

Návrh systému měření a řízení výkonnosti vybrané obce

Bc. Monika Šmídová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Monika Šmídová
Osobní číslo: M22171
Studijní program: N0412A050011 Finance
Specializace: Finanční kontrola
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Návrh systému měření a řízení výkonnosti vybrané obce

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se vybraných metod a klíčových ukazatelů výkonnosti v obci.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou obec a popište současný stav měření a řízení její výkonnosti.
- Analyzujte hospodaření vybrané obce.
- Navrhněte zlepšení systému měření a řízení výkonnosti obce a navrhněte způsob jeho implementace.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

BRAGG, Steven M. *Financial analysis: a business decision guide*. Third edition. Centennial, Colorado: AccountigTools, 2017. ISBN 978-1-938910-96-8.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Vyd. 3, aktualizované. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
NOVOTNÝ, Pavel. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2019*. Vyd. 13. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2251-6.
PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. Hoboken, N. J.: Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-62077-8.
PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eva Hýžová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou měření a řízení výkonnosti v prostředí hospodaření obce Mořkov s ohledem na zvolené strategické cíle. Teoretická část práce je tvořena literární rešerší, která se zabývá definicí základních pojmů, klíčových ukazatelů a koncepcí měření výkonnosti a efektivity obce. V praktické části této práce je provedena finanční analýza hospodaření obce Mořkov, ze které lze zjistit aktuální hospodářskou situaci obce. Na základě finanční analýzy hospodaření obce Mořkov byl následně zpracován návrh projektu měření a řízení výkonnosti, který může obci napomoci k přijímání opatření za účelem efektivního hospodaření s finančními prostředky.

Klíčová slova: klíčové ukazatele měření výkonnosti, efektivita, hospodaření obce

ABSTRACT

The thesis deals with the issue of performance measurement and control in the management environment of the municipality of Mořkov with regard to the chosen strategic objectives. The theoretical part of the thesis consists of a literature search, which deals with the definition of basic terms, key indicators and the concept of measuring the performance and efficiency of the municipality. In the practical part of this thesis, a financial analysis of the management of the municipality of Mořkov is carried out, from which the current economic situation of the municipality can be determined. Subsequently, based on the financial analysis of the Mořkov municipality's management, a proposal for a performance measurement and management project has been developed, which can help the municipality to take measures in order to manage its financial resources efficiently.

Keywords: key performance indicators, effectiveness, economy of municipality

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Evě Hýžové, Ph.D. za vstřícné a odborné vedení a za podněty, které mi v průběhu zpracování této diplomové práce poskytla.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 SYSTÉM FUNGOVÁNÍ OBCÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	14
1.1 DRUHY OBCÍ.....	14
1.2 PŮSOBNOST OBCE.....	15
1.2.1 Samostatná působnost	15
1.2.2 Přenesená působnost	15
1.3 ORGÁNY OBCE	16
1.3.1 Zastupitelstvo obce.....	16
1.3.2 Rada obce	17
1.3.3 Starosta obce	18
1.3.4 Obecní úřad	19
1.4 ROZPOČET OBCE.....	19
1.4.1 Vnitřní struktura rozpočtu obce	20
1.4.2 Zásady rozpočtové politiky	21
1.5 ROZPOČTOVÝ PROCES OBCE	22
1.5.1 Rozpočtové provizorium.....	22
2 METODY A UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY OBCE.....	23
2.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	24
2.2 ANALÝZA TOKOVÝCH UKAZATELŮ	24
2.3 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	25
2.3.1 Ukazatele likvidity	25
2.3.2 Ukazatele zadluženosti.....	26
2.3.3 Ukazatele aktivity.....	27
2.4 DÍLČÍ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY OBCE	28
2.4.1 Ukazatel autarkie.....	29
2.4.2 Ukazatel rozpočtové odpovědnosti	30
2.4.3 Ukazatel investičního rozvoje/útlumu.....	30
2.4.4 Ukazatel dluhové služby	30
2.4.5 Ukazatel investiční aktivity	31
2.4.6 Ukazatel míry obnovy majetku	31
2.4.7 Ukazatel provozního salda	31
2.4.8 Index provozních úspor	31
2.4.9 Vybrané ukazatele nákladovosti	32
2.4.10 Čistý pracovní kapitál	33
3 MODERNÍ ŘÍZENÍ OBCE.....	34
3.1 VÝKONNOST OBCE	34

3.2	EFEKTIVNÍ ŘÍZENÍ OBCE	34
3.3	METODY ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	36
3.3.1	PESTLE analýza	37
3.3.2	SWOT analýza	38
3.3.3	Key Performance Indicators.....	38
3.3.4	Benchmarking	40
3.3.5	Model CAF.....	41
3.3.6	Balanced Scorecard	43
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
4	OBEC MOŘKOV	46
4.1	DEMOGRAFICKÁ SKTRUKTURA	47
4.2	EKONOMICKÁ STRUKTURA	48
4.3	ORGÁNY OBCE	49
4.4	ANALÝZA OKOLNÍHO PROSTŘEDÍ	50
4.4.1	PESTLE analýza	51
4.4.2	SWOT analýza	54
5	FINANČNÍ ANALÝZA HOSPODAŘENÍ OBCE	56
5.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY	56
5.2	ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY	59
5.3	ANALÝZA VÝNOSŮ	61
5.4	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	63
5.5	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ OBCE.....	66
5.6	ANALÝZA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	66
5.7	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	69
5.7.1	Ukazatel zadluženosti obce	69
5.7.2	Ukazatel likvidity obce	70
5.7.3	Ukazatel aktivita obce	71
5.7.4	Další finanční ukazatele obce.....	72
5.8	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	77
5.8.1	Čistý pracovní kapitál	77
5.9	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	78
6	PROJEKT NÁVRHU ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI OBCE	80
6.1	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ OBCE.....	80
6.2	NÁVRH ZAVEDENÍ KONKRÉTNÍCH KPI	81
6.2.1	Finanční zdraví obce	82
6.2.2	Soběstačnost obce	86
6.2.3	Investice a správa obce.....	88
6.2.4	Výsledky hodnocení ukazatelů	92

6.3	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	93
6.4	ZHODNOCENÍ NÁVRHU PROJEKTU.....	99
6.5	PŘÍNOSY A RIZIKA PROJEKTU.....	101
6.5.1	Rizika	101
6.5.2	Přínosy.....	102
ZÁVĚR		104
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		113
SEZNAM GRAFŮ		114
SEZNAM OBRÁZKŮ		115
SEZNAM TABULEK.....		116

ÚVOD

Soudobá společnost stojí před výzvami efektivního hospodaření a měření výkonnosti ve veřejné správě. Tato diplomová práce se zaměřuje na návrh systému měření a řízení výkonnosti vybrané obce, konkrétně obce Mořkov. Již v mé bakalářské práci jsem se zabývala daňovou problematikou vztahující se k obci Mořkov, proto jsem se rozhodla touto obcí zabývat i v této diplomové práci.

Obec představuje veřejně spravovaný subjekt, který prostřednictvím svého rozpočtu zajišťuje financování svého chodu a poskytování služeb svým obyvatelům. Správa veřejných prostředků je klíčovým prvkem hospodaření obce, a proto je nezbytné sledovat finanční zdraví obce a zároveň i efektivní a hospodárné nakládání s prostředky obce. Kvalitní řízení a efektivní hospodaření vedou k úspěšnému rozvoji obce. V této souvislosti se finanční analýza stává důležitým nástrojem, který umožňuje hodnotit finanční kondici obce a poskytuje zpětnou vazbu o efektivním hospodaření s veřejnými prostředky.

Cílem této diplomové práce je sestavení sady klíčových ukazatelů výkonnosti pro vybranou obec, které budou relevantní pro sledování a posilování finanční stability a efektivity obce Mořkov. Důležitým aspektem je sledování hospodaření obce, která se primárně zaměřuje na uspokojování potřeb svých občanů. Zároveň doba s sebou přináší stále důraznější požadavky na hodnocení výkonnosti veřejné správy.

Diplomová práce je strukturována na dvě hlavní části. V teoretické části je provedena literární rešerše vycházející z knižních a internetových zdrojů souvisejících s danou problematikou a má za úkol představit hlavní prvky, které slouží jako opora pro praktickou část. V rámci teoretické části je dále představena charakteristika obce, včetně popisu orgánů obce a jejich působnosti. Důraz je kladen na rozpočet obce a jeho příjmovou a výdajovou stránku, které představují nezbytný základ pro finanční analýzu obce v praktické části. Dále byla zpracována finanční analýza obce, přičemž konkrétně jsou popsány jednotlivé finanční ukazatele používané pro analýzu hospodaření obce. Kromě toho je v teoretické části podrobněji zkoumána problematika výkonu, výkonnosti a efektivity ve veřejné správě. V závěru této části jsou definovány různé metody měření a řízení výkonnosti ve veřejné správě.

Praktická část práce aplikuje teoretické poznatky na konkrétní situaci v obci Mořkov. Analyzuje demografické, ekonomické a organizační charakteristiky obce. Tato část zahrnuje analýzu prostředí PESTLE a SWOT, které poskytují podrobný náhled na vnější a vnitřní

faktory ovlivňující chod obce. Hlavním bodem praktické části je pak finanční analýza obce Mořkov, která je založena na reálných datech. Data byla získána ze spolehlivých zdrojů, kterými jsou Český statistický úřad a Monitor státní pokladny. Tato analýza zahrnuje vyhodnocení majetkové a finanční struktury obce, nákladů a výnosů a porovnání plánovaného a skutečného rozpočtu.

Na základě výsledků této analýzy je navržen systém pro měření a řízení výkonnosti obce Mořkov, který obsahuje doporučení a metody pro zlepšení řízení veřejných financí a posílení celkové výkonnosti obce. Projektová část práce se také zabývá implementací navrženého systému a analýzou jeho nákladů, přínosů a rizika.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této práce je navrhnout sadu vybraných ukazatelů měření a řízení výkonnosti pro obec Mořkov. Jejich naplňování pak může obci pomoci dosáhnout strategického cíle, a to hospodařit vyrovnaně s přiměřeným zadlužením a dostatečnou likviditou pro realizaci investic a správu obecního majetku. Sledování a průběžné vyhodnocování stanovených ukazatelů poskytne zdroj informací pro přijímání ekonomických opatření.

Teoretická část práce je zpracována formou literární rešerše, přičemž ve své první části se zaměřuje na definici základních pojmů a vztahů, se kterými je pak dále v kontextu celé diplomové práce pracováno. Druhá dílčí část diplomové práce je zaměřena na metody a ukazatele finanční analýzy, přičemž poslední část teoretické části je věnována problematice měření a řízení efektivity a výkonnosti obce.

Praktická část aplikuje poznatky zpracované v teoretické části. Pomocí ukazatelů finanční analýzy bylo zhodnoceno hospodaření obce, které bylo metodou benchmarkingu srovnáno se sousední obcí Veřovice. Dále byla použita PESTLE a SWOT analýza. Na základě předchozích analýz byl zvolen systém ukazatelů měření výkonnosti a zpracován návrh projektu jejich zavedení do praxe, a to se snahou o dosažení předestřené cíle.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SYSTÉM FUNGOVÁNÍ OBCÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Kopecký a kol. (2022) definují obec jako základní územní samosprávný celek tvořený společenstvím občanů, kteří žijí na vymezeném území. Existence obcí je nezbytná pro fungování státu, neboť představuje základ demokratického systému České republiky a zajišťuje samosprávu na nejnižší úrovni. Mezi hlavní funkce obce patří samospráva, zajišťování služeb a hospodaření:

- Samospráva – Občané se aktivně podílí na správě věcí veřejných v obci prostřednictvím volených orgánů samosprávy, kterými jsou zastupitelstvo obce a rada obce.
- Zajišťování služeb – Obce zajišťují pro své občany širokou škálu služeb, které zahrnují například správu majetku obce, školství, sociální péči, veřejné osvětlení, odpadní hospodářství, kulturu, dopravu a další.
- Hospodaření – Obce hospodaří s vlastním majetkem a rozpočtem, kterým zajišťují financování výše uvedených služeb a rozvoj obce. (Kopecký et al., 2022)

Vedle obcí existují v České republice i vyšší územní samosprávné celky, tzv. kraje. Kraje plní specifické funkce, které obce samy o sobě nemohou zajišťovat. Obce a kraje tak společně tvoří komplexní systém samosprávy v České republice, který zajišťuje fungování státu na všech úrovních. (Potěšil et al., 2019)

1.1 Druhy obcí

Kopecký a kol (2022) definují v návaznosti na § 3 zákona o obcích následující základní územní samosprávné celky:

- obec, která je základní jednotkou územní samosprávy,
- městys je obec, které byl udělen titul městyse,
- město, které má alespoň 3 000 obyvatel,
- statutární město, které má samostatnou působnost ve věcech státní správy.
- město Praha, které je statutárním městem a zároveň hlavním městem České republiky.

1.2 Působnost obce

V České republice disponují obce širokou škálou kompetencí, které jim umožňují zajišťovat správu daného území a uspokojovat potřeby jeho obyvatel. Tyto kompetence se rozdělují do dvou základních kategorií: samostatná a přenesená působnost. (Potěšil et al., 2019)

1.2.1 Samostatná působnost

Samostatná působnost představuje oblast, ve které obec spravuje své vlastní záležitosti na vlastní zodpovědnost. I když není v zákoně o obcích výslovně definována, zákon uvádí příklady oblastí, do kterých spadá, jako je bydlení, zdraví, doprava, vzdělávání, kultura, veřejný pořádek, tvorba obecně závazných vyhlášek, správa škol a provoz obecní policie. V této oblasti obec vystupuje v zájmu svém a v zájmu svých občanů. (Kopecký, 2019)

Mezi nástroje, které obce v samostatné působnosti používají, patří obecně závazné vyhlášky, správní rozhodnutí, smlouvy, dotace a plánování rozvoje obce. Dozor nad činností obcí v samostatné působnosti vykonává Ministerstvo vnitra, které dohlíží na dodržování zákonů a ochranu veřejných zájmů. V případě nezákonného zásahu správního orgánu se mohou občané bránit žalobou. (Koudelka et al., 2019)

1.2.2 Přenesená působnost

Přenesená působnost představuje výkon státní správy, kterou stát přenáší na obce. Rozsah této působnosti je stanoven zákony a obce za ni dostávají od státu finanční příspěvek, který však často nepokrývá všechny náklady. Přenesená působnost je principem smíšeného modelu veřejné správy, který umožňuje, aby se státní správa přibližovala občanům. Velikost obce nemá vliv na to, zda a jaký rozsah přenesené působnosti vykonává. (Koudelka et al., 2019)

Mezi nástroje, které obce používají, patří nařízení obce a správní rozhodnutí. Základní rozsah přenesené působnosti zahrnuje například evidenci obyvatel nebo vydávání stavebních povolení. (Potěšil et al., 2019)

Podle rozsahu přenesené působnosti se obce rozlišují na:

- obce se základním rozsahem,
- obce s pověřenými obecními úřady (rozšířený rozsah o matriční úřad, živnostenský úřad, úřad práce)

- obce s rozšířenou působností (nejširší rozsah, zahrnuje i správní úřady, katastrální úřady a finanční úřady). (Kukalová, Pfeiferová, 2020)

Dozor nad činností obcí v přenesené působnosti vykonávají krajské úřady, které dohlíží na vydávání nařízení, jejich obsah, usnesení a rozhodnutí. (Koudelka et al., 2019)

1.3 Orgány obce

Obec je klíčovou součástí systému veřejné správy a disponuje širokou škálou kompetencí, které uplatňuje prostřednictvím svých orgánů vůči občanům a dalším subjektům. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích definuje orgány, zajišťující chod obce. (Česko, 2000)

Nejdůležitějším orgánem obce je zastupitelstvo. Tvoří ho zvolení zástupci z řad občanů obce, kteří rozhodují o důležitých záležitostech obce. V obci s více než 15 zastupiteli může být zvolena rada obce, která pomáhá starostovi s řízením obce a plní zastupitelstvem svěřené úkoly. V čele obce stojí starosta, který ji zastupuje a zároveň řídí obecní úřad. Obecní úřad zajišťuje chod obce a plní úkoly zadané zastupitelstvem, radou a starostou. (Mottlová, 2022)

Dalším orgánem obce může být obecní policie, která dohlíží na pořádek a bezpečnost. Obecní policii zřizuje a ruší obecní zastupitelstvo prostřednictvím obecně závazné vyhlášky. Zákon o obcích dále definuje zvláštní orgány obce, které zřizuje starosta v případech, kdy mu to umožňuje zákon a slouží k výkonu specifické státní správy. (Rukověť starosty, 2015)

Kromě výše uvedených orgánů existují i komise, zřizované radou obce, které se stávají výkonným orgánem obce v případě svěřené výkonu přenesené působnosti, jinak slouží komise jako iniciativní a poradní orgán rady obce. Zastupitelstvo zřizuje vždy finanční a kontrolní výbor, případně i další iniciativní a kontrolní výbory. (Kopecký, 2019)

1.3.1 Zastupitelstvo obce

Zastupitelstvo obce představuje základní pilíř samosprávného systému České republiky. Jde o kolektivní orgán, který je volen přímo obyvateli obce, disponující širokou škálou pravomocí. Mezi jeho hlavní úkoly patří schvalování rozpočtu a závěrečného účtu obce, schvalování programu rozvoje obce, vydávání obecně závazných vyhlášek, rozhodování o změnách v katastrálním území, zřizování a rušení peněžních fondů a příspěvkových organizací. (Mottlová, 2022)

Zákon o obcích stanovuje rozpětí počtu členů zastupitelstva podle počtu obyvatel obce, které lze vidět v tabulce č. 1. Počet se liší v závislosti na počet obyvatel obce, kteří jsou hlášeni k trvalému pobytu k 1. lednu příslušného kalendářního roku. (Česko, 2000)

Tabulka 1: Počet členů zastupitelstva v závislosti na počtu obyvatel (vlastní zpracování dle Zákona o obcích)

Počet obyvatel	Počet členů zastupitelstva
do 500	5 – 15
nad 500 do 3 000	7 – 15
nad 3 000 do 10 000	11 – 25
nad 10 000 do 50 000	15 – 35
nad 50 000 do 150 000	25 – 45
Nad 150 000	35 – 55

Zasedání zastupitelstva se konají dle potřeby obce, nejméně však jedenkrát za 3 měsíce. Zasedání jsou vždy veřejná a usnášeníschopnost je dána nadpoloviční většinou všech členů zastupitelstva. Ze zasedání se pořizuje zápis, uložený na obecním úřadu k volnému nahlédnutí. (Kopecký, 2019)

Zastupitelé obce se dělí na uvolněné a neuvolněné zastupitele. Uvolnění zastupitelé vykonávají funkci na plný úvazek za odpovídající měsíční odměnu. Zatímco neuvolnění zastupitelé vykonávají funkci vedle svého zaměstnání. (Koudelka et al., 2019)

Dále je povinností zastupitelstva obce vydat jednací řád, kde jsou stanoveny podrobnosti o jednání. Obecní úřad má povinnost informovat o místě, době a navrženém programu zasedání zastupitelstva. Zastupitelstvo obce tak hraje klíčovou roli v demokratickém fungování obce, když umožňuje občanům podílet se na správě věcí veřejných. (Rukověť starosty, 2015)

1.3.2 Rada obce

Chod obce a plnění potřeb obyvatel zajišťuje rada obce. Její funkce a pravomoci jsou definovány v § 99 až § 102a zákona o obcích. Její činnost je základem pro fungování obce a umožňuje efektivní a transparentní správu obce. (Česko, 2000)

V rámci samostatné působnosti obce je rada výkonným orgánem, který se zodpovídá zastupitelstvu obce. Zabezpečuje rozhodování v záležitostech, které nejsou vyhrazeny

zastupitelstvu, a dále připravuje návrhy pro jednání zastupitelstva a zajišťuje realizaci jeho usnesení. (Koudelka et al., 2019)

Mezi hlavní pravomoci rady v této oblasti patří:

- schvalování rozpočtu a dohled nad hospodařením obce,
- vydávání nařízení obce,
- zastupování obce v případě, že je jediným akcionářem nebo společníkem,
- správa obecního úřadu a jeho zaměstnanců,
- kontrola činnosti komisí a úřadu,
- uzavírání smluv a nakládání s majetkem obce,
- schvalování organizačního řádu úřadu. (Česko, 2000)

V rámci přenesené působnosti rozhoduje rada pouze v případech, kdy tak zákon o obcích stanoví. Rada obce je složena ze starosty, místostarosty a dalších členů volených z řad zastupitelstva obce. Počet členů rady je lichý a činí nejméně 5 a maximálně 11 členů. Rada obce tvoří maximálně 1/3 zastupitelstva. V obcích ve kterých je méně než 15 zastupitelů, se rada obce nevolí. Schůze rady jsou neveřejné a konají se dle potřeby. Usnesení jsou přijímána nadpoloviční většinou všech členů rady. Ze schůze se pořizuje zápis, který je k dispozici členům zastupitelstva obce. (Potěšil, 2019)

1.3.3 Starosta obce

Postavení starosty a jeho kompetence jsou vymezeny v zákoně o obcích. Starosta je volen z členů zastupitelstva obce a tomu se rovněž i zodpovídá. Starosta zastupuje obec navenek a plní důležitou roli koordinátora mezi orgány obce a veřejností. Mezi jeho důležité úkoly patří zajištění kontroly hospodaření obce za uplynulý rok a informování veřejnosti o činnosti obce. Starosta dále plní roli zaměstnavatele, včetně uzavírání, případně i ukončování pracovních poměrů se zaměstnanci obce. V případě jeho nepřítomnosti je zastoupen místostarostou. (Koudelka et al., 2019)

Důležitá strategická rozhodnutí týkající se samostatné působnosti obce nemůže starosta činit samostatně. Ty schvaluje zastupitelstvo obce, případně rada obce. Mezi další důležité úkoly starosty patří svolávání a řízení zasedání zastupitelstva obce a rady obce a podepisování zápisů z jednání zastupitelstva obce a rady obce. (Česko, 2000)

1.3.4 Obecní úřad

Obecní úřad představuje ústřední orgán samosprávy obce. Jeho fungování je upraveno zákonem o obcích. V čele stojí starosta, přičemž s jeho chodem mu pomáhá místostarosta, tajemník a další zaměstnanci obecního úřadu. Organizační struktura úřadu se řídí specifickými potřebami dané obce. Rada obce má pak právo zřizovat odbory a oddělení pro jednotlivé úseky činnosti. (Kopecký, 2019)

Jeho působnost se rozděluje na samostatnou a přenesenou. V rámci samostatné působnosti plní úkoly, uložené zastupitelstvem nebo radou obce. Dále podporuje činnost výborů a komisí s tím, že rozhoduje v záležitostech svěřených mu zákonem. Přenesená působnost zahrnuje výkon státní správy, vymezený v zákoně o obcích. (Koudelka et al., 2019)

1.4 Rozpočet obce

Systém veřejných rozpočtů se dělí na centralizované a decentralizované rozpočty. Mezi centralizované rozpočty patří státní rozpočet, který je v České republice nejdůležitější částí rozpočtové soustavy. Schvaluje ho Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR a slouží k financování celostátních aktivit, jako je obrana, justice, vzdělávání a sociální péče. Na druhé straně spektra jsou decentralizované rozpočty, které zahrnují místní rozpočty obcí a krajů. Tyto rozpočty slouží k financování lokálních potřeb a zájmů daného území. Jejich tvorba a schvalování probíhá na úrovni samosprávných orgánů obcí a krajů. (Černohorský, 2020)

Územní rozpočet funguje na principu nenávratnosti, neekvivalence a nedobrovolnosti. Zároveň se jedná o bilanci, která je vyrovnaná, v případě, že se příjmy rovnají výdajům. Důležitou funkcí je i plánování, a proto se rozpočet sestavuje na rozpočtové období. Kromě toho je nástrojem prosazování cílů obecní politiky. (Provazníková, 2015)

Provazníková (2015) dále uvádí, že povinností každé obce je sestavovat a schvalovat vlastní rozpočet. Tento rozpočet slouží jako celkový přehled příjmů a výdajů obce, nezbytných k zajištění veškerých potřeb veřejného sektoru v daném rozpočtovém období. Rozpočtovým obdobím je jeden kalendářní rok. Lajtkepová (2021) uvádí, že se obec při sestavování rozpočtu řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Dle § 4 tohoto zákona je rozpočet obce definován jako finanční plán, který obcím stanovuje pravidla hospodaření s finančními prostředky.

Pospíšil a Žufan (2019) zmiňují, že dlouhodobým cílem obce je vyrovnaný rozpočet, tzn. že by se příjmy měly rovnat výdajům. V praxi se vyjma vyrovnaného rozpočtu dále můžeme setkat s přebytkovým nebo schodkovým rozpočtem. Přebytkový rozpočet znamená, že příjmy jsou vyšší než výdaje. Tento přebytek pak můžeme v následujících letech uplatnit na financování investic nebo splacení úvěrů. Schodkový rozpočet znamená, že jsou příjmy nižší než výdaje. Tento schodek rozpočtu je pak třeba nahradit z jiných zdrojů jako je například přebytek z minulých let, úvěrem nebo návratnou finanční výpomocí. Schodkový rozpočet by měl být schvalován pouze výjimečně, a to v případě, že je to nezbytné pro financování důležitých investic. Je důležité, aby schodek byl udržitelný a aby nevedl k nadměrnému zadlužení obce nebo kraje. (Svejkovský et al., 2023)

1.4.1 Vnitřní struktura rozpočtu obce

Rozpočet obce je složen z příjmů a výdajů. Jejich správa je důležitou součástí finančního řízení obce. Správné rozdělení financí umožňuje obci plnit své funkce a zajišťovat potřeby obyvatel obce.

Mezi příjmy obce patří:

- příjmy z vlastnických práv k majetku a z jejich užívání (např. pronájem obecních bytů, pozemků),
- příjmy z vlastní hospodářské činnosti (např. zisky z obecních lesů, provozování vodáren),
- příjmy z výkonu správních činností (např. správní poplatky, pokuty),
- příjmy z místních daní a jejich sdílení (daň z nemovitosti, daň z příjmů fyzických osob),
- příjmy od zřízených organizací (např. příspěvky od škol, příspěvkových organizací),
- dotace (z EU, státního rozpočtu, krajů),
- dary a příspěvky. (Řezníčková, 2019)

Mezi výdaje obce patří:

- výdaje vyplývající ze zákonných povinností (např. daně, odvody na sociální a zdravotní pojištění),
- výdaje na vlastní činnost (např. provoz škol, úřadů, kulturních zařízení),

- výdaje na výkon správních činností (např. správa daní, matrika, stavební úřad),
- výdaje na investice (např. výstavba infrastruktury, pořízení techniky),
- výdaje na veřejně prospěšné činnosti (např. podpora sportu, kultury, sociálních služeb). (Tomášková, Pařízková, 2015)

Třídění příjmů a výdajů veřejných rozpočtů je nedílnou součástí jejich sestavování a sledování. Poskytuje přehled o finanční situaci daného subjektu a umožňuje efektivní a transparentní správu veřejných financí. Základní rámec pro třídění stanovuje vyhláška Ministerstva financí č. 412/2021 Sb. o rozpočtové skladbě, která definuje 12 druhů třídění. Nejdůležitější z nich jsou odpovědnostní, druhové a odvětvové. Zdrojové třídění, skládající se z podkladového, prostorového a nástrojového, umožňuje sledovat příjmy a výdaje z hlediska jejich zdroje. Nejrelevantnější pro posouzení celkové finanční situace a fiskální politiky obce je druhové třídění příjmů a výdajů. (Česko, 2021)

Na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů má obec povinnost, ve lhůtě 15 dnů před projednáním návrhu rozpočtu zastupitelstvem, zveřejnit na svých webových stránkách a úřední desce střednědobý výhled rozpočtu. Ten slouží k predikci vývoje hospodaření obce na období 2 až 5 let. Zároveň je i důležitým nástrojem pro strategické plánování obce. Umožňuje obci lépe se připravit na budoucí výzvy a příležitosti, efektivně alokovat finanční prostředky a směřovat k dosažení strategických cílů. (Česko, 2000a); (Svejkovský et al., 2023)

Dokument shrnuje klíčové ukazatele hospodaření obce, jako jsou příjmy, výdaje, investice a dluhová služba. Na základě těchto informací může obec identifikovat potenciální problémy a rizika a také navrhnout adekvátní řešení. (Česko, 2000a)

1.4.2 Zásady rozpočtové politiky

Obec je povinna dodržovat sedm zásad rozpočtového hospodaření a procesu. První zásada vyžaduje každoroční sestavování a schvalování rozpočtu. Druhá zásada zdůrazňuje realitu a pravdivost rozpočtu, a to zejména při odhadu příjmů a výdajů. Třetí zásada se týká úplnosti a jednotnosti rozpočtu, což znamená, že všechny územní rozpočty mají stejnou vnitřní strukturu. Čtvrtá zásada se zaměřuje na dlouhodobou vyrovnanost rozpočtu, kdy by se obce měly snažit o vyrovnání příjmů a výdajů. Pátá zásada klade důraz na publicitu, tedy informování veřejnosti o svém rozpočtovém hospodaření. Šestá zásada se zabývá účelovostí rozpočtu, což znamená, že prostředky lze použít pouze k určeným účelům. Poslední zásada

požaduje od obcí efektivnost a hospodárnost při nakládání s rozpočtovými prostředky. (Vojtíšková, 2018)

1.5 Rozpočtový proces obce

Jedná se o komplexní systém, jehož cílem je zodpovědné nakládání s finančními prostředky obce v daném kalendářním roce. Celý cyklus obvykle trvá 1,5 až 2 roky (Provazníková, 2015). I když legislativa nestanovuje striktní pravidla, existují obecné principy, které se ve všech obcích dodržují. Celý proces je nezbytným nástrojem pro zajištění stabilního a transparentního financování obce. Vojtíšková (2019) tento proces rozděluje do pěti fází:

- sestavení, projednání a schválení rozpočtu,
- hospodaření podle rozpočtu,
- plnění rozpočtu a kontrola,
- hodnocení rozpočtu a následná kontrola,
- sestavení, projednání a schválení závěrečného účtu.

1.5.1 Rozpočtové provizorium

Rozpočtové provizorium nastává, pokud obec nestihne schválit svůj rozpočet do 1. ledna daného roku. Jde o dočasný režim hospodaření, který má zajistit plynulé fungování obce do doby schválení řádného rozpočtu. Zastupitelstvo obce stanoví pravidla tohoto provizoria, která musí být zveřejněna a schválena ještě do konce předchozího roku. V případě nedodržení pravidel hrozí obci pokuta, a to až do výše 1 milionu korun. Příjmy a výdaje uskutečněné v době trvání rozpočtového provizoria, se po schválení rozpočtu, stávají součástí schváleného rozpočtu. Existuje však i speciální režim provizoria, který nastane v případě porušení pravidla tzv. dluhové brzdy. V tomto případě nesmí měsíční výdaje obce v provizoriu překročit jednu dvanáctinu výdajů z rozpočtu předchozího roku. (Vojtíšková, Kocián, 2023)

2 METODY A UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY OBCE

Finanční analýza představuje nezbytný nástroj pro zodpovědné vedení a strategické plánování obce. Poskytuje komplexní a objektivní obraz o finanční situaci, čímž umožňuje činit informovaná a promyšlená rozhodnutí o dalším směřování obce. Společně s účetnictvím, které slouží jako zdroj dat o finančních tocích a stavu majetku, umožňuje finanční analýza komplexní náhled do minulosti a současnosti obce. Novotný (2019) zdůrazňuje, že se jedná o informace ekonomického charakteru, které vypovídají o hospodářské činnosti obce. Získané poznatky pak tvoří pevný základ pro budování prosperující budoucnosti. Dle Bragga (2017) zahrnuje finanční analýza několik činností zkoumajících finanční a provozní informace se záměrem vyvodit závěry a následně předložit vedení obce realizovatelná doporučení.

Finanční analýza nachází široké využití v oblastech krátkodobého i dlouhodobého plánování. Pomáhá s hodnocením historického vývoje, identifikací trendů a slabých stránek, čímž umožňuje efektivně řídit provozní chod obce. Zároveň slouží jako kompas pro strategické směřování obce a umožňuje reagovat na dynamické změny v tržním prostředí a dosahovat tak dlouhodobého růstu a stability. Znalost principů a nástrojů finanční analýzy je nezbytným nástrojem pro zodpovědné vedení obce a všichni, kteří se podílí na strategickém plánování a směřování obce. Díky finanční analýze se snižuje míra rizika a nejistoty a zvyšuje se šance na dosažení trvalého úspěchu obce. (Růčková, 2021)

Pro provedení kvalitní finanční analýzy je klíčové zohlednit relevantní finanční informace. Primárním zdrojem těchto dat jsou účetní výkazy obce, konkrétně rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha k účetní závěrce. Neméně důležitým zdrojem je pak výroční zpráva s doplňujícími informacemi. (Knápková et al., 2017)

Knápková a kol. (2017) definují finanční analýzu jako rozbor dat, které primárně pocházejí z finančního účetnictví. Tato analýza umožňuje získat komplexní přehled o obci. S její pomocí lze činit informovaná finanční rozhodnutí a efektivně řídit chod organizace. Slouží k porovnávání získaných údajů a rozšíření jejich vypovídací schopnosti. Pomáhá hodnotit minulost, současnost, ale rovněž i předpokládanou budoucnost účetní jednotky.

Mezi metody finanční analýzy patří:

- Analýza stavových (absolutních) ukazatelů: Horizontální a vertikální analýza sleduje vývoj ukazatelů v čase a jejich strukturu.
- Analýza tokových a rozdílových ukazatelů: Cash flow a čistý pracovní kapitál zobrazují pohyb peněžních prostředků a krátkodobou likviditu.
- Analýza poměrových ukazatelů: Rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost hodnotí různé aspekty finančního zdraví podniku.
- Analýza soustav ukazatelů: Du Pontův rozklad a pyramidový rozklad dekomponují rentabilitu na jednotlivé faktory. (Knápková et al., 2017)

2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Řůčková (2021) popisuje dva základní typy analýzy absolutních ukazatelů a to horizontální a vertikální. Horizontální analýza se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů. Sleduje změny jednotlivých položek v účetních výkazech v porovnání s minulými obdobími. Bragg (2017) také uvádí, že při provádění horizontální analýzy je vhodné provést analýzu všech účetních výkazů zároveň, tak aby byl vidět kompletní dopad provozních výsledků na celkovou finanční situaci obce za sledované období. Pomocí této analýzy lze hodnotit stabilitu a přiměřenost sledovaných ukazatelů. (Vochozka, 2020)

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

Vertikální analýza zkoumá strukturu majetku, kapitálu a tvorby výsledku hospodaření obce. Zkoumá změny poměru jednotlivých položek v účetních výkazech ve vztahu k určité veličině. To umožňuje uživateli získat přehled o struktuře financování a investicích obce. (Vochozka, 2020)

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (2)$$

2.2 Analýza tokových ukazatelů

Dle Knápkové (2017) slouží analýza tokových ukazatelů především k rozboru nákladů a výnosů. V rámci finanční analýzy se k tomuto účelu hodí horizontální a vertikální analýza, pro které nalezneme potřebné údaje ve výkazu zisku a ztráty. Horizontální analýza porovnává jednotlivé položky výkazu v čase, čímž sleduje trendy a vývoj. Vertikální analýza se zaměřuje na strukturu výkazu, tzn. poměry jednotlivých položek k celkovým výnosům či

nákladům. Kombinace obou analýz umožňuje komplexní hodnocení vývoje a struktury nákladů a výnosů.

2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele dle Vochozky (2020) patří mezi základní nástroje finanční analýzy. Tyto ukazatele vyjadřují podíl dvou položek z účetních výkazů. Pro smysluplnou interpretaci je nutné, aby mezi položkami existovala vzájemná souvislost.

Výběr ukazatelů závisí na cíli, kterého chce organizace analýzou dosáhnout. Vzhledem k široké škále dostupných ukazatelů je vhodné je sdružovat do skupin zaměřených na specifické aspekty finančního stavu organizace. (Vochozka, 2020)

Skupiny poměrových ukazatelů:

- Rentabilita (výnosnost): Hodnotí efektivnost hospodaření a míru ziskovosti. V municipální sféře se ukazatel rentability nahrazuje ukazatelem autarkie.
- Likvidita: Posuzuje schopnost organizace splácet své závazky v krátkodobém horizontu.
- Aktivita (řízení aktiv): Zkoumá efektivitu využívání aktiv organizace.
- Zadluženost (finanční struktura): Analyzuje míru zadlužení a závislost na cizích zdrojích financování. (Scholleová, 2017)

2.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity, popsané Sholleovou (2017), vyjadřují schopnost organizace hradit své krátkodobé závazky. Jsou dány poměrem mezi disponibilními (oběžnými) aktivy a splatnými závazky. Zajištění likvidity je klíčovým úkolem finančního řízení v každé organizaci.

Běžná likvidita vyjadřuje kolikanásobně převyšují oběžná aktiva výši krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5. Pohledávky po splatnosti a nedobytné pohledávky by měly být od oběžných aktiv odečteny. Pro obce a kraje existuje kritická hodnota ukazatele v rozmezí 0 – 1 stanovená v rámci soustavy informativních a monitorujících ukazatelů (SIMU). (Knápková et al., 2017); (Čížinská, 2018)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Pohotová likvidita, s doporučenou hodnotou 1 – 1,5 se vypočítá z oběžných aktiv po odečtení nejméně likvidních položek, jako jsou zásoby nebo nedobytné pohledávky. (Růčková, 2021)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Okamžitá likvidita, s doporučenou hodnotou mezi 0,2 a 0,5, představuje nejpřísnější a nejpřesnější ukazatel finanční stability. Zaměřuje se výhradně na nejlikvidnější položky oběžného majetku a porovnává je s krátkodobými závazky. Vysoké hodnoty ukazatele naznačují neefektivní využití finančních prostředků. Naopak nízká hodnota může svědčit o problémech s plněním krátkodobých závazků. (Růčková, 2021)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotovému platební prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

2.3.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti posuzuje finanční kondici obce. Značí, jak obec financuje svá aktiva, jestli z vlastních nebo cizích zdrojů. Vochozka (2020) ve své knize definuje zadluženost jako proporcii vlastního a cizího kapitálu. Obec volí cizí kapitál, pokud může dosáhnout většího výnosu, než jsou náklady na jeho úročení.

Celková zadluženost neboli ukazatel věřitelského rizika vypovídá o tom, jak velká část aktiv je financována cizím kapitálem. Věřitelé preferují nižší hodnoty, jelikož znamenají nižší míru rizika. Naopak, vlastníci preferují vyšší hodnoty, jelikož s sebou nesou potenciál pro vyšší výnosy, tj. efekt finanční páky. Hodnota by neměla překročit 25 %. (Vochozka, 2020)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Aktiva}} \quad (6)$$

Zadluženost vlastního kapitálu neboli míra zadlužení doplňuje celkovou zadluženost a ukazuje poměr mezi vlastním a cizím kapitálem.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (7)$$

Koeficient samofinancování obce, též nazývaný kvóta vlastního kapitálu obce, je důležitý ukazatel finanční stability a soběstačnosti obce. Vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkovém majetku obce a doplňuje také ukazatel celkové zadluženosti obce. Obec s fiskální stabilitou by měly vykazovat koeficient samofinancování nad 0,3. Hodnota pod 0,3 může svědčit o nadměrné závislosti na cizím kapitálu, která ohrožuje dlouhodobou

stabilitu obce. Doporučuje se stanovit interval doporučených hodnot pro konkrétní obec s ohledem na její specifika a oblast, ve které se nachází. Koeficient samofinancování obce je důležitý pro investory, kteří chtějí posoudit finanční zdraví obce a její schopnost splácet závazky. Vedení obce s jeho pomocí může sledovat efektivitu využívání vlastních zdrojů a optimální strukturu financování. Ukazatel je nutné posuzovat v návaznosti na ukazatel autarkie obce. Vysoký koeficient samofinancování obce s nízkou autarkií nemusí být nutně znakem zdravé obce. Může to značit, že obec sice disponuje dostatkem vlastních zdrojů, ale ty neefektivně využívá. Naopak nízký koeficient samofinancování s vysokou autarkií může signalizovat, že obec je sice soběstačná, ale ohrožuje to její dlouhodobou stabilitu v případě neočekávaných výdajů. (Růčková, 2021)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (8)$$

Ukazatel **úrokového krytí** hodnotí finanční stabilitu a odolnost obce. Udává, kolikrát je zisk obce vyšší než nákladové úroky. S růstem hodnoty ukazatele se stabilizuje finanční situace obce a její schopnost splácet úvěry. V případě obcí se doporučuje hodnota ukazatele úrokového krytí nad 3. (Růčková, 2021)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (9)$$

2.3.3 Ukazatele aktivity

Podle Vochozky (2020) slouží ukazatele aktivity k tomu, aby informovaly obce o způsobu, jak efektivně využívají jednotlivé části svého majetku a nakládají s nimi. Existují dvě hlavní formy těchto ukazatelů: doba obratu a počet obrátů. Zatímco počet obrátů vyjadřuje, kolikrát se majetek za určité období obnoví, doba obratu udává toto období ve dnech. Ukazatele aktivity se zaměřují na jednotlivé části majetku, které jsou poté porovnávány s příjmy, výdaji a dalšími významnými položkami v obecním rozpočtu.

Doba obratu stálých aktiv je ukazatel, který hodnotí efektivitu, s níž obec využívá svůj majetek ke generování výnosů. Pomocí ukazatele lze zjistit rychlost obnovy majetku z dosažených ročních výnosů. Nízká hodnota ukazatele znamená, že obec svůj majetek využívá intenzivně k tvorbě výnosů. To může znamenat, že obec má efektivně nastavenou správu majetku, investuje do ziskových projektů a aktivně využívá svůj majetek k dosažení cílů. Naopak vyšší hodnota ukazatele signalizuje, že majetek není využitý naplno. Může to být způsobeno například nadměrným investičním programem, nízkým využitím majetku, zastaralým majetkem nebo neefektivní správou majetku. (Otrusínová, Kubíčková, 2011)

$$\text{Doba obratu stálých aktiv} = \frac{\text{Stálá aktiva}}{\text{Výnosy}} \times 360 \quad (10)$$

Doba splatnosti pohledávek značí interval mezi vystavením faktury za poskytnuté služby nebo zboží a přijetím platby. S prodlužováním intervalu splatnosti obec umožňuje svým dodavatelům využít bezplatného úvěru. (Scholleová, 2017)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Výnosy (tržby)}} \times 360 \quad (11)$$

Při výpočtu doby obratu závazků Knápková a kol. (2017) zdůrazňuje problém týkající se začlenění konkrétních položek. Mezi tyto položky patří krátkodobé závazky z obchodních vztahů a ostatní krátkodobé závazky. Smyslem je co nejpřesněji určit běžné závazky obce. Doba obratu závazků tak vyjadřuje časový interval mezi vznikem závazku a jeho úhradou. Je vhodné, aby tento ukazatel dosáhl alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. V případě, kdy doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek, dochází tak k financování pohledávek prostřednictvím dodavatelských úvěrů. Tato strategie může být výhodná, nicméně může vést k nižší likviditě.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{ostatní závazky}}{\text{Výnosy (tržby)}} \times 360 \quad (12)$$

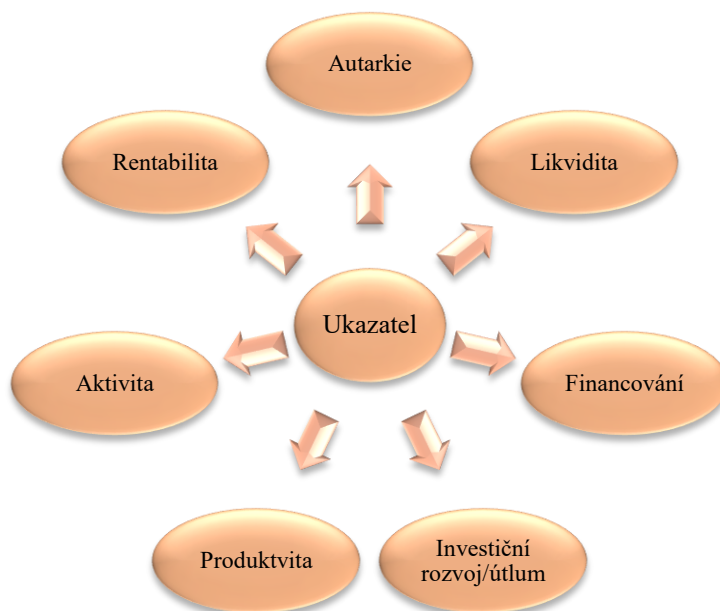
Schopnost obce financovat své výdaje závisí na tzv. obchodním deficitu. Ten se vypočítá jako rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků. Kladný obchodní deficit vyjadřuje, že doba splatnosti pohledávek je delší než doba splatnosti závazků. To znamená, že obec potřebuje dodatečné finanční zdroje, aby včas uhradila své závazky. Naopak záporný obchodní deficit ukazuje, že obec má k dispozici finance z již uhrazených pohledávek dříve, než musí platit své závazky. Tyto finance může obec využít na pokrytí svých výdajů a nepotřebuje tak další externí zdroje. (Růčková, 2021)

$$\text{Obchodní deficit} = \text{doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků} \quad (13)$$

2.4 Dílčí ukazatele finanční analýzy obce

Finanční zdraví organizace lze hodnotit na základě výsledků finanční analýzy, která využívá předem stanovené ukazatele. Správný výběr finančních ukazatelů a způsob implementace je závislý na potřebách organizace, druhu jejích činností a zvolených cílech. Mezi požadované vlastnosti ukazatelů patří srozumitelnost, jednoznačnost při dostatečné přesnosti a významnost. Důležitý je také počet vybraných ukazatelů. Počet by neměl být příliš vysoký a měl by se soustředit na skutečně klíčové oblasti fungování organizace. Pro subjekty

veřejného sektoru je vhodné vybírat zejména z oblastí ukazatelů nákladovosti, likvidity, zadluženosti, autarkie, cash flow, ale i rentability. (Vodáková, 2016)



Obrázek 1: Schéma finanční analýzy pro municipální firmu (vlastní zpracování dle Otrusinové a Kubíčkové)

2.4.1 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie, definovaný Otrusinovou a Kubíčkovou (2011), představuje míru soběstačnosti obce s ohledem na pokrytí nákladů hlavní činnosti dosaženými výnosy. Hodnota nad 1 značí soběstačnost obce, kdy výnosy z hlavní činnosti pokrývají všechny náklady. Zatímco hodnota pod 1 značí nesoběstačnost a nutnost kompenzace ztráty z jiných zdrojů.

$$\text{Autarkie} = \frac{\text{Výnosy z hlavní činnosti}}{\text{Náklad z hlavní činnosti}} \times 100 \quad (14)$$

Ukazatel autarkie slouží jako důležitý nástroj pro hodnocení finanční stability obcí a pomáhá vedení obce i investorům posoudit, zda je obec schopna generovat dostatečné výnosy k pokrytí provozních nákladů. Otrusinová a Kubíčková (2011) zdůrazňují, že ukazatel lze aplikovat i na vedlejší hospodářskou činnost obce, čímž se posoudí její rentabilita.

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{Výstup}}{\text{Vynaložené prostředky}} \quad (15)$$

Kromě výše popsaného ukazatele dále Kraftová (2002) rozlišuje i ukazatel příjmově - výdajové autarkie. Ta rozlišuje mezi provozními (neinvestičními) a investičními toky peněžních prostředků a zkoumá celkovou autarkii, tj. zda příjmy pokryjí všechny výdaje.

2.4.2 Ukazatel rozpočtové odpovědnosti

Ukazatel rozpočtové odpovědnosti, definovaný v zákoně č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, stanovuje limity hospodaření obcí a krajů s cílem zachovat zdravé a udržitelné veřejné finance. Stanovuje maximální výši dluhu, kterou může samosprávný celek k rozvahovému dni mít, a to na 60 % průměru jeho příjmů za poslední 4 roky. Dluh zahrnuje nesplacené závazky z dluhopisů, úvěrů, zápůjček, návratných finančních výpomocí, záruk, směnek atd. s dobou splatnosti delší než 1 rok. Výjimku tvoří závazky z transferů a závazky sloužící k odkládání splácení dluhů. Cílem ukazatele je tak zajistit, aby samosprávy hospodařily zodpovědně a nezahlušovaly se nadměrně. To by v budoucnu mohlo ohrozit jejich schopnost splácet dluhy a financovat základní funkce. Zákon tak pomáhá udržovat stabilitu a dlouhodobou udržitelnost veřejných financí na úrovni obcí a krajů. (Česko, 2017)

$$\text{Pravidlo rozpočtové odpovědnosti} = \frac{\text{Průměr příjmů za poslední 4 roky}}{\text{Celkový dluh}} \quad (16)$$

2.4.3 Ukazatel investičního rozvoje/útlumu

Ukazatel investičního rozvoje/útlumu slouží k hodnocení stavu majetku a hospodaření s dlouhodobým majetkem. Zaměřuje se na míru opotřebení majetku a podíl odpisů na financování investic. Vysoká míra opotřebení svědčí o nutnosti investic do obnovy majetku, zatímco vysoký podíl odpisů na financování investic je znakem zdravého financování. (Otrusínová, Kubíčková, 2011)

$$\text{Koefficient opotřebení dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Oprávký}}{\text{Dlouhodobá aktiva}} \quad (17)$$

2.4.4 Ukazatel dluhové služby

Tento ukazatel je klíčovým nástrojem pro posouzení finančního zdraví obcí. Vyjadřuje, jak velkou část ročních příjmů obce tvoří splátky dluhů (jistiny a úroky). Nižší hodnota tohoto ukazatele značí nízké riziko finančních potíží. (Monitoring hospodaření územních samosprávných celků, 2018)

Dluhová služba se skládá ze splátek jistin a úroků, zatímco dluhová základna zahrnuje celkové příjmy obce po konsolidaci. Ministerstvo financí stanovuje v rámci Monitoringu hospodaření obcí bezpečnou hranici dluhové služby na 30 %. (Půček, 2015)

$$\text{Ukazatel dluhové služby} = \frac{\text{Dluhová služba}}{\text{Dluhová základna}} \quad (18)$$

2.4.5 Ukazatel investiční aktivity

Ukazatel investiční aktivity slouží k posouzení, zda obec investuje dostatečnou část svého rozpočtu. Vyjadřuje se jako poměr mezi kapitálovými a celkovými výdaji obce. Doporučená hodnota dle Ministerstva financí je alespoň 20 %. (Pavlas, 2015)

2.4.6 Ukazatel míry obnovy majetku

Ukazatel míry obnovy majetku je střednědobý nástroj, který posuzuje stav a vývoj majetku obce. Porovnává výdaje na údržbu s celkovou hodnotou majetku a umožňuje tak sledovat, zda je majetek udržován či rozvíjen. Vypočítává se jako poměr výdajů na údržbu k celkové hodnotě majetku (odpisy + zůstatková cena). Hodnota nad 1 indikuje dostatečné prostředky na údržbu a zajištění prosté reprodukce majetku. Naopak, hodnota nad 2 svědčí o jeho rozvoji. Je však třeba brát v úvahu vliv struktury majetku a délky odepisování. (Pavlas, 2015)

2.4.7 Ukazatel provozního salda

Ukazatel provozního salda vyjadřuje, zda obec hospodaří s přebytkem nebo se schodkem. Výše provozního salda se vypočítá jako rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji obce. Běžné příjmy zahrnují daňové a nedaňové příjmy a neinvestiční dotace. Běžné výdaje zahrnují výdaje na platy a mzdy, provoz a údržbu obecního majetku, nákup služeb a neinvestiční transfery. Schopnost obce generovat přebytek rozpočtu je důležitou součástí pro její finanční stabilitu. Tento přebytek umožňuje obci splácet dluhy, investovat do rozvoje a vytvářet rezervy pro neočekávané události. Naopak záporné provozní saldo značí, že běžné výdaje obce převyšují její běžné příjmy, což může vést k zadlužování a ohrožení dlouhodobé stability. Provozní saldo by proto mělo být vždy kladné, aby obec nemusela sáhnout do svých rezerv nebo úvěrů. (Monitoring hospodaření územních samosprávných celků, 2018)

$$\text{Provozní saldo} = \text{Běžné příjmy} - \text{Běžné výdaje} \quad (19)$$

2.4.8 Index provozních úspor

Hodnota indexu provozních úspor by se ročně měla pohybovat nad 10 %, přičemž doporučená hodnota se pohybuje mezi 20 až 25 %. Vypočítá se jako podíl provozního přebytku a běžných příjmů. Provozní přebytek, známý také jako saldo provozního rozpočtu, je rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji. Pokud není u samospráv zajištěna rovnováha mezi běžnými příjmy a výdaji, mohou vzniknout závažné problémy

v krátkodobém horizontu. Pro dosažení optimálních hodnot indexu provozních úspor je nezbytné aktivně usilovat o efektivní úspory a odstraňovat veškeré plýtvání. (Půček, Linhartová, 2023)

2.4.9 Vybrané ukazatele nákladovosti

Ministerstvo financí (2015) zveřejnilo přehled klíčových analytických ukazatelů pro hodnocení výkonnosti účetních jednotek státní správy. Tyto ukazatele se zaměřují na vývoj provozních nákladů a jejich vliv na provozní hospodářský výsledek. Mezi sledované ukazatele nákladovosti patří mzdová náročnost (interní a externí), provozní nákladovost, majetková a energetická nákladovost. Interní mzdová náročnost stanovuje náročnost na jednoho interního zaměstnance za sledované období a určuje se jako podíl součtu mzdových nákladů a celkového počtu zaměstnanců. Externí mzdová nákladovost stanovuje náročnost externích mzdových nákladů na celkovém objemu nákladů. Provozní nákladovost představuje objem nemandatorních provozních nákladů na jednoho pracovníka dané organizace. Majetková nákladovost představuje poměr specifických provozních nákladů k vybranému objemu majetku. Posledním ukazatelem je energetická náročnost, která vyjadřuje poměr nákladů na energie k daným hmotným aktivům (Finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy v letech 2013-2014, 2013).

Ve své diplomové práci se zaměřím pouze na ukazatele provozní, majetkové a energetické nákladovosti. Důvodem je, že tyto ukazatele nejlépe odrážejí efektivnost hospodaření s majetkem a s energiemi, což jsou klíčové oblasti pro udržitelný rozvoj státní správy.

Ukazatel majetkové nákladovosti vyjadřuje, jak velkou část rozpočtu na opravy potřebujeme v porovnání s hodnotou majetku, který opravujeme, například budovy, vybavení, software. Vypočítá se jako podíl nákladů na opravy a údržby se souhrnnou hodnotou těchto aktiv a to včetně budov, vybavení a softwaru v jejich pořizovací ceně. Tento ukazatel slouží k porovnání v čase a mezi různými organizacemi. Můžeme tak sledovat, zda se nám daří udržovat majetek efektivně, nebo zda náklady na opravy a údržbu naopak rostou. (Finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy v letech 2013-2014, 2013); (Vodáková, 2016)

Ukazatel energetická náročnosti vyjadřuje poměr specifické části provozních nákladů na energie a vybraných položek stálých aktiv, které se spotřebou energie souvisí. Díky tomu umožňuje sledovat vývoj energetické náročnosti v závislosti na daném hmotném majetku a

jeho změnách. (Finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy v letech 2013-2014, 2013)

2.4.10 Čistý pracovní kapitál

Růčková (2021) zdůrazňuje úzké propojení mezi analýzou likvidity a čistým pracovním kapitálem. I když jde o specifický rozdílový ukazatel, kvůli své vazbě na likviditu se běžně řadí mezi likvidní ukazatele. Autorka ho definuje jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými závazky. (Růčková, 2021)

Hrdý a Krechovská (2017) doplňují, že jde o nejpoužívanější ukazatel a označuje ho také jako provozní kapitál. Ten vyjadřuje aktiva očištěná o krátkodobé závazky a funguje jako ukazatel platební schopnosti. S růstem hodnoty ukazatele roste i schopnost obce hradit krátkodobé závazky.

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (20)$$

3 MODERNÍ ŘÍZENÍ OBCE

Naprostá většina činností, které člověk realizuje, směřují k určitému cíli. Jejich záměrem je dosažení určité formy užitečnosti. Užitečnost může mít řadu rozměrů, nemusí se vždy jednat pouze o užitek ekonomický. Snahou však je dosažení užitečnosti v maximální možné míře.

3.1 Výkonnost obce

Z pohledu teorie podnikového hospodářství lze výkonnost organizace definovat jako úspěšnost, se kterou je organizace schopna dosahovat svého hlavního cíle, tj. obecně maximalizace zisku. To však není základním úkolem, respektive cílem obce, která primárně zajišťuje své fungování jako celku s uspokojováním základních potřeb občanů. Zároveň je však obec povinna respektovat principy zdravého finančního řízení. (Vodáková, 2016)

Wagner (2009) uvádí šest hlavních důvodů měření. Řadí mezi ně podporu paměti, srovnání, objektivizaci, hloubku poznání, zprostředkování poznání a důkazní důvod. Podpora paměti uchovává údaje, tak aby tyto údaje byly vždy k dispozici. Podpora srovnání slouží k porovnání v průběhu času a to i s jiným než měřeným objektem. Podpora objektivizace převádí subjektivně vnímané okolnosti na objektivní závěry. Podpora hloubky poznání umožňuje popis takových charakteristik, které nejsou technickými prostředky ani lidmi zachytitelné. Zprostředkování poznání zajišťuje přístup k informacím i nezúčastněným subjektům. Důkaz zachycuje zda skutečnost vůbec nastala.

Ochrana s Půčkem (2012) konstatují, že základem pro zdravé finanční řízení je rovnováha mezi „dáváním a braním“. Pod pojmem „dávání“ si lze představit poskytování služeb – výdajů z obecního rozpočtu na veřejné statky, správu i rozvoj, které jsou podstatou obecních zřízení. Oproti tomu pod pojmem „braní“ si lze představit příjmy obecních rozpočtů, zejména příjmy daňové, tedy příjmy daňových poplatníků – občanů. Nelze však dlouhodobě vyvažovat „braní“ na úkor „dávání“ a do budoucna ovlivňovat ekonomické fungování obce, tímto principem se musí obce řídit při sestavování strategických dokumentů.

3.2 Efektivní řízení obce

Ve vztahu k finanční výkonnosti obce nelze opomenout princip 3E, tj. hospodárnost, efektivnost a účelnost. Princip hospodárnosti (economy) zajišťuje použití veřejných prostředků k vytýčeným cílům takovým způsobem, aby tyto prostředky byly vynaloženy co nejšetrněji. Efektivní (efficiency) je takové využití veřejných prostředků, kdy dojde k dosažení co nejvyšší kvality splněných cílů ve srovnání s objemem vynaložených

veřejných prostředků. Účelné (effectiveness) je pak takové využití veřejných prostředků, které není nadbytečné, tj. že vůbec bylo nutné stanovené cíle plnit. (Máče, 2018)

Také autorky Otrusínová s Kubíčkovou (2011) se shodují na klíčové úloze „3E“ a komplexním pohledu při jejich posuzování: „I při samostatném zkoumání hospodárnosti či efektivnosti posuzované činnosti je třeba alespoň rámcově posoudit účelnost, která má principiální význam, a naopak při posuzování účelnosti je nutno vyhodnotit i hospodárnost a efektivnost, neboť posuzované činnosti, programy, operace, atd. mohly mít sice žádaný výsledek, ale zdroje pro dosažení tohoto výsledku nebyly použity hospodárně a efektivně.“

Pro dosažení nejlepších výsledků je nezbytné vnímat princip 3E jako komplexní rámec pro zodpovědné nakládání s veřejnými financemi. Dílčí aspekty principu 3E nelze tedy vnímat odděleně. Pouze vzájemné doplnění všech tří aspektů zároveň vede k dosažení tzv. optima, jak je znázorněno na obrázku č. 2. Tento princip představuje základní pilíř interního fungování a rozhodování instituce, v tomto případě obce. Jeho absolutní měření a naplnění je však v praxi nereálné. Místo toho je nutné princip 3E s rozvahou aplikovat v rámci specifických interních situací a pravidel s cílem dosáhnout co nejvyšší efektivity vynaložených prostředků. (Metodika veřejného nakupování, 2016)



Obrázek 2: Principy 3E jako celek (Metodika veřejného nakupování, 2016)

Při rozhodování o využití veřejných prostředků je nezbytné dodržovat určité kroky. Základem je konkrétní definice potřeby, doplněná o stanovení požadavků na její uspokojení. Následuje zvažování alternativ při rozhodování o uspokojení potřeby a jejich následné důkladné hodnocení z hlediska principu 3E. Je třeba klást důraz na zajištění dostatečných a

relevantních podkladů k rozhodování, které by měly poskytovat dostatek informací pro posouzení, zda realizace příjmů a výdajů odpovídá principu 3E. (Povinnost aplikace principů 3E při hospodaření územních samosprávných celků, 2022)

Otrusinová a Kubíčková (2011) dále rozšiřují princip 3E o další tři principy, čímž vzniká model 6E. Prvním z nich je **spravedlnost** (ekvity), která klade důraz na férové a rovné zacházení se všemi partnery. Obce by se měly vyvarovat nepoctivého jednání a budovat image spolehlivého a spravedlivého subjektu. Druhým principem je **prostředí** (environment) zahrnující jak ochranu životního prostředí, tak i vytváření pozitivního pracovní prostředí uvnitř organizace. Posledním principem je **etika** (ethics), která vyžaduje dodržování etických pravidel na všech úrovních, ať už právních či morálních. Díky modelu 6E se na řízení ve veřejné správě nahlíží komplexněji a zohledňují se nejen ekonomické, ale i společenské a environmentální aspekty. (Otrusinová, Kubíčková, 2011)

3.3 Metody řízení výkonnosti

Tato kapitola se zaměří na prezentaci metod a postupů, které můžeme využít ke zlepšení výkonnosti organizací veřejného sektoru. Hlavní předností nadepsaných nástrojů je jejich univerzální charakter. Jejich implementace nachází široké uplatnění jak v oblasti státní správy, tak i v soukromém sektoru.

Metody měření výkonnosti, benchmarking, SWOT a např. model CAF spadající pod metody řízení výkonnosti. Patří tak mezi základní nástroje, které pomáhají organizacím řídit, měřit a porovnávat jejich výkonnost s obecnými standardy v rámci daného odvětví. Termíny měření výkonnosti a benchmarking je zapotřebí od sebe striktně rozlišovat. Měření výkonnosti je proces měření podle předem jasně stanovených kritérií výkonnosti. Oproti tomu benchmarking primárně zahrnuje porovnávání výkonnosti organizace s výkonností jiné vybrané organizace.

Kritéria měření výkonnosti jsou rozmanitá a mohou zahrnovat např. produktivitu, spokojenost klientů, případně finanční výkonnost. Smyslem řízení a měření výkonnosti je vyhodnocení efektivity konkrétní organizace při dosahování cílů a následně zaměření oblastí, na které je třeba cílit a ve kterých je nutné zefektivnit. Na základě analýzy lze zjistit „silné“ stránky, respektive bezproblémové oblasti dané organizace a oproti tomu i problematické oblasti, ve kterých organizace oproti své konkurenci ztrácí. Smyslem řádné analýzy je nalézt konkrétní opatření, která povedou k optimalizaci procesů a celkovému zefektivnění a napravení chodu organizace. Měření výkonnosti lze obecně dělit na finanční

a nefinanční. Finanční měření výkonnosti poskytuje přehled o finančním zdraví organizace, dodává data k budoucím predikcím ohledně dalšího vývoje, respektive udržitelnosti fungování organizace. Oproti tomu nefinanční měření výkonnosti se zaměřuje na nefinanční veličiny, jakými jsou například kvalita. Měření výkonnosti má poskytovat informace o tom, jak si organizace vede v oblastech, které jsou pro její další existenci, fungování a rozvoj stěžejní. Kombinace různých metod – systémů řízení, měření výkonnosti bývá užívána pro hlubší náhled na fungování „měřené“ organizace.

Efektivní měření výkonnosti vyžaduje vhodně nastavený systém, který zahrnuje jasné a srozumitelně zvolené ukazatele výkonnosti s konkrétním vymezením cílů. Zvolené měřitelné veličiny by měly být, pokud možno různorodé, tak aby byl zajištěn ucelený, ale kritický pohled na výkonnost celé organizace. Měření má být pravidelné (za účelem sběru dat) a transparentní (tak aby byla podporována zodpovědnost napříč celou zkoumanou organizací). Kritický přístup k metodám měření, respektive celému užívanému systému vede k optimalizaci činností celé organizace. Dle Brockeho s Rosemannem (2015) je jednou z klíčových aktivit řízení procesů jejich monitoring. Je v zájmu organizace, aby byly průběžně dílčí procesy monitorovány a vylepšovány, jinak může dojít k jejich postupnému úpadku, případně degradaci. Monitorování procesů dává organizaci možnost porozumět, jaká je její výkonnost a jaké hodnoty dané procesy organizaci přináší.

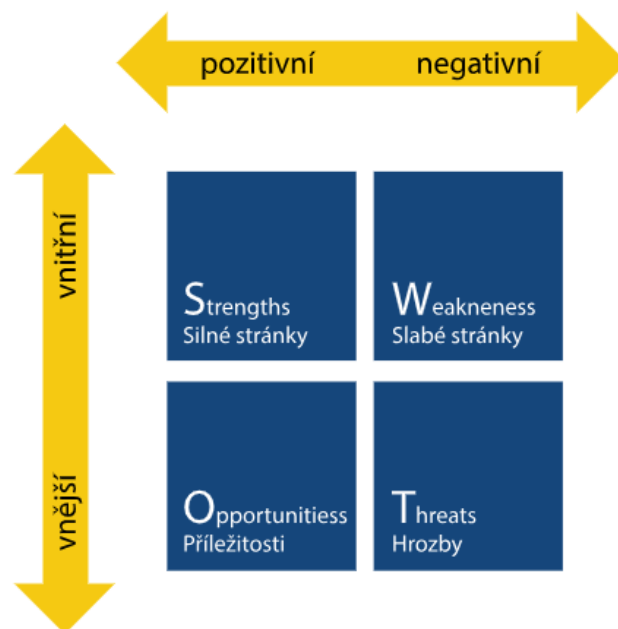
3.3.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza představuje sofistikovaný strategický nástroj, jehož cílem je prohloubit pochopení vnějšího prostředí, ve kterém operuje daná organizace. Slouží k systematické identifikaci a analýze klíčových faktorů politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a ekologického charakteru, které ovlivňují, či v budoucnu ovlivní, fungování daného subjektu. (Paličková, 2022)

Tato metoda umožňuje komplexní mapování relevantních aspektů vnějšího prostředí a jejich dopadu na organizaci. Důraz je kladen na vytipování těch nejvýznamnějších faktorů, ať už se jedná o širší jevy, události, rizika, či trendy, které ovlivňují chod organizace. V každé z oblastí PESTLE analýzy může existovat značné množství faktorů, a proto je důležitá pečlivá selekce těch nejpodstatnějších. (Urban, 2018)

3.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je všestranný nástroj pro strategické plánování a slouží ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňující rozvoj organizace. Obrázek č. 3 znázorňuje přehlednou strukturu SWOT analýzy. Mezi vnitřní faktory patří silné stránky, které reprezentují nadprůměrné vlastnosti a výhody dané organizace. Slabé stránky odkazují na problémy a negativní aspekty. Vnější faktory se dále dělí na příležitosti a hrozby. Příležitosti zahrnují vnější faktory, které může organizace využít k posílení svého rozvoje, zatímco hrozby představují faktory, které mohou bránit rozvoji. Cílem SWOT analýzy je minimalizovat tyto hrozby, a naopak maximalizovat příležitosti, čímž se podpoří dosažení strategických cílů dané organizace. (Paličková, 2022)



Obrázek 3: SWOT analýza (Přichystal, Maštálka, c2023-2024)

3.3.3 Key Performance Indicators

Key Performance Indicators dále jen KPI jsou výkonnostními ukazateli, které charakterizují podstatu výkonu procesů organizace a které jsou organizací stanovené za účelem umožnění vyhodnocení výsledků dosažených dílčími procesy. (Parmenter, 2020)

Schrange s Chironem (2018) definují KPI jako ukazatele kvantifikovatelných měřítek, které organizace používá k vyhodnocení, jak naplňuje své provozní a strategické cíle. KPI poskytují managementu výstup, jak si organizace vede ve svých kritických faktorech úspěchu a která opatření je třeba přijmout za účelem výrazného zvýšení výkonnosti.

Parmenter (2020) popisuje KPI jako ukazatele, zaměřující se na ty aspekty výkonnosti organizace, které jsou nejdůležitější pro současný a budoucí úspěch. Dle tohoto autora mají všechny KPI sedm charakteristických znaků, které jsou uvedeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Charakteristické znaky KPI (vlastní zpracování dle Parmenter)

Nefinanční charakter	Nemají přiřazenu hodnotu, tím by se z KPI stal hodnotový ukazatel.
Pravidelně měřitelné	KPI by měly být neustále měřitelné (nikoliv např. na měsíční bázi).
Kontrolovatelné vedením	Je zapotřebí, aby management kladl důraz na podávání zpětné vazby zaměstnancům.
Jednoduchost	Každý by měl rozumět, o jaké měřítko se jedná a jaké je třeba přijmout opatření k nápravě, případně ke zlepšení standardů.
Zaměření na tým	Vedoucí týmu by měl být schopen přijmout zodpovědnost, respektive přijmout opatření ke zlepšení KPI.
Dopad na úspěch organizace	Správně zvolené KPI ovlivňující více než jeden kritický faktor úspěchu
Limitace nezamýšlených důsledků	Možné nezamýšlené důsledky spojené s měřením všech vybraných KPI se prověřují, aby se zajistilo, že nejsou závažné nebo významné.

Jak je výše uvedeno, KPI je primárně nefinančním výkonnostním ukazatelem. Finanční ukazatele, které se projevují v rámci hodnocení výkonnosti procesu, nazýváme Key Result Indicators. KPI lze definovat jako kritická měřítko, která umožňují organizaci hodnotit její výkonnost vzhledem k vytyčeným cílům. Měření výkonnosti prostřednictvím KPI je důležité z hlediska udržení konkurenceschopnosti a dalších úspěchů organizace. Je zapotřebí klást důraz na vhodné nastavení ukazatelů výkonnosti, které je třeba řádně měřit a pečlivě analyzovat. Navržení vhodných ukazatelů výkonnosti, tak aby z nich vyplývala měřitelná hodnota výkonnosti, je pro správné hodnocení výkonnosti procesů a následné vyvozování závěrů stěžejní. KPI jsou zaměřeny na budoucnost, oproti tomu KRI sledují minulá opatření. (Parmenter, 2020)

Dominguez s kolektivem (2019) zdůrazňují, že mezi potenciálními výhodami používání KPI patří možnost zjistit, do jaké míry se organizaci daří naplňovat stanovené dlouhodobé cíle, dále možnost využívat KPI jako zdroj informací ke stanovení strategie organizace, především ale KPI mohou sloužit jako nástroj zvýšení efektivity, produktivity a ziskovosti. Relevantní KPI se mohou lišit dle své povahy včetně kvantitativních, kvalitativních, časových údajů a strategických faktorů pro konkrétní podnikový proces. (Brocke, Rosemann, 2015)

Podle Estrada-Torres s kolektivem (2019) jsou podmnožinou KPI takzvané Process Performance Indicators (PPI), jejichž cílem je specifikovat výkonnostní požadavky procesů organizace. PPI zprostředkovávají podrobnější pohled na výkonnost procesů na operační úrovni, přičemž KPI poskytují náhled na výkonnost procesů na vyšší strategické úrovni. KPI, které jsou příliš úzce zaměřené, příliš retrospektivní nebo příliš odtržené od širší strategie, podkopávají úsilí o dosažení budoucích cílů.

3.3.4 Benchmarking

Benchmarking je metodou řízení kvality způsobem řízení změny. Principem je neustálé zlepšování na základě učení se od ostatních. Nejde o jednoduchý proces, když při jeho realizaci je nutné respektovat předpoklady porovnatelnosti a to výběr organizací pro srovnání, klíčových ukazatelů výkonosti a dodržení formální a časové srovnatelnosti. (Knápková et al., 2017); (Špička, 2017)

Podle charakteru zvoleného objektu benchmarkingových zkoumání se rozlišuje benchmarking výkonový, funkcionální a procesní. Tyto typy můžeme aplikovat v rámci jedné organizace nebo mezi různými subjekty. To znamená, že rozlišujeme dva základní přístupy a to benchmarking interní a externí. (Nenadál et al., 2011)

Výkonový benchmarking je zaměřen na přímé srovnání konkrétních výkonových ukazatelů a je náročný pro nalezení adekvátních měřítek pro srovnávání. Funkcionální benchmarking je porovnávání jedné nebo více funkcí organizace, přičemž se uplatňuje zejména v oblasti poskytování služeb. Posledním typem je procesní benchmarking, který nemá pouze porovnávat co a jak je děláno, ale má zároveň objasňovat proč je daná organizace lepší nebo horší v porovnání s jinými. Interní benchmarking je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami a jeho výstupem by mělo být nastavení vnitřních standardů organizace. Externí benchmarking vychází při srovnávání z údajů jiných organizací. Lze využívat různé kombinace výše uvedených přístupů. (Vodáková, 2013)

Benchmarking vyžaduje vhodně nastavený systém, který zahrnuje vhodný výběr organizací ke srovnání, sběr dat, jejich analýzu a následnou implementaci osvědčených postupů neustálým vylepšováním celého procesu. Je zapotřebí, aby byl kladen důraz na to, aby byly vybrány organizace, které dosahují lepších výsledků než zkoumaná organizace. Zároveň je zapotřebí provést analýzu oblastí ve kterých si organizace vede dobře a ve kterých je třeba procesy zefektivnit. Smyslem benchmarkingu je trvalá optimalizace, porovnávající a analyzující procesy za účelem zjištění nejlepších praktických postupů. Na základě výše

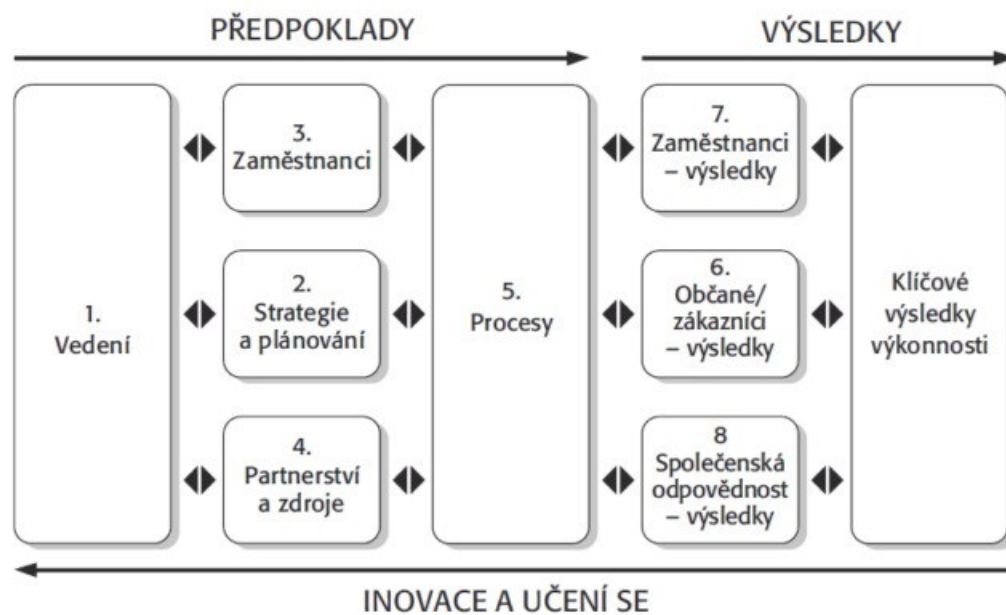
uvedeného tak tento proces poskytuje cenné poznatky o činnosti organizace a stejně jako měření výkonnosti pomáhá identifikovat oblasti, v nichž je možné zlepšit svou výkonnost. (Široký et al., 2006); (Vodáková, 2013)

3.3.5 Model CAF

Model CAF neboli Common Assessment Framework, nalezneme v české literatuře pod názvem Společný hodnotící rámec. Model CAF představuje komplexní nástroj pro hodnocení a zefektivňování fungování organizací veřejného sektoru. Umožňuje jim provádět detailní sebehodnocení, identifikaci silných a slabých stránek a stanovení priority pro zlepšování. Díky systematickému přístupu vede implementace modelu CAF k dosažení trvalého zlepšení výsledků a ke zvyšování spokojenosti všech zainteresovaných stran. (CAF 2020, 2020); (Duchon, Pavelková, 2011)

Model CAF pomáhá organizacím analyzovat jejich silné a slabé stránky v kontextu relevantních srovnání, a to s minulými výsledky, s jinými úřady a s vybranými částmi vlastní organizace. Na základě těchto poznatků pomáhá zefektivnit fungování úřadů, zkvalitnit poskytované služby a posílit jejich celkovou výkonnost. Model CAF je inspirován principy komplexního řízení kvality a Modelem excellence Evropské nadace pro řízení kvality. Jedná se o bezplatný nástroj, který slouží organizacím k provedení komplexního sebehodnocení v 9 klíčových oblastech. Ty vidíme na obrázku č. 4. Prvních pět klíčových oblastí se zaměřuje na manažerské praktiky, jako je vedení, strategie a plánování, lidské zdroje, partnerství a zdroje a procesy. Zbývající 4 oblasti se týkají dosažených výsledků:

- výsledky pro zaměstnance,
- výsledky pro občany a zákazníky,
- výsledky společenské odpovědnosti,
- výsledky klíčových ukazatelů výkonnosti. (CAF 2020, 2020); (Duchon, Pavelková, 2011)



Obrázek 4: Model CAF (CAF 2020, 2020)

Model CAF se zaměřuje na excelentní kvalitu, která je postavena na osmi základních principech uvedených v tabulce č 3. Tyto principy definují způsob k dosažení trvale udržitelné excelence v jakémkoli úřadě a slouží jako nezbytný základ pro zlepšení jeho výkonnosti. (CAF 2020, 2020)

Tabulka 3: Principy modelu CAF (vlastní zpracování dle CAF 2020)

Principy excelence	
Orientace na výsledky	Měření a sledování výkonnosti organizace představuje nezbytný nástroj pro identifikaci oblastí, které vyžadují zlepšení. Poskytuje cennou zpětnou vazbu o tom, jak si organizace vede v porovnání se svými cíli, a umožňuje tak cílené zaměření na zefektivnění procesů a dosažení výsledků.
Zaměření se na občana a zákazníka	Získat a udržet si spokojené občany a zákazníky je pro prosperitu jakékoli organizace nezbytné. Proto je důležité, aby se aktivně zajímala o jejich potřeby a očekávání a usilovala o jejich co nejlepší naplnění.
Řízení dle jasných/stálých cílů	Efektivní fungování organizace závisí na jasně definovaných a stálých cílech. Tyto cíle umožňují efektivní plánování, monitorování a vyhodnocování. Cíle by měly být jasné, měřitelné, dosažitelné, relevantní a časově ohraničené. To umožňuje sledovat pokrok a včas reagovat na případné odchylky od plánu.
Řízení dle procesů a faktů	Efektivní řízení a důkladná analýza dat jsou základem pro prosperitu každé organizace. Systematický přístup k procesům a objektivní hodnocení na základě dat umožňuje dosahovat lepších výsledků a zefektivňovat chod organizace.

Rozvoj zaměstnanců a jejich zapojení	Organizace by měla podporovat celoživotní vzdělávání a rozvoj dovedností svých zaměstnanců. To jim umožní lépe plnit své úkoly a přispívat k celkovému zlepšování kvality práce. Zároveň je důležité aktivně zapojovat zaměstnance do dění v organizaci a dát jim možnost ovlivňovat její chod.
Neustálé učení se, zlepšování a inovace	Organizace by měly aktivně vytvářet prostředí, které podporuje celoživotní učení a snahu o neustálé zlepšování.
Rozvoj partnerství	Podpora spolupráce s partnery z rozmanitých oblastí veřejného i soukromého sektoru.
Společenská odpovědnost organizace	Organizace by se měly chovat eticky a zodpovědně, a to jak ve vztahu k interním, tak externím stakeholderům. Organizace by se měly aktivně zasazovat o trvale udržitelný rozvoj.

3.3.6 Balanced Scorecard

Dle Bremsea a Whita (2000) je Balanced Scorecard (BSC) manažerská technika, která pomáhá manažerům organizace přezkoumat rostoucí nebo klesající aktivity a trendy organizace z různých hledisek. Na obrázku č. 5 je vyobrazeno schéma BSC, které dělí finanční a nefinanční výkonnostní indikátory organizace do čtyř hlavních oblastí s cílem poskytnout organizaci celkový pohled na její výkonnost. Hodnocení organizace tedy probíhá ze 4 různých perspektiv: finanční, zákaznické, vnitřních procesů a perspektivy učení se a růstu. (Papula et al., 2019)



Obrázek 5: Schéma Balance Scorecard (vlastní zpracování dle Papula)

Finanční perspektiva cílí na uspokojování zájmů vlastníků a sleduje metriky jako čistou současnou hodnotu a návratnost investic. Zákaznická perspektiva se zaměřuje

na spokojenost a loajalitu zákazníků a sleduje metriky jako míru retence a růst tržeb. Interní perspektiva se zaměřuje na optimalizaci procesů a sleduje metriky jako efektivitu a inovace. Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na rozvoj zaměstnanců i organizace a sleduje metriky jako úroveň vzdělání a spokojenost. Kombinací těchto 4 perspektiv BSC poskytuje komplexní pohled na organizaci ve veřejném sektoru a umožňuje managementu lépe se rozhodovat o tom, jak ji řídit a zlepšovat. (Guilding, 2022)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 OBEC MOŘKOV

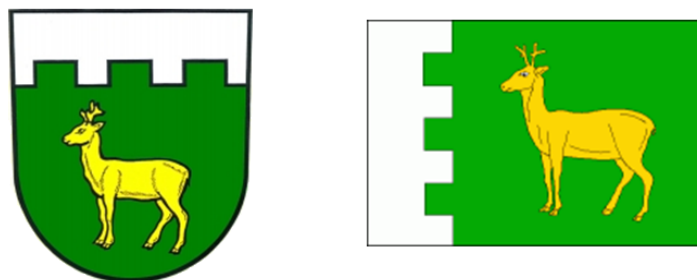
Obec Mořkov se nachází v Moravskoslezském kraji, okrese Nový Jičín. Leží v podhůří Moravskoslezských Beskyd, na úpatí vrchů Trojačka a Huštýn, v nadmořské výšce 357 m. n. m. Patří tak k nejnižším obcím okresu a hraničí se Zlínským krajem. Sousedí s obcemi Veřovice, Hodslavice a Životice u Nového Jičina. Celá obec leží v CHKO Beskydy a na okraji přírodního parku Podbeskydí. (Strategický plán rozvoje obce Mořkov pro období 2024-2032, 2023)



Obrázek 6: Poloha obce Mořkov na mapě České republiky (Místopisný průvodce po České republice, b. r.)

Strategická poloha obce zaručuje snadnou dostupnost významných měst regionu. Do 15 km od Mořkova nalezneme Kopřivnici, Štramberk, Frenštát pod Radhoštěm, Nový Jičín a Valašské Meziříčí. Tato blízkost umožňuje obyvatelům Mořkova pohodlné dojíždění za prací, vzděláním, kulturním vyžitím, sportem a zábavou. Obec Mořkov má rozlohu 10,85 km² a s 2 432 obyvateli (dle sčítání lidu ČSÚ v roce 2023) se řadí mezi velké obce v regionu. (Strategický plán rozvoje obce Mořkov pro období 2024-2032, 2023)

Mořkov, stejně jako mnoho dalších obcí, disponuje vlastním znakem a vlajkou, které jim byly uděleny v roce 1998. Znak obce Mořkov vidíme na obrázku č. 7 na levé straně a skládá se ze zeleného štítu, na kterém se nachází stříbrná cimbuřová hlava a stojící srnec zlaté barvy. Cimbuřová hlava symbolizuje opevnění a obranyschopnost obce, zatímco zlatý srnec odkazuje na bohatou lesní faunu v okolí Mořkova. Vlajku obce nalezneme na obrázku č. 7 na pravé straně a tvoří jí zelený list s bílým zubatým žerďovým pruhem, který zabírá čtvrtinu délky listu. V zeleném poli vlajky se nachází zlatý srnec, identický se srncem ze znaku. (Registr komunálních symbolů, c1995-2023)



Obrázek 7: Znak a vlajka obce Mořkov (Registr komunálních symbolů, c1995-2023)

4.1 Demografická struktura

Počet obyvatel v obci Mořkov je ovlivněn hned několika faktory. Mezi ty nejdůležitější patří blízkost velkých měst (Nový Jičín, Kopřivnice, Frenštát pod Radhoštěm, Valašské Meziříčí) a samotná atraktivita obce, která je oproti okolním obcím lépe občansky vybavena a nabízí tak vhodné prostředí pro bydlení. (Strategický plán rozvoje obce Mořkov pro období 2024-2032, 2023)

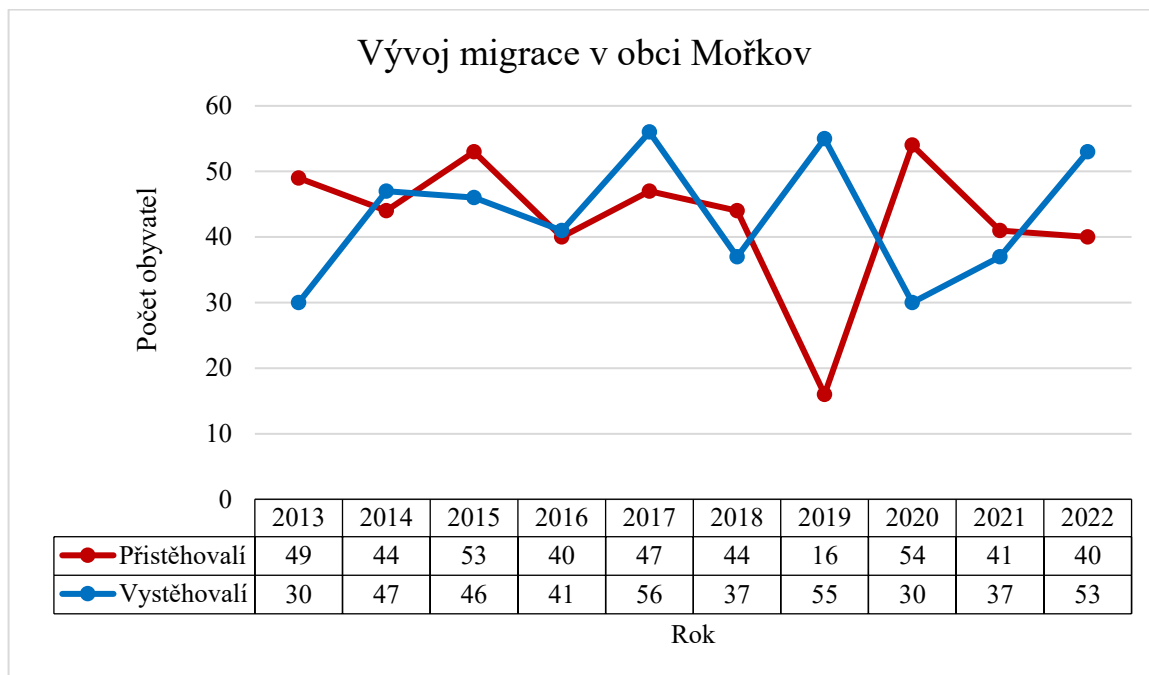
V tabulce č. 4 je uveden vývoj počtu obyvatel v obci Mořkov v letech 2013-2023 dle pohlaví. V posledních 10 letech můžeme pozorovat mírný pokles počtu obyvatel v obci Mořkov, a to o 63 osob. Počet mužů a žen je v obci poměrně vyrovnaný. Průměrný věk se za sledované období zvýšil o 2 roky. Data byla získána z Českého statistického úřadu.

Tabulka 4: Struktura obyvatelstva v obci Mořkov (vlastní zpracování dle ČZSO)

Rok	Počet obyvatel			Průměrný věk obyvatel		
	Celkem	Muži	Ženy	Celkem	Muži	Ženy
2013	2 495	1 233	1 262	41,3	39,6	43,0
2014	2 520	1 243	1 277	41,5	39,8	43,1
2015	2 512	1 232	1 280	41,6	40,2	42,9
2016	2 523	1 236	1 287	41,7	40,5	42,9
2017	2 508	1 233	1 275	42,0	40,8	43,2
2018	2 502	1 234	1 268	42,4	40,7	44,0
2019	2 516	1 249	1 267	42,5	40,8	44,2
2020	2 482	1 240	1 242	43,0	41,0	45,0
2021	2 497	1 243	1 254	42,7	41,0	44,5
2022	2 450	1 220	1 230	42,8	41,1	44,6
2023	2 432	1 215	1 217	43,3	41,5	45,0

Proměnlivý vývoj počtu přistěhovalých a vystěhovalých obyvatel obce Mořkov je vyobrazen v grafu č. 1. Největší výkyv nastal v roce 2019, kdy byl počet přistěhovalých a vystěhovalých na svém maximu. I přes mírný pokles počtu obyvatel je obec Mořkov stále atraktivní lokalitou pro bydlení. Svědčí o tom rostoucí průměrný věk obyvatel.

Graf 1: Vývoj migrace v obci Mořkov v letech 2013-2022 (vlastní zpracování dle ČZSO)

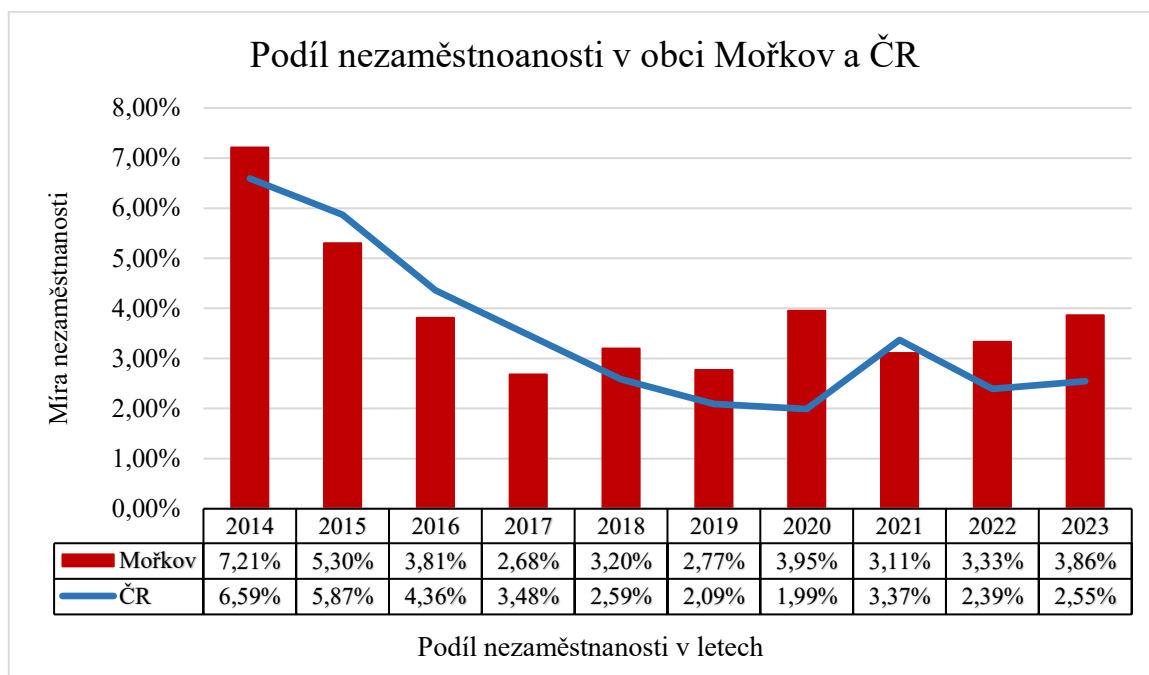


4.2 Ekonomická struktura

Graf č. 2 znázorňuje vývoj míry nezaměstnanosti v obci Mořkov. Nejvyšší úroveň nezaměstnanosti nastala v roce 2014, kdy dosáhla hodnoty 7,21 %. Od tohoto roku míra nezaměstnanosti pravidelně klesala. Svého minima 2,68 % dosáhla v roce 2017. Od následujícího roku pak míra nezaměstnanosti osciluje.

V období 2015 až 2017 byla míra nezaměstnanosti v obci Mořkov nižší ve srovnání s celkovou mírou nezaměstnanosti v České republice. V roce 2020 dosahovala míra nezaměstnanosti v obci Mořkov dvojnásobně vyšších hodnot než v České republice, což pravděpodobně souvisí s dopady pandemie Covid-19. Následně se v roce 2021 míra nezaměstnanosti srovnala s celorepublikovým průměrem. V posledních dvou letech pak míra nezaměstnanosti v obci Mořkov mírně převyšuje celorepublikový průměr.

Graf 2: Podíl nezaměstnanosti v obci Mořkov (vlastní zpracování dle ČZSO)



4.3 Orgány obce

Další část práce se zaměřuje na fungování orgánů obce Mořkov, které jsou dle zákona o obcích zastoupeny zastupitelstvem obce, radou obce, starostou a obecním úřadem. Práce se dále věnuje popisu jednotlivých orgánů, jejich složením a úkolům. Součástí práce je i charakteristika výborů a komisí zřizovaných zastupitelstvem a radou obce.

Obec Mořkov řídí 15členné zastupitelstvo, které se schází na pravidelných zasedáních, obvykle jednou měsíčně. Zastupitelstvo má ve své kompetenci schvalování důležitých dokumentů jako je rozpočet obce, program rozvoje obce, vydávání obecně závazných vyhlášek a další. Komunální volby do zastupitelstva se konají každé 4 roky. Jména současných zastupitelů a jejich politickou příslušnost lze nalézt v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Složení zastupitelstva obce Mořkov (vlastní zpracování, zdroj: (Obec Mořkov, 2024)

Jméno člena	Politická strana
Bc. Jiří Navrátil, MBA	KDU-ČSL
Ivana Váňová, MBA	KDU-ČSL
Ing. Adam Kučera	KDU-ČSL
Vojtěch Veres	KDU-ČSL
Mgr. Eva Hegarová PhD.	KDU-ČSL
Romana Kladivová	KDU-ČSL
Mgr. Ing. Miluše Goldová	KDU-ČSL
Petr Lacina	KDU-ČSL

MUDr. Jana Machová	KDU-ČSL
Ondřej Kořenek	Nestraníci
Zdeněk Kyselý	Nestraníci
Mgr. Bc. Jaromír Stecula	Nestraníci
Miroslav Sokol	Nestraníci
Ing. Jana Rýdlová	Nestraníci
Jaroslava Pítrová	Nestraníci

Druhým důležitým orgánem je rada obce, která má 5 členů. Složení rady obce ukazuje tabulka č. 6, kdy v čele rady stojí starosta Ing. Adam Kučera a místostarosta Bc. Jiří Navrátil, MBA. Rada obce se zabývá každodenním chodem obce a plní úkoly uložené zastupitelstvem.

Tabulka 6: Složení rady obce Mořkov (vlastní zpracování, zdroj: (Obec Mořkov, 2024))

Jméno člena	Politická strana
Ing. Adam Kučera	KDU-ČSL
Bc. Jiří Navrátil, MBA	KDU-ČSL
Ivana Váňová, MBA	KDU-ČSL
Vojtěch Vereš	KDU-ČSL
Ing. Jana Rýdlová	Nestraníci

Z tabulek výše je patrné, že v obci Mořkov je silné zastoupení politické strany KDU-ČSL, která má v zastupitelstvu i v radě obce většinu mandátů. Kromě zastupitelstva a rady existují v obci Mořkov další orgány podílející se na správě obce. Jedná se o dva výbory a dvě komise. Kontrolní výbor, jehož předsedou je Mgr. Bc. Jaromír Stecula, dohlíží na hospodaření obce a plnění usnesení zastupitelstva. Finanční výbor, v čele s paní Kladivovou, se zabývá otázkami rozpočtu a financování obce. V oblasti kultury a krizového řízení fungují v Mořkově komise. Kulturní komise Rady obce, vedená panem Verešem, se stará o kulturní život v obci a organizuje kulturní akce. Havarijní komise Rady obce, v čele s Ing. Adamem Kučerou, řeší krizové situace a zajišťuje pomoc v případě mimořádných událostí. Tyto výbory a komise tak doplňují práci zastupitelstva a zajišťují komplexní správu obce Mořkov.

4.4 Analýza okolního prostředí

Diplomová práce se soustředí na návrh systému měření a řízení výkonnosti obce za současné analýzy hospodaření obce. V rámci tohoto zkoumání jsou navrženy klíčové ukazatele výkonnosti, které by měla obec sledovat. Pro celkové a kvalitní posouzení je nezbytné zohlednit také vliv okolního prostředí s využitím metody PESTLE a SWOT analýzy.

Pro analýzu vnějšího prostředí je v práci užitá PESTLE analýza. Jedná se o strategický nástroj zkoumající vliv šesti klíčových faktorů. Druhou použitou metodou je SWOT analýza,

kteřá umožňuje komplexní zhodnocení obce z interního i externího hlediska. Interní analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky obce, zatímco externí analýza zkoumá příležitosti a hrozby plynoucí z okolního prostředí. Zkratka SWOT je odvozena z anglických slov strengths (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), opportunities (příležitosti) a threats (hrozby).

Výstupy těchto analýz poslouží jako základ pro posouzení vlivu okolního prostředí na hospodaření obce Mořkov, přičemž bude možné identifikovat klíčové faktory, které je nutné zohlednit při strategickém plánování a rozvoji obce.

4.4.1 PESTLE analýza

Zkratka PESTLE odpovídá počátečním písmenům slov politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní a ekologické.

Politické prostředí

Politické prostředí obce Mořkov bylo detailně rozebráno v předchozí kapitole, která se zaměřovala na přítomnost politických stran v místních orgánech a na jejich složení. Tato informační základna je klíčovým prvkem pro pochopení politického kontextu v obci Mořkov. V současné době je v obci aktivní politická strana KDU-ČSL a hnutí Nestraníci. Většinu místních orgánů tvoří členové KDU-ČSL, což naznačuje dominanci této strany v politickém spektru obce. Pravděpodobně je tomu tak díky dlouhodobé podpoře křesťanských hodnot, rodiny a venkova, kterou tato strana vyjadřuje. Naopak Nestraníci se zaměřují na podporu individualismu a individuální zodpovědnosti.

Kromě lokální politiky hrají důležitou roli i stát a kraj. Oba disponují rozsáhlými pravomocemi, které ovlivňují fungování obce. Stát se zaměřuje na legislativu a finanční podporu, zatímco kraj se obvykle projevuje prostřednictvím finančních prostředků. Důležité je také, že stát i kraj mají povinnost projednávat s obcí návrhy na opatření, která se jí týkají.

Pro kvalitní výkon veřejné správy je nezbytná vzájemná komunikace, snaha o nalezení kompromisů a respektování různých pohledů. Tato zásada je klíčová pro efektivní fungování vztahů mezi samosprávou a státní správou.

Ekonomické prostředí

Finanční situaci obce je ovlivňovaná jeho rozpočtem. Podrobná finanční analýza obce je uvedena v kapitole 5 této diplomové práce. V ekonomickém prostředí se obec Mořkov aktivně věnuje hospodářskému rozvoji a zkvalitňování života svých obyvatel. V posledních

letech proběhlo mnoho investičních aktivit, které přispěly k modernizaci obce. V roce 2020 byla postavena nová garáž pro osobní vozidla, byly rekonstruovány místní komunikace a dětské brouzdaliště s technologií a zpevněnou plochou. V roce 2021 se investovalo do oprav místních komunikací, vybudování venkovních trampolín, přístavby dvou chatků v kempu, dětských herních prvků v brouzdališti, prodloužení vodovodního a kanalizačního řádu, rekonstrukce tělocvičny ZŠ a MŠ, pořízení žlutých popelnic pro třídění plastů, rekonstrukce rozhlasu, opravy střechy na tělocvičně a garáži MŠ, pořízení elektroboxu na nabíjení kol a mobilů, 9 zásahových obleků pro SDH a do rekonstrukce oplocení sběrného dvora. V roce 2022 proběhla rekonstrukce obřadní síně u obecního úřadu a vnitřních dveří ve společenském domě. Proběhlo také zateplení obecního úřadu a vybudování bezbariérového přístupu s výtahem. Bylo oploceno volejbalové hřiště, opravena střecha nad dětskou ordinací a instalován zpomalovací měřič rychlosti. V roce 2023 byla nově postavena podhorská chalupa, fotovoltaická elektrárna na budově základní školy a bezbariérový přístup na sociální zařízení v přízemí společenského domu. V areálu koupaliště byla vybudována skluzavka do bazénu a pro základní školu byla pořízena interaktivní technika a tabule.

Klíčovou roli v ekonomickém prostředí obce zastává nezaměstnanost. Ta od roku 2014 do roku 2017 klesala z 7,21 % na 2,68 %. Poté se podíl nezaměstnanosti mírně zvýšil v roce 2018 na 3,2 %, ale v roce 2019 opět klesl na 2,77 %. V roce 2020 došlo k jeho nárůstu na 3,95 % z důvodu pandemie Covid-19. V posledních třech letech tj. 2021 až 2023 se podíl nezaměstnanosti mírně zvyšuje na průměrnou úroveň 3,86 %.

Sociální prostředí

Věková skladba obyvatelstva Mořkova má zásadní vliv na sociální prostředí obce. Dominantní skupinu tvoří osoby ve věku 40-59 let, i když jejich počet klesá. Podobný vývoj je patrný i u věkových kategorií 0-19 a 20-39 let. Naopak, podíl seniorů nad 60 let se zvyšuje. Tato demografická dynamika může ovlivnit jak ekonomický, tak i sociální rozvoj obce.

Sociální a kulturní život v Mořkově je úzce spjat s řadou historických památek. Mezi nejvýznamnější patří kostel svatého Jiří z roku 1587, který prošel několika rekonstrukcemi. Dále je to historická škola z roku 1844 a soukromá evangelická škola z let 1894-1895.

Technické prostředí

Obec disponuje širokou škálou občanské vybavenosti, která zajišťuje komfortní život pro své obyvatele. Nachází se zde mateřská i základní škola, pošta, zdravotní středisko s ordinacemi praktického lékaře pro dospělé, děti a dorost a fyzioterapeuta. Pro volnočasové aktivity je k dispozici několik restaurací a ubytovacích zařízení, sportovní areál s tělocvičnou, koupaliště, fotbalové hřiště, víceúčelového hřiště a workoutové hřiště.

Z technické infrastruktury je obec vybavena obecním vodovodem, plynofikací a kanalizací. Dopravní obslužnost je na dobré úrovni, zajišťuje ji jak vlaková, tak autobusová doprava. Vzhledem k rozloze obce je k dispozici dostatečný počet autobusových zastávek. Vlaková doprava slouží především k přepravě do Valašského Meziříčí a Frenštátu pod Radhoštěm. Autobusová doprava pak do dalších okolních měst, jako jsou Nový Jičín a Kopřivnice.

Legislativní prostředí

Obce v České republice fungují v rámci komplexního legislativního prostředí. Zákon o obcích tvoří jeho základ, definuje pravomoci a orgány obcí a jejich samostatnou i případnou přenesenou působnost. Kromě toho se obce řídí směrnicemi vydávanými Ministerstvem vnitra, které upřesňují zákon. Další důležitou roli hrají obecně závazné vyhlášky schvalované zastupitelstvem obce, které se zaměřují na specifické oblasti života v dané obci. A v neposlední řadě se obce řídí i dalšími právními předpisy týkajícími se konkrétních oblastí, jako je školství, sociální služby nebo životní prostředí. Jelikož se legislativa neustále vyvíjí, je pro řídicí orgány obcí klíčové průběžně sledovat její změny a správně je aplikovat v praxi.

Ekologické prostředí

V současné době se problematika ekologického nakládání s odpady stává stále důležitější součástí života moderní společnosti. Obec Mořkov se snaží o podporu zodpovědného přístupu k životnímu prostředí. Pro občany je k dispozici sběrný dvůr, který provozuje sama obec. Zde je možné odložit širokou škálu komunálního odpadu, včetně specifických kategorií, jako jsou pneumatiky, dřevo, sklo, plasty, beton či textil a další.

Důraz je kladen i na sběr bioodpadu. Po obci jsou rozmístěny speciální kontejnery, které jsou pravidelně vyváženy. Vysoký zájem občanů o tuto službu reflektuje zavedení popelnic na bioodpad v každé domácnosti. Frekvence svozu v období duben až listopad je nastavena na 14 dní. Součástí systému je i obecní kompostárna, která umožňuje občanům bezplatný odběr kompostu pro zkvalitnění půdy na zahradách.

4.4.2 SWOT analýza

Tabulka č. 7 zobrazuje SWOT analýzu obce Mořkov, která byla odvozena ze strategického plánu obce Mořkov. Tato analýza vyjadřuje silné a slabé stránky obce, dále pak příležitosti a hrozby, s nimiž se potýká.

Tabulka 7: SWOT analýza obce Mořkov (vlastní zpracování dle Strategického rozvoje obce Mořkov)

SWOT analýza
Silné stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Výhodná poloha pro bydlení a podnikání ➤ Kvalitní infrastruktura ve školství, zdravotnictví a sociálních službách ➤ Dobré sportovní a rekreační zázemí ➤ Údržba a bezpečnost dopravních cest ➤ Nízký výskyt vandalství a kriminality ➤ Modernizované místní komunikace a cyklostezky ➤ Zkušené vedení obce s úspěšnými investicemi ➤ Funkční odpadové hospodářství ➤ Aktivní komunální služby a podpora v oblasti vzdělání, kultury a zdravotnictví ➤ Otevřená komunikace s veřejností
Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Omezené možnosti výstavby ➤ Nedostatek bytů v majetku obce ➤ Nízká dostupnost zubní péče ➤ Nedostatečné využití centra obce pro volný čas ➤ Problémy s dopravou a parkováním v centru obce
Příležitosti
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rozvoj obce pro nové rodiny ➤ Monitoring finančních možností pro rozvoj ➤ Revitalizace a zatraktivnění veřejných prostot ➤ Vybudování informačního značení. ➤ Energetická efektivita a udržitelnost ➤ Zlepšení infrastruktury pro odvodnění
Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nedosažení plánovaných daňových příjmů ➤ Odchod obyvatelstva do větších měst ➤ Riziko nehod a přírodních katastrof ➤ Nedosažení na dotace pro investice ➤ Nedostatek kvalifikované pracovní síly

Obec Mořkov využívá SWOT analýzu, aby lépe porozuměla své situaci a plánovala budoucí rozvoj obce. SWOT analýza vyjadřuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby obce Mořkov. Silné stránky zahrnují kvalitní vedení obce, klidné prostředí a strategickou polohu v blízkosti větších měst. Naopak slabé stránky zahrnují nevyužitý potenciál centra a nedostatek pozemků a bytů. Příležitostmi jsou revitalizace obce s využitím dotačních programů. Hrozbami jsou odliv mladých a vzdělaných lidí a nezískání dotací pro plánované investice.

5 FINANČNÍ ANALÝZA HOSPODAŘENÍ OBCE

Tato kapitola diplomové práce se zabývá komplexní finanční analýzou hospodaření obce Mořkov za období 2020 až 2023. Cílem analýzy je zhodnotit finanční zdraví obce a identifikovat případné problematické oblasti.

Zpracování finanční analýzy vychází z údajů zveřejněných v monitoru státní pokladny zejména z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za uvedené období. Obec nezveřejňuje výkaz o změnách ve vlastním kapitálu a výkaz o změnách peněžních toků, proto se analýza opírá pouze o dostupné informace.

První část kapitoly se věnuje popisu majetkové a finanční struktury obce. Následuje analýza výnosů a nákladů, která umožňuje posoudit dynamiku a strukturu financování obce. V závěrečné části kapitoly jsou vyhodnoceny klíčové finanční ukazatele, které slouží k celkovému shrnutí finanční situace obce Mořkov. Výsledky finanční analýzy poskytují důležité informace pro hodnocení efektivity hospodaření obce a pomáhají vedení obce při strategickém plánování do budoucna.

5.1 Analýza majetkové struktury

Z analýzy tabulky č. 8 lze vyčíst, že celková aktiva obce Mořkov v období 2020 až 2023 zachycují stabilní strukturu majetku s mírným nárůstem. Je patrné, že největší část stálých aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek. Jedná se o pozemky, stavby, samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Stavby představují největší položku dosahující v roce 2023 hodnoty 237 247 tisíc Kč z celkové hodnoty aktiv ve výši 283 013 tisíc Kč. Dlouhodobý finanční majetek ve sledovaném období vykazuje stálou hodnotu. Další významná změna se projevila v dlouhodobých pohledávkách, kde došlo k výraznému poklesu z 2 351 tisíc Kč v roce 2020 na pouhých 114 tisíc Kč v roce 2023.

Oběžná aktiva vykazovala růst od roku 2020 do roku 2022, oproti tomu v roce 2023 došlo k poklesu. Tato aktiva jsou převážně tvořena krátkodobým finančním majetkem, konkrétně základním běžným účtem územních samosprávných celků. Pokles finančních prostředků v roce 2023 vedl k celkovému snížení aktiv v tomto období.

Tabulka 8: Analýza majetkové struktury obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Aktiva celkem	243 795	251 668	263 646	283 013
Stálá aktiva	221 782	223 793	235 193	257 343
Dlouhodobý nehmotný majetek	548	513	483	452
Dlouhodobý hmotný majetek	218 041	220 376	233 257	255 936
<i>Pozemky</i>	<i>5 210</i>	<i>5 571</i>	<i>5 768</i>	<i>5 926</i>
<i>Stavby</i>	<i>189 928</i>	<i>198 605</i>	<i>191 041</i>	<i>237 247</i>
<i>Samostatné hm. mov. věci a soubory hm. mov. věci</i>	<i>12 548</i>	<i>11 166</i>	<i>9 715</i>	<i>11 241</i>
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>8 964</i>	<i>4 991</i>	<i>26 683</i>	<i>1 471</i>
Dlouhodobý finanční majetek	840	840	840	840
Dlouhodobé pohledávky	2 351	2 063	612	114
Oběžná aktiva	22 013	27 874	28 453	25 670
Zásoby	19	28	28	26
Krátkodobé pohledávky	2 230	2 579	2 877	4 008
Krátkodobý finanční majetek	19 763	25 270	25 547	21 636
<i>Základní běžný účet územních samosprávných celků</i>	<i>19 151</i>	<i>24 601</i>	<i>24 655</i>	<i>20 738</i>

Z vertikální analýzy v tabulce č. 9 lze vyčíst podíl jednotlivých položek na výsledné bilanční sumě aktiv. Je zřetelné, že většinu aktiv tvoří stálá aktiva, která se pohybovala v rozmezí 89 – 91 %, zatímco podíl oběžných aktiv se ve sledovaném období pohyboval mezi 9 – 11 %. Z hlediska struktury majetku pak nejvýznamnější položku tvoří stálá aktiva, především dlouhodobý hmotný majetek, jenž v roce 2023 dosáhl 90 % z celkových aktiv. Podrobnější analýza dlouhodobého hmotného majetku ukázala, že jeho část v rozsahu 84 % tvoří stavby, dále jsou zde pozemky, samostatné movité věci a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek. Podíly pozemků a samostatných movitých věci jsou ve sledovaném období konstantní. Pozemky tvořily 2 % z celkového dlouhodobého hmotného majetku a samostatné movité věci tvořily 4 %. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek v roce 2022 vzrostl na 10 % celkového objemu, což odráží probíhající investiční aktivity obce. Mezi ně patřila například stavba podhorské chalupy, instalace fotovoltaické elektrárny na budově základní školy a vybudování bezbariérového přístupu na sociální zařízení v přízemí společenského domu. V roce 2023 se po dokončení těchto investic jeho podíl snížil na 1 % a zároveň došlo k navýšení podílu staveb na již zmiňovaných 84 % z celkového dlouhodobého hmotného majetku.

V tabulce č. 9 dále vidíme i horizontální analýzu majetkové struktury. Největší změny nastaly v oblasti nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku, dlouhodobých pohledávek a zásob. V roce 2022 došlo k podstatnému nárůstu nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku o 435 %. Jak již bylo zmíněno důvodem byla probíhající výstavba podhorské chalupy, instalace fotovoltaické elektrárny na budově základní školy a vybudování bezbariérového přístupu na sociální zařízení v přízemí společenského domu. Následně v roce 2023 pak tato položka klesla o 93 %, jelikož investice byly dokončeny a majetek byl uveden do užívání. Meziroční navýšení položky staveb činí 24 %. Dále je patrné, že dlouhodobý nehmotný majetek každoročně klesá o 6 %. Dlouhodobé pohledávky ve sledovaném období také klesaly. Největší změna nastala v letech 2022 a 2023, kdy došlo nejprve k poklesu o 70 % a následně o celých 81 %. Pokud jde o oběžná aktiva, tak v roce 2021 došlo k jejich nárůstu o 27 %, zatímco v roce 2023 klesly o 10 %. Významný nárůst oběžných aktiv byl zaznamenán u zásob, které se v roce 2021 zvýšily o 50 %, ale v následujících letech klesly o 1 %, respektive 9 %. Krátkodobé pohledávky ve sledovaném období zaznamenaly růst. Největší nárůst o 39 % byl zaznamenán v roce 2023. Výrazné změny nastaly také u krátkodobého finančního majetku, kdy v roce 2021 došlo k nárůstu o 28 % a v roce 2023 k poklesu o 15 %.

Tabulka 9: Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v %	Vertikální analýza				Horizontální analýza		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Aktiva celkem	100	100	100	100	3	5	7
Stálá aktiva	91	89	89	91	1	5	9
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	-6	-6	-6
Dlouhodobý hmotný majetek	89	88	88	90	1	6	10
<i>Pozemky</i>	2	2	2	2	7	4	3
<i>Stavby</i>	78	79	72	84	5	-4	24
<i>Samostatné hm. mov. věci a soubory hm. mov. věci</i>	5	4	4	4	-11	-13	16
<i>Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	4	2	10	1	-44	435	-94
Dlouhodobé pohledávky	1	1	0	0	-12	-70	-81
Oběžná aktiva	9	11	11	9	27	2	-10
Zásoby	0	0	0	0	50	-1	-9
Krátkodobé pohledávky	1	1	1	1	16	12	39
Krátkodobý finanční majetek	8	10	10	8	28	1	-15
<i>Základní běžný účet územních samosprávných celků</i>	8	10	9	7	28	0	-16

5.2 Analýza finanční struktury

Z tabulky č. 10 vyplývá, že obec Mořkov dodržuje bilanční princip, který stanoví, že hodnota aktiv je rovna hodnotě pasiv. Z analýzy je patrné, že pasiva zaznamenávají stejný růst jako změny v majetkové struktuře. Hlavní položkou pasiv je vlastní kapitál, jehož hodnota se ve sledovaném období zvyšuje. V roce 2023 dosáhl hodnoty 256 458 tisíc Kč. Vlastní kapitál je tvořen zejména položkami jako je jmění účetní jednotky a upravující položky a výsledkem hospodaření. Jmění účetní jednotky a upravující položky se skládá ze tří klíčových komponent: jmění účetní jednotky, transferů na pořízení dlouhodobého majetku a oceňovacích rozdílů při prvotním použití metody. Jmění účetní jednotky pravidelně roste, zatímco transfery na pořízení dlouhodobého majetku vykazují určité kolísání. V roce 2022 došlo k poklesu o 3 769 tisíc Kč oproti roku 2021, avšak v roce 2023 se hodnota opět zvýšila. Položka oceňovacích rozdílů při prvotním použití metody vykazuje trvale zápornou hodnotu ve výši 51 629 tisíc Kč. Tato položka vznikla v roce 2012 jako důsledek vyvolaný implementace nové účetní metody změnou legislativních norem s cílem dorovnat odpisy majetku, který obce dříve neodepisovaly. Od té doby je hodnota neměnná. Výsledek hospodaření obce Mořkov se ve sledovaném období zvyšuje. V roce 2023 dosáhl hodnoty 81 126 tisíc Kč.

Kromě vlastního kapitálu se na celkové sumě pasiv podílejí i cizí zdroje, především dlouhodobé a krátkodobé závazky. Dlouhodobé závazky představují značnou část těchto zdrojů. V účetní závěrce nejsou u rezerv uvedeny žádné hodnoty, a proto se rezervy neobjevují ani v tabulce č. 10. Znamená to, že obec Mořkov v daném okamžiku neočekává žádné budoucí výdaje, které by musela krýt z rezerv.

Tabulka 10: Analýza finanční struktury obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Pasiva	243 795	251 668	263 646	283 013
Vlastní kapitál	209 878	219 153	226 030	256 458
<i>Jmění ÚJ a upravující položky</i>	<i>160 844</i>	<i>161 088</i>	<i>157 765</i>	<i>174 614</i>
<i>Jmění ÚJ</i>	<i>118 678</i>	<i>118 943</i>	<i>119 380</i>	<i>120 726</i>
<i>Transfery na pořízení DM</i>	<i>93 271</i>	<i>93 764</i>	<i>89 995</i>	<i>105 498</i>
Výsledek hospodaření	48 495	57 498	67 604	81 126
Cizí zdroje	33 917	32 515	37 615	26 554
Dlouhodobé závazky	30 141	27 283	31 262	22 835
<i>Dlouhodobé úvěry</i>	<i>19 600</i>	<i>17 120</i>	<i>19 241</i>	<i>22 823</i>

<i>Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery</i>	9 810	9 810	11 983	0
Krátkodobé závazky	3 775	5 231	6 353	3 719
<i>Dodavatelé</i>	533	1 957	1 015	75
Jiné závazky vůči zaměstnancům	431	558	577	611
DPH	249	0	1 305	68
Dohadné účty pasivní	1 592	1 507	2 404	1 797

Z výsledků vertikální analýzy v tabulce č. 11 je patrné, že převládající položkou pasiv je vlastní kapitál, jehož podíl ve sledovaném období dosahoval vždy více než 85 %. V roce 2023 dosáhl nejvyšší výše, a to 91 %. Vlastní kapitál se skládá ze jmění účetní jednotky a upravujících položek a výsledku hospodaření. Hlavní složkou je jmění účetní jednotky a upravující položky, i když tato složka v minulých letech mírně klesala. V roce 2023 se ale opět zvýšila na 62 %. Výsledek hospodaření vykazuje stabilní růst o 3 % ročně na celkovém vlastním kapitálu. Cizí zdroje tvoří zbývajících 9 až 14 % pasiv. V roce 2023 klesl jejich podíl na 9 % v důsledku snížení hodnoty dlouhodobých závazků. Podíl krátkodobých závazků zůstává relativně stabilní.

Tabulka 11: Vertikální a horizontální analýza finanční struktury obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v %	Vertikální analýza				Horizontální analýza		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Pasiva	100	100	100	100	3	5	7
Vlastní kapitál	86	87	86	91	4	3	13
Jmění ÚJ a upravující položky	66	64	60	62	0	-2	11
Výsledek hospodaření	20	23	26	29	19	18	20
Cizí zdroje	14	13	14	9	-4	16	-29
Dlouhodobé závazky	12	11	12	8	-9	15	-27
<i>Dlouhodobé úvěry</i>	8	7	7	8	-13	12	19
<i>Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery</i>	4	4	5	0	0	22	-100
Krátkodobé závazky	2	2	2	1	39	21	-41
<i>Dodavatelé</i>	0	1	0	0	267	-48	-93
jiné závazky vůči zaměstnancům	0	0	0	0	29	3	6
DPH	0	0	0	0	-100	100	-95
Dohadné účty pasivní	1	1	1	1	-5	59	-25

Dále tabulka č. 11 zobrazuje horizontální analýzu finanční struktury obce Mořkov. Jmění účetní jednotky a upravující položka v roce 2023 vzrostla o 11 %. Výsledek hospodaření obce každoročně rostl o 18 až 20 %. Hodnoty cizích zdrojů kolísaly. V roce 2021

zaznamenaly pokles o 4 %, v roce 2022 se navýšily o 16 % a v roce 2023 klesly o 29 %. Dlouhodobé závazky také kolísaly, přičemž v roce 2023 došlo k výraznému poklesu dlouhodobých přijatých záloh na transfery o 100 %. Nejvýraznější změnu však zaznamenala položka dodavatelů. Jejich hodnota v roce 2021 vzrostla o 267 %, ale v následujících dvou letech prudce klesala, o 48 % v roce 2022 a o dalších 93 % v roce 2023. Výkyvy byly patrné i u DPH, které v roce 2021 kleslo o 100 %, v roce 2022 se vrátilo na původní úroveň nárůstem o 100 % a v roce 2023 opět kleslo, tentokrát o 95 %.

5.3 Analýza výnosů

Tato podkapitola se zaměřuje na analýzu vývoje výnosů v obci Mořkov v období 2020-2023. Provádím vertikální a horizontální analýzu výkazu zisků s cílem posoudit vývoj a strukturu financování obce. Obec Mořkov nemá žádnou hospodářskou činnost, a proto je analyzována pouze hlavní činnost.

V tabulce č. 12 je představena struktura celkových výnosů obce Mořkov. V roce 2020 celkové výnosy dosahovaly hodnoty 48 028 tisíc Kč a od té doby nepřetržitě rostou. V roce 2023 dosáhly hodnoty 59 075 tisíc Kč. Tento růst je pozitivním signálem, který naznačuje zlepšující se finanční situaci obce. Hlavní položkou výnosů obce Mořkov jsou výnosy ze sdílených daní a poplatků. V roce 2020 klesly tyto výnosy vlivem pandemie covid-19, ale v roce 2023 vzrostly na rekordní hodnotu 49 193 tisíc Kč. Mezi hlavní pilíře těchto výnosů patří výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty, výnosy ze sdílené daně z příjmu fyzických a právnických osob, výnosy ze sdílených majetkových daní, výnosy z ostatních sdílených daní a poplatků. Největší podíl na výnosech ze sdílených daní a poplatků mají výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty.

Další položkou jsou výnosy z činnosti, které ve sledovaném období kolísají, ale v dlouhodobém horizontu mírně klesají. V roce 2020 dosahovaly tyto výnosy nejnižší hodnoty, a to 3 943 tisíc Kč z důvodu pandemie covid-19. Důležitou položkou v této kategorii jsou výnosy z pronájmu (např. pronájem areálu koupaliště, hospody, kulturního domu a dalších prostor) a výnosy z místních poplatků (zejména poplatků za odvoz a uložení komunálního odpadu, poplatků za psa). Tyto výnosy ve sledovaném období stabilně rostly.

Výnosy z transferu zaznamenaly ve sledovaném období pokles. Jedinou položkou v této kategorii jsou výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů, kam spadají dotace z krajského úřadu, dotace na volby, kompenzační bonus a příspěvky na školská zařízení.

Finanční výnosy představují výnosy z přecenění na reálnou hodnotu, které se v období 2020 - 2022 zvyšují. V roce 2023 došlo k výraznému snížení na hodnotu 20 tisíc Kč.

Tabulka 12: Analýza výnosů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Výnosy celkem	48 028	50 897	54 989	59 075
Výnosy z činnosti	3 943	5 022	4 933	4 483
<i>Výnosy z prodeje služeb</i>	622	487	601	957
<i>Výnosy z pronájmu</i>	1 025	1 118	1 145	1 193
<i>Výnosy ze správních poplatků</i>	36	35	31	38
<i>Výnosy z místních poplatků</i>	1 205	1 175	1 258	1 354
<i>Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků</i>	0	0	127	0
<i>Výnosy z prodeje pozemků</i>	245	1 490	660	21
<i>Ostatní výnosy z činnosti</i>	807	714	865	916
Finanční výnosy	245	645	774	47
<i>Výnosy z přecenění na reálnou hodnotu</i>	217	643	772	20
Výnosy z transferu	9 535	6 777	5 139	5 350
Výnosy ze sdílených daní a poplatků	34 304	38 452	44 141	49 193

Tabulka č. 13 zobrazuje vertikální analýzu výnosů obce Mořkov. Z této analýzy vyplývá, že největší položkou v rámci struktury výnosů obce jsou výnosy ze sdílených daní a poplatků, jejichž podíl se v posledních letech neustále zvyšuje. V roce 2023 dosahují tyto výnosy 83 % celkových výnosů. Naopak výnosy z transferů, které v roce 2020 představovaly významný zdroj financování obce, vykazují klesající tendenci. V roce 2023 se na celkových výnosech podílely 9 %. Výnosy z činnosti obce se v roce 2023 podílely na celkových výnosech 8 %. Tato kategorie zahrnuje výnosy z místních poplatků, pronájmu, prodeje a ostatní výnosy z činnosti. Finanční výnosy tvoří pouze malou část celkových výnosů.

Z horizontální analýzy výnosů v tabulce č. 13 na první pohled vyplývá, že celkové výnosy se každoročně zvyšují o 6 – 8 %. Výnosy z činnosti v roce 2021 zaznamenaly růst o 27 % díky prodeji pozemků. V následujících letech došlo k jejich poklesu, nejprve o 2 % v roce 2022 a dále o dalších 9 % v roce 2023. Výnosy z prodeje pozemků v roce 2021 vzrostly o 506 % V dalších letech se už tak významné prodeje neuskutečnily, a proto klesl výnos z prodeje pozemků v roce 2022 o 56 % a v roce 2023 o 94 %. Výrazný nárůst v roce 2023 nastal u výnosů z prodeje služeb, které vzrostly o 59 %. V roce 2022 se z prodeje dlouhodobého hmotného majetku kromě pozemků hodnota zvýšila o 100 %, v roce 2023 nedošlo k žádnému prodeji a došlo tak ke snížení o 100 %. Finanční výnosy v roce 2021

prudce vzrostly o 163 % kvůli výnosům z přecenění na reálnou hodnotu, v roce 2023 pak klesly o 94 %. Výnosy z transferu se vyvíjely kolísavě. V roce 2021 klesly o 29 % a v roce 2022 o 24 %, avšak v roce 2023 se opět zvýšily o 4 %. Nejvýznamnější položkou v rámci výnosů jsou výnosy ze sdílených daní a poplatků, které se ve sledovaném období každoročně zvyšovaly o 12 % v roce 2021, o 15 % v roce 2022 a o 11 % v roce 2023.

Tabulka 13: Vertikální a horizontální analýza výnosů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v %	Vertikální analýza				Horizontální analýza		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Výnosy celkem	100	100	100	100	6	8	7
Výnosy z činnosti	8	10	9	8	27	-2	-9
<i>Výnosy z prodeje služeb</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>-22</i>	<i>23</i>	<i>59</i>
<i>Výnosy z pronájmu</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>9</i>	<i>2</i>	<i>4</i>
<i>Výnosy ze správních poplatků</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-4</i>	<i>-11</i>	<i>22</i>
<i>Výnosy z místních poplatků</i>	<i>3</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>-3</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
<i>Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>100</i>	<i>-100</i>
<i>Výnosy z prodeje pozemků</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>506</i>	<i>-56</i>	<i>-97</i>
<i>Ostatní výnosy z činnosti</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>2</i>	<i>-11</i>	<i>21</i>	<i>6</i>
Finanční výnosy	1	1	1	0	163	20	-94
<i>Výnosy z přecenění na reálnou hodnotu</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>196</i>	<i>20</i>	<i>-97</i>
Výnosy z transferu	20	13	9	9	-29	-24	4
Výnosy ze sdílených daní a poplatků	71	76	80	83	12	15	11

5.4 Analýza nákladů

Tabulka č. 14 ukazuje celkové náklady obce Mořkov, které ve sledovaném období neustále narůstají. V roce 2023 dosáhly hodnoty 45 553 tisíc Kč. Největší část těchto nákladů tvoří náklady spojené s provozem, jež vykazují růstovou tendenci až do roku 2022, s mírným poklesem v roce 2023. Nárůst nákladů v roce 2021 byl způsoben zejména prodejem pozemků a nákladů vynaložených na drobný dlouhodobý majetek. V roce 2022 výrazně přispěla ke zvýšení nákladů spotřeba energie v důsledku inflace, která dosáhla průměrné míry 15,1 %. Náklady na spotřebu materiálu, energie, opravy a údržbu a další služby vykazují v průběhu sledovaného období růst. V roce 2023 tvořily většinu nákladů z provozu mzdové náklady, jež dosáhly částky 10 046 tisíc Kč. Zákonné sociální pojištění a další náklady také vzrostly v důsledku zvýšení mzdových nákladů. Odpisy dlouhodobého

majetku, po mírném nárůstu v roce 2021, klesly v roce 2022 na hodnotu 9 197 tisíc Kč a v roce 2023 opět lehce vzrostly na 9 435 tisíc Kč. Významnou roli hrají také opravy a údržba, které vykazují rostoucí tendenci až do roku 2022, s poklesem na 3 139 tisíc Kč v roce 2023. Ve sledovaném období mírně stoupají náklady na transfery, přičemž v roce 2023 dosáhly částky 6 570 tisíc Kč. Tyto náklady zahrnují především příspěvky školám, veřejnou finanční podporu, dary a příspěvky. Finanční náklady tvoří menší část celkových nákladů a zahrnují úroky, které mírně klesaly až do roku 2022, avšak v roce 2023 došlo k nárůstu na 799 tisíc Kč. Obec Mořkov veškeré náklady vykazuje pouze za hlavní činnost, aniž by provozovala jakoukoliv hospodářskou činnost.

Tabulka 14: Analýza nákladů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Náklady celkem	36 499	41 894	44 882	45 553
Náklady z činnosti	31 405	36 322	39 297	38 184
<i>Spotřeba materiálu</i>	926	1 417	1 495	1 656
<i>Spotřeba energie</i>	1 358	1 194	2 034	1 564
<i>Opravy a udržování</i>	4 369	4 914	5 632	3 139
<i>Ostatní služby</i>	4 125	4 673	6 140	7 152
<i>Mzdové náklady</i>	7 968	8 451	9 497	10 046
<i>Zákonné sociální pojištění</i>	2 326	2 426	2 805	2 927
<i>Zákonné sociální náklady</i>	614	646	812	901
<i>Dary a jiná bezúplatná předání</i>	68	131	111	88
<i>Odpisy dlouhodobého majetku</i>	8 963	10 258	9 197	9 435
<i>Prodané pozemky</i>	245	1 483	782	21
<i>Náklady z drobného dlouhodobého majetku</i>	46	469	137	696
<i>Ostatní náklady z činnosti</i>	350	359	545	506
Finanční náklady	579	529	499	799
<i>Úroky</i>	579	529	499	799
Náklady na transfery	4 514	5 042	5 085	6 570

Struktura nákladů dle vertikální analýzy v tabulce 15 zůstává poměrně stabilní. Největší položku tvoří náklady z činnosti, které se v průměru podílí na celkových nákladech 87 %. Z nich mzdové náklady představují 22 %, zákonné sociální pojištění 6 % a zákonné sociální náklady 2 %. Náklady na transfery se v roce 2023 pohybovaly okolo 14 % a finanční náklady tvořily 2 %.

Horizontální analýza v tabulce č. 15 ukazuje na vývoj nákladů v daném období. Největší položku tvoří náklady z činnosti, které vykazují rostoucí tendenci s meziročním nárůstem 16 % v roce 2021 a 8 % v roce 2022. V roce 2023 došlo k poklesu o 3 %. Náklady na spotřebu energií kolísaly, v roce 2021 klesly o 12 %, v roce 2022 vzrostly o 70 % a v roce 2023 opět klesly o 23 %. Opravy a údržba v roce 2023 poklesly o 44 %.

Náklady na prodej pozemků a drobného dlouhodobého majetku v roce 2021 výrazně vzrostly, a to o 504 % u pozemků a 909 % u drobného dlouhodobého majetku. U pozemků v roce 2022 a 2023 následoval pokles o 47 % a 97 %. U drobného dlouhodobého majetku byl pokles o 71 %, následně v roce 2023 došlo k nárůstu o 406 %. Náklady na transfery se meziročně zvyšovaly, s největším nárůstem o 29 % v roce 2023. Finanční náklady klesly v roce 2021 o 9 % a v roce 2022 o 6 %, v roce 2023 pak vzrostly o 60 %.

Tabulka 15: Vertikální a horizontální analýza nákladů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v %	Vertikální analýza				Horizontální analýza		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Náklady celkem	100	100	100	100	15	7	1
Náklady z činnosti	86	87	88	84	16	8	-3
<i>Spotřeba materiálu</i>	3	3	3	4	53	5	11
<i>Spotřeba energie</i>	4	3	5	3	-12	70	-23
<i>Opravy a udržování</i>	12	12	13	7	12	15	-44
<i>Ostatní služby</i>	11	11	14	16	13	31	16
<i>Mzdové náklady</i>	22	20	21	22	6	12	6
<i>Zákonné sociální pojištění</i>	6	6	6	6	4	16	4
<i>Zákonné sociální náklady</i>	2	2	2	2	5	26	11
<i>Dary a jiná bezúplatná předání</i>	0	0	0	0	91	-15	-21
<i>Odpisy dlouhodobého majetku</i>	25	24	20	21	14	-10	3
<i>Prodané pozemky</i>	1	4	2	0	504	-47	-97
<i>Náklady z drobného dlouhodobého majetku</i>	0	1	0	2	909	-71	406
<i>Ostatní náklady z činnosti</i>	1	1	1	1	3	52	-7
Finanční náklady	2	1	1	2	-9	-6	60
<i>Úroky</i>	2	1	1	2	-9	-6	60
Náklady na transfery	12	12	11	14	12	1	29

5.5 Analýza výsledku hospodaření obce

Graf č. 3 ilustruje stabilní a pozitivní hospodaření obce Mořkov během sledovaného období. Konkrétně ukazuje, že příjmy obce vždy převyšovaly výdaje. V roce 2021 byl sice zaznamenán nejnižší hospodářský výsledek, a to 9 003 tisíc Kč. Důvodem byla probíhající oprava budovy obecního úřadu a prodej pozemků. V ostatních sledovaných letech se zisk obce pohyboval nad 10 miliony Kč.

Graf 3: Výsledek hospodaření b. o. (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



5.6 Analýza příjmů a výdajů

Z tabulky č. 16 je zřejmé, že obec Mořkov hospodařila v letech 2020 a 2021 s přebytkovým rozpočtem. V roce 2022 a 2023 byl rozpočet schodkový. V těchto letech sice výdaje překonaly příjmy, ale i tak obec dosáhla lepších výsledků, než se původně plánovalo. Celkové rozpočtové příjmy obce vždy překonaly schválený rozpočet. Celkové rozpočtové výdaje obce od roku 2020 vykazují růst.

Tabulka 16: Analýza schváleného a skutečného rozpočtu obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč		2020	2021	2022	2023
Schválený rozpočet	Příjmy	43 228,80	40 809,64	40 491,00	62 161,65
	Výdaje	46 580,30	51 744,74	58 842,60	81 679,82
	Saldo	-3 351,50	-10 935,10	-18 351,60	-19 518,17
Skutečný rozpočet	Příjmy	51 246,18	52 837,32	54 930,80	71 338,90
	Výdaje	40 676,01	45 279,52	58 027,97	77 756,61
	Saldo	10 570	7 557,80	-3 097,17	-6 417,71

Tabulka č. 17 ukazuje, že největší část rozpočtových příjmů obce Mořkov tvoří daňové příjmy, které v roce 2023 dosáhly rekordní výše 50 555 tisíc Kč. Nejvýznamnější položkou mezi daňovými příjmy je daň z přidané hodnoty, dále je zde zahrnuta daň z příjmu fyzických osob, daň z příjmu právnických osob, daň z nemovitých věcí a poplatky z vybraných činností a služeb. Nedaňové příjmy obce Mořkov tvoří stabilní část rozpočtu, ve sledovaném období se pohybovaly okolo 5 tisíc Kč. Kapitálové příjmy představují poměrně malou součást rozpočtu obce Mořkov. Ve sledovaném období se kapitálové příjmy obce Mořkov vyznačovaly značnou kolísavostí. V roce 2021 dosáhly nejvyšší hodnoty díky prodeji pozemků, zatímco v roce 2023 dosáhly nejnižší hodnoty a to 21 tisíc Kč. Také přijaté transfery hrají důležitou roli v hospodaření obce Mořkov. I když jejich hodnota do roku 2022 klesala, v roce 2023 mnohonásobně vzrostly a dosáhly nejvyšší hodnoty 15 612 tisíc Kč. Přijaté transfery představují významný zdroj financování běžných výdajů a investic.

Tabulka 17: Analýza příjmů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Daňové příjmy	35 567	39 689	45 440	50 555
Nedaňové příjmy	4 998	5 142	5 094	5 151
Kapitálové příjmy	246	1 490	788	21
Přijaté transfery	10 435	6 516	3 609	15 612
Příjmy celkem	51 246	52 837	54 931	71 339

Vertikální analýza v tabulce č. 18 potvrzuje, že největší část rozpočtových příjmů obce Mořkov tvoří daňové příjmy. Ty tvořily ve sledovaném období 69 % až 83 % celkových příjmů. Nedaňové příjmy se pohybovaly okolo 10 %, s výjimkou roku 2023, kdy klesly na 7 %. Kapitálové příjmy představují poměrně malou část rozpočtu obce Mořkov. Jejich podíl na celkových příjmech obce je nízký, a pohyboval se do 1 %. Přijaté transfery hrají významnou roli v hospodaření obce. V minulých letech se jejich podíl na celkovém rozpočtovém příjmu pohyboval okolo 21 %, v roce 2022 klesl na 7 %, ale v roce 2023 opět vzrostl na 22 %.

Tabulka č. 18 ukazuje v rámci horizontální analýzy nejvýraznější výkyvy u kapitálových výdajů a přijatých transferů. V roce 2021 kapitálové výdaje obce Mořkov vzrostly o 506 %. V roce 2022 se snížily o 47 % a v roce 2023 o dalších 97 %. Průběh vývoje u přijatých transferů byl ve sledovaném období opačný. V letech 2021 a 2022 klesly transfery o 38 % a následně o 45 %. V roce 2023 však došlo k podstatnému nárůstu o 333 %. Daňové příjmy vykazují stabilní růst o 11-14 % každý rok. Nedaňové příjmy vykazují nestabilní vývoj.

V roce 2021 zaznamenaly mírný nárůst o 3 %, avšak v roce 2022 klesly o 1 %. V roce 2023 se opět mírně zvýšily o 1 %.

Tabulka 18: Vertikální a horizontální analýza příjmů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v %	Vertikální analýza				Horizontální analýza		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Daňové příjmy	69	69	83	71	12	14	11
Nedaňové příjmy	10	10	9	7	3	-1	1
Kapitálové příjmy	0	0	1	0	506	-47	-97
Přijaté transfery	21	21	7	22	-38	-45	333
Příjmy celkem	100	100	100	100	3	4	30

Tabulka č. 19 ukazuje, že většinu rozpočtových výdajů obce Mořkov tvoří běžné výdaje sloužící k financování běžného provozu obce. Většinu z nich tvoří platy zaměstnanců a neinvestiční nákupy. Běžné výdaje ve sledovaném období stoupají stejně jako kapitálové výdaje. Kapitálové výdaje v roce 2023 vykázaly nejvyšší hodnotu za celé sledované období. Důvodem je realizace vybraných investičních záměrů.

Tabulka 19: Analýza výdajů obce Mořkov včetně vertikální a horizontální analýzy (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Běžné výdaje	28 082	31 146	35 950	43 952
Kapitálové výdaje	12 594	14 133	22 078	33 805
Výdaje celkem	40 676	45 279	58 028	77 757

Vertikální analýza rozpočtu obce v tabulce č. 20 potvrzuje, že běžné výdaje představují nejvýznamnější kategorii výdajů. V průběhu sledovaného období došlo ke snížení jejich podílu na celkových výdajích z 69 % na 57 %. Naopak kapitálové výdaje zaznamenaly nárůst z 31 % na 43 %. V tabulce č. 20 je dále uvedena horizontální analýza, která ukazuje, že největší nárůst zaznamenaly kapitálové výdaje. V roce 2022 vzrostly o 56 % a v roce 2023 o další 53 %. Běžné výdaje každoročně rostly o 11 % až 22 %.

Tabulka 20: Vertikální a horizontální analýza výdajů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v %	Vertikální analýza				Horizontální analýza		
	2020	2021	2022	2023	2021/2020	2022/2021	2023/2022
Běžné výdaje	69	69	62	57	11	15	22
Kapitálové výdaje	31	31	38	43	12	56	53
Výdaje celkem	100	100	100	100	11	28	34

5.7 Analýza poměrových ukazatelů

V této části diplomové práce se zaměřím na analýzu poměrových ukazatelů obce Mořkov. Cílem analýzy je posoudit finanční stabilitu a výkonnost obce. Poměrové ukazatele budou vypočteny z dat získaných z monitoru státní pokladny. Zaměřím se na ukazatele zadluženosti, likvidity a aktivity a další relevantní ukazatele. Ukazatel rentability nebude v tomto případě počítán, jelikož obec Mořkov nevyvíjí žádnou ekonomickou činnost.

5.7.1 Ukazatel zadluženosti obce

Z tabulky č. 21 vyplývá, že se obec Mořkov vyznačuje nízkým zadlužením, které se v roce 2023 pohybovalo okolo 9,38 %. Tato hodnota je výrazně pod doporučenou hranicí 30-60 %, běžně používanou pro hodnocení zadluženosti obcí. Míra zadlužení se v sledovaném období vyznačuje kolísavým vývojem. V roce 2023 klesla na nejnižší úroveň 0,10.

Nízké zadlužení je následkem zodpovědného hospodaření obce. Obec Mořkov financuje své aktivity převážně z vlastních zdrojů, o čemž svědčí vysoký koeficient samofinancování, pohybující se nad 85 %, který v roce 2023 dosáhl 90 %. Součet celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování se vždy rovná 100 %.

Nízké zadlužení dává obci prostor pro investice do rozvoje. Ukazatel celkové zadluženosti je pro Ministerstvo financí klíčovým nástrojem pro sledování finanční stability obcí a obec Mořkov má tuto hodnotu pod doporučenou hranicí 25 %.

Mírný nárůst zadlužení v roce 2022 z 12,92 % na 14,27 % je způsoben především investicemi do rozvoje obce. I přes tento nárůst se následně v roce 2023 podařilo hodnotu celkového zadlužení snížit na 9,38 %. V roce 2023 dosáhla obec Mořkov nejnižšího výsledku v ukazateli úrokového krytí. Srovnání s obcí Veřovice ukazuje srovnatelné výsledky ve všech ukazatelích s výjimkou úrokového krytí, kde Veřovice dosahují dvakrát vyšších hodnot. Důvodem je vyšší EBIT k nákladovým úrokům obce Veřovice.

Tabulka 21: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Celková zadluženost	13,91 %	12,92 %	14,27 %	9,38 %	14,26 %
Míra zadluženosti	0,16	0,15	0,17	0,10	0,17
Koeficient samofinancování	0,86	0,87	0,86	0,9	0,83
Úrokové krytí	20,90	18,00	21,22	17,92	43,17

5.7.2 Ukazatel likvidity obce

Ukazatele likvidity, znázorněné v tabulce č. 22 vyjadřují, že se obec Mořkov ve sledovaném období vyznačovala vysokou likviditou. Všechny tři ukazatele likvidity dosáhly v roce 2023 doporučených hodnot. V porovnání s rokem 2020 sice mírně klesly, ale stále se nacházely nad doporučenými hodnotami. Klesající vývoj byl způsoben nárůstem krátkodobých závazků při mírném nárůstu oběžných aktiv. V roce 2023 došlo ke snížení oběžného majetku a k prudkému snížení krátkodobých závazků, což vedlo k nárůstu všech tří ukazatelů likvidity. Vysoká likvidita obce Mořkov tedy indikuje nízké riziko ohrožení její finanční stability, a proto je obec schopna bez problémů splácet své krátkodobé závazky.

Běžná likvidita vyjadřuje, kolikrát obec dokáže pokrýt své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. Stanoví se poměrem celkových oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. V období 2020-2022 hodnota běžné likvidity obce klesala. V roce 2020 dosáhla 5,83, v roce 2021 klesla na 5,33 a v roce 2022 až na 4,48. Navzdory tomuto poklesu se hodnota ukazatele stále nacházela nad doporučeným rozmezím 1,5 - 2,5, které vyjadřuje dostatečnou likviditu. V roce 2023 došlo ke zvýšení hodnoty běžné likvidity obce na 6,90, čímž dosáhla nejvyššího bodu ve sledovaném období.

Pohotová likvidita ukazuje, kolikrát obec dokáže pokrýt své krátkodobé závazky krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Určí se jako poměr oběžných aktiv očištěných od zásob ke krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota se pohybuje mezi 1 a 1,5. Jak můžeme pozorovat v tabulce č. 22, hodnota pohotové likvidity se v obci Mořkov nijak významně neliší od ukazatele běžné likvidity, protože obec nemá vysoké zásoby.

Okamžitá likvidita vyjadřuje, kolikrát obec dokáže pokrýt své krátkodobé závazky krátkodobým finančním majetkem, jedná se o tedy poměr mezi těmito dvěma položkami. Okamžitá likvidita obce Mořkov v roce 2020 dosahovala hodnoty 5,23, která v následujících letech mírně klesla a v roce 2023 se opět zvýšila na 5,82. I když se jedná o vysoké hodnoty nad doporučeným rozmezím 0,2 - 0,5, naznačují spíše neefektivní využití finančních prostředků, které by mohly být investovány a generovat obci zisk.

Obě obce, Mořkov i Veřovice, vykazují v roce 2023 poměrně vysokou likviditu, která naznačuje jejich schopnost plnit krátkodobé závazky. Riziko ohrožení finanční stability obou obcí je tak minimální.

Mořkov vykazuje ve srovnání s Veřovicemi nižší objem oběžných aktiv, tzn. majetku, který lze snadno přeměnit na peníze. To zahrnuje i krátkodobý finanční majetek, jehož hodnota je v Mořkově o něco nižší. Naproti tomu Veřovice disponují nižším objemem krátkodobých závazků, tzn. dluhů, které je nutné v krátkém časovém horizontu splatit.

Běžná a pohotová likvidita, které jsou ukazateli schopnosti obce hradit běžné provozní náklady, jsou v obci Veřovice vyšší než v Mořkově. Tento jev je primárně způsoben vysokou hodnotou pohledávek ve Veřovicích. Co se týče okamžité likvidity, jež vyjadřuje schopnost obce splatit své závazky pouze z hotovosti a krátkodobých cenných papírů, i zde se Veřovice vyznačují vyšším ukazatelem než Mořkov. Tento rozdíl je dán nižší hodnotou krátkodobého finančního majetku v Mořkově.

Tabulka 22: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Oběžná aktiva	22 013	27 875	28 453	25 670	30 865
Oběžná aktiva snížená o zásoby	21 994	27 846	28 425	25 644	30 752
Krátkodobý finanční majetek	19 763	25 271	25 548	21 636	27 487
Krátkodobé závazky	3 776	5 232	6 354	3 719	3 065
Běžná likvidita	5,83	5,33	4,48	6,90	10,07
Pohotová likvidita	5,83	5,32	4,47	6,90	10,03
Okamžitá likvidita	5,23	4,83	4,02	5,82	8,97

5.7.3 Ukazatel aktivita obce

Doba obratu pohledávek ve sledovaném období klesala s výjimkou roku 2023, kdy mírně vzrostla. V roce 2020 činila 34 dní, v roce 2021 klesla na 33 dní a v roce 2022 dosáhla nejnižší hodnoty 23 dní. V roce 2023 se zvýšila na 25 dní. To svědčí o tom, že obec Mořkov inkasuje platby od svých odběratelů stále rychleji.

Oproti tomu doba obratu závazků se do roku 2022 prodlužovala. V roce 2020 obec Mořkov splácela své závazky v průměru za 28 dní, v roce 2021 se doba obratu závazků prodloužila na 37 dní a v roce 2022 dosáhla dokonce 42 dní. V roce 2023 došlo k jejímu poklesu na 23 dní. Důvodem je nárůst pohledávek a snížení závazků obce.

V roce 2020 obec Mořkov úvěrovala své odběratele, jelikož doba obratu závazků byla kratší než doba obratu pohledávek. V letech 2021 a 2022 obec Mořkov dosáhla obchodního deficitu, jelikož doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků. V roce 2021 byl deficit -4 dny a v roce 2022 - 19 dní. To značilo, že obec inkasovala platby od odběratelů

dříve, než hradila své závazky. Klesající doba obratu pohledávek a obchodního deficitu svědčila o efektivním řízení cash flow obce. V roce 2023 obec opět úvěrovala své odběratele.

Ve srovnání s obcí Veřovice měla obec Mořkov v roce 2023 o 2 dny delší dobu obratu pohledávek. Doba obratu závazků byla v Mořkově také o 2 dny delší než ve Veřovicích. Obě obce vykazovaly v roce 2023 stejný obchodní deficit, a to 2 dny.

Tabulka 23: Ukazatele aktivity (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Pohledávky (v tis. Kč)	4 583	4 644	3 490	4 122	3 264
Závazky (v tis. Kč)	3 776	5 232	6 354	3 719	3 065
Výnosy (v tis. Kč)	48 028	50 898	54 989	59 075	50 946
Doba obratu pohledávek (dny)	34	33	23	25	23
Doba obratu závazků (dny)	28	37	42	23	21
Obchodní deficit (dny)	6	-4	-19	2	2

5.7.4 Další finanční ukazatele obce

5.7.4.1 Ukazatel autarkie

Tento ukazatel, zpracovaný v tabulce č. 24, vyjadřuje míru samostatnosti místní samosprávy. V tomto případě byla pro výpočet zvolena metoda založená na výnosech a nákladech, avšak stejný princip lze aplikovat i na příjmy a výdaje. Vzhledem k tomu, že obce Mořkov a Veřovice nevykonávají hospodářskou činnost, je autarkie zaměřena pouze na jejich hlavní činnost.

Z tabulky můžeme vyzorovat, že výnosy obce Mořkov v letech 2020-2023 mírně rostly. V roce 2023 dosáhly výše 59 075 tis. Kč. Náklady obce Mořkov ve sledovaném období také rostly, avšak pomaleji než výnosy. V roce 2023 dosáhly náklady 45 553 tis. Kč. Díky růstu výnosů a pomalejšímu růstu nákladů se autarkie obce Mořkov v hodnoceném období pohybovala nad 120 %. V roce 2023 dosáhla 129,68 %, což znamená, že obec dokázala z vlastních výnosů pokrýt 129,68 % svých nákladů. I přes klesající trend autarkie v letech 2021 a 2022 si obec Mořkov udržuje vysokou míru soběstačnosti. To svědčí o zodpovědném a efektivním hospodaření obce s finančními prostředky. Při srovnání s obcí Veřovice lze vyvodit, že výsledky jsou obdobné a neexistují mezi nimi žádné znatelné rozdíly. Hodnota autarkie v roce 2023 je v obci Veřovice také nad 100 %, a je o něco nižší než u obce Mořkov. V obou případech je tak dosaženo vysoké míry soběstačnosti.

Tabulka 24: Ukazatel autarkie (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Výnosy (v tis. Kč)	48 029	50 898	54 990	59 075	50 946
Náklady (v tis. Kč)	36 499	41 895	44 883	45 553	40 563
Autarkie na bázi výnosů a nákladů	131,59 %	121,49 %	122,52 %	129,68 %	125,59 %

5.7.4.2 Ukazatel rozpočtové odpovědnosti

Pomocí ukazatele rozpočtové odpovědnosti, který znázorňuje tabulka č. 25, lze posoudit efektivitu hospodaření obce Mořkov s veřejnými prostředky. Tento ukazatel stanovuje, že zadluženost obce by neměla překročit 60 % průměru jejích příjmů za poslední 4 roky.

V roce 2023 dosáhla obec Mořkov hodnoty 39,63 %, čímž se pohybuje pod doporučenou hranicí 60 %. To značí, že obec hospodáři zodpovědně a její zadluženost je v porovnání s limitem daným pravidlem nízká.

Při porovnání s obcí Veřovice, která v roce 2023 dosáhla míry rozpočtové odpovědnosti 93,69 %, je patrné, že Mořkov má nižší zadlužení. To svědčí o tom, že Mořkov zodpovědněji nakládá s veřejnými prostředky a udržuje si zdravější finanční strukturu.

Tabulka 25: Ukazatel rozpočtové odpovědnosti (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Průměr příjmů za poslední 4 roky (v tis. Kč)	47 471	50 984	53 910	57 588	52 159
Zadluženost (v tis. Kč)	19 601	17 120	19 242	22 823	55 672
Pravidlo rozpočtové odpovědnosti	41,29 %	33,58 %	35,69 %	39,63 %	93,69 %

5.7.4.3 Ukazatel dluhové služby

V průběhu sledovaného období, jak lze vypožorovat z tabulky č. 26, se ukazatel dluhové služby v obci Mořkov střídavě zvyšoval a snižoval. Nejnižší hodnota dluhové služby byla v obci dosažena v roce 2022, kdy činila 3,91 %, zatímco nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2021 a dosáhla 5,70 %. Hodnota ukazatele dluhové služby v obci Mořkov kolísá v závislosti na nestálých transferech a jednorázových změnách v kapitálových příjmech, jako byl v roce 2021 prodej pozemku.

Dluhová služba vyjadřuje schopnost obce hradit své náklady spojené s cizím kapitálem. Doporučená maximální hodnota tohoto ukazatele udávaná Ministerstvem financí je 30 %.

Obec Mořkov vykazuje s hodnotami pod 6 % nízké zadlužení a nemusí tak mít obavy z překročení doporučené maximální hodnoty. Pro srovnání je v tabulce č. 26 uveden ukazatel dluhové služby pro obec Veřovice v roce 2023, která dosahuje hodnoty 7,28 %.

Tabulka 26: Ukazatel dluhové služby (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Daňové příjmy	35 567	39 689	45 440	50 555	40 977
Nedaňové příjmy	4 998	5 142	5 094	5 151	5 605
Kapitálové příjmy	246	1 490	788	21	2
Přijaté transfery	10 435	6 516	3 609	15 612	11 722
Dluhová základna	51 246	52 837	54 931	71 339	58 306
Dluhová služba	2 228	3 010	2 148	3 448	4 243
Ukazatel dluhové služby	4,35 %	5,70 %	3,91 %	4,83 %	7,28 %

5.7.4.4 Index provozních úspor

Index provozních úspor v tabulce č. 27 slouží k posouzení efektivity hospodaření obce. Vypočítá se jako podíl provozního přebytku a běžných příjmů a vyjadřuje se v procentech. Doporučená hodnota indexu je nad 10 %, s optimální hodnotou v rozmezí 20 % - 25 %. V obci Mořkov se index v sledovaném období snižuje, stále se však pohybuje v přijatelném rozmezí nad doporučenou hranicí. V roce 2023 dosahuje index v obci Mořkov hodnoty 26,47 %, oproti tomu v obci Veřovice vykazuje index téměř dvojnásobnou hodnotu, a to ve výši 39,31 %. Z uvedeného vyplývá, že obec Veřovice hospodaří s běžnými příjmy efektivněji než obec Mořkov.

Tabulka 27: Index provozních úspor (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Běžné příjmy	46 500	48 599	51 970	59 778	48 707
Běžné výdaje	28 082	31 146	35 950	43 952	29 561
Provozní přebytek	18 418	17 453	16 020	15 826	19 146
Index provozních úspor	39,61 %	35,91 %	30,82 %	26,47 %	39,31 %

5.7.4.5 Ukazatel majetkové provozní nákladovosti

Ukazatel majetkové provozní nákladovosti v tabulce č. 28 slouží k porovnání, kolik peněz obce vynakládají na opravy a údržbu svého dlouhodobého majetku. Je doporučeno, aby

vykazovaná hodnota byla co nejnižší. Výpočet ukazatele probíhá podílem nákladů na opravy a údržbu oproti dlouhodobému hmotnému a nehmotnému majetku.

V obci Mořkov sledovaný ukazatel rostl do roku 2022, kdy dosáhl hodnoty 2,41 %. V roce 2023 však došlo k výraznému poklesu na 1,22 %. Obec Veřovice vykázala v roce 2023 srovnatelnou majetkovou provozní nákladovost 1,34 %. I přesto, že disponuje mnohem větším objemem dlouhodobého majetku a náklady na opravy a údržbu jsou v této obci vyšší než v Mořkově.

Tabulka 28: Ukazatel majetkové provozní nákladovosti (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Náklady na opravy a udržování	4 370	4 915	5 632	3 139	5 081
Dlouhodobý hmotný majetek	218 042	220 376	233 257	255 936	378 981
Dlouhodobý nehmotný majetek	548	514	483	452	870
Majetková provozní nákladovost	2 %	2,23 %	2,41 %	1,22 %	1,34 %

5.7.4.6 Ukazatel energetické nákladovosti

Majetková energetická nákladovost v tabulce č. 29 slouží ke srovnání spotřeby energie v obci a vyjadřuje poměr nákladů na energie k hodnotě dlouhodobého hmotného majetku. Co nejnižší hodnota tohoto ukazatele vyjadřuje efektivitu využití energie v obci. Ve sledovaném období se hodnota ukazatele v obci Mořkov pohybovala pod 1 %. V roce 2021 dosáhla nejnižší hodnoty, a to 0,54 %. V roce 2022 se v důsledku energetické krize náklady na spotřebu energie zvýšily o cca 100 % a majetková energetická nákladovost vzrostla na 0,87 %. I přes tento nárůst je hodnota ukazatele stále příznivá. V roce 2023 se ukazatel energetické nákladovosti opět snížil na 0,61 %.

Tabulka 29: Ukazatel energetické nákladovosti (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Spotřeba energie	1 359	1 194	2 034	1 564	1 732
Dlouhodobý hmotný majetek	218 042	220 376	233 257	255 936	378 981
Energetická nákladovost	0,62 %	0,54 %	0,87 %	0,61 %	0,46 %

Obec Mořkov má v porovnání s Veřovicemi vyšší spotřebu energie a nižší hodnotu dlouhodobého hmotného majetku, což vede k vyšší majetkové energetické náročnosti. V obci Veřovice je hodnota ukazatele nižší, což je způsobeno pravděpodobně jinou

strukturou spotřeby energie, typem a energetickou náročností DHM. Do budoucna se dají očekávat další změny hodnoty tohoto ukazatele v závislosti na vývoji cen energií.

5.7.4.7 Ukazatel investiční aktivity

Ukazatel investiční aktivity v tabulce č. 30 slouží k posouzení, zda obec investuje dostatečnou část svého rozpočtu. Vyjadřuje se jako poměr mezi kapitálovými a celkovými výdaji obce. Doporučená hodnota dle Ministerstva financí je alespoň 20 %.

Obec Mořkov v letech 2020-2023 vykazovala trvalý nárůst investiční aktivity. V roce 2023 dosáhla hodnota ukazatele 43,47 %, čímž se obec jasně drží nad doporučenou hranicí. V daném roce obec investovala do technického zhodnocení obecního úřadu, opravy místní infrastruktury a pořídila nový digitální rozhlas v rámci protipovodňového opatření. Naproti tomu obec Veřovice dosáhla v roce 2023 investiční aktivity pouze 17 %, která je pod doporučenou hodnotou a zároveň výrazně nižší než v obci Mořkov.

Tabulka 30: Ukazatel investiční aktivity (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Kapitálové výdaje (v tis. Kč)	12 594	14 133	22 078	33 805	6 055
Výdaje celkem (v tis. Kč)	40 676	45 279	58 027	77 757	35 615
Investiční aktivita	30,96 %	31,21 %	38,05 %	43,47 %	17,00 %

5.7.4.8 Ukazatel míry obnovy majetku

Ukazatel míry obnovy majetku v tabulce č. 31 pomáhá obcím posoudit, zda disponují dostatečnými prostředky na správu a investování do svého majetku. Vypočítá se jako poměr kapitálových výdajů a odpisů. Hodnota nad 1 naznačuje, že obec investuje do majetku více, než je nezbytné pro jeho údržbu. Ideální hodnota se blíží 2.

Obec Mořkov v tomto ohledu dosahuje vynikajících výsledků, ve sledovaném období hodnoty ukazatele překračují hranici 1. V roce 2023 dosáhl ukazatel rekordní hodnoty 3,58, což svědčí o aktivním investování obce do majetku nad rámec nutných výdajů na údržbu. To znamená, že obec investovala do svého majetku 3,5krát více, než bylo nutné k jeho údržbě a reprodukci. Nárůst v roce 2023 byl způsoben hned několika investicemi. Jednalo se o stavbu podhorské chalupy, instalaci fotovoltaické elektrárny na budově základní školy a vybudování bezbariérového přístupu na sociální zařízení v přízemí společenského domu. Obec Veřovice si v roce 2023 nevedla optimálně. Ukazatel míry obnovy majetku dosáhl

hodnoty 0,67, která je pod doporučenou hranicí 1. To naznačuje, že obec investuje do svého majetku méně, než je nezbytné pro jeho údržbu.

Tabulka 31: Ukazatel míry obnovy majetku (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Kapitálové výdaje (v tis. Kč)	12 594	14 133	22 078	33 805	6 055
Odpisy (v tis. Kč)	8 963	10 259	9 197	9 435	9 067
Ukazatel míry obnovy majetku	1,41	1,38	2,40	3,58	0,67

5.7.4.9 Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech

Tento ukazatel vyjadřuje, jak rychle se investice do stálých aktiv přeměňují na peněžní výnosy. Porovnání obcí Mořkov a Veřovice ukazuje na výrazně lepší hospodaření s investicemi v Mořkově. Z tabulky č. 32 je patrné, že Mořkov dlouhodobě dosahuje podstatně lepších výsledků v porovnání s Veřovicemi. V roce 2023 byl tento ukazatel na hodnotě 4,4 roku, zatímco ve Veřovicích to bylo 7,48 roku. To znamená, že Mořkov dokáže zhodnotit své investice téměř dvakrát rychleji než Veřovice. Důvodem je především nižší objem stálých aktiv v Mořkově při zachování srovnatelných výnosů s Veřovicemi. Mořkov tedy investuje méně, ale dosahuje srovnatelných, ne-li lepších výsledků.

Tabulka 32: Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Stálá aktiva (v tis. Kč)	221 782	223 793	235 193	257 343	380 936
Výnosy (v tis. Kč)	48 028	50 898	54 989	59 075	50 946
Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	4,6	4,4	4,3	4,4	7,48

5.8 Analýza rozdílových ukazatelů

5.8.1 Čistý pracovní kapitál

Obec Mořkov vykazuje v průběhu sledovaného období v tabulce č. 33 kladný čistý pracovní kapitál. To značí, že obec disponuje dostatečnými finančními prostředky k pokrytí krátkodobých závazků, čímž demonstruje finanční stabilitu a likviditu. V roce 2021 vzrostl tento ukazatel o 4,5 mil. Kč oproti roku 2020. Důvodem byl nárůst oběžných aktiv, a to především krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek. V roce 2022 a 2023 došlo k nepatrnému poklesu, ukazatel však byl stále v kladných hodnotách.

Ve srovnání s obcí Veřovice má Mořkov nižší hodnotu čistého pracovního kapitálu. Důvodem je, že Veřovice disponují většími oběžnými aktivy a nižšími krátkodobými závazky.

Tabulka 33: Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)

v tis. Kč	2020	2021	2022	2023	Veřovice 2023
Oběžná aktiva	22 013	27 874	28 453	25 670	30 865
Krátkodobé závazky	3 775	5 231	6 353	3 719	3 065
ČPK	18 237	22 643	22 099	21 951	27 800

5.9 Shrnutí analytické části

Finanční hospodaření obce Mořkov v období 2020-2023 vykazuje stabilní majetkovou a finanční strukturu s mírným růstem celkových aktiv a vlastního kapitálu. Největší položku aktiv tvoří stálá aktiva, konkrétně pak dlouhodobý hmotný majetek. Největší položku pasiv tvoří cizí zdroje, převážně pak dlouhodobé závazky. V roce 2023 došlo ke snížení cizích zdrojů v důsledku splacení závazků a aktiv v důsledku dokončení investic. Celkové výnosy obce rostou, přičemž nejvyšší podíl tvoří výnosy ze sdílených daní a poplatků. Výnosy z činnosti mírně klesají, zatímco výnosy z transferů a finanční výnosy v roce 2023 zaznamenaly nárůst. Daňové příjmy tvoří největší část rozpočtu a v roce 2023 dosáhly rekordní výše. Nedaňové příjmy jsou stabilní a kapitálové příjmy kolísavé. Transfery hrají důležitou roli a v roce 2023 vzrostly. Kapitálové výdaje se v roce 2023 kvůli investicím vyšplhaly na nejvyšší hodnotu. Obec hospodaří zodpovědně, vytváří si rezervy a efektivně využívá transfery. Zadlužení je nízké a investiční aktivita v roce 2023 vysoká.

Příjmy obce v průběhu sledovaného období převyšovaly výdaje, což vedlo k přebytkovému hospodaření s výjimkou let 2022 a 2023, kdy byl rozpočet schodkový. Nicméně i v těchto letech obec dosáhla lepších výsledků, než bylo původně plánováno. Hlavními zdroji příjmů obce jsou výnosy ze sdílených daní a poplatků, zatímco hlavními náklady jsou náklady spojené s provozem

Z provedené analýzy vyplývá, že obec hospodaří zodpovědně a efektivně. Nízké zadlužení, které se v roce 2023 pohybovalo okolo 9,38 %, je pod doporučenou hranicí a svědčí o zodpovědném přístupu k financování aktivit. Vysoký koeficient samofinancování (nad 85 %) potvrzuje, že obec financuje své aktivity převážně z vlastních zdrojů. Obec se vyznačuje i vysokou likviditou, která indikuje nízké riziko ohrožení finanční stability. Všechny ukazatele likvidity dosáhly v roce 2023 doporučených hodnot. Doba obratu

pohledávek klesala s výjimkou roku 2023, zatímco doba obratu závazků se do roku 2022 prodlužovala, avšak v roce 2023 poklesla. V letech 2021 a 2022 obec dosáhla obchodního deficitu, v roce 2023 úvěrovala své odběratele. Finanční analýza tak ukazuje na efektivní řízení cash flow obce. Další finanční ukazatele, jako autarkie, rozpočtová odpovědnost, dluhová služba, a investiční aktivity, podtrhují zdravou finanční strukturu obce Mořkov. Obec investuje dostatečné množství prostředků do rozvoje a údržby svého majetku, přičemž si udržuje nízkou úroveň zadlužení a vysokou míru soběstačnosti.

Při srovnání s obcí Veřovice vykazuje obec Mořkov srovnatelné výsledky v ukazatelích zadlužení a likvidity. Veřovice dosahují dvakrát vyššího ukazatele úrokového krytí, zatímco Mořkov má v roce 2023 o 2 dny delší dobu obratu pohledávek a závazků. Obě obce vykazují v roce 2023 stejný obchodní deficit.

Souhrnný závěr analýzy finanční situace obce Mořkov naznačuje pozitivní a stabilní vývoj ve sledovaném období. Poměrové ukazatele, jako je zadluženost, likvidita, aktivita a další, poskytují ucelený obraz o finanční stabilitě a výkonnosti obce. Z hlediska zadluženosti se obec Mořkov vyznačuje nízkým zadlužením, které se pohybuje pod doporučenými hranicemi. To je důsledkem zodpovědného hospodaření a financování aktiv převážně z vlastních zdrojů.

Z provedené finanční analýzy lze odvodit, že se obec Mořkov nachází v dobré finanční situaci. I přes celkově kladné hodnocení hospodaření obce lze nalézt oblasti s potenciálem pro zlepšení. Zejména se jedná o oblast výnosů z činnosti, kde by obec měla zvážit pronájem obecního majetku, případně zavedení nových poplatků. Samozřejmě doporučuji, aby obec Mořkov pečlivě sledovala svou finanční situaci, nadále pokračovala v zodpovědném nakládání s finančními prostředky, dodržovala fiskální disciplínu a prováděla pravidelné analýzy finančního hospodaření s případným přijímáním nápravných opatření. Obec by měla dále optimalizovat investiční strategie pro dosažení ještě lepších výsledků hospodaření. Vedení obce by mělo sledovat vývoj nákladů a příjmů a optimalizovat využívání finančních prostředků. K případnému zefektivnění procesů vedení finančního hospodaření napomůže obci zavedení projektu měření efektivity a výkonnosti, který bude podrobně rozebrán v další kapitole této práce.

6 PROJEKT NÁVRHU ZLEPŠENÍ SYSTÉMU MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI OBCE

Tato kapitola se věnuje návrhu komplexního systému měření a řízení výkonnosti obce Mořkov. Vzhledem k tomu, že obec Mořkov aktuálně nepoužívá žádné metody měření a řízení výkonnosti, je tato práce zaměřena na navržení vhodného systému ukazatelů KPI, jako relevantního systému měření a řízení výkonnosti, respektive efektivnosti, který bude pro tuto obec využitelný.

Výběr KPI vychází z definovaných cílů obce, které byly stanoveny v rámci strategických dokumentů obce a dále i z poznatků získaných z finanční analýzy provedené v praktické části této diplomové práce. Na základě tohoto souboru informací jsem stanovila klíčové ukazatele, na které by se mělo zaměřovat vedení obce při jejím efektivním a hospodárném řízení. Tyto ukazatele budou obcí sledovány, vyhodnocovány a podrobeny analýze a budou tedy sloužit jako opora pro budoucí rozhodovací procesy za účelem dosažení předestřených cílů.

Dále se práce zaměří na zhodnocení navržených KPI z hlediska jejich relevance, spolehlivosti a praktičnosti. Cílem je vybrat ukazatele, které napomohou obci Mořkov dosáhnout stanoveného strategického cíle, a to vyrovnaně hospodařit s přiměřeným zadlužením a dostatečnou likviditou pro realizaci investic a správu obecního majetku. V závěrečné části práce bude navržen konkrétní postup zavedení systému KPI do praxe. Tento postup zahrnuje nezbytné kroky, jako je sestavení projektového týmu, stanovení harmonogramu měření a vyhodnocení KPI a implementace systému pro sběr a analýzu dat.

6.1 Stanovení strategických cílů obce

Na základě strategických dokumentů jsou zpracovány strategické cíle a jejich měřítka. Jako podklad pro zpracování jsou tak použity účetní a finanční výkazy obce, rozpočet obce, střednědobý výhled rozpočtu, strategický plán rozvoje obce a dále i provedená finanční analýza. Obec Mořkov má vypracovány následující strategické dokumenty: strategický plán rozvoje obce Mořkov pro období 2024 – 2032, územní plán a digitální povodňový plán.

Nejdůležitějším krokem pro stanovení strategických cílů je jasná a konkrétní vize obce. Ta je odvozena ze strategických cílů, jelikož vystihují oblasti, které obec považuje za stěžejní a o kterých je přesvědčena, že tyto cíle povedou ke zvyšování spokojenosti občanů. Vize obce Mořkov je součástí dokumentu Strategický plán rozvoje obce Mořkov pro období

2024- 2032, který byl schválen zastupitelstvem v prosinci 2023. Vize obce Mořkov pro stanovené období je: „Obec pro všechny generace“. Obec Mořkov identifikuje tři primární oblasti pro další rozvoj obce, a to ekonomický rozvoj a kvalita života, infrastruktura a životní prostředí a správa obce.

6.2 Návrh zavedení konkrétních KPI

V současnosti je patrná výrazná snaha o modernizaci a zvýšení efektivity veřejné správy. To klade důraz na implementaci vhodného systému metod hodnocení i do prostředí hospodaření obce. Primárním zdrojem inspirace je soukromý sektor, ve kterém je vždy kladen důraz na výkon, respektive na transparentní měření a vykazování výkonnosti.

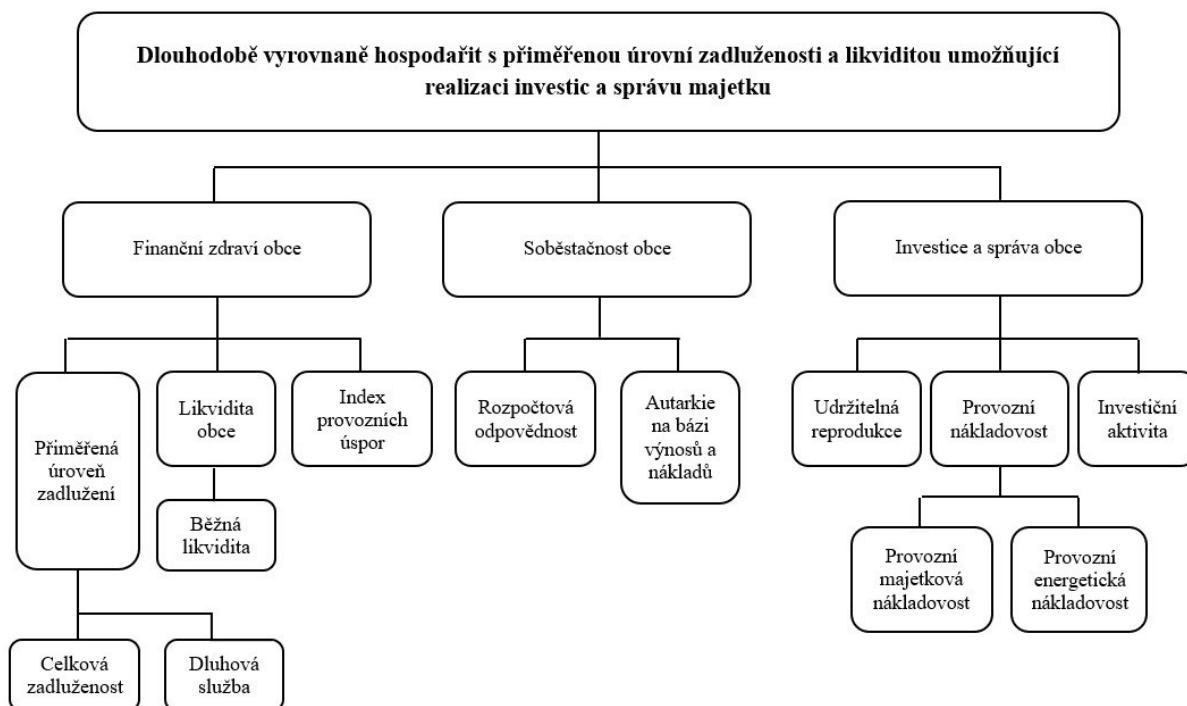
Mám za to, že za účelem zlepšení hospodaření a ve snaze dosáhnout zvoleného strategického cíle je vhodné zavést systém klíčových ukazatelů výkonnosti, které budou vedení obce napomáhat při ekonomickém řízení.

Před konkrétním návrhem systému bylo zapotřebí zpracovat finanční analýzu obce a dále i zjednodušenou SWOT analýzu, tak aby mohly být konkretizovány skutečné potřeby a nedostatky v rámci hospodaření obce. Cílem této práce bylo navrhnout systém klíčových ukazatelů výkonnosti, který v návaznosti na zpracovanou finanční analýzu bude poskytovat obci základ pro zvýšení efektivnosti hospodaření. Pouhé vytvoření systému klíčových ukazatelů, bez zavedení systému a následné realizace zjištěných výsledků, by však bylo bez jakéhokoli významu.

S pomocí vybraného systému by obec měla být schopna vypátrat neefektivní, nevhodné a neúčelné postupy a následně přistoupit k přijetí vhodných opatření k jejich eliminaci. Implementovaný systém by měl vést k dosažení stanoveného strategického cíle.

Obec může následně vybrané ukazatele měnit v závislosti na aktuálních potřebách, případně dle aktuálního cíle, přičemž uvedené je možné aplikovat i na jiné oblasti než jen ekonomického charakteru.

Na obrázku č. 8 je vyobrazen diagram provázanosti strategického cíle obce s konkrétními sekundárními cíli, které z něj vychází. Přičemž tedy vybrané KPI slouží k naplnění dílčích sekundárních cílů a následně i stanoveného primárního cíle.



Obrázek 8: Diagram provázanosti strategického cíle obce s vybranými KPI ukazateli (vlastní zpracování)

6.2.1 Finanční zdraví obce

Celková zadluženost obce Mořkov je klíčovým ukazatelem finanční stability a efektivního hospodaření s finančními prostředky. V posledních letech se obec ukázala jako schopná spravovat své zdroje s ohledem na celkovou zadluženost, která je významně pod doporučenými hodnotami. I přesto tuto skutečnost je nezbytné tento ukazatel pravidelně monitorovat v souladu s doporučeními Ministerstva financí, které obci poskytuje podporu při zhodnocování finančního zdraví.

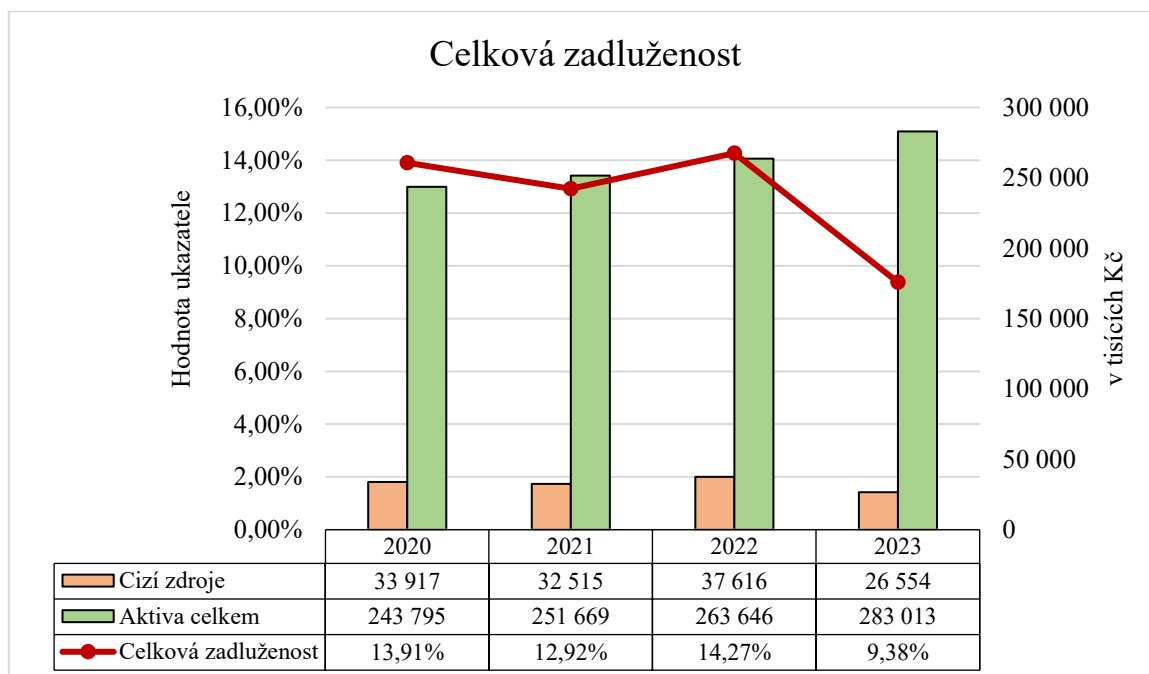
Doporučená maximální hodnota celkové zadluženosti 25 % slouží jako klíčové měřítko pro vyhodnocení rizik spojených s hospodařením obce. V tomto ohledu obec Mořkov vyniká, jelikož udržuje hodnotu ukazatele pod touto hranicí, což naznačuje schopnost efektivního využití cizích zdrojů. Z hlediska strategických cílů si obec zvolila průběžné sledování celkové míry zadluženosti jako klíčovou součást svého finančního plánování, což jí umožňuje financovat strategické projekty s pevným základem.

Ministerstvo financí vnímá celkovou zadluženost obce jako důležitý indikátor finanční stability. S ohledem na to je vhodné a doporučené, aby obec nadále sledovala vývoj této hodnoty v nadcházejících letech. Zatímco obec dosud udržovala celkovou míru zadluženosti

na uspokojivé úrovni okolo 15 %, mírný nárůst v roce 2022 ukazuje na potřebu důkladného sledování a možných korektivních opatření.

Ukazatel celkové zadluženosti obce Mořkov slouží jako podklad pro rozhodování o financování plánovaných investic a zároveň jako základ pro posouzení možnosti dalšího zadlužení. Překročení příliš vysoké úrovně zadlužení by mohlo znamenat riziko finanční nestability, které by vyžadovalo okamžitá opatření ke snížení daného rizika. Proto by obec měla zvážit možnosti omezení dalšího zadlužování, zvýšení splátek úvěru nebo dokonce předčasné splacení úvěru či půjčky v souladu se smluvními podmínkami.

Graf 4: Ukazatel celkové zadluženosti obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



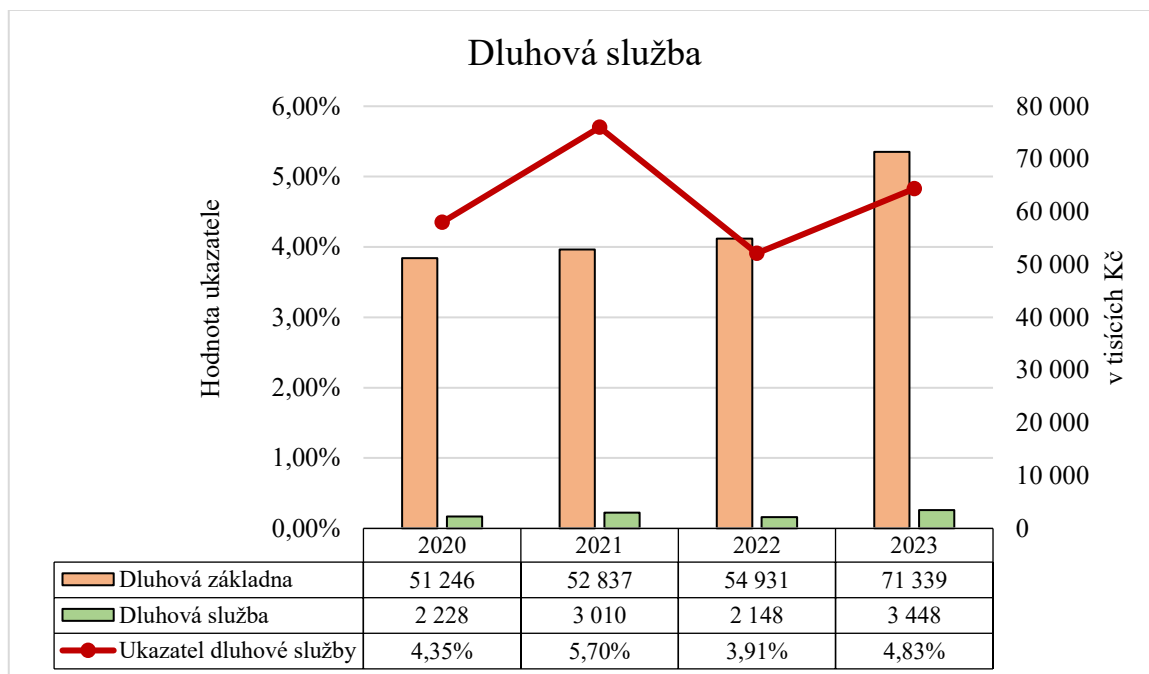
Efektivní správa dluhů je pro obec klíčová. Jedním z důležitých nástrojů pro její posouzení je **ukazatel dluhové služby**. Ten poměruje náklady na obsluhu dluhu (splátky jistiny, úroky, leasingové a úvěrové splátky) k celkovým příjmům obce. Tento ukazatel umožňuje Mořkovu sledovat vývoj svého zadlužení v čase a porovnávat se s jinými obcemi.

Vzhledem ke strategické důležitosti sledování zadlužení se doporučuje i nadále využívat ukazatele dluhové služby. S ohledem na nízkou míru zadlužení Mořkova se navrhuje stanovit mezní hodnotu na 25 %, která odpovídá ukazateli dluhové kapacity.

Ministerstvo financí doporučuje udržovat ukazatel dluhové služby pod 30 %. Překročení této hranice vede k upozornění od ministerstva a nutnosti přijmout nápravná opatření. V letech 2020-2022 se ukazatel dluhové služby v Mořkově pohyboval mezi 3,91 % a 5,70 %, tedy

výrazně pod doporučenou hranicí. I přes významnou investici v roce 2021 nedošlo k výraznému nárůstu zadlužení.

Graf 5: Ukazatel dluhové služby v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



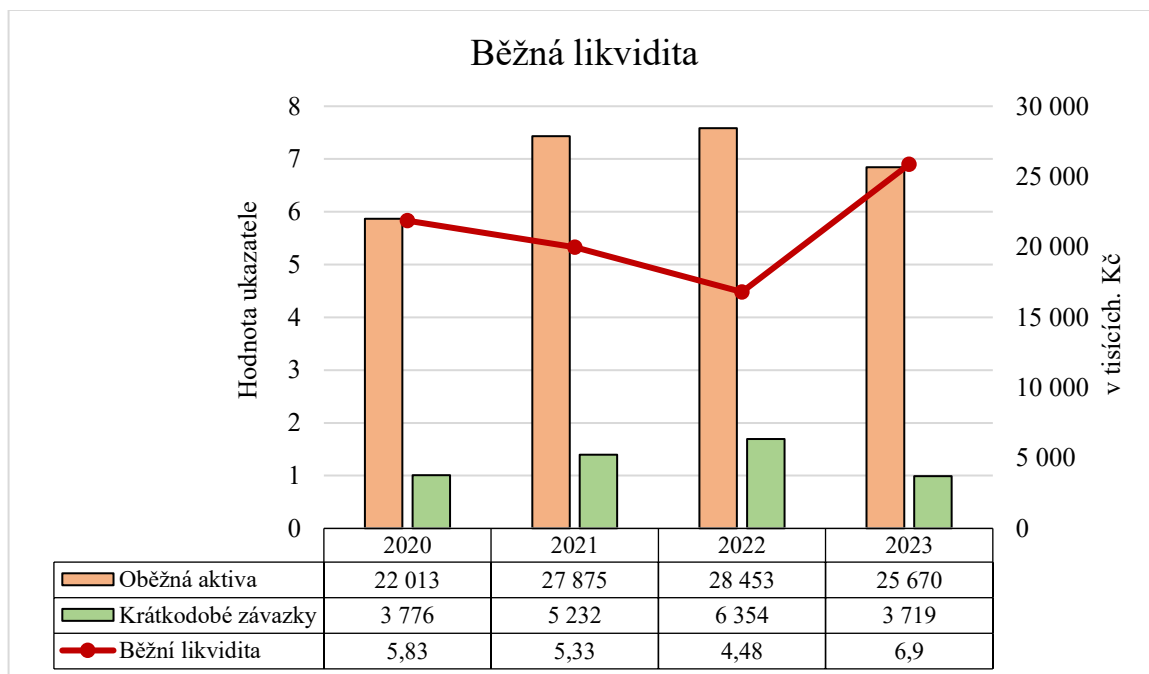
Běžná likvidita je důležitým ukazatelem k posouzení finančního zdraví obce. Poskytuje informace o tom, zda je obec schopna včas uhradit své krátkodobé závazky a zajistit tak plynulé fungování své správy a služeb pro občany. Tento ukazatel zároveň sleduje i Ministerstvo financí, které na jeho základě monitoruje hospodaření obcí a identifikuje případná rizika. Ministerstvo financí doporučuje, aby hodnota běžné likvidity u obcí byla v rozmezí 1 až 2,5. Hodnota nižší než 1 naznačuje riziko platební neschopnosti, zatímco hodnota nad 2,5 může znamenat zbytečné znehodnocování finančních prostředků.

Graf níže ukazuje, že obec Mořkov dosahuje v oblasti běžné likvidity velmi dobrých výsledků. V roce 2022 dosáhla hodnota běžné likvidity obce 4,48, což je nad doporučenou hranicí. I přes klesající trend v posledních letech lze konstatovat, že obec z hlediska běžné likvidity splňuje požadavky Ministerstva financí a disponuje dostatečnou likviditou.

I přes klesající trend běžné likvidity v letech 2020 až 2022 je nutné zdůraznit, že krátkodobé závazky obce Mořkov ve stejném období prudce vzrostly. Z 3 776 tis. Kč v roce 2020 na 6 354 tis. Kč v roce 2022. Tato skutečnost může v budoucnu negativně ovlivnit běžnou likviditu a ohrozit finanční stabilitu obce. Nízká běžná likvidita může představovat pro obec

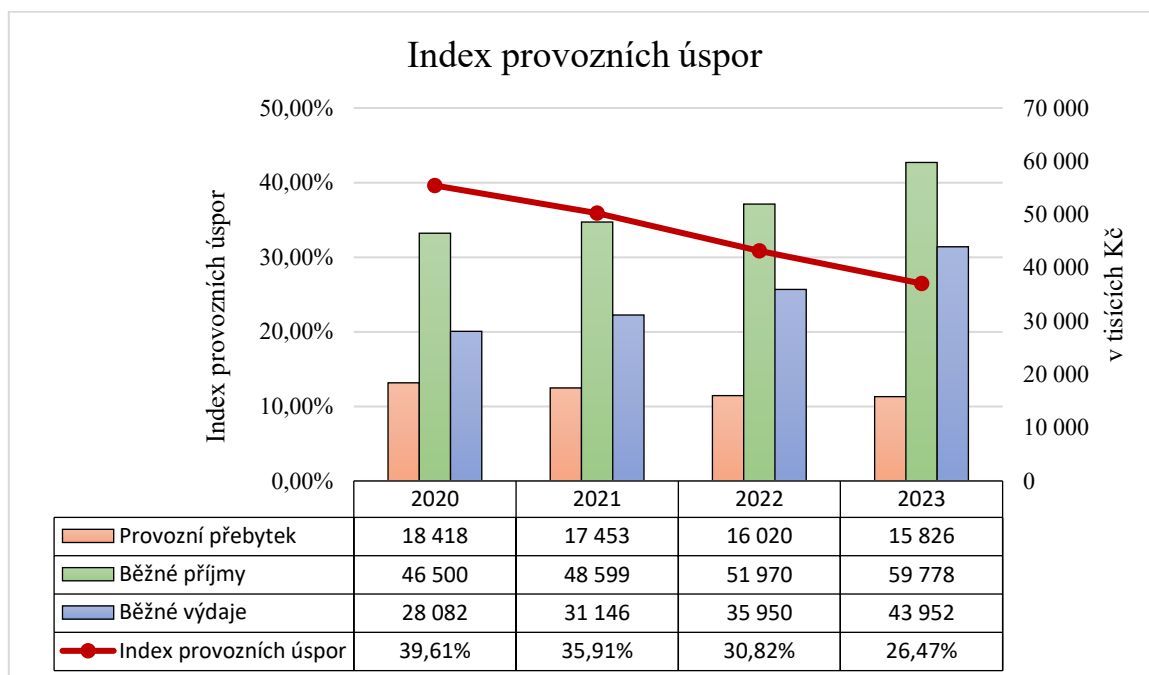
riziko platební neschopnosti, zhoršení úvěrového ratingu a omezení investic. Pro tyto důvody je důležité, aby obec i nadále aktivně řídila své hospodaření.

Graf 6: Ukazatel běžné likvidity v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



Index provozních úspor slouží k hodnocení finanční stability a efektivity hospodaření obce Mořkov. Vyjadřuje se v procentech a představuje poměr mezi provozním přebytkem a běžnými příjmy. Cílem obce by mělo být udržování indexu nad 10 %, s optimální hodnotou v rozmezí 20 % - 25 %. Toho lze dosáhnout zvýšením běžných příjmů (např. zvýšením daní a poplatků, případně vymáháním pohledávek) a snížením běžných výdajů (optimalizací nákupů, zavedením úsporných opatření a energetickými úsporami). Důležitou roli hraje i aktivní vyhledávání dotací a grantů. Pravidelné sledování indexu a implementace navrhovaných opatření povede k dosažení optimální úrovně hospodaření, zajistí finanční stabilitu a podpoří trvalý rozvoj Mořkova.

Graf 7: Index provozních úspor (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



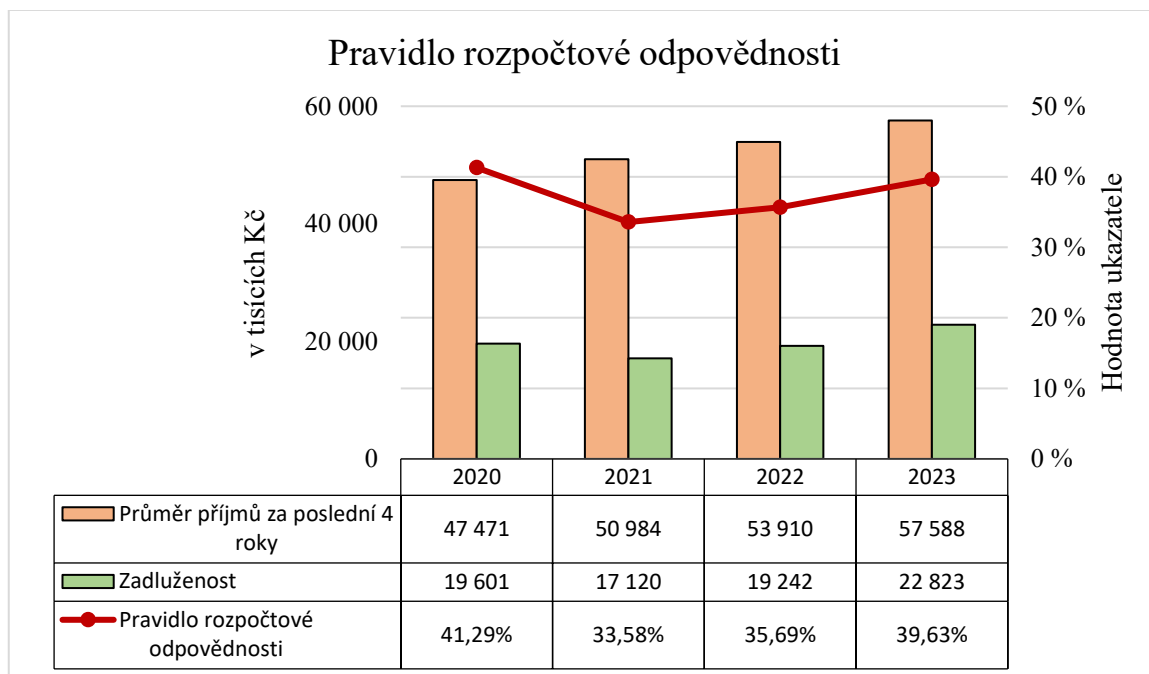
6.2.2 Soběstačnost obce

Rozpočtová odpovědnost představuje klíčový aspekt zajišťující finanční zdraví obce. Ukazatel rozpočtové odpovědnosti spadá mezi ukazatele monitorované v rámci Systému informativních a monitorujících ukazatelů Ministerstva financí. Stanovuje maximální hranici zadlužení obce na 60 % z průměrných příjmů za poslední 4 roky. Cílem ukazatele je zajistit, aby případné budoucí zadlužení obce bylo financovatelné z vlastních zdrojů. Na portálu MONITOR Ministerstva financí je k dispozici kalkulačka pro snazší sledování ukazatele. Pokud obec nesplní požadované snížení zadlužení, dojde k pozastavení výplaty podílu na výnosu daní v následujícím roce.

Ukazatel rozpočtové odpovědnosti byl určen na základě vybraných cílů obce a provedené finanční analýzy. Ve sledovaných letech obec Mořkov splňovala stanovenou podmínku maximální hranice zadlužení 60 %. V obci dosáhl ukazatel nejvyšší hodnoty v roce 2020, a to 41,29 %. V roce 2021 však obec dosáhla výrazného zlepšení a snížila hodnotu ukazatele na 33,58 %. Ale v roce 2022 hodnota ukazatele opět mírně vzrostla na 35,69 %. I přes mírný nárůst v roce 2022 je patrné, že obec Mořkov vynakládá úsilí na zlepšení své fiskální zodpovědnosti. Snížení hodnoty rozpočtové odpovědnosti v roce 2021 svědčí o efektivních opatřeních v oblasti hospodaření obce. Pro zachování finančního zdraví a finanční stability obce je důležité sledovat a vyhodnocovat tento ukazatel průběžně. Doporučuje se nastavit si

cíl udržovat hodnotu ukazatele rozpočtové odpovědnosti pod 60 % a pravidelně informovat zastupitelstvo obce o jeho vývoji.

Graf 8: Pravidlo rozpočtové odpovědnosti v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



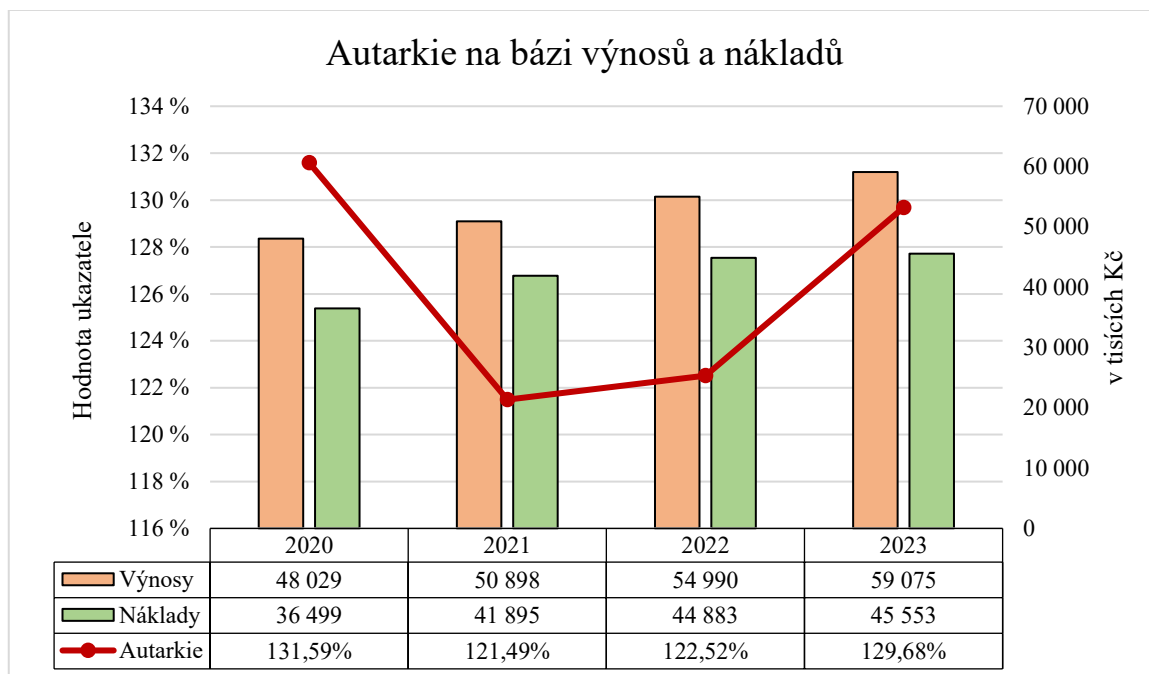
Ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů vyjadřuje míru soběstačnosti obce v procentuálním vyjádření, které se vypočítává jako poměr výnosů a nákladů. Cílem je dosáhnout hodnoty 100 % a více, přičemž hodnota autarkie nad 100 % indikuje, že obec je soběstačná a dokáže z vlastních výnosů pokrýt veškeré náklady. Tato soběstačnost je nezbytná pro zajištění stability a dlouhodobého fungování obce. Pravidelné sledování autarkie umožňuje včas identifikovat případné problémy v hospodaření obce a přijmout nápravná opatření, čímž se obec může vyhnout riziku finanční nestability a zajistit si dostatek finančních prostředků pro plnění svých úkolů.

Sledování autarkie je důležité pro hodnocení úspěšnosti hospodaření obce a dosahování jejích záměrů. V letech 2020-2023 dosahovala obec Mořkov konstantně autarkie nad 100 % a to i přes mírný pokles v roce 2021. Tento fakt svědčí o dostatečné míře soběstačnosti obce a efektivním hospodaření s finančními prostředky.

Cílem obce Mořkov by mělo být udržování autarkie na úrovni nad 100 %. Toho lze dosáhnout prostřednictvím zodpovědného a efektivního hospodaření s finančními prostředky, optimalizací struktury výdajů a hledáním úspor v provozních nákladech. Implementace doporučených opatření, jako je pravidelné monitorování autarkie, analýza

struktury výdajů a hledání úspor, pomůže obci Mořkov dosáhnout vysoké míry soběstačnosti, udržet si ji a také zajistit dlouhodobé finanční zdraví.

Graf 9: Ukazatel autarkie v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



6.2.3 Investice a správa obce

Ukazatel míry obnovy majetku představuje důležitý nástroj pro posouzení finanční stability a schopnost obce investovat do svého majetku. Tento ukazatel porovnává kapitálové výdaje s odpisy, což umožňuje vyhodnotit, zda obec investuje do svého majetku.

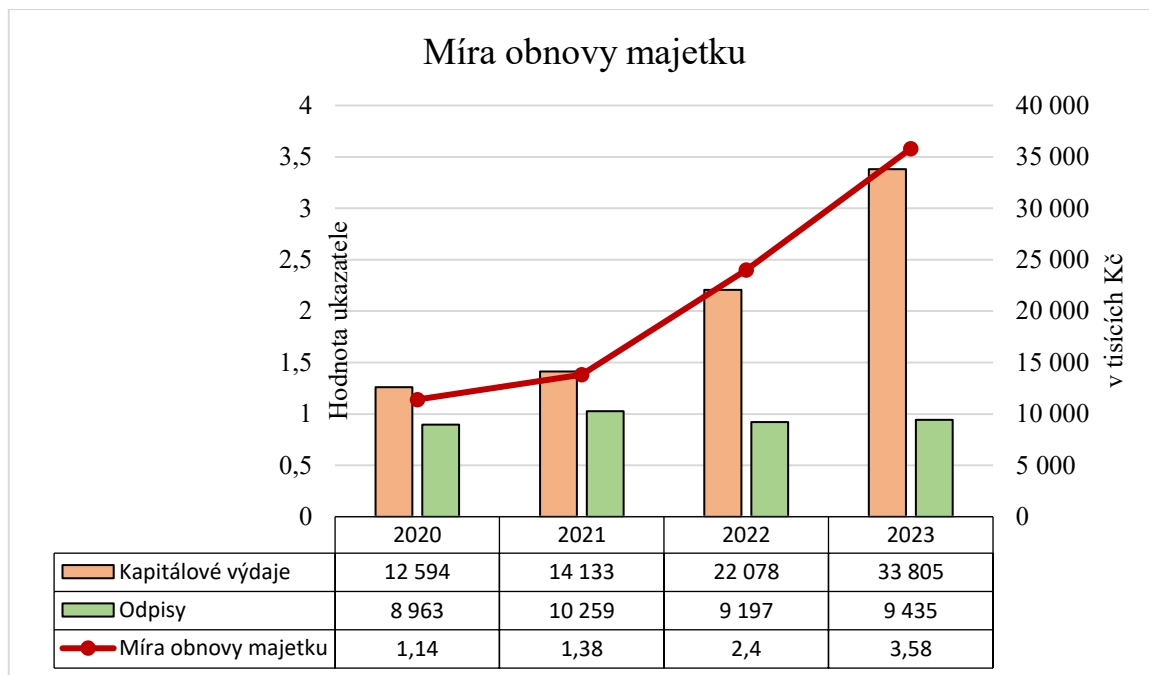
Plánované investiční aktivity v obci, jako je např. instalace nové střechy na zdravotnickém středisku, výstavba bytového domu, parkovacích ploch, chodníků apod., svědčí o snaze obce rozvíjet se a zlepšovat životní podmínky svých obyvatel. Tyto investice jsou klíčové pro zachování hodnoty majetku a zajištění jeho funkčnosti v budoucnu, což ale současně s sebou nese i nárůst nákladů na jeho správu a údržbu.

Míra obnovy majetku je důležitým ukazatelem, který umožňuje sledovat efektivitu investic a zajistit, aby obec hospodařila s majetkem zodpovědným způsobem. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby si obec Mořkov stanovila cílové hodnoty ukazatele míry obnovy majetku nad hranicí 1.

Hodnota nad 1 totiž indikuje, že obec investuje do svého majetku více, než je nezbytné pro jeho údržbu a reprodukci. Jedná se o žádoucí stav z hlediska zachování hodnoty majetku

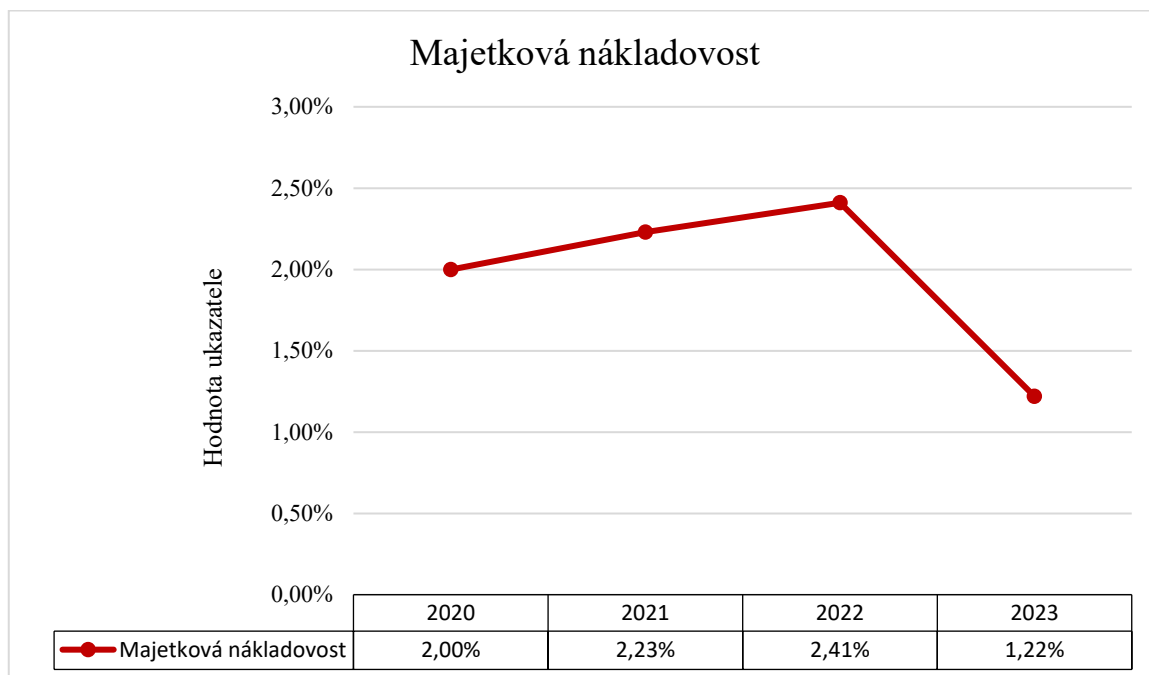
v dlouhodobém horizontu. Naopak hodnota pod 1 naznačuje nedostatečné investice do majetku obce. To může vést k postupnému chátrání majetku a v budoucnu k nutnosti vynaložit značné finanční prostředky na jeho opravy.

Graf 10: Ukazatel míry obnovy majetku v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



Ukazatel majetkové nákladovosti umožňuje obci sledovat efektivitu hospodaření s majetkem. Sleduje, kolik provozních nákladů obec vynaloží na opravy a údržbu vybraných hmotných a nehmotných aktiv. Počítá se v netto hodnotách, které lépe reflektují skutečný stav majetku. Cílem je dosáhnout co nejnižší možné hodnoty ukazatele, tzn. optimalizovat náklady na opravy a údržbu a udržet majetek v dobrém stavu. Výpočet ukazatele majetkové provozní nákladovosti se provádí podílem nákladů na opravy a údržbu vůči hodnotě dlouhodobého majetku vynásobeným 100. Výsledek udává procento, které obec vynakládá na údržbu svého majetku.

Graf 11: Ukazatel majetkové nákladovosti v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



Energetická nákladovost majetku obce zahrnujícího stavby a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek představuje klíčový faktor pro finanční stabilitu a ochranu životního prostředí. Sledování a aktivní snižování této energetické náročnosti by mělo být pro obec neustálou prioritou.

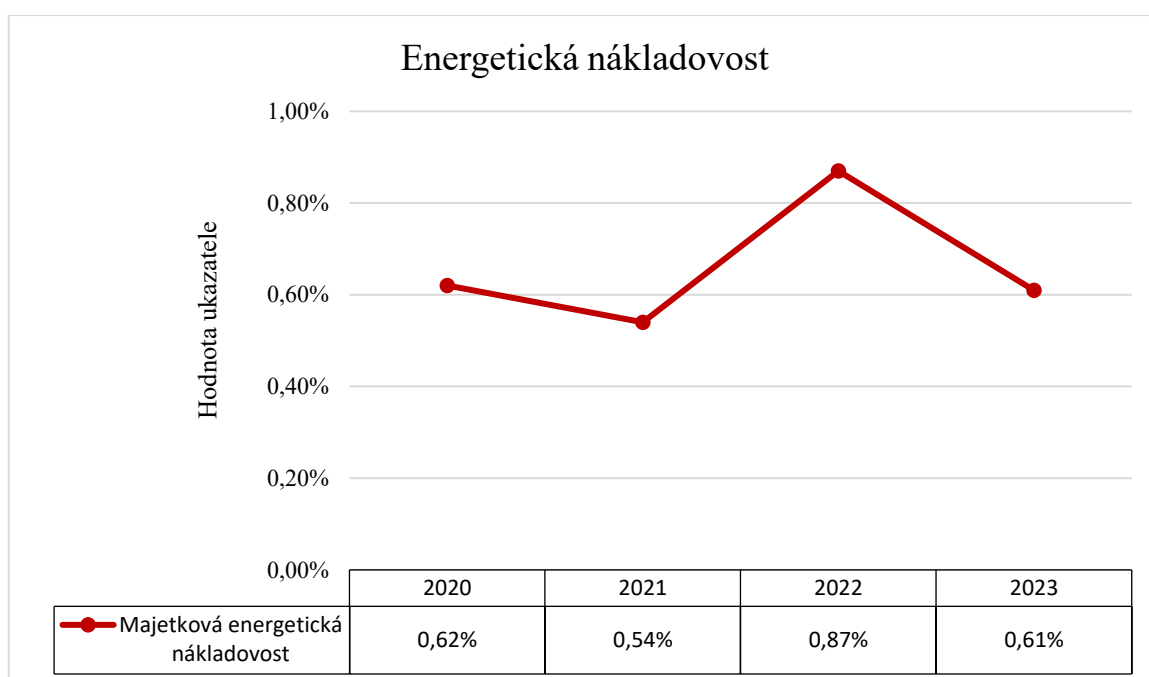
Ukazatel energetické nákladovosti je klíčovým prostředkem k hodnocení energetické efektivity sledovaného majetku. Vypočítává se podílem spotřeby energie vůči hodnotě dlouhodobého hmotného majetku vynásobeným 100. Výsledek udává procento, které obec vynakládá na spotřebu energie svého majetku. Nižší hodnota tohoto ukazatele naznačuje vyšší energetickou efektivitu.

Pro efektivní řízení energetické nákladovosti majetku je doporučováno pravidelné roční monitorování. Tento přístup umožňuje včasné identifikování případných problémů a trendů a následné provádění korektivních opatření. Cílem je dosažení co nejnižší hodnoty ukazatele energetické náročnosti, což je prospěšné pro obec z ekonomického i environmentálního hlediska.

Klíčovým krokem k redukci energetické nákladovosti majetku obce je investování do energeticky úsporných opatření, jako je modernizace technologií, zateplování budov a využívání obnovitelných zdrojů energie. Tyto kroky vedou k trvalému snížení spotřeby energie a provozních nákladů.

Dále je vhodné aktivně využívat dostupné dotační programy, které mohou obci pomoci s realizací energeticky úsporných opatření za nižší náklady. Finanční podpora z dotací tak může usnadnit dosažení energetické efektivity. Pro lepší posouzení energetické efektivity majetku je doporučeno porovnávání ukazatelů s hodnotami jiných obcí. Aktivní přístup k řízení energetické náročnosti majetku a implementace výše uvedených doporučení mohou obci pomoci dosáhnout významného zlepšení energetické efektivity a posílit její dlouhodobou udržitelnost.

Graf 12: Ukazatel energetické náročnosti v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



Rozvoj obce Mořkov závisí na míře investování, kterou sleduje **ukazatel investiční aktivity**. Tento ukazatel, vypočtený jako podíl kapitálových výdajů na celkových výdajích obce, by měl dosahovat 20 %. Pravidelné roční měření a jeho prezentace zastupitelstvu umožňuje včasné reakce na případné poklesy.

Nízká investiční aktivita totiž může zpomalit rozvoj obce, prodloužit dobu realizace projektů, zhoršit stav infrastruktury a snížit atraktivitu Mořkova pro investory i obyvatele. Naopak, aktivní investice do oblastí jako infrastruktura, školství a kultura zajistí prosperitu obce a spokojenost jejích obyvatel.

Pokud hodnota ukazatele klesne pod cílových 20 %, obec by měla přijmout opatření k nápravě. Patří mezi ně navýšení rozpočtových výdajů na investice, aktivnější získávání dotací a přehodnocení priorit investičních záměrů s důrazem na ty nejpotřebnější. Díky těmto

krokům a sledování ukazatele investiční aktivity může Mořkov zajistit svůj udržitelný rozvoj a prosperitu do budoucna.

Graf 13: Ukazatel investiční aktivity v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)



6.2.4 Výsledky hodnocení ukazatelů

Devět nově navržených klíčových ukazatelů výkonnosti vychází z provedené finanční analýzy a cílů obce. Tyto ukazatele pokrývají různé oblasti hospodaření, od míry zadlužení a likvidity až po míru investic.

Zvolené ukazatele slouží nejen jako nástroj kontroly, ale i jako plánovací nástroj pro rozvoj a inovace. Díky nim obec získává informace o efektivitě řízení a odhalí potenciální rizika finanční ztráty či nadměrného zadlužení. Pro tyto důvody je důležité sledovat také indikátory hospodářských rizik. Ukazatele umožňují obci plánovat budoucnost, ať už jde o investice do infrastruktury, zvyšování mezd, nebo žádosti o dotace na rozvoj. V rámci monitoringu obcí sleduje Ministerstvo financí rozpočtovou odpovědnost, běžnou likviditu a celkovou zadluženost. Díky tomu získává obec Mořkov zpětnou vazbu a může včas reagovat na případné odchylky.

Pravidelné sledování a kontrola vybraných ukazatelů podpoří hospodaření obce a budoucí plánování. Vhodně prezentované výsledky pomohou s investicemi, zaváděním úsporných opatření a celkovým zlepšením ekonomické situace. Tyto výsledky také poslouží jako

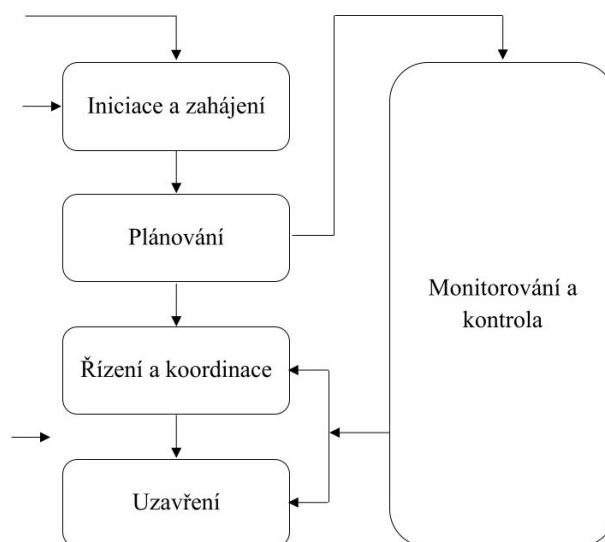
podklad pro získávání financí, ať už z dotací nebo úvěrů, neboť obec bude schopna doložit své investiční záměry, příjmy a plány rozvoje.

Zodpovědnost za sledování vybraných ukazatelů bude mít projektový tým, který za tímto účelem absolvuje školení. Projektový tým bude zodpovědný za monitorování ukazatelů a předávání podkladů dále pro obecní zastupitelstvo, které bude přijímat návrhy opatření při odchylkách.

Výstupy z monitoringu budou obci poskytovat jasný obraz o hospodaření a nakládání s financemi a majetkem. Porovnání s cíli odhalí případné odchylky a rizika. Pro jejich eliminaci bude zastupitelstvo obce přijímat opatření, jejichž implementace povede ke stabilizaci a zefektivnění hospodaření. Navíc tyto výstupy budou využitelné pro další rozhodování. Obec bude rovněž disponovat dostatečnými informacemi o tom, kam efektivně alokovat finance pro dosažení požadovaného zlepšení hospodaření.

6.3 Časová a nákladová analýza projektu

Obecný proces realizace projektu je zobrazen v Procesním modelu projektového managementu na obrázku č. 9



Obrázek 9: Zjednodušený procesní model (vlastní zpracování dle Svozilové (2016))

Přeneseno na praktické využití budou při iniciaci a zahájení projektu definovány základní parametry, které budou vycházet z navrženého Systému měření výkonnosti a tento bude prezentován zastupitelstvu obce. V plánovací fázi bude schválený Systém měření výkonnosti přidělen projektovému týmu za účelem absolvování dostupných školení, která

budou mít za cíl hladký průběh implementace projektu do běžného užívání pro potřeby obce. Následovat bude realizační fáze projektu, kdy budou pravidelně měřeny a kontrolovány zvolené ukazatele. Na základě změřených hodnot pak bude moci zastupitelstvo obce Mořkov přizpůsobit postupy hospodaření obce. V závěrečné fázi by mělo dojít k podrobnému vyhodnocení přínosnosti projektu. V průběhu realizace projektu dojde k souběhu realizační fáze projektu a kontroly s monitoringem, tím pádem bude neustále vyhodnocována vhodnost a efektivita vybraných klíčových ukazatelů.

V této podkapitole diplomové práce je popsán návrh implementace systému vybraných ukazatelů výkonnosti v prostředí obce Mořkov. Pro úspěšnou realizaci tohoto projektu byl stěžejní, jak již bylo zdůrazněno v předchozích kapitolách, výběr vhodného a realizovatelného cíle a účelných ukazatelů výkonnosti, které by obci Mořkov mohly napomoci dosáhnout tohoto zvoleného cíle. Klíčovými faktory pro realizaci projektu jsou zajištění řízení, financování, nastavení organizace a vyhodnocování projektu.

Obec Mořkov doposud nedisponuje žádným systémem měření výkonnosti. Prvotní překážkou při implementaci systému vybraných ukazatelů výkonnosti v obci Mořkov tak bude odbourání předsudků ohledně tohoto systému a prezentace výhod, které s sebou vytvořený systém přinese. Bude důležité pověřeným zaměstnancům obce vštípit myšlenku, že úspěšné zavedení systému měření výkonnosti a jeho pravidelné kontrolování napomůže obci k dosažení zvolených cílů. Projekt zavedení zvoleného systému nemá být oproti samotné realizaci projektu nijak dlouhodobým procesem. Vybrané ukazatele, respektive jejich měřítka, se mohou v průběhu času vyvíjet, tj. systém bude nutné v průběhu času s nabranými zkušenostmi modifikovat.

Níže zpracovaná tabulka č. 34 vyobrazuje časový harmonogram zavedení projektu systému měření a řízení výkonnosti v obci Mořkov. Při zohlednění veškerých faktorů bylo zvoleno realizační období v délce trvání pouze 16 týdnů, zvolený časový rozsah bude dále v textu odůvodněn.

Tabulka 34: Harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Fáze	Týden															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Fáze																
Příprava podkladů																
Představení systému KPI																
2. Fáze																
Vytvoření plánu implementace																
Sestavení harmonogramu																
Sestavení týmu																
Sestavení rozpočtu																
Zaškolení																
3. Fáze																
Testovací provoz																
Ostrý provoz																
4. Fáze																
Uzavření																

První fáze projektu, kterou lze nazvat jako „předpřípravu“, je plánována na velmi krátký časový úsek v délce trvání jednoho týdne. Takto krátký časový úsek byl zvolen z toho důvodu, že obec Mořkov nebude vytvářet žádnou dokumentaci a bude podkladově vycházet z této diplomové práce. Potřebné podklady, primárně v podobě návrhů ukazatelů měření výkonnosti, mohou být vedení obce, jmenovitě zastupitelstvu, odprezentovány během jednoho zasedání. Prezentace projektu bude cílená (a zpracovaná) jako jednoduchý soubor měřitelných hodnot, tj. tak, aby byl smysl zavedení zpracovaného systému patrný na první pohled i běžným občanům, respektive zastupitelům obce. Na základě vhodné a jednoduché prezentace a případného souhlasu zastupitelstva bude připraven základ pro další realizační fáze.

Druhá fáze realizace projektu, kterou lze stále zařadit pod přípravu, je naplánována v celkové délce osmi týdnů. Primárně bude tato fáze věnována administrativním úkonům. Vytvoření plánu implementace, respektive sestavení harmonogramu, bude nadále vycházet z této diplomové práce, proto tomuto úseku není věnována nadměrná časová dotace. Pro prvotní realizační fázi jsem vyhodnotila, že zavedení specializovaného softwaru (a s tím spojené náklady) by jen ztížily možnost akceptace projektu ze strany zastupitelstva a dále i následného zavedení projektu do praxe. Jako pracovní prostředí jsem zvolila softwarovou výbavu modulu Microsoft Excel, kterým obecní úřad obce Mořkov disponuje a prakticky jej užívá. Sestavení týmu rovněž nebude časově náročné, jelikož obec Mořkov zaměstnává

hlavní účetní a asistentku účetní, tímto tak bude rovněž zaručena i jejich vzájemná zastupitelnost. Tyto dvě zaměstnankyně tak budou tvořit tým, který bude pravidelně zachycovat zvolené měřitelné ukazatele. Za principu neustálé kontroly ze strany starosty obce pak budou výsledky hospodaření a ekonomické kondice obce prezentovány zastupitelstvu a radě obce, tak aby tyto mohly přijímat strategické rozhodnutí ve vztahu k hospodaření obce.

Mezi jednotlivými fázemi projektu existují vzájemné interakce, které mohou vrátit realizaci projektu do jeho předchozích fází. Smyslem celého projektu je praktické zavedení a užívání systému ukazatelů měření výkonnosti v prostředí obce Mořkov, tak aby byl zajištěn prezentovaný cíl, tj. dlouhodobé vyrovnané hospodaření s přiměřenou úrovní zadluženosti a likviditou umožňující realizaci investic a správu majetku.

Rozpočet projektu bude sestaven v průběhu pouhého jednoho týdne. Jak jsem již zdůraznila, ze strany obce nebude nutné vynaložit žádné náklady za softwarové vybavení. Jediné vynaložené náklady, které obec vynaloží, budou navázány na zaměstnance, respektive jejich zaškolení. Mám za to, že realizaci projektu není zapotřebí zohlednit ve finančním ohodnocení projektového týmu. Lze konstatovat, že náplň realizace projektu spadá pod druh práce účetní a půjde tak pouze o dílčí rozšíření, případně úpravu pracovních úkolů. Samozřejmě nelze vyloučit, že zlepšení hospodaření obce s sebou může přinést benefit nenárokových odměn – osobního ohodnocení v prostředí projektového týmu.

Považuji však za vhodné, aby projektový tým absolvoval vybraná školení vedená externími specialisty. Konkrétně jsem zvolila školení „10 pravidel pro měření výkonnosti v praxi“. Předmětné školení se věnuje metrice KPI použitelné k měření úspěšnosti aktivit organizace. Náklady za školení jsou vyčísleny ve výši 2 990 Kč bez DPH za jednoho účastníka školení, tj. primární náklady za účast projektového týmu na školení činí 5 980 Kč bez DPH. Zároveň, aby bylo postupováno hospodárně, nabízí se možnost absolvování kurzů pořádaných Ministerstvem financí zdarma. Tato školení se primárně věnují problematice finanční kontroly, řízení rizik, aplikaci principů 3E, internímu auditu a dále oblasti správy poskytovaných prostředků. Dále rovněž považuji za vhodné, aby celý projektový tým absolvoval kurz „Finanční řízení obcí“ zaměřený na finanční hospodaření obcí, který bývá pořádán periodicky, a to formou webináře. Náklady za uvedené školení činí 1 990 Kč bez DPH na jednoho účastníka školení, tj. náklady za absolvování tohoto školení za celý projektový tým pak činí 3 980 Kč. Absolvováním zvolených školení si členové projektového týmu osvojí znalosti měření výkonnosti v širších souvislostech a zopakují si principy

finančního hospodaření obce. Tedy při vynaložených 9 960 Kč bez DPH za celý tým budou naplněny veškeré předpoklady k tomu, aby byl projektový tým schopen měřit, kontrolovat a podávat výstupy. Tyto investice považuji za vhodně zvolené a předpokládám, že projektový tým bude schopen reprodukovat získané znalosti a zkušenosti dalším zaměstnancům obce tak, aby se v průběhu času mohla případně rozšířit základna projektového týmu, a to za účelem kontroly měření výkonnosti širším okruhem osob. Postupné zapojení co nejširšího okruhu zaměstnanců je podstatné pro budoucí nastavení rozhodovacích procesů. Pro zaškolovací fázi je v harmonogramu projektu vyčleněno celkem 5 týdnů, a to právě za účelem uceleného vytrídění a osvojení nově nabytých znalostí. Není záměrem zavést systém rychle, za každou cenu, ale naopak systematicky s přihlédnutím k personálním možnostem obce.

Po „zaškolovací“ fázi bude konečně přistoupeno ke **třetí fázi**, ve které **bude realizována samotná podstata projektu**. Tato fáze je rozdělena do dvou dílčích částí, a to testovacího a ostrého provozu. Testovacím provozem je míněno primárně retrospektivní zkoumání hospodaření obce. Obě členky projektového týmu budou zkoumat ukazatele výkonnosti hospodaření obce v konkrétně určeném časovém období s tím, že budou prezentovat své výsledky vedení obce a pomocí těchto měření budou modelovány případy, kdy se vedení obce mělo rozhodnout jinak a jaké by to mělo důsledky pro současné hospodaření obce. Tento postup bude vhodný pro efektivní osvojení nově nabytých znalostí. Obě členky projektového týmu budou v této fázi každá samostatně zpracovávat identické časové období. Následovat bude analýza postupů, tak aby obě členky projektového týmu byly do budoucna schopny dosahovat identických výsledků měření, respektive výstupů. Důraz bude kladen na automatizaci nastavených procesů. Doba trvání testovací fáze je cíleně zvolena v relativně krátkém časovém úseku, a to právě z toho důvodu, že členky projektového týmu budou pro testování vycházet pouze z historických dat obce. Nebude tak zapotřebí sbírat data, respektive provádět žádné měření, když budou užita právě zmíněná historická data. Dílčí výstupy testovacího provozu budou v týdenních intervalech prezentovány starostovi obce a v případě nutnosti i zastupitelstvu. Smyslem testovacího provozu je odstranění případných vad a nedostatků v nastavených procesech, již zmíněná automatizace realizace projektu a zvýšení efektivity fungování projektového týmu. Jak jsem již výše uvedla, je více než pravděpodobné, že se některé fáze projektu budou navzájem prolínat. Nelze však přistoupit k samotné podstatě realizace projektu bez toho, aniž by byly vhodně nastaveny a otestovány samotné procesy realizace.

Po testovacím provozu bude následovat fáze **ostré realizace projektu**. Poslední týden testovací fáze se bude překrývat s ostrou fází. Frekvence měření vybraných ukazatelů byla stanovena v návaznosti na analýzu aktuálně vykazovaných hodnot dílčích ukazatelů, kdy častější měření bude prováděno u ukazatelů ve kterých obec Mořkov nevykazuje ideální výsledky, u kterých tak existuje prostor pro zlepšení. Primárně jde o ukazatele běžné likvidity a indexu provozních úspor, které budou měřeny na měsíční bázi. Na opačné straně spektra jsou ukazatele majetkové nákladovosti a energetické nákladovosti u kterých je frekvence měření určena v rozsahu jedenkrát ročně, jelikož tyto ukazatele nepatří mezi stěžejní ukazatele hospodaření obce. Pro četnost měření veškerých zbylých ukazatelů byla stanovena frekvence měření jedenkrát za tři měsíce, tak aby obec byla případně schopna konkrétními opatřeními reagovat na případný nepříznivý vývoj. Frekvence měření dílčích ukazatelů se může měnit právě s ohledem na aktuální hospodářskou situaci obce. Členky projektového týmu se budou střídat v měření, respektive vyhodnocování veškerých ukazatelů. Tento koncept považuji za vhodnější, než aby každá z členek vyhotovovala a zároveň zodpovídala za předem stanovené ukazatele. Takto bude posílen princip kontroly „čtyř očí“ a zároveň i odpovědnost obou členek za sledování, respektive dílčí vyhodnocování všech ukazatelů. Dílčí výstupy budou předkládány starostovi obce k jejich vyhodnocení, tak aby v případě nutnosti bylo svoláno zastupitelstvo, respektive rada k obce, za účelem přijetí nutných opatření ke zlepšení hospodaření obce. Každé tři měsíce pak společně členky projektového týmu, opětovně v důsledku posílení principu čtyř očí, připraví shrnující výstup za celé tři měsíce, tak aby tento výstup mohl být prezentován zastupitelstvu, respektive radě obce. Tento postup bude vhodný pro posílení transparentnosti postupu celého projektu. Projektový tým spolu se starostou obce bude následně prezentovat zastupitelstvu a radě obce vyhodnocení periodických výstupů, tak aby mohla být přijata přiměřená opatření, respektive rozhodnutí ke zlepšení hospodaření celé obce.

Zvolené ukazatele se mohou vyvíjet v čase a spolu s tím se bude vyvíjet i jejich vypovídací hodnota. Poslední týden časového harmonogramu je vyčleněn pro uzavření celého projektu. Smyslem uvedeného však není ukončení projektu, ale dílčí vyhodnocení významu a výstupů projektu pro další budoucí realizaci s přihlédnutím k prezentovaným hrozícím rizikům projektu.

6.4 Zhodnocení návrhu projektu

Při eliminaci veškerých hrozících rizik spojených s implementací zvolených ukazatelů výkonnosti, respektive se zavedením tohoto projektu, získá obec Mořkov fungující systém měření výkonnosti, který jí pomůže k dosažení stanoveného cíle, a to hospodařit vyrovnaně s přiměřeným zadlužením a dostatečnou likviditou pro realizaci investic a správu obecního majetku. Zavedením nadepsaného systému získá obec efektivní a systematizovaný zdroj informací pro potřeby rozhodování v oblasti hospodaření obce.

V rámci nadepsaného projektu byl zvolen koncept pravidelného periodického měření vybraných ukazatelů výkonnosti, a to i přes to, že ne všechny ukazatele poskytují relevantní výstup za stejný časový úsek. Při tvorbě projektu bylo vzato v potaz, že dostatečná část časové dotace bude poskytnuta testovací fázi, ve které budou analyzována právě historická data obce Mořkov. Tímto bude poskytnuta dostatečná datová základna pro veškeré vybrané typy ukazatelů. Zároveň zvolená periodicita častého měření a prezentování výsledků s sebou přináší silnější kontrolní prvek i pro zodpovědné osoby. Tím by mělo být eliminováno riziko nedůsledného postupu při vytváření a prezentování výstupů.

Navržený koncept projektu je zvolen jednoduše, tak aby byl aplikovatelný i v prostředí, které zatím nemá žádné zkušenosti s měřením výkonnosti. I přes to, že by měl být koncept projektu jednoduchý a přístupný, předpokládá účast projektového týmu, v tomto případě zaměstnanců obce s ekonomickými znalostmi. V harmonogramu realizace projektu je kladen značný důraz na zaškolení projektového týmu, respektive seznámení s dílčími ukazateli a jejich vlivem na ekonomické hospodaření obce. Uvedené bude mít značný význam i do budoucna, aby byl vhodně nastaven koncept zodpovědnosti a zastupitelnosti členů projektového týmu. Zpočátku bude zapotřebí vzít v potaz zvýšené nároky na administrativu, ty však budou s postupem času a zkušenostmi klesat, jelikož značná část práce členů projektového týmu bude zautomatizována.

Právě ve snaze o zachování jednoduchosti implementace tohoto projektu nebylo navrženo pořízení žádného drahého specializovaného softwaru. V prvotních fázích realizace nebude tento software zapotřebí a až v případě, že se fungování zavedeného projektu osvědčí, by obec měla přistoupit k pořízení specializovaných licencí programů.

Časový harmonogram implementace projektu zavedení klíčových ukazatelů byl cíleně zvolen na krátký časový úsek, a to i přes případné riziko časové náročnosti, respektive zvýšeného tlaku hlavně na členy projektového týmu. Celý koncept projektu byl nastaven tak,

aby obec Mořkov mohla dosáhnout svého zvoleného cíle. Jak jsem již několikrát v průběhu práce zdůraznila, je více než pravděpodobné, že harmonogram projektu, respektive i dílčí vybrané ukazatele, budou procházet vývojem v průběhu toho, jak bude samotný projekt realizován.

Navržený systém měření výkonnosti by měl primárně sloužit jako zdroj dat pro efektivní, hospodárné a účelné rozhodování. Obec Mořkov tak bude schopna občanům obce transparentně vysvětlit a doložit své rozhodovací procesy. V tabulce č. 35 je uveden přehled vybraných klíčových ukazatelů s jejich doporučenými hodnotami, které je zapotřebí monitorovat.

Tabulka 35: Vybrané klíčových ukazatelů výkonnosti pro obce Mořkov (vlastní zpracování)

Cíle	Klíčové ukazatele výkonnosti	Výpočet ukazatele	Měření ukazatelů	Doporučená hodnota
Finanční zdraví obce	Celková zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100$	Čtvrtletně	< 25 %
	Dluhová služba	$\frac{\text{Dluhová služba}}{\text{Dluhová základna}}$	Čtvrtletně	< 25 %
	Běžná likvidita	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	Měsíčně	1 – 2,5
	Index provozních úspor	$\frac{\text{Provozní přebytek}}{\text{Běžné příjmy}} \times 100$	Měsíčně	>10 %
Soběstačnost obce	Rozpočtová odpovědnost	$\frac{\text{Zadluženost}}{\text{Příjmy za poslední 4 roky}}$	Čtvrtletně	< 60 %
	Autarkie	$\frac{\text{Výnosy}}{\text{Náklady}} \times 100$	Čtvrtletně	> 100 %
Investice a správa obce	Míra obnovy majetku	$\frac{\text{Kapitálové výdaje}}{\text{Odpisy}}$	Čtvrtletně	> 1
	Majetková nákladovost	$\frac{\text{Opravy a udržování}}{\text{Vybrané majetkové položky}}$	Ročně	Co nejnižší
	Energetická nákladovost	$\frac{\text{Spotřeba energie}}{\text{Vybrané majetkové položky}}$	Ročně	Co nejnižší
	Investiční aktivita	$\frac{\text{Kapitálové výdaje}}{\text{Výdaje celkem}}$	Čtvrtletně	>20 %

6.5 Přínosy a rizika projektu

Přes to, že zavedení monitoringu KPI slibuje obci značné výhody, je nutné brát v potaz i potenciální rizika, která se s ním pojí. Ty je důležité identifikovat a eliminovat už v testovací fázi projektu. K efektivnímu zvládnutí rizik je nezbytné je důkladně analyzovat, pochopit jejich dopad a navrhnout adekvátní preventivní opatření.

6.5.1 Rizika

Při tvorbě návrhu projektu bylo identifikováno pět hlavních rizik, které je zapotřebí eliminovat. Mezi tato zmíněná rizika patří nedostatečná příprava projektu, kvalifikace projektového týmu, technické komplikace, informovanost a dostupnost zdrojů v oblasti KPI.

Nedostatečná příprava projektu zavedení systému KPI

Nedostatek přípravy může následně vést k řadě negativních dopadů. Bez jasné definice cílů a očekávání hrozí nejasnosti a neshody v rámci kontrolovaného subjektu – obce, i projektového týmu. Dále hrozí zpoždění v implementaci a nízká efektivita zvolených KPI. Nejasně definované metriky nebudou schopny měřit relevantní aspekty fungování obce, což následně povede ke ztrátě důvěry v systém KPI. K zamezení těchto negativních dopadů je nezbytné provést důkladnou analýzu potřeb obce a definovat jasné cíle a očekávání od systému KPI. Důležitá je také aktivní účast zástupců obce v procesu přípravy projektu. Předjet riziku nedostatečné přípravy pomůže vypracování podrobného plánu implementace KPI, který bude zahrnovat časový harmonogram a rozpočet.

Nedostatečná kvalifikace projektového týmu v oblasti KPI

Obec Mořkov disponuje omezenými zdroji, a to jak finančními, tak i lidskými. Je zapotřebí zajistit, aby členové projektového týmu prostřednictvím dostupných školení nabyli dostatečné znalosti a dovednosti pro práci s ekonomickými daty. Nedostatečná digitální gramotnost projektového týmu může vést ke zpoždění implementace KPI, snížení produktivity, a dokonce i k finanční ztrátě obce. Nesprávné používání nástrojů může vést k vadné interpretaci dat, což vede k nesprávným výstupům KPI. V důsledku uvedeného by pak bylo prakticky nemožné objektivně hodnotit finanční hospodaření obce, čímž by opětovně došlo ke ztrátě důvěry v systém KPI.

Technické komplikace při zavedení systému KPI

Obec při zavádění systému KPI může narazit na technické problémy, například výběr nevhodného softwaru, který nebude kompatibilní s jejími stávajícími systémy. To může vést

k duplicitě práce, neefektivním procesům, ztrátě dat a dalším negativním dopadům. Tyto dopady by pak zahrnovaly zvýšené náklady, zpoždění implementace systému, nízkou efektivitu práce s KPI a opětovně i ztrátu důvěry v celý systém. Obec by měla důkladně analyzovat dostupné nástroje a vybrat software dostatečně jednoduchý, uživatelsky přístupný a kompatibilní s ostatními systémy. V případě volby nového softwaru bude nutné provést testování se zajištěním technické podpory. Pečlivá příprava a realizace těchto kroků pomůže obci minimalizovat technické problémy a zajistit hladký a efektivní provoz systému KPI.

Nedostatečná informovanost o systému KPI

Nedostatek informací o zavedení systému KPI a jejich významu může vést k řadě negativních dopadů. Obec, zastupitelstvo i projektový tým nebudou mít motivaci pracovat s KPI a samotné KPI nebude pro žádného z účastníků relevantní, když bude existovat neochota pracovat se systémem KPI. Výsledkem pak bude neefektivní a nefunkční systém. Přílišné nároky na projektový tým povedou k nízké produktivitě a případně i fluktuaci zaměstnanců.

Omezení dostupných zdrojů

Nesprávná analýza KPI může mít vliv na finanční stabilitu obce, ekonomickou prosperitu a kvalitu života v obci. Výše uvedené by mohlo mít negativní vliv na plnění funkcí obce a dosahování jejích cílů, které se promítají do klíčových ukazatelů výkonnosti.

6.5.2 Přínosy

Zavedení a sledování klíčových ukazatelů výkonnosti v obci Mořkov přinese hned několik benefitů, které povedou ke efektivnějšímu a transparentnějšímu hospodaření. Dojde ke zlepšení monitoringu klíčových oblastí hospodaření a vedení obce tak bude mít k dispozici cennou zpětnou vazbu. Díky přehledným reportům bude možné činit informovaná a strategická rozhodnutí o dalším směřování obce.

Sledováním KPI bude posílena efektivita hospodaření obce, přičemž budou identifikovány oblasti, které je zapotřebí zlepšit. Obec se bude moci zaměřit na optimalizaci procesů a dosažení prezentovaných cílů. V případě změny cílů a strategií obce je koncept KPI flexibilní a umožňuje upravit sledované ukazatele tak, aby odpovídaly aktuálním potřebám a prioritám. Dalším benefitem je posílení bonity obce. Sledování relevantních KPI zvýší důvěryhodnost obce vůči bankovním institucím a poskytovatelům dotací. Jasná a přehledná

demonstrace zodpovědného hospodaření s finančními prostředky usnadní obci získávání externích financí pro realizaci investičních projektů.

V neposlední řadě sledování investiční aktivity s využitím KPI zajistí transparentní a efektivní investování do rozvoje obce, což povede ke zlepšení kvality života a spokojenosti občanů. Konkrétně se jedná o sledování zadluženosti, efektivní nakládání s veřejnými prostředky a správu obecního majetku.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala otázkou efektivity hospodaření obce Mořkov. Cílem této diplomové práce bylo zpracovat návrh systému měření a řízení výkonnosti obce Mořkov spolu s projektem jeho implementace pro praktické využití v prostředí této obce.

Teoretická část této práce, v podobě literární rešerše, je tvořena ze tří hlavních částí. Úvodní část klade důraz na definování základních pojmů. Byly zde popsány orgány obce, samosprávná a přenesená působnost a dále i problematika rozpočtu obce. Druhá část se věnuje metodám a základním ukazatelům finanční analýzy. Závěrečná pasáž teoretické práce se zabývá vybranými metodami měření výkonnosti a efektivity, které jsou aplikovatelné na prostředí obce. Zvýšená pozornost byla věnována tématu klíčových ukazatelů výkonnosti.

Úvod praktické části obsahuje základní charakteristiku obce Mořkov. V další části je zpracována podrobná finanční analýza hospodaření obce Mořkov za období 2020 až 2023 s jeho následným celkovým zhodnocením. Z uvedeného zhodnocení jsem dospěla k závěru, že hospodářskou kondici obce Mořkov lze označit jako dobrou. I přesto však považuji za nutné, aby obec nadále zodpovědně sledovala svou hospodářskou situaci, pokračovala v zodpovědném nakládání s finančními prostředky a dodržovala pravidla fiskální analýzy.

Následující část mé práce obsahuje klíčové ukazatele, jejichž sledování a realizování povede k naplnění zvoleného strategického cíle, a to hospodařit vyrovnaně s přiměřeným zadlužením a dostatečnou likviditou pro realizaci investic a správu obecního majetku. Na základě zpracované finanční analýzy, při zohlednění strategického cíle, jsem zpracovala návrh systému klíčových ukazatelů výkonnosti, které jsou charakteristické pro chod obce a jejichž dílčí hodnocení bude stěžejní pro komplexní posouzení hospodářské situace obce.

Pro zefektivnění procesů vedení finančního hospodaření byl následně zpracován návrh projektu implementace systému měření efektivity a výkonnosti do praktického užití v obci Mořkov. Návrh projektu obsahuje podrobný časový harmonogram, přičemž důraz je kladen na rychlou realizaci, jednoduchost a snadnou prezentaci dílčích výsledků, tak aby uvedené postupy byly v maximálním rozsahu transparentní. Spolu s harmonogramem projektu byl zpracován návrh rozpočtu projektu, který technicky obsahuje pouze náklady spojené s nutným absolvováním školení.

Závěrečná pasáž diplomové práce obsahuje zpracování základních rizik, respektive přínosů, které s sebou realizace projektu přináší. Při eliminaci rizik spojených s implementací

zvolených ukazatelů výkonnosti, respektive se zavedením tohoto projektu, získá obec Mořkov efektivní a systematizovaný zdroj informací pro potřeby rozhodování v oblasti hospodaření obce. Navržený koncept projektu byl zvolen jednoduše, tak aby byl aplikovatelný i v prostředí, které zatím nemá žádné zkušenosti s měřením výkonnosti. Celý projekt byl nastaven tak, aby obec Mořkov mohla dosáhnout svého zvoleného nadepsaného cíle.

Nejvýraznější pozitivum realizace projektu spatřuji v tom, že obec Mořkov bude disponovat zdrojem informací pro hospodárné a účelné rozhodování, který bude zároveň sloužit jako podklad pro vysvětlení rozhodovacích procesů.

SEZNAM POUŽITÉ LITARATURY

BRAGG, Steven M., 2017. *Financial analysis : a business decision guide*. Third edition. Centennial, Colorado : AccountigTools. ISBN 978-1-938910-96-8.

BREMSER, Wayne a WHITE, Lourdes, 2000. An experiential approach to learning about the balanced scorecard. online. *Journal of Accounting Education*. roč. 18, č. 3, s. 241-255. ISSN 07485751. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S0748-5751\(00\)00016-6](https://doi.org/10.1016/S0748-5751(00)00016-6). [cit. 2024-03-03].

BROCKE, Jan a ROSEMAN, Michael, 2015. *Handbook on Business Process Management 1*. online. 2nd. Springer. ISBN 978-3-642-45100-3. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3>. [cit. 2024-03-04].

CAF 2020, 2020. online. In: *Ministerstvo vnitra: odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy*. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/caf-2020-cz.aspx>. [cit. 2024-04-10].

ČERNOHORSKÝ, Jan, 2020. *Finance: od teorie k realitě*. První vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2215-8.

ČESKO, 2000. *Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení)*. online. In: *Zákony pro lidi*. 01.01.2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>. [cit. 2024-04-10].

ČESKO, 2000a. *Zákon č. 250 ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. online. In: *Zákony pro lidi*. 01.01.2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>. [cit. 2024-04-10].

ČESKO, 2017. *Zákon č. 23 ze dne 17. ledna 2017 o pravidlech rozpočtové odpovědnosti*. online. In: *Zákony pro lidi*. 01.01.2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-23>. [cit. 2024-04-10].

ČESKO, 2021. *Vyhláška č. 412 ze dne 15. listopadu 2021 o rozpočtové skladbě*. online. In: *Zákony pro lidi*. 01.01.2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-412>. [cit. 2024-04-10].

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

DOMÍNGUEZ, Eladio; PÉREZ, Beatriz; RUBIO, Ángel L. a ZAPATA, María A., 2019. A taxonomy for key performance indicators management. online. *Computer Standards & Interfaces*. roč. 2019, č. 64, s. 24-40. ISSN 0920-5489. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.csi.2018.12.001>. [cit. 2024-04-07].

DUCHOŇ, Josef a PAVELKOVÁ, Drahomíra, 2011. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-89401-63-5.

ESTRADA-TORRES, Bedilia; RICHETTI, Pedro; DEL-RÍO-ORTEGA, Adela; BAIÃO, Fernanda; RESINAS, Manuel et al., 2019. Measuring Performance in Knowledge-intensive Processes. online. *ACM Transactions on Internet Technology*. roč. 19, č. 1, s. 1-26. ISSN 1533-5399. Dostupné z: <https://doi.org/10.1145/3289180>. [cit. 2024-03-04].

Finanční parametry výkonnosti hospodaření veřejné správy v letech 2013-2014, 2013. online. In: Ministerstvo financí České republiky. 30.6.2015. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/dane-a-ucetnictvi/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic/ucetni-vykaznictvi-statu/pokyny-a-sdeleni/2013/financi-parametry-vykonnosti-hospodaren-28481>. [cit. 2024-04-10].

GUILDING, Chris, 2022. *Accounting Essentials for Hospitality Managers*. Fourth edition. Routledge. ISBN 9781032024325.

HRDÝ, Milan a KRECHOVSKÁ, Michaela, 2017. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-450-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOPECKÝ, Martin, 2019. *Správní právo: obecná část*. 3. vydání. Beckovy právnické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-919-8.

KOPECKÝ, Martin; PRŮCHA, Petr; HAVLAN, Petr; JANEČEK, Jan a BALOUNOVÁ, Jana, 2022. *Zákon o obcích: Komentář - Zákon o Sbírce právních předpisů územních samosprávných celků*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-302-9.

KOUDELKA, Zdeněk; PRŮCHA, Petr a HAMPLOVÁ, Jana, 2019. *Zákon o obcích (obecní zřízení): komentář*. 1. Komentátor. Praha: Leges. ISBN 978-80-7502-335-3.

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 80-7179-778-2.

KUKALOVÁ, Gabriela a PFEIFEROVÁ, Daniela, 2020. *Místní finance v ČR*. Vydání druhé. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. ISBN 978-80-213-3016-0.

LAJTKEPOVÁ, Eva, 2021. *Veřejné finance v praxi České republiky*. Vydání: první. Brno: CERM, akademické nakladatelství. ISBN 978-80-7623-064-4.

MÁČE, Miroslav, 2018. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. 1. Účetnictví a daně (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-271-2003-1.

Metodika veřejného nakupování: Naplňování principů 3E v praxi veřejného zadávání, 2016. online. In: *Ministerstvo financí České republiky*. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Methodika_2016_Metodicky-pokyn-CHJ-c-3.pdf. [cit. 2024-04-10].

MFČR, 2015. online. In: *Ministerstvo financí České republiky*. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/aktuality/2015/mf-zverejnuje-prehled-klicovych-analytic-21830>. [cit. 2024-03-22].

Místopisný průvodce po České republice, b. r. online. In: *Místopisný průvodce po České republice*. Dostupné z: <https://www.mistopisy.cz/pruvodce/obec/10122/morkov/historie>. [cit. 2024-04-10].

Monitoring hospodaření územních samosprávných celků, 2018. online. In: *Ministerstvo financí České republiky*. 15.11.2022. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/uzemni-rozpocety/hospodareni-uzemnich-rozpocetu/monitoring-hospodareni-uzemnich-samospra>. [cit. 2024-04-10].

MOTTLOVÁ, Ivona, 2022. Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách 2022. online. In: *Svaz měst a obcí České republiky*. Dostupné z: <https://www.priruckazastupitele.cz/wp-content/uploads/2022/11/eprirucka-final.pdf>. [cit. 2024-04-10].

NENADÁL, Jaroslav; VYKYDAL, David a HALFAROVÁ, Petra, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.

NOVOTNÝ, Pavel, 2019. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2019*. 1. Účetnictví a daně. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2251-6.

Obec Mořkov, 2024. online. Dostupné z: <https://www.obec-morkov.cz/>. [cit. 2024-04-10].

OCHRANA, František a PŮČEK, Milan, 2012. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-909-8.

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. 1. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4003-424.

PALIČKOVÁ, Lucie, 2022. Zastupitel v kurzu: Efektivní řízení ve veřejné správě. online. In: *Ministerstvo vnitra České republiky*. Dostupné z: https://www.zastupitelvkurzu.cz/wp-content/uploads/2022/06/03_Efektivn%C3%AD-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD-ve-ve%C5%99ejn%C3%A9-spr%C3%A1v%C4%9B-ZvK-2022.pdf. [cit. 2024-04-10].

PAPULA, Jozef; PAPULOVÁ, Zuzana a PAPULA, Ján, 2019. *Strategický manažment: aktuálny koncept pre rýchlo sa približujúcu budúcnosť*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-535-4.

PARMENTER, David, 2020. *Key performancendicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. ISBN 9781119620778.

PAVLAS, Miroslav, 2015. Ukazatele finanční stability města. online. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*. roč. 2015, č. 1, s. 15. Dostupné z: <http://www.regionálnírozvoj.eu/201501/ukazatele-financni-stability-mesta>. [cit. 2024-03-22].

POSPÍŠIL, Richard a ŽUFAN, Pavel, 2019. *Ekonomika veřejných rozpočtů: (současnost a perspektiva)*. První vydání. [Průhonice]: Professional Publishing. ISBN 978-80-88260-32-5.

POTĚŠIL, Lukáš, 2019. *Zákon o obcích: komentář*. 1. Beckovy komentáře. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-739-2.

POTĚŠIL, Lukáš; FUREK, Adam; HEJČ, David; CHMELÍK, Václav; RIGEL, Filip et al., 2019. *Zákon o obcích: komentář*. 1. Beckovy komentáře. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-739-2.

Povinnost aplikace principů 3E při hospodaření územních samosprávných celků, 2022. online. In: Ministerstvo financí České republiky: odbor Centrální harmonizační jednotka. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/kontrola-a-regulace/rizeni-a-kontrola-verejnych-financi/metodicka-podpora-chj/2022/metodicky-pokyn-chj-c-23--metodicka-prir-48876>. [cit. 2024-04-10].

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

PŘICHYSTAL, Aleš a MAŠTÁLKA, Martin, c2023-2024. *Příručka zastupitele*. online. In: Příručka zastupitele. Dostupné z: <https://www.priruckazastupitele.cz/7-uzemni-a-strategicke-planovani-rozvoje-obce/>. [cit. 2024-04-10].

PŮČEK, Milan Jan, 2015. Udržitelní finanční řízení obcí a regionů. online. In: *Národní síť Zdravých měst České republiky*. 1. Praha. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/publikace_puc_ek_udrz.fin.rizeni.pdf. [cit. 2024-04-10].

PŮČEK, Milan Jan a LINHARTOVÁ, Veronika, 2023. Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategickou práci. online. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj*. Praha. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/getmedia/38b5a3e9-3623-46ef-8a90-6a411afcbdfc/8-Zdrave-financni-rizeni.pdf.aspx?ext=.pdf>. [cit. 2024-04-10].

Registr komunálních symbolů, c1995-2023. online. In: Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky. Dostupné z: <https://rekos.psp.cz/detail-symbolu/id/2965>. [cit. 2024-04-10].

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

Rukověť starosty, 2015. online. Dostupné z: <https://www.rokvobci.cz/rukovet-starosty/>. [cit. 2024-04-10].

ŘEZNÍČKOVÁ, Kristýna, 2019. *Financování a hospodaření územních samosprávných celků*. 1. V Olomouci: Univerzita Palackého. ISBN 978-80-2445-548-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.

SCHRAGE, Michael a KIRON, David, 2018. *Leading With Next-Generation Key Performance Indicators*. online. MIT Sloan Management Review. Dostupné z: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.28573.05600>. [cit. 2024-03-03].

Strategický plán rozvoje obce Mořkov pro období 2024-2032, 2023. Mořkov.

SVEJKOVSKÝ, Jaroslav; POLČÁK, Stanislav a PRŮŠA, Luboš, 2023. *Právo pro obce*. 1. Praktická knihovna (C.H. Beck). V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-946-4.

SVOZILOVÁ, Alena, 2016. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠIROKÝ, Jan; HONUS, Rostislav; KAJML, Pavel; MAREK, Jiří; MICHALEC, Roman et al., 2006. *Benchmarking ve veřejné správě*. online. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy. ISBN 80-239-7326-6. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/benchmarking-vs.aspx>. [cit. 2024-03-03].

ŠPIČKA, Jindřich, 2017. *Finanční analýza organizace z pohledu zájmových skupin*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-664-7.

TOMÁŠKOVÁ, Eva a PAŘÍZKOVÁ, Ivana, 2015. *Veřejné finance - ekonomické souvislosti*. 1. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-7749-2.

URBAN, Jan, 2018. *Strategický management*. Právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-20-9.

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

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

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1701-7.

VOJTÍŠKOVÁ, Miroslava, 2018. *Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí*. online. Praha: Ministerstvo vnitra ČR. ISSN 978-80-87544-99-0. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/rozpoctove-hospodareni-pro-zastupitele-obci.aspx>. [cit. 2024-03-22].

VOJTÍŠKOVÁ, Miroslava, 2019. *Rozpočtové hospodaření a majetek obcí*. online, Studijní příručka. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha. Dostupné z: <https://www.zastupitelvkurzu.cz/publikace/>. [cit. 2024-02-29].

VOJTÍŠKOVÁ, Miroslava a KOCIÁN, Miroslav, 2023. *Zastupitel v kurzu: Finanční řízení obce*. online. Dostupné z: https://www.zastupitelvkurzu.cz/wp-content/uploads/2023/10/II.-modul-Financi_rizeni_obce.pdf. [cit. 2024-03-03].

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

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC Balanced Scorecard

CAF Common Assessment Framework

KPI Klíčové ukazatele výkonnosti

KRI Key Result Indicators

PPI Process Performance Indicators

SIMU Soustava informativních a monitorujících ukazatelů

3E Hospodárnost, účelnost, efektivita

6E Hospodárnost, účelnost, efektivita, spravedlnost, prostředí, etika

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj migrace v obci Mořkov v letech 2013-2022 (vlastní zpracování dle ČZSO)	48
Graf 2: Podíl nezaměstnanosti v obci Mořkov (vlastní zpracování dle ČZSO)	49
Graf 3: Výsledek hospodaření b. o. (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	66
Graf 4: Ukazatel celkové zadluženosti obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny).....	83
Graf 5: Ukazatel dluhové služby v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny).....	84
Graf 6: Ukazatel běžné likvidity v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	85
Graf 7: Index provozních úspor (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny). 86	
Graf 8: Pravidlo rozpočtové odpovědnosti v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	87
Graf 9: Ukazatel autarkie v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	88
Graf 10: Ukazatel míry obnovy majetku v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	89
Graf 11: Ukazatel majetkové nákladovosti v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	90
Graf 12: Ukazatel energetické náročnosti v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	91
Graf 13: Ukazatel investiční aktivity v obci Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny).....	92

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma finanční analýzy pro municipální firmu (vlastní zpracování dle Otrusinové a Kubíčkové)	29
Obrázek 2: Principy 3E jako celek (Metodika veřejného nakupování, 2016)	35
Obrázek 3: SWOT analýza (Přichystal, Maštálka, c2023-2024).....	38
Obrázek 4: Model CAF (CAF 2020, 2020)	42
Obrázek 5: Schéma Balance Scorecard (vlastní zpracování dle Papula).....	43
Obrázek 6: Poloha obce Mořkov na mapě České republiky (Místopisný průvodce po České republice, b. r.).....	46
Obrázek 7: Znak a vlajka obce Mořkov (Registr komunálních symbolů, c1995-2023).....	47
Obrázek 8: Diagram provázanosti strategického cíle obce s vybranými KPI ukazateli (vlastní zpracování).....	82
Obrázek 9: Zjednodušený procesní model (vlastní zpracování dle Svozilové (2016))	93

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet členů zastupitelstva v závislosti na počtu obyvatel (vlastní zpracování dle Zákona o obcích).....	17
Tabulka 2: Charakteristické znaky KPI (vlastní zpracování dle Parmenter).....	39
Tabulka 3: Principy modelu CAF (vlastní zpracování dle CAF 2020)	42
Tabulka 4: Struktura obyvatelstva v obci Mořkov (vlastní zpracování dle ČZSO)	47
Tabulka 5: Složení zastupitelstva obce Mořkov (vlastní zpracování, zdroj: (Obec Mořkov, 2024).....	49
Tabulka 6: Složení rady obce Mořkov (vlastní zpracování, zdroj: (Obec Mořkov, 2024))	50
Tabulka 7: SWOT analýza obce Mořkov (vlastní zpracování dle Strategického rozvoje obce Mořkov)	54
Tabulka 8: Analýza majetkové struktury obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	57
Tabulka 9: Vertikální a horizontální analýza majetkové struktury obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	58
Tabulka 10: Analýza finanční struktury obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny).....	59
Tabulka 11: Vertikální a horizontální analýza finanční struktury obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	60
Tabulka 12: Analýza výnosů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	62
Tabulka 13: Vertikální a horizontální analýza výnosů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny).....	63
Tabulka 14: Analýza nákladů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	64
Tabulka 15: Vertikální a horizontální analýza nákladů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny).....	65
Tabulka 16: Analýza schváleného a skutečného rozpočtu obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny).....	66
Tabulka 17: Analýza příjmů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	67
Tabulka 18: Vertikální a horizontální analýza příjmů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny).....	68
Tabulka 19: Analýza výdajů obce Mořkov včetně vertikální a horizontální analýzy (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	68
Tabulka 20: Vertikální a horizontální analýza výdajů obce Mořkov (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny).....	68
Tabulka 21: Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	69
Tabulka 22: Ukazatele likvidity (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	71

Tabulka 23: Ukazatele aktivity (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)..	72
Tabulka 24: Ukazatel autarkie (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)...	73
Tabulka 25: Ukazatel rozpočtové odpovědnosti (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	73
Tabulka 26: Ukazatel dluhové služby (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	74
Tabulka 27: Index provozních úspor (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	74
Tabulka 28: Ukazatel majetkové provozní nákladovosti (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	75
Tabulka 29: Ukazatel energetické nákladovosti (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	75
Tabulka 30: Ukazatel investiční aktivity (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	76
Tabulka 31: Ukazatel míry obnovy majetku (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	77
Tabulka 32: Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	77
Tabulka 33: Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování dle údajů Monitoru státní pokladny)	78
Tabulka 34: Harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 35: Vybrané klíčových ukazatelů výkonnosti pro obce Mořkov (vlastní zpracování)	100

