem tvoří vlastní kapitál kolem 90 % z celkových pasiv. Základem rostoucího vlastního kapitálu je položka jmění účetní jednotky a upravující položky, a také trvalý růst kladného výsledku hospodaření. Jmění účetní jednotky znázorňuje majetek svěřený do správy obce od jejího zřizovatele.

Obec Ratiboř přeceňuje majetek na reálnou hodnotu pomocí účtu Jiné oceňovací rozdíly. Zastupitelstvo rozhodlo o prodeji pozemku v jiné obci, který vlastní obec Ratiboř. Ocenili pozemek na určitou částku a čekají na vyjádření obce, zda pozemek koupí za odhadovanou částku. Pokud se pozemek prodá za jinou částku, rozdíl od odhadu obec zaúčtuje na tento účet.

Mezi dlouhodobými závazky nejvýznamnější část tvoří úvěry. Ve sledovaných letech obce došla k přijetí úvěru pouze v roce 2018 a to v celkové hodnotě 3,25 milionů korun. V následujících letech již o žádný úvěr nebylo požádáno. To se dle informací obce změnilo v roce 2021, kdy obec požádala o úvěr pro dofinancování přijatých dotací.

Krátkodobé závazky se obci v roce 2019 zvýšily oproti roku 2018 o jednu tolik. Příčinou je účet krátkodobých přijatých záloh na transfery, kdy obec v tomto roce získala mnohem větší množství dotací než v roce předchozím.

V roce 2020 se obci dařilo ze všech let nejvíce co se týče výsledku hospodaření, i když to pro obec jako takovou není natolik rozhodující, oproti běžným podnikatelům. Dokonce se i obci přes nepříznivé období koronaviru povedlo snížit cizí zdroje téměř o 10 mil. Kč. Důvod tohoto poklesu není v počtu přijatých záloh na dotace, těch bylo v roce 2020 dokonce více než v roce 2019, ale v částkách, ve kterých byly jednotlivé zálohy na dotace přijaty.

6.3 Analýza výnosů

Analýza výnosů z hlavní a vedlejší činnosti obce Ratiboř						
(v tis. Kč)	2018		2019		2020	
	HČ	VČ	HČ	VČ	HČ	VČ
VÝNOSY CELKEM	40 914	6 409	39 387	8 879	43 115	5 508
Výnosy z činnosti	5 718	6 309	4 875	5 426	6 459	2 867
<i>Výnosy z prodeje vlastních výrobků</i>	1 542	6 118	1 510	5 238	2 479	2 560
<i>Výnosy z prodeje služeb</i>	1 574	191	1 052	188	1 314	307
<i>Výnosy z pronájmu</i>	1 188	0	1 216	0	1 197	0
<i>Výnosy z prodeje pozemků</i>	108	0	141	0	120	0
Finanční výnosy	2 122	0,76	8	0,96	10	0,94
<i>Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů</i>	1 992	0	0	0	0	0
Výnosy z transferů	7 722	98	7 018	2 947	10 638	2 640
Výnosy ze sdílených daní a poplatků	25 350	0	27 483	504	26 007	0

Tabulka 3 - Analýza výnosů obce Ratiboř (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz)

Výnosy a náklady jsou rozděleny na hlavní a vedlejší činnost. Ve vedlejší činnosti obec může realizovat svou hospodářskou neboli podnikatelskou činnost, kdežto v hlavní činnosti se obec musí soustředit na plnění základních funkcí obce.

Důležitým příjmem pro obec jsou výnosy z prodeje vlastních výrobků a z prodeje služeb. Mezi tyto příjmy jsou hlavně řazeny činnosti v lesnictví například za vytěžení dřeva, a také vodné a stočné. Výnosy z prodeje služeb jsou zejména služby pro obyvatelstvo ve smyslu výkopových prací. Další významnou položkou jsou výnosy z pronájmu, kde obec pronajímá několik bytových i nebytových prostor.

V roce 2018 obec Ratiboř prodala své akcie České spořitelny v hodnotě téměř 2 milionů. Tento prodej měl za důsledek vyšší podíl finančních výnosů na celkové výnosy oproti ostatním letům. Mezi finanční výnosy obec jinak zaznamenává pouze úroky a výnosy z přecenění reálnou hodnotou.

Mezi výnosy z transferů má obec zahrnuty veškeré neinvestiční dotace, které byly obci poskytnuty. Například příspěvek od Zlínského kraje na opravy komunikace. Ve vedlejší činnosti mezi výnosy z transferů patří příspěvky a dotace na lesní hospodářství obce nad rámec hlavní činnosti.

6.4 Analýza nákladů

Analýza nákladů z hlavní a vedlejší činnosti obce Ratiboř						
(v tis. Kč)	2018		2019		2020	
	HČ	VČ	HČ	VČ	HČ	VČ
NÁKLADY CELKEM	38 572	3 396	34 644	5 464	36 804	4 915
Náklady z činnosti	34 687	3 155	32 032	4 732	33 531	4 422
<i>Spotřeba materiálu</i>	1 805	205	2 661	624	1 453	877
<i>Spotřeba energie</i>	2 478	0	2 904	0	2 872	0
<i>Opravy a udržování</i>	9 412	3	6 271	67	9 770	30
<i>Ostatní služby</i>	6 117	2 614	4 720	3 374	4 503	2 994
<i>Mzdové náklady</i>	7 415	328	6 817	418	7 227	377
<i>Odpisy dlouhodobého majetku</i>	4 210	0	4 289	0	4 465	0
Finanční náklady	295	0	163	0	125	0
Náklady na transfery	3 112	0	2 620	0	2 525	0
Daň z příjmů	476	241	828	732	622	493

Tabulka 4 - Analýza nákladu obce Ratiboř (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz)

Jak u analýzy výnosů, tak i u analýzy nákladů jsou činnosti obce rozdělené na hlavní a vedlejší činnost. Náklady z činnosti tvoří drtivou většinu všech nákladů obce. Spotřeba materiálu představuje v tabulce výše nákup stromků do lesního hospodářství. Obec se totiž snaží provádět zpětnou rekultivaci svých pozemků. Snaží se tedy o nově vysazené porosty starat, a tudíž s nákupem těchto sazenic vyplývají i náklady na jejich údržbu, těmi mohou být postřiky na ochranu těchto lesních porostů, hnojiva, případně materiály spojené s výsadbou těchto sazenic. Důležité je dále zmínit, že výsadba probíhá především z důvodu těžby stávajících zalesněných částí, které jsou určeny ať už pro další zpracování v dřevozpracujícím průmyslu, tak zároveň v obci probíhá čištění lesů od dřevin napadených škůdci, kteří znehodnocují a poškozují obecní dřeviny. S tím jsou tedy spojeny ostatní služby, které jsou uvedeny v tabulce výše. Obec se zároveň věnuje rozvoji a opravám místní infrastruktury čehož si lze povšimnout v údajích uvedených k opravám a údržbě. Zde obec měla v roce 2018 náklady dosahující téměř 9,5mil. korun, což bylo zapříčiněno opravou

mostu, který byl poškozen při povodních. Dále pak proběhly plánované údržby jako oprava chodníků na hřbitově a v jeho okolí. Obě tyto stavební činnosti byly podpořeny státními dotacemi určenými pro místní rozvoj. V tomto roce také proběhla oprava hlavního tahu vedoucího obcí, spojující obec Ratiboř s místními částmi Jablůnka a Hošťálková. V rámci opravy hlavní komunikace bylo provedeno zúžení vozovky na vyhovující parametry a zároveň proběhla výstavba nových chodníků, případně rekonstrukce stávajících v celém úseku této rekonstruované vozovky. Rekonstrukce vozovky a výstavba chodníků byla podpořena úvěrem ve výši 3 250 000 Kč, který si obec na tuto výstavbu zajistila. V následujícím roce můžeme pozorovat pokles v nákladech, které obec vynaložila na údržbu a opravy. Prováděny byly pouze opravy místních komunikací, které nevyžadovaly pokládku zcela nového povrchu a zároveň obec investovala do rozvoje zabezpečení obce. Tato činnost byla spolufinancována z dotace Ministerstva pro místní rozvoj. V roce 2020 pak obec investovala dále do oprav místních komunikací a chodníků v centru obce, kde došlo ke kompletní rekonstrukci hlavní křižovatky v centru obce, kde vzniklo nové náměstíčko, určené pro konání jarmarků a různých kulturních akcí, s tím souviselo i přeložení stávajícího silového vedení elektrického proudu a s tím tedy i vyšší náklady. Z tohoto důvodu náklady dosahovaly opět do výše téměř 10 mil. korun. Opět jako v předchozích letech, byla obci udělena dotace na tyto opravy od Ministerstva pro místní rozvoj.

6.5 Analýza příjmů a výdajů

6.5.1 Analýza příjmů a výdajů za rok 2018

Přehled příjmů a výdajů za rok 2018	Schválený rozpočet	Skutečně plnění
	(v tis. Kč)	
Daňové příjmy	26 285	26 255
Nedaňové příjmy	4 163	5 338
Kapitálové příjmy	50	2 123
Přijaté transfery	2 811	20 493
Příjmy celkem	33 309	54 209
Běžné výdaje	25 637	46 218
Kapitálové výdaje	6 365	8 449
Výdaje celkem	32 002	54 667
Saldo příjmů a výdajů	1 307	-458

Tabulka 5 - Přehled příjmů a výdajů za rok 2018 (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz)

Tabulka uvedená výše se zabývá přehledu příjmů a výdajů za rok 2018. Nejpodstatnější částí celkových příjmů jsou daňové příjmy, které zahrnují, jak daň z příjmů fyzických osob, tak i

právnických osob. Další výrazná položka daňových příjmů je daň z přidané hodnoty. Daň z příjmů, zisku a kapitálových výnosů a daň z přidané hodnoty tvoří z celkových daňových příjmů přes 92 % z celkového objemu příjmů. Zbývajících 8 % z celkových daňových příjmů jsou tvořeny majetkovými daněmi a poplatky z vybraných činností a služeb. Mezi majetkové daně řadíme daň z nemovitých věcí a mezi poplatky zase poplatek za odstranění komunálních odpadů.

Následující významnou položkou celkových příjmů jsou přijaté transfery. Tyto přijaté transfery se skládají z neinvestičních přijatých transferů a investičních přijatých transferů. V obci Ratiboř však přes 87 % tvoří neinvestiční přijaté transfery. Mezi majoritní část těchto transferů můžeme zařadit transfery přijaté ze státního rozpočtu. Neinvestiční přijaté transfery byli použity na činnosti spojené s obnovou mostu poničeného živelnou pohromou, opravou chodníků na hřbitově a pořízení lesní techniky. Z toho je patrné, jak obec hospodáří ve smyslu obnovy svého majetku a místního rozvoje. Investiční přijaté transfery jsou dále tvořeny ze dvou druhů investičních transferů a těmi jsou, transfery přijaté ze státních fondů a ze státního rozpočtu.

Nedaňové příjmy obce Ratiboř tvoří zejména příjmy z vlastní činnosti a odvody přebytků organizací s přímým vztahem, které se primárně skládají z příjmů z poskytování služeb a výrobků, jenž tvoří z celkových nedaňových příjmů přes 66 %. Následující významné nedaňové příjmy má obec z pronájmů ostatních nemovitých věcí a jejich částí, které tvoří z celkových nedaňových příjmů přes 24 %.

Pokud se zaměříme na kapitálové příjmy obce Ratiboř, v roce 2018 lze pozorovat jejich výši přes dva miliony, a to jsou zároveň také nejvyšší kapitálové příjmy obce za posledních několik let. Tento vysoký přírůstek zapříčinili příjmy z prodeje akcií, kde obec prodala zbývajících akcie společnosti Česká spořitelna a.s.

Jak je dále z uvedených údajů v tabulce patrné, skutečné výdaje ve sledovaném roce 2018 činily více než skutečné příjmy, a to o téměř půl milionu korun. Důvodem nárůstu celkových výdajů byl nečekaný nárůst skutečných běžných výdajů oproti schváleným běžným výdajům. Vyšší skutečné výdaje nastaly v neinvestičních nákupech a souvisejících výdajích, kde obec schválila na tuto položku 13,8 milionu korun, ale ve skutečnosti musela obec vynaložit na tuto položku celkem 22,3 milionu korun. Ten samý případ se stal u výdajů na opravy, kde se zprvu plánovaly výdaje přes 4,5 milionu korun, ale nakonec z důvodu většího množství oprav silnic a mostů po povodních se celkové výdaje vyšplhaly až do výše 10 milionů korun. Původní schválený rozpočet běžných výdajů plánoval s částkou 25,6 milionu

korun, po úpravě, která byla následně provedena činil schválený rozpočet 35,5 milionu, ovšem nakonec se obci nepodařilo držet se ani této částky a skutečná celková výše běžných výdajů, právě díky vyšším výdajům na neinvestiční nákupy a opravy silnic vzrostla na celkových 46,2 milionu korun.

U kapitálových výdajů k takovému výraznému nárůstu jako u běžných výdajů dosaženo nebylo. Tyto výdaje obsahují z většiny investiční nákupy a související výdaje, jako jsou výdaje na budovy, haly či stavby, nebo také na mateřské a základní školy. Skutečné kapitálové výdaje se od těch plánovaných tolik nelišily. Větší nárůst v tomto ohledu zaznamenaly pouze výdaje na mateřskou školu, které tak zapříčinily výkyv od plánovaného schváleného rozpočtu.

6.5.2 Analýza příjmů a výdajů za rok 2019

Přehled příjmů a výdajů za rok 2019	Schválený rozpočet	Skutečně plnění
	(v tis. Kč)	
Daňové příjmy	28 576	28 904
Nedaňové příjmy	4 660	4 785
Kapitálové příjmy	50	151
Přijaté transfery	1 702	28 033
Příjmy celkem	34 988	61 873
Běžné výdaje	26 658	42 010
Kapitálové výdaje	6 350	15 186
Výdaje celkem	33 008	57 196
Saldo příjmů a výdajů	1 980	4 677

Tabulka 6 - Přehled příjmů a výdajů za rok 2019 (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz)

Pokud se podíváme na tabulku přehledu příjmů a výdajů za rok 2019, můžeme si povšimnout některých změn. Z pohledu daňových příjmů můžeme pozorovat menší nárůst oproti roku 2018. Tato skutečnost je způsobena nárůstem příjmů z daně z příjmů fyzických osob placená plátcí a také zvýšený odvod daně z příjmů právnických osob. Tento nárůst vyvolalo celkové zvýšení daňových příjmů obce přes 2 miliony korun oproti roku 2018.

Velkého skoku si lze povšimnout také v přijatých transferech, kde v roce 2019 obec obdržela o 8 milionu korun více než v roce předcházejícím. Poměr neinvestičních a investičních přijatých transferů lze hodnotit jako vyrovnaný. Na oba druhy přijaté transfery činí přes 10 milionu korun. Neinvestiční přijaté transfery měly několik hlavních směrů, mezi jeden z nich lze zařadit opravu místních komunikací v obci, a poté zmírnění dopadů kůrovcové kalamity, jelikož obec vlastní větší množství pozemků, které jsou zalesněny dřevinami a také zvýšení

bezpečnosti v obci. Mezi výrazné investiční přijaté transfery v roce 2019 lze zařadit rekonstrukci vzduchotechniky mateřské školy, výstavbu nového sběrného dvora, která byla rovněž zařazena mezi projekty obce, jelikož jedním z hlavních směrů je právě rozvoj odpadového hospodářství v obci a revitalizaci centra obce Ratiboř, kde došlo k vybudování nového prostoru před obecním úřadem, rozšíření parkovacích ploch, rekonstrukce autobusových zastávek a nebo také třeba vybudování náměstíčka v centru obce, kde mohou být pořádány různé kulturní akce.

U nedaňových příjmů opět dominovaly příjmy z vlastní činnosti jako je příjem z poskytování služeb a výrobků a příjmy z pronájmu ostatních nemovitých věcí. Obec vlastní například místní zemědělské družstvo, kde jsou pronajímány části prostorů pro výrobní společnosti, dále pak různé skladovací prostory, nebo například pastviny.

V poslední části příjmů jsou kapitálové příjmy, které v roce 2019 tvořily pouze příjmy z prodeje pozemků. Obec dostává od státu k dispozici určité parcely, které jsou určeny pro výstavbu a rozvoj bydlení v obci. Podmínkou odkupu takovéto parcely bývá nutnost, započít výstavbu rodinného domu v daném časovém intervalu od pořízení nemovitosti.

Výdaje v roce 2019 oproti roku 2018 narostly díky vyšším kapitálovým výdajům, kde došlo k vzrůstu výdajů na investiční nákupy zejména na modernizaci zahrady základní školy v přírodním stylu a další související výdaje, kde obec původně plánovala výdaje něco málo přes jeden milion korun, ve skutečnosti však obec musela zvýšit výdaje na větší rekonstrukci a dostala se tak až na celkových 8,7 milionu korun. Celkové saldo se i přes zvýšené kapitálové výdaje dostalo do kladných čísel a celkové příjmy obce byly vyšší než celkové výdaje.

6.5.3 Analýza příjmů a výdajů za rok 2020

Přehled příjmů a výdajů za rok 2020	Schválený rozpočet	Skutečně plnění
	(v tis. Kč)	
Daňové příjmy	30 701	27 069
Nedaňové příjmy	4 494	4 859
Kapitálové příjmy	2 700	115
Přijaté transfery	2 141	22 776
Příjmy celkem	40 036	54 819
Běžné výdaje	27 256	45 090
Kapitálové výdaje	10 800	8 717
Výdaje celkem	38 056	53 807
Saldo příjmů a výdajů	1 980	1 012

Tabulka 7 - Přehled příjmů a výdajů za rok 2020 (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz)

V roce 2020 měla obec výrazně nižší celkové příjmy než v roce 2019 z důsledku nižších přijatých transferů. U daňových příjmů nenastal žádný velký výkyv, stále u tohoto druhu příjmů vévodí daně z příjmů, zisku a kapitálových výnosů a daně z přidané hodnoty.

V roce 2020 obec nezískala žádné investiční transfery, veškeré přijaté transfery v tomto roce jsou pouze neinvestičního charakteru. Tyto neinvestiční přijaté transfery zahrnovaly zejména opravy komunikací po povodni, chodníky v centru obce a kompenzační bonus, který měl za úkol kompenzovat propad daňových příjmů v období pandemie koronaviru, které souvisejí s vyplácením státní podpory pro živnostníky a společníky menších společností s ručením omezeným.

Nedaňové příjmy byly velmi podobné jako v roce 2019 a kapitálové příjmy činí opět pouze příjmy z prodeje pozemků. Jak již bylo zmíněno dříve, obec pravidelně napomáhá výstavbě rodinných domů odprodejem stavebních parcel, případně částí lesů a trvalých travních ploch.

Významné položky u běžných výdajů obce činily na platy zaměstnanců, neinvestiční nákupy a související výdaje. Na kapitálové výdaje obec nejdříve plánovala uvolnit částku přesahující 10 milionu korun, ale konečné skutečné výdaje činily o něco méně a dosáhly výše necelých 9 milionů korun díky tomu, že obec neměla tak velké výdaje spojené s modernizací základní školy, kde se plánovalo s mnohem vyššími náklady na stavební práce, které byly provedeny v rámci rekonstrukce a nákupu pozemků.

7 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE FINANČNÍ UKAZATELE

7.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál				
(v tis. Kč)	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Oběžná aktiva</i>	12 632	25 431	17 858	19 803
<i>Krátkodobé závazky</i>	9 605	18 643	11 702	4 324
ČPK	3 027	6 788	6 156	15 479

Tabulka 8 - Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)

Ve všech třech sledovaných letech obec Ratiboř disponuje kladným čistým pracovním kapitálem. Z výše uvedených výsledků lze konstatovat, že obec si vytvořila dostatečný finanční polštář. Obec Ratiboř lze považovat za likvidní, jelikož má relativně dostatek volného kapitálu.

V roce 2019 lze zpozorovat výrazný rozdíl oproti roku 2018. Důvodem tohoto vyššího čistého pracovního kapitálu je nárůst oběžných aktiv a dále pak vyšší zůstatek u krátkodobých pohledávek a dohadného účtu aktivního. Na dohadném účtu aktivním má obec Ratiboř záúčtované dohadné dotace, u kterých se rozmýšlela, zda je využije nebo vrátí poskytovateli. Jedná se o dotace týkající se zvýšení bezpečnosti chodců, mezi které řadíme například opravy a vylepšení pouličního osvětlení, opravy a budování chodníků, či značení nových přechodů pro chodce. Dále také opravy komunikací a vybudování nadstavby základní školy, které bylo v plánovaných projektech při rekonstrukci a rozvoji místního vzdělávání dětí a mládeže. V roce 2020 byly tyto dohadné účty dorovnané a doúčtovány, proto lze zpozorovat v oběžných aktivech pokles a následný nižší čistý pracovní kapitál.

Krátkodobé závazky obce Ratiboř z velké většiny tvoří položka krátkodobé přijaté zálohy na transfery, které například obec Hošťálková k 31.12.2020 vůbec nemá. Proto konečný stav krátkodobých závazků v obci Hošťálková je velmi nízký a z toho důvodu pak vytvoří velmi vysoký čistý pracovní kapitál přes 15 milionů korun.

8 POMĚROVÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

8.1 Ukazatele zadluženosti

8.1.1 Celková zadluženost

Celková zadluženost				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Cizí zdroje</i>	21 013	28 086	19 177	6 924
<i>Aktiva</i>	231 066	255 759	255 682	487 465
Celková zadluženost	9,09%	10,98%	7,50%	1,42%

Tabulka 9 - Celková zadluženost (vlastní zpracování)

Celková zadluženost vyjadřuje míru zadlužení majetku obce Ratiboř. Tento ukazatel by z hlediska finanční stability neměl překročit 25 %, což sledovaná obec Ratiboř i obec Hošťálková splňuje. V roce 2019 si můžeme povšimnout pouze menšího výkyvu ve výši 1,89 % oproti předchozímu roku, kdy se podíl aktiv, který je kryt cizími zdroji vyšplhal až do výše necelých 11 %. I přes vyšší zadluženost v roce 2019 lze konstatovat, že obci Ratiboř nehrozí žádné zvýšené riziko, které by významně ohrožovalo dlouhodobou či krátkodobou finanční stabilitu obce. Pokud by však celková zadluženost nabrala na růstu, mohlo by to pro obec znamenat problém spojený se snížením bonity u bankovní institucí.

Obec Hošťálková má celkovou zadluženost v posledním sledovaném roce téměř minimální. Z tabulky vyplývá, že obec Hošťálková zvládne téměř 99 % svých aktiv pokrýt vlastními zdroji a nepotřebuje se více zadlužovat. Obec Hošťálková je hospodářsky i rozlohou větší obec, proto jak je z tabulky zřejmé, vlastní skoro dvojnásobné množství aktiv narozdíl od obce Ratiboř. Z velké většiny se jedná o aktiva dlouhodobého charakteru.

8.1.2 Míra zadlužení

Míra zadlužení				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Cizí zdroje</i>	21 013	28 086	19 177	6 924
<i>Vlastní kapitál</i>	210 052	227 672	236 504	480 541
Míra zadlužení	0,100	0,123	0,081	0,014

Tabulka 10 - Míra zadlužení (vlastní zpracování)

Míra zadluženosti vlastního kapitálu obce Ratiboř je velmi nízká. Výsledek jednotlivých let se bez problémů drží v doporučených hodnotách. Doporučené hodnoty u tohoto ukazatele jsou menší než jedna. To znamená, aby cizí zdroje nedosahovaly úrovně vlastního kapitálu.

Z tabulky uvedené výše je patrné, že obec Ratiboř se pohybuje vždy okolo hodnoty 10 % zadluženosti. Pokud by obec chtěla ještě snížit svou míru zadlužení, měla by využít volné finanční prostředky na hrazení splátek úvěrů, která obec má. Ještě lepší výsledek má obec Hošťálková, která si podíl cizích zdrojů na vlastní kapitál drží ještě mnohem níž než obec Ratiboř a dostává se na hodnotu okolo 1 %.

8.1.3 Úrokové krytí

Úrokové krytí				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>EBIT</i>	2 965	5 735	7 060	7 555
<i>Nákladové úroky</i>	146	164	125	5
Úrokové krytí	20,31	34,97	56,48	1 510,99

Tabulka 11 - Úrokové krytí (vlastní zpracování)

Jelikož sledovaná obec ve všech třech letech má výsledný ukazatel úrokového krytí větší než jedna, znamená to, že obec Ratiboř vytvořila dostatečně vysoký zisk pro zaplacení úroků všem věřitelům. Důsledkem nízkého zadlužení obce Hošťálková jsou nákladové úroky v řádech pár tisících a výsledné úrokové krytí je velmi vysoké. Jak si lze povšimnout, obec pracuje na svém rozvoji a daří se jí úspěšně akumulovat rezervy, pro případné krytí svých závazků. Obec si tak vytvořila dostatečný finanční polštář a nehrozí jí tak žádné riziko.

8.2 Ukazatele likvidity

8.2.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Oběžná aktiva</i>	12 632	25 431	17 858	19 803
<i>Krátkodobé závazky</i>	9 605	18 643	11 702	4 324
Běžná likvidita	1,32	1,36	1,53	4,58

Tabulka 12 - Běžná likvidita (vlastní zpracování)

Ukazatele běžné likvidity posuzuje vztah celkových oběžných aktiv, vůči krátkodobým závazkům. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 1,5 – 2,5. Hodnotou, pod kterou by ovšem tento ukazatel neměl klesnout je rovna jedné. Jak je z dat patrné, obec Ratiboř se drží u nižší z uvedených hodnot. V roce 2018 lze zpozorovat, že běžná likvidita obce dosahovala nejnižší hodnoty za sledované období, a to z důsledku nižších oběžných aktiv, zejména pak nižšího zůstatku u krátkodobých pohledávek. Postupně však obec svou běžnou likviditu zvyšuje a v roce 2020 se za pomoci nižších krátkodobých závazků dostala přes hodnotu 1.

Bylo by tak zapotřebí, aby v obci vzrůstala běžná likvidita, tím by obec držela větší finanční rezervu na možné hrazení narůstajících krátkodobých závazků. Ve srovnání s obcí Hošťálková je však obec Hošťálková vysoce likvidní a rizika, která by mohla tuto finanční stabilitu ohrozit jsou minimální.

8.2.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	8 440	17 425	12 228	5 907
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	3 721	7 451	5 010	13 517
<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	105	97	17	83
<i>Krátkodobé závazky</i>	9 605	18 643	11 702	4 324
Pohotová likvidita	1,28	1,34	1,47	4,51

Tabulka 13 - Pohotová likvidita (vlastní zpracování)

Při výpočtu ukazatele pohotové likvidity se obec Ratiboř drží v doporučených hodnotách což v tomto případě znamená dosahování této hodnoty v rozmezí 1 až 1,5. Samozřejmostí je, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe pro obec. Kdyby se však obci nepovedlo dosáhnout hodnoty alespoň jedné musela by poté na hrazení těchto závazků začít prodávat své zásoby. Ve všech třech sledovaných letech se obec Ratiboř úspěšně drží v rozmezí doporučených hodnot a postupně svou pohotovou likviditu navyšuje pomocí snižování počtu krátkodobých závazků. Poněvadž má obec Hošťálková velmi málo krátkodobých závazků oproti obci Ratiboř a vysoký bankovní zůstatek na běžném účtu, její výsledná pohotová likvidita je opět oproti obci Ratiboř velmi vysoká.

8.2.3 Hotovostní likvidita

Hotovostní likvidita				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	3 721	7 451	5 010	13 517
<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	105	97	17	83
<i>Krátkodobé závazky</i>	9 605	18 643	11 702	4 324
Hotovostní likvidita	0,40	0,40	0,43	3,15

Tabulka 14 - Hotovostní likvidita (vlastní zpracování)

Hotovostní likvidita vyjadřuje momentální schopnost uhradit všechny krátkodobé závazky. Pro obec Ratiboř to tedy znamená, že má v každém roce k dispozici alespoň 40 % prostředků k okamžité úhradě krátkodobých závazků. Tuto výši hotovostní likvidity by bylo vhodné, aby si obec zachovala. Ve srovnání s obcí Hošťálková je však tento výsledek nepatrný,

jelikož obec Hošťálková by všechny své krátkodobé závazky zcela bez problému dokázala uhradit jen z peněz, které má na běžném účtu územních samosprávných celků.

8.3 Ukazatele rentability u hospodářské činnosti

Základním kamenem každé municipální jednotky jsou její cíle, tím hlavním v tomto případě není zisk, ale vyvážené hospodaření. Z tohoto důvodu postrádá smysl počítat u hlavní činnosti finanční ukazatele rentability. Municipální firmy mají možnost ke své hlavní činnosti vykonávat ještě vedlejší činnost neboli hospodářskou činnost, kde hlavním cílem je oproti hlavní činnosti, vytváření a maximalizace zisku. Proto je vhodnější ukazatele rentability použít pouze u hospodářské činnosti. Na hlavní činnost se následně zaměří ukazatele autarkie, které budou uvedeny níže v dalších kapitolách.

8.3.1 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (ROS) - hospodářská činnost				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Zisk (EBIT)	3 255	4 148	1 087	2 812
Tržby	6 310	5 427	2 868	10 914
Rentabilita tržeb (ROS)	52%	76%	38%	26%

Tabulka 15 - Rentabilita tržeb hospodářské činnosti (vlastní zpracování)

Podíváme-li se na rentabilitu tržeb u hospodářské činnosti obce Ratiboř, lze si povšimnout, že v roce 2019 měla sledovaná obec nejvyšší rentabilitu tržeb za celé sledované období. Takto vysokou rentabilitu zapříčinil historicky nejvyšší zisk před zdaněním a úroky, kterou obec Ratiboř za celou dobu vytvořila. Tento zisk byl vytvořen zejména vysokými tržbami z prodeje vlastních výrobků, které v roce 2019 převyšovali hodnotu 5 milionů korun, ale také nárůst výnosů z transferů. Výraznější propad tržeb obec zaznamenala v roce 2020, kdy tržby činili pouze necelé 3 miliony korun. Z větší části za to mohl dopad koronavirových opatření. I přes tyto opatření si obec Ratiboř vytvořila vyšší rentabilitu tržeb než obec Hošťálková. Ta z důvodu mnohem vyšších nákladů v oblasti oprav a udržování a mzdových náklad nedosáhla na tak vysoký zisk. Důsledkem toho, celková rentabilita tržeb činí jen 26 %.

8.3.2 Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu (ROA) - hospodářská činnost				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Zisk (EBIT)	3 255	4 148	1 087	2 812
Aktiva	231 065	255 758	255 681	487 465
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	1,41%	1,62%	0,43%	0,58%

Tabulka 16 - Rentabilita celkového kapitálu hospodářské činnosti (vlastní zpracování)

Ukazatel rentability celkového kapitálu reflektuje obci celkovou výnosnost kapitálu. Nejvyšší rentabilita byla dosažena v roce 2019 díky nejvyššímu dosaženému zisku za sledované období. V roce 2020 obec nedosáhla ani 1 % rentability celkového kapitálu, jelikož dosáhla nejnižšího zisku, z důvodu poklesu celkových výnosů. Na rozdíl od roku 2019, kdy naopak dosáhla obec nejvyšších výnosů. I díky tomu, že obec Hošťálková má výši celkových aktiv téměř jednou tolik více než obec Ratiboř, podařilo se jí tak dosáhnout vyšší rentability celkového kapitálu než sledované obci.

8.3.3 Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - hospodářská činnost				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Zisk (EAT)	3 013	3 415	593	2 431
Vlastní kapitál	210 052	227 672	236 504	480 541
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	1,43%	1,50%	0,25%	0,51%

Tabulka 17 - Rentabilita vlastního kapitálu hospodářské činnosti (vlastní zpracování)

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje obci výši efektivnosti zhodnocení vložených prostředků prostřednictvím vlastního kapitálu. Pomáhá obci Ratiboř zobrazit, kolik procent čistého zisku přísluší na 1 korunu vlastního kapitálu. Ve dvou letech se obci podařilo dosáhnout vyšší rentability z důsledku vysokého čistého zisku, který činil přes 3 miliony korun, a to v letech 2018 a 2019. V roce 2020 čistý zisk obce dosáhl výše pouze necelých 600 tisíc korun, a to zapříčinilo poklesnutí výsledné rentability vlastního kapitálu. Porovná-li se rok 2020 u obce Ratiboř s obcí Hošťálková, tak druhá zmíněná obec dosáhla vyšší celkové rentability, pomocí vyššího čistého zisku, který dokázala v tomto roce vytvořit.

8.3.4 Rentabilita nákladů

Rentabilita nákladů – hospodářská činnost				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Zisk (EAT)	3 013	3 415	593	2 431
Náklady na činnost	3 155	4 732	4 422	13 769
Rentabilita nákladů	95%	72%	13%	18%

Tabulka 18 - Rentabilita nákladů hospodářské činnosti (vlastní zpracování)

Poslední analyzovaná rentabilita se týká nákladů. Zde se poměřoval vytvořený zisk k nákladům, které byly na jeho vytvoření využity. Nejefektivnější využití vynaložených prostředků měla obec v roce 2018, kdy rentabilita nákladů dosahovala 95 %. V následujících letech můžeme pozorovat u výsledné rentability výraznou klesající tendenci. V roce 2020 hodnota činila pouze 13 % z důvodu nízkého vytvořeného čistého zisku. I když v roce 2019 dosáhla obec nejvyššího čistého zisku, nedosáhla na nejvyšší rentabilitu, a to proto, že se jí výrazně zvýšili i náklady na činnost, přesně o 1,5 milionu korun. Obec Hošťálková má v roce 2020 jen o 5 % vyšší výslednou rentabilitu nákladů než obec Ratiboř, a to z důvodu nižšího čistého zisku ve srovnání s výši vynaložených nákladů na činnost.

8.4 Ukazatele aktivity

8.4.1 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Pohledávky	8 440	17 425	12 228	5 908
Výnosy	40 915	39 387	43 116	51 873
Doba obratu pohledávek	74	159	102	41

Tabulka 19 - Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, za kterou byly v průměru pohledávky obce vyrovnány. Přirozeně čím kratší doba úhrady, tím dříve má obec vázané peníze z pohledávek k dispozici. Nejkratší dobu úhrady zaznamenala obec Ratiboř v roce 2018, kdy doba obratu činila 74 dnů. Velký nárůst byl v roce 2019, kdy obci narostly neuhrazené pohledávky na dvojnásobnou hodnotu a doba se tak v průměru prodloužila na 159 dní. Pro srovnání, obec Hošťálková v roce 2020 měla dobu obratu v průměru o 61 dní kratší než obec Ratiboř. Pokud by se obci Ratiboř v následujících letech podařilo zvýšit své výnosy a snížit pohledávky, mohla by se opět dostat s dobou obratu pohledávek v průměru pod 100 dní což by obci pomohlo.

8.4.2 Doba obratu závazků

Doba obratu závazků				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Závazky	9 605	18 644	11 703	4 324
Výnosy	40 915	39 387	43 116	51 873
Doba obratu závazků	85	170	98	30

Tabulka 20 - Doba obratu závazků (vlastní zpracování)

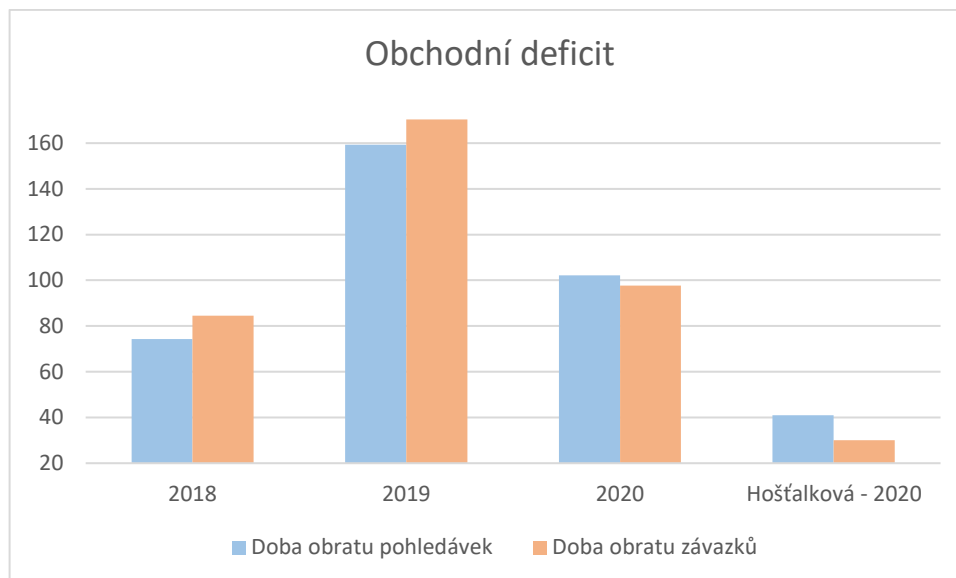
Doba obratu závazků představuje dobu mezi vznikem závazku a jeho úhrady od obce. Nejkratší dobu úhrady svých závazků měla obec Ratiboř v roce 2018, kdy vlivem nižšího počtu závazků se i doba jejich splacení zkrátila. Ovšem opačný stav nastal v roce 2019, kdy obci velmi výrazně narostly krátkodobé závazky a tím se i prodloužila doba obratu závazků v průměru na 170 dní. V roce 2020 se obec dostala na dobu obratu opět pod 100 dní, jako v roce 2018, pro obec by však bylo lepší příliš dobu obratu závazků nesnižovat. Obec Hošťálková má poměrně krátkou dobu obratu závazků, kdy v roce 2020 v průměru dostala svým krátkodobým závazkům za 30 dní.

8.4.3 Obchodní deficit

Obchodní deficit				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Doba obratu pohledávek	74	159	102	41
Doba obratu závazků	85	170	98	30
Obchodní deficit	-10	-11	4	11

Tabulka 21 - Obchodní deficit (vlastní zpracování)

Obchodní deficit poukazuje na rozdíl mezi dobou obratu pohledávek, tedy dobou splatnosti pohledávek a dobou obratu závazků neboli dobou zaplacení krátkodobých závazků. Výsledkem je počet dnů, které obec Ratiboř musí profinancovat. Ve dvou letech, konkrétně v letech 2018 a 2019, měla obec Ratiboř kratší dobu obratu pohledávek než dobu obratu závazků. To pro obec znamená, že odběratelé, kteří zaplatí své pohledávky následně pomáhají financovat závazky obce, které obec zaplatí později. Například v roce 2019 v průměru o 11 dní dříve obec inkasovala peníze od odběratelů, než zaplatila své závazky. Pouze v roce 2020 obec Ratiboř úvěruje své odběratele, jelikož své závazky zaplatila dřív, než jí byly zaplacený pohledávky. Zaznamenala tak vyšší potřebu zdrojů k financování. Rozdíl byl však jen 4 dny tudíž rozdíl není tak markantní jako u obce Hošťálková, kde od zaplacení závazků uplynulo více než týden do doby, kdy odběratelé splatili své závazky a obci se tak finance v určité výši vrátily zpět.



Obrázek 3 - Graf obchodního deficitu (vlastní zpracování)

Z grafického znázornění obchodního deficitu si lze lépe představit výši rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Obec Ratiboř měla nejvyšší rozdíl v roce 2019, kdy mohla disponovat s finančními prostředky od odběratelů v průměru 11 dní, než uhradila své závazky. Z grafu si lze také všimnout výrazného rozdílu mezi obcí Ratiboř a Hošťalková. U doby obratu pohledávek či závazků se obec Ratiboř pohybuje v rozmezí 98 až 102 dnů, kdežto obec Hošťalková se pohybuje ve výrazně nižším rozmezí, a to mezi 30 až 41 dny.

9 DALŠÍ FINANČNÍ UKAZATELE MUNICIPALNÍCH JEDNOTEK

9.1 Ukazatele autarkie

9.1.1 Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Výnosy	40 914	39 387	43 115	51 873
Náklady	38 572	34 644	36 804	44 504
Autarkie	106,07%	113,69%	117,15%	116,56%

Tabulka 22 - Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů (vlastní zpracování)

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vyjadřuje soběstačnost obce. Je chápána tak, že obec je schopna hradit své náklady z hlavní činnosti, svými výnosy z hlavní činnosti. Aby dosáhla této soběstačnosti musí výsledek autarkie dosahovat 100 % a více, což obec Ratiboř ve všech letech splňuje. V roce 2020 si lze povšimnout, že výsledek autarkie u obce Ratiboř dosahuje vyšších hodnot než u obce Hošťálková, která měla výslednou autarkii o 0,59 % nižší. Důvodem vyšší autarkie obce Ratiboř bylo navýšení celkových výnosů. Jejich výše je nejvyšší za celé sledované období. Do budoucna by si obec dále měla držet alespoň takovou míru soběstačnosti.

9.1.2 Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů

Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Příjmy	43 507	54 786	44 920	55 332
Výdaje	43 965	50 109	43 907	54 559
Autarkie	98,96%	109,33%	102,31%	101,42%

Tabulka 23 - Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů (vlastní zpracování)

Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů zobrazuje schopnost obce dosáhnout dostatečně vysokých příjmů na hrazení veškerých svých výdajů. Pokud hodnota výsledné autarkie dosahuje hodnoty nad 100 % znamená to, že příjmy obce jsou dostačující na krytí výdajů. Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že pouze v roce 2018 obec neměla dostatečné příjmy na hrazení svých výdajů, což způsobily nižší příjmy o 458 tisíc korun, a tím bohužel obec nedokázala být v rámci příjmů a výdajů soběstačná. Důvodem vyšších výdajů bylo neočekávané navýšení běžných výdajů, se kterým obec nepočítala, a proto vznikl tento deficit. V následujících letech však obec Ratiboř byla v oblasti hrazení výdajů

prostřednictvím svých příjmů soběstačná. V roce 2020 opět došlo k tomu, že obec Ratiboř měla výslednou autarkii vyšší než obec Hošťálková, a to o necelé 1 %. U tohoto typu autarkie by bylo za vhodné, aby obec na míře soběstačnosti zapracovala a snažila se tuto autarkii více zvyšovat.

9.2 Rozpočtová odpovědnost

Rozpočtová odpovědnost				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Průměr příjmů za poslední 4 roky</i>	38 299	43 504	46 638	47 656
<i>Dluh celkem</i>	11 210	9 230	7 250	0
Rozpočtová odpovědnost	29,27%	21,22%	15,55%	0,00%

Tabulka 24 - Rozpočtová odpovědnost (vlastní zpracování)

Pomocí rozpočtové odpovědnosti lze měřit účinnost vynakládání veřejných prostředků obce. Obec by měla hospodařit s prostředky tak, aby výše celkové dluhu nepřekročila 60 % průměru příjmů za poslední čtyři roky. Rozpočtová odpovědnost obce Ratiboř má klesající tendenci, pouze v roce 2018 měla výsledek téměř 30 %. Tato hodnota je již lehce zarážející, protože se jedná již o polovinu maximální doporučené hodnoty z výše příjmů a pro obec to již mělo znamenat varování, aby tomuto ukazateli věnovala větší pozornost a reagovala tak opatřeními, které by zajistily pokles rozpočtové odpovědnosti. Nejspíše se i tak stalo, jelikož v následujících letech rozpočtová odpovědnost klesá a zároveň průměr příjmů neustále roste. Obec Hošťálková nemá v roce 2020 žádný dlouhodobý úvěr či jiné závazky, které se započítávají do tohoto celkového dluhu, proto má výslednou rozpočtovou odpovědnost 0.

9.3 Ukazatel dluhové služby

Ukazatel dluhové služby				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
Příjmy celkem (po konsolidaci)	43 507	54 786	44 920	55 332
<i>Úroky</i>	146	164	125	5
<i>Splátky jistin a dluhopisů</i>	1 264	1 980	1 980	3 191
<i>Splátky leasingu</i>	0	0	0	0
Dluhová služba	1 410	2 144	2 105	3 196
Ukazatel dluhové služby	3,24%	3,91%	4,69%	5,78%

Tabulka 25 - Ukazatel dluhové služby (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz)

Dají-li se do poměru dluhové služby, která obsahují zaplacené úroky, uhrazené splátky jistin a vydaných dluhopisů, splátky leasingu, skutečné celkové příjmy, vyjde ukazatel dluhové služby. Zde platí pravidlo, že čím nižší výsledné hodnoty ukazatel dosáhne, tím lépe. Obec Ratiboř však zaznamenává meziroční stoupání, a to z důvodu rychlejšího růstu dluhové části, oproti celkovým příjmům. Pokud by to pokračovalo tímto tempem obec by tak mohla brzy překročit 10% hranici což už by pro ni mohlo znamenat riziko. Obec Hošťálková má výsledný ukazatel přesahující výši 5 %. Drtivou většinu celkové dluhové služby činí pouze splátky jistin a dluhopisů.

9.4 Míra oddlužování

Míra oddlužování				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Cashflow</i>	6 554	9 032	10 777	20 235
<i>Cizí zdroje</i>	21 013	28 086	19 177	6 924
Míra oddlužování	0,31	0,32	0,56	2,92

Tabulka 26 - Míra oddlužování (vlastní zpracování)

Další finanční ukazatel zaměřený na zadlužení obce je míra oddlužování. Tato míra oddlužování obci říká, jestli je schopna a v jaké výši hradit cizí zdroje vytvořeným cashflow. V praxi se doporučuje výsledná hodnota kolem 0,2 až 0,3. Obec Ratiboř se v letech 2018 a 2019 pohybovala kolem této doporučené hodnoty. Jen v roce 2020 obec zaznamenala výkyv směrem nahoru, kdy výsledná hodnota dosáhla 0,56 vlivem výraznějšího poklesu cizích zdrojů oproti roku 2019. Tato hodnota obci sděluje, že každých sto korun dluhu je pokryto 56 korunami peněžních prostředků. Obec Hošťálková dokonce převyšuje hodnoty dvou, což znamená, že by celkový dluh byla schopna uhradit pouze z vygenerovaného cashflow. Výše cashflow bylo pro účely tohoto výpočtu odhadnuto jako součet výsledku hospodaření, odpisů a změny stavu rezerv.

9.5 Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Vlastní kapitál</i>	210 052	227 672	236 504	480 541
<i>Celková pasiva</i>	231 066	255 759	255 682	487 465
Koeficient samofinancování	90,91%	89,02%	92,50%	98,58%

Tabulka 27 - Koeficient samofinancování (vlastní zpracování)

Pro potřebu analýzy financování lze využít i koeficient samofinancování. Ten obci Ratiboř znázorňuje, do jaké míry je schopna pokrýt své potřeby z vlastního kapitálu. Ve všech třech letech je obec schopna pokrýt téměř 90 % celková pasiva vlastními zdroji. Tyto výsledné hodnoty tak svědčí o nízké zadluženosti obce, kterou by si měla i nadále udržovat. Společně s ukazatelem celkové zadluženosti dávají dohromady 100 %. Obec Hošťálková má koeficient samofinancování ještě o něco vyšší, než má obec Ratiboř, a to hlavně z důvodu, že obec Hošťálková nemá žádné dlouhodobé úvěry, její dlouhodobé závazky tvoří pouze malá část přijatých dlouhodobých záloh v řádech pár tisíc.

9.6 Provozní nákladovost

Provozní nákladovost			
(v tis. Kč)	2018	2019	2020
<i>Ovlivnitelné náklady z činnosti</i>	8 511	8 451	6 627
<i>Přepočtený počet pracovníků</i>	16,11	15,42	14,94
Provozní nákladovost	528,31	548,05	443,57

Tabulka 28 - Provozní nákladovost (vlastní zpracování)

Provozní nákladovost umožňuje vypočítat část provozních nákladů, které spadají na jednoho pracovníka. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že průměrně za sledovanou dobu připadá na pracovníka něco přes 506 tisíc korun vybraných provozních nákladů. Přepočtený počet pracovníků poskytla obec a lze si povšimnout, že postupem let počet pracovníků ubývá. Nejnižší provozní nákladovost obec Ratiboř zaznamenala v roce 2020, kdy vlivem poklesu ovlivnitelných nákladů se obci podařilo stáhnout výši provozní nákladovosti na jednoho pracovníka pod hranici 450 tisíc korun.

9.7 Majetková provozní nákladovost

Majetková provozní nákladovost				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Náklady na opravy a udržování</i>	9 413	6 272	9 771	10 812
<i>DHM + DNM</i>	372 026	249 357	264 667	589 200
Majetková provozní nákladovost	2,5%	2,5%	3,7%	1,8%

Tabulka 29 - Majetková provozní nákladovost (vlastní zpracování)

Pomocí tohoto ukazatele si obec může vyjádřit procentní podíl určité části provozních nákladů konkrétně náklady na opravy a udržování k té části aktiv se kterými souvisí, a zjistí tak množství nákladů, které vynakládá na dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek. Doporučovaná hodnota je samozřejmě co nejmenší, aby obec měla co nejnižší náklady na opravy a udržování dlouhodobého majetku. V roce 2018 a 2019 měla obec shodně majetkovou provozní nákladovost na 2,5 %. Až v roce 2020 došlo ke zvýšení důsledkem vyšších nákladů na opravy a udržování. Obec Hošťálková měla v roce 2020 majetkovou provozní nákladovost pod 2 % hlavně díky tomu, že oproti obci Ratiboř má téměř jednou tolik více dlouhodobého majetku.

9.8 Majetková energetická nákladovost

Majetková energetická nákladovost				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Spotřeba energie</i>	2 478	2 905	2 873	386
<i>Hmotné fixní aktiva</i>	240 609	253 252	260 807	565 719
Majetková energetická nákladovost	1,0%	1,1%	1,1%	0,1%

Tabulka 30 - Majetková energetická nákladovost (vlastní zpracování)

Majetková energetická nákladovost vyjadřuje procentní podíl části provozních nákladů, v tomto případě spotřeby energie, ku zvoleným hmotným fixním aktivům, které pochopitelně se spotřebou energií souvisí. Pomocí tohoto ukazatele si obec může ročně srovnávat vývoj spotřeby energií na provoz staveb a nedokončeného dlouhodobého majetku. Čím nižší výsledná nákladovost, tím lépe. Ve sledovaném období se tato nákladovost u obce Ratiboř pohybovala pouze kolem 1 % a u obce Hošťálkové ani 1 % nedosáhla. Energetická nákladovost se tedy nemění, neklesá ovšem ani nestoupá a stále si tak udržuje stabilní konstantní výši. Samozřejmě s ohledem na rostoucí ceny energií se dá předpokládat, že se i hodnota tohoto ukazatele bude u sledovaných obcí v budoucnu měnit.

9.9 Provozní saldo

Provozní saldo				
(v tis. Kč)	2 018	2 019	2 020	Hošťálková - 2020
<i>Běžné příjmy</i>	41 373	54 636	44 804	54 654
<i>Běžné výdaje</i>	35 516	34 924	35 190	33 994
Provozní saldo	5 857	19 712	9 614	20 660

Tabulka 31 - Provozní saldo (vlastní zpracování)

Provozní saldo vyjadřuje obci, počet volných finančních prostředků, které ji ročně zbývá na např. investice, splátky svých dluhů či tvorbu rezerv. Je tedy důležité, aby obec udržovala provozní saldo v kladných hodnotách. Nejvíce tzv. volných prostředků obci zůstalo v roce 2019, kdy běžné výdaje obce klesly a velký vzrůst zaznamenaly oproti tomu běžné příjmy. Za tento vzrůst mohl zejména větší počet přijatých transferů, a to konkrétně o 8 milionů korun více než v roce předchozím. V roce 2020 obec dosáhla nižšího počtu přijatých transferů, proto i její celkové běžné příjmy poklesly na 44 milionu korun.

V porovnání s tím, obec Hošťálková i přesto, že je rozlohou i hospodářsky větší, dokázala v roce 2020 snížit běžné výdaje natolik, že je má nižší než menší obec Ratiboř. Běžné příjmy si obec drží nad 50 milionů korun, a to hlavně díky daňovým příjmům, které tvoří přes 63 % z celkových běžných příjmů.

9.10 Investiční aktivita

Investiční aktivita				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Kapitálové výdaje</i>	8 449	15 186	8 717	18 282
<i>Kapitálové + běžné výdaje</i>	43 965	50 110	43 907	33 855
Investiční aktivita	19,2%	30,3%	19,9%	54,0%

Tabulka 32 - Investiční aktivita (vlastní zpracování)

Pomocí ukazatele investiční aktivity lze vyjádřit výši kapitálových výdajů na celkové výdaje. Může se tedy z výsledku posoudit, zda obec investuje v dostatečné míře vůči celkovým výdajům svého rozpočtu. Doporučená hodnota je stanovena na dosažení investiční aktivity 20 % a více. Sledovaná obec se v letech 2018 a 2020 drží lehce pod 20 % tedy pod doporučenou hodnotou. V roce 2019 však investiční aktivita dosáhla až 30 % zejména díky investicím do mateřské a základní školy, rekonstrukci sběrného dvora a sportovního zařízení, které jsou ve vlastnictví obce. Obec Hošťálková má dokonce vyšší kapitálové výdaje než běžné výdaje, a proto se dostala se svou investiční aktivitou přes hranici 50 %.

9.11 Udržitelná reprodukce majetku

Udržitelná reprodukce majetku				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Kapitálové výdaje</i>	8 449	15 186	8 717	18 282
<i>Odpisy</i>	4 211	4 289	4 465	12 866
Udržitelná reprodukce majetku	2,01	3,54	1,95	1,42

Tabulka 33 - Udržitelná reprodukce majetku (vlastní zpracování)

Podíl kapitálových výdajů a odpisů odráží míru použití finančních prostředků pro údržbu majetku a dosažení investičních cílů. Pokud je výsledná hodnota větší než 1, což obec Ratiboř naplňuje ve všech třech letech, značí to, že obec investuje do majetku i nad rámec nezbytných výdajů k údržbě. Nejnížší sledovanou hodnotu má obec Hošťálková v roce 2020 jelikož má vysoký počet odpisů, a tak tento ukazatel zákonitě snižuje. Obec Ratiboř se v roce 2019 dostala na nejvyšší hodnotu za celou sledovanou dobu, a to díky navýšení kapitálových výdajů na rekonstrukci základní školy, které obec Ratiboř v roce 2019 uskutečnila.

9.12 Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku

Koeficient opotřebení DM				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Oprávkky</i>	64 075	68 827	73 476	193 747
<i>Dlouhodobá aktiva</i>	282 509	299 155	311 300	661 409
Koeficient opotřebení DM	0,23	0,23	0,24	0,29

Tabulka 34 - Koeficient opotřebení DM (vlastní zpracování)

Tento ukazatel vyjadřuje výši opotřebení dlouhodobého majetku obce. Ve výpočtu je zahrnut jak odepisovaný majetek, tak i ten neodepisovaný. Obec Ratiboř má stanovené odepisování rovnoměrným způsobem. Ve všech třech letech si obec udržuje výsledný koeficient v konstantních hodnotách a bylo by příhodné si i nadále tento koeficient držet ve stabilních nízkých hodnotách. Pouze v roce 2020 nastalo mírné zvýšení opotřebení, a to z důvodu, že celková stálá aktiva nevzrostla konstantně k výši oprávkám, jako v letech předchozích, a tak nastalo navýšení koeficientu opotřebení o jednu setinu. Obec Hošťálková má v roce 2020 koeficient opotřebení vyšší než obec Ratiboř, jelikož má více než dvojnásobně dlouhodobých aktiv než sledovaná obec.

9.13 Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech

Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech				
	2018	2019	2020	Hošťálková - 2020
<i>Stálá aktiva</i>	218 433	230 327	237 823	467 662
<i>Výnosy</i>	40 915	39 387	43 116	51 873
Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	5,3	5,8	5,5	9,0

Tabulka 35 - Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech (vlastní zpracování)

U doby obratu stálých aktiv vychází obci Ratiboř, že stávající stálá aktiva se obrátí v ročních výnosech v průměru za 5,5 roku. Jedná se o vyšší intenzitu obratu stálých aktiv, než má například obec Hošťálková, které takový obrat trvá 9 let. Za takovýto výsledek mohou nižší výnosy v poměru ke stálým aktivům oproti obci Ratiboř.

9.14 Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech

Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech			
	2018	2019	2020
<i>Neinvestiční dotace</i>	6 577	7 277	10 777
<i>Neinvestiční příjmy</i>	26 372	18 557	26 017
Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech	24,94%	39,21%	41,42%

Tabulka 36 - Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech (vlastní zpracování)

Poslední uvedený ukazatel představuje podíl neinvestičních dotací na celkové neinvestiční příjmy. Vypočtený ukazatel udává, nakolik je obec Ratiboř závislá na přijatých dotacích. Z výše uvedené tabulky je patrné, že se závislost zvyšuje. Vyšší růst o 14 % obec zaznamenala v roce 2019, kdy obci klesly celkové neinvestiční příjmy o téměř 8 milionu korun a tím pádem podíl neinvestičních dotací na neinvestiční příjmy vzrostly na 39,21 %. V roce 2020 tato míra překročila 40% hranici díky vzrůstu neinvestičních dotací. V tomto roce obec neobdržela žádné investiční dotace, a tak se celková výše přijatých dotací rovná neinvestičním dotacím.

10 ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY

Provedená finanční analýza se týkala obce Ratiboř, a to za období 2018 až 2020. U určitých ukazatelů došlo i ke srovnání s obcí Hošťálková za rok 2020. Při výběru příslušné obce k porovnání se sledovanou obcí, bylo vyhověno žádosti samotné obce Ratiboř, která si vybrala již zmíněnou obec Hošťálková. Důvodem tohoto výběru bylo uvedeno, že obec hospodaří podobně, byť je obec rozlohou i kapitálově větší obcí.

První kroky finanční analýzy se ubíraly k provedení rozdílového ukazatele, který pod sebou nese jen ukazatel čistého pracovní kapitálu a lze vidět, že nejnižší čistý pracovní kapitál vytvořila obec v roce 2018, kdy tento kapitál dosahoval pouze něco málo přes 3 miliony korun. Platí, že čím vyšší hodnoty jsou vytvořeny, tím vyšší platební schopnost obec má, ale z druhé strany nadměrně vysoké hodnoty mohou poukazovat na špatné hospodaření obce a může poukazovat na nehospodárnost. V roce 2019 a 2020 obec dokázala vytvořit čistý pracovní kapitál přes 6 milionu Kč, který obec vytvořila zásluhou výraznějšího nárůstu oběžných aktiv oproti krátkodobých závazků. Takovýto čistý pracovní kapitál, který obec dokázala v letech 2019 a 2020 vytvořit by si i nadále měla udržovat s ohledem na udržení dostatečné výše likvidity a rezervy při možném nenadálém navýšení krátkodobých závazků při kterých by se mohla dostat do finančních potíží, pokud by dostatečnou výši oběžných aktiv nedokázala vytvořit.

Rozsáhlejší kapitola poměrových ukazatelů obsahovala ukazatele zadluženosti, likvidity, aktivity a rentability u hospodářské činnosti. Pokud se podíváme na ukazatele zadluženosti, kde se počítala celková zadluženost, míra zadlužení a úrokové krytí, můžeme zhodnotit velmi slušné výsledky v porovnání s doporučenými postupy. Celkovou zadluženost se obcí kromě roku 2019 daří držet pod 10 %. Tento výsledek má na svědomí nízká zadluženost obce. Pouze v roce 2019 překročila tuto hranici v důsledku výraznějšího nárůstu cizích zdrojů. Na obec je to tedy slušný výsledek, avšak je fakt, že obec Hošťálková, i přesto, že je hospodářsky větší, dokázala mít v roce 2020 zadluženost pouze do výše 1,5 %. Jelikož obec Ratiboř plánuje v následujících letech žádat o úvěr k plánovaným dotacím je důležité se také zaměřit na celkovou zadluženost, a to z důvodu hlídání si příslušné bonity neboli solventnosti u bankovních institucí, aby následně plánovaný úvěr, o který obec bude žádat, poskytla a nezamítla jej na základě vysoké zadluženosti.

U ukazatelů likvidity se sledovala běžná (celková) likvidita, pohotová likvidita a hotovostní likvidita. U běžné likvidity bohužel obec v letech 2018 a 2019 nebyla schopna vytvořit

dostatečně vysokou likviditu, která by ji dostala do doporučeného rozmezí 1,5 – 2,5. Jen v roce 2020 se dostala přes spodní hranici a vytvořila tak hodnotu 1,53. Tento nárůst zapříčinili markantní pokles krátkodobých závazků oproti běžným aktivům, které sice také poklesly, ale i tak výslednou hodnotu běžné likvidity dokázaly udržet přes hodnotu 1,5. Z důvodu nižší běžné likvidity by se obec měla soustředit na navýšení oběžných aktiv například pomocí zvýšení zůstatku finančních prostředků na běžném účtu obce. Pokud by totiž nastal vysoký nárůst krátkodobých závazků, obec by se mohla dostat do situace, kdy by nemusela být schopna přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky závčas a tím pokrýt včas své krátkodobé závazky.

Jelikož hlavním cílem každé municipality není tvorba zisku, ale vyvážené hospodaření, sledovat ukazatele rentability z hlavní činnosti by bylo neúčinné. Proto pro sledování rentability byla vybrána hospodářská činnost, kterou obce k hlavní činnosti mohou vykonávat a jež se již zaměřuje na vytváření a maximalizaci zisku. Pro sledování rentability byly využity 4 ukazatele – rentabilita tržeb, rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita nákladů. U rentability tržeb si nešlo nevšimnout velkého skoku mezi rokem 2019 a 2020. V roce 2019 rentabilita tržeb tvořila 76 % což byla nejvyšší za celé sledované období. Avšak v roce 2020 zasáhla pandemie koronaviru a vlivem vládních opatření bylo hospodaření obcí ve vedlejší činnosti omezeno. To se podepsalo nejen na rentabilitě tržeb, ale všech vypočtených rentabilitách za rok 2020.

U ukazatelů aktivity se finanční analýza zaměřila na dobu obratu jak pohledávek, tak závazků a jejich vzájemného poměření v ukazateli obchodního deficitu. Až na rok 2020 byla doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků a obec měla tak možnost použít získané finance z pohledávek pro hrazení svých závazků. Výjimkou tedy jak již bylo zmíněno byl rok 2020 kde doby obratu byly téměř srovnatelné a průměrný rozdíl zde tvořil čtyři dny, kdy doba obratu závazků byla o čtyři dny kratší než doba obratu pohledávek, a tak obec nemohla financovat své závazky ze svých získaných prostředků z pohledávek, ale byla nucena si vypomocet vlastními zdroji. Rozdíl čtyř dnů v neprospěch doby obratu pohledávek zapříčinil vyšší zůstatek pohledávek oproti závazkům. Obec by se tak na základě tohoto výsledku měla snažit o možné zkrácení doby pohledávek například zkrácením splatnosti u svých pohledávek, aby rychleji získala finančními prostředky od odběratelů a následně je mohla využít pro hrazení svých dosud neuhrazených závazků bez nutné potřeby vlastních zdrojů pro hrazení závazků.

Po ukazatelích aktivity byly vybrány další finanční ukazatele, které již byli více zaměřeny na chování municipálních jednotek. Mezi základní ukazatele určené pro municipální firmy bezpochyby patří ukazatele autarkie ať už na bázi výnosů a nákladů nebo na bázi příjmů a výdajů. Tento ukazatel nahrazuje již zmíněnou rentabilitu, která zde pro účely obce v hlavní činnosti byla nevhodná. V rámci autarkie na bázi výnosů a nákladů byly výsledné hodnoty uspokojivé. Ve všech sledovaných letech obec Ratiboř byla soběstačná, jelikož dosahovala více než 100 %, které tvořilo minimum pro měřenou soběstačnost. V roce 2020 dokonce měla vyšší autarkii než obec Hošťálková. Dostatečnou míru soběstačnosti obci zajistili ve všech třech letech vyšší výnosy než náklady. Za tak vysoké výnosy mohou hlavně výnosy ze sdílených daní a poplatků, které jsou bezpochyby pro obec jedny z nejdůležitějších výnosů, jelikož se každoročně dostanou přes hranici 25 milionů korun a tvoří tak minimálně polovinu z celkových výnosů.

U autarkie na bázi příjmů a výdajů to ovšem tak dostatečné nebylo. V roce 2018 měla obec vyšší celkové výdaje oproti příjmům, a tak výsledná autarkie nedosáhla požadovaných 100 % pro soběstačnost. V dalších letech však obec zaznamenala vyšší příjmy než výdaje, a díky tomu se opět dostala přes již zmíněnou hranici 100 % a dokázala si vytvořit soběstačnost. Nedostatečnou autarkii v roce 2018 způsobilo vysoké navýšení běžných výdajů hlavně v oblasti oprav a udržování, ve kterém obec počítala pouze s investicí jen něco přes 4,5 milionu korun, ale skutečné výdaje zde činily přes 11,6 milionu korun. Na takový nárůst obec nedokázala odpovědět příslušným nárůstem příjmů, a proto nedokázala vytvořit dostatečnou míru soběstačnosti.

Následující ukazatele jako rozpočtová odpovědnost, dluhová služba, míra oddlužování a koeficient samofinancování pracovaly zejména s dluhy a celkovými cizími zdroji. Z hlediska měření výše dluhu je rozpočtová odpovědnost velmi podstatná, už jen kvůli tomu, že ji Ministerstvo financí každoročně monitoruje pro hodnocení hospodaření obcí, zda se jejich zadlužení nevymkne z rukou a nepřekročí hranici 60 % k průměru příjmů za předešlé 4 roky. Nejvyšší rozpočtovou odpovědnost obec zaznamenala v roce 2018, kde obec disponovala dlouhodobými úvěry v celkové hodnotě přes 11 milionů, a to se podepsalo i na výsledné rozpočtové odpovědnosti, která činila téměř 30 %. V dalších letech se tento ukazatel snižuje, díky splátkám úvěru. V následujících letech obec plánuje požádat o další úvěry, a proto by měla brát velký zřetel na tento ukazatel, aby se postupem navyšování dluhu nedostala na již zmíněnou 60 % hranici. Obec Hošťálková, jelikož nedisponuje žádným dlouhodobým úvěrem, má výslednou rozpočtovou odpovědnost nulovou.

Mezi finanční ukazatele byly zařazeny i některé ukazatele, které Ministerstvo financí považovalo za účetní klíčové analytické ukazatele, které by měly sloužit pro sledování a vyhodnocování výkonnosti účetních jednotek státní správy. Pro tyto účely byla vybrána provozní nákladovost a majetková nákladovost rozdělená na majetkovou provozní a energetickou nákladovost. Z provozní nákladovosti bylo zjištěno, že v průměru na pracovníka připadá něco přes 500 tisíc korun ovlivnitelných nákladů z činnosti. V roce 2020 ukazatel výrazně klesl pod 500 tisíc korun, jelikož obci neustále klesá počet pracovníků, u kterých se většinou jedná o zaměstnance, jenž mají veden pracovní poměr na zkrácený úvazek, ale také zde nalezneme vysoký pokles ovlivnitelných nákladů z činnosti. U majetkové nákladovosti jsou vypočtené výsledky stabilní a výsledkové skoky nebyly zaznamenány. Obecně majetková nákladovost ať už zaměřená na provozní oblast nebo energetickou oblast byla velmi nízká s ohledem na vysoký podíl dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku.

Mnohem zajímavějším ukazatelem se jevila investiční aktivita, kde se sleduje dostatečné investování vůči celkovým výdajům obce. Doporučená hodnota pro investiční aktivitu se uvádí 20 % a více, avšak sledovaná obec tuto hranici dvakrát ze tří let nepokořila. Pouze v roce 2019 výsledná aktivita dosahovala 30 % díky vysokému počtu investic hlavně do mateřské a základní školy a rekonstrukci sběrného dvora. U tohoto ukazatele oproti obci Hošťálková více zaostává, jelikož investiční aktivita obce Hošťálková v roce 2020 dosahovala více než 50 %, to znamená, že kapitálové výdaje tvoří větší část než běžné výdaje. Poněvadž obec plánuje další investice hlavně v rámci vybudování projektu komunitního centra, dá se očekávat nárůst tohoto ukazatele. Pro obec Ratiboř by bylo vhodné, jelikož si zakládá na pokračování neustálého rozvoje, se na tento ukazatel více zaměřit a průběžně hodnotit skutečnou míru investiční aktivity od očekávání.

Pro sledování výdajů použitých pro údržbu svého majetku posloužil ukazatel udržitelné reprodukce majetku. Z výsledků lze říct, že v každém roce obec vymezila dostatek prostředků pro správu majetku a investičních záměrů, jelikož měla dostatečně vysoké kapitálové výdaje na celkové odpisy, které se každoročně zvyšují.

Předposlední uvedený ukazatel míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech, představovala pro obec jinými slovy dobu obratu stálých aktiv. Z výsledných hodnot lze konstatovat, že v průměru se stálá aktiva obrátí v ročních výnosech za 5,5 roku. Tím si zajistila vyšší intenzitu obratu, než zaznamenala například v roce 2020 obec Hošťálková, které taková

doba obratu trvá 9 let. Takto zvýšený obrat obec Ratiboř vytvořila za pomoci nižšího množství stálých aktiv, kterých má v součtu výrazně méně než obec Hošťálková.

Posledním představeným ukazatelem se stala míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech, který obci vyjadřují míru závislosti obce na přijatých dotacích. Z výpočtu je zřetelné, že míra závislosti se neustále zvyšuje, což naplňuje plánované cíle obce, kterými si stanovila zvyšování získávání finančních prostředků z externích zdrojů. Tento ukazatel se tak stává dobrým důvodem pro další monitorování a vyhodnocování, za účelem ujištění, že se obci i nadále daří plnit tento stanovený cíl. Za důsledek zvyšování této míry je každoroční navyšování celkové částky přijatých neinvestičních dotací.

11 PROJEKT NÁVRHU KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ OBCE RATIBOŘ

Projektová část diplomové práce obsahuje návrh měření výkonnosti pomocí konceptu KPI, který byl pro tyto účely vyhodnocen jako vhodné měřítko. Dále se pak práce zaměří na podklady pro tvorbu ukazatelů KPI, a to za pomoci cílů stanovených obcí a na základě vypracované finanční analýzy, která byla provedena v předchozí praktické části. Na základě podkladů budou následně vybrány klíčové ukazatele, které by byly vhodné pro obec a na které by se měli při své činnosti zaměřit. Nad těmito ukazateli by následně měla probíhat analýza a poté na ně mohou navazovat budoucí rozhodnutí. V další části, se práce zaměří na zhodnocení navržených KPI, které by měly pomoci sledované obci Ratiboř se stabilizací a zlepšením dosavadní hospodářské situace, která v obci panuje. Po zhodnocení následuje návrh zavedení klíčových ukazatelů do obecní praxe, která obsahuje nevyhnutelné kroky vedoucí k zavedení sledování vybraných klíčových ukazatelů výkonnosti do obce.

11.1 Metody měření výkonnosti

Metody, které slouží k měření výkonnosti je celá řada. Mezi ty nejznámější a často využívané lze zařadit právě tři metody, mezi tyto můžeme zařadit Balanced Scorecard, Benchmarking a KPI.

- **Balanced Scorecard** – jedná se o velmi rozšířený koncept v řízení výkonnosti. Uplatitelný je zejména v soukromém sektoru, ale po určitých modifikacích je možné jej použít i pro veřejný sektor. Tento koncept vychází ze stanovení správných vizí a strategie organizace a dále napomáhá identifikovat a zlepšovat interní operace. Měří data o minulém výkonu a poskytuje zpětnou vazbu, jak se v budoucnu lépe rozhodovat.
- **Benchmarking** – je další z metod měření výkonnosti, kdy se organizace zaměřují na monitorování efektivnosti výkonnosti a porovnáváním se s obdobnými organizacemi, pro zjištění, zda existuje mezera v postupech, kterou je potřeba napravit takovým způsobem, aby došlo ke zlepšení výkonnosti napříč celou organizací.
- **Key performance indicators (KPI)** – představuje měřítko, které ukazuje, jak efektivně je dosahováno stanovených cílů a strategií. KPI je používáno k hodnocení úspěchu

při dosahování cílů. Vytvářejí analytický základ pro rozhodování do budoucnosti s cílem zlepšení hospodaření.

Pro účely této diplomové práce byla vybrána metoda měření výkonnosti KPI, jelikož ukazatele, které je možno pomocí této metody získat jsou velice dobře uplatnitelné v sektoru samosprávných územních celků. Obec tak získá přehled o tom, zda činí a plánuje efektivně a zároveň, jestli se jí daří držet se plánů a cílů, které si stanovili na sledované období.

11.2 Návrh měření výkonnosti v obci Ratiboř

S rozvojem veřejné správy a celkového controllingu napříč odvětvími je nutné provádět modernizace a inovace i v sektorech řízení a kontroly územních samosprávných celků. Ruku v ruce s tímto jde i digitalizace většiny sektorů ať už soukromých nebo státních. Stát se snaží tedy i v této situaci přizpůsobit a snaží se být pokrokový, proto zavádí portály, sloužící ať už veřejné správě či auditorům tak i samotným vedením územních samosprávných celků pro hodnocení jejich činnosti a zároveň kontrolu hospodaření jak s majetkem, tak i s vlastními zdroji, případně různými transfery, dotacemi apod.

Stát se snaží provádět kroky, které povedou nejen k tomu, aby státní orgány jako třeba finanční úřad měli dohled na obcemi, kraji apod., ale aby i například obce samotné mohly sledovat připravené ukazatele. Postupem času se jejich množství a různorodost doplňují, aktualizují a modernizují, ovšem i tak některé z nich nejsou zcela jednoznačné a je proto vhodné využít i některé další, které jsou blíže zaměřeny na konkrétní obec, a u nichž se tyto ukazatele více dotýkají problematiky municipálních jednotek. Za tímto účelem jsou v práci uvedeny také některé další ukazatele, které například nesleduje ministerstvo financí, ovšem obci by mohli být prospěšné v rozhodovacích procesech. Vždy se ovšem jedná nejen o kontrolu, ale zároveň i zpětnou reflexi za účelem rozvoje a zlepšení hospodaření s vlastním majetkem a kapitálem, kterým samosprávné územní celky disponují.

Z celkového počtu všech zpracovaných ukazatelů, bude následně vybráno několik ukazatelů, které obci poslouží ke korektnímu vhledu do ekonomické situace v průběhu let na jejím území. Zároveň z těchto ukazatelů výkonnosti vyvodí opatření, kterými se budou v budoucnu řídit, za účelem zlepšení a optimalizace těchto ukazatelů, a tak i zlepšení své hospodářské činnosti. Dále pak není vyloučeno, že po určitém období může obec využít další jiné ukazatele, s cílem optimalizovat nebo zkvalitnit některé jiné procesy, které v obci probíhají. Díky tomu dosáhne také vyšší životní úrovně v prostředí obce, nalezne tak další část finančních prostředků, které budou investovány například do místní infrastruktury nebo

do rozvoje rodinného bydlení na území obce, či do rozvoje odpadního hospodářství, které jde ruku v ruce s rostoucí populací, žijící na území sledované obce.

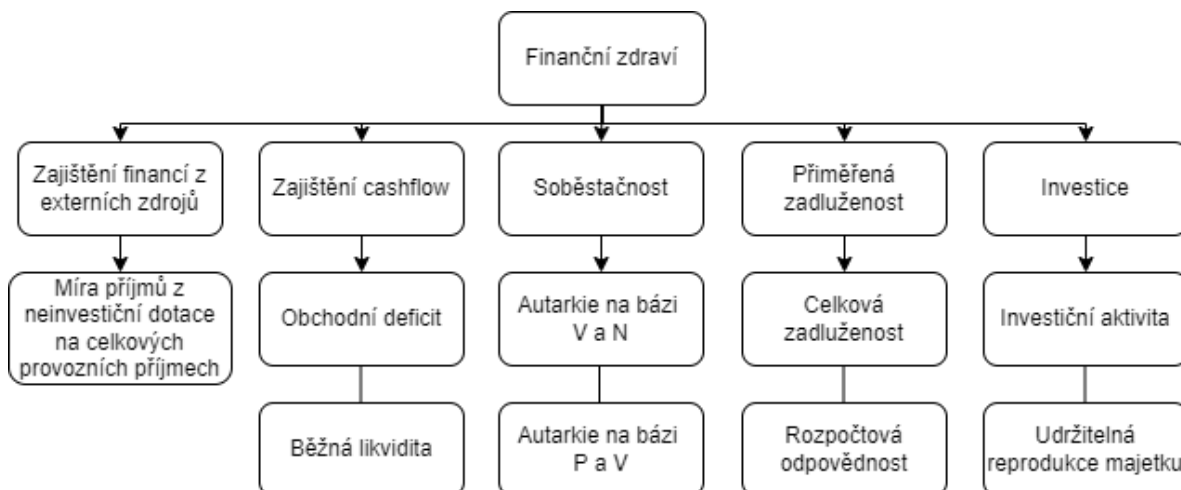
Vedení ať už obcí, krajů apod. tak budou pružněji reagovat na situace, které vznikají s neočekávanými okolnostmi, které se v průběhu let vyskytnou. Dobrým příkladem je například pandemická vlna onemocnění COVID-19, která se projevila nejprve v roce 2020 a zasáhla všechna odvětví napříč státním i soukromým sektorem. Je to tedy jedna z věcí, na kterou nemohly být obce připraveny, neboť nikdo nepočítal s jejím výskytem a nikdo neplánoval dopředu, jaký bude mít tato situace dopad na ekonomickou stránku daného subjektu.

11.3 Podklad pro tvorbu KPI

Základ pro tvorbu konceptu KPI tvoří stanovené cíle obce, které má obec ve svém dlouhodobé plánu rozvoje. Vymezené cíle obce Ratiboř jsou zahrnuty ve strategickém plánu, který se v pravidelných intervalech upravuje na zasedání zastupitelstva obce. Za primární cíl si obec stanovila finanční zdraví, které je považováno za základní předpoklad pro zdařilé fungování obce. Snaží se o maximální zajištění financí z externích zdrojů s minimem vlastních podílů. Mezi tyto externí zdroje jsou zařazeny zdroje typu dotací. Dále se obec snaží o udržitelný rozvoj a zvyšování kvality života v obci, se kterými souvisí neustálá tvorba investičních projektů, které by měly zvedat úroveň kvality života občanů v obci. Mezi sekundární cíle, které jsou důležité pro uskutečnění toho primárního cíle, obec řadí zachování dostatečné míry soběstačnosti z hlediska hospodaření a snižování nákladů v rámci možností. Momentální priority obce se také upínají na úsporu energií a zároveň její samotné výroby, z důvodu zvyšování cen u energií. Za tímto účelem se obec rozhodla v roce 2022 umístit fotovoltaické panely na většinu obecních budov s cílem snížit náklady ať už na ohřev užitkové vody nebo jako zdroje elektrické energie.

Druhým a také významným podkladem pro stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti je provedená finanční analýza, která vypovídá o dosavadním hospodaření obce. Finanční analýza v sobě zahrnuje spoustu různě zaměřených ukazatelů, které je zapotřebí rozřadit z důvodu vypovídací schopnosti pro potřebu dané municipality. Proto je finanční analýza rozšířena o ukazatele, které odborná literatura doporučuje zahrnout v rámci finanční analýzy obce. Výkonnostní ukazatele si následně může obec poupravit dle vlastních potřeb, a tak jich ve výsledku může být celá řada.

Z hlediska udržení a prohlubování finančního zdraví obce byly vybrány právě ty ukazatele, které pomohou finanční zdraví monitorovat. Na základě výsledků z monitoringu a možném odchýlení od uspokojivých výsledků pro obec, následně obec vymezí a uskuteční opatření v hospodaření, které napomůžou k následnému zlepšení současné situace v hospodaření. Vybrané ukazatele budou také nápomocny při získávání dotací, kdy například poslouží jako podklad při hledání zdrojů financí pro projektový záměr obce nebo jako přehledný podklad pro doložení splnění podmínek k poskytnutí dotace od poskytovatele. Pravidelným monitorováním ukazatelů, které se orientují ve výnosech a nákladech obce, přinese obci podrobný přehled a obec na základě jejich vyhodnocení rozpozná, ve které oblasti zejména provozních nákladů bude schopna uspořit, aniž by ohrozila chod obce a dokázala tak postupně navyšovat svou soběstačnost na bázi výnosů a nákladů, úsporou některých nákladů. Poněvadž obec Ratiboř se v rámci svého rozvoje ubírá směrem zkvalitnění stávajících služeb, snaží se o vybudování kompletní obecní infrastruktury, která má za úkol zpříjemnit a zlepšit životní podmínky stávajícím i nově přistěhovaným občanům. Potřebuje tak důkladné vypovídající podklady k tomu, aby zajistila potřebné investice ubírající se tímto směrem rozvoje. I k tomu jsou vybrané KPI ukazatele určeny, jelikož na základě dosavadní výkonnosti hospodaření obce a jejím následným zlepšováním, obec přijde na to, že využije vlastní prostředky, které doplní k dotacím na investice a nebude tak nucena čerpat finance prostřednictvím úvěru, který původně zamýšlela. Vyhne se tak dalšímu zadlužování díky tomu, že využila výsledků z KPI ukazatelů jako podklad pro financování plánovaných investic. Pomocí KPI ukazatelů obec také vylepší svou míru investiční aktivity, na které si v rámci cílů také zakládá. Průběžným vyhodnocováním a uskutečňováním kroků k získávání většího množství dotací, obec navýší svou investiční aktivitu. Z těchto zmíněných důvodů byly následně vybrány ty klíčové ukazatele, které bude obec pravidelně monitorovat a vyhodnocovat. Zpětnou vazbou z monitorování ukazatelů bude obec mít možnost nahlédnout na současnou hospodářskou situaci, která jí pomůže objasnit a také učinit další kroky a opatření vedoucí ke zlepšení hospodářské situace, naplňování stanovených cílů a strategií. Vybrané ukazatele je zapotřebí sledovat v různých časových horizontech, jelikož každý ukazatel má jinou vypovídací schopnost za určité období. Výpis a popis vybraných KPI ukazatelů a důvodů na základě kterých byly tyto ukazatele vybrány mezi ty klíčové uvádí následující kapitola.



Obrázek 4 – Diagram provázanosti cílů obce s vybranými KPI ukazateli (vlastní zpracování)

11.4 Doporučené ukazatele KPI

Doporučené ukazatele, které byly vybrány a jsou tedy považovány za klíčové ukazatele výkonnosti, vychází z dvou hledisek. Prvním hlediskem pro výběr klíčových ukazatelů se stala momentální hospodářská situace v obci Ratiboř, která byla rozpoznána díky uskutečněné finanční analýze. Druhé hledisko, které ovlivnilo výběr KPI byly stanovené cíle obce, které se obec snaží z dlouhodobého hlediska držet a naplňovat. Po zohlednění těchto dvou hledisek bylo vybráno celkem 9 ukazatelů, které je vhodné pravidelně monitorovat a vyhodnocovat. V následujících devíti bodech budou vyjmenovány vybrané klíčové ukazatele a popsány důvody, které vedly k jejich výběru.

1. Rozpočtová odpovědnost

Jako první klíčový ukazatel byl vybrán bezpochyby ukazatel rozpočtové odpovědnosti. Jedná se o ukazatel, který Ministerstvu financí slouží pro monitorování hospodaření územních samosprávných celků a účinnosti vynakládání veřejných prostředků. Z tohoto důvodu je dobré tento ukazatel zahrnout mezi ty klíčové a pravidelně ho sledovat. Celková výše dluhu by neměla překročit 60 % průměru příjmů za předešlé čtyři roky. Z provedené finanční analýzy vyplynulo, že obec Ratiboř ve sledovaných letech tuto podmínku splnila, i když je fakt, že v roce 2018 tento ukazatel dosahoval výše téměř 30 %. Z pohledu prevence by tedy obec měla tento ukazatel pravidelně sledovat a vyhodnocovat v rámci zachování finančního zdraví. Zajistí si tím tak nejen přehled pro své osobní potřeby, ale také bude mít jistotu v datech, která následně sleduje Ministerstvo financí. Ukazatel rozpočtové odpovědnosti byl tedy vybrán na základě stanovených cílů obce, ale i na základě finanční

analýzy. Jako vhodné se jeví tento ukazatel sledovat čtvrtletně během roku, aby se obec na základě vyhodnocení rozpočtové odpovědnosti zamyslela nad případným navýšením zadlužení a nezpůsobovala tak žádný větší výkyv ve výsledné rozpočtové odpovědnosti. Obec tedy bude mít v průběhu roku přehled nad celkovou výší dluhu vzhledem k příjmům za poslední 4 roky. Pokud obec sledováním odhalí postupné zvyšování rozpočtové odpovědnosti a přibližování se hranici 60 %, zakročí okamžitými opatřeními k eliminaci rizika vysokého zadlužení a možnosti dostat obec do platební neschopnosti a okamžité finanční nestability. Mezi první a zásadní opatření je zastavení dalšího zadlužování se a vyhledání možností financování z jiných zdrojů než z cizích.

Název:	Rozpočtová odpovědnost
Popis:	Ukazatel poměří výši celkového dluhu k průměru příjmů, do kterého se započítávají poslední 4 roky
Výpočet:	$\frac{\text{Průměr příjmů za poslední 4 roky}}{\text{Dluh celkem}}$
Cílové hodnoty:	<60 %
Frekvence měření:	Čtvrtletně
Odpovědnost za sledování:	Stanovený pracovník
Odpovědnost za výstup:	Finanční výbor, Kontrolní výbor
Riziko při odchylkách:	Riziko vysokého zadlužení, riziko platební neschopnosti, riziko neefektivního hospodaření
Opatření při odchylkách:	Zajištění postupného splácení dluhů, zastavení dalšímu se zadlužování a finance hledat v jiných oblastech než v dalšímu zadlužení, odsunout plánované investice u kterých je zapotřebí využití cizích zdrojů

Tabulka 37 – Metodika sledování rozpočtové odpovědnosti (vlastní zpracování)

2. Celková zadluženost

I druhý ukazatel byl vybrán s ohledem na výši zadlužení obce. Pomocí celkové zadluženosti obec Ratiboř může sledovat vývoj míry zadlužení majetku a provádět následně kroky s ohledem na tuto míru. Z hlediska udržení finanční stability by u obcí tento ukazatel neměl přesáhnout hranici 25 %. Obec se ve sledovaných letech, kromě roku 2019, držela hodnotu ukazatele pod uspokojivými 10 %. Právě v tomto roce došlo k navýšení závazků, což se projevilo nárůstem výsledné celkové zadluženosti obce. V rámci udržení finanční stability a bonity pro věřitele, pro případné finanční půjčky poskytnuté obci Ratiboř, je tento ukazatel také zařazen mezi ty klíčové. Celkovou zadluženost opět sleduje i Ministerstvo financí v rámci monitoringu územních samosprávných celků, proto i z tohoto hlediska je vhodné a

doporučené tento ukazatel sledovat, jelikož obec si stanovila udržovat přiměřenou zadluženost. Z finanční analýzy vyplývá, že celková zadluženost v obci v poslední letech kolísá a je zapotřebí, aby se na tento ukazatel obec zaměřila. Také celková zadluženost tvoří podklad pro další rozhodování o možnosti financování plánovaných investic. Dle výše zadluženosti se obec totiž rozhodne, zda si může dovolit další zadlužení a vezme si úvěr nebo bude hradit investici pouze z dotací a vlastních prostředků, které má k dispozici. Při navýšení nadměrného zadlužení se obec začne potýkat s rizikem finanční nestability v té formě, že nebude schopna dostát svým závazkům, jelikož nedisponuje dostatkem financí pro hrazení svých závazků. Obec tak přistoupí k opatřením, které se přímočaře budou týkat kroků vedoucích ke snížení a zamezení tohoto rizika. Prvním krokem k zamezení růstu zadlužení je přestat brát další a další závazky ve formě úvěrů či půjček. Obec se bude soustředit na řádné splácení již stávajících úvěrů a nebude se zatěžovat dalšími. Pokud obec bude mít možnost a dostatek financí, je vhodné k rychlejšímu splacení závazků přistoupit k navýšení splátek úvěru či dřívějšímu splacení celého úvěru či půjčky v rámci možností dle uzavřené smlouvy s bankovní institucí.

Název:	Celková zadluženost
Popis:	Ukazatel definující celkovou částku dluhu k celkovým aktivům ve vlastnictví obce
Výpočet:	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$
Cílové hodnoty:	<25 %
Frekvence měření:	Čtvrtletně
Odpovědnost za sledování:	Stanovený pracovník
Odpovědnost za výstup:	Zastupitelstvo
Riziko při odchylných:	Riziko krátkodobé i dlouhodobé finanční nestability, riziko snížení bonity u bankovních institucí, riziko nadměrného zadlužení – riziko dostání svých závazků
Opatření při odchylných:	Zastavení a snižování celkového počtu cizích zdrojů – snížení rezerv, zvýšení splátek dlouhodobých úvěrů, pozastavení získávání dalších úvěrů, dřívější vypořádání krátkodobých přijatých záloh na transfery

Tabulka 38 – Metodika sledování celkové zadluženosti (vlastní zpracování)

3. Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Autarkii obec dokáže vyjádřit míru své soběstačnosti. V tomto případě se jedná o soběstačnost na úrovni výnosů a nákladů. Autarkie nahrazuje rentabilitu, která je pro

hodnocení neziskových organizací méně vhodná než zmíněná autarkie. Hranici soběstačnosti zde vyjadřuje 100 %. Jakmile se výsledná hodnota dostane přes 100 % znamená to, že výnosy jsou schopny pokrýt veškeré náklady obce. To má v rámci hospodaření pro obec nesmírně vysokou vypovídající hodnotu, jelikož jedním z cílů obce je právě zachování uspokojivé míry soběstačnosti. Z finanční analýzy vyplývá, že obec ve všech třech letech dosáhla požadované autarkie, a tak by i nadále obec tento ukazatel měla pravidelně monitorovat. Mohou tak nadále získávat přehled nad mírou své soběstačnosti týkající se výnosů a nákladů, jelikož soběstačnost obec považuje za jednu z priorit finančního zdraví. Sledování je nastaveno po půl roce, kdy obec za tuto dobu bude již schopna posoudit v delším měřítku dosavadní hospodaření. Pokud obec již po půl roce identifikuje rizika možného ohrožení celkové autarkie, zavede kroky k zamezení možnému problému, který znamená nedocílení uspokojivé soběstačnosti. Rozebere si dosavadní nakládání s náklady a najde v některých oblastech možnou úsporu. Úspory se nejčastěji mohou týkat oblasti úspor v personálních nákladech, energií či nákupu vybraných materiálů. Obec se zaměří na to, aby opravdu efektivně vynakládala veškeré své náklady.

Název:	Autarkie hlavní činnosti na bázi V a N
Popis:	Ukazatel představuje schopnost obce pokrýt své náklady získanými výnosy
Výpočet:	$\frac{V_{H\check{c}}}{N_{H\check{c}}} * 100$
Cílové hodnoty:	> 100 %
Frekvence měření:	Půlročně
Odpovědnost za sledování:	Stanovený pracovník
Odpovědnost za výstup:	Zastupitelstvo, Kontrolní výbor
Riziko při odchylkách:	Riziko nesoběstačnosti, riziko vyšší potřeby finančních prostředků od státu ke krytí ztráty
Opatření při odchylkách:	Úspora personálních nákladů, energií, nákupu vybraných materiálů a služeb v určitých oblastech, zvážení využití PPP projektů k ekonomickému zefektivnění provozu

Tabulka 39 – Metodika sledování autarkie na bázi výnosů a nákladů (vlastní zpracování)

4. Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů

Mezi klíčové ukazatele nebyla vybrána pouze autarkie na bázi výnosů a nákladů, ale také na bázi příjmů a výdajů, jelikož je důležité sledovat i míru soběstačnosti orientovanou na tok finančních prostředků. Pokud je obec schopna pokrýt příjmy své výdaje, výsledná autarkie

by se pohybovala nad hranicí 100 %. U obce Ratiboř nastala situace, kdy v roce 2018 neměla dostatečné příjmy na pokrytí svých výdajů, a tak autarkie nedosáhla na cílených 100 %. Pokud by obec průběžně sledovala tento ukazatel, odhalila by nedokonalosti v této oblasti dříve a provedla by příslušné kroky vedoucí k opětovnému nastolení soběstačnosti. Výsledná autarkie by měla představovat jakýsi odrazový můstek pro sestavování rozpočtu na následující období. Jelikož má obec výslednou autarkii velice hraniční, frekvence měření pro tento ukazatel je nastavena na čtvrtletí. Nedosažení soběstačnosti může znamenat i neúčelnou alokaci výdajů, proto se obec zaměří zejména na výdaje a aktivně se bude snažit o zamezení zbytečných nadměrných provozních výdajů. Pro úsporu výdajů se může nabízet i prostor snížení výdajů na provoz úřadu. S narůstajícími cenami energií se zaměří na provedení takových kroků, které do budoucna zamezí jejich neustálému růstu, a to například pomocí soběstačnosti ve výrobě energií. Dobrou ukázkou toho je v podmínkách obce instalace fotovoltaických solárních panelů na všechny obecní budovy, které podpoří úsporu energií a, nad kterým již obec sama uvažuje.

Název:	Autarkie hlavní činnosti na bázi P a V
Popis:	Ukazatel ztvárňuje schopnost pokrýt veškerými příjmy celkové výdaje obce
Výpočet:	$\frac{P_{H\check{C}}}{V_{H\check{C}}} * 100$
Cílové hodnoty:	> 100 %
Frekvence měření:	Čtvrtletně
Odpovědnost za sledování:	Stanovený pracovník
Odpovědnost za výstup:	Zastupitelstvo, Finanční výbor
Riziko při odchylkách:	Riziko nesoběstačnosti obce, riziko neefektivnosti výdajů obce, riziko navýšení půjček na pokrytí nadměrných výdajů
Opatření při odchylkách:	Snižování neefektivní výdajů zejména v oblasti provozních výdajů, snížení výdajů na provoz úřadu, aktivní navýšení příjmů pomocí například proaktivní přístup k navýšení přijatých transferů

Tabulka 40 – Metodika sledování autarkie na bázi příjmů a výdajů (vlastní zpracování)

5. Běžná likvidita

Běžná likvidita je Ministerstvem financí považována za třetí stěžejní ukazatel v rámci monitoringu hospodaření municipálních jednotek pro sledování rozpočtové odpovědnosti a celkové zadluženosti. Ukazatel vyjadřuje míru pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Rozmezí, které se uvádí jako optimální je 1,5-2,5. Výsledná hodnota by neměla

klesnout pod hodnotu 1, jelikož výsledek může znamenat riziko neschopnosti úhrady krátkodobých závazků. Sledovaná obec Ratiboř měla problém se dostat do optimálních čísel. Povedlo se jí to pouze v roce 2020 vlivem výraznějšího úbytku krátkodobých závazků. V letech 2018 a 2019 se běžná likvidita pohybovala u hodnoty 1,3 což už znamená, že by obec měla zpozornět a vyhodnocovat, zda nižší běžná likvidita nenarušuje finanční stabilitu obce. Z těchto důvodů je tento ukazatel zařazen mezi klíčové ukazatele výkonnosti, neboť z učiněné finanční analýzy jasně vyplývá, že obci se nedaří dosahovat optimální likvidity. To také narušuje stanovené cíle obce, ve kterých je jasně dáno, že obec se snaží o zajištění stálého cashflow. Jeho pravidelným monitorování obec dokáže předejít potenciálním rizikům narušení finanční stability tím, že dojde k platební neschopnosti obce. Jestli obec ze sledování tohoto ukazatele tyto blížící se rizika rozpozná, je na místě provést kroky k eliminaci těchto rizik jako je například navýšení oběžných aktiv. Příklady, jak obec navýšit oběžná aktiva je hned několik. V první řadě je důležité zajistit co nejvíce likvidní oběžná aktiva což v tomto případě znamená navýšení finančních prostředků na běžném účtu, popřípadě v pokladně. Dále může svým odběratelům zkrátit dobu splatnosti pohledávek, aby si zajistila dřívější úhradu a tím i finanční prostředky pro hrazení krátkodobých závazků. Další možností se také nabízí prodej určitého množství zásob. Jelikož je běžná likvidita obce nedostatečná, obec tento ukazatel bude monitorovat měsíčně, aby sledovala její vývoj a provedla okamžitá potřebná opatření k její nápravě.

Název:	Běžná likvidita
Popis:	Ukazatel udávající míru pokrytí oběžnými aktivy krátkodobé závazky
Výpočet:	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$
Cílové hodnoty:	1,5 - 2,5
Frekvence měření:	Měsíčně
Odpovědnost za sledování:	Stanovený pracovník
Odpovědnost za výstup:	Finanční výbor
Riziko při odchylkách:	Riziko platební neschopnosti při hrazení krátkodobých závazků a tím dojde k narušení finanční stability
Opatření při odchylkách:	Navýšení množství oběžných aktiv – zejména likvidních aktiv v podobě finančních prostředků na běžném účtu, krátkodobého finančního majetku, zkrátit dobu splatnosti pohledávek

Tabulka 41 – Metodika sledování běžné likvidity (vlastní zpracování)

6. Investiční aktivita

Pomocí investiční aktivity bude obec Ratiboř sledovat míru svého investování. Navrženou hodnotou považovanou za optimální je 20 %. Tento ukazatel představuje zpětnou vazbu za uplynulým rokem v rámci vynaložení výše kapitálových výdajů. Obec Ratiboř dosáhla nejvyšší investiční aktivity v roce 2019, kdy investovala zejména do mateřské a základní školy. Dalším z cílů obce je neustálý rozvoj, který právě úzce souvisí s investiční aktivitou. Právě s rozvojem místní infrastruktury je pro obec důležité ukazatele toho typu sledovat a je také vhodné je zahrnout jako podklad pro plánování investic do dalších rozpočtových let. Ukazatel investiční aktivity byl tak vybrán na základě stanovených cílů obce s úmyslem sledování míry investiční aktivity a jejího zvyšování v rámci možností. Z finanční analýzy navíc vyplývá, že se obci příliš nedaří úměrně zvyšovat investiční aktivitu, a proto je vhodný kandidát na zařazení mezi klíčové ukazatele výkonnosti. Pokud obec nebude dbát na dostatečnou investiční stránku, může dojít k celkovému zpomalení rozvoje obce, což má za následek kroky vedoucí proti stanoveným cílům, jež byli dříve stanoveny. Nízká investiční aktivita také může znamenat prodloužení doby uskutečnění investiční záměrů, což pro obec zajisté není optimální. K vyhnutí se těmto možným rizikům, je nutné důkladné naplánování investičních záměrů na jednotlivé roky a navýšení kapitálových výdajů. S tím souvisí i navýšení poptávky pro získávání většího množství dotací na provedení plánovaných investic a jejich uskutečnění v plánovaném termínu.

Název:	Investiční aktivita
Popis:	Ukazatel popisuje míru investiční aktivity na základě poměru kapitálových výdajů k celkovými výdajům obce
Výpočet:	$\frac{\text{Kapitálové výdaje}}{\text{Kapitálové} + \text{běžné výdaje}} * 100$
Cílové hodnoty:	> 20 %
Frekvence měření:	Ročně
Odpovědnost za sledování:	Stanovený pracovník
Odpovědnost za výstup:	Zastupitelstvo
Riziko při odchylkách:	Riziko nízké investiční aktivity na úkor velikosti výdajů rozpočtu, Riziko zpomalení rozvoje, riziko prodloužení doby uskutečnění investičních záměrů
Opatření při odchylkách:	Navýšení kapitálových výdajů za účelem uskutečnění plánovaných investic, Důraz na získávání vyššího množství dotací na provedení investic

Tabulka 42 – Metodika sledování investiční aktivity (vlastní zpracování)

7. Obchodní deficit

Obchodní deficit poskytuje obci dohled nad dalšími dvěma ukazateli, a to dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Obec díky tomuto ukazateli může sledovat vývoj dob jednotlivých obrátů a posuzovat jejich důsledek na hospodaření. Pro obec by bylo jednoznačně výhodnější udržovat dobu obratu pohledávek kratší než dobu obratu závazků, aby vybrané prostředky z pohledávek mohla využít pro úhradu závazků a nepotřebovala, tak navýšit potřebu dalších finančních zdrojů. Po vyhodnocení tohoto ukazatele obec provede následná opatření, mezi něž můžeme zařadit například úpravu doby splatnosti jednotlivých vystavených faktur. Na základě finanční analýzy obec v roce 2020 již musela své odběratele úvěrovat, což pro obec není optimální. Z důvodu důležitosti tohoto ukazatele a postupného vývoje je zapotřebí tento ukazatel zařadit mezi klíčové, aby obec Ratiboř sledovala vývoj doby obratu pohledávek i závazků a následně tak byla schopna ovlivnit tento výsledek ve svůj prospěch. To znamená, učinit takové procesy, které napomohou snížit dobu obratu pohledávek na úkor doby obratu závazků a získat tak potřebné finanční prostředky na jejich následné uhrazení. Protože při opačném vývoji, tedy prodlužování doby obratu pohledávek tak navýší potřebu dalších zdrojů financování pro úhradu závazků, a to již znamená problém pro obec, kde tyto finance mohla účelně využít v jiné oblasti hospodaření. Pro odvrácení tohoto problému si obec napomůže již zmíněným zkrácením doby splatnosti pohledávek, urgováním nezaplacených faktur od odběratelů, nebo zaplacení závazků až v poslední den doby splatnosti nebo těsně před a tím tak prodlouží dobu obratu závazků.

Název:	Obchodní deficit
Popis:	Ukazatel stanovuje počet dní, které obec musí profinancovat z rozdílu doby obratu pohledávek a doby obratu závazků
Výpočet:	<i>Doba obratu pohledávek – Doba obratu závazků</i>
Cílové hodnoty:	Doba obratu pohledávek < Doba obratu závazků
Frekvence měření:	Půlročně
Odpovědnost za sledování:	Stanovený pracovník
Odpovědnost za výstup:	Finanční výbor
Riziko při odchylkách:	Riziko snížení cashflow, riziko navýšení dalších zdrojů financování závazků, riziko špatného sestavení kapitálové potřeby ve finančním řízení
Opatření při odchylkách:	Snížení doby obratu pohledávek, urgování nezaplacených pohledávek, zkrácení doby splatnosti pohledávek, navýšení doby obratu závazků pomocí hrazení závazků v termínu stanovené doby splatnosti

Tabulka 43 – Metodika sledování obchodního deficitu (vlastní zpracování)

8. Udržitelná reprodukce majetku

Ukazatel udržitelné reprodukce majetku informuje obec o dostatečném či nedostatečném vymezení finančních prostředků pro správu majetku a investičních záměru. U tohoto ukazatele se poměrují kapitálové výdaje a odpisy. Pokud je výsledná hodnota vyšší, než jedna pro obec to znamená, že dostatečně investuje do správy a údržby majetku. Z tohoto důvodu je vhodné tento ukazatel přiřadit také mezi ty klíčové, pro neustálou kontrolu obce nad zajištěním přiměřené reprodukce majetku, který obec vlastní, poněvadž dalším bodem ze strategie obce je udržet stávající majetek a zajistit jeho pravidelnou údržbou a rozvojem udržitelný technický stav. I když z provedené finanční analýzy vyplývá, že se obci daří udržovat reprodukci majetku, je zapotřebí tento ukazatel zařadit mezi ty klíčové, jelikož obec plánuje velké investice, které by mohly zásadně tento ukazatel ovlivnit. Pro obec je tento ukazatel kvalitativním hlediskem a říká, na co jsou kapitálové výdaje vynakládány. Z důvodu plánování navýšení investic je zapotřebí tento ukazatel dále sledovat, aby se obec nedostala do situace, kdy se rozhodne pro nezdravou investiční expanzi. V rozpočtu musí obec vymezit prostředky na stálou údržbu stávajícího majetku. Tím pádem pro zamezení rizika nezajištění reprodukce majetku navýší obec kapitálové výdaje o výdaje na obnovu majetku.

Název:	Udržitelná reprodukce majetku
Popis:	Ukazatel vyjadřuje míru vymezených prostředků pro spravování a obnovu majetku a investičních záměrů
Výpočet:	$\frac{\text{Kapitálové výdaje}}{\text{Odpisy dlouhodobého majetku}}$
Cílové hodnoty:	> 1
Frekvence měření:	Ročně
Odpovědnost za sledování:	Stanovený pracovník
Odpovědnost za výstup:	Zastupitelstvo
Riziko při odchylkách:	Riziko nezajištění obnovovacích investic, riziko nezdravé investiční expanze
Opatření při odchylkách:	Navýšení kapitálových výdajů na obnovu stávajícího majetku

Tabulka 44 – Metodika sledování udržitelné reprodukce majetku (vlastní zpracování)

9. Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech

Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech je ukazatel, jenž je schopen obci vypovědět jakou část tvoří neinvestiční dotace na celkové příjmy a tím i obci

vyčíslit její závislost na přijatých dotacích. Důležitost ukazatele potvrzuje fakt, že ukazatel obci dokáže poskytnout přehled výše neinvestičních dotací a může být jako součást hodnocení struktury příjmů obce. Z cílů obce vyplývá, že se snaží o to, aby primární zajišťování financí vyvstalo z externích zdrojů, což provedená finanční analýza potvrzuje. Pokud by se nezvyšovala míra příjmů z neinvestiční dotace znamenalo by to pro obec problém, že by na úhradu provozních nákladů musela vynaložit své prostředky, které by jinak efektivně využila v jiné oblasti. Pro zabránění tohoto nevyhovujícího stavu, tak zastupitelstvo, případně finanční výbor, musí dbát na získávání dostatečného množství neinvestičních dotací a jejich postupné navyšování. Je nutné také dále žádat o navýšení neinvestičních dotací na hrazení provozních výdajů. Sledování tohoto ukazatele je stanoveno po půl roce, aby zastupitelstvo mělo jasné podklady, na základě kterých se bude dále rozhodovat o provedení či neprovedení opatření.

Název:	Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech
Popis:	Ukazatel vyjadřuje míru závislosti obce na přijatých dotacích z hlediska financování provozní činnosti obce
Výpočet:	$\frac{\text{Neinvestiční dotace}}{\text{Neinvestiční příjmy}} * 100$
Cílové hodnoty:	Maximum
Frekvence měření:	Půlročně
Odpovědnost za sledování:	Stanovený pracovník
Odpovědnost za výstup:	Zastupitelstvo, Finanční výbor
Riziko při odchylkách:	Riziko vyššího množství použití vlastních zdrojů než externích
Opatření při odchylkách:	Klást vyšší důraz na získávání vyššího množství neinvestičních dotací, v častějších intervalech žádat o neinvestiční dotace, žádat o navýšení celkové sumy poskytnutých dotací obci

Tabulka 45 – Metodika sledování míry příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech (vlastní zpracování)

11.5 Zhodnocení navržených ukazatelů

Navržené klíčové ukazatele výkonnosti vycházejí z uskutečněné finanční analýzy hospodaření obce a z cílů či strategie obce. Bylo vybráno 9 ukazatelů, které se zaměřují na různá hlediska hospodaření. Některé ukazatele se zaměřují na míru zadlužení obce, jiné hlídají jejich výši likvidity či soběstačnosti a další zase dostatečnou míru investiční aktivity. Tyto a mnohé další ukazatele tak obci poslouží nejen jako kontrola, ale také jako podklad pro plánování rozvoje a inovací. Ukazatele obci poskytnou dostatečné informace, co se týče smysluplnosti řízení výkonnosti. Dále také pomocí těchto ukazatelů odhalí případná rizika,

kteřá by mohla způsobit finanční ztrátu, případně zapříčinit nadměrné zadlužení obce. Je proto velice důležité sledovat i indikátory hospodářských rizik. Obec pomocí těchto ukazatelů bude plánovat do budoucna, ať už se bude jednat o investice do rozvoje místní infrastruktury, zvyšování mezd, případně povedou k započatí diskuse o nezbytnosti podat žádosti o dotaci na plánovanou rozvojovou činnost.

Mezi vybranými klíčovými ukazateli nalezneme tři ukazatele, konkrétně rozpočtovou odpovědnost, běžnou likviditu a celkovou zadluženost, kterou sleduje Ministerstvo financí v rámci monitoringu hospodaření územních samosprávných celků. Díky tomu, že obec tyto ukazatele taktéž bude pravidelně sledovat bude mít zpětnou vazbu o směru hospodaření a bude mít šanci dříve reagovat na potenciální vychýlení od doporučených hodnot.

Sledování a kontrola vybraných ukazatelů obci napomůžou v otázkách hospodaření a budoucího plánování, případně rozvoje. Dále pak vhodně prezentované výsledky poslouží v otázkách investic, případně zavádění úsporných opatření, díky tomu stabilizuje, případně vylepší ekonomickou stránku obce. Ukázka výsledků přispěje k získávání klíčových financí, ať už z dotací nebo jako podklady pro získání úvěru, kdy obec dokáže podložit své investice, příjmy ale také plány a jakým směrem by se rozvoj měl vyvíjet.

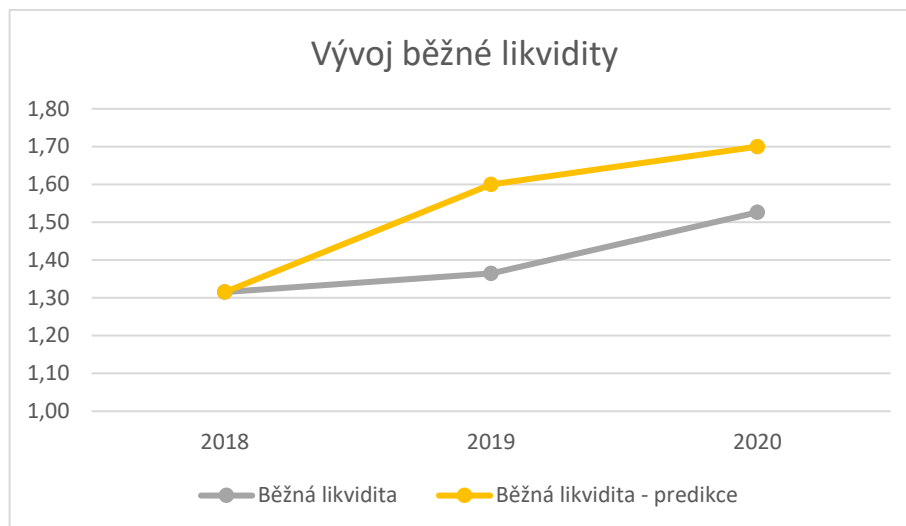
Konkrétní odpovědnost za sledování vybraných ukazatelů bude mít odpovědný pracovník, který bude příslušně zaučen k vykonávání takovéto pozice. Odpovědnost za výstupy je však konkrétně uvedena v metodice a vztažena na jednotlivé ukazatele zvlášť. Orgány odpovídající za daný ukazatel budou mít odpovědnost nejen za výstupy, ale také za příslušné návrhy opatření při odhalení odchylek u výsledků monitoringu.

Výstupy z monitoringu dají obci jasně a přehledně najevo dosavadní hospodaření a nakládání s finančními prostředky a majetkem. Vyhodnocení ukazatelů obci poslouží jako porovnání stanovených cílů s reálným fungováním obce a vyhodnotí, zda se výsledky drží v cílených hodnotách nebo se objevují odchylky, které indikují blížící se rizika. Pro eliminaci rizika příslušný orgán přijde s návrhem pro jeho odstranění. Po odsouhlasení se toto opatření uskuteční a tím se opět stabilizuje a zefektivní hospodaření. Další využití výstupů z monitoringu nalezne obec v tom, že jí tyto výsledné ukazatele poslouží jako podklad pro rozhodování o budoucím zlepšení hospodaření tím, že bude vědět kterým směrem efektivně vynaložit finanční prostředky, aby takového zlepšení dosáhla.

11.6 Využití KPI ve sledovaném období

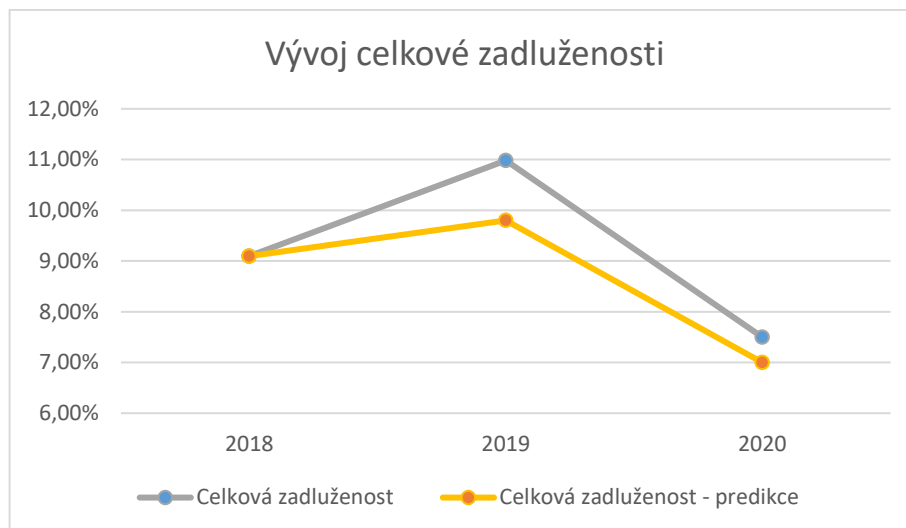
Práce se v této části zabývá možným dopadem na hospodářskou situaci v obci, pokud by obec Ratiboř začala sledovat KPI ukazatele již dříve, například od roku 2019. Obec by tak mohla již v minulosti ovlivnit vývoj svého hospodaření a učinit kroky, které by napomohly k jeho zlepšení. Tato část bude tedy věnována těmto krokům a vyhodnocení toho, jaký by měli dopad na ekonomickou situaci. Konkrétně zde budou prezentovány tři příklady.

První příkladem, který bude probrán je běžná likvidita. Tento ukazatel obci říká, jakou schopnost a sílu má oběžný majetek, který je vlastněn obcí, na splacení pohledávek věřitelů. Ukazatel oběžné likvidity obci ze všech sledovaných ukazatelů dělal největší problém. Včasným sledováním a korekcí by za jeho pomoci, mohla dříve ovlivnit vývoj běžné likvidity. Ve skutečném vývoji se obci nepodařilo ani jeden rok navýšit dostatečně běžnou likviditu na uspokojivou míru. Což je možné sledovat na grafu níže, kde je vývoj běžné likvidity uveden v průběhu let šedou barvou. Jestliže by obec začala sledovat pomocí KPI běžnou likviditu již dříve, dokázala by se více zaměřovat na zvyšování oběžného majetku. V rámci rychleji rostoucích krátkodobých pohledávek by měl odpovědný orgán přijít s návrhem příslušného opatření a to takovým, že je zapotřebí okamžitě aktivně navyšovat oběžný majetek, aby se obec vyhnula možným rizikům platební neschopnosti. Mezi kroky, které by mohli napomocť tuto situaci řešit je například urgence vymáhání nesplacených pohledávek, dále pak třeba snížit dobu splatnosti u nových pohledávek, aby získaly peněžní prostředky dříve. Možným řešením je také prodej zásob, které obec vlastní, tato položka je sice velice málo likvidní, ale pokud by měli v danou chvíli například nadbytek některých zásob, lze situaci řešit i takto. Díky těmto krokům by se obec více přiblížila finanční stabilitě. Provedení těchto kroků se tak mohlo projevit na vývoji běžné likvidity, kde byla vytvořena predikce a zanesena do grafu žlutou čarou.



Obrázek 5 – Predikce vývoje běžné likvidity při sledování KPI (vlastní zpracování)

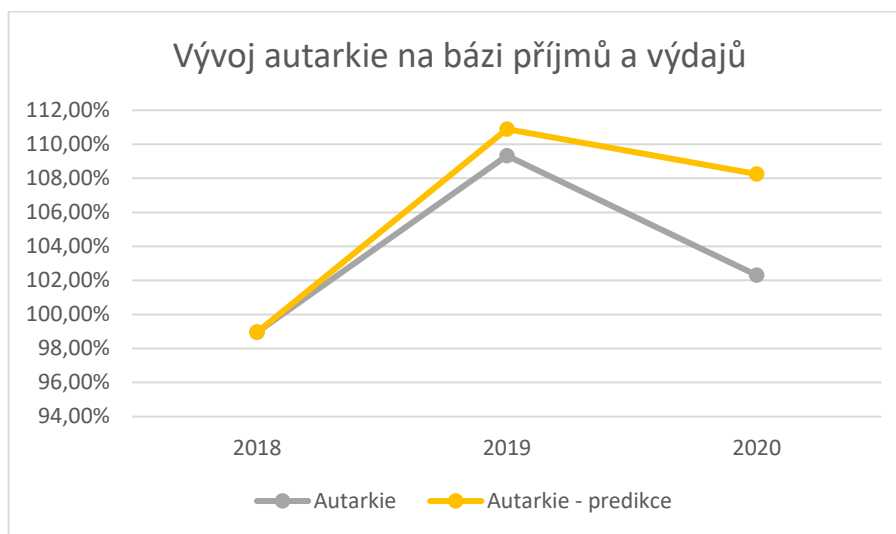
Dalším ukazatelem, u kterého obec mohla provádět určité kroky ke zlepšení je ukazatel celkové zadluženosti. Pohledem na jeho vývoj, jenž je zanesen do grafu níže a označen šedou barvou, lze říct, že obec měla v roce 2018 uspokojivou míru zadlužení a nebylo zde na místě provádět žádná opatření vedoucí k jejímu snížení. V roce 2019 však vlivem vysokého nárůstu krátkodobých závazků došlo k postupnému zvyšování celkové zadluženosti. Pokud by obec sledovala tento ukazatel čtvrtletně jak jí bylo doporučeno, mohla již v průběhu roku tento ukazatel ovlivnit a snažit se o mírnější nárůst, než ve skutečnosti byl. K vysoké míře zejména přijatých krátkodobých záloh z transferů mohl příslušný orgán v rámci opatření navrhnout kroky, které by vedly k vypořádání transferů, jež byly přijaty krátkodobou zálohou. Mezi kroky těchto opatření lze zařadit například rychlejší rozúčtování na jednotlivé účty směřující k daným dotacím. To znamená, že obec tak nenechává peníze ležet pouze na jednom účtu s přijatými zálohami na transfery, ale ihned je korektně rozúčtuje podle účelu. Zároveň v reakci na zvyšující se likviditu obec mohla rychleji splácet své dlouhodobé úvěry a tím také přispět ke snížení své celkové zadluženosti. Tím by obec reagovala na zvyšování celkové zadluženosti a výsledná hodnota by za celý rok nemusel přesáhnout hranici 10 % jak tomu bylo ve skutečnosti. Tímto výsledkem by si stále udrželi velmi přívětivou celkovou zadluženost, kterou by v roce 2020 mohly nadále snižovat. Opět je vše vyneseno do grafu, kde je možné vidět porovnání skutečnosti a predikce, k jaké hodnotě by se obec dostala, pokud by aplikovala kroky vedoucí k vypořádání transferů.



Obrázek 6 – Predikce vývoje celkové zadluženosti při sledování KPI (vlastní zpracování)

Dalším neméně významným ukazatelem, u kterého se projevila potíž v odchýlení se od doporučených hodnot byla autarkie na bázi příjmů a výdajů. V roce 2018 obec zaznamenala nedostatečnou autarkii, a tak měl odpovědný orgán okamžitě zakročit v hledání úspor v oblasti výdajů. Pokud by tomu tak bylo výsledná autarkie by se v následujících obdobích zvyšovala stabilněji, než tomu bylo ve skutečnosti. Kdy sice v roce 2019 obec dokázala navýšit výslednou autarkii nad požadovanou hranici, avšak v roce 2020 s tím měla opět problém a přišel pokles dolů. Jestliže by tedy obec monitorovala tento ukazatel čtvrtletně jak jí bylo doporučeno, mohla se tomuto vysokému pádu zapříčiněnému i pandemickými opatřeními vyhnout. Začala by zavčas reagovat na vysoké výdaje a snažila by se hledat možnosti v jejich úsporách. S tím souvisí i včasná reakce na pandemická opatření a přizpůsobit tomu své hospodaření, i když by mírný pokles musel přijít. V této situaci se nabízely úspory na provozních nákladech. V době pandemie bylo možné zavedení home office pro zaměstnance, kteří nebyli klíčově nutní pro chod obce a činností s tím spojených. Díky tomu by se dali prostředky ušetřit na vytápění, spotřebě energií, vody apod. Dále pak došlo k uzavření škol základních i mateřské, což do jisté míry obci pomohlo, neboť provozní náklady ušetřila i zde. Dále pak obec mohla zavést úspory v oblasti poskytovaných služeb, kdy nabízí okolním obcím lesnické práce, údržbu a správu polí a podobně. Zde mohlo dojít k vyjednání lepších podmínek pro obec Ratiboř a tím navýšení příjmů, případně zavedení úspor v rámci těchto nabízených služeb, jako třeba využití levnějších hnojiv. Nic to tedy nemění na tom, že při nalezení úspor by mohla dosáhnout požadované dostatečné soběstačnosti a zbylé finanční prostředky, které obec uspořila mohla použít například na investiční činnosti, která by pomohli k rozvoji obce. Vývoj autarkie je dále uveden v grafu

níže, kde skutečná situace je uvedena v grafu šedou barvou a predikce při zavedení úspor je vyjádřena žlutě.



Obrázek 5 – Predikce vývoje autarkie na bázi příjmů a výdajů při sledování KPI (vlastní zpracování)

11.7 Návrh zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti v obci Ratiboř

11.7.1 Popis projektu

Projekt se zaměřuje na zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti do obce pro jeho pravidelné monitorování a vyhodnocování za účelem zkvalitnění hospodaření obce. Po zavedení by tyto ukazatele mohly být dalším navigátorem v otázkách rozhodování o nakládání s finančními prostředky obce, jelikož jedním z jejich cílů je finanční zdraví obce. Obec se ve své činnosti věnuje především rozvoji místní infrastruktury, kdy se snaží do obce přilákat nové obyvatele a s tím tak pomoci svému ekonomickému růstu. Dále je obec také silně orientována na odpadní hospodářství a ekologii, snaží se tak investovat do projektů, spojených s touto činností, v posledních letech tak proběhla kompletní rekonstrukce a modernizace sběrného dvora, doplnění kontejnerů na bioodpady nebo instalace moderních nádob na odpad, které umožňují ekonomičtější likvidaci odpadu. Při této i ostatních činnostech je ovšem potřeba vynaložit veliké množství finančních prostředků na jejich realizaci. Bohužel jak již v dnešní době bývá zvykem, termíny, a i náklady se z pravidla prodlužují a obec tak může přestávat mít kontrolu nad prostředky, které za tímto účelem vynaloží. Z tohoto a mnoha dalších důvodů je tedy potřeba, aby si obec hlídala některé ukazatele, spojené právě s jejím hospodařením, k čemuž by měl projekt KPI napomoci.

Cílem projektu je zavést do monitoringu takové ukazatele, které zodpovědná osoba bude průběžně sledovat a vyhodnocovat. Účelem takového monitoringu je, aby obec získala dostatečný přehled o své činnosti a vynaložených prostředcích na aktivity, které jsou s chodem a rozvojem obce spojeny. Zároveň si však klade tento projekt za cíl, aby s sebou nepřinášel nadměrnou administrativní zátěž a nezpůsobil tak naopak zvýšení nákladů, a to ať už finančních tak časových. Měl by proto být navržen s ohledem na čas, který lze k této činnosti vynaložit i při zachování a udržení chodu již stávající agendy pracovníka, který bude monitoring provádět. Výsledky pak budou prezentovány obecnímu zastupitelstvu v rámci pravidelných zasedání, které se konají na obecním úřadě a jsou zde většinou přítomni všichni důležití zastupitelé, kteří se podílejí na plánování obecního rozpočtu. Zastupitelstvo by následně mělo rozhodnout o výši spokojenosti či nespokojenosti s výsledky. Zde by bylo také vhodné zavést i část, která bude odůvodňovat dosažené výsledky získané pomocí KPI, neboť by někteří zastupitelé pak mohli nabývat dojmu, že obcí vynaložená činnost může být nedostatečná nebo naopak nadbytečná. Může docházet k nenadálým situacím jako v posledních letech byla například pandemie koronaviru, která zcela jistě způsobí výkyvy ve výsledcích hospodaření a je tedy potřeba k tomu takto přistupovat a přihlížet na nastalou situaci. Na základě těchto výsledků pak může dojít k návrhu a případnému schválení opatření, vedoucích k odstranění možných rizik narušující stabilitu a růst hospodaření.

11.8 Proces projektu

11.8.1 Fáze zavádění KPI v obci

Zavedení KPI v obci je změnou, která obci přinese větší přehled o hospodaření s vynaloženými prostředky v průběhu období. Je proto nutné vytvořit a získat přehled, jaké kroky a činnosti je nutné podstoupit pro zavedení právě takového projektu na úrovni obce. Je zřejmé, že jelikož se jedná o územně samosprávný celek, který je pod dohledem státní správy, není zavedení takového projektu jen rozhodnutí jednotlivce, je potřeba mít vše důkladně zdokumentováno, podloženo skutečnostmi a především schváleno. Aby mohlo vůbec schválení takového projektu postoupit do fáze, kdy je představeno obecnímu zastupitelstvu, musí být nejprve vypracovány důležité podklady, nad kterými je následně možno rozvinout diskusi.

11.8.2 Časová analýza projektu

Níže je možné prohlédnout si tabulku s uvedením časového harmonogramu implementace projektu sledování klíčových výkonnostních ukazatelů. Tato časová analýza je plánována na období 12 měsíců během kterých by měly být provedeny všechny kroky, které vedou ke zdárnému nasazení projektu monitoringu KPI do produkčního prostředí a řízení činností v obci. Samozřejmostí je, že se zde mohou objevit neplánované odchylky případně překryvy jednotlivých fází a z tohoto důvodu je doporučeno začít s implementací takového projektu co nejdříve.

Kvartály	I.			II.			III.			IV.			I.
Měsíce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
Analytická fáze													
Vypracování podkladů	■												
Prezentace zastupitelstvu	■												
Přípravná fáze													
Personální obsazení		■											
Technická analýza		■											
Nákladová analýza			■										
Implementační fáze													
Zaškolení pracovníka				■									
Implementace softwaru				■	■								
Zkušební fáze													
Testovací provoz							■	■	■	■	■	■	■
Konzultace s auditorem												■	
Analýza dosažených výsledků												■	
Příprava produkčního provozu													
Nasazení do produkčního prostředí													■

Tabulka 46 - Časová analýza (vlastní zpracování)

Analytická fáze celého projektu by měla zabrat jeden měsíc od data zahájení prací na projektu, neboť významná část tohoto projektu je zpracována již v této práci. Obec by tak neměla žádné náklady, a to ani časové s vypracováním projektů. Byla by zde nutná konzultace se zaměstnancem ekonomického úseku obce, se kterým by se dojednali veškeré detaily nutné před prezentací projektu obecnímu zastupitelstvu. Zvládnutí této fáze je nutným kritériem pro pokračování v dalších fázích, neboť se zde musí rozhodnout, zda jsou podklady a argumenty dostatečně přesvědčivé k tomu, aby obec schválila další práce na tomto projektu a jeho nasazení do praxe.

Ve druhé, přípravné fázi, jsou už nutné kroky ze strany vedení obce, a to nejdůležitější krok, rozhodnutí o tom, kdo bude činnost monitoringu ukazatelů KPI provádět. Bez personálního

obsazení nemůže dále projekt pokračovat. Nedílnou součástí by také byla technická analýza, v níž je potřeba zaměřit se na software, pomocí kterého bude docházet k počítání klíčových ukazatelů výkonnosti, jejich vyhodnocování a prezentaci výsledků vhodným způsobem, který je adekvátní k důstojné prezentaci obecnímu zastupitelstvu a jeho partnerům. Nezbytnou částí technické analýzy je také výběr vhodného školení pro zaměstnance, který se bude sledování KPI věnovat. Závěrem této fáze by již měli být známy veškeré neznámé v procesu a díky tomu by mělo být dále možno určit celkové náklady na projekt. Celá fáze je naplánována na období 2 měsíců.

Třetí fází je fáze implementační. Pod tímto krokem je možné si představit veškeré činnosti spojené s nasazením projektu v praxi. V průběhu prvního měsíce by měl zaměstnanec, který bude mít monitoring na starosti absolvovat všechna potřebná školení, která byla v předchozí fázi vybrána jako nezbytná pro úspěšné zvládnutí a nasazení projektu KPI v obci. Následně by se měl projekt posunout na úroveň technické implementace kdy dojde k instalaci vybraného softwaru a jeho správnému nastavení, tato fáze je záměrně zvolena v délce dvou měsíců, neboť je jasné, že se na začátku mohou vyskytnout komplikace například s napojením datových zdrojů, které mohou celou činnost prodloužit. V případě, že by se podařilo tuto část zvládnout v kratším časovém horizontu, je možné využít čas pro potřebné otestování a zahrnutí do zkušebního provozu.

Díky předchozí implementační fázi, by již měli být jasné veškeré pojmy, měl by být instalován potřebný software a také adekvátně nakonfigurován pro zahájení zkušebního provozu. V této fázi by měly být provedeny různé výpočty a sledování, včetně zkušební prezentace výsledků a seznámení obecního zastupitelstva s dosaženými výsledky. V průběhu projektu by mělo také docházet k pravidelným schůzkám, během kterých by docházelo k vyjasnění a případně odhalení nedostatků implementace projektu. Tyto schůzky by také sloužily jako zkušební prezentace výsledků, které by byly v rámci testovacího provozu zjištěny, a to na příklad z dat minulých období. Délka takového testovacího provozu je plánována v období 6 měsíců od zahájení zkušební fáze. Na závěr této fáze je plánováno pravidelné sezení s auditorem.

Na závěr celého časového harmonogramu je už jen zobrazena fáze nasazení do produkčního prostředí, kdy by došlo k nastavení ukazatelů pro provoz spuštění monitoringu.

11.8.3 Fáze zahájení projektu

- Příprava podkladů k zasedání obecního zastupitelstva
- Představení projektu obecnímu zastupitelstvu
- Stanovení cílů a podmínek projektu
- Schválení přípravných prací zastupitelstvem

Důležitou částí implementace celého projektu KPI je představení celého projektu obecnímu zastupitelstvu. K tomu je nejvhodnější využít pravidelně plánované zasedání obecního zastupitelstva, kde se scházejí nejdůležitější osoby, které jsou ve vedení obce zastoupeny. Jelikož doposud v obci žádný monitoring na základě sledování ukazatelů KPI neprobíhá, je nutné objasnit základní myšlenku této problematiky.

Dále pak je vhodné seznámit obecní zastupitele s možnými přínosy, které může tento projekt pro obec poskytnout, ale také zmínit negativní dopady, jaké mohou nastat při nesprávném zavedení monitoringu, jelikož nesprávně nastavený monitoring může vést k neodpovídajícím výsledkům. Vždy je také důležité výsledky jakékoliv analýzy důsledně a vhodně prezentovat, jelikož v opačném případě může dojít k nesprávné interpretaci. Na základě nekompletních nebo zcela chybných výsledků, by pak mohlo dojít k chybnému rozhodování, což by mohlo mít za důsledek například finanční ztrátu nebo ekonomický propad obce a následný neúměrný nárůst zadlužení. Vždy je tedy vhodné přihlížet k možným rizikům a vhodně prezentovat k čemu se dají výstupy z analýzy jednotlivých ukazatelů využít a odůvodnit jejich zásluhu v hlídání výkonnosti a činnosti obce.

Následující částí úvodní fáze projektu je zcela jistě diskuse v rámci, které je důležité ujasnit si cíle a priority při nasazování projektu sledování ukazatelů pomocí KPI. Je zcela v pořádku, pokud obec vyjádří své obavy ze zavedení tohoto projektu, avšak pokud je projekt vystavěn správně, měl by být zcela schopen na většinu otázek odpovědět a zároveň ujistit, že obavy z tohoto projektu nejsou zcela na místě, neboť samotné zavedení KPI ještě nemá dopad na hospodaření obce. Kroky týkající se jakýchkoliv rozhodnutí mohou být pouze podpořeny výsledky monitoringu těchto ukazatelů a mohou obci napomoci v procesech hospodaření se svým majetkem a kapitálem. Závěrem by také měly být stanoveny podmínky, za kterých bude tento projekt realizován a ty by měly být schváleny a uvedeny do zápisu ze zasedání obecního zastupitelstva.

11.8.4 Fáze přípravy projektu

- Personální obsazení
- Technická vybavenost projektu
- Nákladová analýza

V okamžiku, kdy by bylo vedení obce zcela seznámeno s možnostmi sledování jednotlivých ukazatelů a jejich přínosem, přichází na řadu otázka, vyčlenit zodpovědnou osobu, která bude sestavovat tyto ukazatele, sledovat a následně připravovat prezentaci těchto výsledků a přednášet je obecnímu zastupitelstvu. Pro tuto činnost by bylo nejvhodnější vybrat pracovníka, který rozumí účetnictví a zná všechny nezbytné právní předpisy týkající se této problematiky. Z tohoto pohledu je pro obec Ratiboř nejvhodnější varianta vybrat pracovníka účtárny, který je v tomto případě orientovaný i na ekonomiku obce a má celkový přehled o hospodaření obce. Samozřejmě se nemusí jednat vždy jen o přímého zaměstnance obce, ale může dojít například i k vypsání výběrového řízení na tu pozici. V tomto řízení by došlo k výběru nejvhodnějšího kandidáta, který má v tomto oboru přehled, požadované příslušné zkušenosti, případně vyhovuje dalším interním požadavkům obce. Důležitým faktorem, který se v tuto chvíli může projevit by byla neznalost nového zaměstnance v oblasti hospodaření obce, a tedy jeho nutné seznámení se s procesy v obci. Díky čemuž by se mohl celý harmonogram prací prodloužit a tím oddálit nasazení projektu sledování KPI.

Pokud by se předpokládalo, že monitoring a veškerou činnost spojenou s přípravou a vyhodnocením klíčových výkonnostních ukazatelů bude provádět již stávající zaměstnanec obce, je důležité zajistit veškeré pracovní právní vztahy. Je tedy nezbytné sepsat a následně dojednat s daným zaměstnancem dodatek k pracovní smlouvě o vykonávání činnosti v oblasti monitoringu a vyhodnocování KPI. Za tuto činnost by měla zaměstnanci náležet příslušná odměna ke mzdě. Vždy je samozřejmě zapotřebí veškeré tyto kroky projednat na zasedání obecního zastupitelstva a vše nechat podstoupit řádnému schvalovacímu procesu. Jen pro úplnost by mělo být uvedeno, že pokud by se jednalo o zaměstnance vybraného z výběrového řízení, mohla by tato činnost být prováděna například na dohodu o provedení práce, neboť se nejedná o činnost, která by přesahovala časový rozpočet více než 300 hodin za rok.

Dalším krokem z přípravy je prozkoumání možností technické připravenosti na projekt, který se věnuje zajištění potřebného softwaru prostřednictvím, nežž by se prováděli výpočty jednotlivých výkonnostních ukazatelů a vizualizace získaných výsledků. Pracovat lze

v prostředí MS Excel, případně zajistit software, který by dokázal automatizovaně zpracovávat data. Ovšem využití pouze tohoto tabulkového procesoru se zdá být velice komplikované, časově náročné a zároveň velice citlivé na chyby. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zvolit již specializovaný software, který byl za účelem analýzy dat vytvořen.

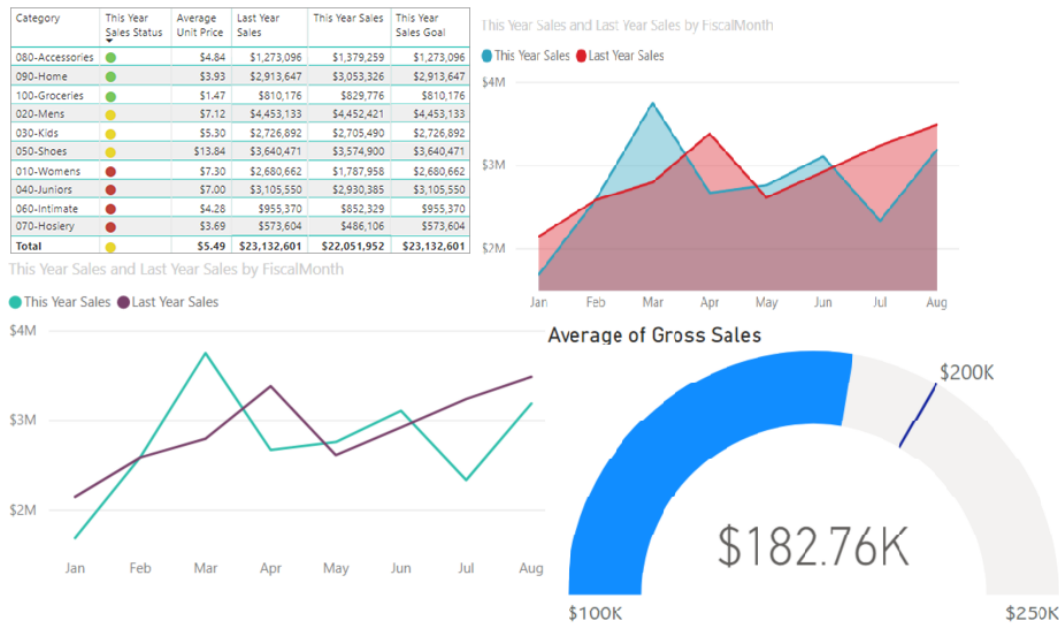
Díky tomu, že obec využívá účetní software, jsou jejich data uložena na databázového serveru, který obsahuje databázi se všemi daty, která jsou prostřednictvím jejich účetního softwaru zpracovávána. Databázový server si lze v tomto případě představit jako jakýsi šuplík plný složek, ve kterých jsou informace seřazeny a uschovány. Odpadá tím tedy nutnost data přepisovat, nebo vyplňovat ručně z podkladů. V tomto místě je dobré zajistit si exportní formáty, případně napojení přímo na databázové tabulky, se kterými bude následně systém pracovat. Na trhu se nachází řada nástrojů, které lze za účelem analýzy účetních výkazů využít a je proto čistě na rozhodnutí obecního zastupitelstva, jaký systém zvolí, za zmínku určitě stojí systém Power BI od společnosti Microsoft. Využívá možnosti připojení k libovolným datům a jejich vizualizace pomocí unifikované a škálovatelné platformy. Díky své podobnosti s ostatními produkty z řady Microsoft Office je také velice uživatelsky přívětivý. Velkou výhodou je možnost napojení až na 70 různých datových zdrojů a jeví se tak jako nejjednodušší nástroj pro práci s monitoringem KPI. Další velkou výhodou tohoto softwaru je jeho cloudová varianta, kdy je možné získat přehled o všech klíčových reportech, které máme v tomto prostředí vytvořeny, odkudkoliv, kde je možné získat přístup k internetu. Zároveň jsou zde dodržovány velice přísné bezpečnostní politiky a software Power BI dodržuje standardy jako je ISO 27001, ISO 27018, EU Model Clauses, HIPAA BAA a UK G-cloud. Díky těmto standardům je možné zajistit maximální možnou bezpečnost dat, se kterými může systém pracovat. Obec se tak nemusí obávat nechtěných úniků a porušení zásad na ochranu osobních údajů, případně problém s bezpečností.



Obrázek 6 – Power BI (zdroj: Co je Power BI, dostupné: <https://powerbi.microsoft.com/cs-cz/what-is-power-bi/>)

Níže je pak uvedena ukázka možných grafů a výstupů ze softwaru. Veškerá data jsou abstraktní a nejsou vztažena ke konkrétní řešené situaci. Prezentace dat, bude probíhat přímo z prostředí softwaru, neboť je možné se pak rychle a intuitivně přepínat mezi různými typy grafů a zobrazení dat, což může vést k lepšímu pochopení získaných výsledků, než kdyby byly tyto údaje vyexportovány a prezentovány například jen jako obrázky. Do závěrečné zprávy po každém zhodnocení by pak byli zaneseny již finální dohodnuté výstupy, které jsou pro tento účel nejsrozumitelnější.

Níže uvedený obrázek zobrazuje možnosti výstupu ze softwaru Power BI. Jednoznačně uživatel tohoto softwaru využije tabulky a grafy pro vyjádření výsledného monitoringu. Nejčastěji využívaný je sloupcový graf, kde lze přehledně zobrazit vývoj jednotlivých ukazatelů KPI. Užitečný je i graf paprskového měřidla, který má kruhový oblouk, kde software dokáže znázornit výsledek v poměru k hodnotám, které byly stanoveny při plánování.



Obrázek 7 – Typy vizualizací pro výstupy z monitoringu (zdroj: <https://docs.microsoft.com/cs-cz/power-bi/visuals/power-bi-visualization-types-for-reports-and-q-and-a>)

Důležitou částí celého procesu implementace monitoringu KPI v rámci obce je také proškolení a uvedení zaměstnance do problematiky, který bude mít celou tuto agendu na starosti. Za tímto účelem je doporučeno absolvování školení, a to ať už z pohledu monitoringu a případně nastavování KPI, tak i ovládání softwarového nástroje, který bude využíván ke sledování. Jako jedno z vhodných školení se nabízí od společnosti VOX a.s., které probíhá pravidelně, alespoň jednou za kvartál a nese název „Poznatky z kontrol a auditů efektivnosti a hospodárnosti“. Podobných školení se dá nalézt více a je tedy na konkrétním výběru daného zaměstnance případně jeho nadřízeného na které školení se přihlásí. Dále pak školení na ovládání softwaru Power BI, které nabízí například společnost Czechitas, kde jsou školitelkami právě ženy z oblasti IT, které se věnují této problematice. Často je tedy tato problematika přiblížena právě očima osoby, která se systémem pracuje i v reálném životě a dokáže vysvětlit věci na konkrétních případech. Další podobnou variantu nabízí na českém trhu také společnost GOPAS, a.s., jenž nabízí řadu technických školení prováděných certifikovanými specialisty Microsoft Certified Educators.

Třetí částí přípravné fáze je nákladová analýza. Zde je nutné brát v potaz především odměnu, která by měla být vyplácena zaměstnanci. V případě dodatku pro již stávajícího zaměstnance bychom mohli uvažovat o odměně za tuto činnost ve výši zhruba 2000 Kč ke stávající měsíční mzdě. Pro případ, kdy by se jednalo o zaměstnance provádějící činnost na dohodu o provedení práce, přepočítali bychom poměrnou část na hodinovou mzdu, v tomto případě

by však vše již probíhalo dle dohody. Důležitou částí je také software, který bude využíván pro práci s monitoringem, kdy v případě zmiňovaného nástroje Power BI se cena licence pohybuje kolem 280 Kč za měsíc. Na školení i z pohledu rozmanitosti nabídky by bylo dobré vyčlenit v rozpočtu alespoň 8000 Kč. Veškeré zmíněné náklady jsou pak uvedeny v následující tabulce a vztahují s k prvnímu roku chodu projektu. Výpočet pak vyplývá z časového harmonogramu, a tedy částka za software pro monitoring je započítána jen za 6 měsíců provozu. Dále pak odměna zaměstnanci je uvedena v délce 10 měsíců, neboť je nutné zajistit zaměstnance na tuto pozici, načež jsou z harmonogramu vyčleněny úvodní dva měsíce.

Celkové náklady na rok implementace	
Vstupní školení pro zaměstnance	8 000 Kč
Odměna zaměstnanci	2000 Kč/měsíc
Výpočetní software	280 Kč/měsíc
Celkové náklady na rok implementace	29 680 Kč

Tabulka 47 – Celkové náklady na první rok při implementaci (vlastní zpracování)

V následující tabulce jsou dále uvedeny plánované náklady na provoz projektu sledování KPI v následujících letech. V těchto nákladech je započítána odměna zaměstnanci za vykonávání činností spojených s monitoringem těchto ukazatelů, dále také pravidelné platby za využívání softwaru pro monitoring, a navíc se zde oproti předchozí tabulce počítá i s pravidelnými školeními při změnách legislativy na které bylo vyčleněno 2000 Kč.

Celkové náklady na další roky	
Odměna zaměstnanci	2000 Kč/měsíc
Výpočetní software	280 Kč/měsíc
Pravidelná školení pro zaměstnance	2 000 Kč
Celkové náklady na další roky	29 360 Kč

Tabulka 48 – Celkové roční náklady na provoz projektu (vlastní zpracování)

11.8.5 Implementační fáze projektu

- Zaškolení pracovníka
- Implementace softwaru

Implementační fáze by se měla věnovat činnostem spojenými se samotným nasazením monitoringu KPI do provozu. Hned na úvod je tedy nutné, aby pracovník, který byl vybrán jako zodpovědný za tuto novou agendu, jenž nasadila obec do provozu, musí absolvovat příslušná školení. Zde byl časový horizont nastaven větší z důvodu toho, že školení se

nekonají každý týden a je tedy nutné uvažovat také termíny, ve kterých je možné jakákoliv školení a seznámení s problematikou absolvovat. Samozřejmě není podmínkou si vybrat termín školení až v této fázi, může tedy dojít k tomu, že termín školení proběhne hned v úvodu časového úseku, který byl vyčleněn na tuto činnost, ale také se může stát, že termín bude až na jejím samotném konci, či dokonce po tomto termínu. Důležité je, aby školení proběhlo.

Dalším krokem, jenž bude v rámci implementační fáze proveden je samotná implementace softwaru. V dnešní době již není tak náročná samotná instalace jakéhokoliv softwarového nástroje, neboť je zde možnost kompletního online průvodce instalací v českém jazyce. Zároveň se zaměstnanec v rámci školení na tento software seznámí s možností napojení na datové zdroje, vytváření různých přehledů, reportů, a to včetně těch, které třeba ani nebudou využívány následně v praxi. Obec však může postupem času zjistit také to, že by se jim hodilo sledovat i některé jiné věci než jen ukazatele KPI, případně přenést některé stávající reporty, momentálně sledované například v prostředí Excelu a budou je schopni vytvářet právě v softwaru k tomuto účelu určeném. Tato část by také zahrnovala výpočet historických ukazatelů a jejich kontrolu. V podstatě zde by si mohla obec ověřit vůči již známým výsledkům hospodaření, jestli data opravdu souhlasí, a zda jsou vypovídající vůči výsledkům získaných z monitoringu.

Na samotnou implementaci softwarového nástroje byli vyčleněny dva měsíce času, jelikož bude nutné si vyzkoušet, jaký způsob napojení na datové zdroje bude pro obec nejvhodnější. Z počátku se bude jistě zdát, že nejvhodnější bude využití napojení na stávající tabulky vytvořené v Excelu, ale je potřeba udělat krok do neznámé oblasti a nebát se napojení přímo na databázový server. Je tak možné efektivněji dosáhnout na různé druhy reportů, a to včetně výpočtu ukazatelů KPI.

11.8.6 Zkušební fáze

- Testovací provoz
- Konzultace s auditorem
- Analýza dosažených výsledků

Čtvrtou fází celého procesu implementace projektu KPI je zkušební fáze. V této části by se měl projekt přiblížit a snažit se kopírovat reálný provoz, kterého bude časem dosaženo. Jde o část, ve které by měli být vyzkoušeny všechny možnosti práce se softwarem, tak aby bylo

dosaženo požadovaných výsledků a výstupů. Zároveň se zde prolínají všechny kroky této fáze. V průběhu testovacího provozu je možné využít emailové a telefonické konzultace s auditorskou kanceláří, která spolupracuje s obcí Ratiboř a konzultovat dosažené výsledky, či případně vyjasnit nejasnosti, které mohou vyplynout v průběhu testovacího provozu. Tato část zkušební fáze je nastavena v celé délce 6 měsíců, a to především z důvodu potřeby sledovat některé ukazatele v dlouhodobějším měřítku. Zároveň tato doba není nijak fixní a je možné ji prodloužit, ovšem nedoporučuje se ji příliš zkracovat s ohledem na možné zkreslení výsledků, či skrytí chyb, které by se projeví až v delším časovém horizontu.

Nedílnou součástí testovacího provozu je prezentace dosažených výsledků na zasedání obecního zastupitelstva. Zde by mělo jít především o to, aby byla nalezena nejvhodnější forma prezentace získaných výsledků. Bylo by dobré zde také rozvést diskusi nad těmito výsledky a případně v rámci testovacího provozu odstranit nedostatky, které by byly takto odhaleny. V rámci posledního měsíce zkušební provozu by opět měla proběhnout diskuse nad výsledky jako v měsících předchozích, ovšem zde by již mělo dojít ke zhodnocení celého projektu KPI. Vyhodnotit, jak se obci daří plnit časový harmonogram, zda jsou naplánované kroky dostatečné, či je-li potřeba něco změnit před nasazením do produkčního prostředí.

Závěr této fáze má také vyčleněn prostor na konzultaci s auditorskou společností. V průběhu celého testovacího procesu, zde byla možnost telefonického a emailového dotazování auditorské společnosti, a tak by nemuseli nastat žádné výrazné komplikace. Ovšem i tak je vhodné zařadit osobní konzultaci a kontrolu použitých datových zdrojů, vypočtených výsledků a jejich finální prezentaci. Tyto chyby by měly být odhaleny, odstraněny a následně výsledky dostatečně prezentovány a odůvodněny. Došlo by zde tak k vyjasnění případných omylů, které v průběhu testovacího provozu mohly nastat. Tato činnost by měla předcházet prezentaci výsledků obecnímu zastupitelstvu. Zde by již obec mohla aplikovat určité kroky ve směru řízení obce, které by vycházely z výsledků klíčových výkonnostních ukazatelů, získaných za dobu testovacího provozu.

11.8.7 Příprava produkčního provozu

- Nasazení do produkčního prostředí

Jak již bylo zmíněno výše, ne všechny ukazatele mají vypovídající schopnost ve stejném časovém horizontu, a proto je vhodné si stanovit, které ukazatele se vyplatí sledovat v jakém časovém období. Zcela jistě by nemělo smysl řídit se podle udržitelné reprodukce majetku,

pokud bychom měli data pouze za prvního půl roku. Takovýto monitoring a následné řízení zcela postrádá logiku a bylo by spíše kontraproduktivní, protože by se zde neprojevil veškeré operace prováděné s majetkem v průběhu roku. Důležitou částí by byli například odpisy majetku, které se stanovují k různým časovým obdobím a u každého druhu majetku samostatně.

Při provedení finanční analýzy bylo odhaleno, že obec nebyla schopna zajistit uspokojivou běžnou likviditu a na pomezí byla i autarkie na bázi příjmů a výdajů. Z toho důvodu bude běžná likvidita sledována měsíčně a autarkie na bázi příjmů a výdajů čtvrtletně.

Zvolené ukazatele jako je rozpočtová odpovědnost a celková zadluženost se obci osvědčí sledovat po jednotlivých kvartálech, tedy jednou za čtvrtletí. Tyto ukazatele pravidelně sleduje Ministerstvo financí, které vyhodnocuje jejich stav vždy po celém roce. Obec tak častějším sledováním těchto ukazatelů bude bezpečně sledovat vývoj v průběhu roku a případně tak učiní kroky k jejich stabilizaci, případně vylepšení, pokud by pozorovali nechtěné odchylky od požadovaných hodnot.

Oproti tomu například ukazatele jako jsou autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů, míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech a obchodní deficit je vhodnější sledovat v horizontu šesti měsíců, kdy mají podstatně vyšší vypovídající hodnotu, než kdyby byly sledovány v kratším intervalu. Obec díky sledování těchto ukazatelů bude sledovat svou ekonomickou situaci v průběhu roku. Jsou tak schopni zjistit míru soběstačnosti pomocí autarkie na bázi příjmů a výdajů, a učinit tak například další investice v případě, že tímto ukazatelem vychází míra soběstačnosti více než dostačující. Je tak možné podpořit další neplánovaný rozvoj obce a přispět tak třeba k rozvoji udržitelných obnovitelných zdrojů energie, na které se obec snaží cílit.

Posledními doporučenými ukazateli je investiční aktivita a udržitelná reprodukce majetku, jenž je nejideálnější sledovat v rozmezí jednoho roku. Jsou totiž obrazem celkového ročního hospodaření obce. Jak bylo zmíněno již v předchozí části, obec díky monitoringu bude sledovat v průběhu roku, jak si vede po ekonomické stránce a může provádět naplánované investice v krátkodobějším horizontu, jako jsou například investice do obnovitelných zdrojů energie. Tyto ukazatele by pak na konci sledovaného období, zde tedy jeden rok, vyjádřili, jak se obci vedlo v rámci těchto investičních aktivit, zda byli dostatečné, či případně má obec rezervy a může si dovolit investovat více. Zároveň zde také obec uvidí, jestli dostatečně investuje do svého majetku. Jelikož se snaží o rozvoj a opravy i obecních budov. Je dobré zmínit, že v posledních letech byla provedena například kompletní revitalizace místní

farnosti, dostavba a rozšíření prostor základní školy, která se nachází v obci, anebo také rekonstrukce mateřské školy, kdy došlo ke kompletní revitalizaci budovy a rekonstrukci vnitřních prostor, včetně přilehlých zahrad. V rámci plánovaného rozvoje nyní probíhá výstavba volnočasového a kulturního centra, které obci již delší dobu chybí a rozhodli se tedy podpořit tento projekt. Tudíž i tato investice by se již měla projevit v rámci tohoto ukazatele.

Frekvence měření KPI ukazatelů přehledně vyjadřuje následující tabulka:

Ukazatel	Frekvence měření
Rozpočtová odpovědnost	Čtvrtletně
Celková zadluženost	Čtvrtletně
Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů	Půlročně
Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů	Čtvrtletně
Běžná likvidita	Měsíčně
Investiční aktivita	Ročně
Obchodní deficit	Půlročně
Udržitelná reprodukce majetku	Ročně
Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech	Půlročně

Tabulka 49 – Četnost měření vybraných ukazatelů (vlastní zpracování)

11.9 Přínosy a rizika projektu

Implementace projektu monitoringu KPI s sebou nese kromě přínosů pro obec i jistá rizika, která by měla být odstraněna právě ve fázi testovacího provozu. Základem analýzy rizik je nejdříve nutné tato rizika identifikovat, dokázat je pochopit a následně učinit kroky, které povedou k jejich eliminaci. Je vhodné tato rizika zhodnotit a vyjádřit si pravděpodobnost, že takováto rizika mohou nastat.

11.9.1 Rizika projektu

- **Nízká úroveň přípravy projektu** – nedostatečně připravené podklady a informace o projektu monitoringu KPI mohou vést v nedůvěru v projekt. Tyto podklady by měly být prezentovány na zasedání obecního zastupitelstva a měly by být dostatečně detailní k tomu, aby bylo možné provést rozhodnutí, zda se do projektu obec pustí či nikoliv. V případě nedostatečně vyjasněných argumentů může projekt ztroskotat hned na začátku.

- **Neadekvátní personální obsazení projektu** – je nutné do projektu angažovat osoby, které budou schopny dotáhnout projekt do úspěšného konce. Zároveň je nutné, aby rozuměli problematice hospodaření obce a bylo možné je dovzdělávat už jen v konkrétních úkolech. Tyto problémy by následně mohly vést k prodloužení termínů, které byly stanoveny v časovém harmonogramu a v nejhorším případě i k neúspěšné realizaci projektu.
- **Nevhodně definované cíle a strategie** – cíle a strategie jsou základním stavebním kamenem pro tvorbu a monitoring ukazatelů KPI. Špatně zvolené cíle a strategie, kterých se obec plánuje držet, může vést k nevhodně zvoleným ukazatelům, kterým by se věnovali právě KPI. Pokud by došlo k odchylce od plánovaných cílů, a obec by se zaměřila na zcela jiné a tuto skutečnost nezohlednila i v rámci projektu KPI, sledovali by špatné ukazatele na základě nichž, by následně mohli vytvářet špatná rozhodnutí.
- **Špatná finanční analýza** – Výpočty, pomocí nichž se následně stanovují KPI vycházejí z finanční analýzy. Pokud by byla provedena tato analýza nevhodně a využila by špatné vstupní data, došla by ke špatným výsledkům na základě využití nekompetentních ukazatelů k použitým vstupním datům. Tato skutečnost by vedla ke špatné interpretaci získaných výsledků a špatným klíčovým rozhodnutím.
- **Nedodržení časového harmonogramu** – v rámci projektu nalezneme části, nad kterými se dá strávit příliš mnoho času i když pro projekt nebudou zcela klíčové. Je proto důležité vyvarovat se zbytečným časovým prodlevám v rámci implementace, které by oddalovaly nasazení monitoringu KPI do produkčního prostředí. Jistě se zde najdou místa, která budou vyžadovat více času, než bylo plánováno, ovšem je třeba uhlídat, aby se tento čas nedostal přes únosnou mez.
- **Nevhodně zvolená časová měřítka ukazatelů** – po ukončení zkušebního provozu by se mohlo projevit, že nastavená časová měřítka pro sledování daných ukazatelů mohou být buď příliš velká, například daný ukazatel by se měl sledovat jednou za čtvrtletí, a nikoliv za půl roku, nebo naopak příliš krátká. Je proto nutné hlídat si, zda jsou data odpovídající informacím, které se pokouší monitoring získat. Je tak nutná jejich aktualizace a upravení na odpovídající časový horizont.
- **Špatné vykazování ukazatelů** – výsledky mohou být špatně interpretovány a na základě toho také špatně pochopeny. Celý tento koloběh by mohl vést k učinění

strategických rozhodnutí, jež by nevedly ke zlepšení hospodářské situace obce, ale naopak k jejímu zhoršení. Je proto důležité věnovat dostatek času i interpretaci získaných výsledků z monitoringu KPI a jejich dostatečnému odůvodnění.

- **Zanedbání kontroly a aktualizace ukazatelů KPI** – po určité době běhu projektu by mohli někteří nabýt dojmu, že tím je práce na projektu hotova a stačí jen dále sledovat výsledky, které vyplynou ze softwaru pro monitoring. Je ovšem nutné tyto výsledky kontrolovat a pravidelně aktualizovat s ohledem na měnící se cíle a strategie, kterými se bude obec dále vydávat. Jistě by bylo dobré po určité době, konzultovat dosažené výsledky například s auditorem.

Po identifikaci rizik výskytu v projektu přichází na řadu otázka pravděpodobnosti jejich výskytu a možného dopadu na samotný projekt. Proto byla vytvořena mapa rizik, která obsahuje bodové hodnocení možné pravděpodobnosti a dopadu těchto rizik od 1, která představuje nejnižší riziko až do hodnoty 5, která znamená nejvyšší riziko. Celková úroveň je poté dána součinem míry pravděpodobnosti a dopadu a je zbarvena barvami příslušícími dané výši úrovně.

Identifikace rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Úroveň
Nízká úroveň přípravy projektu	1	4	4
Neadékvátní personální obsazení projektu	1	2	2
Nevhodné definované cíle a strategie	3	3	9
Špatná finanční analýza	2	3	6
Nedodržení časového harmonogramu	2	1	2
Nevhodně zvolená časová měřítka ukazatelů	3	4	12
Špatné vykazování ukazatelů	4	5	20
Zanedbání kontroly a aktualizace ukazatelů KPI	3	5	15

Tabulka 50 – Mapa rizik projektu (vlastní zpracování)

11.9.2 Přínosy projektu

Koncept KPI přispěje obci Ratiboř k vyšší výkonnosti jeho hospodaření. Po správném zavedení a sledování vybraných klíčových ukazatelů bude mít obec pod dohledem důležité oblasti hospodaření a zpětnou vazbu o jejím fungování. Hlavním přínosem je tedy přehledný monitoring vybraných ukazatelů na základě jejichž výsledků následně obec může rozhodnout o dalších krocích v hospodaření a přispět tak k jejímu růstu a celkovému zlepšování hospodaření. Postupem času by si následně jednoduše sledované ukazatele mohla upravit či změnit na základě svých dalších stanovených cílů či strategií, které se mohou v obci měnit.

Dalším přínosem projektu je kontrola své bonity pro bankovní instituce či poskytovatele dotací, jelikož jedním z cílů obce je získávání prostředků zejména od externích subjektů. Značí to tedy, že obec bude sledovat prostřednictvím ukazatele svou bonitu a na jejím základě může plánovat další investiční cíle ve kterých plánuje využití cizích zdrojů.

Velkým přínosem se může jevit i možnost sledování investiční aktivity, která je zajisté pro samotný rozvoj obce a kvality života občanů velmi podstatná.

Z výše vypsanych přínosů je očividné, že koncept KPI se jeví jako komplexní model, který dokáže napomocť obci ke zkvalitňování hospodaření, a to hned v několika oblastech. Mezi tyto oblasti můžeme zařadit například: hospodaření v otázkách zadluženosti, hospodaření s veřejnými prostředky, hospodaření s majetkem a další.

11.10 Zhodnocení projektu

Díky zavedení projektu sledování klíčových ukazatelů KPI dokáže obec adekvátně sledovat, jak se jí daří plnit své stanovené cíle a strategie. Samozřejmostí je úspěšné zavedení celého projektu monitoringu KPI, počínaje úvodní analýzou, při které je nezbytně nutné vyhotovit a připravit veškeré podklady pro prezentaci tohoto projektu a seznámit obec s možnými přínosy a riziky tohoto projektu. Dále pak vyjasnit co vše bude obnášet zavedení tohoto projektu. Jde-li o personální obsazení, je potřeba si ujasnit, kdo bude činnost provádět a jaké prostředky mu k tomu budou poskytnuty. Také jaké povinnosti budou obci vyplývat. Zde je jasné, že lehce vzroste administrativní zátěž v počátku projektu, neboť bude nutné nastavené ukazatele vhodně vybrat dle analýzy a zvolených cílů a porovnat s dosaženými výsledky, které zajistí prostředí softwaru určeného pro monitoring KPI. Dále pak konzultace s auditorem, díky nimž by mělo být jasno, proč dochází k některým krokům, které by se třeba na první pohled nemusely zdát zcela logické.

Hlavní přínosem je zjednodušení procesu prezentace dat o hospodaření celého územně samosprávného celku, jakým obec Ratiboř právě je. I z historického pohledu by měly výsledky tohoto monitoringu dokázat opodstatnit důvody rozhodnutí, kterými se obec vydala a o kterých rozhodnula. Do budoucna by měla správná prezentace dosahovaných hospodářských výsledků vyjasnit situaci, ve které se obec nachází a napomoci s budoucími rozhodnutími, například do jakých projektů investovat více a kde naopak je prostředků vynaloženo dostatek, či dokonce i přebytek a bylo by vhodné je distribuovat do jiných oblastí. Adekvátním způsobem by se tak měly tyto ukazatele pravidelně aktualizovat,

kontrolovat a udržovat ve stavu, kdy dokáží přinášet maximální vypovídající hodnotu o fungování místní infrastruktury a celkové ekonomické situaci v obci.

ZÁVĚR

Diplomová práce se věnuje návrhu klíčových ukazatelů výkonnosti pro obec Ratiboř. Poslední dobou se klade větší důraz na kontrolu hospodaření územních samosprávných celků, a proto je zapotřebí věnovat této problematice větší pozornost. Cílem této práce bylo vyvodit z finanční analýzy a z cílů obce ty ukazatele, které budou nápomocny při kontrole hospodaření a jejím neustálém zlepšování.

V počátečních kapitolách se teoretická část věnovala seznámením se s různými druhy neziskových organizací, které se dělí podle různých hledisek. Následující kapitola se již věnuje samotnému monitoringu hospodaření územních samosprávných celků, který se neustále vyvíjí a zdokonaluje. Nejprve se Ministerstvo financí věnovalo monitoringu hospodaření obcí, ve kterém se nejvíce zaměřovali na ukazatele SIMU. V roce 2017 se ministerstvo rozhodlo pro obměnu v postupech metodiky monitoringu, a tak schválilo nové usnesení o monitoringu hospodaření územních samosprávných celků, který funguje dodnes. Taktéž tento monitoring obsahuje ukazatele, které jsou pro kontrolu hospodaření velmi důležité a ministerstvo je při jejich kontrole velmi pečlivé. S tím souvisí i další kapitola, pravidla rozpočtové odpovědnosti, která hlídají výši zadlužení obcí v poměru s průměrem příjmů za poslední čtyři roky hospodaření obce. Právě tyto kapitoly slouží k opodstatnění důležitosti zavedení ukazatelů, které by identifikovaly možné blízkící se rizika narušení finanční stability obce.

Před samotnou kapitolou zaměřující se na finanční analýzu se práce také věnuje skutečnostem charakterizujícím samotnou obec a její činné orgány. Nesmí zde chybět také podkapitola zaměřující se na rozpočet obce, jenž dává do souladu plánované příjmy a výdaje a od kterého se odvíjí všechny činnosti týkající se financování v rámci tohoto územního samosprávného celku. Dále jsou tyto příjmy a výdaje v práci analyzovány a popsány.

Následně byla již představena další část práce dotýkající se finanční analýzy. V souvislosti s tím byly uvedeny ty finanční ukazatele, které jsou vhodné pro analýzu hospodaření u sledované obce. U každého ukazatele se vyskytuje charakteristický popis a příslušný výpočet, který byl využit v praktické části při tvorbě těchto ukazatelů.

Poslední část teorie se soustředila na metody řízení výkonnosti s důrazem na koncepci klíčových ukazatelů výkonnosti, které efektivně napomáhají organizaci ke sledování svých stanovených cílů z hlediska hospodaření. Doporučené ukazatele, které vyplývají z této koncepce jsou velmi variabilní pro každou organizaci, jelikož každá organizace je jiná.

V praktické části byla nejprve představena samotná sledovaná obec Ratiboř. Po představení obce následovala finanční analýza obce, pro kterou byly následně ukazatele výkonnosti zjišťovány. Finanční analýza byla zpracována za časové období tří let, a to roky 2018, 2019 a 2020. Rok 2020 byl z hlediska některých ukazatelů také porovnáván se sousedící obcí, obcí Hošťálková, aby obec měla porovnání. Co se týče objektivnosti tohoto porovnání, bylo bráno v úvahu to, že obec Hošťálková je jak rozlohou, tak ekonomicky podstatně větším subjektem, ovšem vedení obce Ratiboř si přálo toto srovnání získat. Částečně to bylo zapříčiněno také jakousi rivalitou mezi obcemi a tím, že spolu přímo sousedí a často si tyto obce navzájem vypomáhají a poskytují různé služby. Všechny uvedené údaje byly převzaty z účetní závěrky obce. Účetní závěrka obce je veřejná a nachází se mimo jiné i na webových stránkách Monitor státní pokladny. Jedná se o kvalifikovaný zdroj informací, neboť webový portál má pod svou správou Ministerstvo financí.

Po analýze jednotlivých částí výkazů rozvahy a výkazu zisku a ztrát následovala analýza dvou typických ukazatelů finanční analýzy. Mezi tyto typy jsou zařazeny: rozdílové a poměrové ukazatele. Od každého druhu byly v práci zastoupeny určité ukazatele. V praktické části jsou zastoupeny i ty ukazatele, které jsou dále vhodné pro specifickou finanční analýzu obce.

Po rozsáhlé finanční analýze následovalo její zhodnocení, ze kterého vyšlo, že obec se snaží naplňovat své stanovené cíle a strategie, i když ne všude se jí to zcela povedlo. Právě z toho důvodu byly sestaveny doporučené klíčové ukazatele výkonnosti.

Poslední část diplomové práce se věnuje výběru vhodných ukazatelů ke sledování a implementaci ukazatelů do monitoringu obce. Vybraných ukazatelů je celkem devět. Některé se orientují na míru zadluženosti obce, jiné zase na míru soběstačnosti a další zase na využívání financí určených na investice. Ukazatele tedy pokrývají velkou škálu všech odvětví v hospodaření. Dále se práce již věnuje samotné implementaci projektu KPI v obci Ratiboř. Je zde uveden podrobný rozpis činností, které jsou zapotřebí v souvislosti se zavedením vybraných ukazatelů výkonnosti k pravidelnému monitorování a vyhodnocování. Lze zde nalézt také hrubý odhad časové a finanční náročnosti na zavedení monitoringu a také jsou zde uvedena některá školení, která by bylo vhodné v rámci tohoto procesu absolvovat. Dále si lze všimnout v této části i doporučení na využití softwaru pro monitoring a prezentaci dat.

Závěr projektové části se také dotýká přínosů a rizik projektu, které se při zavádění mohou vyskytnout. Při identifikaci jednotlivých rizik byla sestavena mapa rizik, která zohledňuje

pravděpodobnost a dopad rizika při jejich výskytu, a následně výslednou celkovou úroveň rizika. Projektovou část uzavírá zhodnocení projektu, které se dotýká mimo jiné také důsledků případného zavedení projektu do obce Ratiboř za účelem zlepšování hospodaření obce a růstu kvality života obyvatel této rozmanité obce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACCENTURE, Central Europe B.V. *Metodika procesního modelování agend veřejné správy* [online]. In: Praha, 2013, s. 229 [cit. 2022-03-23]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/prirucka-pma-pdf.aspx>

BLAŽEK, Jiří, Alena KERLINOVÁ a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Ekonomika veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2016, 186 s. Učebnice Právnické fakulty MU. ISBN 9788021080409

Co je Power BI [online]. Microsoft [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <https://powerbi.microsoft.com/cs-cz/what-is-power-bi/>

ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada, 2020, 464 s. ISBN 978-80-271-2215-8.

ČESKO. Úplné znění zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2010, částka 8, s. 301-315. [cit. 2022-03-21] Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5640>

ČESKO. Zákon č. 128/2000 Sb. ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2000, částka 38, s. 1737-1764. [cit. 2022-03-21] Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3426>

ČESKO. Zákon č. 23/2017 Sb. ze dne 17. ledna 2017 o pravidlech rozpočtové odpovědnosti. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. 2017, částka 8, s. 242-252. [cit. 2022-03-21]. Dostupné také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=38171>

ČIŽINSKÁ, Romana. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada, 2018, 240 s. ISBN 978-80-271-0194-8.

Finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy v letech 2013-2014. Ministerstvo financí České republiky [online]. Praha, 28.8.2013 [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic/ucetni-vykaznictvi-statu/pokyny-a-sdeleni/2013/financni-parametry-vykonnosti-hospodaren-28481>

HEJDUKOVÁ, Pavlína, Dita HOMMEROVÁ a Michaela KRECHOVSKÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada, 2018, 208 s. ISBN 978-80-247-3075-2.

HRABĚ, Pavel. Koncepce řízení výkonnosti a zodpovědnosti pomocí KPI v české veřejné správě. In: *Systémová integrace 1/2013* [online]. Praha, 2013, s. 13 [cit. 2022-03-23]. ISSN 1210-9479. Dostupné z: http://old.cssi.cz/system/files/all/SI_2013_1_01_Hrabe.pdf

KNÁPKOVÁ, Adriana et al. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0911-2.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H.Beck, 2002, 217 s. ISBN 80-7179-778-2.

KOČÍ, Roman. *Obecní samospráva v České republice: praktická příručka s judikaturou*. Praha: Leges, 2012, 240 s. ISBN 978-80-87576-28-1.

KUKALOVÁ, Gabriela a Daniela PFEIFEROVÁ. *Místní finance v ČR*. 2. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta; Česká zemědělská univerzita v Praze., 2020, 146 s. ISBN 978-80-213-3016-0.

LANG, Andrew S. et al. *How to Read Nonprofit Financial Statements: A Practical Guide*. 3rd Edition. Washington: John Wiley, 2017, 272 ps. ISBN 978-1-118-97669-2.

MAAYTOVÁ, Alena, Jan PAVEL a František OCHRANA. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2015, 208 s. ISBN 978-80-247-5561-8.

MALAST, Jan. *Teoretická východiska obecní samosprávy v České republice*. Praha: Západočeská univerzita v Plzni, 2016, 340 s. ISBN 9788026106579.

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví, analýza a řízení financí*. Brno: Václav Klemm – Vydavatelství a nakladatelství, 2020, 703 s. ISBN 978-80-87713-20-4.

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu*. Praha: Grada, 2012, 640 s. ISBN 978-80-247-3637-2.

Monitor [online]. Praha, 2013 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/>

Monitoring hospodaření obcí. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha, 2008 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocty/hospodareni-obci/monitoring-hospodareni-obci>

Monitoring hospodaření územních samosprávných celků. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha, 20.8.2018 [cit. 2022-03-21]. Dostupné z:

<https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocty/hospodareni-obci/monitoring-hospodareni-uzemnich-samospra>

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.

PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. Hoboken, N. J.: John Wiley, 2020, 330 ps. ISBN 978-1-119-62077-8.

PAVLAS, Miroslav. Ukazatele finanční stability města [online]. 2015, 2015(01), 15 s. [cit. 2022-02-25]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.eu/201501/ukazatele-financni-stability-mesta>

PEKOVÁ, Jitka. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management Press, 2004, 375 s. ISBN 8072610864

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada, 2018, 336 s. ISBN 978-80-271-2117-5.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 288 s. ISBN 978-80-247-5608-0.

Ratiboř [online], 2021. Ratiboř: Digiregion [cit. 2021-9-8]. Dostupné z: <https://ratibor.cz/>

ROBINSON, Thomas R.. *International Financial Statement Analysis*. 4th Edition. Washington: John Wiley, 2020, ps. 1008 ISBN 978-1-119-62805-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2019, 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

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

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. *Jak číst účetní výkazy*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2016, 288 s. ISBN 978-80-271-0048-4.

TSCHIRHART, Mary a Wolfgang BIELEFELD. *Managing Nonprofit Organizations*. New York: Jossey-Bass, 2012, 512 ps. ISBN 978-1-118-23388-7.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5477-2.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2020, 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

VOJTÍŠKOVÁ, Miroslava a Ministerstvo vnitra. *Finanční hospodaření obce a jeho přezkoumávání – praktický průvodce a rádce úředníka* [online]. In: . Ministerstvo vnitra ČR, 2019, s. 57 [cit. 2022-03-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/financi-hospodareni-obce-a-jeho-prezkoumavani-prakticky-pruvodce-a-radce-urednika.aspx>

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Grada, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WOLF, Thomas a Barbara CARTER. *Managing a Nonprofit Organization: Updated Twenty-First-Century Edition*. New York: Free Press, 2012, 386 ps. ISBN 978-1-4516-0846-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSÚIS Centrální systém účetních informací státu

IISP Integrovaný informační systém Státní pokladny

KPI Klíčové ukazatele výkonnosti

NO Neziskové organizace

SIMU Soustava informativních a monitorujících ukazatelů

3E Hospodárnost, účelnost, efektivnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Znak obce Ratiboř (Ratiboř, 2021)	46
Obrázek 2 - Orgány obce Ratiboř (vlastní zpracování)	47
Obrázek 3 - Graf obchodního deficitu (vlastní zpracování)	66
Obrázek 4 – Diagram provázanosti cílů obce s vybranými KPI ukazateli (vlastní zpracování)	84
Obrázek 5 – Predikce vývoje autarkie na bázi příjmů a výdajů při sledování KPI (vlastní zpracování).....	98
Obrázek 6 – Power BI (zdroj: Co je Power BI, dostupné: https://powerbi.microsoft.com/cs-cz/what-is-power-bi/).....	105
Obrázek 7 – Typy vizualizací pro výstupy z monitoringu (zdroj: https://docs.microsoft.com/cs-cz/power-bi/visuals/power-bi-visualization-types-for-reports-and-q-and-a)	106

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Majetková struktura obce Ratiboř (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz).....	48
Tabulka 2 - Finanční struktura obce Ratiboř (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz).....	50
Tabulka 3 - Analýza výnosů obce Ratiboř (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz).....	51
Tabulka 4 - Analýza nákladu obce Ratiboř (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz).....	52
Tabulka 5 - Přehled příjmů a výdajů za rok 2018 (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz).....	53
Tabulka 6 - Přehled příjmů a výdajů za rok 2019 (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz).....	55
Tabulka 7 - Přehled příjmů a výdajů za rok 2020 (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz).....	57
Tabulka 8 - Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 9 - Celková zadluženost (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 10 - Míra zadlužení (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 11 - Úrokové krytí (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 12 - Běžná likvidita (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 13 - Pohotovná likvidita (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 14 - Hotovostní likvidita (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 15 - Rentabilita tržeb hospodářské činnosti (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 16 - Rentabilita celkového kapitálu hospodářské činnosti (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 17 - Rentabilita vlastního kapitálu hospodářské činnosti (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 18 - Rentabilita nákladů hospodářské činnosti (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 19 - Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 20 - Doba obratu závazků (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 21 - Obchodní deficit (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 22 - Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 23 - Autarkie hlavní činnosti na bázi příjmů a výdajů (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 24 - Rozpočtová odpovědnost (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 25 - Ukazatel dluhové služby (vlastní zpracování, zdroj: monitor.statnipokladna.cz).....	68
Tabulka 26 - Míra oddlužování (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 27 - Koeficient samofinancování (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 28 - Provozní nákladovost (vlastní zpracování).....	70

Tabulka 29 - Majetková provozní nákladovost (vlastní zpracování)	71
Tabulka 30 - Majetková energetická nákladovost (vlastní zpracování)	71
Tabulka 31 - Provozní saldo (vlastní zpracování)	72
Tabulka 32 - Investiční aktivita (vlastní zpracování)	72
Tabulka 33 - Udržitelná reprodukce majetku (vlastní zpracování)	73
Tabulka 34 - Koeficient opotřebení DM (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 35 - Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech (vlastní zpracování)	74
Tabulka 36 - Míra příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 37 – Metodika sledování rozpočtové odpovědnosti (vlastní zpracování)	85
Tabulka 38 – Metodika sledování celkové zadluženosti (vlastní zpracování)	86
Tabulka 39 – Metodika sledování autarkie na bázi výnosů a nákladů (vlastní zpracování)	87
Tabulka 40 – Metodika sledování autarkie na bázi příjmů a výdajů (vlastní zpracování) ..	88
Tabulka 41 – Metodika sledování běžné likvidity (vlastní zpracování)	89
Tabulka 42 – Metodika sledování investiční aktivity (vlastní zpracování)	90
Tabulka 43 – Metodika sledování obchodního deficitu (vlastní zpracování).....	91
Tabulka 44 – Metodika sledování udržitelné reprodukce majetku (vlastní zpracování)	92
Tabulka 45 – Metodika sledování míry příjmů z neinvestiční dotace na celkových provozních příjmech (vlastní zpracování)	93
Tabulka 46 - Časová analýza (vlastní zpracování)	100
Tabulka 47 – Celkové náklady na první rok při implementaci (vlastní zpracování).....	107
Tabulka 48 – Celkové roční náklady na provoz projektu (vlastní zpracování)	107
Tabulka 49 – Četnost měření vybraných ukazatelů (vlastní zpracování).....	111
Tabulka 50 – Mapa rizik projektu (vlastní zpracování).....	113