

# Návrh klíčových indikátorů pro zlepšení řízení finanční výkonnosti vybrané obce

Bc. Tereza Kocourková

---

Diplomová práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tereza Kocourková  
Osobní číslo: M21960  
Studijní program: N0412A050011 Finance  
Specializace: Finanční kontrola  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Návrh klíčových indikátorů pro zlepšení řízení finanční výkonnosti vybrané obce

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíl práce a použité metody.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice financování a řízení výkonnosti municipalit.

#### II. Praktická část

- Analyzujte hospodaření vybrané obce v předcházejících letech.
- Navrhněte sadu klíčových identifikátorů výkonnosti založených na metodě Balanced Scorecard vhodných pro zlepšení řízení finanční výkonnosti obce.

### Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- MAAYTOVÁ Alena, František OCHRANA a Jan PAVEL. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2015, 208 s. ISBN 9788024755618.
- NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: John Wiley, 2014, 352 s. ISBN 9781118726310.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C.H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 9788074003424.
- PARMENTER, David. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 4th Edition: New Jersey: John Wiley, 2020, 384s. ISBN 9781119620778.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2015, 288 s. ISBN 9788024756080.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eliška Kozubíková, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2023  
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2023

L.S.

---

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**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 přípouští-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

Jméno a příjmení: .....

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá stanovením klíčových ukazatelů výkonnosti pro zlepšení finanční výkonnosti obce Zděchov. Zpracování finanční analýzy pro vybrané rozpočtové roky 2019-2022 předchází návrhu sady klíčových ukazatelů. Na základě výsledků z provedené finanční analýzy bude zhodnoceno hospodaření obce, ze kterých následně vychází konkrétní určení klíčových ukazatelů výkonnosti pro potřeby vybrané obce.

Teoretická část se věnuje představení charakteristik veřejné správy a s ní spojenými základními pojmy. Druhá etapa literární rešerše se týká manažerských metod pro hodnocení výkonnosti použitelných na úrovni obcí. V úvodu praktické části je představena analyzovaná obec včetně zpracování SWOT analýzy. Následuje vypracování finanční analýzy a zhodnocení jejich výsledků. V poslední části jsou navrženy ukazatele pro zlepšení finanční výkonnosti obce.

Klíčová slova: obec, veřejná správa, finanční analýza, klíčové ukazatele výkonnosti

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the suggestion of key performance indicators for improving the financial performance of the municipality Zděchov. Financial analysis is prepared for the selected budget years 2019-2022 precedes the proposal of a set of key indicators. Based on the results from the performed financial analysis, the management of the municipality will be evaluated, from which the specific determination of key performance indicators for the needs of the selected municipality is subsequently based.

The theoretical part is devoted to the presentation of the characteristics of public administration and the basic concepts associated with it. The second stage of the literature review concerns managerial methods for performance evaluation applicable at the municipal level. In the introduction to the practical part, the municipality is presented, including the processing of the SWOT analysis. This is followed by the development of a financial analysis and evaluation of their results. In the last part, indicators are proposed for improving the financial performance of the municipality.

Keywords: Municipality, Public Administration, Financial Analysis, Key Performance Indicators

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Elišce Kozubíkové, Ph.D. za cenné rady při zpracování této diplomové práce.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 HOSPODAŘENÍ OBCÍ.....</b>	<b>12</b>
1.1 ROZPOČET OBCE.....	13
1.2 ZDROJE FINANCOVÁNÍ OBCÍ .....	16
1.3 VEŘEJNÉ FINANCE A KONTROLA.....	17
1.3.1 Veřejné zakázky .....	20
<b>2 METODY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VYUŽITELNÉ NA ÚROVNI OBCÍ.....</b>	<b>23</b>
2.1 SWOT ANALÝZA .....	23
2.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....	24
2.3 BALANCED SCORECARD.....	27
2.3.1 Hlavní perspektivy .....	29
2.4 POSTUP PŘI ZAVEDENÍ METODY.....	31
2.5 KEY PERFORMANCE INDICATORS.....	33
2.5.1 Metoda SMART.....	35
2.6 OSTATNÍ MANAŽERSKÉ METODY .....	36
2.6.1 Benchmarking .....	36
2.6.2 Místní Agenda 21 (MA21) a projekt Zdravé město.....	38
2.6.3 ISO normy .....	40
2.6.4 Metodika EFQM .....	41
2.6.5 Metodika CAF.....	41
2.6.6 Společenská odpovědnost organizací.....	42
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>43</b>
<b>3 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA OBCE ZDĚCHOV.....</b>	<b>44</b>
3.1 VYBRANÉ SOCIOEKONOMICKÉ PARAMETRY .....	45
3.2 SWOT ANALÝZA .....	46
<b>4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ OBCE.....</b>	<b>50</b>
4.1 ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY .....	50
4.2 ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ .....	53
4.3 ANALÝZA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ .....	54
4.4 VYBRANÉ POMĚROVÉ A DALŠÍ UKAZATELE.....	57
4.4.2 Ukazatele zadluženosti.....	57
4.4.3 Ukazatele likvidity .....	58
4.4.4 Ostatní vybrané ukazatele .....	59
4.5 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	63

<b>5</b>	<b>NÁVRH SADY KPI VHODNÝCH PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI OBCE ZALOŽENÝCH NA METODĚ BSC .....</b>	<b>65</b>
5.1	VIZE OBCE A STRATEGICKÉ CÍLE .....	65
5.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	67
5.2	STRATEGICKÁ MAPA .....	72
5.3	NÁVRH VHODNÝCH INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI.....	74
5.4	ZHODNOCENÍ IMPLEMENTACE SADY KPI DO FINANČNÍHO ŘÍZENÍ OBCE .....	82
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>96</b>



## ÚVOD

Cílem diplomové práce je stanovení sady klíčových ukazatelů výkonnosti založených na metodě Balanced Scorecard pro vybranou obec Zděchov. V současnosti se stále více stává důležitým hodnocení výkonnosti veřejné správy. Zvyšují se nároky na efektivnost i kvalitu v procesu fungování veřejné správy. Implementace manažerských metod pro zvyšování výkonnosti v podnicích soukromé sféry nejsou žádným novým trendem. Soukromé společnosti jsou založeny s cílem dosahování zisku a maximalizace tržní hodnoty. Naproti tomu veřejný sektor nefunguje na ziskovém principu. Posláním veřejné sféry tvoří zejména zajišťování a poskytování kvalitních služeb obyvatelstvu. Pro hodnocení výkonnosti se ve veřejné správě aplikují metody využívané v soukromém sektoru. U malých obcí se manažerské metody s cílem zvýšení výkonnosti příliš nevyužívají. Důvod spočívá ve značně nižším objemu finančních prostředků, se kterými malé obce hospodaří. Personální kapacity také nejsou tak významné, jako u obcí větší. Implementování manažerských metod do procesu řízení obce zajistí zvýšení výkonnosti a odstranění nedostatků za předpokladu správného vedení a sledování určených ukazatelů.

Diplomová práce tvoří navazující část mé bakalářské práce s názvem Finanční analýza obce Zděchov. Cílem bakalářské práce bylo zhotovení finanční analýzy pro roky 2017-2020. Na základě zjištěných výsledků z finanční analýzy bylo zhodnoceno hospodaření obce. Závěr práce se týkal návrhu na zlepšení hospodaření. Z bakalářské práce jsou především využity teoretické poznatky v rámci finanční analýzy a jejich jednotlivých ukazatelů. Rozšíření v diplomové práci se věnuje především zpracování strategické mapy, která se vyhotovuje v rámci metody Balanced Scorecard. Po vytyčení jasných strategických cílů, které jsou obsaženy ve strategickém dokumentu Programu rozvoje obce jsou stanoveny měřítka v rámci finanční perspektivy. Navrhnutá měřítka by za předpokladu správné implementace měla vést ke zlepšení hospodářské situace obce.

V současné době obec nevyužívá žádné metody měření výkonnosti. Obec aktuálně nemá zájem o vypracování kompletního návrhu na implementaci metody Balanced Scorecard. Po dohodě se starostou obce bude v práci navržena sada indikátorů pro řízení výkonnosti s rámcovým zpracováním metody Balanced Scorecard.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti pro zlepšení finanční výkonnosti obce Zděchov založených na metodě Balanced Scorecard. Sledování a průběžné vyhodnocování navržených ukazatelů povede v konečném důsledku ke zlepšení finanční výkonnosti obce. Zpracování finanční analýzy poskytne důležitou základnu, ze které budou vycházet konkrétní návrhy. Dalším nepostradatelným dokumentem při zpracování práce a sady klíčových ukazatelů je strategický dokument Program rozvoje obce.

Teoretická část se zaměřuje na definování pojmu veřejné správy a s ní spojených pojmů, jako jsou veřejné finance, veřejná kontrola, veřejné zakázky. Druhá stěžejní část teoretické části se zabývá kritickou literární rešerší zaměřenou na manažerské metody výkonnosti použitelné na úrovni municipalit. Za tímto účelem jsou shromážděny dostupné poznatky a informace o jednotlivých metodách soukromého sektoru, které lze cíleně využít i v oblasti veřejné správy. Praktická část využívá poznatky obsažené v literární rešerší. Úvod praktické části se věnuje představení obce, jejím vybraným socioekonomickým parametrům. Charakteristika obce mimo jiné obsahuje zpracovanou SWOT analýzu. V další části je provedena finanční analýza pro roky 2019-2022. Jednotlivé účetní výkazy obce jsou podrobeny horizontální i vertikální analýze.

Po vyhodnocení účetních výkazů následuje výpočet vybraných poměrových ukazatelů vhodných pro aplikaci na územní samosprávné celky. Výsledky jednotlivých poměrových ukazatelů jsou pro vyšší vypovídací schopnost porovnány se sousední obcí Lužná. Poměrové ukazatele společně se strategickými cíli obce předchází poslední částí praktické teze, a to určení konkrétních klíčových ukazatelů výkonnosti. Dané ukazatele jsou sestaveny tak, aby jejich sledování vedlo ve svém důsledku ke zlepšení hospodaření obce.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HOSPODAŘENÍ OBCÍ

Veřejná správa představuje soubor činností vykonávaných v souladu s veřejným zájmem. Výkon veřejné správy se řídí platnou právní legislativou a jejím činitelům je uloženo právo vydávat podzákoné normy. Veřejná správa se dále dělí na státní správu a samosprávu. (Bartoničková a kol., 2011, s. 119)

Delegování výkonu státní správy vedlo k vytvoření **veřejné samosprávy**. Subjekty samosprávy vystupují vlastním jménem a své záležitosti a prostředky spravují samostatně podle platných právních norem. Veřejná samospráva se rozčleňuje z hlediska územního nebo zájmového. Územní samosprávu v České republice tvoří základní (obec) a vyšší (kraj) územní samosprávné celky. Základní ustanovení obcí a krajů upravuje Ústava ČR. Všechny územní celky bez výjimky konají samostatně. Nemají právo jakýkoliv způsobem zasahovat do řízení jiných územních celků. (Provazníková, 2015, s. 11, 27-28)

Rozlišují se 2 druhy působnosti, a to samostatná a přenesená působnost. Samostatnou působností se rozumí úkony, jež jsou vykonávány v nejlepší zájmu pro samotnou obec i její občany. V případě, že jsou obce vykonavateli veřejné správy i na území jiných obcí, jedná se o širší přenesenou působnost. (Provazníková, 2015, s. 27-28; Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 4-5)

Vymezení pojmu obec definuje náležitě Zákon o obcích jako veřejnou korporaci, která spravuje vlastní majetek. Koná svým jménem a na vlastní odpovědnost. Podstata fungování obcí spočívá v péči o obyvatele, rozvoje území a ochraně veřejného zájmu. Spravování obecního majetku se řídí zásadami účelnosti a hospodárnosti dle zákona. Při nakládání s obecním majetkem se vždy sledují zájmy obce, pečuje se o rozvoj a zachování majetku. Ze zákona je obec povinna vést účetnictví podle zákona o účetnictví. (Zákon č. 128/2000 Sb.)

Typy obcí:

- Obce
- Městysy
- Města
- Statutární města (Zákon č. 128/2000 Sb.)

Fungování obcí provází tzv. princip neziskovosti. Veškerý vygenerovaný zisk municipální jednotky musí výhradně použít pro další rozvoj a činnost obce. Jinak řečeno, zisk z vedlejší činnosti obce se využije pro financování činnosti hlavní. Činností hlavní se rozumí činnost provozní. Obce při správě majetku vykonávají dále činnost investiční a finanční. Investiční činnost je spojena s dlouhodobým majetkem – tedy majetkem, který překročil stanovenou hranici dle prováděcí vyhlášky k účetnictví a zároveň se nespotřebuje do 12 měsíců. V případě dlouhodobého hmotného majetku se jedná o hranici nad 60tis. Kč. Pro dlouhodobý nehmotný majetek platí nižší hranice, a to 40tis. Kč. Finanční činnost představuje činnosti spojené s financováním majetku obce – dlouhodobého majetku včetně oběžného. Obce mimo vlastní činnost získávají finanční prostředky od státu či krajů. Při výkonu finanční činnosti by obce měly dbát na tzv. zlaté bilanční pravidlo, dle kterého by dlouhodobý majetek měl být krytý dlouhodobými zdroji, a naopak krátkodobý majetek by měl být krytý krátkodobými zdroji. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 1; Máče, 2018, s. 290, 302, 309)

## 1.1 Rozpočet obce

**Rozpočet** obce představuje finanční plán, jehož obsahem jsou veškeré příjmy a výdaje obce. Řízení finanční činnosti územního samosprávného celku podléhá sestavenému rozpočtu v rozmezí jednoho rozpočtového roku. Obecní rozpočet může být sestaven jako vyrovnaný, přebytkový nebo schodkový. Přebytkový rozpočet se zpravidla schvaluje v případě, kdy se část příjmů využije až v dalších rozpočtových letech nebo pokud dané příjmy slouží ke splacení jistiny z úvěrů z předešlých let. Pro schválení schodkového rozpočtu platí přísnější pravidla. V takovém případě je nutno posoudit, zda může být schodek uhrazen financemi z předchozích let anebo půjčkou, úvěrem apod. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 13)

Příjmovou stránku obecního rozpočtu tvoří zejména:

- *příjmy z vlastního majetku a majetkových práv,*
- *příjmy z výsledků vlastní činnosti,*
- *příjmy z hospodářské činnosti právnických osob, pokud jsou podle tohoto nebo jiného zákona příjmem obce, která organizaci zřídila nebo založila,*
- *příjmy z vlastní správní činnosti včetně příjmů z výkonů státní správy, k nimž je obec pověřena podle zvláštních zákonů,*

- *výnosy z místních poplatků podle zvláštního zákona,*
- *výnosy daní nebo podíly na nich podle zvláštního zákona,*
- *dotace ze státního rozpočtu a ze státních fondů,*
- *dotace z rozpočtu kraje,*
- *prostředky získané správní činností ostatních orgánů státní správy, např. z jimi ukládaných pokut a jiných peněžních odvodů a sankcí, jestliže jsou podle zvláštních zákonů příjmem obce,*
- *přijaté peněžité dary a příspěvky,*
- *jiné příjmy, které podle zvláštních zákonů patří do příjmů obce.*

(Zákon č. 250/2000 Sb.)

Výdajovou stránku obecného rozpočtu tvoří zejména:

- *závazky vyplývající pro obec z plnění povinností uložených jí zákony,*
- *výdaje na vlastní činnost obce v její samostatné působnosti, zejména výdaje spojené s péčí o vlastní majetek a jeho rozvoj,*
- *výdaje spojené s výkonem státní správy, ke které je obec pověřena zákonem,*
- *závazky vyplývající pro obec z uzavřených smluvních vztahů v jejím hospodaření a ze smluvních vztahů vlastních organizací, jestliže k nim přistoupila,*
- *závazky přijaté v rámci spolupráce s jinými obcemi nebo s dalšími subjekty, včetně příspěvků na společnou činnost,*
- *úhrada úroků z přijatých půjček a úvěrů,*
- *výdaje na emise vlastních dluhopisů a na úhradu výnosů z nich náležejících jejich vlastníkům,*
- *výdaje na podporu subjektů provádějících veřejně prospěšné činnosti a na podporu soukromého podnikání prospěšného pro obec,*
- *jiné výdaje uskutečněné v rámci působnosti obce, včetně darů a příspěvků na sociální nebo jiné humanitární účely.*

(Zákon č. 250/2000 Sb.)

Provazníková (2015, s. 63) rozděluje **rozpočtový proces** do několika jednotlivých kroků, které je třeba dodržet při správném a efektivním sestavení. Nejprve se analyzují předešlá léta a určují se priority pro následující rozpočtový rok. Poté následuje sestavení návrhu rozpočtu, jeho prodiskutování a následné schválení. Plnění schváleného rozpočtu se sleduje a výkonné orgány předkládají přehled o skutečném plnění a zpracovávají závěrečný účet obce. Na závěr se provede následná kontrola plnění rozpočtu. Zároveň s rozpočtem obce se schvaluje i rozpočtový výhled.

Třídění příjmů a výdajů veřejných rozpočtů upravuje rozpočtová skladba. Podle Vyhlášky Ministerstva financí č. 412/2021 Sb. o rozpočtové skladbě se dělí příjmy a výdaje veřejných rozpočtů podle hlediska **odpovědnostního, druhového, odvětvového, konsolidačního, podkladového, prostorového, nástrojového, doplňkového, programového, účelového a strukturního**. S ohledem na zaměření diplomové práce bude v další podkapitole podrobněji rozebráno třídění příjmů a výdajů podle druhového hlediska. (Vyhláška č. 412/2021 Sb.)

Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ukládá obci povinnost zveřejnit střednědobý výhled rozpočtu, a to na webových stránkách obce a úřední desce minimálně 15 dní před projednáváním jeho návrhu zastupitelstvem. Střednědobý výhled rozpočtu se sestavuje obvykle na 2 až 5 let a předpovídá vývoj hospodaření obce. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

Transparentní, účelné, hospodárné a efektivní hospodaření s veřejnými finančními prostředky definuje **rozpočtová odpovědnost**. Realizuje se prostřednictvím fiskálních pravidel obecně pro vládní instituce i jednotlivě pro stát, kraje a obce. Rozpočtovou odpovědnost definuje současně transparentní rozpočet. Výše zmíněná fiskální pravidla se skládají z pravidla výdajů státního rozpočtu a státních fondů, dluhové brzdy a dluhového pravidla pro veřejné rozpočty. Povinnost zveřejňování podstatných obecních dokumentů vyplývá z pravidla transparentnosti. Obec má povinnost zveřejnit návrh střednědobého výhledu obce, návrhu rozpočtu a návrh závěrečného účtu obce včetně schválené verze. Návrhy plánovacích dokumentů se zveřejňují nejméně 15 dnů před zasedáním zastupitelstva. Pro schválené dokumenty platí lhůta 30 dní od schválení. Pro změny v rozpočtu platí povinnost zveřejnění taktéž. Nesplnění povinnosti zveřejnění se posuzuje jako přestupek podle zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. (Finanční řízení obcí, 2021)

## 1.2 Zdroje financování obcí

**Daňové příjmy** se podílejí na příjmové stránce veřejných rozpočtů největším dílem. Tyto příjmy je dále možno rozčlenit na tzv. sdílené a svěřené daně. Výši sdílených daní není v kompetenci obce nikterak ovlivnit. Takové daně se rozdělují v určené procentní výši mezi různé úrovně veřejných rozpočtů. Výše přidělených daní místních rozpočtů určuje rozpočtové určení daní podle aktuálního koeficientu. Svěřené daně naopak od sdílených daní představují výnos výhradně pro daný veřejný rozpočet. Typicky se jedná o výnos daně z nemovitých věcí, kdy výnos výlučně připadá do daného rozpočtu podle katastrálního území, na kterém se nachází nemovitost. Při výběru daně z nemovitých věcí platí místní koeficient, který si volí každá obec individuálně. (Maaytová, Ochrana a Pavel, 2015, s. 108, Černoorský, 2020, s. 431)

Do daňových příjmů obcí patří:

- Daň z nemovitých věcí
- Místní poplatky
- Sdílené daně podle zákona o rozpočtovém určení daní
- Daň z hazardních her
- Správní poplatky (Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2022)

**Nedaňové příjmy** se řadí do kategorie běžných příjmů společně s příjmy daňovými. Výši nedaňových příjmů neukládá zákon, ale závisí na uskutečněných obecních aktivitách. Jedná se především o příjmy z pronájmu majetku, poplatků za služby či zisky z obecních podniků. Čím více obecního majetku obce vlastní, tím více se stává ekonomicky i politicky nezávislou. Při správě svého majetku má obec zákonnou povinnost hospodařit účelně a hospodárně. Schválení případného prodeje obecního majetku připadá zastupitelstvu. Vždy se posuzují kladné faktory z prodeje majetku a jeho pronájmu. Dalšími nedaňovými zdroji jsou příjmy z podílů na zisku obecních podniků. Další část tvoří pokuty a příjmy ze sdružování prostředků. (Příručka po člena zastupitelstva po volbách v roce 2022)

Kapitálové příjmy obce tvoří příjmy z prodeje dlouhodobého majetku. Zahrnují i možnost emise komunálních dluhopisů. Podíl na celkové příjmové stránce rozpočtu obce se pohybuje pouze v rozmezí jednotek procent. Jejich podíl se zvyšuje při významných investicích jednorázového charakteru. (Černoorský, 2020, s. 431)



Při realizaci investičních akcí má zpravidla zásadní vliv získaná dotace. Celý dotační proces je velmi administrativně náročný, jak na získání finančních prostředků, tak i na kontrolu čerpání. Na konkrétní účel se přidělují dotace ze státního rozpočtu, státních fondů, rozpočtu krajů a Evropské unie. Přidělování dotací ze státního rozpočtu podmiňují rozpočtová pravidla. Obecně platí, že na získání dotace neexistuje právní nárok, pokud zvláštní zákon nestanoví jinak. V zásadě se poskytují 2 kategorie dotací: účelové a neúčelové. U specifických (účelových) dotací je obec bez výjimky povinna dodržet účel, na který byla dotace poskytnuta. Všeobecné (neúčelové) dotace může obec využít pro financování libovolného účelu, avšak za dodržení zvolených kritérií. (Provazníková, 2015, s. 86; Příručka pro člena zastupitelstva po volbách v roce 2022)

### 1.3 Veřejné finance a kontrola

Na definování významu veřejných financí se dá pohlédnout z teoretického hlediska i aplikované praxe. Praktické hledisko definuje pojem veřejných financí jako financování veřejné sféry. Rozumí se tím příjmové a výdajové operace veřejných rozpočtů. Naproti tomu z pohledu teorie jsou veřejné finance chápány jako vědecká disciplína. (Maaytová, Ochrana a Pavel, 2015, s. 20)

Existence veřejného financování je založena na názoru, že finance soukromého sektoru nejsou schopny dostatečně efektivně a kvalitně přerozdělovat zdroje do všech potřebných oblastí. Tržní selhání a nedostatečnost se projevuje existencí veřejných statků, monopolů, uzavřením zakázaných kartelových smluv, podílem nezaměstnanosti, znehodnocováním peněz či chudobou. Smysl veřejných financí spočívá v alokaci tzv. veřejných finančních fondů, na kterých se v největší míře podílí prostředky vybrané ve formě daní. Pomocí získaných finančních prostředků se dále financují veřejné statky, přičemž pozornost se soustředí na účinnou alokaci, jež má za následek zmenšení nerovnosti ve společnosti. (Černohorský, 2020, s. 422; Maaytová, Ochrana a Pavel, 2015, s. 132)

Fiskální politika působením na veřejné rozpočty stabilizuje ekonomický vývoj státu. O fiskální politice jako udržitelné lze hovořit tehdy, kdy daňové zatížení je akceptovatelné a poměr příjmů a výdajů se v dlouhodobém časovém horizontu vyznačuje vyrovnaností. Hospodaření s veřejnými prostředky by se nemělo omezit pouze na uspokojení krátkodobých cílů, ale mělo by v ideálním případě sledovat i cíle dlouhodobé. Výše daní musí být stanovena adekvátně vůči podnikům i jedincům, ale zároveň v takové míře,

kdy dostatečně plní svou funkci. (Ministerstvo životního prostředí, 2023, Maaytová, Ochrana a Pavel, 2015, s. 158)

Jedním ze způsobu ochrany veřejného zájmu se stal proces veřejné kontroly. Tato kontrola se dá rozlišit na kontrolu **profesionální** a **občanskou**. Profesionální kontrolu provádějí oprávněné orgány a instituce s požadovanými pravomocemi, nejčastěji na popud veřejnosti. Občanská kontrola funguje na principu svobodného přístupu k informacím. (Provazníková, 2015, s. 256)

Územní samosprávné celky a dobrovolné svazky obcí bývají ze zákona pravidelně každý rok podrobeny tzv. přezkoumávání hospodaření. Zákon ukládá povinnost požádat o přezkoumání hospodaření, vyjma vyšších územních samosprávných celků. Výsledek uskutečněné kontroly poskytuje informace, zda jednotka v uplynulém účetním období hospodařila podle platné legislativy. Součástí kontrolní činnosti mimo jiné bývá hodnocení souladu s principy 3E. (Ministerstvo financí České republiky, 2021)

Z časového hlediska se zpravidla kontrola rozlišuje na následující typy: **Ex ante kontrola** slouží k posouzení, zda vybraný způsob realizace stanovených činností splňuje veškeré požadavky. Poskytuje odpověď na otázku, s jakými příjmy a přínosy lze z realizace daného programu počítat. **Průběžná kontrola** se provádí po skončení programu, kdy se zkoumá soulad s vytyčenými požadavky. **Kontrola ex post** následuje po skončení prováděných činností. Analyzuje se, zda byl naplněn stanovený cíl. Zpravidla se kontrola uskutečňuje na konci rozpočtového období. (Maaytová, Ochrana a Pavel, 2015, s. 176)

Finanční kontrolu veřejných financí upravuje Zákon č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě. V důsledku podmínek obsažených v právní normě se stanovují pravidla a povinnosti při správě veřejných prostředků. Hlavním cílem kontroly veřejné správy je zajištění hospodárného, účelného a efektivního hospodaření s veřejnými financemi. (Máče, 2018, s. 70)

Zavedení vnitřního kontrolního systémů zabezpečuje chod veřejné správy v souladu s dodržením podmínek principu 3E, zavčasu upozorňuje a vyhodnocuje možná budoucí rizika. Součástí vnitřního kontrolního systému je vnitřní auditorská činnost. Interní audit hodnotí výkon veřejné správy nezávisle a objektivně. Rozlišuje se na audit finanční, audit výkonu, jež hodnotí soulad s principy 3E a audit systémů, který přezkoumává příjmové prostředky orgánu veřejné správy. (Zákon č. 320/2001 Sb.)

Při finančním řízení zohledňují municipální jednotky princip tzv. 3E:

- **Economy** – hospodárnost
- **Efficiency** – efektivnost
- **Effectiveness** – účelnost (Zákon č. 320/2001 Sb.)

Dodržení výše uvedených principů hospodaření v České republice závazně podléhá právní normě. Účetní jednotky musí hospodařit podle daných principů a musí být schopny dostatečně prokázat, že jejich řízení je hospodárné, efektivní a účelné. (Zákon č. 320/2001 Sb.)

Jestliže má organizace v daném čase k dispozici potřebné množství zdrojů, v optimálním poměru cena – kvalita, má se za to, že požadavek hospodárnosti je splněn. Jinak řečeno, hospodárnosti je dosaženo, pokud organizace vynaložila co nejmenší prostředky na získání vstupů, ze kterých vyprodukovala co největší množství výstupů. Výhodností ceny se také zabývá zákon o zadávání veřejných zakázek. Pro prokázání účelnosti veřejných prostředků musí prokazatelně existovat potřeba, kterou vynaložením prostředků organizace zajistí její naplnění. Efektivita vyjadřuje souvislost mezi vynaloženými zdroji a získanými výstupy. (Máče, 2018, s. 84-85)

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 8) ve své knize rozšiřují koncept z 3E na 6E. Kromě výše uvedených znaků ovlivňující řízení organizací ve veřejné sféře, začleňuje do konceptu následující:

- **Equity** – spravedlnost
- **Environment** – prostředí
- **Ethics** – etika

Spravedlnost se zdůrazňuje obzvláště vůči vztahům se subjekty v externím okolí organizace. Důraz se klade na to, aby nedocházelo k nepoctivému jednání a zároveň, aby bylo se všemi zacházeno rovnocenně. Organizace by se při svém jednání měly soustřeďovat také na prostředí – životní i pracovní. Měly by k němu přistupovat zodpovědně. Posledním důležitým znakem je etika. Etické chování, na právní i morální úrovni, přináší spoustu benefitů. Dodržování základních pravidel etického chování má pozitivní vliv na vztahy na pracovišti či efektivní řešení vzniklých problémů. Princip 6E poskytuje pohled na řízení organizací ve veřejné správě nejen z ekonomického, ale i z neekonomického úhlu pohledu. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 8-9)

### 1.3.1 Veřejné zakázky

V České republice se právní úpravou veřejných zakázek zabývá Zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek z roku 2016. Dle této legislativy se veřejnými zakázkami chápe smlouva mezi 2 stranami – dodavatelem a zadavatelem za úplatu. Předmět smlouvy představuje závazek dodavatele poskytnout dodávky, služby nebo stavební práce zadavateli podle rozsahu smlouvy. Zadavatel zadává povinně veřejnou zakázku v zadávacím řízení, přičemž musí postupovat v souladu se zásadami zadávacího řízení. Platné zadávací řízení se vyznačuje transparentností a zásadou přiměřenosti. Ke všem dodavatelům se bez výjimky přistupuje bez rozdílu, čímž je zajištěno, že nedochází k diskriminaci. (Zákon č. 134/2016 Sb.)

Zadávání veřejných zakázek podle společensky odpovědných principů zahrnuje sociální i environmentální postoj. Respektování sociálních cílů napomáhá ke zkvalitnění vydaných veřejných prostředků, zvyšuje podporu hospodářské soutěže a chrání veřejný zájem. Tyto podmínky jsou obsaženy v zadávací dokumentaci, která obsahuje technické podmínky, obecné údaje, cenu, způsob hodnocení, formu zpracování nabídky apod. (Mravcová, 2009, s. 7-9)

Typy veřejných zakázek se dle předpokládané hodnoty dělí na **veřejné zakázky malého rozsahu**, **podlimitní veřejné zakázky** a **nadlimitní veřejné zakázky**. Zásadním krokem je určení správného režimu zakázky. Zadavatel má možnost zvolit přísnější režim, avšak ne režim mírnější. Při zadání se musí správně stanovit předpokládaná hodnota, čímž se zaručí určení správného režimu. Zadavatelé v žádném případě nesmějí uměle rozdělit hodnotu zakázky do vícero zakázek pod stanovený finanční limit pro jednotlivé režimy. Tím by veřejná zakázka spadala do mírnějšího režimu. (Stručný průvodce zadavatele světem veřejných zakázek, 2019)

Pro režim veřejných zakázek malého rozsahu platí pouze minimální nařízení. Taková zakázka nepodléhá zadání v zadávacím režimu. Vzhledem k malé předpokládané hodnotě dodržují zadavatelé zásady zadávání veřejných zakázek, ale už se na ně nevztahuje například povinnost zveřejňování v Evropském věstníku jako je tomu u zakázek s vyšší předkládanou hodnotou. Pro podlimitní veřejné zakázky platí povinnost zveřejňování pouze na národní úrovni. Zadávání nadlimitních veřejných zakázek je spojeno s vícero podmínkami, které jsou upraveny evropskými směrnici. (Maaytová, Ochrana a Pavel, 2015, s. 76)

Druhy zadávacích řízení:

- zjednodušené podlimitní řízení,
- otevřené řízení,
- užší řízení,
- jednací řízení s uveřejněním,
- jednací řízení bez uveřejnění,
- řízení se soutěžním dialogem,
- řízení o inovačním partnerství,
- koncesní řízení,
- řízení pro zadání veřejné zakázky ve zjednodušeném režimu.

(Zákon č. 134/2016 Sb.)

V současné době využívají municipality při zadávání veřejných projektů stále více tzv. PPP projekty. Zajištění potřebných finančních prostředků spočívá ve spolupráci veřejného a soukromého sektoru **Public Private Partnership (PPP)**. Toto partnerství se začalo vyvíjet ve Spojených státech amerických v 50. letech 20. století ve spojení s financováním vzdělávacích programů. Zajištění potřebných finančních prostředků bylo zajištěno ve spolupráci veřejného a soukromého sektoru. PPP projekty představují alternativu financování veřejných zakázek s podporou soukromého sektoru. (Yescombe, 2011, s. 2) Zpočátku se PPP projekty omezovaly na projekty vodního hospodářství a infrastruktury. V průběhu let se tyto projekty začaly rozšiřovat i do dalších oblastí. PPP projekty jsou typické zejména ve školství, zdravotnictví, v oblasti kulturního vyžití apod. (Provazníková, 2015, s. 230)

Jeden z hlavních znaků PPP představuje zároveň i důvod spojení veřejného a soukromého sektoru. PPP projekty bývají zpravidla velmi nákladné, kdy z veřejných prostředků není možné tak vysokou částku v krátkém časovém úseku vynaložit. Může se ale také jednat o situaci, kdy určité služby jsou subjekty soukromého sektoru schopny zaštitit lépe, výhodněji a rychleji než veřejný sektor. Při realizaci vláda České republiky aktivně sleduje a reguluje PPP projekty, neboť tyto výdaje v budoucnu mohou přispět ke zvýšení státního dluhu. (Ministerstvo financí České republiky, 2022)

Při správném systematickém postupu zajišťují PPP projekty účinné rozdělení financí z veřejných zdrojů. Výsledek spočívá v poskytování kvalitních veřejných služeb. Účast soukromého sektoru na zajištění veřejných služeb by měla přispět k ekonomickému růstu země a podpořit investice ze zahraničí. Projekty se realizují jak ve státní správě, tak i na úrovni samosprávných územních celků. (Ministerstvo financí České republiky, 2022)

## 2 METODY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI VYUŽITELNÉ NA ÚROVNI OBCÍ

Kapitola se zabývá výčtem a základní charakteristikou metod, které lze využít pro zlepšení řízení výkonnosti organizací ve veřejném sektoru. Nespornou výhodou použití níže uvedených metod je jejich univerzálnost. Vytyčené postupy se tedy hojně používají nejen ve veřejném sektoru, ale i soukromé sféře.

### 2.1 SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránek – neboli SWOT analýza se skládá ze 4 počátečních písmen anglických výrazů:

- Strengths – silné stránky
- Weaknesses – slabé stránky
- Opportunities - příležitosti
- Threats – hrozby (Doležal a kol., 2016, s. 229)

Matici lze rozdělit i z hlediska interního a externího prostředí, kdy do vnitřní sféry spadají přednosti a slabiny organizace – silné a slabé stránky. Naopak v externím prostředí se nachází dosud nezrealizované příležitosti a hrozby. Použití SWOT analýzy je velice všestranné a lze ji aplikovat kupříkladu na organizaci jako celek, konkrétní projekt, tým nebo určitou oblast. (Doležal a kol., 2016, s. 229)

Při sestavení SWOT analýzy se klade důraz na srozumitelnost, přehlednost, jednoznačnost. Kvalitně sestavená matice obsahuje pouze významné faktory, nikoliv faktory méně význačné. Doporučuje se jednotlivé údaje číselně označit a řadit dle jejich důležitosti. Poslední a zároveň nejvýznamnější krok v provedení efektivní analýzy představuje vyhodnocení zjištěných poznatků. Bez vyhodnocení má organizace k dispozici pouze seznam položek, který sám o sobě nic nevyovídá. Propojení předností, slabin, příležitostí a hrozeb organizace představuje účinný nástroj pro řízení. Nabízí se více možností, jak využít získaných hodnot. Prvním směrem, kterým se organizace může ubírat, znamená zaměřit se na silné stránky a tím maximálně využít nabízených příležitostí. Na druhou stranu je možno se zaměřit na minimalizaci slabých stránek a chopit se nabízených příležitostí. V kontextu hrozeb existují totožně jako u příležitostí 2 směry. Organizace může zamezit

hrozbám tím, že se zaměří na posílení silných stránek nebo na odstranění stránek slabých. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 86)

Analýza může být pouze tak kvalitní, jako jsou zdroje, ze kterých vychází. To platí systematicky i u pracovníků, kteří analýzu zpracovávají a následně hodnotí získaná data. Pokud se na tvorbě analýzy podílí zaměstnanci bez předchozích zkušeností a potřebných odborných znalostí, bude tomu odpovídat i kvalita vypracování SWOT matice. V tom případě předložená doporučení lze považovat za nevěrohodná. (Šafrová Drášilová, 2019, s. 86; Filip, 2019, s. 21)

## 2.2 Finanční analýza

Finanční analýza hodnotí finanční situaci organizace pomocí rozboru údajů získaných zejména z účetních výkazů. Finanční analýza obsahuje rozbor minulé i současné situace v organizaci včetně predikce vývoje do budoucna. Na základě vypracované finanční analýzy se připravují dokumenty, ze kterých vychází rozhodnutí o dalším fungování organizace. Účetnictví je s rozhodováním o budoucím směřování organizace velmi spjato, neboť exaktně zobrazuje údaje o finančních prostředcích. Získané informace z finanční analýzy mají všestranné využití. Na základě nich lze hodnotit vývoj organizace z minulosti až do současnosti. Finanční analýza poskytuje základ pro krátkodobé finanční plánování spojené s provozním chodem i pro dlouhodobý strategický rozvoj organizace. (Růčková, 2021, s. 9-10)

Hlavní zdroj pro zpracování finanční analýzy poskytují peněžní údaje obsažené v účetních výkazech organizace, mezi které spadá rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Nelze opomíjet ani význam výroční zprávy a v ní zahrnuté důležité informace. Není nutné se omezit pouze na vyjmenované účetní výkazy, ale jako vhodný zdroj dat může být i zpráva auditora, odborné ekonomické statistiky, prognózy a hodnocení, zprávy vedení apod. Kvalita získaných údajů reflektuje konečnou vypovídací schopnost finanční analýzy. (Knápková a kol., 2017, s. 18-19)

**Horizontální** analýza rozebírá údaje v účetních výkazech v čase. Analyzuje jejich vývoj a posuzuje položky z hlediska stability a přiměřenosti. Hodnotí, jak se jednotlivé hodnoty mění v časové linii. Analýza se vypracovává meziročně, mezi dvěma obdobími anebo za vícero období. (Scholleová, 2017, s. 167)



**Vertikální analýza** sleduje vývoj struktury majetku, kapitálu i tvorby výsledku hospodaření. Posuzuje, zda dochází ke změnám jednotlivých položek v účetních výkazech vzhledem k základní veličině. Použitím vertikální analýzy získá uživatel přehled o podílu jednotlivých položek majetku organizace vůči celkovému majetku, podílu jednotlivých položek pasiv na celkových zdrojích financování a podílu jednotlivých údajů výsledovky na celkových tržbách. (Scholleová, 2017, s. 167)

**Ukazatele zadluženosti** posuzují poměr vlastních zdrojů ke zdrojům cizím a určují úroveň rizika, která vychází ze struktury zdrojů financování. Obecně platí, čím větší zadluženost, tím organizace nese vyšší riziko. Ovšem jistý poměr využívání cizích zdrojů k financování se jeví jako užitečný, neboť cizí zdroje jsou levnější než zdroje vlastní. Vůbec nejdražší způsob zdrojů krytí představuje vlastní kapitál. V kontextu cizích zdrojů jsou levnější variantou krátkodobé cizí závazky. Z pohledu riskantnosti se řadí vlastní kapitál mezi nejbezpečnější možnost financování. Každá organizace by měla volit co nejoptimálnější finanční strukturu. (Knápková a kol., 2017, s. 87)

Mezi ukazatele zadluženosti patří například:

- **Celková zadluženost** =  $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$
- **Míra zadluženosti** =  $\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$
- **Úrokové krytí** =  $\frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$
- **Koeficient samofinancování** =  $\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva (Pasiva)}}$
- **Stav kapitalizace** =  $\frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Stálá aktiva}}$

(Knápková a kol., 2017, s. 88-91; Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 104)

**Ukazatel autarkie** nahrazuje v municipální sféře ukazatel rentability, který hodnotí soběstačnost organizace pomocí poměru výnosů z hlavní činnosti a nákladů z hlavní činnosti. Při výpočtu autarkie je možno zvolit mimo výnosů a nákladů i příjmy a výdaje organizace. Pokud výsledky převyšují hodnotu 1, znamená to, že výnosy jsou vyšší než náklady a organizaci lze vyhodnotit jako soběstačnou. Ukazatel rentability poměřuje dosažený zisk vůči tržbám. Z toho důvodu není příliš vhodná aplikace na municipální jednotky, pro které není primárním cílem dosahování zisku, nýbrž vyrovnanost rozpočtu. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 112; Kraftová, 2002, s. 105)

Pokud municipální jednotka vykonává hospodářskou činnost, je možno aplikovat ukazatel rentability právě na vedlejší činnost. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 112; Kraftová, 2002, s. 105)

Výpočet ukazatele autarkie:

- $$\text{Autarkie} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklady z hlavní činnosti}} \times 100$$

(Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 112)

### Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity posuzují schopnost organizace uhradit krátkodobé závazky. Základní poměr tvoří jednotlivé položky oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Ve své podstatě se poměřují prostředky, kterými lze hradit závazky s tím, co je nutno uhradit. (Knápková a kol., 2017, s. 93)

Ukazatel běžné likvidity vyjadřuje poměr oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Pro přesnější výsledné hodnoty se doporučuje očistit oběžná aktiva o neprodejní zásoby, neboť daná položka se nepodílí na likviditě organizace. Do výpočtu by se neměly zahrnovat také pohledávky po splatnosti a nedobytné pohledávky. (Knápková a kol., 2017, s. 94) Pro výpočet pohotové likvidity se do čitatele dosazují oběžná aktiva očištěná o zásoby. Dále mohou být od oběžného majetku odečteny dlouhodobé pohledávky. Okamžitá likvidita zahrnuje výhradně nejvíce likvidní položky ze struktury oběžného majetku. Ukazatel poměřuje peněžní prostředky vůči krátkodobým závazkům. (Růčková, 2021, s. 60-63)

Ukazatel likvidity lze u municipálních jednotek interpretovat podobně jako u podnikatelské sféry. Při výpočtu je vhodné důkladně zvážit, které položky krátkodobých cizích zdrojů budou součástí výpočtu. (Otrusinová a Kubíčková, 2011 s. 116)

Mezi ukazatele likvidity patří:

- $$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$
- $$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{KFM} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$
- $$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{KFM} + \text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

(Knápková a kol., 2017, s. 94-95)

### Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují přehled o hospodaření s aktivy a jejich jednotlivými položkami včetně posouzení vztahu vzhledem k likviditě. Využitím daných ukazatelů je možno najít odpověď na otázku, jestli organizace dostatečně efektivně využívá své vložené prostředky. (Růčková, 2021, s. 75)

Mezi dané ukazatele patří:

- Obrat aktiv
- Obrat dlouhodobého majetku
- Doba obratu zásob
- Doba obratu pohledávek
- Doba obratu závazků

(Knápková a kol., 2017, s. 107-109)

### 2.3 Balanced Scorecard

V soukromém i veřejném sektoru se v rámci strategického řízení organizací stává uplatňovaným základním modelem **Balanced Scorecard** neboli metoda vyváženého scóre. Model BSC je založen na názoru, že zaměstnanci a zákazníci nejvíce ovlivňují výkon organizace v dlouhém časovém horizontu. Celý princip metody se skládá z několika perspektiv, přičemž se nezohledňuje pouze finanční stránka organizace. (Holečková a Hyršlová, 2018, s. 19)

O metodě Balanced Scorecard se poprvé zmínili autoři Kaplan, profesor účetnictví na Harvardské univerzitě, a Norton, konzultant z Bostonu, ke konci 20. století. Koncept BSC vznikl jako nový nástroj pro efektivnější procesní řízení. Hlavním podnětem pro vytvoření zcela nového konceptu hodnocení podniku byl nedostatečně využitý potenciál hodnocení výkonnosti organizace. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 441; Řepa, 2012, s. 62, Niven, 2003, s. 14)

Kaplan s Nortonom vůbec poprvé představili koncept metody Balanced Scorecard veřejnosti v odborném článku. Obsah článku pojednával o výzkumu ve společnostech, které byly při tvorbě hodnoty závislé na nehmotných aktivech. Norton s Kaplanem na základě provedeného výzkumu tvrdili, že pokud mají podniky dostat maximální hodnotu investic

do nehmotných aktiv, musí současně dojít ke sloučení totožných aktiv do výkonnostního systému měření. (Niven, 2014, s. 1)

Do té doby se pro hodnocení využívala zejména finanční data, jejichž analýzy vychází z minulého období, ale už nenabízí dostatečný podklad pro odhadování a hodnocení podnikové budoucnosti. Z toho důvodu v 90. letech 20. století provedli Kaplan s Nortonem rozsáhlou studii mnoha společností, kdy cílem bylo nalezení nových, efektivnějších metod měření výkonnosti. Ke komplexnímu hodnocení výkonnosti se mimo finanční stránku přidávají i nefinanční aspekty. Spojení finančních měřítek s nefinančními podává ucelený vyvážený pohled. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 441; Řepa, 2012, s. 62, Niven, 2003, s. 14)

Niven (2003, s. 15) popisuje Balanced Scorecard jako předem stanovená měřítka vycházející přímo ze samotné strategie organizace. Využitím vybraných měřítek organizace dosáhne vytyčených cílů nejen v procesním řízení a výkonnosti, ale i vůči svým zaměstnancům a externím stranám.

Autoři Kaplan a Norton utvořili podstatu modelu BSC na 2 odlišných typech ukazatelů. Tzv. ukazatelé předstihu se orientují na budoucí vývoj organizace. Předmět jejich analýzy netvoří předchozí události, ale zaměřují se na budoucnost. To, v jaké míře bude organizace úspěšná či neúspěšná, závisí právě na zmíněném ukazateli. Na druhou stranu se nesmí opomíjet i další ukazatel, tzv. ukazatel zpoždění. Již z názvu lze odvodit, že tento ukazatel analyzuje minulost a v souvislosti s ukazatelem předstihu poskytuje obraz o následcích. (Knápková a kol., 2017, s. 17)

Koncept Balanced Scorecard navrhli autoři jako metodu schopnou se přizpůsobit měnícím se podmínkám v čase. Metoda Balanced Scorecard se postupem času neustále zdokonaluje. Díky jejímu univerzálnímu použití ji do svého procesního řízení začleňuje stále více různých typů organizací. Využití BSC lze pozorovat v oblasti podnikání, průmyslu, u státních i neziskových organizací. Více než polovina velkých organizací na území Evropy, Asie a USA aktivně začleňuje do řízení praktiky BSC. (Balanced Scorecard Institute, 2022; Niven, 2014, s. 22)

Podniky v soukromém sektoru staví do popředí finanční perspektivu, kdy sledují generování zisku a výsledky vůči svým akcionářům. Toto tvrzení ale nelze použít pro veřejnou sféru. Zde se organizace účelně soustředí na uspokojení potřeb občanů, což považují za svou misi. Avšak nabízí se otázka, kdo tvoří oblast zákazníků v neziskových a státních organizacích. Metoda BSC k odpovědi na zmíněnou otázku uživatele nenutí, neboť v rámci poskytování

veřejných služeb se jedná o velmi široké spektrum zákazníků. Každý zákazník a jeho uspokojení potřeb se podílí na úspěchu organizace. Odlišné skupiny zákazníků budou mít s největší pravděpodobností i odlišná opatření v jednotlivých perspektivách BSC. (Niven, 2003, s. 34)

Procesní řízení organizací ve veřejném sektoru je často spojováno s dodržáním principu 3E. To znamená, účelné, hospodárné a efektivní zajištění spokojenosti zákazníků (občanů). Důraz se klade na kvalitní procesní výsledky v souladu s danými měřítky, efektivní využití zdrojů a zvyšování výkonnosti celé organizace. Měření a vyhodnocování výkonnostních ukazatelů představuje důležitou součást řízení nejen organizací v soukromé ale i veřejné sféře. V zahraničí byly vládní a neziskové organizace mezi prvními, které začaly s implementací této metody. (Analýza využívání metod kvality ve veřejné správě, 2016, Parmenter, 2020, s. 4)

### 2.3.1 Hlavní perspektivy

Koncept BSC obsahuje celkem 4 dílčí oblasti, které na sebe vzájemně navazují a tvoří celou podstatu této metody. Mezi zmíněné oblasti metody BSC patří:

1. **Finanční perspektiva**
2. **Zákaznická perspektiva**
3. **Interní procesy**
4. **Perspektiva učení se a růstu** (Vochozka a kol., 2021, s. 241)



Obrázek 1 Perspektivy BSC  
(Vochozka a kol., 2021, s. 241)

Implementace metody BSC se vždy formuje podle potřeb a cílů konkrétní organizace. V procesu začleňování praktik BSC do procesu řízení hraje roli i to, zda se jedná o veřejný či soukromý sektor. Podniky v soukromé sféře si kladou za cíl maximalizaci tržní hodnoty a generování zisku. Naproti tomu posláním veřejného sektoru je zajištění potřeb veřejnosti. Z toho důvodu se ve veřejné sféře bude způsob použití BSC mírně lišit od toho v sektoru podnikatelském. (Balanced Scorecard Institute, 2022)

Ve veřejném sektoru je z výše uvedeného důvodu mírně zavádějící finanční perspektiva. Pro své potřeby si organizace mohou upravovat názvy jednotlivých perspektiv i kroků. Například v neziskové sféře se nabízí místo pojmu „finanční perspektiva“ pojem „finanční správa“. Dále v případě soukromé sféry se hojně využívá pojem „zákazníci“, kdežto veřejný sektor je spíše spjatý s občany. (Balanced Scorecard Institute, 2022)

Analýza **finanční perspektivy** organizace využívá v praxi řadu technik, pomůcek a ukazatelů. Hodnotí se tzv. tradiční ukazatele, mezi které patří, jaký zisk organizace v průběhu sledovaného období byla schopna vyprodukovat a poměr výnosů a nákladů. Ukazatel cash flow také spadá do předmětu hodnocení finanční výkonnosti organizace. Hojně se využívá finanční analýzy a jejich poměrových ukazatelů. Obvykle se zaměřuje na ukazatel likvidity a zadluženosti. V neposlední řadě se využívají techniky pro zhodnocení uskutečněných investičních činností. (Tomek a Vávrová, 2014, s. 340)

Niven (2014, s. 7) popisuje finanční perspektivu jako kritickou. Opírá se tím o následující argument. Pokud se organizace zaměří na ostatní perspektivy, povede toto zaměření ke zvýšení kvality poskytovaných výrobků a služeb, spokojenosti zaměstnanců a zákazníků (občanů). Pokud se ale zároveň nezlepší hodnoty finanční oblasti, má dosažení výsledků v rámci ostatních perspektiv pouze omezenou hodnotu.

V rámci **zákaznické perspektivy** organizace svou činností vytváří hodnoty pro zákazníky, občany, klienty a další zainteresované strany. Předmět hodnocení spočívá ve spokojenosti zákazníků. Zohledňují se i další faktory jako jejich struktura či změna preferencí. (Řepa, 2012, s. 62)

Niven (2014, s. 4-5) uvádí ve své knize základní otázky v orientaci na zákazníky. Každá organizace by měla umět nalézt odpovědi, na koho svou činnost zaměřují, co očekávají zákazníci od organizace a co činí pro organizaci hodnotu při poskytování služeb zákazníkům. Organizace mají na výběr ze tří disciplín, kdy si vždy zvolí jednu, na kterou svoji činnost zaměří. Organizace se mohou zaměřit na provozní dokonalost,

produktové vedení nebo intimitu zákazníka. Provozní dokonalostí se myslí orientace na nízkou cenu a bezproblémový chod organizace. Produktové vedení znamená nepolevování v oblasti inovací a zlepšování nabízených výrobků či služeb. Poslední disciplína zvaná intimita zákazníka se zabývá budováním a udržováním dlouhodobého vztahu se zákazníky.

**Interní procesy** společně s **perspektivou učení se a růstu** zajišťují dosažení cílů stanovených ve finanční a zákaznické perspektivě. Na základě této perspektivy je postavena celá metoda BSC. Kvalitní řízení v rámci interních procesů zajišťuje stanovení směrodatného souboru určitých cílů. V první řadě je třeba poskytovat produkty, které tvoří hodnotu nejen pro organizaci, ale zároveň i pro zákazníky. Dalším rozhodným bodem jsou nižší náklady na produkci výrobků, což úzce souvisí s finanční perspektivou. Interní procesy se dále rozlišují z časového hlediska na krátkodobé (do 1 roku), střednědobé (do 2 let) a dlouhodobé. (Fotr, 2017, s. 89-90; Niven, 2014, s. 7)

V závislosti na lhůtě plnění se poté jedná o procesy procesní, obchodní a inovační. Perspektiva učení se a růstu se zabývá třemi hlavními oblastmi, na které by se organizace měla zaměřit, a to na: lidské, informační a organizační zdroje. V první řadě musí být zajištěn dostatečný počet kompetentních, talentovaných pracovníků mající potřebné dovednosti pro účinnou realizaci. V současné moderní době se organizace stále více spoléhají na informační technologie. (Fotr, 2017, s. 89-90; Niven, 2014, s. 7)

## 2.4 Postup při zavedení metody

Proces implementace BSC zahrnuje postupně několik kroků, jež na sebe vzájemně navazují. Autoři se v odborné literatuře ve výčtu mírně odlišují, ale podstata zůstává zachována. Kupříkladu Srpová a kol. (2010, s. 136) uvádí následující kroky:

1. **Stanovení strategických cílů**
2. **Vzájemné propojení cílů**
3. **Určení měřítek**
4. **Zavedení a realizace projektů**
5. **Využívání metody BSC v běžném provozu**

Určení strategických cílů předchází vytvoření záměru, jakým se chce organizace v nastávajících letech ubírat. Pro efektivní a kvalitní záměr je zcela zásadní aktivní účast top managementu. V tomto případě se nedoporučuje pomoc externích stran. Výstup dokumentu spočívá v nastavení, kam chce organizace v dlouhém časovém měřítku směřovat. (Doležal a kol., 2016, s. 338-339)

Správně nastavená strategie povede organizaci k průlomovým výsledkům. Autoři navrhli metodu Balanced Scorecard tak, aby zajistili určení efektivní strategie využitím navržených cílů, opatření a iniciativ. Zvolené cíle se dále objevují na strategické mapě, kde dochází k transformaci na výkonnostní měřítko. (Niven, 2014, s. 11)

Tvorba i implementace strategie je časově náročná. Vytvoření strategie se promítne do několika měsíců, zatímco samotná implementace je otázkou let. Na strategii a strategickém plánu se nejčastěji podílí tým kompetentních pracovníků. (Fotr, 2017, s. 41)

Při zavedení modelu BSC je zapotřebí **stanovení strategických cílů**. Základ stanovení cílů vychází ze strategie celé organizace, která poskytuje pro určení cílů hlavní podporu. Záměr, čeho plánuje organizace dosáhnout, se mimo jiné stanovuje i pro konkrétní oblasti. Přičemž se nejedná pouze o finanční oblast, ale i zákazníky, zaměstnance a interní procesy. (Srpová a kol., 2010, s. 136)

Pro zajištění efektivnosti strategických cílů se klade důraz na srozumitelnost, zřetelnost a jednoduchost pro veškeré účastníky podílející se na procesním řízení. Určení ukazatelů výkonnosti musí být jasné a obzvláště musí být měřitelné. (Srpová, 2010, s. 136)

V praxi se často při zavedení metody BSC využívají tzv. strategické mapy. Tyto mapy vykreslují vzájemné vztahy mezi stanovenými strategickými cíli a měřítky organizace. Tvorbě strategické mapy předchází důsledné určení strategie organizace. Existuje mnoho podob grafického zobrazení strategických map, kdy každá organizace si ji tvoří dle vlastních potřeb a měřítek. (Máče, 2018, s. 761)

Zpracování strategických map nahrazuje v určité míře jisté nedostatky konceptu Balanced Scorecard, které spočívají v nedostačujícím propojení všech perspektiv. Současně ale uchovávají veškeré výhody. (Fotr, 2017, s. 84)

Sestavení strategické mapy v rámci metody Balanced Scorecard respektuje všechny jednotlivé perspektivy. Prvotně se bere v úvahu finanční perspektiva, ze které celá konstrukce strategické mapy vychází. Pověřeni pracovníci se zde rozmyšlejí nad tím, jaké finanční ukazatele a měřítko vystihují organizaci. Po zpracování charakteristik finanční



perspektivy se přechází na zákaznickou perspektivu. V daném kroku se analyzuje například spokojenost zákazníků (občanů). Nakonec pozornost přechází na interní procesy a perspektivu učení se a růstu. (Janišová a Křivánek, 2013, s.87)

Charakteristika dílčích perspektiv konceptu Balanced Scorecard slouží k vytvoření tzv. „stavebních kamenů“. Znamená to rozpadnutí charakteristických rysů do vícero podrobnějších znaků v rámci každé perspektivy. S těmito stavebními kameny se dále pracuje. Postupuje se směrem nahoru od perspektivy učení se a růstu až postupně k finanční perspektivě. Ke grafickému znázornění se v praktickém použití využívají šipky, které spojují znaky jedné perspektivy s příhodnými znaky další perspektivy. Pokud nastane situace, kdy není možné spojit dílčí znak níže položené perspektivy se znakem ve výše položené perspektivě, je nutné tento kritický bod přepracovat. Není možné, aby schéma strategické mapy obsahovalo stavební kámen, na který nenavazuje další výše postavený. (Janišová a Křivánek, 2013, s.87-88)

Janišová a Křivánek (2013, s. 88) uvádí ve společné knize praktický příklad, který lze aplikovat na každou organizaci – školení zaměstnanců vede ke snížení nákladů, neboť dobře zaškolení pracovníci pracují efektivněji a odvádějí kvalitnější práci, čímž dochází ke snížení celkových nákladů.

## 2.5 Key Performance Indicators

Key Performance Indicators – klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) vycházejí z metody Balanced Scorecard – metody vyváženého scóre, která byla charakterizována v předešlé podkapitole této diplomové práce. Výchozími KPI jsou stanovené hodnoty v rámci strategických cílů, jež si organizace sama určila a učinila rozhodnutí k jejich dosažení. (Janišová a Křivánek, 2013, s. 94)

Klíčové ukazatele výkonnosti představují klíčové faktory vedoucí k úspěchu organizace. V odborné literatuře jsou charakterizovány jako vyvážený ukazatel mezi tzv. vedoucími a zaostávajícími indikátory. Slouží k efektivnímu a kvalitnímu sledování chodu a výkonnosti organizace, mohou se zaměřit i na sledování konkrétního projektu. Analyzují, jak efektivně a účelně organizace využívá své zdroje. Poskytují srovnání v čase o vývoji výkonnosti organizace a měří míru proběhlých změn. KPI mají nefinanční charakter a jsou podrobeny neustálému pozorování jejich vývoje. Pověřeným orgánem správy klíčových ukazatelů je vždy TOP management. Kroky učiněné vrcholovými pracovníky se opírají o stanovené KPI a získané výsledky. Ukazatelé se podílí na měření míry odpovědnosti zaměstnanců

i týmu pracovníků. Upřesňují činnosti, které jsou od pracovníků organizace žádoucí. Význam KPI se promítne v rámci celé organizace. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 243; Parmenter, 2020, s. 12)

Při implementaci KPI do procesu řízení organizace je zapotřebí se držet několika pravidel a doporučení, jež zamezí určení opatření, která nebudou fungovat. Jak již bylo jednou zmíněno, je zapotřebí důkladně vybrat tým, jež bude schvalovat navržená doporučení. Členové týmu musejí být perfektně zaškolení v oblasti managementu a oblasti řízení. Klíčem k efektivnímu řízení výkonnosti je porozumění kritických faktorů, které představují klíč k úspěchu. (Parmenter, 2020, s. 5)

Ve veřejné správě se ukazatele výkonnosti zvláště rozdělují na ukazatele, jejichž předmětem hodnocení je tzv. „front office“. Jedná se o veřejné služby poskytované občanům a podnikům. Další bod tvoří „middle office“, který označuje funkci státu, jež zajišťuje podporu svým obyvatelům. Dále se výkonnostní ukazatele dělí na ty, které měří provozní činnosti veřejných orgánů, jež jsou nepostradatelné pro zajištění služeb v oblasti front office. Zde se hovoří o tzv. „back office“. (Řízení vybraných oblastí veřejné správy pomocí KPI, 2013)

V souladu se získanými zahraničními zkušenostmi a podmínkami České republiky stanovili autoři publikace výčet základních oblastí, jež by měly podléhat měření výkonnosti v rámci back office. Součástí porovnání by měla být oblast financí, nákupu, personalistiky, informačních technologií, administrativy a právních služeb. (Řízení vybraných oblastí veřejné správy pomocí KPI, 2013)

Klíčové ukazatele výkonnosti se dělí na 4 různé typy, se kterými je možné se v praxi setkat a uplatňovat je. Tyto zmíněné kategorie jsou součástí 2 velkých skupin, které se rozdělují jako:

- Výsledkové ukazatele (Result Indicators)
- Ukazatele výkonnosti (Performance Indicators)

(Parmenter, 2020, s. 3)

**Key Result Indicators (KRI)** zobrazují výkony sledované jednotky dle předem určených kritérií, nejčastěji v delším časovém rozmezí. KRI podávají přehled o aktivech organizace. Také poskytují informace o míře spokojenosti zaměstnanců apod. Mezeru mezi KRI

a samotnými KPI doplňují jednotlivé ukazatele hodnotící výstup (Result Indicators) a výkonnost organizace (Performance Indicators). (Popesko a Papadaki, 2016, s. 242)

Výsledkové ukazatele byly často chybně chápány jako klíčové ukazatele výkonnosti. V průběhu stanoveného období tvoří výsledek akce uskutečněné mnoha týmy a zároveň jsou výbornými souhrnnými měřítky. KRI vždy poskytují výsledky z již proběhlého období. Příkladem klíčových výsledkových ukazatelů ve veřejném sektoru může být například včasná realizace infrastrukturních projektů. (Parmenter, 2020, s. 5)

Ministerstvo financí České republiky uveřejnilo, na svých webových stránkách v sekci finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy, klíčové analytické ukazatele. Ze zmíněných ukazatelů vychází i publikace vydaná Národní ekonomickou radou vlády (NERV), jež se zaměřuje na řízení pomocí KPI ve veřejné správě. (Ministerstvo financí České republiky, 2022; Řízení vybraných oblastí veřejné správy pomocí KPI, 2013)

Klíčové analytické ukazatele:

1. Mzdová náročnost
  - 1.1. Interní mzdová náročnost
  - 1.2. Externí mzdová náročnost
2. Provozní nákladovost
3. Majetková nákladovost
  - 3.1. Majetková provozní nákladovost
  - 3.2. Majetková energetická nákladovost

(Ministerstvo financí České republiky, 2022; Řízení vybraných oblastí veřejné správy pomocí KPI, 2013)

### 2.5.1 Metoda SMART

Při sestavování klíčových ukazatelů výkonnosti by jednotlivé ukazatele měly odrážet charakteristiky tzv. metody SMART:

- Specific – specifické
- Measurable - měřitelné
- Achievable - dosažitelné

- **Realistic** - reálné
- **Timely** – časově ohraničené (Depoo, Urbancová a Šnýdrová, 2020, s. 29)

KPI by měly být specifické a konkrétní. Měly by odrážet určitý cíl, kterého v rámci předem vymezeného časového horizontu si organizace stanovila dosáhnout. Vybrané ukazatele musejí být měřitelné. Pokud by pracovníci určili metriky, které nejsou měřitelné, nemohla by organizace sledovat, zda a v jaké míře plní strategické cíle. Dalším významem může být smysluplnost (**Meaningful**) nebo říditelnost (**Manageable**). Pro dosažení uspokojivých viditelných výsledků je zapotřebí, aby cíle byly pro organizaci dosažitelné a realistické. Pro klíčové ukazatele výkonnosti je zapotřebí určení časově ohraničeného rámce.

V odborných publikacích autoři častokrát rozšiřují koncept metody SMART o další 2 vlastnosti, které by měly charakterizovat sledované KPI a vzniká tak metoda SMARTER:

- **Evaluate** – hodnotitelný.
- **Rewarding** – opakovaně hodnotitelný

(Metodika, kompetence, kvalita, kvalifikace, sebekoncepce pro neformální vzdělání, 2012)

## 2.6 Ostatní manažerské metody

Kapitola obsahuje výčet vybraných manažerských metod možných aplikovat pouze na veřejný sektor a dále i metody, jejichž univerzální podstata umožňuje aplikaci v soukromé i veřejné sféře.

### 2.6.1 Benchmarking

**Benchmarking** je metoda založena na srovnání libovolných kritérií, oblastí a systémů, jejíž cíl spočívá ve zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Nastavení sledovaných parametrů je individuální a záleží na konkrétní organizaci, co bude předmětem hodnocení. Součástí procesu tvoří důsledné zpracování marketingové analýzy, finanční analýzy, SWOT analýzy apod. Univerzální využití zaručuje uplatnění i ve veřejné sféře. V knize Tvorba strategie a strategické plánování rozdělují její autoři implementaci benchmarkingu do čtyř hlavních oblastí, a to:

1. **Plánování**
2. **Sběr dat a analýza dat**
3. **Gap analýza**

#### 4. Realizace opatření (Fotr a Souček, 2020, s. 53; Otrusinová, 2011, s. 9)

První krok procesu benchmarkingu tvoří výběr sledovaných oblastí organizace. S tím souvisí vytvoření týmu zodpovědnými pracovníky a zvolení subjektů z externího okolí organizace, se kterými budou výsledky porovnány. Následuje vybrání vhodné metody, získání potřebných informací a samotný sběr dat. Poté jsou zjištěné poznatky předmětem srovnání s vybranými externími společnostmi a zaměřeními. Ve třetím stádiu je nutno vložit návrhy na opravná řešení do plánů a řízení organizace. Aktivní dodržování nastavených opatření se průběžně sleduje. Opatření je možno v procesu měnit tak, aby co nejvíce vyhovovala aktuálním podmínkám společnosti. V momentě, kdy organizace dosáhne znatelně zlepšených výkonů v procesech, ve kterých před zavedením metody zaostávala, jedná se o efektivní použití modelu benchmarkingu. Organizace se stává vedoucím činitelem ve vybrané sféře a konkuruje ostatním společnostem. (Fotr a Souček, 2020, s. 53)

Za předpokladu, že pro vyhodnocení benchmarkingu byla zvolena správná data, by konečné rozhodnutí manažerů mělo vést ke snížení nákladů (zvýšení výnosů), stanovení lépe formulovaných a složitějších cílů, růstu spokojenosti zákazníků (občanů) apod. Nespornou výhodou je získání přehledného srovnání vytyčených oblastí s externím okolím, kdy se účetní jednotka neomezuje pouze na prostředí interní. Uživatel aplikováním benchmarkingu nezíská přesný návod, co má být uděláno. Na základě získaných informací jsou vedoucí pracovníci schopni stanovit účinný postup, který ve svém důsledku povede ke zlepšení řízení výkonnosti. (Popesko a Papadaki, 2016, s. 195-196)

Použití metody Benchmarkingu se v soukromém a veřejném sektoru fakticky příliš neliší. Rozdílem může být povinnost zveřejňovat informace, jelikož organizacím v podnikatelské sféře žádná zákonná norma neukládá zveřejňovat poznatky získané na základě této techniky. Svým způsobem lze tyto informace chápat i jako obchodní tajemství firmy. Naproti tomu organizacím ve veřejném sektoru tuto povinnost zákon ukládá. Na základě uvedeného rozdílu se benchmarking rozděluje na interní a externí. Odborní autoři také poukazují na fakt, že ne všechny typy benchmarkingu lze shodně využít i ve veřejné správě. Veřejný sektor je z převážné části tvořen lidskými službami, pro které je charakteristická nejednoznačnost, proměnlivost a složitost. Procesní benchmarking pak požaduje systematické porovnání unikátních a složitých systémů. Nutností je správné nastavení porovnávacích kritérií, aby výsledek metody neměl opačný efekt, než je žádoucí. (Milosevic, Djuric, Filipovic a Ristic, 2013)

V současné době představuje metoda Benchmarking přední techniku v řízení výkonnosti organizace. Jedná se o populární nástroj, který nachází uplatnění především v zahraničí. Přestože povědomí u českých manažerů o zmíněné metodě stoupá, přistupují organizace v České republice k aplikování spíše sporadicky. Podobný přístup jako v České republice lze sledovat i na Slovensku. Na domácím trhu také chybí instituce, které by zaškolovaly a poskytovaly odborné poradenství. Hlavním důvodem, proč si podniky na našem území zatím neosvojily danou metodu je dle Ing. Milana Trčky skutečnost, že malé organizace jsou v převážné většině spojeny s malými zdroji a na druhé straně velké podniky se zabývají pouze hodnocením interní výkonnosti bez dalšího širšího porovnání se svým okolím. (Vochozka a kol., 2020, s. 142-143)

S implementací metody benchmarkingu souvisí i zveřejňování údajů, které slouží pro srovnání výkonnosti v rámci územních samosprávných celků. V jednotlivých evropských zemích jsou tyto informace a jejich srovnání zveřejňovány různými ministerstvy či profesními asociacemi. V České republice tvoří metodiku pro srovnání výkonnosti obcí a měst Benchmarkingová iniciativa 2005. V současné době je do projektu zapojeno takřka 90 obcí s rozšířenou působností. (Provazníková, 2015, s. 249-250)

## 2.6.2 Místní Agenda 21 (MA21) a projekt Zdravé město

**Místní agenda 21** vznikla jako nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na regionální i místní úrovni. Vůbec poprvé byl tento název přednesen na Světovém summitu o životním prostředí a rozvoji v Rio de Janeiro v roce 1992. Podstata MA21 není založena pouze na vedení a hospodaření místních a regionálních úřadů v kontextu dlouhodobého udržitelného rozvoje. Učení environmentálnímu myšlení a postoji představuje významnou část celého procesu MA21. Apeluje na změnu jejich spotřebního chování. (Pavlík, 2014, s. 127)

Ekonomický, sociální a ekologický (environmentální) pilíř tvoří podstatu udržitelného postoje. Veškeré rozměry by se měly podílet na environmentálním rozvoji rovnoměrně. Dlouhodobá vyváženost jednotlivých pilířů vede k tvorbě základny, která přispívá ke zvyšování kvality života obyvatel. Charakteristikou moderní doby je konzumní způsob vedení života. V rámci efektivního fungování uvedených pilířů se proto klade důraz na změnu neudržitelného chování. Každé učiněné rozhodnutí poji důsledek – negativní či pozitivní. (Půček a Koppitz, 2012, s. 129-130)

**Asociace Národní síť Zdravých měst České republiky** poskytuje zapojeným městům, obcím a regionům metodickou podporu v oblasti strategického rozvoje. Napomáhá v získávání finančních podpor, nejčastěji ve formě dotací. Aktuálně se do NSZM aktivně zapojilo 136 členů. Z toho ve Zlínském kraji 10 měst a obcí (Uherský Brod, Kroměříž, Halenkov, Huslenky, Rožnov pod Radhoštěm, Police, Valašské Meziříčí, Vsetín, Valašské Klobouky, Krhová) a 3 mikroregiony (Kroměřížsko, Valašskomeziříčsko-Kelečsko, Střední Vsetínsko). (Provazníková Romana, 2015, s. 252-253; Národní síť zdravých měst ČR, 2022)

Členství má dle oficiálních webových stránek pozitivní vliv na 58 % celkové populace České republiky. Stále častější zapojení krajů představuje velký přínos pro oblast dlouhodobého udržitelného rozvoje v rámci vyšších územních celků. Využívané metody při zvyšování kvality veřejné správy se dělí na tzv. tvrdé a měkké metody. Mezi tvrdé indikátory patří stanovení parametrů v rámci zákonných předpisů. Mezi měkké metody spadá například metoda benchmarkingu, Balanced Scorecard, CAF apod. (Provazníková Romana, 2015, s. 252-253; Národní síť zdravých měst ČR, 2022)

Předmět analýzy obsahuje 10 základních témat, jejichž hodnocením se zabývá Audit udržitelného rozvoje. Pro zajištění transparentnosti následuje po auditu oponentura zkušených hodnotitelů, kteří mají potřebné odborné předpoklady.

#### **Deset oblastí místní Agendy 21 upravené pro Českou republiku:**

- Správa věcí veřejných a územní rozvoj
- Životní prostředí
- Udržitelná spotřeba a výroba
- Doprava a mobilita
- Zdraví
- Místní ekonomika a podnikání
- Vzdělávání a výchova
- Kultura a volný čas
- Sociální prostředí
- Globální odpovědnost

(Metodika hodnocení udržitelných měst, 2020)

### 2.6.3 ISO normy

**Standardy ISO 9000+** upravují hodnocení řízení jakosti. Požadavky v rámci daného standardu jsou univerzální a mohou být aplikovány na jakoukoli organizaci, různé velikosti, zaměření nebo sféry. Poslední aktualizace standardu proběhla v roce 2015. V rámci ISO 9000+ je nejvíce diskutovaným standard ISO 9001. Princip spočívá v usměrňování činnosti úřadů a zdokonalování procesního přístupu v řízení kvality. Pro získání certifikátu jsou organizace každoročně podrobeny přezkoumání činnosti akreditovaným auditorem. (Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích, 2017)

**Standard ISO 14001** – Environmentální management spadá podobně jako předchozí zmiňovaný standard do kategorie, který lze využít pro hodnocení řízení kvality nejen v oblasti veřejné správy. Dodržení stanovených závazných kritérií má za cíl vyústit ve vytvoření účinného efektivního systému tzv. environmentálního managementu. Motivací pro řídící pracovníky, jejich zaměstnance i externí subjekty je pozitivní dopad na environmentální prostředí. Změny klimatu, znečištění ovzduší se dá pozorovat celosvětově. Pro zajištění efektivnosti standardu řady 14000+ musí být nástroje environmentálního managementu přijímány na globální úrovni. Pouhá lokální změna se jeví jako nedostačující. (International Organization for Standardization, 2022)

Ostatní významné požadavky na řízení kvality veřejné správy obsahuje norma **OHSAS 18001** - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, **ISO/IEC 27000** Systém managementu bezpečnosti informací a **ISO 50001** Systém energetického managementu. (Kvalitní správa, 2022)

Právní rámec pro řízení jakosti ve veřejném sektoru upravuje v České republice **Program Národní politiky podpory jakosti a Rada kvality České republiky**. (Provazníková, 2015, s. 252) Rada kvality ČR pomáhá k vedení a vývoji tzv. Národní politiky kvality jako inovativní orgán vlády ČR. Přispívá svým řízením ke zvýšení kvality procesních systémů uvnitř podnikatelské i nepodnikatelské sféry. S tím souvisí i Národní program česká kvalita, jehož posláním je zajištění celoplošného systému poskytující kvalitní výrobky i služby spotřebitelům. Podle oficiálních internetových stránek se do programu aktuálně řadí 22 značek. Pro účast v programu musí obchodní značka naplnit stanovená měřítká, jako ověřenou nadstandardní kvalitu poskytovaných výrobků. (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2022)



#### 2.6.4 Metodika EFQM

Počátečním krokem pro založení neziskové organizace **European Foundation for Quality Management** se stala společná myšlenka předních evropských organizací pro vytvoření jednotného modelu řízení jakosti. Zrození metody stálo na nesčetných odborných zkušenostech 14 podnikových gigantů, kteří se díky svému úspěšnému letitému působení na trhu podělili o zkušenosti. Díky nim se i v současné době řadí mezi jedny z nejvíce úspěšných společností v celosvětovém měřítku. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 514)

V každé části lze dosáhnout maximální bodové hranice 500 bodů. První skupina obsahuje měřítko, která určují způsob chování organizace vůči svým činnostem. Pokud podnik získá plný počet bodů (tj. 100) v oblasti vedení, má se za to, že firemní cíle a záměry jsou stanoveny strategicky, naplňují se v předem stanovených termínech a podmínkách, vývoj organizace se stále posouvá a existují procesy pro efektivní motivaci zaměstnanců. Pro úspěšné získání bodů v ostatních oblastech se sledují procesní systémy, klade se důraz na udržení i rozšíření dobrých vztahů s externími subjekty. Filozofie organizace ctí základní morální i etické hodnoty apod. (Kubíčková a Rais, 2012, s. 25-26)

Ve své podstatě slučuje model EFQM 3 základní elementy: sebehodnocení, principy, které určují základní rámec fungování organizace a logické schéma RADAR. Hodnocení podle logiky RADAR představuje efektivní prostředek pro posouzení řízení organizace. Překročení pomyslné hranice 500 bodů z maximálních možných 1000 se považuje za excelentní výkon. (Váchal a Vochozka, 2013, s. 516)

#### 2.6.5 Metodika CAF

Společenský hodnotící rámec (**Common Assessment Framework**) se zabývá hodnocením veřejného sektoru, zkoumáním a hledáním metod pro zvýšení jeho výkonnosti. Veškeré zmiňované techniky v aktuální kapitole lze považovat za spřátelené. Úzkou spojitost mezi modelem EFQM a CAF podporují vzájemné společné znaky. Rozdíl mezi uvedenými metodami spočívá v tom, že metoda CAF byla vytvořena především pro organizace ve veřejném sektoru (tj. příspěvkové organizace, neziskové organizace aj.). Přínos použití tohoto modelu spočívá nejen v přínosu pro onu organizaci, ale také pro občany žijící na daném území. Míra úspěchu či neúspěchu vedení organizace na základě principů společenského hodnotícího rámce probíhá obdobně jako u metody EFQM. Struktura hodnocení je mírně odlišná, čímž dochází při přechodu z metody CAF na EFQM k poklesu na hodnotící škále. (Filip, 2019, s. 214)

Postupný progres v jednotlivých oblastech předpokládá zlepšení řízení výkonnosti organizace. Princip spočívá v tzv. sebehodnocení, kdy cílem je zvýšení kvality veřejné správy.

Principy metodiky CAF:

1. Orientace na výsledky
2. Zaměření se na občana
3. Řízení dle jasných/ stálých cílů
4. Řízení procesů a faktů
5. Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení
6. Neustálé učení se, inovace a zlepšování
7. Rozvoj partnerství
8. Společenská odpovědnost (CAF 2020)

#### **2.6.6 Společenská odpovědnost organizací**

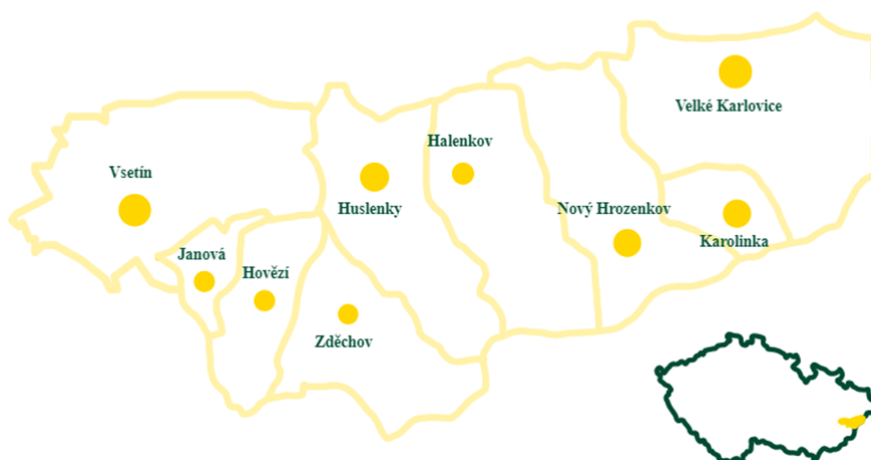
Jakákoliv činnost organizace se dotýká nejen samotného podniku, ale svým jednáním ovlivňuje i interní a externí uživatele. Okruh osob, na které výkon jednotky působí, zakládají například zaměstnanci, dodavatelé, odběratelé, zákazníci, obyvatelé a podobně. Přijetím principu společenské odpovědnosti organizací (**Corporate Social Responsibility – CSR**) se vrcholoví pracovníci rozhodli dobrovolně brát v potaz při řízení a výkonu dopad jejich rozhodnutí. Současně organizace hospodaří v souladu se životním prostředím a snaží se maximálně eliminovat dopad na něj. Na našem území není právní rámec CSR příliš vyžadován a jeho uplatnění je ponecháno pouze na dobrovolnosti dané organizace. Zviditelněním a vypracováním strategického dokumentu se zabývá Ministerstvo obchodu a průmyslu ČR. Struktura účastníků je pestrá, řadí se mezi ně supermarket, vysoké školy, územní samosprávné celky, ministerstva, pojišťovny, banky apod. (Oficiální portál Rady kvality ČR, 2022)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA OBCE ZDĚCHOV

Katastrální území obce Zděchov se rozprostírá v chráněné krajinné oblasti Beskydy blízko hranic se Slovenskem. Zděchov leží v okrese Vsetín na úpatí pohoří Javorníků mezi jejími 4 vrcholy. Celá zástavba obce je situována podél místního potoka Zděchovka, která má 3 přítoky – Mísenský, Taroženský a Radošovský. Díky své poloze se jedná o 4. nejvýše položenou obec na Valašsku. Nejvyšší bod obce se nachází na vrcholu Butorky v nadmořské výšce 828 metrů. Nejvíce obydlenou oblastí v obci je zmíněná zástavba kolem místního potoka. V okolí obce se nachází nespočet pasekářských usedlostí. Místní osada Hajdovy paseky je známá poměrně zachovalou tradiční zástavbou. Díky své poloze se obec stala součástí chráněné oblasti NATURA 2000 a chráněné oblasti přirozené akumulace vod. Až 50 % plochy obce zaujímají lesní porosty, tvořené zejména uměle vysazeným smrkem. (Obec Zděchov, 2023)

Obec Zděchov svou polohou spadá na území kraje Valašska a Horního Vsacka. Region Valašsko – Horní Vsacko leží v CHKO Beskydy na pomezí hranic se Slovenskou republikou kolem řek Vsetínská a Rožnovská Bečva. O regionu se v kontextu přírody hovoří jako o jednom z nejzachovalejších na území České republiky. Až 54 % rozlohy tvoří lesní porosty, ve kterých lze nalézt původní pralesovité porosty, vzácné živočišné i rostlinné druhy. Do dnešní doby je aktuální snaha zachovat původní lidové tradice. Na území Javorníků kdysi pobývali Valaši, kteří žili zcela v souladu s přírodou. Podstatu jejich způsobu života tvořilo pastevectví a cestování. Díky unikátní přírodě navštěvují region turisté ze všech koutů republiky. (Valašsko-Horní Vsacko, 2023)



Obrázek 2 Sdružení obcí Valašsko – Horní Vsacko  
(Valašsko-Horní Vsacko, 2023)

V roce 2007 vznikl dobrovolný svazek obcí Valašsko – Horní Vsacko spojením 9 obcí a měst. Mezi zmíněné obce patří Bystřička, Halenkov, Hovězí, Huslenky, Janová, Karolinka, Nový Hrozenkov, Velké Karlovice, Vsetín a Zděchov. Obce mají společné zájmy v podpoře turismu a veřejné dopravy. Sdružení předcházela tzv. „Hornovsacká dráha“. Toto původní sdružení fungovalo již od roku 1988. Avšak předmětem zájmu byla výhradně veřejná doprava v regionu. Současně se zavedením Integrovaného dopravního systému Zlínského kraje se utvořilo nové sdružení s původními členy. (Valašsko-Hornovsacko, 2023)

Na území působí nestátní nezisková organizace MAS Valašsko – Horní Vsacko, z.s. Předsedou organizace je starosta obce Zděchov. Členové MAS podporují rozvoj regionu. Na základě zpracování Strategického plánu rozvoje se otevřela organizaci příležitost čerpat státní i evropské dotace. V MAS působí obce Halenkov, Hovězí, Huslenky, Janová, Karolinka, Nový Hrozenkov, Velké Karlovice a Zděchov. (Valašsko-Hornovsacko, 2023)

### 3.1 Vybrané socioekonomické parametry

Obec Zděchov spadá do kategorie malých obcí vzhledem k počtu obyvatel. Níže uvedená tabulka zobrazuje strukturu obyvatelstva vždy k 1.1. příslušného roku. Nepříznivým jevem je bohužel každoroční pokles počtu obyvatel. Důvodem podle získaných informací z Českého statistického úřadu je zvýšený počet odstěhovaných obyvatel a dále samozřejmě počet zemřelých. Ani průměrný věk občanů nelze vyhodnotit příznivě, neboť se jeho hodnota zvyšuje a v roce 2022 po velmi nepatrném poklesu oproti předchozímu roku činí 44,5 let. V porovnání s průměrným věkem obyvatel České republiky má Zděchov vyšší průměrný věk, než činí celorepublikový průměr. K 31.12.2021 průměrný věk obyvatel ČR byl 42,7 let.

Tabulka 1 Struktura obyvatelstva

<b>Rok</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Počet obyvatel</b>	<b>590</b>	<b>576</b>	<b>566</b>	<b>568</b>
- <b>Muži</b>	275	270	265	269
- <b>Ženy</b>	315	306	301	299
<b>Průměrný věk</b>	43,4	44	44,7	44,5
- <b>Muži</b>	42,6	43,1	44	44,1
- <b>Ženy</b>	44	44,8	45,2	45

Zdroj: ČSÚ (2022), vlastní zpracování

Ukazatel nezaměstnanosti sleduje ekonomickou a sociální situaci ve vybraných letech. Podíl nezaměstnaných osob se standardně pohybuje v rozmezí 2–3 %. Výjimku tvoří rok 2021, který lze spojit s koronavirovou krizí, jež vyústila v mnoha firmách k propouštění pracovníků. V lednu 2022 činila celorepubliková nezaměstnanost 3,6 %. Pro srovnání ve Zlínském kraji v daném období vzrostl podíl nezaměstnaných osob na 2,9 %. Z uvedených údajů podíl nezaměstnaných v obci Zděchov byl v roce 2022 pod celorepublikovým průměrem.

Tabulka 2 Nezaměstnanost

Rok	2019	2020	2021	2022
Uchazeči o zaměstnání	12	12	17	12
Dosažitelní uchazeči 15–64	11	11	17	12
Obyvatelstvo 15–64	408	407	388	380
Podíl nezaměstnaných osob (%)	2,7	2,7	4,4	3,2
Volná pracovní místa	0	1	0	0

Zdroj: MPSV (2022), vlastní zpracování

**Podnikatelská činnost** v obci není příliš vysoká. Několik let zůstává největším zaměstnavatelem společnost Petr Machala – pila EKOMA, jejímž předmětem podnikání je zpracování dřeva a výroba dřevěných výrobků kromě nábytku. V obci dále působí podnikatelské subjekty zabývající se převážně zemními pracemi, čalounictvím a výrobou nábytku. Zmíněná firma EKOMA se nachází v části obce zvané Misné, které je v územním plánu vedeno jako prostor pro podnikatelskou činnost. (Obec Zděchov, 2023)

### 3.2 SWOT analýza

V následující části představím jednotlivé složky SWOT analýzy zpracované pro analyzovanou obec Zděchov. Při zpracování vycházím ze znalosti prostředí, socioekonomických charakteristik, veřejně dostupných informací a konzultací se starostou obce. SWOT analýza se rozděluje na interní a externí prostředí a zahrnuje identifikaci silných a slabých stránek, nalézání příležitosti a zjišťuje možné hrozby. SWOT analýza se v praxi využívá nejen v rámci podnikatelské sféry, ale svou oblíbenost má i ve veřejném sektoru. Důsledně vypracovaná SWOT analýza nabízí obci přehledné zobrazení oblastí, ve kterých si vede nad míru uspokojivě a lze je charakterizovat jako její silné stránky. Zároveň vyobrazuje i méně uspokojivé body, které určují, co v obci schází. Současně se ve SWOT analýze vyhodnocují možné příležitosti pro zkvalitnění poskytovaných služeb,

zvýšení životní úrovně v obci a zvýšení spokojenosti místních obyvatel. Nesmí se však opomíjet faktory, které obec ohrožují.

***Silné stránky:***

- občanská vybavenost,
- strategická poloha obce vzhledem k turistickému vyžití v okolí obce,
- uskutečněné projekty zaměřené na zvelebování obce,
- atraktivní místo pro bydlení,
- orientace na ochranu životního prostředí,
- mateřská i základní škola přímo ve středu obce,
- každoroční tradiční akce pro zajištění kulturního života.

***Slabé stránky:***

- omezená pracovní místa,
- malý počet podnikatelských subjektů v obci,
- nízký počet obecních stavebních pozemků,
- neobydlené chátrající budovy,
- dopravní spojení,
- minimální ubytovací kapacity,
- nejbližší lékařské středisko v sousední obci,
- nutnost dojíždět na 2. stupeň ZŠ a střední školy do okolních obcí,
- chybějící kulturní zařízení, restaurace.

***Příležitosti:***

- zvýšení počtu obyvatel,
- plánované investiční akce,
- dotace z fondu Evropské unie,
- spolupráce s okolními obcemi,
- propagace obce,

- rekonstrukce budovy Koliby a areálu Výletišť,
- zvýšení zájmu místních občanů o dění v obci,
- zapojení do environmentálně orientovaných metodik.

**Hrozby:**

- odchod mladých lidí do větších měst nebo do blízkosti dojezdu větších měst,
- stárnutí populace,
- malá porodnost v obci,
- malotřídní škola fungující již několik let na minimálním počtu žáků,
- nákladovost odpadového hospodářství,
- důsledky změny klimatu,
- pokles daňových příjmů.

Vzhledem k poloze a poměrně malému počtu obyvatel lze vyhodnotit občanskou úroveň jako velmi příznivou. V obci se nachází obchod s potravinami sdružení COOP, poštovní služby, které fungují pod záštitou obce, základní i mateřská škola. V letních měsících je otevřen areál koupaliště. Víceúčelové hřiště se využívá po celý rok pro letní i zimní sporty. Obec má zřízený i vlek, ovšem k mizivé sněhové nadílce nebyl již několik let spuštěn. Lyžařský vlek nespadá pod majetek obce, ale vlastníkem je Asociace víceúčelových základních organizací Zděchov (AVZO). V roce 2020 obec zmodernizovala místní knihovnu a realizovala obnovu celého knižního fondu. V minulých letech došlo také k posílení autobusových spojů.

Obec Zděchov nabízí prostředí pro klidný život s krásnou přírodou. Svědčí o tom její poloha na území CHKO Beskydy, rozloha lesních porostů a travin, kvalita ovzduší i životního prostředí. Zděchov poskytuje atraktivní místo pro bydlení. V současnosti je aktuální změna územního plánu. Takřka veškeré stavební pozemky jsou ve vlastnictví soukromých osob, které nemají zájem o jejich prodej. V obci se také nachází mnoho neobydlených chátrajících budov, které vlastníci podobně jako u stavebních pozemků, nemají zájem prodat či v dohledné době, jakkoliv zvelebit.

Neprůjezdnost obce a chybějící vlakové spojení s ostatními obcemi s sebou přináší pozitivní i úskalí. V obci je díky neprůjezdnosti zajištěn naprostý klid pro život a s nadměrným



hlukem motorových vozidel se zde nesetkáme. To vytváří dokonalý obraz o bydlení. Ovšem z hlediska praktického jsou obyvatelé obce odkázáni (při cestování do zaměstnání, do školy, k lékaři nebo na úřady) pouze na vlastní dopravní prostředky nebo stávající autobusové spojení.

Otázkou zůstává, do jaké míry je možná realizace větších služeb pro návštěvníky obce. Nabízí se rozšíření sortimentu služeb na místní Kolibě. Obec pronajímá budovu Koliby soukromému podnikateli, který v rámci hostince nabízí pouze nápoje a základní občerstvení. Dá se předpokládat, že by rozšíření nabídky nápojů a jídel vedlo k větší koncentraci turistů, kteří by se zde zastavili a občerstvili se. Ovšem po rozhovoru s daným podnikatelem není tento návrh reálný z důvodu vysokých nákladů na provoz zařízení. Obec také řadu let vede diskusi o vybudování kulturního zařízení či společenského sálu pro pořádání kulturních akcí. V rámci veřejného setkání občanů i dotazníkového šetření zhodnotili obyvatelé, že postrádají jakékoliv kulturní zařízení.

Další příležitostí je vybudování ubytovacích kapacit. V obci se nachází velmi omezený počet dostupných ubytovacích kapacit, které provozují pouze soukromé osoby. Obec v současné chvíli žádnou ubytovací kapacitu nenabízí. V minulých letech se v areálu Koliby spolu s barem, kuchyní a sálem nacházely taktéž pokoje a koupelny pro hosty. V roce 2015 však došlo k rekonstrukci pokojů a koupelen. Nově vzniklou bytovou jednotku, která zahrnuje 3 pokoje, samostatnou koupelnu, obývací pokoj a chodbu, obývá současný provozovatel.

## 4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ OBCE

Kapitola Analýza hospodaření obce zahrnuje vypracování finanční analýzy pro vybraná léta 2019-2022. Finanční analýza zahrnuje vertikální a horizontální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu obec nemá ze zákona povinnost sestavovat. Další část se věnuje výpočtu poměrových ukazatelů. V rámci poměrových ukazatelů jsou zpracovány ukazatele vhodné pro aplikování na obec.

### 4.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Majetková struktura obce Zděchov vykazuje ve vybraných letech 2019–2022 téměř totožnou strukturu bez význačných změn. Standardně z převážné většiny tvoří aktiva dlouhodobý majetek v průměrné výši okolo 94 %, přičemž zbylou hodnotu doplňují aktiva oběžná.

Překvapující není ani složení stálých aktiv. Veškeré složky dlouhodobého majetku vykazují ve sledovaném období stálou hodnotu. Dlouhodobá hmotná aktiva tvoří obecní pozemky a budovy. Položku stavby tvoří převážně inženýrské sítě, komunikace a veřejné osvětlení. Poloha obce odpovídá i struktuře obecních pozemků, které jsou tvořeny hlavně z pozemků lesních. Příjmy z lesního hospodářství jsou pro obec stěžejním příjmem na základě, kterého tvoří každoročně rozpočet. V roce 2022 vykázala obec oproti předchozím letem pohyb na účtu drobného dlouhodobého hmotného majetku. Zde se promítlo mimo jiné vybavení místní knihovny v rámci akce modernizování knihovny. Hodnota lesních pozemků, zahrad, pastvin i zastavěné plochy zůstává oproti předešlému roku beze změny. V roce 2022 odkoupila obec od vlastníků část pozemků pro výstavbu vodní plochy v blízkosti areálu lyžařského vleku. Tato skutečnost se promítla v položkách ostatní pozemky.

Na rozdíl od dlouhodobého majetku lze z příložené tabulky pozorovat u oběžných aktiv výkyvy hodnot. V porovnání s rokem 2019 se hodnota oběžných aktiv snížila v roce 2020 až o 28 %. Pokles zapříčinila změna výše krátkodobých pohledávek na dohadných účtech. Od roku 2019 se hodnota oběžných aktiv zvyšuje a v roce 2020 činí zatím nejvyšší částku. U zásob se v pozorovaných letech neudála žádná významná změna. V rámci zásob obec každoročně účtuje na účtech materiálu a zboží na skladě. Změny hodnot krátkodobých pohledávek je možno pozorovat v tabulce mezi lety 2019-2020 a 2021-2022.

Majetkovou strukturu doplňuje níže zpracovaná horizontální a vertikální analýza, která přehledně zobrazuje procentuální složení majetku a jeho změny hodnot mezi vybranými lety. Aktiva obce mají ve vybraném období stálou strukturu bez dalších významných změn.

Tabulka 3 Majetková struktura

tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>AKTIVA</b>	<b>149 520</b>	<b>146 460</b>	<b>149 284</b>	<b>157 809</b>
<b>Stálá aktiva</b>	<b>141 136</b>	<b>140 459</b>	<b>138 984</b>	<b>145 015</b>
<b>DNM</b>	15	13	12	11
<b>DHM</b>	136 215	135 540	134 066	140 098
<b>DFM</b>	4 906	4 906	4 906	4 906
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>8 384</b>	<b>6 001</b>	<b>10 300</b>	<b>12 795</b>
<b>Zásoby</b>	25	52	27	29
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	6 953	2 622	2 675	6 583
<b>KFM</b>	1 406	3 328	7 598	6 183

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýzy aktiv

%	2019	2020	2021	2022	20/19	21/20	22/21
<b>AKTIVA</b>	100	100	100	100	-2	2	6
<b>Stálá aktiva</b>	94	96	93	92	0	-1	4
<b>DNM</b>	0	0	0	0	-8	-9	-10
<b>DHM</b>	91	93	90	89	0	-1	4
<b>DFM</b>	3	3	3	3	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	6	4	7	8	-28	72	24
<b>Zásoby</b>	0	0	0	0	107	-48	8
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	5	2	2	4	-62	2	146
<b>KFM</b>	1	2	5	4	137	128	-19

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Finanční struktura územních samosprávných celků má mírně odlišnou podobu od podnikatelských subjektů. Po provedené horizontální i vertikální analýze se podobně jako u majetkové struktury nevyskytují v analyzovaném období žádné výkyvy hodnot. Vlastní kapitál tvoří přibližně 90 % celkových pasiv. Jmění účetní jednotky mimo jiné zahrnuje i transfery na pořízení dlouhodobého majetku a oceňovací rozdíly. Příznivá je hodnota výsledku hospodaření běžného účetního období, která se v roce 2022 zvýšila o zhruba 3000tis. Kč na 4 433tis. Kč. Cizí zdroje vykazují nestálost v hodnotách. Tvorba rezerv se každoročně zvyšuje o 150tis. Kč a tato skutečnost se v žádném roce nemění. Pomocí dlouhodobých úvěrů byla obec schopna zajistit realizaci několika projektů. Jedná se o projekty Kanalizace a ČOV, Lesní cesta Žár II. etapa a nákup služebního automobilu.

Tabulka 5 Finanční struktura

tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>PASIVA</b>	<b>149520</b>	<b>146460</b>	<b>149284</b>	<b>157809</b>
<b>VK</b>	<b>132349</b>	<b>135002</b>	<b>135021</b>	<b>146068</b>
<b>Jmění účetní jednotky a upravující položky</b>	103755	103176	101932	108546
<b>Výsledek hospodaření</b>	28594	31826	33090	37522
<b>Cizí zdroje</b>	<b>17171</b>	<b>11458</b>	<b>14263</b>	<b>11741</b>
<b>Rezervy</b>	450	600	750	900
<b>Dlouhodobé závazky</b>	14303	7795	8883	8279
<b>Krátkodobé závazky</b>	2417	3063	4631	2562

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Tabulka 6 Horizontální a vertikální analýzy pasiv

%	2019	2020	2021	2022	20/19	21/20	22/21
<b>PASIVA</b>	100	100	100	100	-2	2	6
<b>VK</b>	89	92	90	93	2	0	8
<b>Jmění účetní jednotky a upravující položky</b>	69	70	68	67	-1	-1	6
<b>Výsledek hospodaření</b>	24	22	22	23	11	4	13
<b>Cizí zdroje</b>	11	8	10	7	-33	24	-18
<b>Rezervy</b>	0	0	1	1	33	25	20
<b>Dlouhodobé závazky</b>	10	5	6	7	-46	14	-7
<b>Krátkodobé závazky</b>	2	2	3	2	27	51	-45

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

## 4.2 Analýza nákladů a výnosů

Činnost obce se rozděluje na hlavní a vedlejší činnost. V rámci vedlejší činnosti mají obce možnost vykonávat podnikatelskou činnost. Zajištění základního fungování obce se realizuje prostřednictvím hlavní činnosti. Obec Zděchov v uvedených letech nevykonávala žádnou vedlejší činnost, z toho důvodu jsou ve výkazech uvedeny pouze výsledky za výkon hlavní činnosti. Největší část celkových nákladů tvoří právě zmíněné náklady z činnosti.

Výnosy z činnosti představují pro obec velmi důležitý zdroj výnosů. Prodej vlastních výrobků a pronájem služeb tvoří většinu výnosů z činnosti. Příjmové hospodářství obce je z převažující částky založeno na příjmech z lesního hospodářství. Výnosy ze stočného a odpadového hospodářství a prodej propagačních předmětů k hodnotě výnosů z činnosti také přispívá.

Finanční výnosy obce nabývají zcela minimálních hodnot. V letech 2020-2022 eviduje obec pouze úroky v hodnotě stovek tisíc. Z důvodu zaokrouhlení na tisíce se v níže přiložené tabulce zobrazuje v posledních 2 letech nulová hodnota. Nejvyšší hodnoty ve finančních výnosech dosáhla obec v roce 2019 z důvodu vyplacených akcií České spořitelny v částce 930tis. Kč. Struktura celkových výnosů má stoupající trend, což je velmi pozitivním jevem. Celkové náklady nabývají kolísavého trendu, ale mezi posledními 2 obdobími došlo k poklesu hodnoty.

Tabulka 7 Struktura nákladů a výnosů

tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>NÁKLADY</b>	<b>16148</b>	<b>18665</b>	<b>21510</b>	<b>17978</b>
Náklady z činnosti	14152	16549	19023	15947
Finanční náklady	398	231	197	254
Náklady na transfery	1249	1242	1269	1155
Daň z příjmů	349	643	1021	622
<b>VÝNOSY</b>	<b>18514</b>	<b>21897</b>	<b>22773</b>	<b>22411</b>
Výnosy z činnosti	5150	6952	8135	8836
Finanční výnosy	931	1	0	0
Výnosy z transferů	3191	6418	5036	2660
Výnosy ze sdílených daní a poplatků	9242	8526	9602	10914

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Tabulka 8 Horizontální a vertikální analýza nákladů

%	2019	2020	2021	2022	20/19	21/20	22/21
<b>NÁKLADY</b>	100	100	100	100	16	15	-16
Náklady z činnosti	88	89	88	89	17	15	-16
Finanční náklady	2	1	1	1	-42	-15	29
Náklady na transfery	8	7	6	6	-1	2	-9
Daň z příjmů	2	3	5	3	84	59	-39

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Tabulka 9 Horizontální a vertikální analýza výnosů

%	2019	2020	2021	2022	20/19	21/20	22/21
<b>VÝNOSY</b>	100	100	100	100	18	4	-2
Výnosy z činnosti	28	32	36	39	35	17	9
Finanční výnosy	5	0	0	0	-100	-57	-5
Výnosy z transferů	17	29	22	12	101	-22	-47
Výnosy	50	39	42	49	-8	13	14

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

### 4.3 Analýza příjmů a výdajů

Struktura hospodaření obce zahrnuje v tabulce níže schválený i skutečný rozpočet. Pozitivně lze hodnotit, že obec vykázala saldo skutečného rozpočtu v lepších hodnotách, než původně schválila. Se schodkovým rozpočtem hospodařila obec v letech 2019 a 2022. V roce 2019 obec hospodařila s nižší částkou v oblasti přijatých transferů, než původně očekávala. To se odrazilo také na vyšším schodku, než zastupitelstvo při jednání schválilo. V roce 2022 dosáhla vyšších příjmů ve všech kategoriích rozpočtových příjmů, což se pozitivně odrazilo na snížení schodkového rozpočtu. Celkové rozpočtové příjmy, avšak nebyly dostatečně vysoké, aby pokryly celkovou výši výdajů v daném roce.

Tabulka 10 Hospodaření obce

<b>SCHVÁLENÝ ROZPOČET</b>				
tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>Příjmy</b>	19042	22535	16782	25009
<b>Výdaje</b>	21642	17056	18148	27502
<b>SALDO</b>	<b>-2600</b>	<b>5479</b>	<b>-1366</b>	<b>-2493</b>

<b>SKUTEČNÝ ROZPOČET</b>				
<b>tis. Kč</b>	2019	2020	2021	2022
<b>Příjmy</b>	17848	26520	23620	25381
<b>Výdaje</b>	23354	18264	20681	25969
<b>SALDO</b>	<b>-5506</b>	<b>8256</b>	<b>2939</b>	<b>-588</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Poměr jednotlivých typů příjmů vůči celkovým rozpočtovým příjmům je velmi kolísavý a v analyzovaném období vykazuje měnící se hodnoty. V roce 2022 tvořily největší část rozpočtových příjmů daňové příjmy. Tyto příjmy zahrnují daň z příjmu fyzických i právnických osob, daň z přidané hodnoty, daň z nemovitých věcí a poplatky z vybraných činností a služeb.

Výši nedaňových příjmů má možnost obec přímo ovlivnit. Patří sem zejména příjmy z prodeje kulatiny, pronájmu, provozování poštovních služeb, ze stočného a odpadového hospodářství. Nedaňové příjmy tvoří důležitý zdroj příjmové stránky obce.

Vývoj kapitálových příjmů charakterizuje podobně jako u přijatých transferů kolísavost hodnot. Vůbec nejvyšších hodnot dosáhla obec v roce 2020 a 2021 prodejem obecních nemovitostí. Obec eviduje přijaté investiční i neinvestiční transfery. Obec díky dotacím ze Zlínského kraje, Ministerstva životního prostředí a Státního zemědělského intervenčního fondu byla schopna zrealizovat řadu projektů, jako například stavební úpravy lesní cesty, modernizaci knihovny, pořízení nového digitálního rozhlasu či zrekonstruování místních komunikací.

Tabulka 11 Skutečné příjmy

<b>tis. Kč</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>PŘÍJMY</b>	<b>17848</b>	<b>26520</b>	<b>23620</b>	<b>25381</b>
<b>Daňové příjmy</b>	9565	8847	9957	11269
<b>Nedaňové příjmy</b>	5268	7598	9673	10403
<b>Kapitálové příjmy</b>	29	929	730	71
<b>Přijaté transfery</b>	2986	9146	3259	3638

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Tabulka 12 Horizontální a vertikální analýza příjmů

%	2019	2020	2021	20/19	21/20	22/21
<b>PŘÍJMY</b>	100,00	100,00	100,00	48,59	-10,93	7,46
<b>Daňové příjmy</b>	53,59	33,36	42,16	-7,51	12,55	13,17
<b>Nedaňové příjmy</b>	29,52	28,65	40,95	44,22	27,30	7,55
<b>Kapitálové příjmy</b>	0,16	3,50	3,09	3135,80	-21,35	-90,28
<b>Přijaté transfery</b>	16,73	34,49	13,80	206,30	-64,36	11,61

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Celkové výdaje obce se dělí na běžné a kapitálové výdaje. Výše rozpočtových výdajů má kolísavý charakter od roku 2020. Pomocí běžných výdajů financuje obec běžný provoz. Běžné výdaje od roku 2019 do roku 2021 stoupají. Mezi lety 2021 a 2022 byl zaznamenán pokles v hodnotě. Běžné výdaje jsou z největší části tvořeny platy zaměstnanců a neinvestičními nákupy, které tvoří zejména nákup materiálu, úroky, nákup vody, paliv a energie, nákup služeb a výdaje vynaložené na opravy a udržování.

Kapitálovými výdaji zajišťuje obec realizaci investičních akcí. Kapitálové výdaje obce Zdechov nabývají značně kolísavých hodnot. V roce 2022 vykázala obec vůbec nejvyšší kapitálové výdaje za celé analyzované období. Je to dáno realizací několika investičních záměrů, které byly v práci již zmíněny.

Tabulka 13 Skutečné výdaje

tis. Kč	2019	2020	2021	2022
<b>VÝDAJE</b>	<b>23354</b>	<b>18264</b>	<b>20681</b>	<b>25969</b>
<b>Běžné výdaje</b>	13209	15673	18418	14889
<b>Kapitálové výdaje</b>	10145	2591	2263	11080

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Tabulka 14 Horizontální a vertikální analýza výdajů

%	2019	2020	2021	2022	20/19	21/20	22/21
<b>VÝDAJE</b>	100,00	100,00	100,00	100,00	-21,79	13,23	25,57
<b>Běžné výdaje</b>	56,56	85,81	89,06	57,33	18,66	17,51	-19,16
<b>Kapitálové výdaje</b>	43,44	14,19	10,94	42,67	-74,46	-12,65	389,58

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování



#### 4.4 Vybrané poměrové a další ukazatele

Pro vyšší vypovídací schopnost výsledků poměrových ukazatelů bude využita metoda benchmarkingu. Znamená to, že výsledky obce Zděchov budou porovnány s další obcí. Pro srovnání byla vybrána obec Lužná. Tato obec byla zvolena záměrně, a to z několika hlavních důvodů. Obec Lužná se nachází ve Zlínském kraji v okrese Vsetín a sousedí přímo s obcí Zděchov. Lužná je členem v místní akční skupině Hornolidečska a disponuje velmi podobným počtem obyvatel i objemem prostředků, se kterými hospodaří. K 1.1.2022 evidovala obec Lužná 609 obyvatel. (ČSÚ, 2022)

##### 4.4.1 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie vyobrazuje soběstačnost municipální jednotky. Pro výpočet byla zvolena autarkie na bázi výnosů a nákladů, ale je možno stejný princip využít i na příkladu příjmů a výdajů. Obec Zděchov, ani obec Lužná nevykonávají hospodářskou činnost. Z toho důvodu se autarkie zaměřuje pouze na hlavní činnost obce. Výsledky obce Zděchov vykazují ve všech podrobených letech velmi příznivé hodnoty nad kritickou hranicí 100 %. Lze jednoznačně říci, že obec Zděchov je v uvedených letech soběstačná. Ve všech letech byly výnosy v dostatečné výši, aby pokryly náklady hlavní činnosti obce.

Ve srovnání s obcí Lužná jsou si výsledky velmi podobné a nelze pozorovat žádné rozdíly.

Tabulka 15 Ukazatel autarkie

%	Vzorec	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Autarkie na bázi výnosů a nákladů</b>	$\frac{V}{N} * 100$	114,65	117,32	105,87	124,66	109,85

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

##### 4.4.2 Ukazatele zadluženosti

Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům patří mezi jeden z ukazatelů v rámci monitoringu hospodaření pod hlavičkou Ministerstva financí ČR. Hranice ukazatele by podle doporučených hodnot neměla překročit 25 %. Jak vyplývá z níže přiložené tabulky, zadluženost obce Zděchov je mizivá.

O velmi příznivé situaci v oblasti zadlužení obce svědčí i další ukazatele jako koeficient samofinancování a míra zadluženosti. Výsledky poukazují na přednostní využívání vlastních zdrojů před zdroji cizími. U ukazatele úrokového krytí platí pravidlo – čím vyšší hodnoty, tím lépe. V roce 2022 dosáhla obec Zděchov nejvyššího výsledku, což je velmi pozitivní.

Stav kapitalizace označuje krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji. Ukazatel souvisí se zlatým pravidlem financování, podle něhož by dlouhodobá aktiva měla být kryta dlouhodobými zdroji. Kritická je situace, pokud výsledek klesne pod hodnotu 1. Výpočet aplikovaný na obec Zděchov poukazuje na hodnoty nad kritickou hranicí 1.

Obec Lužná dosahuje ve všech ukazatelích téměř totožných hodnot jako vybraná obec Zděchov. Výjimku tvoří pouze ukazatel úrokového krytí, kdy obec Lužná vykazuje 2x vyšší hodnoty než Zděchov. Úrokové krytí tvoří poměr výsledku hospodaření před zdaněním a nákladových úroků. Vyšší hodnoty v ukazateli odpovídají vyššímu EBITU, než kterého dosáhla obec Zděchov.

V roce 2022 se změnila metodika výpočtu ukazatele cizích zdrojů k aktivům. Nově se do ukazatele zahrnují aktiva v netto hodnotě a cizí zdroje včetně výsledků příspěvkových organizací zřizovanými daným ÚSC. Pro srovnatelnost výsledků jsou v tabulce přepočteny roky 2019-2022 podle nové metodiky.

Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti

	Vzorec	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Cizí zdroje k aktivům (%)</b>	$\frac{CZ}{A \text{ netto}}$	11,17	8,19	9,97	7,81	9,56
<b>Koeficient samofinancování</b>	$\frac{VK}{A}$	0,89	0,92	0,9	0,93	0,91
<b>Míra zadluženosti</b>	$\frac{CZ}{VK}$	0,13	0,08	0,11	0,08	0,1
<b>Úrokové krytí</b>	$\frac{EBIT}{\text{Nákl. úroky}}$	9,3	17,8	12,59	20,94	46,94
<b>Stav kapitalizace</b>	$\frac{VK + DCZ}{SA}$	1,04	1,02	1,04	1,06	1,1

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

#### 4.4.3 Ukazatele likvidity

Analýza ukazatelů likvidity zobrazuje situaci v obci, kdy v rámci oběžných aktiv nedochází takřka k žádným změnám. Výsledky se mezi lety liší pouze o 2 desetinná místa. Od roku 2020 dochází k zvyšování hodnot, byť naprosto nepatrných. Největší změny si lze všimnout v rámci ukazatele okamžité likvidity. Vyšším hodnotám okamžité likvidity přispělo zvýšení částky na běžném účtu obce. Obec Lužná si v rámci likvidity vede o něco málo lépe než obec Zděchov, a to z důvodu nižších krátkodobých cizích zdrojů. Ovšem tento rozdíl není nijak markantní a likviditu Zděchova i Lužné lze považovat na stejně dobré úrovni.

Od roku 2022 se nově do ukazatelů zahrnují i údaje účetních závěrek příspěvkových organizací zřizovanými daným ÚSC. V tabulce jsou uvedena léta přepočítána podle nové metodiky, aby bylo možné výsledky v rámci časové linie porovnat.

Tabulka 17 Ukazatele likvidity

	Vzorec	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Běžná likvidita</b>	$\frac{OA\ netto}{KCZ}$	3,27	1,89	2,19	4,26	6,04
<b>Okamžitá likvidita</b>	$\frac{KFM\ netto}{KCZ}$	0,82	1,15	1,67	2,18	3,30

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

#### 4.4.4 Ostatní vybrané ukazatele

Pomocí **pravidla rozpočtové odpovědnosti** se zjišťuje efektivnost hospodaření obce s veřejnými prostředky. Rozpočtová odpovědnost by neměla překročit hranici 60 %. Neboli průměr příjmů obce za poslední 4 roky by neměl překročit 60 % celkové zadluženosti při hospodaření. Obec v posledních 3 letech dosáhla doporučených hodnot a v posledním vybraném roce se dokonce jedná o nejnižší hodnotu. Rozpočtová odpovědnost obce Lužná v roce 2022 dosáhla 21 %. Při porovnání si lze všimnout menší zadluženosti obce Lužná oproti Zděchovu.

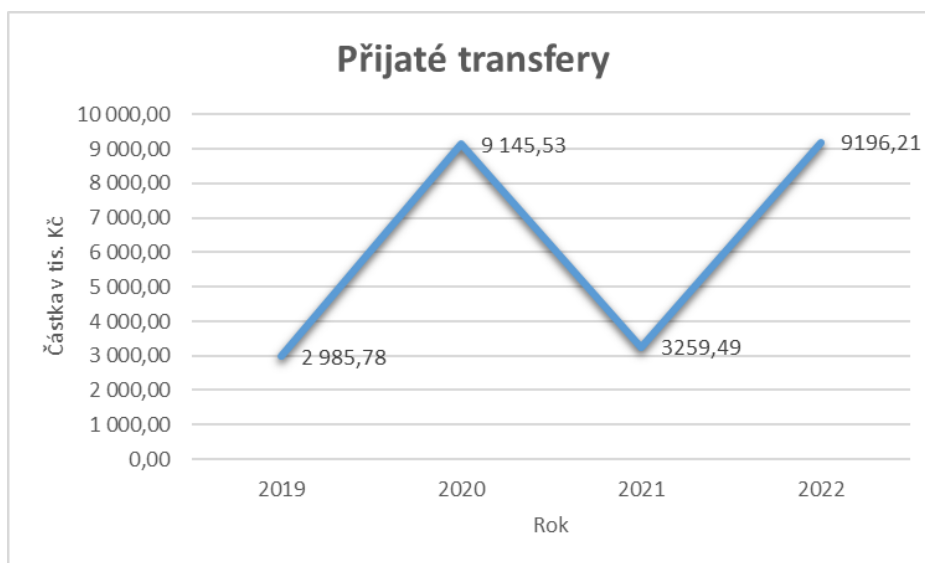
Tabulka 18 Pravidlo rozpočtové odpovědnosti

tis. Kč	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Průměr příjmů za poslední 4 roky</b>	17946	20665	22 176	23342	19235
<b>Zadluženost</b>	14114	7701	8 883	8279	4089
<b>Pravidlo rozpočtové odpovědnosti (%)</b>	<b>78,65</b>	<b>37,27</b>	<b>40,05</b>	<b>35,47</b>	<b>21,26</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

**Ukazatel dluhové služby** se řadí mezi další z ukazatelů soustavy informativních a monitorujících ukazatelů sledovaných Ministerstvem financí ČR. Poměrem dluhové služby k dluhové základně se zjistí procentní výsledek ukazatele dluhové služby. Při vyhodnocení zjištěných výsledků se posuzuje stoupající či klesající charakter, přičemž platí, že hodnoty by se v časovém období měly snižovat. Čím nižší hodnoty, tím nižší zadluženost. Z provedeného výpočtu aplikovaného na obec Zděchov mají hodnoty ukazatele kolísavý charakter. Vůbec nejnižší hodnoty dosáhla obec v roce 2021 s 9,13 %. Kvůli kolísání hodnot přijatých transferů dochází souběžně k nestálým výsledkům

i v rámci ukazatele dluhové služby. Konkrétně v roce 2022 bylo zvýšení hodnoty způsobeno převodem z rozpočtových účtů a z pokladny.



Obrázek 3 Přijaté transfery  
(interní dokumenty obce; vlastní zpracování)

Tabulka 19 Ukazatel dluhové služby

tis. Kč	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Dluhová základna</b>	17848	26520	23620	25381	18926
<b>Dluhová služba</b>	2211	7043	2157	5357	496
<b>UKAZATEL DLUHÉ SLUŽBY (%)</b>	<b>12,39</b>	<b>26,56</b>	<b>9,13</b>	<b>21,11</b>	<b>2,62</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

**Majetková provozní nákladovost** slouží ke zjištění vynaložených prostředků na opravu a údržbu dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku obce. Výsledné hodnoty ukazatele se zjistí podílem nákladů na opravy a údržbu vůči hodnotě dlouhodobého majetku. Výsledné hodnoty by samozřejmě měly být co nejnižší, ale spíše se posuzuje vývoj v časové řadě. Zděchov vynakládá poměrně nízké náklady na úpravu stálých aktiv, přičemž nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2021 s 2 %. Nejedná se o žádnou kritickou výši. Naproti tomu obec Lužná v roce 2022 vynaložila menší náklady na opravu majetku, kdy obec disponuje poměrně obdobnou částkou hmotného majetku jako Zděchov.

Tabulka 20 Majetková provozní nákladovost

tis. Kč	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Náklady na opravy a udržování</b>	552	2567	2894	1138	270
<b>DHM</b>	136215	135540	134066	140098	101284
<b>DNM</b>	15	14	12	11	691
<b>Majetková provozní nákladovost (%)</b>	<b>0,40</b>	<b>1,89</b>	<b>2,16</b>	<b>0,81</b>	<b>0,26</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Majetková energetická nákladovost zjišťuje poměr nákladů z činnosti – konkrétně položky spotřeby energie k dlouhodobému hmotnému majetku. Tento ukazatel tedy vyjadřuje poměr nákladů na energie vůči výši stálých hmotných aktiv. Podobně jako u předchozího ukazatele, i zde platí snaha o dosahování co nejnižších hodnot. U ukazatele neexistují žádné doporučené hodnoty nebo škála, které by obce měly dosahovat. Z toho důvodu je vhodné srovnání v rámci benchmarkingu s další obcí.

Od roku 2020 se náklady na spotřebu energie zvyšují. Tento vývoj se vzhledem k situaci na energetickém trhu dá předpokládat, ale nejedná se o žádné dramatické zvyšování. Ve srovnání s obcí Lužná se jedná o přibližně stejné hodnoty. Lužná disponuje nižší hodnotou dlouhodobého hmotného majetku, což se odráží i na nižších nákladech na energie.

Tabulka 21 Majetková energetická nákladovost

tis. Kč	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Spotřeba energie</b>	604	528	649	738,00	390
<b>DHM</b>	136215	135540	134066	140098	101284
<b>Majetková energetická nákladovost (%)</b>	<b>0,44</b>	<b>0,39</b>	<b>0,48</b>	<b>0,53</b>	<b>0,39</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

**Ukazatel investiční aktivity** vyjadřuje podíl kapitálových výdajů na celkových výdajích. Výpočtem investiční aktivity lze posoudit, jestli obec dostatečně investuje vůči celkovým rozpočtovým výdajům. Doporučené hodnoty ukazatele podle Ministerstva financí ČR by měly dosahovat alespoň 20 %. Investiční aktivita Zděchova vykazuje kolísavost, přičemž v roce 2019 a 2022 se pohybuje nad 20 % a splňuje tak hodnoty, které by měla dosahovat. Rok 2020 a 2021 je ve znamení nízké investiční činnosti. Lužná v roce 2022 dosáhla výrazně nad minimální doporučenou hranici s 50 %.

V roce 2019 dokončila obec projekt Lesní cesta Žár (I. etapa), který započal již v roce 2017. Obec v daném roce dále zrealizovala stavbu místní sušírny ovoce a rozšířila splaškovou kanalizaci v obci. Vedle sušírny obec vybudovala přírodní výukovou zahradu, která se nachází v přímé blízkosti budovy základní a mateřské školy. Dále obec zrekonstruovala byt bývalé ordinace praktického lékaře a v rámci předcházení vzniku odpadů v obci pořídila kompostéry a zařízení na sběr odpadu. Všechny uvedené realizace se podílejí na vyšší investiční aktivitě. (Zděchovský zpravodaj, 2019)

V roce 2022 se obec soustředila na opravu místní infrastruktury, v rámci protipovodňového opatření pořídila nový digitální rozhlas. Místní knihovna prošla rekonstrukcí, započala II. etapa opravy lesní cesty Žár. Obec také pořídila služební automobil DACIA. (Zděchovský zpravodaj, 2022)

Obec Lužná se svým výsledkem v roce 2022 prokázala hojnou investiční činnost a dosáhla tak velmi příznivého výsledku. Ve srovnání s obcí Zděchov dosahuje vyšší investiční aktivity.

Tabulka 22 Investiční aktivita

tis. Kč	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Kapitálové výdaje</b>	10145	2591	2263	11080	12322
<b>Kapitálové + běžné výdaje</b>	23354	18264	20681	25969	24695
<b>Investiční aktivita (%)</b>	<b>43,44</b>	<b>14,19</b>	<b>10,94</b>	<b>42,67</b>	<b>49,90</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Pomocí podílu kapitálových výdajů a odpisů, jinak **řeceno ukazatele udržitelné reprodukce majetku**, zjišťuje obec, zda disponuje dostatečnými prostředky pro správu majetku a investice. Hodnota ukazatele by měla vždy dosahovat alespoň 1. Pokud hodnota překročí hranici 1, znamená to, že obec se aktivně podílí v oblasti investování a je ekonomicky perspektivní.

Alarmující pro obec Zděchov jsou výsledky let 2020 a 2021, kdy se hodnoty pohybují pod hranicí 1 a nedosahují tak nejnižší doporučené hodnoty. Naproti tomu v letech 2019 a 2022 dosáhla obec výsledků nad kritickou hranicí, z čehož lze vyvodit, že v uvedených letech obec investovala nad rámec nutných výdajů.

Tabulka 23 Udržitelná reprodukce majetku

tis. Kč	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Kapitálové výdaje</b>	10145	2591	2263	11080	12322
<b>Odpisy</b>	3124	3456	3555	3797	1438
<b>Udržitelná reprodukce majetku</b>	<b>3,25</b>	<b>0,75</b>	<b>0,64</b>	<b>2,92</b>	<b>8,57</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

Územní samosprávné celky při svém hospodaření využívají mimo jiné i prostředky z přijatých transferů. Podílem příjmů z jiných zdrojů na celkových příjmech obce lze zjistit, v jaké míře se přijaté transfery podílí na celkových obecních příjmech. Z přiložené tabulky níže je možno vysledovat kolísavé hodnoty daného ukazatele. Nejvyšší hodnoty přijatých transferů dosáhla obec v roce 2020. Díky dotacím byla obec schopna zrealizovat řadu investičních akcí. V porovnání s obcí Lužná vykazuje obec Zděchov značně vyšších hodnot v rámci přijatých transferů.

Tabulka 24 Podíl příjmů z transferů

tis. Kč	2019	2020	2021	2022	Lužná 2022
<b>Neinvestiční přijaté transfery</b>	2 023	4 533	2 509	2 365	320
<b>Investiční přijaté transfery</b>	963	4 613	750	1 273	0
<b>Přijaté transfery celkem</b>	2986	9146	3259	3638	320
<b>Příjmy celkem</b>	17848	26520	23620	25381	18926
<b>Podíl příjmů z transferů (%)</b>	<b>16,73</b>	<b>34,49</b>	<b>13,80</b>	<b>14,33</b>	<b>1,69</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

#### 4.5 Shrnutí analytické části

V rámci finanční analýzy pro rozpočtová léta 2019-2022 byla nejprve provedena analýza účetních výkazů. Analýza majetkové a finanční struktury poukázala na standardní poměr jednotlivých položek aktiv a pasiv. V největší míře se na aktivech obce podílí dlouhodobý majetek s převážnou většinou obecních pozemků a staveb. Oběžný majetek obce vykazuje ve vybraných letech kolísavé hodnoty způsobené především dohadnými účty. Co se týče finanční struktury, zde dominuje vlastní kapitál se zhruba 90 % podílem na celkové hodnotě pasiv. Příznivý vývoj lze pozorovat u výsledku hospodaření a jeho zvyšujících se hodnot. Analýza nákladů a výnosů poukázala na fakt, že obec v rámci své činnosti vykonává pouze činnost hlavní bez činnosti vedlejší (podnikatelské). Vývoj celkové výše výnosů od roku 2019 nabývá stoupajícího trendu, zatímco náklady nabývají hodnot nestálých. Nejvíce

se na nákladech podílí náklady z činnosti. Fungování obce je založeno ve velké míře i na příjmech z lesního hospodářství. Hospodaření obce vykazuje kolísavé hodnoty, přičemž v letech 2019 a 2022 hospodařila obec se schodkovým rozpočtem. To bylo dáno především nižší hodnotou v oblasti přijatých transferů. Realizace několika investičních akcí se mimo jiné odráží i na kapitálových výdajích, které dosahují značně nestálého vývoje. Pro vyšší vypovídací schopnost byla analýza poměrových ukazatelů podrobena srovnání se sousední obcí Lužná. Analýza poukázala na velmi nízkou zadluženost a vysokou míru soběstačnosti obce. U ukazatele likvidity vykazuje obec příznivé výsledky, vždy nad doporučeným minimem. V závěru práce byly vypočteny ukazatele dluhové služby, pravidla rozpočtové odpovědnosti, majetkové provozní a energetické nákladovosti, investiční aktivity a udržitelné reprodukce majetku. U zmíněných ukazatelů dosahuje obec ve všech letech příznivých hodnot bez výrazných výkyvů. Hospodaření obce Zděchov lze po uskutečněné finanční analýze vyhodnotit jako efektivní. Vybraným ukazatelům bude v následující kapitole věnováno více prostoru.



## **5 NÁVRH SADY KPI VHODNÝCH PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI OBCE ZALOŽENÝCH NA METODĚ BSC**

V souvislosti s modernizací a zefektivněním veřejné správy se stále více začalo hovořit o zmíněných klíčových ukazatelích výkonnosti. V minulosti KPI začleňovaly do nepřímé formy řízení organizace soukromého sektoru, ale dnes tomu tak již není. Stále více municipálních jednotek využívá tyto ukazatele.

Podstata fungování KPI vychází z vypracovaných strategických dokumentů a navazuje na zavedený systém řízení uvnitř organizace. Klíčovou podmínkou pro správné nastavení ukazatelů je znalost zvolené strategie organizace. Při sestavování jednotlivých klíčových ukazatelů se musí dbát na to, aby byly měřitelné. Pokud tuto podmínku nesplňují, není možné je zavést a chápat jako klíčové ukazatele. Pokud by si organizace zvolila neměřitelné ukazatele, neexistuje možnost, jak sledovat jejich plnění. Proto se na sestavení kladou další požadavky, které je nutné při zavedení KPI do systému řízení akceptovat. Tyto požadavky byly zmíněny již v teoretické části této práce a jedná se zejména o jednoduchost, srozumitelnost, dostatečnou konkrétnost a relevantnost.

Pro účely vypracování této práce bude využita částečně i metoda Balanced Scorecard, o kterou se budou opírat určené klíčové ukazatele výkonnosti. Po rozhovoru se starostou obce jsme se společně dohodli na vypracování sady KPI, nikoliv kompletního návrhu implementace metody Balanced Scorecard. Obec v současné chvíli nevyužívá žádné metody měření výkonnosti, z toho důvodu se jeví jako dostačující návrh klíčových ukazatelů. Metoda zahrnuje kromě finanční perspektivy i perspektivu zákaznickou (občanskou), interní procesy a perspektivu učení se a růstu. Vzhledem ke stanovenému cíli práce budou určeny KPI se zaměřením na finanční výkonnost. Tyto ukazatele by obci měly zajistit dobré finanční zdraví, popřípadě zvýšit její finanční kondici, umožnit jí správně reagovat na možná rizika a zároveň mít náklady i výnosy pod kontrolou.

### **5.1 Vize obce a strategické cíle**

Strategické dokumenty poskytují základnu pro zpracování strategických cílů, jejich měřítek a následně vyobrazení strategické mapy. Při zpracování práce slouží dále jako podklad provedená finanční analýza, jež je součástí praktické části, střednědobý výhled rozpočtu, rozpočet obce, účetní a finanční výkazy.

Obec Zděchov má vypracovány následující strategické dokumenty:

- Program rozvoje obce
- Územní plán
- Digitální povodňový plán

Pro správné určení strategických cílů je nejdůležitějším počátečním krokem stanovení vize obce. Vize obce Zděchov je součástí strategického dokumentu Program rozvoje obce. Strategický dokument je zpracován na období 2021–2030 a byl schválen v květnu 2021 na zasedání zastupitelstva. Podle plánu by obec Zděchov měla v roce 2030 naplňovat následující charakteristiky:

- prosperující obec s prostředím lákavým pro své občany i širší okolí;
- centrum turistického ruchu na regionální úrovni;
- obec fungující jako celek, poskytující kvalitní služby pro obyvatele;
- obec čistá s důrazem na estetický vzhled;
- obec podporující společenský život v obci;
- obec podporující soudržnost místních obyvatel;
- obec se zájmem o zachování tradic,
- obec orientovaná na ochranu životního prostředí se zájmem o udržitelný rozvoj.

(Obec Zděchov, 2023; Program rozvoje obce Zděchov 2021-2030)

Na základě vize obce jsou dále v Programu rozvoje obce Zděchov 2021-2030 stanoveny konkrétní strategické cíle, které jsou rozděleny do 6 kategorií:

1. Dobudování technické infrastruktury a infrastruktury pro cestovní ruch
2. Zajištění kvalitní občanské vybavenosti, přiměřené nabídky služeb a dostatečných možností trávení volného času
3. Ochrana a rozvoj venkovské krajiny a urbánních hodnot obce
4. Ochrana životního prostředí
5. Posilování identity a soudržnosti obyvatel
6. Zajištění finančních prostředků na realizaci strategických záměrů obce

Naplnění strategických cílů zabezpečují stanovená měřítka, pomocí kterých se zajistí dosažení vybraných stavů. Z uvedených strategických cílů výše chce obec Zděchov dosáhnout kvalitních služeb pro své občany i návštěvníky v podobě rozvoje cestovního ruchu, dobudování infrastruktury a občanské vybavenosti se zájmem o soudržnost obyvatel. Součástí je i ochrana životního prostředí a rozvoj krajiny. Z toho důvodu je nutné zjistit, jakými potřebami občané disponují.

## 5.2 Dotazníkové šetření

Zpracování strategického dokumentu Programu rozvoje obce 2021-2030 předcházelo dotazníkové šetření s cílem zjištění spokojenosti obyvatel. Na sestavení dotazníku se podílelo vedení obce. Pro potřeby vypracování diplomové práce poskytlo vedení obce vyhodnocení dotazníkového šetření i zápis z veřejného projednání. Vyjádřit své poznatky v rámci spokojenosti mohli občané během 61 dnů, po které byl dotazník otevřen. Po ukončení dotazníku v srpnu 2018 následovalo v květnu roku 2019 veřejné setkání občanů. Na základě podkladů z vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření a informací z veřejného setkání občanů byl sestaven Program rozvoje obce včetně vize obce a strategických cílů.

Dotazníkové šetření se skládalo z celkem 23 otázek. Poslední bod dotazníku mohli občané využít pro sdělení svých připomínek, komentářů nebo námětů. Otázky byly rozčleněny podle demografických a sociálních aspektů respondentů. Dotazy byly pokládány s cílem zjištění spokojenosti občanů s životem v obci.

Do dotazníkového šetření se zapojilo necelých 31 % obyvatel Zděchova. To znamená, že vyplněný dotazník úspěšně odeslalo k vyhodnocení 182 respondentů. Šetření se zúčastnilo 62 % žen a 38 % mužů. V rámci věkové skupiny dominuje věkové rozmezí 50-64 let s 40,7 % vůči celkovému počtu responzí. Překvapujícím zjištěním byla nejmenší účast v rámci nejmladší skupiny 15-29 let s pouhými 12,6 %. Dotazníku se zúčastnilo nejvíce obyvatel se středním odborným vzděláním (30,8 %) a se středním odborným vzděláním s maturitou (28 %).

Tabulka 25 Věkové rozmezí respondentů

Věkové rozmezí	Počet responzí	Počet responzí v %
15-29 let	23	12,6
30-49 let	43	23,6
50-64 let	74	40,7
65 a více let	42	21,1

Zdroj: interní dokumenty obce Zděchov; vlastní zpracování

Na úvod měli respondenti posoudit spokojenost s životem v obci. Z uvedené tabulky lze vyhodnotit, že jsou občané s životem v obci spokojeni. Pouze 4 respondenti z celkového počtu vyhodnotili vztah k životu v obci spíše jako špatný. Dominantní podíl respondentů, 60 % ze všech odpovědí, uvedlo, že se jim v obci žije spíše dobře. Zbylé části zapojených občanů se ve Zděchově žije velmi dobře.

Tabulka 26 Jak se občanům žije v obci

Odpověď	Počet responzí	Počet responzí v %
velmi dobře	68	37,4
spíše dobře	110	60,4
spíše špatně	4	2,2
velmi špatně	0	0

Zdroj: interní dokumenty obce Zděchov; vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných uvádí mezi největšími přednostmi obce klidný život, blízkost přírody a příznivé životní prostředí. Uvedené odpovědi zcela odpovídají poloze obce v chráněné krajinné oblasti. Respondenti vyzdvihují i vzhled obce a dobré mezilidské vztahy mezi obyvateli. Menší počet odpovědí vystihuje i kulturní život v obci, dopravní dostupnost a sportovní vyžití.

Další bod dotazníku se zaměřuje na názor občanů, co konkrétně se jim na obci nelíbí. Nejvíce odpovědi se zaměřuje na neexistenci kulturního zařízení. V současné době obec Zděchov nedisponuje žádným kulturním zařízením či společenským sálem, kde by se mohli občané scházet. V obci se nachází Koliba, která je otevřena pro veřejnost 3 dny v týdnu v zimním období. Soboty jsou vyhrazené na pořádání soukromých akcí. Přes hlavní letní sezónu bývá Koliba otevřena každý den vyjma pondělí. Koliba nabízí pouze nabídku alkoholických a nealkoholických nápojů s velmi základní nabídkou jídel. Ve 20. století byla obec centrem turistického ruchu díky Hotelu Klímek.

Nezájem lidí o obec a nevyhovující veřejná doprava činí další bod, který respondenti uvádí. Vzhledem k poloze obce (neprůjezdná obec) není veřejná doprava tak hojná jako v okolních obcích na hlavním tahu Vsetín – Velké Karlovice. Obec je díky neexistenci železniční trati odkázaná z pohledu veřejné dopravy výhradně na autobusové spoje. Vedení obce řadu let projevuje snahu o navýšení spojů.

Obec Zděchov provozuje obecní infokanál a každoročně vydává Zděchovský zpravodaj. I na tuto oblast se vedení obce v dotazníku zaměřilo. Z odpovědí vyplývá, že převážná většina obyvatel se zajímá o dění v obci, a to právě prostřednictvím zmíněného infokanálu, webových stránek obce nebo místního rozhlasu.

Další etapa dotazníkové šetření se zaměřuje na ochotu zapojení občanů do rozvoje obce. Nadpoloviční většina hlasů je příznivě nakloněna do zapojení se do rozvoje, především prostřednictvím dobrovolnické činnosti.

Z dotazníku jednoznačně vyplývá, že občanům v obci schází kulturní zařízení. Velká část dotazníku se týká právě daného problému. Občané považují za nejdůležitější bod pro rozvoj obce obnovu bývalého hotelu Klímek či celkovou rekonstrukci Koliby. V současnosti je pozemek, kde dříve stál hotel Klímek, nevyužitý. Poskytuje tedy vhodné místo pro případnou výstavbu nového kulturního zařízení.

Po dotazníkovém šetření následovalo v květnu 2019 veřejné setkání občanů. Na veřejném projednání měli občané možnost se vyjádřit k životu v obci a obecnímu rozvoji. Předmětem diskuse byly totožné body, které vyplývají z dotazníku. Jedná se především o absenci kulturního zařízení a obnovu bývalého hotelu Klímek. Mimo jiné občané přispěli svým názorem k definování silných a slabých stránek obce, jejich příležitostí a hrozeb.

## 5.1 Perspektivy podle metody Balanced Scorecard

Metodu Balanced Scorecard tvoří 4 perspektivy: učení se a růstu, interní procesy, finanční perspektiva a občanská perspektiva. Jednotlivé perspektivy obsahují dílčí cíle, které na sebe navzájem působí a jsou spolu propojeny. V následující části uvádím strategické cíle podle Programu rozvoje obce. Tyto cíle jsem dále rozdělila do občanské a finanční perspektivy, kam podle metody BSC spadají. Ostatní perspektivy zde nejsou uvedeny z toho důvodu, že definované cíle ve strategickém dokumentu nezapadají ani do interních procesů, ani do perspektivy učení se a růstu.

Obec nemá zavedenou metodu Balanced Scorecard, ani nevyužívá metodu řízení pomocí KPI. Cílem práce není návrh projektu a implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení obce. Techniky Balanced Scorecard slouží jako východisko pro určení klíčových ukazatelů se zaměřením na finanční výkonnost.

Obec Zděchov v rámci Programu rozvoje obce stanovila 6 strategických cílů v různých oblastech. Pro přehlednost budou stanovené pilíře rozděleny níže do jednotlivých perspektiv dle metody Balanced Scorecard.

### *A. Občanská perspektiva*

#### **1. Dobudování technické infrastruktury a infrastruktury pro cestovní ruch**

V rámci prvního stanoveného strategického cíle se chce obec zaměřit na dobudování technické infrastruktury a infrastruktury pro cestovní ruch. Obec plánuje rozšíření splaškové kanalizace a údržbu dešťové kanalizace. V obci se stále nachází místa, ve kterých nejsou domácnosti připojeny na splaškovou kanalizaci. Z toho důvodu do svých cílů obec zahrnuje i zajištění čištění odpadních vod. Obec má zájem o vytvoření kvalitních podmínek pro bydlení. To je předpokladem pro zvýšení spokojenosti obyvatel a zvýšení atraktivity pro bydlení pro další rodiny. Obec se dlouhodobě potýká s klesajícím počtem obyvatel.

Dalším záměrem obce je oprava a vybudování nových komunikací, lesních cest a chodníků. V současné době stále dolní část obce postrádá chodníky. Příznivý postoj obce k životnímu prostředí a obecně k udržitelnému rozvoji dokládá další strategický cíl se zaměřením na vodní hospodářství. Mezi tyto cíle patří zadržování dešťových vod, realizace vodních ploch v obci, pravidelná údržba místních studánek a potoků a revitalizace vodních toků.

Významným bodem v této kategorii je vybudování atraktivní infrastruktury pro cestovní ruch. Obec již řadu let plánuje celkovou rekonstrukci místní Koliby. Zvýšení turismu v obci má dále zajistit ohřev vody v koupališti, modernizace lyžařského vleku, údržba turistických a cyklistických tras.

#### **2. Zajištění kvalitní občanské vybavenosti, přiměřené nabídky služeb a dostatečných možností trávení volného času**

Druhý strategický cíl obce se zaměřuje na zlepšení podmínek v oblasti vzdělání. Obec poskytuje místní sušírnu ovoce a přírodní výukovou zahradu pro potřeby mateřské i základní

školy. Vedení obce se záměrem zvýšení kvality výuky je připraveno aktivně napomáhat vedení školy. Obec dále poptala cenovou nabídku na kompletní rekonstrukci půdních prostor a výměnu střešní krytiny. Půdní prostory aktuálně slouží pouze jako skladovací prostory bez dalšího využití. Dalším bod spočívá v podpoře kulturní a spolkové činnosti. Obec zmodernizovala prostory místní knihovny. Dále obec nabízí pomoc farnosti při provozu fary a její rekonstrukci.

Obecně se chce obec podílet na zlepšení stavebně – technického stavu budov a majetku v obci a zajistit kvalitní nabídku služeb. Zajímavým bodem je zpracování studie využitelnosti pozemku, kde dříve stála budova Hotelu Klímek. Celkově je záměrem obce zvyšovat kvalitu života v obci přemostěním místního potoka, modernizací autobusových zastávek, garáží a rekonstrukcí hospody Kasína. V areálu Kasína se v letních měsících pořádají různorodé akce jako gulášfest, předpout'ová zábava apod.

### **3. Ochrana a rozvoj venkovské krajiny a urbánních hodnot obce**

Péče o veřejnou zeleň, zlepšování kvality veřejného prostranství a zachování tradiční zástavby tvoří další ze stanovených strategických cílů obce. Spadá sem projekt lesoparku, vybudování obecního sadu, podpora zemědělské činnosti v obci, ochrana krajinného rázu a aktivity k uchování místních tradic.

### **4. Ochrana životního prostředí**

Pozitivní postoj obce vůči životnímu prostředí dokazuje 4. strategický cíl, a to ochrana životního prostředí. Obec aktivně vzdělává občany v oblasti nakládání s odpady, modernizuje systém sběru odpadu. Apeluje na občany s výměnou starých kotlů za nové efektivní zdroje vytápění. Mimo to podporuje obec místní včelaře a myslivce a udržuje spolupráci s CHKO Beskydy. V místních lesích hospodaří na základech udržitelnosti.

### **5. Posilování identity a soudržnosti obyvatel**

Chybějící společenský sál, kde by se mohli místní obyvatelé scházet, obec Zděchov bohužel postrádá. Z uskutečněného dotazníkové šetření vyplývá zájem občanů o vybudování kulturního sálu pro pořádání společenských akcí. Z toho důvodu obec zahrnuje vytvoření společenského sálu do své strategie. Posilování soudržnosti obyvatel chce obec naplnit zejména podporou místních spolků, naplňováním vytyčených cílů a spoluprací se slovenskými partnery.

## ***B. Finanční perspektiva***

### **6. Zajištění finančních prostředků na realizaci strategických záměrů obce**

Do finanční perspektivy spadá poslední cíl – Zajištění finančních prostředků na realizaci strategických záměrů obce, které se zaměřují na následující oblasti:

- optimální využívání obecního majetku (zejména lesní hospodářství, kanalizace a ČOV);
- přednostně využívat krajské, národní a evropské finanční zdroje;
- průběžně kontrolovat úroveň zadluženosti obce;
- nákup energií (elektrina, zemní plyn) za výhodných cenových podmínek.

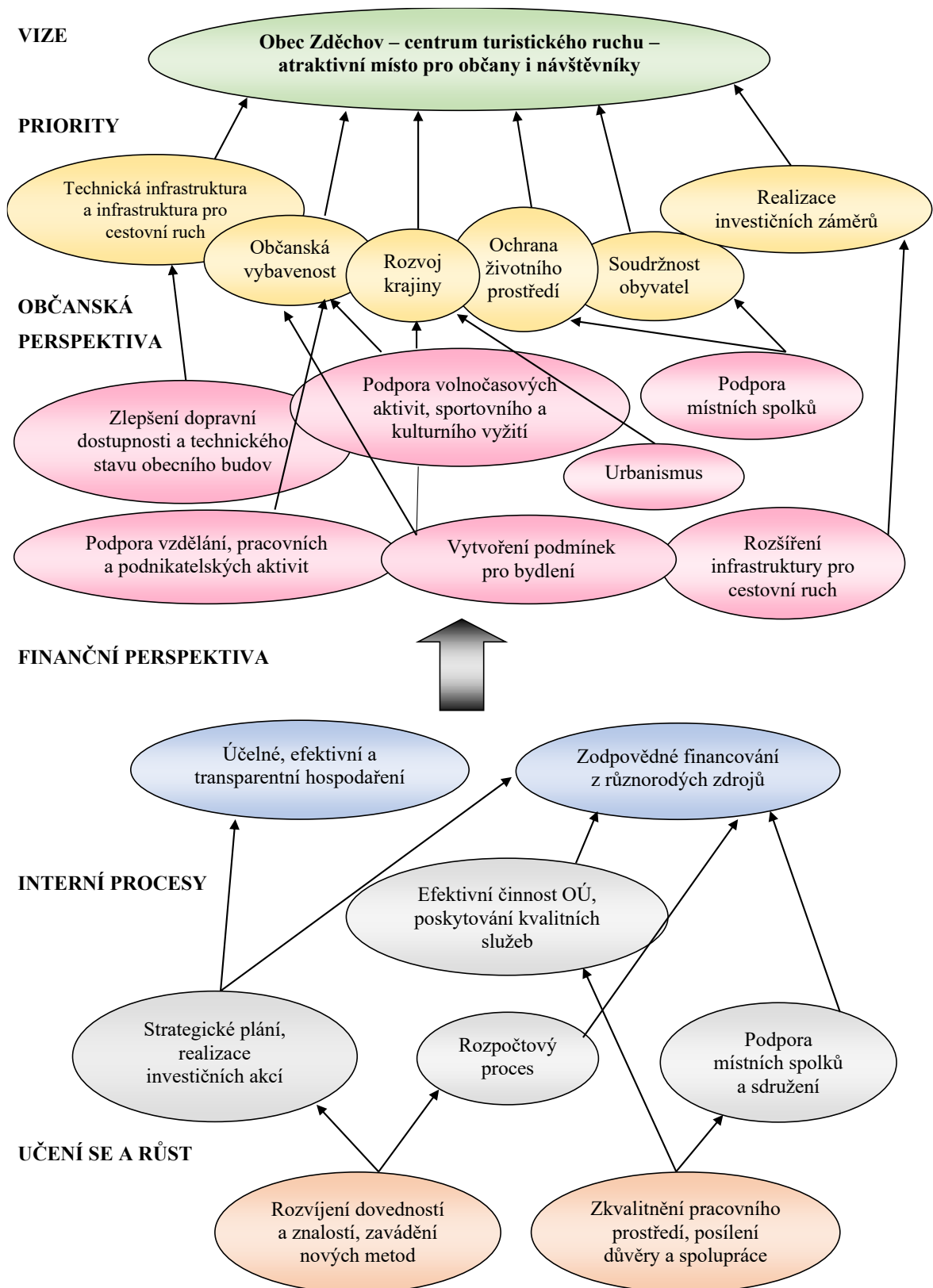
(Program rozvoje obce Zděchov 2021-2030)

## **5.2 Strategická mapa**

Na základě předchozí podkapitoly věnované popisu stanovených strategických cílů z Programu rozvoje obce jsem zpracovala strategickou mapu. Pro účely vytvoření přehledných cílů v rámci perspektiv uvedených v mapě, jsem dané cíle rozdělila do konkrétních dílčích cílů. Strategická mapa poskytuje skvělý nástroj pro pochopení vize a jednotlivých cílů (kroků), kterými chce obec této vize dosáhnout. Strategická mapa graficky znázorňuje provázanost jednotlivých cílů k dosažení priorit a vize obce, a zároveň přehledně zobrazuje vzájemnou provázanost jednotlivých cílů.

Jak již bylo avizováno dříve, cílem práce není návrh implementace metody Balanced Scorecard do systému řízení obce. Vzhledem ke stanovenému cíli se práce věnuje především finanční perspektivě a stanovení měřítek pro její dosažení. Okrajově se práce zabývá i občanskou perspektivou. Ovšem pro úplnost strategická mapa obsahuje všechny 4 perspektivy.





Obrázek 4 Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Návrh vhodných indikátorů výkonnosti

Tématem závěrečné části diplomové práce je představení návrhu konkrétních klíčových ukazatelů výkonnosti s ohledem na posílení finanční stránky obce. Navržené ukazatele jsou sestaveny v souladu se získanými informacemi z několika zdrojů. Primárně se opírají o výsledky z provedené finanční analýzy v letech 2017-2022. Přičemž první část finanční analýzy byla provedena v bakalářské práci Finanční analýza obce Zděchov (Kocourková, 2021). Roky 2021-2022 jsou součástí této práce. Samozřejmě indikátory nelze sestavit bez stanovených strategických cílů a měřítek, kterými se dopodrobna zabývá stěžejní část praktické části. Zpracovaná vize obce, strategické cíle, strategická mapa a upravená aplikace metody Balanced Scorecard poskytují další potřebné zdroje pro návrh vhodných výkonnostních ukazatelů. V neposlední řadě je celá praktická část včetně poslední části praktické teze pravidelně konzultována s panem starostou. Současně se při návrhu vychází z doporučených analytických ukazatelů výkonnosti zveřejňovaným Ministerstvem financí České republiky.

Stanovené indikátory jsou stanoveny s ohledem na zaměření diplomové práce na finanční výkonnost. Dané indikátory se tedy doporučuje sledovat a kontrolovat jejich vývoj v následujících letech. Velmi pozitivním jevem jsou dosažené příznivé hodnoty obce Zděchov v posledních sledovaných letech. Finanční výkonnost obce lze vyhodnotit po provedené finanční analýze a stanovených indikátorech jako velmi uspokojivou i vzhledem k tomu, že se jedná o malou obec, která nedisponuje takovým objemem finančních prostředků jako obce větší.

Při návrhu se kromě výše zmíněných skutečností vychází zároveň i ze soustavy monitorujících a informativních ukazatelů (SIMU) Ministerstva financí České republiky. Daná soustava obsahuje 21 ukazatelů, pomocí kterých se monitoruje hospodaření územních samosprávných celků. Obsahuje 3 klíčové ukazatele (monitorující). Pomocí zmíněných ukazatelů získává ministerstvo informace o hospodaření jednotlivých ÚSC. (Ministerstvo financí České republiky, 2022)

Předpokladem je, že nastolení klíčových výkonnostních indikátorů povede k hospodářské situaci obci jako udržitelné. Záměrem není okamžitá změna v kontextu finanční stránky obce, ale zavedení takových opatření a změn, které zajistí dlouhodobou udržitelnou finanční stabilitu, kdy se obec navíc může v některých aspektech zlepšit a dosáhnout tak příznivějších výsledků než doposud.

Při návrhu sady klíčových ukazatelů jsem vycházela ze stanovených strategických cílů v rámci Programu rozvoje obce a provedené finanční analýzy. V kontextu finanční stránky si obec stanovila za cíl do roku 2030 zajistit finanční prostředky na realizaci strategických záměrů obce. Vytyčeného cíle chce dosáhnout pomocí optimálního využívání obecního majetku, využívání krajských, národních i evropských finančních zdrojů. Zároveň obec chce průběžně kontrolovat zadluženost a nakupovat energie za výhodných cenových podmínek.

Z výše uvedených záměrů obce jsem zvolila jako hlavní vizi finanční zdraví. Cestu k finančnímu zdraví tvoří cíl zodpovědného financování a hospodaření podle principu 3E. Pokud hospodaření obce bude nezodpovědné a nebude odpovídat zásadám hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti, není reálné, aby obec dosáhla úspěšných výsledků v rámci svého stanoveného cíle.

Pro dosažení zodpovědného financování navrhuji obci sledovat ukazatele rozpočtové odpovědnosti, podílu cizích zdrojů k celkovým aktivům, provozního salda, dluhové služby a podílu příjmů z jiných zdrojů na celkových příjmech obce. Pokud má obec hospodařit podle zmíněných principů 3E, je zapotřebí, aby sledovala ukazatel autarkie, běžné likvidity a udržitelné reprodukce majetku. Součástí navržené sady jsou monitorující ukazatele, které sleduje Ministerstvo financí ČR. Tyto ukazatele tedy sleduje každoročně i obec, nicméně při hodnocení finančního zdraví je považuji za důležitou součást kompletního návrhu. V rámci sady jsou součástí také informativní ukazatele stanovené Ministerstvem financí a další vybrané ukazatele.

V rámci charakteristiky jednotlivých ukazatelů sady KPI jsou pro obec Zděchov stanoveny doporučené hodnoty. Uvedené hodnoty vychází z provedené finanční analýzy i konzultace se starostou obce. V nejbližších letech není záměrem obce razantní ozdravení hospodářské situace, kdy by musely být doporučené hodnoty stanoveny více ambiciózně. Obec si chce i nadále udržet stávající výsledky a v ideálním případě hospodaření obce stále zlepšovat. Z toho důvodu jsem zvolila doporučené hodnoty spíše v obecném kontextu, které by měly ve svém rozsahu zajistit naplnění obecních cílů.

Tabulka 27 Návrh sady KPI

Vize	
Finanční zdraví	
Strategický cíl	
<b>1. Zodpovědné financování</b>	<b>2. Hospodaření s finanční zdroji a majetkem obce podle principu 3E</b>
Měřítko	
1.1. Rozpočtová odpovědnost	2.1. Běžná likvidita
1.2. Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům	2.2. Ukazatel autarkie
1.3. Dluhová služba	2.3. Udržitelná reprodukce majetku
1.4. Provozní saldo	
1.5. Podíl příjmů z jiných zdrojů na celkových příjmech obce	

Zdroj: vlastní zpracování

### Rozpočtová odpovědnost

Pravidlo rozpočtové odpovědnosti představuje první klíčový výkonnostní ukazatel, který by obec měla pro zajištění finančního zdraví sledovat. Rozpočtová odpovědnost se řadí mezi ukazatele SIMU Ministerstva financí ČR. Jedná se o zásadní ukazatel sloužící k monitoringu hospodaření územních samosprávných celků. V rámci ukazatele je zákonem stanovena maximální hranice 60 % z průměrných příjmů za poslední 4 roky, kterou by obce neměly překročit. Znamená to, že pokud by obec překročila horní hranici, je zapotřebí v dalším roce zajistit pokles zadluženosti o alespoň 5 % z rozdílu mezi aktuálním zadlužením a danými 60 % z průměrných příjmů. (Ministerstvo financí České republiky, 2022)

Účel celého ukazatele spočívá v zajištění financování možného budoucího zadlužení pomocí obecních prostředků. Kalkulačka rozpočtové odpovědnosti se nachází i na portálu MONITOR provozovaném Ministerstvem financí ČR. V případě, že by obec nesnížila zadluženost alespoň o uvedené minimum, dojde v dalším roce k pozastavení vyplácení podílu na výnosu na daních.

Doporučení pro obec spočívá bezesporu ve sledování rozpočtové odpovědnosti. Z provedené finanční analýzy vyplývá, že v roce 2019 obec překročila horní hranici rozpočtové odpovědnosti s necelými 80 %. Pozitivním jevem je fakt, že v následujícím kalendářním roce obec snížila hodnotu ukazatele rozpočtové odpovědnosti o zhruba 41 %, čímž se bezpečně dostala do doporučeného rozmezí.

Dalším důvodem, proč by obec měla sledovat daný ukazatel spočívá ve výši hodnot v následujících letech. Obec sice splňuje hodnoty rozpočtové odpovědnosti a nedošlo v dalších letech k překročení tohoto ukazatele, avšak dosahuje hodnot v průměru kolem 36 %. Pokud by obec pravidelně sledovala a vyhodnocovala daný ukazatel, byla by včas schopna efektivně zakročit při zvyšujících se hodnotách. Obci Zdětchov bych doporučila nastavit jako cíl hodnoty nižší než doporučených 60 %.

Tabulka 28 KPI – Pravidlo rozpočtové odpovědnosti

tis. Kč	2021	2022
Průměr příjmů za poslední 4 roky	22 176	23342
Zadluženost	8 883	8279
<b>Pravidlo rozpočtové odpovědnosti (%)</b>	<b>40,05</b>	<b>35,47</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

### Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům

Ukazatel vyjadřuje míru rizikovosti hospodaření územního samosprávného celku a poměřuje cizí zdroje k výši celkovým aktivům. Hodnoty ukazatele by neměly překročit hranici 25 %. Pokud obec překročí horní mez, považuje se její možnost splácení dluhů za rizikovější.

V rámci výpočtu pracuji s hodnotami cizích zdrojů běžného období a netto hodnotami aktiv v rámci výsledků územního samosprávného celku.

Zadluženost obce Zdětchov je minimální, což znamená, že obec využívá k financování cizí zdroje ve velmi nepatrné výši. Důvodem pro sledování tohoto ukazatele nespočívá v rizikových hodnotách, ale ve zvoleném strategickém cíli. Obec si sama zvolila průběžné kontrolování úrovně zadluženosti jako jeden z cílů pro zajištění prostředků na realizaci strategických záměrů. Mimo výše uvedené důvody se jedná o druhý monitorující ukazatel Ministerstva financí.

V rámci daného ukazatele doporučuji obci sledování vývoje hodnot i v následujících rozpočtových letech. Obecně lze doporučit dosahování co nejnižších hodnot s maximální horní hranicí 25 %, což se obci daří výborně. Zároveň se v současné chvíli nepředpokládá, že by se zadluženost obce měla v dalších letech zvyšovat.

V tabulce hodnoty uvádím hodnoty podle nové již zmiňované metodiky výpočtu, kdy jsou zahrnuta data ÚSC a zřizované příspěvkové organizace.

Tabulka 29 KPI – Podíl cizích zdrojů k aktivům

tis. Kč	2021	2022
Cizí zdroje (ÚSC + PO)	15 048	12 426
Aktiva netto (ÚSC + PO)	150 898	159 185
<b>Podíl cizích zdrojů k aktivům (%)</b>	<b>9,97</b>	<b>7,81</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

### Dluhová služba

Ukazatel dluhové služby poměřuje obecní výdaje na splátky jistin, půjček, leasingu a úroky vůči příjmové stránce obce. Pomocí dluhové služby je obec schopna efektivně sledovat své zadlužení a případně výsledky porovnat s dalšími obcemi. Vzhledem ke strategickému cíli doporučuji obci sledovat vývoj zadluženosti i pomocí ukazatele dluhové služby. Jak již bylo zmíněno výše, zadluženost obce je opravdu minimální, proto postačí obci stanovit jako horní mez 25 % podobně jako je tomu u předchozího ukazatele a průběžně sledovat vývoj.

Tabulka 30 KPI – Ukazatel dluhové služby

tis. Kč	2021	2022
Daňové příjmy	9 957	11 269
Nedaňové příjmy	9 673	10 403
Kapitálové příjmy	730	71
Přijaté transfery	3 259	3638
<b>Dluhová základna</b>	<b>23 620</b>	<b>25381</b>
Úroky	197	254
Splátky jistin a dluhopisů	1 959	5 104
<b>Dluhová služba</b>	<b>2 157</b>	<b>5 357</b>
<b>UKAZATEL DLUHÉ SLUŽBY (%)</b>	<b>9,13</b>	<b>21,11</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

### Provozní saldo

Provozní saldo se získá rozdílem mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji. Obce by měly v rámci provozního salda dosahovat kladných výsledků. Při hodnotách vyšších než 0 generují obce přebytek, který mohou dále efektivně využít. Například pro tvorbu rezervy či financování (popř. dofinancování) investic. Lze sledovat i provozní saldo na 1 obyvatele a výsledky porovnat s dalšími územními samosprávnými celky pro vyšší vypovídací schopnost. Při monitoringu provozního salda doporučuji obci nastavit jako cílovou hodnotu kladné výsledky.

Tabulka 31 KPI – Provozní saldo

tis. Kč	2021	2022
Běžné příjmy	22139	24037
Běžné výdaje	18418	14889
<b>Provozní saldo</b>	<b>3721</b>	<b>9148</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

### Podíl příjmů z jiných zdrojů na příjmech obce

Obec Zděchov si stanovila jako jeden z cílů v rámci Programu rozvoje obce přednostní využívání krajských, národních i evropských finančních zdrojů, které mají napomoci k zajištění potřebných finančních zdrojů k realizaci strategických akcí obce. Z toho důvodu doporučuji obci sledovat podíl transferů na příjmech obce. Jedná se o měřítko, které v rámci dané oblasti poskytne přehled o podílu různorodých zdrojů na celkových obecních příjmech. Získané transfery jsou pro obec velmi důležité z pohledu realizovatelnosti investičních akcí.

Tabulka 32 KPI – Podíl příjmů z transferů

tis. Kč	2021	2022
Neinvestiční přijaté transfery	2 509	2 365
Investiční přijaté transfery	750	1 273
Přijaté transfery celkem	3259	3638
Příjmy celkem	23620	25381
<b>Podíl příjmů z transferů (%)</b>	<b>13,80</b>	<b>14,33</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

### Běžná likvidita

Běžná likvidita patří mezi poslední ze tří stěžejních ukazatelů v rámci monitoringu hospodaření územních samosprávných celků. V rámci běžné likvidity by hodnoty obce neměly klesnout pod hranici 1. V soukromém sektoru se jako ideální uvádí rozmezí 1,5 – 2,5. Nicméně u municipalit není hodnocení takto přísné a obecně platí, že by hodnoty neměly klesnout pod spodní hranici. V případě nízké běžné likvidity se zvyšuje riziko možného nesplacení krátkodobých závazků.

Výsledky obce Zděchov jsou kolísavé, avšak ve všech letech se pohybují nad doporučenou hranicí. Jelikož se jedná o obec, pro kterou není primárním cílem dosahování zisku, lze konstatovat, že dosahuje z pohledu běžné likvidity vynikajících výsledků. Kdyby se jednalo o analýzu společnosti soukromého sektoru, určitě by bylo vhodné zmínit, že udržuje až zbytečně vysokou hodnotu prostředků na účtech a nezhodnocuje je dále.

I přes vynikající výsledky obce doporučuji sledování tohoto ukazatele i z toho důvodu, že vývoj běžné likvidity je podroben sledování Ministerstvem financí. Z provedené finanční analýzy a zjištěných výsledků považuji za dostatečné nastavení cílové hodnoty obecně nad spodní hranicí hodnoty 1.

V rámci možnosti srovnání uvádím v tabulce hodnoty podle nové metodiky výpočtu, kdy jsou zahrnuta data ÚSC a zřizované příspěvkové organizace.

Tabulka 33 KPI – Běžná likvidita

tis. Kč	2021	2022
Oběžná aktiva netto (ÚSC + PO)	11854	13842
Krátkodobé cizí zdroje (ÚSC + PO)	5416	3247
<b>Běžná likvidita</b>	<b>2,19</b>	<b>4,26</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

### Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie představuje v procentuálním vyjádření míru soběstačnosti obce pomocí podílu výnosu a nákladů. Pro dosažení soběstačnosti je zapotřebí dosáhnout alespoň hodnoty 100 %. V tom případě pokrývají výnosy obce veškeré náklady. Jakmile jsou hodnoty vyšší než 100 %, znamená to, že hodnota výnosů převyšuje hodnotu nákladů.



Pro dosažení obecních záměrů představuje sledování autarkie východisko pro úspěšnou realizaci. Obec Zděchov ve všech letech překročila hranici 100 %. Obec v rámci svého hospodaření je dostatečně soběstačná a hodnota výnosů převyšuje náklady. Zajištění finančního zdraví spočívá i ve sledování tohoto ukazatele. I přes příznivé hodnoty by obec měla sledovat vývoj ukazatele autarkie, aby byla schopna v případě poklesu hodnot vhodně zareagovat. Při rizikových hodnotách by obec měla zvážit strukturu nákladů. Cílem obce Zděchov by při sledování autarkie měly být cílové hodnoty vyšší než 100 %.

Tabulka 34 KPI – Autarkie na bázi výnosů a nákladů

tis. Kč	2021	2022
Výnosy	22 773	22 411
Náklady	21 510	17 978
<b>Autarkie na bázi výnosů a nákladů (%)</b>	<b>105,87</b>	<b>124,66</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

### Udržitelná reprodukce majetku

Udržitelná reprodukce majetku vyjadřuje podíl kapitálových výdajů na odpisech. Obec by měly vždy dosahovat hodnot nad stanovenou hranicí 1, což odpovídá větší míře investiční aktivity, než je nutné k údržbě a reprodukci. Z hlediska stanovených strategických cílů by obec měla sledovat vývoj tohoto ukazatele. Pomocí pravidelného sledování získá obec přehled o uskutečněných investicích do údržby obecního majetku. S plánovanými investičními akcemi se předpokládá navyšování obecního majetku v dalších letech. Tím pádem dojde současně i ke zvýšení nákladů na správu a údržbu. Z toho důvodu postačí obci Zděchov nastavit cílové hodnoty nad hranici 1.

Tabulka 35 KPI – Udržitelná reprodukce majetku

tis. Kč	2021	2022
Kapitálové výdaje	2263	11080
Odpisy	3555	3797
<b>Udržitelná reprodukce majetku</b>	<b>0,64</b>	<b>2,92</b>

Zdroj: interní dokumenty obce; vlastní zpracování

## 5.4 Zhodnocení implementace sady KPI do finančního řízení obce

Zavedení konceptu sady klíčových ukazatelů s sebou přináší nespočet přínosů. Implementace sady KPI působí pozitivně na vyšší finanční výkonnost obce. Řízením pomocí KPI získá obec přehled o důležitých vybraných oblastech hospodaření. Výsledky sledování vybraných ukazatelů tvoří odrazový můstek při rozhodování, jakým směrem se obec v rámci hospodaření bude ubírat. Zavedení celého konceptu by mělo přispět k větší efektivnosti hospodaření.

Pomocí sledování KPI může obec komplexně sledovat, jak se vyvíjí ve vybraných oblastech. Na základě získaných výsledků může činit rozhodnutí, která povedou k vyšší kvalitě hospodaření. Lepších výsledků může dosáhnout například v oblasti likvidity, zadluženosti a hospodaření s obecním majetkem. Pomocí zavedení KPI může obec zrealizovat investiční akce a obecně sledovat investiční aktivitu. Čímž přispěje k rozvoji obce, jež zvýší v očích turistů atraktivitu, napomůže zvýšení kvality života v obci i kvality činnosti obecního úřadu. Tak jako přínosy, má implementace KPI do systému řízení obce, i svá rizika. Beze sporu největší riziko se odvíjí již od samotného počátku strategického řízení, a to konkrétně při stanovení vize a z ní vyplývajících strategických cílů. Pokud dojde k pochybení při určení vize obce – tedy toho, čeho chce obec dosáhnout a jak chce být vnímána občany i širším okolím, není možné následně stanovit správné strategické cíle, které zaručí naplnění vize. Dalším rizikem je chybné určení strategických cílů a jejich měřítek. Při chybném stanovení není možné efektivně dosáhnout požadovaných cílů.

Řízení pomocí klíčových ukazatelů s sebou přináší jisté požadavky na dovednosti a znalosti. V tomto ohledu je nutné, aby se monitorováním KPI zabývali pracovníci s potřebnými znalostmi a dovednostmi v dané oblasti.

Soubor KPI vyžaduje využívání správného programu. V současné době si organizace může zvolit z různých programů, které tvoří ideální nástroj pro monitorování klíčových ukazatelů výkonnosti. Mezi populární nástroje se řadí softwarový produkt od společnosti Microsoft – Power BI a Google Analytics. V základní verzi vyjde licence Power BI na zhruba 200 Kč měsíčně. V případě, že by obec neměla zájem o zakoupení licence, je možno pro sledování KPI využít známý program MS Excel. Dalším rizikem může být časová náročnost, kterou provází celý proces implementace metody do procesu řízení a následné sledování měřítek. Z toho důvodu musí být správně navržen časový harmonogram.

Na závěr uvádím pro větší přehlednost tabulku navržených klíčových ukazatelů včetně doporučených hodnot nastavených pro obec Zděchov.

Tabulka 36 Přehled KPI

<b>Klíčové výkonnostní ukazatele</b>	<b>Doporučená hodnota</b>
Rozpočtová odpovědnost	<60 %
Podíl CZ k celkovým aktivům	<25 %
Dluhová služba	<25 %
Provozní saldo	>0
Podíl příjmů z jiných zdrojů na celkových příjmech obce	rostoucí trend
Běžná likvidita	>1
Ukazatel autarkie	>100 %
Udržitelná reprodukce majetku	>1

Zdroj: vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Téma diplomové práce se zabývalo problematikou hospodaření obce Zděchov. Obecně se na efektivnost a kontrolu hospodaření územních samosprávných celků zaměřuje v současné době větší pozornost. Z toho důvodu je nutné se daným tématem více zabývat. Cíl práce spočíval ve vyhotovení finanční analýzy, ze které se následně stanovily klíčové ukazatele výkonnosti. Ukazatele jsou určeny tak, aby jejich sledování a vyhodnocování obcí vedlo ke zlepšení hospodaření.

Teoretická teze byla rozdělena do dvou hlavních částí. Úvodní část se zabývala hospodařením územních samosprávných celků. Byly zde vysvětleny obecné pojmy, které souvisí s hospodařením municipalit. Jedná se zejména o oblast veřejné správy, veřejných financí, veřejné kontroly a veřejných zakázek. Druhá etapa se věnovala charakteristice metod řízení výkonnosti využitelných na úrovni municipalit. Jedná se o manažerské metody používané v rámci soukromého sektoru, které lze aplikovat i na veřejný sektor. Největší pozornost byla věnována klíčovým ukazatelům výkonnosti a metodě Balanced Scorecard z důvodu stanoveného cíle práce.

Úvod praktické části byl věnován krátké charakteristice analyzované obce Zděchov a jejím vybraným socioekonomickým ukazatelům. Následně byla vyhotovena finanční analýza pro léta 2019-2022 a poté bylo vyhodnoceno hospodaření obce. Finanční analýza spočívala v horizontální a vertikální analýze účetních výkazů, které obec sestavuje, tj. rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Následně analýza vybraných poměrových ukazatelů poskytla detailnější pohled na hospodaření obce. Obecně lze charakterizovat, že struktura účetních výkazů odpovídá ostatním municipalitám bez významnějších rozdílů. Zpracováním vybraných poměrových ukazatelů nebyly zjištěny žádné kritické hodnoty. Obec dosahuje v rámci ukazatelů doporučených výsledků a hospodaření obce je na dobré úrovni.

Závěr práce obsahuje návrh sady KPI s cílem zvýšení finanční výkonnosti. Klíčové ukazatele byly sestaveny na základě vize obce a strategických cílů. Obci jsem navrhla sledovat celkem 8 ukazatelů s cílem zodpovědného financování a hospodaření podle známého principu 3E, které by při správné implementaci měly vést ke zlepšení hospodaření. Vybraná měřítká se zaměřují především na zadluženost obce, soběstačnost a využití majetku. Nakonec jsou zhodnoceny přínosy i rizika implementace konceptu KPI pro vybranou obec.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Analyza využívání metod kvality ve veřejné správě [online], 2016. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2022-09-06]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/publikace/>

Balanced Scorecard Basics, ©1998-2022. In: *Balanced Scorecard Institute* [online]. [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview>

BARTONÍČKOVÁ, Klára a kol., 2011. *Občanský a společenskovední základ: Přehled středoškolského učiva*. Dotisk prvního vydání. Brno: Computer Press, 272 s. ISBN 978-80-251-2631-8.

CAF: Common Assessment Framework 2020, 2020. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2022-09-06]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/publikace/>

ČERNOHORSKÝ, Jan, 2020. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: Grada Publishing, 460 s. ISBN 9788027122158.

DEPOO, Lucie, Hana URBANCOVÁ a Markéta ŠNÝDROVÁ, 2020. *Kariérní management*. Praha: Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu, 142 s. ISBN 978-80-88330-06-6.

DOLEŽAL, Jan a kol., 2016. *Projektový management: Komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 424 s. ISBN 978-80-247-5620-2.

FILIP, Ludvík, 2019. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 248 s. ISBN 978-80-90753-05-1.

Finanční řízení obcí, 2020. In: *Svaz měst a obcí České republiky* [online]. [cit. 2022-12-16]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/media/publikace/a/projekt-eso-vydal-publikaci-financi-rizeni-obci>

FOTR, Jiří a kol., 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2020. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení: Jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-271-2020-8.

HAVLÍČKOVÁ, Daniela, 2015. *Metodika – Kompetence, Kvalita, Kvalifikace, (Sebe)Koncepce pro neformální vzdělávání*. [online]. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 548 s. [cit. 2022-09-01]. ISBN 978-80-87449-50-9. Dostupné z: <https://znv.npi.cz/10-znv-metodika-kompetence-kvalita-kvalifikace/>

HOLEČKOVÁ, Lenka a Jaroslava HYRŠLOVÁ, 2018. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 308 s. ISBN 978-80-87839-90-4.

Hornovsacká dráha, 2023. In: *Valašsko-Hornovsacko* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.valassko-hornovsacko.cz/2-8hornovsacka-draha/>

ISO 14000 Family: Environmental Management, 2022. In: *ISO* [online]. [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada Publishing, 400 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana a kol., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 228 s. ISBN 9788027105632.

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 8071797782.

KUBÍČKOVÁ, Lea a Karel RAIS, 2012. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 136 s. ISBN 978-80-247-4564-0.

MAAYTOVÁ, Alena, František OCHRANA a Jan PAVEL, 2015. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 208 s. ISBN 9788024755618.

MÁČE, Miroslav, 2018. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 512 s. ISBN 978-80-271-2139-7.

Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích, 2016. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2022-09-06]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/metodicke-doporuceni-k-rizeni-kvality-v-uzemne-samospravnych-celcich](http://www.mvcr.cz/soubor/metodicke-doporuceni-k-rizeni-kvality-v-uzemne-samospravnych-celcich)

Metodika hodnocení udržitelných měst: Audit udržitelného rozvoje pro realizátory MA21 v ČR, 2017. In: *Národní síť Zdravých měst České republiky* [online]. [cit. 2022-09-06]. ISBN 978-80-906033-2-5. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/cz/audit-ur-metodika>

MILOSEVIC, Dusan a kol., 2013. *Benchmarking as a Quality Management Tool in Public Administration*. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics [online]. [cit. 2022-09-06].

Dostupné z:

[https://www.researchgate.net/publication/264548661\\_Benchmarking\\_as\\_a\\_Quality\\_Management\\_Tool\\_in\\_Public\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/264548661_Benchmarking_as_a_Quality_Management_Tool_in_Public_Administration)

Místní akční skupina Valašsko – Horní Vsacko, 2023. In: *Valašsko-Hornovsacko* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.valassko-hornovsacko.cz/2-5mas/>

Monitoring hospodaření územních samosprávných celků, 2022. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2023-02-08]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/uzemni-rozpocty/hospodareni-obci/monitoring-hospodareni-uzemnich-samospra>

MRAVCOVÁ, Jana, 2009. *Průvodce zadáváním veřejných zakázek: nové možnosti zhodnocení veřejných prostředků*. Praha: Otevřená společnost, 62 s. ISBN 978-80-87110-16-4.

Národní síť Zdravých měst České republiky, 2022. In: *Národní síť Zdravých měst České republiky* [online]. [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/>

Nezaměstnanost v obcích od března 2014, 2023. In: *Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace5>

NIVEN, Paul R., 2003. *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non Profit Agencies*. New York: John Wiley, 320 s. ISBN 978-0-471-47544-6.

NIVEN, Paul R., 2014. *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: John Wiley, 352 s. ISBN 978-1-118-72631-0.

O obci, 2023. In: *Obec Zděchov* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.zdechov.cz/o-obci/ds-50/p1=52>

Oficiální porty Rady kvality ČR: Realizuje národní politiku kvality v ČR, © 2022. In: *Oficiální portál Rady kvality ČR* [online], [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/>

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, xiv, 178 s. ISBN 9788074003424.

Partnerství veřejného a soukromého sektoru: Základní informace, 2022. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/partnerstvi-verejneho-a-soukromeho-sekto/zakladni-informacehttps://www.mmr.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj/udrzitelny-rozvoj>)

PAVLÍK, Marek a kol., 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: Cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-9374-0.

PARMENTER, David, 2020. *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 4th Edition. New Jersey: John Wiley, 384 s. ISBN 978-1-119-62077-8.

POPESKO, Boris a Šárka PAPADAKI, 2016. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 2., aktualizované rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-247-5773-5.

Program rozvoje obce Zděchov 2021-2023, 2023. In: *Obec Zděchov* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: [https://www.zdechov.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=19222&id=1685&n=program%2Drozvoje%2Dobce%2D2021%2D2030](https://www.zdechov.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=19222&id=1685&n=program%2Drozvoje%2Dobce%2D2021%2D2030)

Řízení vybraných oblastí veřejné správy pomocí KPI, 2020. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha [cit. 2022-09-06]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/NERV\\_JanProchazka\\_KPI.pdf](https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/NERV_JanProchazka_KPI.pdf)

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

Přezkoumávání hospodaření: Základní informace, 2022. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/prezkoumavani-hospodareni/zakladni-informace>

Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2022, 2022. In: *Svat měst a obcí České republiky* [online]. Praha [cit. 2022-12-16]. ISBN 978-80-88375-17-3. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/novinky/a/prirucka-pro-clena-zastupitelstva-obce-po-volbach-v-roce-2022>



PŮČEK, Milan a David KOPPITZ, 2012. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha: Národní síť Zdravých měst České republiky ČR, 196 s. ISBN 978-80-260-2788.

Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí, 2018. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2022-12-16]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/rozpocetove-hospodareni-pro-zastupitele-obci>

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada Publishing, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

Sdružení Valašsko-Horní Vsacko, 2023. In: *Valašsko-Hornovsacko* [online]. [cit. 2023-02-01]. Dostupné z: <https://www.valassko-hornovsacko.cz/2-7sdruzeni-valassko-horni-vsacko/>

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 271 s. ISBN 9788027104130.

SRPOVÁ, Jitka a kol., 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Strategické řízení a plánování obce: Studijní příručka pro zastupitele obcí 2020, 2020. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit. 2022-09-06]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/strategicke-rizeni-a-planovani-obce-studijni-prirucka-pro-zastupitele-obci-2020.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/strategicke-rizeni-a-planovani-obce-studijni-prirucka-pro-zastupitele-obci-2020.aspx)

Stručný průvodce zadavatelem světem veřejných zakázek, 2019. In: *Úřad pro ochranu hospodářské soutěže* [online]. [cit. 2022-09-06]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/informacni-centrum/tiskove-zpravy/verejne-zakazky/2699-strucny-pruvodce-zadavatele-svetem-verejnych-zakazek.html>

Systémové přístupy dle koncepce ISO, 2022. In: *Kvalitní správa* [online]. [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/iso/>

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena, 2019. *Základy úspěšného podnikání: Průvodce začínajícího podnikatele*. Praha: Grada Publishing, 248 s. ISBN 978-80-271-2182-3.

The Four Perspectives of the Balanced Scorecard, ©1998-2022. In: *Balanced Scorecard Institute* [online]. [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/articles-videos/the-four-perspectives-of-the-balanced-scorecard/>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2014. *Integrované řízení výroby: Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada Publishing, 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

Udržitelný rozvoj, © 2008–2022. In: *Ministerstvo životního prostředí* [online]. [cit. 2022-09-05]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 688 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

Veřejná databáze: Vše o území, 2022. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi>

Veřejná databáze: Vše o území, 2022. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2022-12-05]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=VUZEMI\\_43\\_544434#](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=profil-uzemi&uzemiprofil=31588&u=VUZEMI_43_544434#)

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

VOCHOZKA, Marek a kol., 2021. *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 312 s. ISBN 978-80-271-3267-6.

YESCOMBE, Edward, 2011. *Public-Private Partnerships: Principles of Policy and Finance*. 1st edition. Boston, MA: Elsevier, 370 s. ISBN 978-0-75-068054-7.

Zákon č. 320/2001 Sb. ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>

Zákon č. 134/2016 Sb. ze dne 19. dubna 2016 o zadávání veřejných zakázek. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134>

Zákon č. 128/2000 Sb. ze dne 12. dubna 2000 o obcích. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2023-02-09]. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

Zděchovský zpravodaj, 2019. In: *Obec Zděchov* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.zdechov.cz/zdechovsky-zpravodaj/ds-1047>

Zděchovský zpravodaj, 2022. In: *Obec Zděchov* [online]. [cit. 2023-02-15]. Dostupné z: <https://www.zdechov.cz/zdechovsky-zpravodaj/ds-1047>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

A	Aktiva
AVZO	Asociace víceúčelových základních organizací Zděchov
BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
CSR	Corporate Social Responsibility
CZ	Cizí zdroje
ČOV	Čistírna odpadních vod
DCZ	Dlouhodobé cizí zdroje
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EFQM	European Foundation for Quality Management
CHKO	Chráněná krajinná oblast
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KPI	Key Performance Indicators
KRI	Key Result Indicators
MAS	Místní akční skupina
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
N	Náklady
OA	Oběžná aktiva
PO	Příspěvková organizace
PPP	Public Private Partnership
V	Výnosy

VK            Vlastní kapitál

SA            Stálá aktiva

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Perspektivy BSC .....	29
Obrázek 2 Sdružení obcí Valašsko – Horní Vsacko .....	44
Obrázek 3 Přijaté transfery .....	60
Obrázek 4 Strategická mapa .....	73

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Struktura obyvatelstva .....	45
Tabulka 2 Nezaměstnanost .....	46
Tabulka 3 Majetková struktura .....	51
Tabulka 4 Horizontální a vertikální analýzy aktiv.....	51
Tabulka 5 Finanční struktura .....	52
Tabulka 6 Horizontální a vertikální analýzy pasiv .....	52
Tabulka 7 Struktura nákladů a výnosů .....	53
Tabulka 8 Horizontální a vertikální analýza nákladů .....	54
Tabulka 9 Horizontální a vertikální analýza výnosů .....	54
Tabulka 10 Hospodaření obce .....	54
Tabulka 11 Skutečné příjmy .....	55
Tabulka 12 Horizontální a vertikální analýza příjmů .....	56
Tabulka 13 Skutečné výdaje .....	56
Tabulka 14 Horizontální a vertikální analýza výdajů .....	56
Tabulka 15 Ukazatel autarkie .....	57
Tabulka 16 Ukazatele zadluženosti .....	58
Tabulka 17 Ukazatele likvidity .....	59
Tabulka 18 Pravidlo rozpočtové odpovědnosti .....	59
Tabulka 19 Ukazatel dluhové služby .....	60
Tabulka 20 Majetková provozní nákladovost.....	61
Tabulka 21 Majetková energetická nákladovost .....	61
Tabulka 22 Investiční aktivita.....	62
Tabulka 23 Udržitelná reprodukce majetku.....	63
Tabulka 24 Podíl příjmů z transferů .....	63
Tabulka 25 Věkové rozmezí respondentů .....	68
Tabulka 26 Jak se občanům žije v obci .....	68
Tabulka 27 Návrh sady KPI.....	76
Tabulka 28 KPI – Pravidlo rozpočtové odpovědnosti .....	77
Tabulka 29 KPI – Podíl cizích zdrojů k aktivům.....	78
Tabulka 30 KPI – Ukazatel dluhové služby .....	78
Tabulka 31 KPI – Provozní saldo .....	79
Tabulka 32 KPI – Podíl příjmů z transferů .....	79
Tabulka 33 KPI – Běžná likvidita.....	80
Tabulka 34 KPI – Autarkie na bázi výnosů a nákladů .....	81

Tabulka 35 KPI – Udržitelná reprodukce majetku .....	81
Tabulka 36 Přehled KPI.....	83

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Veřejné setkání občanů



# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

(zdroj: interní dokumenty obce Zděchov, 2018)



DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO AKTUALIZACI PROGRAMU ROZVOJE OBCE ZDĚCHOV

## Příloha: dotazník

### DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ PRO AKTUALIZACI PROGRAMU ROZVOJE OBCE ZDĚCHOV

Milí spoluobčané,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku.

naše obec v současné době aktualizuje svůj program rozvoje, ve kterém chce určit priority rozvoje obce a rozvrhnout jednotlivé rozvojové činnosti na nejbližší roky. Program rozvoje nám umožní koncepčně rozvíjet naši obec a bude také důležitým podkladem při získávání různých dotací na realizaci vybraných rozvojových záměrů. Považujeme za velmi důležité zjistit Vaše názory na to, jaká by naše obec měla nebo mohla být, a co pro to každý z nás může udělat.

Chtěl bych Vás tímto požádat o vyplnění tohoto krátkého dotazníku. Výsledky průzkumu poslouží výlučně jako podklad pro aktualizaci programu rozvoje obce a poskytnuté údaje budou pečlivě vyhodnoceny. O výsledcích budete průběžně informováni – na internetu, na vývěsce i na veřejných projednáních. Děkuji Vám za spolupráci a projevený zájem.

Ing. Tomáš Kocourek

starosta obce Zděchov

#### 1. Jak se Vám v obci žije?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi dobře
- spíše dobře
- spíše špatně
- velmi špatně
- Jiná...

#### 2. Co se Vám na Vaší obci nejvíce líbí?

Nápověda k otázce: *S čím jste spokojeni a v čem je naše obec jedinečná? (označte max. 3 možnosti)*

- klidný život
- dobré mezilidské vztahy
- příznivé životní prostředí
- blízkost přírody
- dostupnost pracovních příležitostí
- dobrá dopravní dostupnost
- kulturní a společenský život
- sportovní vyžití
- vzhled obce
- Jiná...



### 3. Co se Vám na Vaší obci nelíbí?

Nápověda k otázce: *Co Vám chybí a co vnímáte jako hlavní problém? (označte max. 3 možnosti)*

- špatné vztahy mezi lidmi
- nezájem lidí o obec
- neexistence kulturního zařízení v obci
- málo kvalitní životní prostředí
- nedostatek pracovních příležitostí
- nedostatek stavebních pozemků
- nedostatek či špatná dostupnost obchodů a služeb
- nedostatečný kulturní a společenský život
- špatná dostupnost lékaře
- nevyhovující veřejná doprava
- nedostatečná bytová výstavba
- nedostatečná bytová výstavba (Odpověď 12)
- nepořádek v obci
- špatné podmínky pro podnikání
- Jiná...

### 4. Jaké služby Vám v obci nejvíce chybí?

Nápověda k otázce: *označte max. 3 možnosti*

- ubytovací kapacity
- restaurace
- kulturní či společenský dům
- cukrárna, kavárna
- Jiná...

## 5. Pokuste se zhodnotit obec z hlediska níže uvedených podmínek

Nápověda k otázce: *v každém řádku zakroužkujte číslici, která odpovídá míře Vaší spokojenosti*

	Velmi spokojen	Spíše spokojen	Spíše nespokojen	Velmi nespokojen	Nevím, netýká se mě to
Bydlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školství	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravotnictví	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veřejná doprava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kultura a společenský život	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sportovní vyžití	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Životní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Péče obce o své prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podmínky pro podnikání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rozvoj obce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informovanost o dění v obci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální oblast	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Mezilidské vztahy v obci považujete za:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- velmi dobré
- docela dobré
- ne moc dobré
- špatné
- nedovedu posoudit

## 7. Sledujete informace o dění v obci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO, často
- ANO, občas
- NE

## 8. Kde nejčastěji sledujete informace o dění v obci?

Nápověda k otázce: *(označte 1 nejčastější možnost)*

- webové stránky
- úřední deska
- zpravodaj
- rozhlas
- nikdy
- Jiná...

## 9. Jste spokojeni s obsahem obecního infokanálu a obecního zpravodaje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO
- NE

## 10. Uvítali byste možnost sledování obsahu infokanálu současně i na webu naší obce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO
- Ne
- Je mi to jedno

## 11. Jste spokojeni se současným provozovatelem televizního kabelového rozvodu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO
- NE
- Pokud ne, uveďte prosím důvody vaší nespokojenosti.

## 12. Uvítali byste rozšíření programové nabídky TKR?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- ANO
- NE
- Pokud ano, o jaký druh programů?

## 13. Jaká měsíční výše poplatku je pro vás přijatelná za současného rozšíření programové nabídky?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 100,- Kč/měsíc
- 130,- Kč/měsíc
- 150,- Kč/měsíc
- nad 150,- Kč/měsíc

#### 14. Byl/a byste ochoten/ochotna zapojit se do rozvoje své obce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne
- nedovedu posoudit

#### 15. Byl/a byste ochoten/ochotna zapojit se do rozvoje své obce?

Nápověda k otázce: *Pokud ano, jak byste se chtěl/a zapojit:*

- dobrovolnická činnost
- charitativní činnost
- organizace akcí nebo spolupráce na nich
- nijak
- Jiná...

#### 16. Představte si, že můžete rozhodnout o využití obecních finančních prostředků. Na co byste je přednostně využil/a?

Nápověda k otázce: *(označte max. 3 možnosti)*

- zlepšení podmínek pro podnikání
- podpora bytové výstavby (dobudování technické infrastruktury a místních komunikací)
- častější spoje veřejné dopravy
- zřízení dalších provozoven obchodu a služeb v obci
- rekonstrukce místních komunikací
- podpora kulturních, společenských a sportovních aktivit
- péče o veřejnou zeleň a prostředí v obci
- opravy památek v obci
- podpora sociálních služeb
- podpora dalšího rozvoje a zkvalitnění služeb ZŠ a MŠ
- podpora fungování neziskových organizací a složek obce
- rozvoj cestovního ruchu a atraktivita obce pro návštěvníky – sportovní areál (Koliba, vlek apod.)
- bezpečnost v obci
- Jiná...

### 17. Pro další rozvoj naší obce je dle Vašeho názoru důležitá realizace jakého projektu nebo opatření?

Nápověda k otázce: *(můžete uvést více možností)*

- Celková rekonstrukce Koliby – ubytovací a stravovací služby
- Vytvoření podmínek a prostor pro podnikatele
- Obnova Hotelu Klímek
- Cyklo propojení mezi Lužnou (plánovaná cyklostezka) a Huslenkami (cyklostezka Bečva)
- Jiná...

### 18. Kde vidíte místo pro stavbu nového kulturního zařízení v naší obci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- sportovní areál Zděchov – Koliba
- prostor po bývalém hotelu Klímek
- Jiná...

### 19. Jak vnímáte nepovolený chov lvů v naší obci?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Cítím se tím ohrožen
- Nevadí mi to
- Beru to jako propagaci naší obce

### 20. Jste?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- muž
- žena

### 21. Váš věk?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 15–29 let
- 30–49 let
- 50–64 let
- 65 a více let

## 22. Vaše vzdělání?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- zákl. dñí
- střední odborné
- střední odborné s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

## 23. V obci:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- žiji od narození
- přistěhoval jsem se v dětství spolu s rodiči
- přistěhoval jsem se v dospělosti před více než pěti lety
- přistěhoval jsem se v dospělosti v posledních pěti letech

## 24. Vaše další náměty, připomínky a komentáře:

Děkujeme za vyplnění.

Dotazník prosím vyplňte do 25.07.2018. Tímto vás chceme pozvat také na veřejné projednání, o kterém budete včas informováni, kde budete seznámeni s výsledky dotazníků a proběhne diskuze k tématu – sledujte [www.zdechov.cz](http://www.zdechov.cz) a obecní infokanáál.

# PŘÍLOHA P II: ZÁPIS Z VEŘEJNÉHO SETKÁNÍ OBČANŮ

(zdroj: interní dokumenty obce Zděchov, 2019)

## VEŘEJNÉ SETKÁNÍ OBČANŮ „Jaký chceme Zděchov?“

Zděchov, 13. května 2019

### Jak vidíte svou obec Zděchov dnes, co obec vystihuje? Mozaika obce dnes.

- ✓ Opravená náves
- ✓ Koupaliště, hřiště
- ✓ Kostel – nejstarší kulturní památka obce
- ✓ Neprůjezdná vesnice
- ✓ Klid a bezpečí
- ✓ Krásné místo
- ✓ Krásná příroda, kopcovitá krajina, výhledy, panoramata
- ✓ Dobří místní lidé, vztahy
- ✓ Dodržování zvyků a tradic
- ✓ Vedení obce
- ✓ MŠ a ZŠ v obci

### Jaká by obec Zděchov mohla být za 8 - 10 let – „růžové brýle“. Naše budoucnost.

- ✓ Obec má společenskou budovu – zázemí pro setkávání, akce, spolkovou činnost.
- ✓ V obci je penzion, ubytovací kapacita, vč. fungujících služeb.
- ✓ Opět stojí hotel Klimek.
- ✓ Zázemí pro turistiku a sport: vlek (zasněžování, úprava), běžecká stopa, cyklistika, koupaliště s ohřívanou vodou, zázemím.
- ✓ Vedení (dráty) je pod úrovní země.
- ✓ Obec má dostupné sociální služby, domov pro seniory.
- ✓ Návrat a úcta k tradicím.
- ✓ Udržované a obnovené stavby, Hajdovy paseky.
- ✓ V obci jsou startovací byty pro mladé rodiny.
- ✓ Obec má sportovní halu, či větší tělocvičnu.
- ✓ Rodí se více dětí.



## **Jaká je naše obec Zděchov**

### **Silné stránky obce**

- **Osobnost starosty (8)**
- **Kulturní a společenský život, sportovní akce (kácení máje) (8)**
- **Existence MŠ, ZŠ (8)**, opravené budovy, zázemí pro děti
- Soudržnost lidí, jistota, zdravé jádro, spolková činnost (6)
- Získání dotačních titulů, investic (4)
- Péče o životní prostředí: Sběrný dvůr, čistička, kanalizace, plyn.. (3)
- Koupaliště (3)
- Fungující obchod, pošta (1)
- Rodina (1)
- Starost a péče lidí o své domy, zahrady, pozemky (1)

### **Slabé stránky obce**

- **Chybí pěkná, tradiční hospoda (21)**
- **Málo pracovních příležitostí, zejména pro vysokoškoláky (7)**
- **Opravy a údržba bočních komunikací** (zimní údržba přístupu na samoty) (6)
- Absence chovu zvířat, např. pasení ovcí – je tu jen skot (ničí louky), rozpor zájmů občanů x ochrana přírody, ochrana velkých šelem, přísná, jednostranná opatření z důvodů polohy obce v území CHKO Beskydy, omezování života v obci (3)
- Nevhodné parkování aut, např. točna autobusu (2)
- Pohyb čtyřkolek, motorek v obci (1)
- Občasný nezájem lidí o akce, klesá počet pořadatelů i účastníků
- Klesá počet členů spolků, zmizela dechovka
- Špatný stav budovy kostela
- Horší spojení veřejnou dopravou, zejména víkendy a prázdniny

### **Příležitosti pro rozvoj obce**

- **Rozvoj zázemí pro turistiku a sport:** zimní provoz vleků, běžecké trasy, vč. nástupní trasy na hřeben, cyklostezka Hornolidečska (10)
- **Dobudování farské stodoly, zahrady, lesoparku, sušírny atd. (10)**
- **Budování a rozšíření ubytovacích kapacit, stravovacích služeb,** vč. podpory ubytování v soukromí, oprav a udržování dřevěnic, zavedení rezervačního systému ubytování přes obec (přehled volných kapacit) (10)
- Pořádání tradičních akcí se zapojením místních řemeslníků, výrobců – jarmark, pouť apod. (6)
- Vybudování naučné stezky (živočišné a rostlinné druhy) (3)
- Zajímavá místa přiblížit návštěvníkům, např. questing

### **Hrozby pro obec**

- **Ztráta, narušení mezilidských vztahů (15)**
- **Přírodní a živelné katastrofy: kůrovec, sucho, požár (není požární nádrž) (11)**
- **Vylidňování obce (10)**
- Nejsou pracovní příležitosti pro vysokoškoláky

Zapsala: Iva Koutná

[Koutna.iva@seznam.cz](mailto:Koutna.iva@seznam.cz)

605 806 840