

Návrh využití konceptu **Balanced Scorecard** v řízení výkonnosti města **Uherské Hradiště**

Bc. Kateřina Gařaříková

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. Kateřina Gaťaříková**
Osobní číslo: **M22035**
Studijní program: **N0412A050011 Finance**
Specializace: **Finanční kontrola**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Návrh využití konceptu Balanced Scorecard v řízení výkonnosti města Uherské Hradiště**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literárních zdrojů zpracujte teoretická východiska pro využití metody Balanced Scorecard v řízení subjektů ve veřejném sektoru.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu řízení výkonnosti města Uherské Hradiště.
- Navrhněte koncept Balanced Scorecard pro město Uherské Hradiště.
- Vyhodnoťte přínosy a rizika spojené se zavedením navrženého konceptu Balanced Scorecard.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- HIGGINS, Robert C.; KOSKI, Jennifer L. a MITTON, Todd. *Analysis for financial management*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2023. ISBN 9781265042639.
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
- MÁČE, Miroslav. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2003-1.
- PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, 2020. ISBN 9781119620778.
- VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. ISBN 978-80-7552-013-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, 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 DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: ...Kateřina Gařařiková.....

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této diplomové práce je návrh Balanced Scorecard pro město Uherské Hradiště. Sestavený Balanced Scorecard má přispět ke zvýšení výkonnosti města a zefektivnění jeho řízení. Teoretická část práce shrnuje potřebné informace pro sestavení Balanced Scorecard pro municipality. V praktické části byla před sestavením Balanced Scorecard provedena analýza současného stavu řízení města, která se skládala z rozpočtové a finanční analýzy a dotazníkových šetření mezi občany a zaměstnanci městského úřadu. Výsledky všech analýz byly využity k sestavení strategické mapy, která obsahuje hlavní cíle města v oblasti občanské, finanční, interních procesů a učení se a růstu. Ve všech těchto oblastech byla stanovena měřítka pro monitorování plnění stanovených cílů. Jednotlivá měřítka byla popsána, byl jim také přiřazen odpovědný útvar, způsob výpočtu a zdroj dat pro výpočet měřítka. Na závěr práce byly vyhodnoceny přínosy, které by městu implementace navrženého Balanced Scorecard přinesla. Kromě přínosů byla vymezena i možná rizika. U jednotlivých rizik byla doporučena opatření, kterými by se dalo těmto rizikům předcházet.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, měření výkonnosti, řízení obcí, finanční řízení, veřejná správa

ABSTRACT

The subject of this thesis is to design a Balanced Scorecard for the town of Uherské Hradiště. The Balanced Scorecard is designed to contribute to the increase of the town's performance and to make its management more efficient. The theoretical part of the thesis summarizes the necessary information for the construction of Balanced Scorecard for the municipality. In the practical part, prior to the compilation of the Balanced Scorecard, an analysis of the current state of management of the municipality was carried out, which consisted of a budgetary and financial analysis and questionnaire surveys among citizens and employees of the municipality. The results of all the analyses were used to create a strategy map that includes key goals for the town in the areas of citizens, finance, internal processes, and learning and growth. In all these areas, measures were established to monitor the achievement of set goals. Each measure was described and assigned a responsible department, method of calculation, and data source for calculating the measure. At the end of the thesis, the benefits of the implementation of the created Balanced Scorecard were

evaluated. In addition to the benefits, potential risks were also identified. For each risk, the arrangements for preventing them were recommended.

Keywords: Balanced Scorecard, performance measurement, municipal management, financial management, public administration

Ráda bych zde poděkovala své vedoucí diplomové práce Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D. za její cenné rady a zodpovědné vedení. Také děkuji zaměstnancům Městského úřadu Uherské Hradiště za ochotu a čas, který mi věnovali, za poskytnutí materiálů a za odpovědi na mé otázky. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří vyplnili dotazníky, které byly nezbytné k sepsání této práce, a také děkuji všem, kdo mi je pomohli rozšiřovat. Na závěr bych chtěla poděkovat své rodině, že mi vytvořila vhodné podmínky pro zpracování této práce a že mi vždy byla oporou.

„Tajemstvím úspěchu je začít.“ - Agatha Christie

„Nejvíce k pláči je ten, kdo má zrak, ale nemá vizi.“ - Helen Keller

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

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ OBCE	14
1.1 FUNKCE A ORGÁNY OBCE	14
1.2 PRINCIPY FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ OBCÍ	14
1.3 ROZPOČETNICTVÍ	16
1.3.1 Význam rozpočtu obce.....	16
1.3.2 Struktura rozpočtu obce	16
1.4 MONITORING HOSPODAŘENÍ OBCÍ	17
2 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	19
2.1 CÍLE A ÚKOLY FINANČNÍ ANALÝZY	19
2.2 ZDROJE DAT PRO FINANČNÍ ANALÝZU	19
2.2.1 Rozvaha.....	20
2.2.2 Výkaz zisku a ztráty	20
2.3 HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ÚČETNÍCH VÝKAZŮ	21
2.4 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	21
2.4.1 Ukazatele likvidity	22
2.4.2 Ukazatele zadluženosti a dluhové služby.....	23
2.4.3 Ukazatele rentability	24
2.4.4 Ukazatele aktivity.....	24
2.4.5 Ukazatel autarkie.....	25
2.4.6 Oblast investic	26
3 VÝKONNOST VEŘEJNÉ SPRÁVY	27
3.1 DEFINICE VÝKONNOSTI	27
3.2 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI (KPI)	27
3.3 VYBRANÉ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VEŘEJNÉ SPRÁVY	28
3.3.1 Benchmarking a benchlearning.....	28
3.3.2 Model EFQM	29
3.3.3 Model CAF.....	29
3.3.4 Balanced Scorecard	30
4 BALANCED SCORECARD	31
4.1 CHARAKTERISTIKA A VYUŽITÍ BALANCED SCORECARD	31
4.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	31
4.2.1 Finanční perspektiva	32
4.2.2 Zákaznická perspektiva	33
4.2.3 Perspektiva interních procesů	34

4.2.4	Perspektiva učení se a růstu	34
4.3	VÝCHODISKA KONCEPTU BALANCED SCORECARD	35
4.3.1	Strategie veřejného sektoru	35
4.3.2	Strategické mapy	35
4.4	IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	36
II	PRAKTICKÁ ČÁST	37
5	PŘEDSTAVENÍ MĚSTA UHERSKÉ HRADIŠTĚ.....	38
5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O MĚSTĚ	38
5.2	ORGÁNY MĚSTA	38
5.3	KULTURA A SPORT	39
5.4	OBČANSKÁ VYBAVENOST MĚSTA	39
6	ANALÝZA ROZPOČTOVÉHO HOSPODAŘENÍ MĚSTA.....	41
6.1	PŘÍJMY MĚSTA UHERSKÉ HRADIŠTĚ.....	42
6.1.1	Daňové příjmy.....	43
6.1.2	Nedaňové příjmy	44
6.1.3	Kapitálové příjmy.....	44
6.1.4	Přijaté transfery	45
6.2	VÝDAJE	45
6.2.1	Běžné výdaje	46
6.2.2	Kapitálové výdaje.....	46
6.3	SALDO BĚŽNÉHO ROZPOČTU	47
6.4	VYBRANÉ UKAZATELE SIMU V OBLASTI ROZPOČTŮ.....	47
6.5	ZHODNOCENÍ ROZPOČTOVÉHO HOSPODAŘENÍ MĚSTA.....	48
7	FINANČNÍ ANALÝZA MĚSTA	49
7.1	ANALÝZA ROZVAHOVÝCH POLOŽEK	49
7.1.1	Horizontální a vertikální aktiv	49
7.1.2	Horizontální a vertikální analýza pasiv.....	51
7.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	53
7.2.1	Horizontální a vertikální analýza nákladů.....	54
7.2.2	Horizontální a vertikální analýza výnosů.....	55
7.3	ANALÝZA LIKVIDITY	57
7.4	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI A DLUHOVÉ SLUŽBY	57
7.5	ANALÝZA AUTARKIE	59
7.7	INVESTIČNÍ ROZVOJ	61
7.8	POROVNÁNÍ NĚKTERÝCH UKAZATELŮ SIMU S VYBRANÝMI MĚSTY	61
7.9	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY	63
8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	65

8.1	SPOKOJENOST OBYVATELSTVA MĚSTA	65
8.2	SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU	68
9	SWOT ANALÝZA UHERSKÉHO HRADIŠTĚ.....	70
10	TVORBA BALANCED SCORECARD PRO MĚSTO UHERSKÉ HRADIŠTĚ	72
10.1	SOUČASNÝ PŘÍSTUP MĚSTA K HODNOCENÍ VÝKONNOSTI.....	72
10.2	VIZE MĚSTA A STRATEGICKÁ MAPA.....	72
10.3	OBČANSKÁ PERSPEKTIVA	74
10.3.1	Dostupné bydlení	74
10.3.2	Rozvinutý kulturní a společenský život	75
10.3.3	Bezpečnost občanů.....	77
10.3.4	Kvalitní infrastruktura a komunikace.....	78
10.3.5	Dostatek pracovních příležitostí.....	80
10.3.6	Kvalitní životní prostředí	82
10.3.7	Spokojení občané	83
10.3.8	Sociální zabezpečení obyvatelstva	84
10.4	FINANČNÍ PERSPEKTIVA	85
10.4.1	Zodpovědné hospodaření s financemi a majetkem	86
10.4.2	Dostatek finančních prostředků pro potřeby města.....	87
10.4.3	Nízká dluhová zátěž	90
10.4.4	Investiční rozvoj města	91
10.5	PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	93
10.5.1	Efektivní a kvalitní interní procesy	93
10.5.2	Zodpovědné rozpočtové hospodaření	96
10.6	PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	98
10.6.1	Rozvíjení znalostí, dovedností a know-how	99
10.6.2	Dobře nastavená organizační kultura	100
11	PŘÍNOSY A RIZIKA SPOJENÉ SE ZAVEDENÍM BALANCED SCORECARD.....	102
11.1	PŘÍNOSY.....	102
11.2	RIZIKA.....	103
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	111
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM GRAFŮ	113
	SEZNAM TABULEK.....	114
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Téma této diplomové práce pojednává o využití konceptu Balanced Scorecard pro řízení municipality. Balanced Scorecard je užitečným nástrojem pro řízení, neboť řízení každé organizace je proces značně komplexní. Balanced Scorecard bere tuto komplexnost v úvahu tím, že se nezaměřuje pouze na finanční stránku organizace, ale i na perspektivu zákaznickou, procesní a rozvojovou. Toto zohlednění různorodých perspektiv je obzvláště užitečné právě pro municipality, kde naplňování cílů zákaznické neboli občanské oblasti tvoří podstatu jejich činnosti.

Město Uherské Hradiště je centrem regionu Slovácko s téměř 25 tisíci obyvateli. U takto velkého města je řízení složitější a vyžaduje zohlednění mnoha skutečností. Z tohoto důvodu by právě Balanced Scorecard mohl být pro Uherské Hradiště vhodným nástrojem. S využitím tohoto konceptu může město sledovat plnění strategických cílů v různých oblastech svého hospodaření pomocí vhodně zvolených měřítek.

V teoretické části práce je řešeno nejprve finanční hospodaření obcí včetně rozpočetnictví. Druhá kapitola se zabývá finanční analýzou pro veřejnou správu a jsou v ní vymezeny důležité postupy a vzorce jednotlivých ukazatelů. Ve třetí kapitole jsou představeny nejvýznamnější metody pro měření výkonnosti, které se používají ve veřejné správě. Jednou z těchto metod je právě koncept Balanced Scorecard, který je podrobně rozebrán v poslední kapitole teoretické části.

Praktická část začíná představením města Uherské Hradiště. Následně je provedena analýza rozpočtových příjmů a výdajů a finanční analýza města v letech 2019-2023. Na závěr finanční analýzy je provedeno porovnání některých ukazatelů hospodaření mezi Uherským Hradištěm a dvěma vybranými městy. Poté následuje vyhodnocení dotazníků a SWOT analýza.

Na základě výsledků provedených analýz je sestaven Balanced Scorecard. Pro každou jeho perspektivu jsou stanoveny minimálně dva cíle. U každého cíle jsou vybrána vhodná měřítka pro sledování jeho plnění. Po sestavení Balanced Scorecard jsou vyhodnoceny přínosy a rizika, která by se pojila s jeho implementací.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout Balanced Scorecard pro město Uherské Hradiště tak, aby jeho případná implementace vedla ke zvýšení výkonnosti města a jeho efektivnějšímu řízení. Balanced Scorecard je sestaven na základě zjištěného současného stavu řízení města. Navržený Balanced Scorecard městu umožní posílit jeho slabé stránky a zároveň dále podporovat stránky silné.

V teoretické části práce je využita metoda literární rešerše, kdy s využitím odborných literárních i elektronických zdrojů jsou definovány základní pojmy a zpracovány teoretické poznatky o finančním hospodaření a finanční analýze obcí, metodách měření výkonnosti ve veřejné správě a sestavení Balanced Scorecard pro veřejnou správu.

Na úvod analytické části je s využitím metody deskripce představeno město Uherské Hradiště. Následně je provedena analýza rozpočtového hospodaření a finanční analýza města. V rámci těchto analýz je využita také metoda komparace, kdy je srovnáván meziroční vývoj jednotlivých ukazatelů. Na závěr finanční analýzy je provedeno také srovnání hospodaření města Uherské Hradiště s vybranými městy. Další využitou metodou je dotazníkové šetření. První dotazníkové šetření je provedeno mezi občany města a druhé mezi zaměstnanci městského úřadu. Výsledky dotazníkových šetření jsou popsány a analyzovány. Nakonec je na základě výsledků předchozích analýz provedena SWOT analýza.

V projektové části je využita nejprve metoda nestandardizovaného rozhovoru, kdy rozhovor se zaměstnancem útvaru rozvoje města sloužil ke zjištění současného přístupu města k hodnocení výkonnosti. Následně je na základě provedených analýz a dotazníkových šetření sestavena strategická mapa. Pro dílčí cíle strategické mapy jsou navržena vhodná měřítka s využitím poznatků z teoretické části a syntézy výstupů části analytické. Na závěr práce jsou vydedukovány možné přínosy a rizika spojené s implementací navrženého konceptu Balanced Scorecard.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FINANČNÍ HOSPODAŘENÍ OBCE

1.1 Funkce a orgány obce

Základním předpisem, který upravuje fungování obcí, je zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Tento zákon hned v prvním paragrafu definuje obec jako územní samosprávné společenství občanů. Kopecký et. al (2016, s. 2) tuto definici dále rozvádějí v souladu s Ústavou České republiky, a popisují obec jako společenství občanů, které má právo na samosprávu. Dále zde uvádí, že obec jako základní územně samosprávný celek je vždy součástí vyššího územně samosprávného celku, kterým je kraj.

Kovářová (2023, s. 3) vymezuje jako základní znaky obce kromě občanů také to, že obec:

- má vlastní území,
- má vlastní moc – vykonává veřejnou správu,
- má vlastní majetek, s nímž může hospodařit – je tedy ekonomicky samostatná.

Smyslem existence obcí je pečovat o všestranný rozvoj svého území a potřeby svých občanů, přičemž musí vždy chránit veřejný zájem. Obce mohou být také městysem nebo městem či statutárním městem. Městem je obec, která má alespoň 3000 obyvatel a o níž to stanoví předseda poslanecké sněmovny se souhlasem vlády (Česko, 2000).

Obce mají samostatnou a přenesenou působnost. Samostatná působnost obcí může být omezena pouze zákonem. Přenesená působnost představuje část výkonu státní správy, kterou na obec přenesl stát. Příkladem přenesené působnosti je řízení o přestupcích. Při výkonu přenesené působnosti je obec v nadřazeném postavení, neboť disponuje státní mocí, která na ni byla přenesena (Kovářová, 2023, str.13-15).

Obec spravuje zastupitelstvo (Česko, 2000). Zastupitelstvo vykonává nejdůležitější pravomoci v rámci samostatné působnosti obce. Schází se minimálně jednou za tři měsíce a jeho zasedání jsou veřejná. Dalším orgánem je rada obce, která je výkonným orgánem pro samostatnou působnost. Její členové jsou voleni zastupitelstvem. V čele obce je starosta, jehož úkolem je obec reprezentovat a plnit úkoly stanovené obecním zřízením. Je volen zastupitelstvem (Kopecký et al., 2016, s. 13).

1.2 Principy finančního hospodaření obcí

Cílem finančního managementu ve veřejné správě je řízení financí a měření výkonnosti veřejného sektoru. Protože veřejný sektor je sektorem neziskovým, místo zisku je jako

měřítko výkonnosti využíváno konceptu tzv. 3E (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 75). Koncept 3E je zakotven v zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, který se vztahuje také na obce. Cílem tohoto konceptu je zajištění efektivního, hospodárného a účelného výkonu veřejné správy (Kovářová, 2023, s. 15-16).

Koncept 3E se skládá z těchto principů, které vysvětlují Ochrana et al., (2010, s. 39-40), Pastuszková et al., (2011, s. 30) a Kerlinová a Tomášková (2014, s. 75-76):

- **economy (hospodárnost)** – stanovuje, že veřejné prostředky musí být k dosažení stanovených cílů využívány tak, aby při tom bylo vynaloženo co nejméně zdrojů. Jedná se tedy o kritérium minimalizace nákladů. Zároveň však musí být dodržena odpovídající kvalita a množství výkonů,
- **efficiency (efektivnost)** – tento princip určuje, že by při vynakládání veřejných prostředků měl být dosažen co nejvýhodnější vztah mezi výstupy a vstupy. Efektivnost má dvě formy. Tou první je nákladová efektivnost, kdy za nejefektivnější variantu se považuje ta, v níž jsou náklady na jednotku výstupu nejnižší. Druhou formou je tzv. produktivita veřejných výdajů, která je popsána zákonem o finanční kontrole – je to takové použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvyššího možného rozsahu, kvality a přínosů plněných úkolů ve vztahu k množství prostředků, které byly na jejich plnění vynaloženy,
- **effectiveness (účelnost)** – účelnost vyjadřuje optimální míru dosahování stanovených cílů. Jejím nejčastějším ukazatelem je procento naplnění dosažených cílů. Přestože je princip stejně významný jako předchozí dva, v praxi se na něj často zapomíná.

Pastuszková et al. (2011, s. 30) uvádějí, že principy 3E je často vhodné ještě dále rozšířit o další tři principy na tzv. 6E:

- **equity (spravedlnost)** – dělat věci takovým způsobem, aby nedocházelo k diskriminaci a nepoctivosti,
- **environment (prostředí)** – dbát na odpovědný přístup zejména ve vztahu k životnímu prostředí,
- **ethics (etika)** – management i zaměstnanci organizace se musí chovat dle morálních zásad a v souladu s právními předpisy.

1.3 Rozpočetnictví

1.3.1 Význam rozpočtu obce

Rozpočet obce je decentralizovaný peněžní fond, který slouží jako nástroj k prosazování zájmů obyvatelstva obce a k financování potřeb místní ekonomiky (Černohorský, 2020, s. 430). Je to finanční plán, kterým se po dobu trvání rozpočtového období řídí financování obce. Rozpočet může být schválen jako přebytkový, například pokud jsou některé příjmy určeny ke splacení úvěrů minulých let. Jako schodkový může být rozpočet obce schválen pouze v případě, že by obec měla dostatek finančních zdrojů na úhradu schodku. Zpravidla je však rozpočet sestavován jako vyrovnaný (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 13). Právě vyrovnanost rozpočtu je jeho klíčovou charakteristikou, neboť schválit a realizovat lze jen výdaje, které lze pokrýt (Sedmihradská, 2015, s. 29).

Rozpočet je nejdůležitější součástí finančního systému obce a představuje také důležitý prvek v soustavě veřejných rozpočtů. Rozpočtové období je jeden rok a je shodné s kalendářním rokem. Samotný rozpočtový proces však může trvat až dva roky a zahrnuje činnosti od návrhu a projednávání rozpočtu, přes jeho plnění, až po následnou kontrolu plnění rozpočtu (Peková, 2011, s. 211-212).

1.3.2 Struktura rozpočtu obce

Sedmihradská (2015, s. 30) uvádí, že příjmy a výdaje územních rozpočtů se dělí na běžné a kapitálové. Většina běžných příjmů a výdajů se každoročně opakuje. Pro dlouhodobě udržitelné hospodaření obce je důležité, aby běžné příjmy dokázaly pokrýt běžné výdaje.

Běžné příjmy se dělí na příjmy daňové a nedaňové. Největší složku příjmů obce, obvykle přibližně dvě třetiny, tvoří daňové příjmy. Patří mezi ně daně sdílené, o které se obec dělí s dalšími subjekty rozpočtové soustavy a jejichž výši nemůže ovlivnit. Druhým typem jsou daně svěřené, které v plné výši putují do rozpočtu obce. Typickým příkladem svěřené daně je daň z nemovitých věcí, jejíž výši může obec ovlivnit stanovením místního koeficientu (Černohorský, 2020, s. 431). Peková (2011, s. 218) uvádí jako další důležitou položku běžných příjmů například přijaté neinvestiční transfery.

Do běžných výdajů Černohorský (2020, s. 432) zahrnuje především financování veřejných statků, které obec poskytuje svým občanům. Peková (2011, s. 218) jako příklady běžných výdajů uvádí veřejné služby, financování policie a hasičů, komunální služby, placené úroky či výdaje na podnikání obce.

Kapitálové příjmy a výdaje vyjadřují, jak obec tvoří či zhodnocuje svůj majetek (Sedmíhradská, 2015, s. 30). Do kapitálových příjmů Peková (2011, s. 219) řadí například příjmy z prodeje majetku, přijaté investiční dotace, nebo příjmy z emise obligací.

Kapitálové výdaje podle Černohorského (2020, s. 432) tvoří obvykle méně než čtvrtinu výdajů obce. Zpravidla mají formu lokálních investic, například do místní infrastruktury. Může se však jednat i o finanční investice prováděné jako využití volných finančních zdrojů.

1.4 Monitoring hospodaření obcí

Ministerstvo financí zavedlo v roce 2008 soustavu informativních a monitorujících ukazatelů (SIMU), které slouží k monitoringu hospodaření obcí. Tyto ukazatele se každoročně vypočítávají a vyhodnocují podle údajů z účetních závěrek obcí a jejich příspěvkových organizací k 31. 12. příslušného roku. Smyslem monitoringu je zajistit, aby obce co nejlépe hospodařily s veřejnými prostředky (Ministerstvo financí České republiky, 2008).

Stěžejní ukazatele hospodaření územních samosprávných celků se nazývají monitorující a od roku 2022 jsou čtyři:

- **Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům** – jedná se o modifikovaný ukazatel zadluženosti používaný ve finanční analýze. Hodnota tohoto ukazatele by neměla přesáhnout 25 %, neboť jinak by obec měla problémy se splácením závazků,
- **Běžná likvidita** – vypočítá se jako podíl oběžných aktiv na krátkodobých závazcích. Aby byla obec vždy schopna uhradit své krátkodobé závazky, stanovilo ministerstvo financí, že hodnota tohoto ukazatele nesmí být nižší než 1 (Profi Press, 2008; Ministerstvo financí České republiky, 2022),
- **Pravidlo rozpočtové odpovědnosti** – vychází z § 17 zákona o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, kdy je stanoveno, že výše dluhu územního samosprávného celku nesmí překročit 60 % průměru příjmů za poslední 4 roky. Pokud by tato hodnota byla překročena, musela by obec uhradit alespoň 5 % z rozdílu mezi svým skutečným dluhem a touto maximální výší (Česko, 2017),
- **Okamžitá likvidita** – zpřesňuje informace o platební schopnosti organizace (Ministerstvo financí České republiky, 2022; Monitor, 2024).

Obce, které překročí všechny monitorující ukazatele současně, jsou považovány za obce s vyšší mírou rizika (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Do SIMU patří ještě ukazatele informativní, jsou to například:

- Běžné výdaje/dluh na obyvatele – vhodné k porovnání mezi obcemi,
- Provozní saldo – mělo by být kladné a nemělo by v čase klesat,
- Krytí dluhu/dluhové služby,
- Dluhová služba celkem – součet úroků a uhrazených splátek dluhopisů a úvěrů,
- Ukazatel dluhové služby v % - podíl dluhové služby celkem a celkových příjmů,
- Finanční stabilita – vyhodnocuje stabilitu a pravidelnost příjmů, čím vyšší je ukazatel, tím větší je nezávislost na mimořádných příjmech,
- Podíl vlastních příjmů na celkových příjmech – čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím méně je obec závislá na transferech (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

2 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

2.1 Cíle a úkoly finanční analýzy

Hlavním úkolem finanční analýzy je vyhodnotit finanční stránku podniku. Finanční analýza má vyhodnotit pozitivní i negativní aspekty finančního hospodaření na základě údajů z minulých období, což podniku pomáhá při rozhodování o zavedení nápravných opatření. Přestože data pro finanční analýzu jsou data z minulosti, poskytuje finanční analýza i důležitý podklad pro rozhodování podniku do budoucna (Knápková et al., 2017, s. 17-19).

Růčková (2021, s. 10) označuje finanční analýzu za nedílnou součást podnikového řízení ve všech vyspělých zemích. Za základní cíl finanční analýzy považuje zajištění finanční stability podniku. Dosažení tohoto cíle lze sledovat pomocí zhodnocení následujících kritérií:

- schopnosti dosahovat zisk a zhodnocovat vložený kapitál,
- zajistit platební schopnost podniku.

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 58) zdůrazňují, že stanovené cíle a úkoly může finanční analýza plnit nejen v podnikatelském prostředí, ale také v rámci veřejné správy. Při vyhodnocování výsledků finanční analýzy je však nutné brát ohled na odlišnosti mezi veřejným a soukromým sektorem. Pro veřejný sektor jsou také stanoveny některé specifické ukazatele a metody.

2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

Základními zdroji dat pro provedení finanční analýzy podniku jsou výkazy účetní závěrky, tedy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha, dále také přehled o peněžních tocích (cash flow) a přehled o změnách ve vlastním kapitálu (Knápková et al., 2017, s. 18).

Kromě účetních výkazů lze pro finanční analýzu použít i další interní data z podniku jako jsou vnitropodnikové směrnice, firemní statistiky, ale také nefinanční informace například o produktivitě práce. Lze také využít informací externích, mezi něž patří zejména různé odvětvové analýzy a statistiky, nebo informace o konkurenci (Růčková, 2021, s. 20).

Higgins et al. (2023, s. 30) upozorňují na to, že finanční výkazy mohou podávat zkreslené údaje, zejména s ohledem na tržní hodnoty. Navzdory tomu však poskytují nejlepší dostupné informace a jsou užitečným výchozím bodem pro finanční analýzu.

Výkazy účetní závěrky pro subjekty veřejné správy mají určité odlišnosti od těch podnikatelských z důvodu odlišných procesů v těchto sférách (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 89). Rozsah a způsob sestavení účetní závěrky pro vybrané účetní jednotky, mezi něž patří i obce, vymezuje vyhláška Ministerstva financí č. 410/2009 Sb. Obsahem této vyhlášky je závazný vzor účetních výkazů pro jednotlivé druhy vybraných účetních jednotek, který musí být při sestavování účetní závěrky vždy dodržen (Česko, 2009).

2.2.1 Rozvaha

Higgins et al. (2023, s. 30) definují rozvahu jako zachycení okamžiku v čase, který vyjadřuje, co společnost vlastní a kolik dluží. Celý výkaz pak spočívá na základní účetní rovnici, tedy aktiva se rovnají pasivům.

Specifickými prvky rozvahy pro územní samosprávné celky jsou například:

- **jmění účetní jednotky a upravující položky** – obsahuje kapitál tvořený vložením či vlastní činností, dále také dotace na pořízení dlouhodobého majetku, příjmy a výdaje rozpočtového hospodaření minulých let, nebo opravy chyb,
- **pohledávky a závazky vůči ústředním či místním vládním institucím** – pohledávky a závazky v podobě grantů, dotací a jiných typů finančních výpomocí vůči institucím jako organizační složky státu nebo kraje či obce (Máče, 2019, s. 541; Otrusinová a Kubíčková, 2011; Česko, 2009).

2.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty zobrazuje výnosy vytvořené za dané období a vynaložené náklady, na základě čehož je vypočten výsledek hospodaření dané instituce jako rozdíl mezi těmito výnosy a náklady (Higgins et al., 2023, s. 30).

Vyhláška č. 410/2009 Sb. stanoví povinnost rozdělovat výnosy, náklady a výsledek hospodaření v rámci běžného i minulého účetního období takto:

- **za hlavní činnost účetní jednotky** – pocházejí z těch činností, pro které byla instituce zřízena,
- **za hospodářskou činnost účetní jednotky** – rozumí se tím činnost vedlejší, doplňková, podnikatelská či jiná (Česko, 2009).

Mezi specifické položky výkazu zisku a ztráty pro vybrané účetní jednotky patří:

- **výnosy z transferů a náklady na transfery** – zde se zachycují transfery mezi účetními jednotkami navzájem, aby bylo možné je následně vyloučit v rámci sestavení konsolidované účetní závěrky za Českou republiku (Máče, 2019, s. 541),
- **výnosy a náklady z daní a poplatků** – protože představují významnou součást hospodaření vybraných účetních jednotek, sledují se jako samostatná kategorie (Máče, 2019, s. 541). Patří sem výnosy a náklady z daní z příjmů, daně z přidané hodnoty, daně z nemovitých věcí a podobně (Otrusinová a Kubíčková, 2011). Výnosy z místních a správních poplatků jsou sledovány v rámci výnosů z běžné činnosti (Česko, 2009).

2.3 Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů

Základem pro horizontální a vertikální analýzu jsou absolutní ukazatele, tedy údaje přímo uvedené v účetních výkazech (Knápková et al., 2017, s. 71).

Horizontální analýza znázorňuje vývoj absolutních ukazatelů v účetních výkazech v čase, umožňuje tak sledovat trend vývoje jednotlivých ukazatelů. Pro optimální využití horizontální analýzy je vhodné mít údaje za delší časové období, což vylepšuje její využitelnost pro rozhodování a řízení (Vodáková et al., 2013, s. 115-116).

Vertikální analýza představuje procentní rozbor jednotlivých položek účetních výkazů, kdy se jednotlivé komponenty porovnávají s celkem, například celkovými aktivy či pasivy. Podnik může zhodnotit, zda ve struktuře majetku převládají dlouhodobá či krátkodobá aktiva, nebo zda převládá vlastní či cizí kapitál na straně pasiv. Vertikální analýza tak poskytuje základ pro podrobnější rozbor jednotlivých položek (Růčková, 2021, s. 49).

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 93) navrhuji využít horizontální a vertikální analýzu i pro kontrolu plnění rozpočtu:

- **s využitím vertikální analýzy:** $\text{skutečné výdaje} / (\text{skutečné výdaje} + \text{rozpočtované výdaje})$,
- **s využitím horizontální analýzy:** $\text{skutečné výdaje} / \text{rozpočtované výdaje}$.

2.4 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele dávají vždy do vzájemného poměru různé položky jednotlivých účetních výkazů (Knápková et al., 2017, s. 87). Podle Vodákové (2013, s. 116) jsou tyto ukazatele populární díky jednoduchosti výpočtu a snadné interpretaci výsledků.

Poměrové ukazatele označuje Máče (2018, s. 421) za základní metodický nástroj finanční analýzy. Dále zdůrazňuje, že mezi položkami, které byly dány v rámci poměrového ukazatele do podílu, musí existovat vzájemná souvislost, aby měly tyto ukazatele stanovenou vypovídací hodnotu.

Vodáková et al. (2013, s. 116) uvádí, že poměrové ukazatele lze rozdělit do různých skupin, mezi něž patří ukazatele v těchto oblastech:

- likvidita,
- zadluženost,
- rentabilita,
- aktivita,
- autarkie.

2.4.1 Ukazatele likvidity

Základním předpokladem fungování každé účetní jednotky je zajištění její trvalé platební schopnosti, tedy zajištění její solventnosti. Likvidita pak představuje schopnost podniku získat prostředky na úhradu závazků (Máče, 2018, s. 426).

Podmínkou solventnosti je udržení dostatečné likvidity podniku. V případě, že podnik nemá dostatek likvidity, omezuje to jeho investiční možnosti a zároveň to přináší riziko vzniku platební neschopnosti, neboť podnik nedokáže hradit své závazky. Ani příliš vysokou likviditu nelze vnímat pozitivně, neboť ta představuje neefektivní vynakládání prostředků do oběžných aktiv (Růčková, 2021, s. 59).

Máče (2018, s. 426) jako další nevýhodu příliš vysoké likvidity uvádí její působení na rentabilitu podniku, kdy přílišná likvidita vede k jejímu snížení.

Základními ukazateli v oblasti likvidity jsou:

- běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva celkem}}{\text{krátkodobé závazky}}$ (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 100)

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát dokáže celkový oběžný majetek podniku pokrýt krátkodobé závazky. Doporučená hodnota pro tento ukazatel je v rozmezí 1,5-2,5 (Knápková et al., 2017, s. 94).

Otrusinová a Kubičková (2011, s. 100) poukazují na to, že ukazatel běžné likvidity vypovídá o schopnosti hradit závazky nejméně, neboť zahrnuje všechny položky oběžných aktiv včetně těch méně likvidních.

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

(Knápková et al., 2017, s. 95)

Pohotová likvidita nezahrnuje nejméně likvidní položku oběžných aktiv (zásoby) a zpřísňuje tak pohled na likviditu podniku. Doporučená hodnota ukazatele v hodnotě 1-1,5 může být použita i pro neziskové organizace (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 102).

- okamžitá likvidita = $\frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$ (Knápková et al., 2017, s. 95)

Okamžitá likvidita představuje nejpřísnější a nejpřesnější pohled na schopnost podniku dostát svým závazkům, jelikož do výpočtu jsou zahrnuta pouze nejlikvidnější aktiva (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 102). Hodnota tohoto ukazatele by se měla blížit číslu 1 (Vodáková et al., 2013, s. 118). Kraftová (2002, str. 115) poukazuje na to, že u municipalit bývá hodnota okamžité likvidity zejména ke konci roku vyšší, což je třeba při vyhodnocování ukazatele brát v úvahu.

Ukazatele běžná a okamžitá likvidita patří mezi ukazatele SIMU sledované státem, jak bylo uvedeno v podkapitole 1.4.

2.4.2 Ukazatele zadluženosti a dluhové služby

Zadluženost vyjadřuje, do jaké míry používá účetní jednotka ke svému financování vlastní zdroje a do jaké míry využívá zdroje cizí. Účetní jednotka by měla používat cizí kapitál, pokud náklady na jeho pořízení v podobě úroků nepřesáhnou výnos spojený s tímto způsobem financování (Máče, 2018, str. 428). S rostoucí výší dluhu požadují věřitelé vyšší úrok, neboť více zadlužený klient pro ně představuje vyšší riziko. Pro každou instituci je tedy podstatné najít optimální poměr mezi cizím a vlastním kapitálem (Vodáková et al., 2013, s. 119-120).

Mezi významné ukazatele v oblasti zadluženosti se řadí:

- celková zadluženost = $\frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$ (Knápková et al., 2017, s. 88)

Doporučená hodnota je 30-60 % (Knápková et al., 2017, s. 88). Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 104) tento ukazatel označují jako ukazatel věřitelského rizika.

- koeficient samofinancování = $\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$ (Čížinská, 2018, s. 206)

Koeficient samofinancování je doplňkem k celkové zadluženosti, kdy představuje podíl vlastních zdrojů na celkových aktivech, součet těchto dvou ukazatelů tedy musí být roven 1 (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 104). Kraftová (2002, s. 44) považuje tento ukazatel za představitele stability firmy.

- ukazatel krytí dluhové služby = $\frac{\text{provozní saldo}}{\text{dluhová služba}}$ (Ministerstvo financí České republiky, 2022).

Krytí dluhové služby vyjadřuje schopnost firmy generovat peněžní prostředky ke splácení závazků. Čítec zlomku, který představuje očekávané cash flow, by měl být vždy vyšší než jmenovatel, který představuje dluh. Hodnota ukazatele nesmí být tedy nikdy nižší než 1, jinak by se podnik ocitl v platební neschopnosti. Vyšší hodnota ukazatele značí více prostoru pro další zadlužení (Vodáková et al., 2013, s. 125).

2.4.3 Ukazatele rentability

Rentabilita poměřuje efektivitu vložených zdrojů a ukazuje jejich schopnost generovat zisk. Ve veřejném sektoru je na rentabilitu pohlíženo odlišně než u podnikatelských subjektů, i zde přesto lze ukazatele ziskovosti použít (Vodáková et al., 2013, s. 125).

Ukazatele rentability jsou pro veřejný sektor vhodné zejména pro doplňkovou činnost, jejímž cílem je dosažení zisku. Obecně lze rentabilitu vypočítat jako porovnání výstupu z dané činnosti ke vloženým prostředkům (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 113).

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 113) dále uvádějí, že u municipalit lze využít i ukazatel tzv. nákladové rentability, který ukazuje efektivnost dané činnosti vzhledem k vynaloženým nákladům:

- rentabilita nákladů = $\frac{\text{hospodářský výsledek}}{\text{náklady na činnost}}$

2.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří to, jak podnik dokáže vložený majetek využívat ke tvorbě tržeb. V oblasti aktivity existují dva druhy ukazatelů. Prvním je doba obratu, která uvádí, za kolik dnů se aktivum přemění na jiný typ majetku. Druhým ukazatelem je obratovost, která vyjadřuje, za jak dlouho se daný majetek vrátí podniku v tržbách (Čižinská, 2018, s. 207).

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 114-115) uvádí jako nejvýznamnější ukazatele v oblasti aktivity pro municipální jednotky tyto:

- poměr doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků =
$$\frac{\frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{výnosy z hlavní činnosti}}}{\frac{\text{závazky}}{\text{provozní náklady}}}$$

Podle Kraftové (2002, s. 122–124) tento ukazatel vyjadřuje soulad mezi dobou splatnosti pohledávek a závazků. U doby obratu pohledávek je cílem dosáhnout co nejnižší hodnoty. Pokud hodnota poměru doby obratu pohledávek a závazků je blízká jedné, znamená to rovnost mezi těmito dobami. Pokud by hodnota ukazatele výrazně přesáhla 1, znamenalo by to, že pohledávky mají delší dobu splatnosti než závazky, a proto by se organizace měla zaměřit na snižování jejich doby splatnosti, a naopak prodlužování doby splatnosti závazků.

- obrat kapitálu =
$$\frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{pasiva}}$$
 (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114)

Otrusinová a Kubíčková (2011, s. 114) uvádí, že tento ukazatel vyjadřuje, jak velká část pasiv se obrátí v ročních výnosech. Knápková et al. (2017, s. 107-108) uvádí, že u ukazatelů obratovosti by měl podnik dosahovat obecně co nejvyšší hodnoty, protože nízké hodnoty značí neefektivní využití zdrojů.

- míra vázanosti aktiv ve výnosech =
$$\frac{\text{stálá aktiva}}{\text{výnosy z hlavní činnosti}}$$
 (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114)

Udává v letech, jak rychle se stálá aktiva obnoví z ročních výnosů. Nižší počet let znamená, že dlouhodobý majetek je intenzivně využíván pro dosažení výnosů (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114). Výrazné zvýšení hodnoty znamená neefektivní využívání majetku, naopak významný pokles může znamenat nedostatečné majetkové vybavení municipální jednotky (Kraftová, 2002, s. 121).

2.4.5 Ukazatel autarkie

Autarkie představuje míru soběstačnosti účetní jednotky. Autarkie může být vypočítána buď na bázi příjmů a výdajů, nebo pomocí nákladů a výnosů. Výnosově nákladová metoda je však vhodnější, protože zohledňuje účetní principy jako je aktuálnost (Kraftová, 2002, s. 101).

Protože cílem hlavní činnosti neziskového subjektu je vyrovnání nákladů a výnosů a nikoli zisk, je autarkie vhodnějším ukazatelem pro posouzení efektivity hlavní činnosti než rentabilita (Otrusinová a Kubíčková, 2011, str. 113).

- autarkie hlavní činnosti =
$$\frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady z hlavní činnosti}} \quad (v \% = x \cdot 100)$$
 (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 112)

Podle Vodákové et. al (2013, s. 128-129) se jedná vhodný ukazatel pro veřejný sektor. Autarkie vyjadřuje, jak je instituce schopna pokrýt náklady z hlavní činnosti z výnosů z této činnosti. Výsledná hodnota by neměla být nižší než 100 %. Autarkie menší než 100 % by totiž znamenala, že výnosy z hlavní činnosti nepokryjí náklady na tuto činnost. K financování by se tak musela použít například činnost doplňková.

2.4.6 Oblast investic

Specifickými ukazateli u municipalit jsou ty v oblasti investic. Pro instituci veřejné správy je nutné mít přehled o majetku, zejména o tom dlouhodobém, a určit případnou potřebu investic. Vhodným ukazatelem pro oblast investic je například koeficient opotřebení dlouhodobého majetku. Tento ukazatel slouží především pro určení potřeby investičních prostředků. Udává, v jaké míře je dlouhodobý majetek opotřebován. Vyšší hodnota tohoto ukazatele pak představuje vyšší potřebu investic (Kraftová, 2002, s. 133-134).

Vzorec pro výpočet koeficientu je uveden u Otrusinové a Kubičkové (2011, s. 116):

- koeficient opotřebení dlouhodobého majetku =
$$\frac{\text{oprávky}}{\text{dlouhodobá aktiva (v pořizovacích cenách)}}$$

3 VÝKONNOST VEŘEJNÉ SPRÁVY

3.1 Definice výkonnosti

Podle Fotra et al. (2020, s. 234-235) lze výkonnost podniku vykládat různě podle toho, z pohledu jakého subjektu je hodnocena. Zatímco vlastníci firmy v podnikatelském sektoru hodnotí výkonnost podle výnosnosti vloženého kapitálu, podle manažera je firma výkonná, pokud prosperuje. Prosperitou se rozumí například stabilita firmy, dostatečná likvidita a rentabilita. Zákazník pak za měřítko výkonnosti považuje kvalitu a rychlost poskytovaných služeb.

Wagner (2009, str. 23) tvrdí, že podle většiny názorů je v konečném důsledku výkonnost chápána jako cesta k dosažení prospěchu. Dále uvádí, že vzhledem k různému chápání výkonnosti pro různé uživatele a typy organizací, je nejvhodnější měřit výkonnost organizace podle toho, jak se přibližuje stanoveným strategickým cílům.

3.2 Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)

Klíčové ukazatele výkonnosti neboli Key Performance Indicators (KPI) představují nejpodstatnější indikátory pokroku směrem k dosažení zamýšlených výsledků. Pomáhají podniku zaměřit se na podstatné ukazatele a slouží jako podklad pro rozhodování o strategii i o operativních činnostech (Strategy Management Group, 2024).

Parmenter (2020, s. 10, 15) popisuje KPI jako nefinanční ukazatele, které jsou často a pravidelně (denně či týdně) měřeny. KPI vychází ze specifické podnikové aktivity a mají na úspěch podniku významný dopad. Jsou také srozumitelné všem zaměstnancům. Týmy zodpovědné za konkrétní ukazatel jej dokážou svým chováním ovlivnit.

Dále Parmenter (2020, s. 26-28) vyvrací některé mýty o KPI a uvádí je na pravou míru. Upozorňuje například na to, že:

- ne všechna měřítka výkonnosti jsou klíčová – KPI nesmí být zaměňována s nepodstatnými ukazateli,
- neplatí, že všechna měřítka jsou vhodná pro každou organizaci a v kterékoli době,
- měření výkonu není snadná disciplína a snadné není ani nalezení odpovídajícího klíčového ukazatele.

3.3 Vybrané metody měření výkonnosti veřejné správy

Vodáková (2016, s. 18) uvádí, že hlavním cílem systémů měření výkonnosti je zajistit, aby organizace dosáhla plánovaných výkonů. Tyto výkony musí vycházet se strategických i operativních cílů podniku. Předmětem měření výkonnosti může být činnost či proces, ale také majetek nebo i zaměstnanec.

V této podkapitole je uvedeno několik vybraných metod měření výkonnosti, které lze využít pro oblast veřejné správy.

3.3.1 Benchmarking a benchlearning

Kerlinová a Tomášková (2014, s. 53) definují podstatu benchmarkingu jako porovnávání činností organizace s jinou, ale srovnatelnou organizací.

Vochozka (2020, s. 139-140) uvádí několik typů benchmarkingu:

- **funkcionální benchmarking** – tento typ benchmarkingu je rozšířený například u nepodnikatelských organizací, jeho základem je porovnání funkcí jedné či více organizačních jednotek,
- **procesní (generický) benchmarking** – v rámci tohoto typu se porovnávají přístupy k vybraných procesů, kdy porovnávání probíhá srovnáváním klíčových čísel mezi subjekty,
- **výkonový benchmarking** – zabývá se otázkami ohledně efektivnosti využívání kapacit podniku a také finanční oblastí, proto je tento typ benchmarkingu významným nástrojem pro finanční řízení.

Dále Vochozka (2020, s. 140-141) zmiňuje ještě benchmarking interní a externí. Interní benchmarking lze využít u větších organizací, kdy se porovnávají jednotlivé organizační jednotky podniku navzájem. Výhodou je dostupnost informací a poznání fungování vlastní organizace. Naproti tomu externí benchmarking vychází z porovnání s jinou organizací a umožňuje se poučit od nejlepších v daném oboru.

Krbová (2017, s. 108-109) zdůrazňuje širokou využitelnost benchmarkingu ve strategickém plánování veřejné správy. Cílem je nalézt takové praktiky, které by posílily výkonnost a konkurenceschopnost daného regionu.

S benchmarkingem je spojen také benchlearning. Benchlearning, jak uvádí Kerlinová a Tomášková (2014, s. 54), se od benchmarkingu liší tím, že jeho podstatou není pouhé

porovnávání. Jde o učení se od ostatních, hledání nejlepších postupů a vyvarování se chyb, kterých se dopustily jiné organizace.

3.3.2 Model EFQM

Model EFQM je model formulovaný Evropskou nadací pro řízení kvality (European Foundation of Quality Management – EFQM). Vznikl již v 90. letech. Základem modelu je zhodnocení veškerých procesů v rámci organizace a využití benchmarkingu pro porovnání se s jinými subjekty. Organizace tak dokáže odhalit své silné a slabé stránky a zaměří se na klíčové oblasti v podniku (Vochozka, 2020, s. 150-151).

V roce 2020 byl představen nový model EFQM, který se oproti původnímu modelu zaměřuje také na řízení změn, inovací a transformací podniku. Fungování modelu EFQM je založeno na 3 otázkách:

- otázka směřování – jaký má organizace účel?
- otázka realizace – jakým způsobem bude tento účel naplněn?
- otázka výsledků – jakých výsledků organizace dosáhla a jakých chce dosáhnout v budoucnu? (Centrum excellence, 2023)

Model EFQM má společné znaky s modelem Balanced Scorecard. Tyto modely mohou být použity společně, kdy model EFQM může být využit pasivně pro uspořádání strategií a cílů, nebo aktivně pro kontrolu výkonnosti jednotlivých oblastí Balanced Scorecard (Duchon a Pavelková, 2011, s. 19).

3.3.3 Model CAF

Model CAF představuje Společný hodnotící rámec (Common Assesment Framework). Byl inspirován modelem EFQM. Model CAF byl vytvořen jako speciální nástroj pro veřejný sektor. Slouží k sebehodnocení organizace, obvykle skupinou 7-15 zaměstnanců. Účelem je podrobně zhodnotit výsledky organizace a poskytnout pohled na její interní fungování (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 50).

Hodnocení probíhá pomocí 9 kritérií a 28 subkritérií, přičemž organizace si může jednotlivá kritéria upravit, aby odpovídala jejím potřebám (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 50). Prvních 5 kritérií vychází z předpokladů organizací – z toho, jak organizace plní stanovené úkoly. Ostatní kritéria slouží ke zhodnocení výsledků organizace. V modelu CAF jde především o vyhodnocení schopnosti dosáhnout stanovených cílů (Duchon a Pavelková, 2011, s. 23).

Zatímco Kerlinová a Tomášková (2014, s. 52) uvádí mezi příklady přínosů modelu CAF zapojení pracovníku do procesu zlepšování se a zaměření činností tam, kde je to potřeba, Duchoň a Pavelková (2011, s. 25) upozorňují na slabé stránky modelu. Ty spočívají zejména v subjektivních faktorech, jako je neefektivně provedené sebehodnocení odpovědnými osobami.

3.3.4 Balanced Scorecard

Tento koncept je popsán v následující kapitole.

4 BALANCED SCORECARD

4.1 Charakteristika a využití Balanced Scorecard

Metodu Balanced Scorecard (BSC) vytvořili Robert S. Kaplan a David P. Norton. Důvodem pro tvorbu modelu bylo zjištění, že firmy mají problém propojit strategii s plněním operativních úkolů. Strategie tak nemůže být dostatečně realizována ve všech oblastech podniku. Přestože původně byl koncept určen pro soukromý sektor, Kaplan a Norton jej doporučují využívat i ve veřejné správě (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 54).

Sami autoři Kaplan a Norton (2007, s. 28) uvádí, že je možné BSC využít například pro:

- vyjasnění strategie podniku,
- komunikaci strategie v rámci celého podniku,
- sladění cílů jednotlivých oddělení podniku se strategií podniku jako celku,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a rozpočty.

Krbová (2017, s. 106-108) uvádí, že v každé perspektivě BSC by měly být stanoveny tři až čtyři relevantní a jasně formulované strategické cíle. Tyto cíle jsou upřesněny pomocí měřítek ve formě KPI. Tato měřítka je nutné pravidelně kontrolovat a zavádět opatření při výskytu odchylek od stanovených hodnot.

4.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Metoda BSC má za úkol převést vizi a strategii organizace do čtyř perspektiv a vytvořit v rámci těchto perspektiv jednotný soubor měřítek výkonnosti. V těchto perspektivách je dosaženo rovnováhy hned v několika oblastech. V první řadě se jedná se o vytvoření rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli organizace. Dále se jedná o rovnováhu mezi výsledky z minulosti a měřítka hybných sil výkonnosti do budoucna (Vochozka, 2020, str. 146).

Vysušil (2004, s. 19-20) uvádí, že každá ze čtyř perspektiv musí mít vyjasněny cíle pro tuto oblast. Tyto cíle musí mít stanovená číselná měřítka, pomocí kterých mohou být kontrolovány. Dále se musí zpracovat soubor opatření, kterými se těchto cílů dosáhne. V každé oblasti také musí být využito iniciativy zaměstnanců, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Čtyři perspektivy zavedené Kaplanem a Nortonem (2007, str. 45) jsou:

- finanční,

- zákaznická,
- interních procesů,
- učení se a růstu.



Obrázek 1 Perspektivy BSC (Vochozka, 2020, s. 147)

Na obrázku č. 1 lze vidět rozdělení jednotlivých perspektiv BSC, jejich vzájemnou návaznost a otázky, které si organizace při tvorbě jednotlivých perspektiv pokládá.

4.2.1 Finanční perspektiva

Kaplan a Norton (2007, s. 48) označují finanční perspektivu jako ohnisko, do kterého mají směřovat cíle a měřítka všech ostatních perspektiv, neboť nastavená měřítka v jednotlivých perspektivách by měla vést k růstu finanční výkonnosti podniku. Růčková (2021, s. 111) považuje ve finanční oblasti za základní cíle zvyšování obratu, snižování nákladů a co nejefektivnější využití zdrojů. Tyto cíle však vždy musí vycházet z potřeb dané organizace a daného odvětví.

Kerlinová a Tomášková (2014, s. 55) upozorňují na to, že finanční perspektiva nemá pro instituce veřejné správy tak důležitou roli jako je tomu pro podnikatele. V této oblasti je pro veřejnou správu podstatná zejména nákladová efektivnost a tvorba co nejvyšší hodnoty poskytovaných veřejných statků zákazníkovi.

Hlavním cílem veřejného sektoru, na rozdíl od toho podnikatelského, není maximalizace zisku, ani růst finanční hodnoty. Přesto jsou vhodně zvolené finanční ukazatele i ve veřejné správě důležitým prvkem. Určitým kritériem při stanovení měřítek ve finanční oblasti

představují principy hospodaření veřejné správy 3E. Zároveň je nutné dbát na to, aby zvolené ukazatele byly takové, které může management na dané úrovni hierarchie organizace skutečně ovlivnit. Jednotlivé obce mají dle své velikosti různě složitou organizační strukturu, je tedy potřeba na ni brát ohled při stanovení měřítek (Vodáková, 2016, str. 84-88).

Z hlediska výkonnosti veřejné správy jsou velice oblíbené nákladové ukazatele jako mzdová náročnost či provozní a majetková nákladovost. Pro sestavení BSC je však vhodné doplnit nákladové ukazatele i o ukazatele z jiných oblastí, jako jsou zadluženost či likvidita, podle potřeb konkrétního subjektu. Ukazatele ve finanční perspektivě by měly umožnit stanovit, jestli má organizace k dispozici dostatek zdrojů pro naplnění svých cílů a zda při vynakládání zdrojů postupuje efektivně a hospodárně (Vodáková, 2016, str. 91-96).

4.2.2 Zákaznická perspektiva

Základem zákaznické perspektivy je identifikace skupiny zákazníku, na kterou se podnik zaměří. Základními ukazateli v této oblasti jsou ziskovost zákazníků, loajalita a spokojenost zákazníků, nebo získávání nových zákazníků. Zejména spokojenost zákazníků je pak důležitým ukazatelem, který ovlivňuje nejen udržení stávajících klientů, ale i získání těch nových (Kaplan a Norton, 2007, s. 61-79).

Na rozdíl od soukromého sektoru je v sektoru veřejném právě zákaznická oblast tou stěžejní a určující. Finanční oblast je pro instituce veřejného sektoru spíše omezující. Je to právě zákaznická oblast, která umožňuje formulovat dlouhodobé cíle organizace veřejné správy a ovlivňuje její existenci. Odlišná je zde také osoba zákazníka. U obcí jsou zákazníky zpravidla její občané, neboť oni jsou ti, pro něž je činnost obce podstatná. Měřítka v zákaznické perspektivě lze rozdělit na měřítka:

- přístupu – měří, zda je pro zákazníka jednoduché využít služby veřejného sektoru, zda jsou pro něj přístupné,
- času – např. jak dlouho v průměru trvá vyřídit žádost,
- výběru – zda nabídka služeb odpovídá poptávce, měří se mírou spokojenosti zákazníků,
- efektivnosti – např. kolik prostředků organizace ušetřila při zavedení určitých opatření (Vodáková, 2016, s. 71-81).

4.2.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů má především podpůrnou funkci pro oblast zákaznickou a finanční. V rámci této perspektivy by měly být vytvořeny podnikové procesy, které zajistí naplnění cílů oblasti zákaznické a finanční. U perspektivy interních procesů lze použít celou škálu měřítek finančních i nefinančních, kvantitativních a kvalitativních (Vodáková, 2016, s. 106).

Duchoň a Pavelková (2011, s. 13) uvádí, že podnikové procesy je třeba řídit tím způsobem, aby výstup odpovídal požadavkům cílového zákazníka a zároveň byl uskutečněn co nejehospodárněji, tedy s co nejlepším poměrem výstup/vstup. Pro efektivní řízení interních procesů je podstatné brát v úvahu tři nejdůležitější parametry – měření nákladů, kvalita procesů a doba cyklu.

Vysušil (2004, s. 61-63) definuje důležité předpoklady pro řízení procesů v podniku. Prvním předpokladem je, že proces je soubor na sebe navazujících činností. Další předpoklad je, že proces musí být hodnotový – plynule sleduje tvorbu hodnot v podniku.

4.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva se zaměřuje na zaměstnance a informační systém organizace a souvisí s jejich schopností zvládat běžnou činnost v rámci organizace, ale také se schopností přizpůsobit se změnám. Důraz se zde klade především na kvalifikaci pracovníků a jejich motivaci a na schopnost informačního systému poskytovat včasné a přesné informace (Kerlinová a Tomášková, 2014, s. 56).

V rámci perspektivy učení se a růstu by tedy organizace měla propojit tři oblasti:

- lidské zdroje – zde se zaměřit na rozvoj strategických kompetencí zaměstnanců a udržení nejlepších talentů,
- informační technologie – ty by měly být využívány tak, aby podporovaly podnikovou strategii,
- organizační kultura – měla by se zaměřovat na zákazníka a vést podnik k úspěchu (Kopecka, 2015).

Jak uvádí Vodáková (2016, s. 113), kompetentní pracovní síla, technologie a vhodné interní prostředí jsou těmi nejdůležitějšími faktory, které ovlivňují výkonnost organizace a přispívají k dosahování cílů zákaznické i finanční perspektivy.

4.3 Východiska konceptu Balanced Scorecard

Metoda BSC vychází ze strategie podniku (Krbová, 2017, s. 105). V této podkapitole jsou tedy jako východiska BSC definována strategie a strategické mapy.

4.3.1 Strategie veřejného sektoru

Využívání různých konceptů ze soukromého sektoru umožnilo sektoru veřejnému, aby dosahoval vyšší kvality a efektivnosti při plnění stanovených cílů. A tak se strategické řízení stalo neoddelitelnou součástí veřejné správy (Krbová, 2017, s. 27).

Základem strategie pro všechny organizace je definovat misi – důvod, proč organizace existuje (Wiraeus a Creelman, 2009, s. 28). Co se týká strategie institucí veřejné správy, Mulgan (2009, s. 19) ji definuje jako systematické využití veřejných zdrojů orgány veřejného sektoru za účelem dosažení veřejných cílů. Cílem orgánu veřejné moci je tedy sloužit veřejnému zájmu.

Nezbytnou součástí strategického řízení je strategické plánování, které umožňuje na základě rozvojových problémů stanovit dlouhodobé cíle a navrhnout cesty k jejich dosažení (Krbová, 2017, s. 27). Při stanovování strategických cílů je důležité, aby tyto cíle nebyly zaměřeny pouze krátkodobě, neboť pak organizace nebude schopna dělat správná rozhodnutí, které povedou k jejímu dlouhodobému úspěchu (Wiraeus a Creelman, 2009, s. 27).

Jak Krbová (2017, s. 33) dále uvádí, do strategického plánování veřejného sektoru by měly být zapojeny různé skupiny jako obyvatelstvo či podniky, aby se podílely na řešení problémů. Kadeřábková a Peková (2012, s.126-127) vymezují jako podstatný prvek strategického plánování veřejného sektoru programování, což znamená přípravu a realizaci víceletých programů. V rámci programového plánování se obvykle vytváří pracovní skupiny, které se podílí na formulování strategických záměrů a na řízení a kontrole plnění akčních plánů.

4.3.2 Strategické mapy

Každou strategii je nutné formulovat jednoduše, přehledně a srozumitelně, aby mohla být naplněna. Vhodným způsobem vyjádření strategie je tvorba strategické mapy (Krbová, 2017, s. 105).

Kaplan a Norton (2004, s. 30-32) vysvětlují podobu strategické mapy pro Balanced Scorecard, kdy jednotlivé stupně mapy jsou rozděleny podle perspektiv BSC. Cíle ve všech čtyřech perspektivách BSC jsou vzájemně propojené řetězci příčin a následků. Finanční cíle mohou být naplněny jen tehdy, pokud jsou uspokojeni zákazníci. Interní procesy v podniku pak zajišťují ono uspokojení zákazníků. Základ strategie tvoří perspektiva učení se a růstu, která by měla být nastavena tak, aby zajišťovala optimální fungování podnikových procesů. Strategická mapa pro BSC se tedy celá odvíjí od tohoto řetězce příčin a důsledků mezi jednotlivými perspektivami. Díky tvorbě strategické mapy si organizace dokáže ujasnit, jak a pro koho bude tvořit hodnotu.

4.4 Implementace Balanced Scorecard

Podle zkušeností autorů BSC Kaplana a Nortona (2007, str. 259-260) trvá projekt BSC typicky zhruba 16 týdnů. Samotný architekt projektu je na něm zaměstnán nejvíce asi do konce 6. týdne, poté odpovědnost za dokončení vývoje projektu a následnou implementaci přebírá vrcholový management.

Duchoň a Pavelková (2011, str. 58.) vymezují podmínky, které musí být splněny pro úspěšnou implementaci BSC do organizace:

- vrcholový management má vůli k zavedení BSC,
- musí existovat procesy a procesní řízení,
- implementace musí být zpracována jako projekt,
- zavádění BSC musí být komunikováno se všemi pracovníky i dalšími zainteresovanými stranami a veřejností,
- pracovníci musí být řádně proškoleni,
- pracovníci jsou v rámci systému motivováni,
- je zajištění organizační a technické zabezpečení pro podporu BSC.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ MĚSTA UHERSKÉ HRADIŠTĚ

5.1 Základní informace o městě

Uherské Hradiště je město nacházející se na jihovýchodní Moravě ve Zlínském kraji. Jedná se o obec s rozšířenou působností a okresní město, v jehož správním obvodu žije přes 90 tisíc lidí. Město se skládá celkem ze 7 částí, kterými jsou:

- Uherské Hradiště – centrum,
- Mařatice,
- Míkovice,
- Sady,
- Vésky,
- Rybárny,
- Jarošov.

Téměř 80 % obyvatelstva žije v samotném Uherském Hradišti nebo v Mařaticích. Do roku 1990 byly součástí Uherského Hradiště také dvě menší sousední města – Staré Město a Kunovice. I po jejich osamostatnění však tyto tři celky fungují jako vzájemně integrované trojměstí. Poloha Uherského Hradiště právě mezi Kunovicemi a Starým Městem zvyšuje atraktivitu města pro bydlení, obchod i kulturu (Uherské Hradiště, 2024).

Ke konci roku 2023 mělo Uherské Hradiště 24 812 obyvatel. O pět let dříve, ke konci roku 2018, to bylo 25 215 obyvatel a o deset let dříve, v roce 2013, mělo město 25 343 obyvatel (Monitor, 2024). V průběhu posledních deseti let tedy lze sledovat mírný pokles počtu obyvatel města.

Co se týče geografického hlediska, město leží na dolním toku řeky Moravy a vyznačuje se vysokým podílem povrchových vod. Ve městě je proto zvýšené riziko vzniku povodní, pro tyto případy má však město na svých stránkách zveřejněný povodňový plán (Uherské Hradiště, 2024).

5.2 Orgány města

V čele Uherského Hradiště stojí v roce 2024 starosta Ing. Stanislav Blaha, jehož oblastmi zájmu jsou především územní plánování a rozvoj města, doprava a městská policie. Vedle něj má město také tři místostarosty, z nichž každý odpovídá za rozdílné oblasti města:

- místostarostka Ing. Marcela Čechová – oblast financí, investic, kultury a sportu,

- místostarosta Ing. Čestmír Bouda – oblast sociální, životního prostředí a informatiky,
- místostarostka Bc. Pavlína Jagošová – oblast majetku, architektury a cestovního ruchu.

Zastupitelstvo města se skládá z 27 členů. Schází se podle potřeby, nejméně však jednou za 3 měsíce. Zastupitelstvo města zřizuje další dva orgány, a to kontrolní a finanční výbor. Těmto výborům vždy předsedá vybraný člen zastupitelstva (Uherské Hradiště, 2024). Rada města, působící v rámci samostatné působnosti, má celkem 9 členů (Uherské Hradiště, 2024).

5.3 Kultura a sport



Obrázek 2 Logo města Uherské Hradiště (Uherské Hradiště, 2024)

Město Uherské Hradiště, jakožto centrum regionu Slovácko, je známé pod přezdívkou „Srdce Slovácka“. Důležitou součástí města je folklór v oblasti hudby i tanců, reprezentovaný například souborem Hradišť’an. Ve městě se pravidelně pořádá řada významných kulturních akcí, jako jsou Slovácké slavnosti vína a otevřených památek, tradiční jarmarky, gastrofestival či žehnání svatomartinský vín. Mezi nejvýznamnější akce patří Letní filmová škola, která je filmovým festivalem konaným každoročně v průběhu letních prázdnin. Tento festival pravidelně navštěvují významní herci a režiséři (Uherské Hradiště, 2024).

Kromě těch kulturních se ve městě pořádá i řada sportovních akcí, jako festival Slovácké léto nebo Slovácký běh. Ve městě se také nachází řada sportovišť, aquapark i fotbalový a zimní stadion (Uherské Hradiště, 2024).

5.4 Občanská vybavenost města

Ve městě lze nalézt různorodé instituce působící v oblastech školství, kultury, zdravotnictví i obchodu.

V oblasti zdravotnictví je důležité zmínit Uherskohradišťskou nemocnici, která je jednou z největších v Česku. Nemocnice zajišťuje zdravotní péči pro celý region, ale mnohé její aktivity mají též nadregionální charakter (Uherskohradišťská nemocnice, 2024).

Ve městě se nachází také několik mateřských a základních škol, které město zřizuje jako příspěvkové organizace, dále několik středních škol. Sídlí zde i jedna z fakult Univerzity Tomáše Bati (Uherské Hradiště, 2024).

Celkově město zřizuje 15 příspěvkových organizací:

- 6 základních škol,
- mateřskou školu
- Dům dětí a mládeže,
- Sportoviště města,
- Aquapark,
- Senior centrum,
- Slovácké divadlo,
- Městská kina,
- Knihovnu Bedřicha Beneše Buchlovana,
- Klub kultury (Monitor, 2024).

6 ANALÝZA ROZPOČTOVÉHO HOSPODAŘENÍ MĚSTA

Rozpočtové hospodaření je jednou ze základních činností každé obce. Tato kapitola se zabývá zhodnocením vývoje a složení příjmů a výdajů Uherského Hradiště v letech 2019-2023.

Tabulka 1 Rozpočtované příjmy, výdaje a saldo města Uherské Hradiště v letech 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy (rozpočet)	727 661	685 565	726 461	839 797	904 040
Výdaje (rozpočet)	791 345	778 452	713 689	803 107	941 815
Saldo (rozpočet)	-63 684	-92 887	12 772	36 690	-37 775

Tabulka 2 Skutečné příjmy, výdaje a saldo města Uherské Hradiště v letech 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy (skutečnost)	744 937	712 514	748 899	857 925	906 407
Výdaje (skutečnost)	716 213	684 406	650 915	759 297	884 985
Saldo (skutečnost)	28 724	28 108	97 984	98 629	21 422

Tabulky č. 1 a 2 zobrazují vývoj příjmů, výdajů a salda města v letech 2019-2023. Rozpočtované příjmy, výdaje a saldo představují plánované položky rozpočtu ve stavu po změnách jednotlivými rozpočtovými opatřeními. Skutečné položky vyjadřují skutečně získané příjmy a vynaložené výdaje v daném roce.

Ve všech sledovaných letech bylo skutečně dosažené saldo rozpočtu vyšší než plánované. V letech 2019, 2020 a 2023 město plánovalo deficit, ovšem nakonec dosáhlo přebytku. Důvodem je, že ve všech letech byly skutečné příjmy vyšší než plánované, a skutečné výdaje zase nižší.

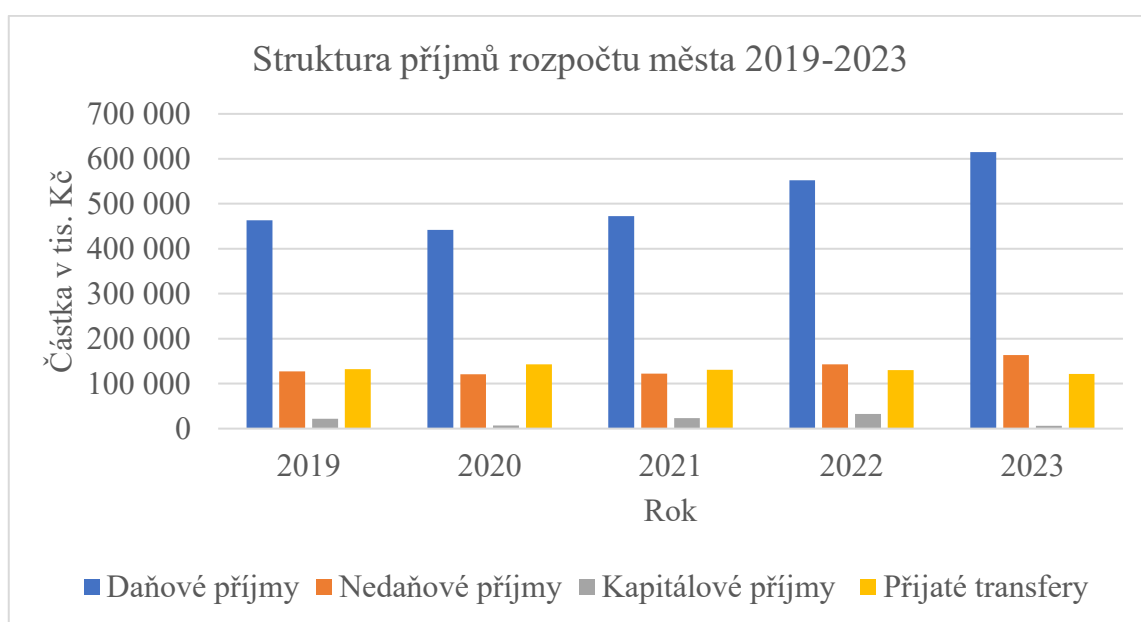
Skutečné příjmy převýšily plánované příjmy v jednotlivých letech vždy přibližně o 20 000 tis. Kč. Výjimkou je rok 2020, kdy skutečné příjmy byly oproti plánovaným vyšší o cca 26 000 tis. Kč. Důvodem byly vyšší daňové příjmy, než město plánovalo. Vzhledem k tomu, že se jedná o rok zasažený pandemií covidu, lze to považovat za skutečně dobrý výsledek. Naopak nejmenší rozdíl mezi skutečnými a rozpočtovanými příjmy nastal v roce 2023, kdy ty skutečné převýšily plánované jen zhruba o 2 400 tis. Kč.

V pandemickém roce 2020 byl také největší rozdíl mezi skutečnými a plánovanými výdaji, téměř 100 000 tis. Kč. Druhý největší rozdíl byl cca 75 000 tis. Kč v roce 2019.

Jak vyplývá z interních dokumentů, příjmy a výdaje v letech 2020-2021 byly příjmy často podhodnoceny a výdaje nadhodnoceny v důsledku zohlednění negativního vlivu covidové pandemie. V rámci rozpočtových opatření však byly postupně upravovány.

6.1 Příjmy města Uherské Hradiště

Výše příjmů města se během posledních let postupně zvyšuje. V roce 2023 výše příjmů přesáhla 900 000 tis. Kč, zatímco v roce 2019 byly příjmy jen necelých 750 000 tis. Kč. Nárůst příjmů od roku 2022 lze přičítat do značné míry i konci pandemie covidu a návratu k běžnému režimu.



Graf 1 Struktura příjmů 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

V grafu č. 1 je vyjádřena struktura příjmů města. Ve všech sledovaných letech tvořily více než 60 % všech příjmů daňové příjmy, což je pro obce typické. Přibližně třetinu příjmů pak představovaly nedaňové příjmy a přijaté transfery, obě tyto položky byly ve sledovaných letech zhruba ve stejné výši. Kapitálové příjmy za všechny roky tvořily nejvýše 3 % všech příjmů.

6.1.1 Daňové příjmy

Tabulka 3 Struktura daňových příjmů 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Daně z příjmů	214 130	193 971	195 815	229 575	280 994
Daň z přidané hodnoty	178 525	176 243	204 828	237 489	248 185
Daň z nemovitých věcí	28 878	33 160	29 408	30 470	30 259
Ostatní daně a poplatky	41 983	38 373	42 349	54 509	55 892
CELKEM	463 516	441 747	472 400	552 043	615 330

Jak již bylo uvedeno, právě daňové příjmy představují největší část příjmů města. Daňové příjmy se skládají z daní vybíraných městem. Největší část těchto příjmů představují daně z příjmů a daň z přidané hodnoty. Jejich podíl na daňových příjmech se ve všech letech pohybuje okolo 85 %. Daně z příjmů právnických a fyzických osob jsou hlavním daňovým příjmem města. V letech 2021 a 2022 je však předčila daň z přidané hodnoty, což bylo způsobeno jednak utlumením podnikatelských aktivit vlivem covidu a recesí ekonomiky a jednak také změnou způsobu výpočtu daně z příjmů fyzických osob a rozpočtového určení daní, což nastalo v roce 2021. Jednalo se tedy o dočasný výkyv. V roce 2023 si již lze povšimnout výrazného zvýšení u daní z příjmů, kdy největší růst nastal u daně z příjmu právnických osob.

Nejnižší podíl na daňových příjmech má naopak daň z nemovitých věcí, její výše je ve všech letech stabilní kolem 30 000 tis. Kč. Do položky ostatní daně patří místní a správní poplatky, nejvýznamnější položkou jsou zde však daně z technických a hazardních her. Významný podíl této položky v příjmech města souvisí s tím, že velký provozovatel hazardních her, společnosti SYNOT TIP, a. s., má sídlo v Uherském Hradišti. K velkému nárůstu u daně z technických her došlo v posledních dvou sledovaných letech.

6.1.2 Nedaňové příjmy

Tabulka 4 Nedaňové příjmy 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy z vlastní činnosti	102 916	96 730	98 364	119 297	138 069
Přijaté splátky půjčených prostředků	8 326	8 071	8 010	8 325	8 107
Přijaté sankční platby a vratky transferů	6 945	10 395	7 860	8 303	8 550
Ostatní nedaňové příjmy	9 068	5 931	7 689	7 033	8 736
CELKEM	127 255	121 127	121 923	142 958	163 462

Rozhodující položkou nedaňových příjmů jsou příjmy z vlastní činnosti. Jejich hodnota pouze v letech 2020 a 2021 klesla pod 100 000 tis. Kč, což lze přičítat vlivu pandemie. Největší příjmy v této oblasti má město z pronájmu majetku, ty byly v letech 2019-2022 ve výši přibližně 50 mil. Kč. V roce 2023 tato částka vzrostla nad 60 milionů, což souvisí s rostoucí cenou nájemného. Příjmy z pronájmu plynou především z pronajímání nemovitých věcí. Jedná se například o kulturní památky, vodovody, kanalizace, sportovní halu, či pozemky jako např. Kněžpolský les. Příjmy z pronájmu movitých věcí tvoří pouze zanedbatelnou položku. Příjmy z poskytování vlastních služeb a výrobků dosahují ve sledovaných letech hodnot přes 30 milionů Kč. Položka příjmů z vlastní činnosti, u které došlo ve sledovaném období k výrazným změnám, jsou příjmy z finančního majetku. Ty se mezi lety 2021 a 2022 zvýšily z 1,4 mil. Kč na 14 mil. Kč, kdy příčinou bylo investování volných peněžních prostředků v kombinaci se zvýšenými úrokovými sazbami v ekonomice. V roce 2023 částka přijatých úroků vzrostla dokonce na 19 mil. Kč a přispěla tak k celkovému růstu příjmů z vlastní činnosti.

Přijaté splátky peněžních prostředků byly ve všech sledovaných letech na přibližně stejné úrovni. U přijatých sankčních plateb a ostatních nedaňových příjmů lze sledovat nejvyšší výkyv v roce 2020, což lze přičíst výkyvu hospodaření v době pandemie.

6.1.3 Kapitálové příjmy

Tabulka 5 Kapitálové příjmy 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Příjmy z prodeje dlouhodobého majetku	17 569	6 872	23 312	30 978	5 944
Ostatní kapitálové příjmy	4 167	95	300	1 650	0
CELKEM	21 736	6 967	23 612	32 628	5 944

Kapitálové příjmy ve sledovaných letech vykazovaly značné výkyvy, což je ale vzhledem k povaze těchto příjmů pochopitelné. Kromě pandemického roku 2020 došlo k výraznému snížení prodeje majetku i v roce 2023, kdy příjem z prodaného dlouhodobého majetku byl dokonce nejnižší za posledních pět let a město neobdrželo žádný další kapitálový příjem. Naopak nejvyšší příjmy z prodeje majetku mělo město v letech 2021 a 2022. V roce 2021 byly vysoké příjmy způsobeny prodejem pozemků v částce 14,5 mil. a bytového domu Štěpnická v částce 6 mil. Kč. V roce 2022 pak došlo k prodeji bytů a také bytového domu za 15 mil. Kč a dále k prodeji pozemků ve výši 15 mil. Kč.

Položku ostatní kapitálové příjmy tvoří zejména přijaté dary na pořízení dlouhodobého majetku. Vliv města na tuto položku je tedy omezený.

6.1.4 Přijaté transfery

Tabulka 6 Přijaté transfery 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Investiční přijaté transfery	32 396	12 344	16 777	25 959	1 320
Neinvestiční transfery	100 035	130 329	114 186	104 338	120 350
CELKEM	132 431	142 673	130 963	130 297	121 670

Z přijatých transferů převažují ty na běžný provoz, které jsou dotovány především ze státního rozpočtu. Nejvíce neinvestičních transferů bylo přijato v letech 2020 a 2021, kdy zároveň významně poklesly transfery investiční. To lze spojit s pandemií covidu, neboť obce tehdy potřebovaly více podpory.

Investiční transfery tvoří vždy menší složku přijatých transferů. Značný pokles u nich nastal v roce 2023, kdy byla jejich výše pouze 1 320 tis. Kč, z čehož 1 200 tis. Kč pocházelo z rozpočtů kraje.

6.2 Výdaje

Tabulka 7 Výdaje města 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Běžné výdaje	552 811	548 214	572 194	641 668	682 020
Kapitálové výdaje	163 402	136 192	78 721	117 629	202 965
CELKEM	716 213	684 406	650 915	759 297	884 985

Výdaje města během sledovaného období vzrostly, a to jak běžné, tak kapitálové. K jejich snížení došlo pouze v letech nejvíce zasažených pandemií. Rostoucí výdaje lze obecně připisat i růstu cenové hladiny v ekonomice. Běžné i kapitálové výdaje jsou v následujících podkapitolách více rozebrány.

6.2.1 Běžné výdaje

Největšími běžnými výdaji obce jsou výdaje na běžné, neinvestiční nákupy, poskytnuté neinvestiční transfery a výdaje na platy.

Největší část výdajů město vynakládá na neinvestiční nákupy, z nichž podstatnou část tvoří nákup služeb, na což se ročně vynakládá přes 100 mil. Kč. Významné jsou také výdaje na opravy a udržování. Jejich výše v jednotlivých letech kolísá, kdy nejnižší byly tyto výdaje v roce 2020 (36 000 tis. Kč) a nejvyšší v roce 2022 (66 000 tis. Kč). Dalšími vysokými a nezbytnými výdaji města jsou výdaje na vodu, paliva a energie, které zaznamenaly výraznější nárůst v roce 2023, což lze přičíst rostoucím cenám těchto komodit. V tomto roce došlo také k nárůstu výdajů na platy, a to o 11 mil. Kč.

Z neinvestičních transferů tvoří největší část příspěvky pro zřízené příspěvkové organizace. Ty byly ročně kolem 120 mil. Kč, v roce 2023 se ale zvýšily na téměř 150 mil.

6.2.2 Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje tvoří ve všech sledovaných letech téměř ze 100 % výdaje na pořízení dlouhodobého majetku. Jejich hodnota značně kolísá dle investičních záměrů města. Nejvyšší kapitálové výdaje město vynaložilo v roce 2023, kdy 178 mil. Kč bylo investováno do staveb.

Zajímavé je srovnání kapitálových výdajů s kapitálovými příjmy, kdy v roce, kdy byly tyto výdaje nejvyšší, byly zároveň nejnižší kapitálové příjmy i přijaté investiční transfery. Lze to vysvětlit časovým nesouladem mezi účtováním přijetí transferů a provedením investičních akcí. Město bylo v daném roce zaměřeno na víceleté investice (například rekonstrukci základní školy) a transfery budou vyúčtovány až zpětně.

6.3 Saldo běžného rozpočtu

Tabulka 8 Saldo běžného rozpočtu 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Běžné příjmy	690 806	693 203	708 509	799 339	899 142
Běžné výdaje	552 811	548 214	572 194	641 668	682 020
Saldo běžného rozpočtu	137 995	144 989	136 315	157 671	218 443
Plán. hodnota provozního přebytku	20,00 %	16,65 %	18,44 %	22,73 %	24,97 %
Provozní přebytek hospodaření	28,20 %	26,66 %	25,93 %	29,16 %	29,72 %

V tabulce č. 8 je uveden vývoj salda běžných příjmů a výdajů v jednotlivých letech. Do běžných příjmů se řadí příjmy daňové, nedaňové a neinvestiční transfery. Z výsledku je patrné, že město dokáže z běžných příjmů snadno pokrýt své běžné výdaje, což je pozitivní. Město dokázalo z příjmů ze své běžné činnosti tuto činnost uhradit, přičemž ještě ve všech letech tvořilo přebytky. V roce 2023 město dosáhlo absolutně nejvyššího přebytku, k čemuž přispěl zejména výrazný nárůst běžných příjmů.

Město sleduje každoročně svůj provozní přebytek hospodaření. Tento ukazatel je nastaven jako závazný ukazatel pro radu města. Jedná se o modifikované saldo běžného rozpočtu, které je očištěné o úroky z úvěru, opravy majetku a nespecifikované rezervy. Ukazatel představuje tento očištěný přebytek rozpočtu v procentech, kdy jeho minimální hodnota je stanovena na 8 %. Kromě toho je také stanovena plánovaná hodnota, které chce město dosáhnout. Ve všech sledovaných letech se městu povedlo dodržet plánovanou hodnotu této veličiny, a ještě ji překročit, což lze považovat za dobrý výsledek.

6.4 Vybrané ukazatele SIMU v oblasti rozpočtů

Pro doplnění této kapitoly je vybráno několik ukazatelů SIMU, které se týkají rozpočtu obce, a to podle nejaktuálnější údajů ze serveru Monitor (ke konci roku 2022). Ukazatele dosáhly následujících hodnot:

- Finanční stabilita = 0,93

Hodnota tohoto ukazatele je vysoká, což znamená, že hospodaření města je značně nezávislé na mimořádných (např. kapitálových) příjmech a tyto výjimečné příjmy nejsou významnou složkou jejich příjmů. To odpovídá poznatkům z předchozí analýzy.

- Podíl vlastních příjmů na celkových příjmech = 0,85

Tento ukazatel vyjadřuje nezávislost města na transferech. Podle dosažené hodnoty je město na transferech poměrně nezávislé a velká část jeho příjmů pochází z vlastní činnosti.

- Podíl investičních transferů na kapitálových výdajích = 0,22

Podle tohoto ukazatele město hradí pouze pětinu z kapitálových výdajů pomocí investičních transferů. Přestože tento stav vyjadřuje nezávislost města na transferech, při větších investičních akcích by se město mohlo pokusit svou aktivitou zvýšit příjem investičních transferů, aby při hrazení investic nebylo závislé na vývoji běžných příjmů.

6.5 Zhodnocení rozpočtového hospodaření města

Z předchozích rozborů lze vyhodnotit rozpočtové hospodaření města pozitivně. Město ve všech analyzovaných letech dosáhlo kladného provozního salda a splnilo stanovené hodnoty ukazatele provozního přebytku. Město je nezávislé na mimořádných příjmech i transferech a většina jeho příjmů se skládá z běžné a pravidelné činnosti. V posledních letech příjmy města vzrostly díky zvýšení cen pronájmu a vydařeným finančním investicím, ale i díky zvýšení některých daňových příjmů a odeznění problémů spojených s pandemií covidu. Kromě růstu příjmů se však zvýšily také výdaje města.

V oblasti kapitálových výdajů je situace města kolísavá, což ale souvisí s investičními akcemi města. Uskutečněné investice město hradí z velké části z běžných příjmů a méně již z příjmů kapitálových a z transferů.

7 FINANČNÍ ANALÝZA MĚSTA

7.1 Analýza rozvahových položek

7.1.1 Horizontální a vertikální aktiv

Tabulka 9 Struktura aktiv 2019-2023 v tis. Kč (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Dlouhodobý majetek celkem	3 498 326	3 551 668	3 522 925	3 533 403	3 616 286
Dlouhodobý nehmotný majetek	8 614	9983	8 267	6 988	8 218
Dlouhodobý hmotný majetek	2 974 352	3 027 344	3 000 995	3 010 075	3 094 279
Dlouhodobý finanční majetek	491 822	491 822	491 822	491 822	491 822
Dlouhodobé pohledávky	23 538	22 519	21 841	24 518	21 967
Oběžná aktiva celkem	330 099	412 163	580 028	628 358	718 260
Zásoby	2 265	2 242	2 005	2 251	1 806
Krátkodobé pohledávky	36 131	40 425	48 391	59 487	146 733
Krátkodobý finanční majetek	291 703	369 496	529 632	566 620	569 721
AKTIVA CELKEM	3 828 425	3 963 831	4 102 953	4 161 761	4 334 546

Tabulka č. 9 obsahuje položky majetku v rozvaze v letech 2019-2023 v tisících korun. Celková hodnota aktiv v průběhu let narůstala a v roce 2023 tvořila přes 4 300 mil. Kč. Všechny položky jsou uvedeny v netto hodnotě.

Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Dlouhodobý majetek celkem	91 %	90 %	86 %	85 %	83 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobý hmotný majetek	78 %	76 %	73 %	72 %	71 %
Dlouhodobý finanční majetek	13 %	12 %	12 %	12 %	11 %
Dlouhodobé pohledávky	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Oběžná aktiva celkem	9 %	10 %	14 %	15 %	17 %
Zásoby	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	1 %	1 %	1 %	1 %	3 %
Krátkodobý finanční majetek	8 %	9 %	13 %	14 %	13 %
AKTIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Tabulka č. 10 znázorňuje procentuální složení jednotlivých položek aktiv. Ve městě má nejdůležitější význam zejména dlouhodobý majetek, který ve všech letech představuje více

než 80 % aktiv. Přibližně tři čtvrtiny tvoří dlouhodobý hmotný majetek, jehož hodnota se každoročně mírně zvyšuje, přesto v celkovém poměru k aktivům klesá, vzhledem k nárůstu významu oběžných aktiv. Hlavní složkou dlouhodobého hmotného majetku jsou stavby, jejichž hodnota meziročně mírně kolísá kolem hodnoty 2 500 mil. Kč podle uskutečněných investic. Do staveb patří především budovy pro služby obyvatelstvu (hodnota v analyzovaných letech cca 1 100 mil. Kč), komunikace a veřejné osvětlení (přes 600 mil. Kč) a přes 300 mil. tvoří byty a bytové jednotky. Dlouhodobý finanční majetek zůstává po celé sledované období beze změny a je tvořen podíly města.

Oběžná aktiva pro město nemají tak velký význam, neboť netvoří ani pětinu majetku města. Je to pochopitelné, neboť se jedná o město, nikoli o výrobní podnik, takže zásoby jsou velmi nízké. Přesto můžeme během let vidět nárůst oběžných aktiv od roku 2019 až po rok 2023 na téměř dvojnásobek. Důvodem je zejména zvýšení krátkodobého finančního majetku v podobě peněžních prostředků, cenných papírů k obchodování i termínovaných vkladů.

Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	19/20	20/21	21/22	22/23
Dlouhodobý majetek celkem	2 %	-1 %	0 %	2 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	16 %	-17 %	-15 %	18 %
Dlouhodobý hmotný majetek	2 %	-1 %	0 %	3 %
Dlouhodobý finanční majetek	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobé pohledávky	-4 %	-3 %	12 %	-10 %
Oběžná aktiva celkem	25 %	41 %	8 %	14 %
Zásoby	-1 %	-11 %	12 %	-20 %
Krátkodobé pohledávky	12 %	20 %	23 %	147 %
Krátkodobý finanční majetek	27 %	43 %	7 %	1 %
AKTIVA CELKEM	4 %	4 %	1 %	4 %

Tabulka č. 11 obsahuje meziroční změny v aktivech. Celkový dlouhodobý majetek byl ve všech sledovaných letech poměrně stabilní. Největší změny nastaly u dlouhodobého nehmotného majetku, který ale nabývá vzhledem k celkovým aktivům pouze nízkých hodnot a významně tedy dlouhodobý majetek neovlivňuje. Výrazně se změnily také dlouhodobé pohledávky, které mezi lety 2021 a 2022 vzrostly o 12 %, ale hned v dalším roce o 10 % poklesly.

Oběžná aktiva výrazněji vzrostla mezi lety 19/20 a 20/21. Tento nárůst byl spojen s růstem peněžních prostředků na bankovních účtech. Nárůst mezi lety 22/23 u krátkodobých

pohledávek byl spojen s nárůstem dohadných účtů aktivních a souvisí zřejmě s nevyúčtovaným transferem na pořízení dlouhodobého majetku.

7.1.2 Horizontální a vertikální analýza pasiv

Tabulka 12 Pasiva města 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Vlastní kapitál	3 559 924	3 660 365	3 767 779	3 891 168	4 067 743
Jmění účetní jednotky a upravující položky	2 936 264	2 939 552	2 945 698	2 935 451	2 955 670
Fondy účetní jednotky	35 386	34 850	35 226	35 972	36 751
Výsledek hospodaření	588 274	685 963	786 855	919 745	1 075 322
- výsledek hospodaření běžného období	83 121	97 689	100 892	132 890	155 576
Cizí zdroje	268 501	303 466	335 174	270 593	266 803
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	186 961	229 467	244 411	181 639	139 031
Krátkodobé závazky	81 540	73 999	90 763	88 954	127 772
PASIVA CELKEM	3 828 425	3 963 831	4 102 953	4 161 761	4 334 546

Tabulka 13 Vertikální analýza pasiv 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Vlastní kapitál	93 %	92 %	92 %	93 %	94 %
Jmění účetní jednotky a upravující položky	77 %	74 %	72 %	71 %	68 %
Fondy účetní jednotky	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Výsledek hospodaření	15 %	17 %	19 %	22 %	25 %
- výsledek hospodaření běžného období	2 %	2 %	2 %	3 %	4 %
Cizí zdroje	7 %	8 %	8 %	7 %	6 %
Rezervy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobé závazky	5 %	6 %	6 %	4 %	3 %
Krátkodobé závazky	2 %	2 %	2 %	2 %	3 %
PASIVA CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

V tabulkách č. 12 a 13 je znázorněno složení pasiv města v letech 2019-2023 v tisících Kč a v procentech. Hlavním zdrojem financování města je vlastní kapitál, který tvoří více než 90 % všech zdrojů. Největší složkou vlastního kapitálu je jmění účetní jednotky a upravující položky. Významnou položku v této kategorii tvoří transfery na pořízení dlouhodobého majetku. V jednotlivých letech roste podíl výsledků hospodaření na pasivech oproti jmění účetní jednotky. Naopak fondy jsou ve stabilní výši, každoročně pouze 1 % z pasiv.

Ke konci roku 2023 mělo město pouze tři dlouhodobé úvěry, a to u UniCredit Bank, České spořitelny a Komerční banky. Úvěr u Komerční banky by měl být splacen během roku 2024. Krátkodobé úvěry město nemá. Z krátkodobých závazků tvoří největší část položky časového rozlišení, dohadné položky, přijaté zálohy, dále také závazky vůči zaměstnancům a ze zdravotního a sociálního pojištění.

Tabulka 14 *Horizontální analýza pasiv 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)*

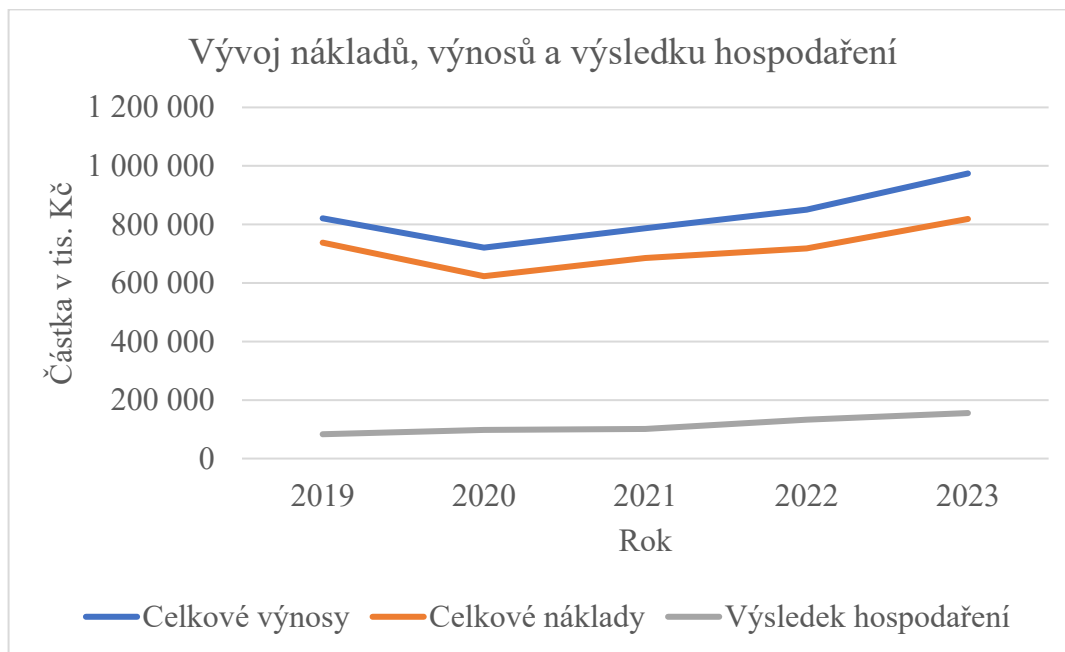
	19/20	20/21	21/22	22/23
Vlastní kapitál	3 %	3 %	3 %	5 %
Jmění účetní jednotky a upravující položky	0 %	0 %	0 %	1 %
Fondy účetní jednotky	-2 %	1 %	2 %	2 %
Výsledek hospodaření	17 %	15 %	17 %	17 %
- výsledek hospodaření běžného období	18 %	3 %	32 %	17 %
Cizí zdroje	13 %	10 %	-19 %	-1 %
Rezervy	0 %	0 %	0 %	0 %
Dlouhodobé závazky	23 %	7 %	-26 %	-23 %
Krátkodobé závazky	-9 %	23 %	-2 %	44 %
PASIVA CELKEM	4 %	4 %	1 %	4 %

Největší meziroční změny ve vlastním kapitálu nastaly u výsledku hospodaření, který každoročně vzrostl o 15-17 %. Bylo to způsobeno zejména růstem výsledku hospodaření běžného období, který významně vzrostl mezi lety 2021 a 2022, což lze považovat za zlepšení vlivem skončení pandemie covidu.

V oblasti cizích zdrojů došlo v posledních dvou sledovaných letech ke snížení, které bylo způsobeno splacením části dlouhodobých úvěrů. Nárůst krátkodobých závazků v roce 2023 zapříčinil zejména nárůst časového rozlišení a dohadných položek a také mírný nárůst závazků vůči zaměstnancům.

7.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

V této podkapitole jsou rozebrány náklady a výnosy města, jejich složení a vývoj v čase v letech 2019-2023. V rámci výkazů obcí je povinnost členit výnosy a náklady na hlavní a hospodářskou činnost. Uherské Hradiště však žádnou hospodářskou činnost neprovozuje, náklady a výnosy na ni tedy byly ve všech letech nulové. Analýza se týká pouze hlavní činnosti.



Graf 2 Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

Z grafu č. 2 lze vyčíst, že výsledek hospodaření byl mezi roky 2019-2021 stabilní. Od roku 2022 však lze sledovat pozvolný nárůst výsledku hospodaření. S tím souvisí také nárůst celkových nákladů a výnosů. Náklady a výnosy se vyvíjí rovnoměrně, v posledním roce však výnosy rostou mírně rychleji než náklady.

Výnosy i náklady mají rostoucí trend, přestože v roce 2020 byl zaznamenán propad, jak se dá předpokládat ve spojitosti s covidem. Městu se ve všech letech povedlo mít kladný výsledek hospodaření, což je pozitivní. Nejvyššího výsledku hospodaření město dosáhlo právě v roce 2023, kdy také výnosy rostly rychleji než náklady.

7.2.1 Horizontální a vertikální analýza nákladů

Tabulka 15 Náklady města 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Náklady z činnosti	457 371	401 503	468 319	487 248	510 076
Finanční náklady	95 813	48 078	28 776	34 721	62 842
Náklady na transfery	149 246	157 563	161 738	168 946	199 522
Daň z příjmů	35 492	16 042	26 971	26 934	46 315
NÁKLADY CELKEM	737 922	623 186	685 804	717 849	818 755

Celkové náklady města byly v roce 2020 nižší než v ostatních letech. Toto snížení bylo zřejmě způsobeno pandemií covidu, kdy město vzhledem k nastalým opatřením muselo omezit svou činnost. Již následujícího roku však náklady opět vzrostly a v roce 2023 již přesáhly předpandemickou úroveň.

Tabulka 16 Vertikální analýza nákladů 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Náklady z činnosti	62 %	64 %	68 %	68 %	62 %
Finanční náklady	13 %	8 %	4 %	5 %	8 %
Náklady na transfery	20 %	25 %	24 %	24 %	24 %
Daň z příjmů	5 %	3 %	4 %	4 %	6 %
NÁKLADY CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Z hlediska struktury nákladů jsou nejvýznamnější náklady z činnosti. Nejvýznamnější položky nákladů z činnosti souvisí s dlouhodobým majetkem – jsou to odpisy majetku a opravy a udržování, jež každoročně přesáhnou v součtu 120 mil. Kč. Významné jsou také mzdové náklady, které ročně představují přibližně čtvrtinu nákladů z činnosti. Kolem 100 mil. ročně je vynaloženo také na služby.

Finanční náklady byly zdaleka nejvyšší v roce 2019, a to díky nákladům spojenými s prodanými cennými papíry a podíly. Náklady na transfery jsou poměrně stabilní, každoročně představují bezmála čtvrtinu všech nákladů. Daň z příjmů byla nejvyšší v roce 2023, neboť v tomto roce byl nejvyšší i hospodářský výsledek.

Tabulka 17 Horizontální analýza nákladů 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	19/20	20/21	21/22	22/23
Náklady z činnosti	-12 %	17 %	4 %	5 %
Finanční náklady	-50 %	-40 %	21 %	81 %
Náklady na transfery	6 %	3 %	4 %	18 %
Daň z příjmů	-55 %	68 %	0 %	72 %
NÁKLADY CELKEM	-16 %	10 %	5 %	14 %

Pokles celkových nákladů o 16 % mezi lety 2019 a 2020 lze přičítat nastalé pandemii covidu. Největší pokles zde byl znatelný u daně z příjmů, která se meziročně snížila o 55 %. Pokles finančních nákladů v letech 2020 a 2021 je způsoben omezením prodeje cenných papírů. V roce 2021 došlo k nárůstu nákladů z činnosti o 17 %, zejména díky zvýšeným nákladům na služby a prodej pozemků. V roce 2022 pak více než o pětinu vzrostly i finanční náklady, díky růstu nákladových úroků a kurzových ztrát. V roce 2023 došlo k významnému meziročnímu nárůstu u všech typů nákladů vyjma nákladů z činnosti, které vzrostly pouze mírně. Tento růst nákladů z činnosti byl v daném roce ovlivněn nárůstem mzdových nákladů, což souvisí se zvýšením platů zaměstnanců ve veřejné správě o 10 %, které vyplývá z nařízení vlády č. 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Nárůst daně z příjmů v roce 2023 lze spojit s nárůstem výsledku hospodaření. Finanční náklady v roce 2023 vzrostly o 81 % díky nákladům na prodané cenné papíry.

7.2.2 Horizontální a vertikální analýza výnosů

Tabulka 18 Výnosy města 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2019	2020	2021	2022	2023
Výnosy z činnosti	135 091	111 985	163 499	145 703	138 961
Finanční výnosy	154 084	64 880	59 447	80 130	121 193
Výnosy z transferů	94 564	125 509	116 913	101 428	127 030
Výnosy se sdílených daní a poplatků	437 304	418 501	446 837	523 478	587 147
VÝNOSY CELKEM	821 043	720 875	786 696	850 739	974 331

Celkové výnosy města zaznamenaly propad během pandemie v letech 2020 a 2021. V roce 2022 se výrazně zvýšily ještě nad předpandemickou úroveň a v roce 2023 již dosahovaly 974 mil. Kč oproti 850 mil. Kč v předchozím roce.

Tabulka 19 Vertikální analýza výnosů 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Výnosy z činnosti	16 %	16 %	21 %	17 %	14 %
Finanční výnosy	19 %	9 %	8 %	9 %	12 %
Výnosy z transferů	12 %	17 %	15 %	12 %	13 %
Výnosy se sdílených daní a poplatků	53 %	58 %	57 %	62 %	60 %
VÝNOSY CELKEM	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Z tabulky č. 19 vyplývá, že hlavním zdrojem výnosů města jsou výnosy z daní a poplatků. Největší výnosy má město z daně z přidané hodnoty a z daní z příjmů – výnosy z nich tvoří téměř 90 % daňových výnosů. Podíl daňových výnosů se v průběhu let zvýšil. U výnosů z činnosti jsou nejvýznamnější složkou výnosy z pronájmů, které každoročně přesahovaly 50 mil. Kč. a v roce 2023 vzrostly až na 64 mil. Kč. Město má také výnosy z poskytování služeb ve výši 17 až 20 mil. ročně. Hlavní složku finančních výnosů v průběhu let tvoří výnosy z prodeje cenných papírů a podílů, výnosy z úroků a také výnosy z přecenění majetku na reálnou hodnotu. Finanční výnosy měly největší podíl na celkových výnosech v roce 2019, kdy výnosy z prodeje cenných papírů dosáhly 90 mil. Kč. Výnosy z transferů tvořily významnější podíl na celkových výnosech v letech 2020 a 2021, což může být ovlivněno utlumením ostatních výnosů v době covidu.

Tabulka 20 Horizontální analýza výnosů 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	19/20	20/21	21/22	22/23
Výnosy z činnosti	-17 %	46 %	-11 %	-5 %
Finanční výnosy	-58 %	-8 %	35 %	51 %
Výnosy z transferů	33 %	-7 %	-13 %	25 %
Výnosy se sdílených daní a poplatků	-4 %	7 %	17 %	12 %
VÝNOSY CELKEM	-12 %	9 %	8 %	15 %

Meziroční pokles výnosů mezi lety 2019 a 2020 lze vzhledem k situaci v té době očekávat. Již během roku 2021 však výnosy z činnosti vzrostly téměř o 50 %. V posledních dvou sledovaných letech výnosy z činnosti poklesly, zejména díky nižšímu prodeji dlouhodobého majetku. Naopak významný nárůst finančních výnosů v posledních dvou letech souvisí s růstem výnosových úroků, a také s vyššími výnosy z prodeje cenných papírů.

7.3 Analýza likvidity

Tabulka 21 Likvidita města 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Běžná likvidita	4,05	5,57	6,39	7,06	5,62
Okamžitá likvidita	3,58	4,99	5,84	6,37	4,46

V této části je vyhodnocena běžná a okamžitá likvidita města. Pohotová likvidita počítána nebyla, neboť zásoby města jsou ve sledovaném období velmi nízké a není proto důvod jejich vliv na likviditu posuzovat.

Likvidita je jednou z klíčových oblastí pro posouzení kvality hospodaření obcí. Běžná a okamžitá likvidita patří také mezi monitorující ukazatele SIMU. Město s likviditou problémy nemá, ve všech letech se mu podařilo několikanásobně překročit minimální doporučenou hodnotu 1. Zpočátku sledovaného období si běžná a okamžitá likvidita byly bližší, postupně však rozdíl mezi těmito ukazateli začal narůstat, zejména díky zvýšení krátkodobých pohledávek města. Celkově jsou však ukazatele dostatečně vysoké, město by tedy bylo schopno dostát svým krátkodobým závazkům i pouze s využitím finančního majetku.

Nejvyšších hodnot dosahovaly běžná i okamžitá likvidita v letech 2021 a 2022. V roce 2022 dosáhla běžná likvidita dokonce hodnoty 7,06, což je velmi vysoké číslo, u měst se však takovýto výsledek může objevit. Vysoké hodnoty byly způsobeny zejména nárůstem prostředků na bankovním účtu i dluhových cenných papírů k obchodování. V roce 2023 došlo k poklesu ukazatelů likvidity. Toto snížení souvisí zejména s poklesem peněžních prostředků na účtech. Dalším důvodem bylo zvýšení krátkodobých závazků, jelikož však toto zvýšení bylo způsobeno zejména nárůstem časového rozlišení, nemělo by se jednat o dlouhodobé zhoršení likvidity či zvýšení zadluženosti.

7.4 Analýza zadluženosti a dluhové služby

Tabulka 22 Ukazatele zadluženosti města 2019-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Celková zadluženost	7,01 %	7,66 %	8,17 %	6,50 %	6,15 %
Koeficient samofinancování	92,99 %	92,34 %	91,83 %	93,50 %	93,85 %

Uherské Hradiště mělo ve všech letech nízkou zadluženost. Celková zadluženost v tabulce č. 22 byla počítána jako podíl cizích zdrojů k aktivům v netto hodnotě v daném roce. Nejvyšší zadluženost město vykazovalo v roce 2021, což bylo způsobeno dočerpáním úvěru na kapitálové výdaje a velké opravy ve výši 75 mil. Kč. Tento úvěr byl přijat již v roce 2020. Čerpání tohoto úvěru v roce 2021 nevyplývalo z nedostatku peněžních prostředků, ale ze stanovených úvěrových podmínek. V následujících letech město splatilo některé své úvěry, což jeho celkovou zadluženost opět snížilo. Přestože doporučená hodnota pro celkovou zadluženost je v literatuře uváděna v rozmezí 30-60 %, je nutno brát v úvahu také typ organizace. V případě města lze jeho nízkou zadluženost hodnotit pozitivně. Ukazatel koeficient financování doplňuje celkovou zadluženost a vyjadřuje finanční nezávislost města, která je vysoká.

Tabulka 23 Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům 2019-2022 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022
Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům	5,15 %	5,61 %	5,97 %	7,87 %

V rámci monitorujících ukazatelů na portále Monitor je sledován ukazatel Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům. Tento ukazatel má podobnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost, ovšem mírně se zde liší způsob výpočtu. V letech 2019-2021 se tento ukazatel počítal s využitím aktiv v brutto hodnotě. Od roku 2022 však došlo ke změně ve způsobu výpočtu některých ukazatelů a nyní se využívají aktiva v hodnotě netto, ovšem do výpočtu se zahrnují i údaje příspěvkových organizací zřizovaných městem. Výsledky se proto mírně odlišují od celkové zadluženosti v tabulce č. 22. Je stanoveno, že tento ukazatel nesmí překročit 25 %. Městu Uherské Hradiště se tento výsledek podařilo ve všech letech splnit, přestože hodnota ukazatele v čase roste.

Tabulka 24 Ukazatele dluhové služby 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Dluhová služba celkem	55 838 tis.	35 935 tis.	35 490 tis.	68 703 tis.	48 163 tis.
Ukazatel dluhové služby	7,50 %	5,04 %	4,74 %	8,01 %	5,31 %
Krytí dluhové služby	2,47	4,03	3,84	2,29	4,53

Dluhová služba celkem zahrnuje všechno, co účetní jednotku stojí dluh – veškeré úroky a splátky dluhu. Nejvíce prostředků vynaložených na dluhy mělo město v letech 2019 a 2022, v těchto letech se podařilo zcela splatit některé úvěry města a zejména v roce 2022 byly i vyšší úroky, vzhledem k vývoji ekonomiky. Ukazatel dluhové služby vyjadřuje, jaká část příjmů šla na obsluhu dluhu. Jak se dalo vzhledem k velikosti dluhové služby očekávat, byl tento ukazatel nejvyšší v roce 2022, kdy město 8,01 % svých příjmů vynaložilo na obsluhu svého dluhu. V následujícím roce se však tento ukazatel snížil, což je pro město pozitivní. Ukazatel krytí dluhové služby pak v žádném ze sledovaných let není nižší, než doporučená hodnota 1. V průběhu let tento ukazatel značně kolísá, zejména v roce 2022 se výrazně snížil vlivem větších splátek dluhu. V roce 2023 se však městu podařilo situaci vyrovnat a dosáhlo nejvyšší hodnoty krytí dluhové služby za posledních pět let.

7.5 Analýza autarkie

Ukazatele rentability se týkají hodnocení ziskovosti a jsou tedy vhodné zejména pro posouzení hospodářské činnosti. Protože Uherské Hradiště žádnou hospodářskou činnost neprovozuje, není nutné tyto typy ukazatelů pro město počítat. Místo rentability bude využito ukazatele autarkie, který se nezaměřuje na ziskovost, ale na soběstačnost účetní jednotky.

Tabulka 25 Autarkie 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Výnosy (tis. Kč)	821 043	720 875	786 696	850 739	974 331
Náklady (tis. Kč)	737 922	623 186	685 804	717 849	818 755
Autarkie	111 %	116 %	115 %	119 %	119 %

Výsledek města lze hodnotit pozitivně. Město bylo ve všech letech schopno ze svých výnosů uhradit veškeré své náklady. Ukazatel autarkie navíc v průběhu let postupně narůstal, v letech 2022 a 2023 dosahoval 119 %. Promítá se zde nárůst výsledku hospodaření města. Vzhledem k vývoji tohoto ukazatele městu nehrozí, že by nebylo z výnosů schopno pokrýt své náklady.

7.6 Analýza aktivity

Tabulka 26 Doba obratu pohledávek a závazků 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Doba obratu krátkodobých pohledávek (DOP) ve dnech	15,84	20,19	22,14	25,17	54,22
Doba obratu krátkodobých závazků (DOZ) ve dnech	45,72	46,32	49,73	46,88	60,85
Poměr DOP a DOZ	0,35	0,44	0,45	0,54	0,89

Výpočet ukazatelů z tabulky č. 26 vychází ze vzorců z kapitoly 2.4. Doba, za kterou město hradí své krátkodobé pohledávky, se v průběhu sledovaného období prodlužuje, z 15 dní v roce 2019 až na 54 dní v roce 2023. Tento vývoj souvisí s nárůstem všech druhů pohledávek v roce 2023, zejména pak dohadných položek aktivních. Ve všech letech je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků, což je pozitivní, neboť město mnohem dříve obdrží platby za pohledávky, než bude muset platit závazky. Vztah mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků vyjadřuje poměr těchto dvou veličin. Ten je ve všech letech menší než jedna, ovšem postupem času roste. V roce 2023 už je doba obratu pohledávek a závazků téměř vyrovnaná. Mohlo by se jednat pouze o jednorázové zvýšení, ovšem vzhledem k rostoucímu trendu tohoto ukazatele by mohlo mít město v budoucnu v této oblasti problémy.

Tabulka 27 Ukazatele aktivity 2019-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Obrat kapitálu	0,21	0,18	0,19	0,20	0,22
Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	4,26	4,93	4,48	4,15	3,71

Obrat kapitálu udává, kolikrát se pasiva obrátí ve výnosech. Hodnota tohoto ukazatele u města je poměrně nízká. Nejvýznamnější pokles ukazatele lze zaznamenat v letech nejvíce ovlivněných pandemií, tj. 2020 a 2021, kdy došlo k poklesu výnosů. Hodnota se však po propadu v roce 2020 začala mírně zvyšovat a v roce 2023 již přesáhla předpandemickou úroveň. Růst této hodnoty, i když pozvolný, je pro město pozitivní.

Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech se během let postupně snižuje, zejména díky tomu, že výnosy rostou rychleji než dlouhodobý majetek. Snižování hodnoty znamená, že majetek je v průběhu let intenzivněji využíván pro tvorbu výnosů.

7.7 Investiční rozvoj

Tabulka 28 Ukazatele investičního rozvoje (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2019	2020	2021	2022	2023
Koeficient opotřebení odpisovaného DHM	0,33	0,33	0,35	0,36	0,37
Koeficient opotřebení DM celkem	0,279	0,287	0,298	0,307	0,313

Koeficient opotřebení dlouhodobého majetku (DM) vyjadřuje, jaká část dlouhodobého majetku je již odepsána. Opotřebení celkového DM města se pozvolna zvyšuje, a to i přesto, že v průběhu let došlo k nákupu majetku. Koeficient byl dále zpřesněn, když byl zohledněn pouze dlouhodobý hmotný majetek (DHM), který podléhá odpisování. Do DHM byly při výpočtu zahrnuty stavby a hmotné movité věci a jejich soubory. Jak uvádí tabulka č. 28, dlouhodobý majetek je více než ze třetiny odepsán. Výše zastarání majetku tedy zatím není tolik vysoká, přesto je vhodné uvažovat o investicích například do technického zhodnocení, neboť dlouhodobý majetek tvoří podstatnou součást majetku města a značně přispívá k tvorbě výnosů. Je proto důležité dbát na péči o něj a zvažovat kromě oprav i možné modernizace a rozšíření využitelnosti.

7.8 Porovnání některých ukazatelů SIMU s vybranými městy

Na závěr finanční analýzy jsou porovnány výsledky vybraných ukazatelů SIMU s městy Kroměříž a Vsetín za účelem zpřesnění výsledků předchozích analýz a rozšíření pohledu na výkonnost města. Kroměříž a Vsetín byly vybrány proto, že mají podobný počet obyvatel jako Uherské Hradiště a taktéž se jedná o okresní města ve Zlínském kraji. Budou porovnávány pouze ukazatele za rok 2022, neboť rok 2023 není ještě na portále Monitor dostupný.

Tabulka 29 Majetek, cizí zdroje a výsledek hospodaření (Monitor, 2024; vlastní zpracování)

	Uh. Hradiště	Kroměříž	Vsetín
Počet obyvatel	24 430	27 838	25 226
Majetek celkem (v tis. Kč)	4 161 761	2 928 547	2 883 206
Cizí zdroje celkem (v tis. Kč)	270 593	105 385	60 353
Výsledek hospodaření (v tis. Kč)	132 890	54 016	99 658

Tabulka č. 29 porovnává některé základní veličiny ve všech třech městech pro zpřesnění pohledu na ně. Všechna města mají přibližně stejný počet obyvatel. Uherské Hradiště má naproti tomu o více než 1 000 000 tis. Kč větší majetek než Vsetín a Kroměříž. Má také více než dvojnásobek cizích zdrojů oproti Kroměříži a trojnásobně více cizích zdrojů než Vsetín. To ale souvisí také s větším objemem majetku, než mají zbylé obce. Naproti tomu má Uherské Hradiště také nejvyšší výsledek hospodaření.

Tabulka 30 Vybrané informativní ukazatele 2022 (Monitor, 2024; vlastní zpracování)

	Uh. Hradiště	Kroměříž	Vsetín
Provozní saldo	157 671	102 247	142 147
Rozdíl provozního salda a úhrad splátek dluhu	94 961	97 884	142 147
Podíl inv. transferů na kapitálových výdajích	0,22	0,24	0,02
Finanční stabilita	0,93	0,94	0,99
Dluhová služba celkem	68 703	4 859	0
Ukazatel dluhové služby	8,01 %	0,56 %	0 %
Krytí dluhové služby	2,29	21,04	0
Stav na bankovních účtech (tis. Kč)	346 888	152 078	156 088

Tabulka 31 Monitorující ukazatele 2022 (Monitor, 2024; vlastní zpracování)

	Uh. Hradiště	Kroměříž	Vsetín
Pravidlo rozpočtové odpovědnosti	22,95 %	3,08 %	0 %
Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům	7,87 %	7,33 %	3,50 %
Běžná likvidita	4,58	2,13	2,70
Okamžitá likvidita	4,07	1,41	2,23

Tabulky č. 30 a 31 obsahují vybrané informativní a monitorující ukazatele SIMU z roku 2022. Když se vezmou v úvahu ukazatele finanční stability a podíl investičních transferů na kapitálových výdajích, které již byly zmiňovány v podkapitole 6.4, je na tom Uherské Hradiště podobně, jako zbylá města. Výjimkou je podíl investičních transferů u Vsetína, kde je tento ukazatel velmi nízký.

Naproti tomu jsou zde zajímavé ukazatele týkající se dluhu, kdy dluhová služba Uherského Hradiště je mnohonásobně vyšší, než u druhých měst. Město Vsetín dokonce není vůbec zadluženo. I přestože, jak bylo zjištěno v předchozí analýze, se městu dluhová služba v roce 2023 snížila, stále je mnohonásobně vyšší než u Kroměříže. Z porovnání rozdílu mezi provozním saldem a splátkami dluhu je patrné, že zatímco Uherské Hradiště vynaloží

z provozního salda na úhradu splátek dluhů více než 60 000 tis. Kč, u Kroměříže je to více než 10krát méně. Větší dluh města je pak patrný i z pravidla rozpočtové odpovědnosti, u kterého má sice Hradiště dobrý výsledek, ale v porovnání se zbylými obcemi má tento ukazatel mnohonásobně vyšší. Co se týče likvidity, město disponuje více než dvojnásobnou likviditou a množstvím peněžních prostředků na účtech než Vsetín a Kroměříž.

7.9 Zhodnocení finanční analýzy

Na úvod finanční analýzy byla provedena vertikální a horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Analýza rozvahy ukázala, že dlouhodobý majetek je hlavní složkou majetku města, kdy ve všech letech tvoří více než 80 % aktiv. Největší část stálých aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek, zejména budovy pro služby obyvatelstvu. V posledních letech však roste také význam oběžného majetku, a to zejména díky růstu peněžních prostředků města.

Co se týče struktury pasiv, více než 90 % tvoří vlastní kapitál. Město má pouze 3 dlouhodobé úvěry, z nichž jeden bude splacen během roku 2024. Nárůst krátkodobých závazků města způsobilo především časové rozlišení a dohadné položky, také však závazky vůči zaměstnancům.

Protože město neprovozuje žádnou hospodářskou činnost, byly předmětem analýzy pouze výnosy a náklady z hlavní činnosti. Město mělo ve všech letech kladný hospodářský výsledek. Vlivem rychlejšího růstu výnosů oproti nákladům došlo k narůstání celkového hospodářského výsledku.

Hlavní část nákladů města představují náklady z činnosti, z nichž nejvýznamnější jsou náklady související s dlouhodobým majetkem a mzdové náklady.

Kromě výnosů z daní a poplatků jsou pro město významné výnosy z činnosti, zejména z pronájmu. Roste také podíl finančních výnosů, zejména pak výnosů z úroků díky efektivnějšímu využívání finančních prostředků v posledním sledovaném roce.

Po provedení analýzy účetních výkazů byly vyhodnoceny poměrové ukazatele v jednotlivých oblastech. Likviditu vykazovalo město ve všech letech dostatečnou. Zadluženost města je nízká a město postupně splácí své úvěry. Monitorující ukazatel SIMU podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům nepřekročil stanovenou hodnotu 25 %.

Protože Uherské Hradiště neprovozuje žádnou vedlejší hospodářskou činnost, nebyly pro město počítány ukazatele ziskovosti a místo toho byl použit ukazatel autarkie nákladů a

výnosů. Tento ukazatel je ve všech letech větší než 100 % a je v čase rostoucí, což je pro město dobrý výsledek.

V oblasti aktivity by u města mohlo dojít ke zlepšení poměru doby obratu pohledávek a závazků, která se v čase zvyšuje. Významný je pro město též ukazatel míry vázanosti stálých aktiv ve výnosech, neboť stálá aktiva tvoří rozhodující součást majetku města. Vývoj tohoto ukazatele naznačuje, že roste využití stálých aktiv pro tvorbu výnosů. Byl zhodnocen také ukazatel investičního rozvoje, který ukázal, že stavby a hmotné movité věci jsou více než ze třetiny odepsány.

Závěrečné porovnání města se Vsetínem a Kroměříží ukázalo, že Uherské Hradiště má podstatně vyšší množství peněžních prostředků a tím také vyšší likviditu. Kroměříž a Vsetín jsou na tom však podstatně lépe v oblasti dluhové služby.

Z provedené finanční analýzy města, s přihlédnutím k analýze rozpočtového hospodaření, vyplývá, že hospodaření města je na dobré úrovni. Žádný ukazatel města nevyšel významně negativně, a to ani v letech zasažených pandemií. Oblastí pro zlepšení by bylo zlepšení doby obratu pohledávek a závazků a také snížení dluhové služby. Vzhledem k situaci srovnávaných měst by se Uherské Hradiště, přestože disponuje větším objemem majetku než srovnávané obce, mělo zaměřit na další snižování svého zadlužení, která povede ke snížení dluhové služby. Vzhledem k vysoké likviditě je pro město podstatné především její efektivní využití, a to zejména ke splácení závazků a k případným výhodným investicím. Příkladem jsou investice do termínovaných vkladů, které město uskutečnilo v posledním sledovaném roce.

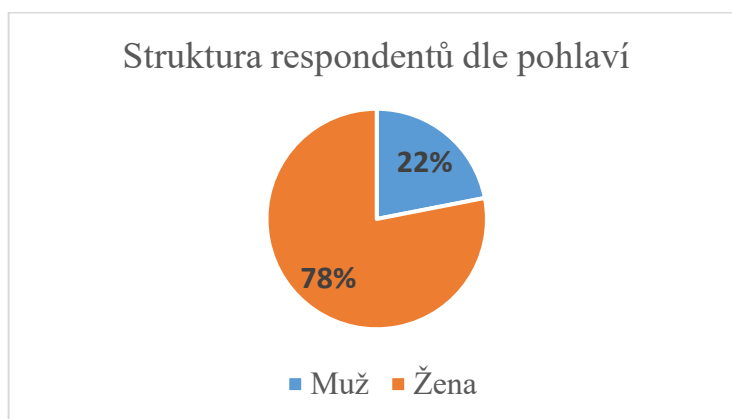
8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ

Za účelem zjištění spokojenosti jak obyvatel města, tak zaměstnanců městského úřadu, byly vyhotoveny dva dotazníky. Výsledky těchto dotazníků budou použity především pro stanovení vhodných cílů a měřítek BSC. Dotazníky byly sestaveny v Google Forms a jsou v příloze diplomové práce.

8.1 Spokojenost obyvatelstva města

Tabulka 32 Věková struktura respondentů (vlastní zpracování)

Věková skupina	Počet odpovědí
15-19 let	9
20-30 let	37
31-40 let	43
41-50 let	31
51-60 let	22
61-70 let	10
71 a více let	3



Graf 3 Struktura respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování)

Pro zjištění spokojenosti obyvatel s životem v Uherském Hradišti bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník byl šířen převážně prostřednictvím sociálních sítí. Nakonec se povedlo získat celkem 155 odpovědí. Věkovou strukturu respondentů znázorňuje tabulka č. 32. Převážná většina odpovědí byla od občanů mezi 20 a 50 lety, tedy od občanů v produktivním věku. Více než tři čtvrtiny všech respondentů byly ženy, jak je patrné z grafu č. 3.

Výsledky jednotlivých oblastí dotazníku jsou okomentovány ve zkrácené podobě v této kapitole, podrobnější rozbor výsledků je uveden v příloze č. 4.

Spokojenost obyvatel ve vybraných oblastech města

Největší spokojenost obyvatelé vyjádřili s možnostmi trávení volného času. Velmi spokojeni jsou obyvatelé s počtem sportovišť, dětských hřišť a obzvláště spokojeni jsou s počtem kulturních akcí.

Průměrnějších výsledků dosahovala dostupnost sociálních služeb, jako jsou domovy pro seniory či handicapované a pečovatelské služby. I zde však převažovaly dobré výsledky, kdy spokojeno bylo 60 % dotazovaných. Ve městě funguje domov pro seniory a Senior centrum. V městské části Vésky se nachází azylový dům pro ženy a matky s dětmi PETRKLÍČ, o.p.s., ve kterém má město plný podíl. Domov pro handicapované se přímo ve městě nenachází, ovšem chráněná bydlení pro zdravotně postižené osoby jsou v přilehlých obcích – Staré Město a Kunovice. Do těchto míst se však lze dopravit městskou hromadnou dopravou (MHD) přímo z Uherského Hradiště. Spoje jsou vcelku pravidelné, u některých je však nutné přesezení.

Největší nespokojenost obyvatel se projevila u otázek na dostupnost bydlení, nabídku pracovních míst a přístupnost města pro handicapované osoby.

Kvalita a dostupnost občanské vybavenosti

Občanská vybavenost města je jeho velmi silnou stránkou. Respondenti hodnotili pozitivně kvalitu i dostupnost školství, zdravotnictví i institucí jako městská knihovna, divadlo či kina.

Doprava a komunikace

Tato oblast je dle výsledků dotazníku jednou z nejslabších stránek města.

Poměrně dobré výsledky byly v oblasti bezpečnosti silnic. Větší problém představovala kvalita chodníků a silnic. Výhrady měli obyvatelé i k MHD. Zefektivnit MHD se město rozhodlo tím, že v březnu 2024 zavedlo novou autobusovou linku 300, která propojuje trojměstí Uherské Hradiště-Staré Město-Kunovice. Linka na území města zavádí obslužnost i na místech, kde dosud chyběla. V budoucnu by měla být linka rozšířena i do městských částí Míkovice, Vésky a Sady. Linka bude v provozu přes pracovní dny i víkendy a svátky v 30minutovém intervalu (Uherské Hradiště, 2024).

Nejhorsích výsledků v rámci dotazníku dosáhlo parkování v centru města.

Životní prostředí

Životní prostředí je ve městě dle obyvatel na dobré úrovni, a to i co se týče čistoty ovzduší či odvozu odpadu. Nejslabší oblastí je množství zeleně a parků ve městě. To považuje za špatné 49 % dotazovaných.

Městský úřad

V části zhodnocení činnosti městského úřadu byly odpovědi respondentů rozmanité, vlivem různorodých zkušeností obyvatel. Celkově však převažovalo pozitivní hodnocení.

Výraznější nespokojenost se objevila u zapojování občanů do rozhodování o městě. Z těch, co tuto oblast dokázali posoudit, bylo téměř tři čtvrtiny osob nespokojeno.

Bezpečnost

Podle výsledků průzkumu lze město považovat za poměrně bezpečné. Míru kriminality obyvatelé považují za nízkou.

Celkové zhodnocení spokojenosti občanů

Tabulka 33 Hodnocení celkové spokojenosti obyvatelstva (vlastní zpracování)

Známka	Počet
1	27
2	82
3	38
4	5
5	3
Průměrná známka	2,19

Respondenti měli za úkol oznámkovat svou spokojenost s životem ve městě, kdy 1 byla nejlepší a 5 nejhorší. V tabulce č. 33 je znázorněna četnost známek, kdy nejvíce respondentů (82) vybralo známku 2, což je 52 % z celkového počtu. Celková známka města vypočítaná dle aritmetického průměru je 2,19, což je dobrý výsledek. V tabulce je také vidět, že pouze minimum respondentů volilo známku horší než 3. Z toho lze usoudit, že většina občanů je se životem ve městě spokojena, až na výhrady v některých oblastech.

V rámci otevřených otázek mohli obyvatelé zmiňovat oblasti města, které považují za nejslabší a navrhnout investice či projekty, které by město mělo uskutečnit. Z oblastí, ve kterých by se podle obyvatel mělo město nejvíce zlepšit, byly nejčastěji zmiňovány parkování, doprava, MHD a infrastruktura, bydlení (zejména pro mladé rodiny) a množství

zeleně ve městě. Často byla také požadována větší spolupráce s občany, větší informovanost a lepší komunikace a zájem města o ostatní městské části kromě centra a o sídliště Štěpnice. Mezi navrhovanými projekty od obyvatel byla vícekrát zmíněna stavba mostu přes řeku Moravu v městské části Jarošov, nová parkovací místa či parkovací dům, oprava chodníků, výsazení více zeleně zejména v centru města a bydlení pro mladé rodiny.

8.2 Spokojenost zaměstnanců městského úřadu

Dotazník spokojenosti zaměstnanců byl rozeslán pracovníkům městského úřadu v elektronické podobě. Celkem bylo získáno 29 odpovědí. Podrobný rozbor výsledků dotazníku je uveden v příloze č. 6. V této podkapitole je uveden stručný souhrn výsledků jednotlivých oblastí.

Pracovní doba

Ohledně pracovní doby převažovala spokojenost, přesto se v rámci otevřených otázek objevily návrhy na zvýšení pružnosti pracovní doby.

Finanční ohodnocení a benefity

V této oblasti je vliv úřadu omezen, neboť platové tarify jsou stanoveny nařízením vlády. Výši platu tak lze ovlivnit například osobním ohodnocením a odměnou. V této otázce však vyjádřilo nespokojenost pouze 8 zaměstnanců.

Mezi nabízené benefity na úřadě patří například příspěvek na penzijní spoření a stravování, zvýhodněné tarify na volání pro zaměstnance i rodinné příslušníky a poukazy Ticket Multi, 5 týdnů dovolené a 4 dny free days. S benefity je nespokojeno pouze 5 dotazovaných, v otevřených otázkách se však přesto objevil návrh na jejich navýšení.

Pracovní prostředí a pomůcky

V oblasti pracovního prostředí má úřad také velmi dobré výsledky. Několik respondentů však nebylo spokojeno s kvalitou pracovních pomůcek.

Školení zaměstnanců a vzdělávací akce

Město svým zaměstnancům momentálně proplácí školení 2x ročně. Typ školení je dle výběru zaměstnanců, jedno z nich je akreditované a jedno neakreditované. Každoročně se také opakují školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení kybernetické gramotnosti. Se školením nebyla spokojena přibližně třetina dotazovaných, kdy stížnosti v rámci otevřených odpovědí se týkaly zejména jeho neefektivnosti.

Informační systém podniku a vnitropodniková komunikace

Celkem 45 % dotazovaných nepovažuje vnitropodnikovou komunikaci a informační systém za dostatečně rychlé a efektivní. Informování pracovníků funguje zejména prostřednictvím hromadných emailů. Informace se předávají obvykle postupně dle hierarchie pracovních míst, kdy informace od tajemníka města rozešlou jednotliví vedoucí odborů svým zaměstnancům. Díky putování informací mezi více články tedy může dojít ke zpoždění získání některých informací a komunikačnímu šumu, proto je důležité dbát především na včasnost a správnost informací. Jako jedna ze složek informačního systému funguje také spisová služba, která shromažďuje veškeré písemnosti.

Kvalita vedení

Otázku na jasnost a srozumitelnost zadávaných úkolů lze do určité míry považovat za indikátor kvality vedoucích pracovníků. V této otázce vyjádřilo svou spokojenost 89 % respondentů, což je skvělý výsledek.

Celkové zhodnocení spokojenosti zaměstnanců

Tabulka 34 Hodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

Známka	Počet
1	4
2	11
3	10
4	1
5	3
Průměrná známka	2,59

Na závěr dotazníku byli zaměstnanci požádáni o oznámkování své pracovní zkušenosti na městském úřadě. Stejně jako u dotazníku pro obyvatelstvo je známka 1 nejlepší a 5 nejhorší. Tabulka č. 34 uvádí četnost známek. Z výsledku lze konstatovat, že zaměstnanci na městském úřadě jsou převážně spokojeni, což koresponduje i s předchozími odpověďmi v dotazníku. Celkový průměr je mezi známkami 2 a 3, je zde tedy patrný jistý prostor ke zlepšení, zejména v oblasti vnitropodnikové komunikace a pracovní doby.

9 SWOT ANALÝZA UHERSKÉHO HRADIŠTĚ

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Finance	Finance
Dostatečná likvidita	Vysoká dluhová služba
Tvorba provozních přebytků	Rostoucí poměr doby obratu pohledávek a závazků
Vysoká míra soběstačnosti	Vyšší zadluženost než srovnatelné obce
Dlouhodobě kladné výsledky hospodaření a salda rozpočtu	
Nezávislost na příležitostných příjmech	Obyvatelstvo
	Horší dostupnost bydlení
Obyvatelstvo	Nespokojenost s nabídkou pracovních míst
Dostatek možností pro trávení volného času	Horší přístupnost města pro handicapované osoby
Dostatečný počet kulturních akcí	Horší situace v oblasti dopravy a komunikací
Dostatečné možnosti pro sportování	Nedostatek parkovacích míst
Vysoká kvalita a dostupnost školství, zdravotnictví i služeb městských institucí	Nedostatek zeleně ve městě
Převažuje spokojenost obyvatel se životním prostředím a čistotou ovzduší	Nespokojenost obyvatel se zapojováním do rozhodování o městě
Bezpečnost města	Nespokojenost obyvatel se řízením městských částí odlišných od centra
Městský úřad	Městský úřad
Spokojenost s pracovním prostředím	Nedostatečná flexibilita pracovní doby
Spokojenost se zadáváním úkolů nadřízenými	Vyšší míra nespokojenosti v oblasti odměňování
	Nedostatečně efektivní informační systém
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Získání dotací od kraje, státu	Pokles úrokových sazeb
Získání prostředků z programů Evropské unie	Růst inflace
Spolupráce se sousedními obcemi/krajem na zefektivnění veřejné dopravy	Odliv pracovních sil a zaměstnavatelů do jiných obcí
Přilákání nových podnikatelů/potenciálních zaměstnavatelů	Nebezpečí výskytu povodně
Zvýšení návštěvnosti města	Vznik nutnosti neočekávaných investic
Růst cen nájmu	Růst cen nájmu
Získání parcel od státu na výstavbu levnějších bytů	Odchod mladých rodin do jiných obcí
Pokles úrokových sazeb	Nezískání potřebných dotací na plánované investice

Obrázek 3 SWOT analýza města (vlastní zpracování)

SWOT analýza města byla provedena na základě analýzy rozpočtu a finanční analýzy a také na základě dotazníků obyvatel a zaměstnanců. Podle těchto analýz byly rozděleny také silné a slabé stránky města. Silné a slabé stránky v oblasti financí vychází z finanční a rozpočtové analýzy, ty v oblasti obyvatelstva z dotazníku spokojenosti obyvatelstva a ty z oblasti městského úřadu z dotazníku spokojenosti zaměstnanců městského úřadu. Všechny silné a slabé stránky byly blíže rozebrány již v rámci analýz, ze kterých byly zjištěny.

Typickou příležitostí, které může město využít, je získání dotací, a to buď od státu či kraje, nebo v rámci dotačních programů Evropské unie. Získané prostředky městu umožní uskutečnit rozsáhlé projekty na podporu svých slabých stránek. Další příležitostí pro město je vytvoření funkční MHD. Město v této oblasti dlouhodobě spolupracuje právě se sousedními obcemi Kunovice a Staré Město. Výsledkem této spolupráce je například nová linka 300. Další rozšiřování této linky by mohlo městu umožnit efektivně propojit všechny městské části i celé trojměstí a vytvořit funkční infrastrukturu. Další příležitostí je přilákání nových podnikatelů, kteří by prospěli rozvoji města a pomohli vyřešit nevyhovující nabídku pracovních míst. Dobrou příležitostí pro město by bylo zvýšení počtu návštěvníků města. Zvýšený počet turistů by podpořil ekonomiku města a menší podnikatele – například díky

návštěvám kaváren a restaurací turisty. Dále by se tím také zvýšila návštěvnost kulturních akcí a zisk z nich. I růst cen nájmu by pro město mohl být přínosný, neboť příjmy z nájmu tvoří významnou položku příjmů z vlastní činnosti. Růst nájemného v poslední době zvyšuje příjmy města. Městu by se také mohla naskytnout skvělá příležitost pro zlepšení dostupnosti bydlení. Jak ve svém článku informuje Otto (2024), dostupnosti bydlení v Česku má od příštího roku napomoci program, v rámci kterého stát daruje obcím pozemky. Na nich budou obce moci vybudovat dostupné byty zejména pro mladé rodiny. Město by tedy mělo sledovat, zda by z tohoto programu také nemohlo benefitovat.

Pokles úrokových sazeb je uveden jak v příležitostech, tak v hrozbách. Snížení úrokových sazeb by městu prospělo v tom, že by mohlo napomoci ke snížení úroků z úvěrů a tím i ke snížení dluhové služby. Naproti tomu může pokles úrokových sazeb působit na město i negativně, neboť by se tak snížily příjmy města z investic volných peněžních prostředků, což by ohrozilo likviditu. Stejně tak růst nájemného, který byl uveden v příležitostech, může být vnímán i jako hrozba, neboť dražší nájemné zhoršuje dostupnost bytů, s níž má město problém. S horší dostupností bydlení pak souvisí i zvýšené riziko odchodu mladých rodin do obcí s dostupnějším bydlením. Odchod mladých rodin způsobí stárnutí populace města a s tím spojený pokles ekonomicky aktivního obyvatelstva. Dalším negativním vlivem je růst inflace. S vysokou inflací v posledních letech se město vypořádalo dobře. Přesto by její nečekaný nárůst mohl způsobit problémy, například co se týče růstu nákladů spojených s investicemi. Nespokojenost obyvatel s nabídkou pracovních míst vede k další hrozbě, a to s odchodem pracovních sil mimo obec. Pokud lidé nejsou s nabídkou práce ve městě spokojeni, přirozeně si budou hledat práci jinde. Dále, pokud firmy shledají, že se pracovní síly seskupují v jiných oblastech, budou svou činnost směřovat tam. Z toho důvodu se oslabí ekonomická činnost ve městě. Také poklesnou příjmy z daní z příjmů, které jsou pro město velmi významné. Je také nutné zmínit riziko povodní. Město leží na řece Moravě a v minulosti již s povodněmi mělo problém. Je tedy nutné, aby byla tato hrozba brána v úvahu. Rizikem je pak i vznik neočekávaných větších investic, který může být spojen právě i s povodněmi či jinými živelními pohromami, pokud by bylo potřeba větších oprav. Na závěr je nutné zmínit riziko nezískání potřebných dotací – pokud by město nenašlo vhodné dotační programy, nemuselo by být schopno realizovat některé investiční záměry.

10 TVORBA BALANCED SCORECARD PRO MĚSTO UHERSKÉ HRADIŠTĚ

10.1 Současný přístup města k hodnocení výkonnosti

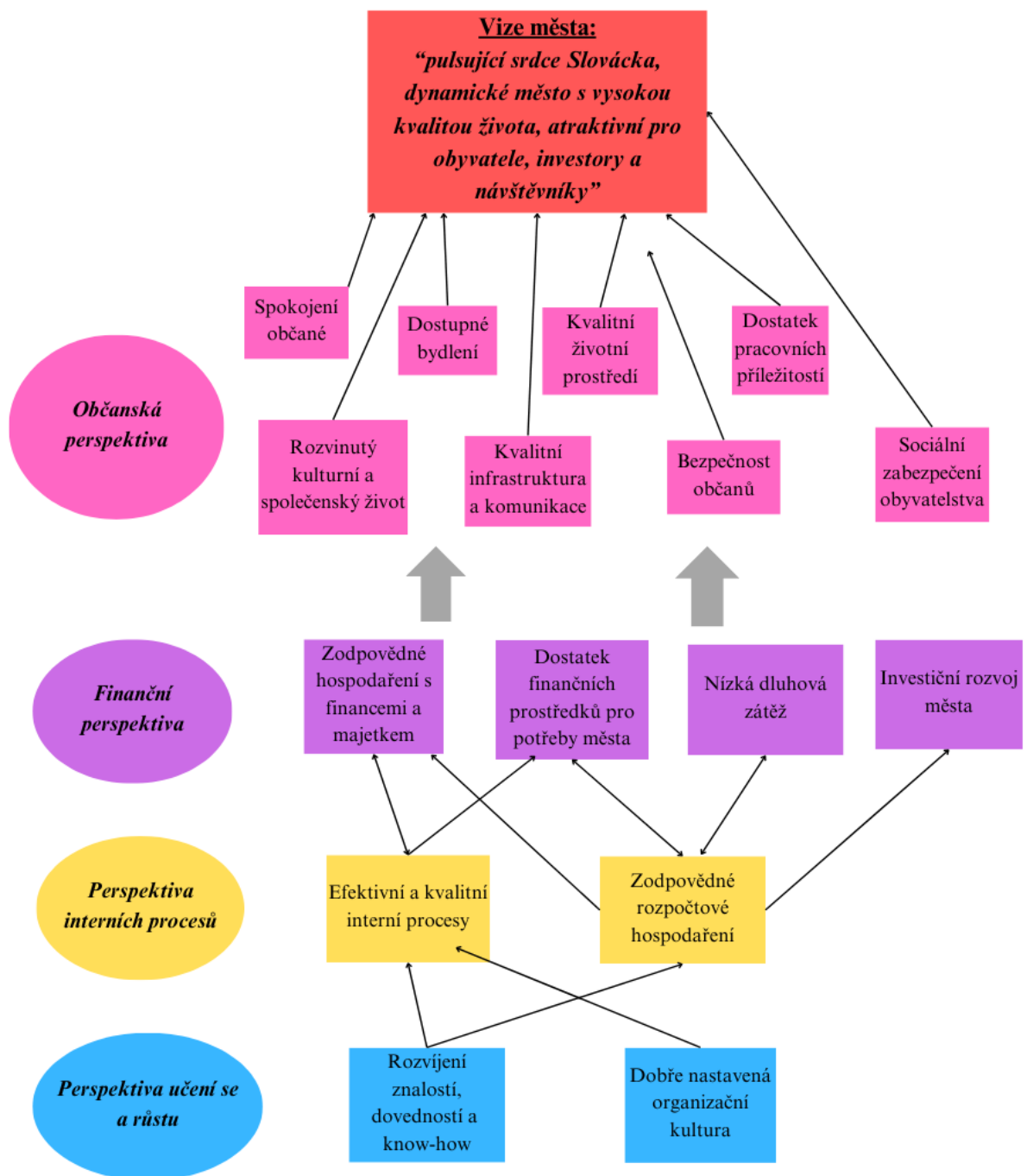
V rámci rozhovoru se zástupcem oddělení rozvoje města byly zjištěny informace ohledně přístupu města k hodnocení a řízení výkonnosti. Uherské Hradiště je členem Benchmarkingové iniciativy, což je neformální sdružení měst a obcí s cílem zvyšovat kvalitu a efektivnost prostřednictvím benchmarkingového porovnávání a výměny informací, zkušeností a dobrých praxí.

Svou strategii město vypracovává v rámci programu rozvoje města. Program rozvoje města sestavuje Uherské Hradiště jako svůj základní strategický dokument již od roku 1998. V rámci programu jsou stanoveny prioritní cíle a opatření pro několik následujících let. Jednotlivá opatření programu jsou dále rozpracovávána v rámci akčního plánu rozvoje města. Program obsahuje analytickou část, která zahrnuje sestavení profilu města, vyhodnocení průzkumů postoje občanů, podnikatelů i neziskového sektoru a SWOT analýzu města. Na analytickou část navazuje část návrhová, ve které se stanoví vize města a klíčové oblasti, na které by se mělo město zaměřit. Pro každou oblast jsou následně stanoveny cíle a k nim aktivity či projekty, které město plánuje uskutečnit pro dosažení těchto cílů (Návrhová část programu rozvoje města do roku 2030, 2020).

Město aktuálně nevyužívá žádný z modelů uvedených v teoretické části této práce. Balanced Scorecard byl pro město vypracován kolem roku 2010 pro řízení rozvoje města. V praxi však nikdy využíván nebyl, neboť tehdejší vedení města jeho implementaci nestanovilo jako prioritu, a nakonec ji neprovedlo.

10.2 Vize města a strategická mapa

Výchozím bodem tvorby BSC je stanovení strategických cílů města v jednotlivých perspektivách. Všechny tyto cíle by měly směřovat k naplnění vize města. Vize Uherského Hradiště byla převzata z aktuálního programu rozvoje města, což je program do roku 2030. Touto vizí je: „Uherské Hradiště – pulsující srdce Slovácka, dynamické město s vysokou kvalitou života, atraktivní pro obyvatele, investory a návštěvníky“.



Obrázek 4 Strategická mapa (vlastní zpracování)

Cíle jsou v návaznosti na vizi města rozpracovány do 4 perspektiv BSC. Základem je perspektiva občanská, na ni navazuje perspektiva finanční, poté je perspektiva interních procesů, a nakonec perspektiva učení se a růstu. Vztahy mezi cíli v rámci perspektiv znázorňuje strategická mapa na obrázku č. 4.

Ve zbytku kapitoly budou pro stanovené cíle navržena měřítka, která tvoří Balanced Scorecard pro město. Přehled všech cílů a měřítek v jednotlivých perspektivách je uveden v příloze č. 7.

10.3 Občanská perspektiva

10.3.1 Dostupné bydlení

Tento cíl byl vybrán na základě dotazníkového šetření u obyvatelstva, kde se právě dostupnost bydlení ukázala být jedním ze slabých stránek města.

Tabulka 35 Počet městských bytů (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Dostupné bydlení
Měřítka:	Počet městských bytů
Měrná jednotka:	počet bytů
Metoda výpočtu:	-
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	zvýšení počtu městských bytů
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	EDUHA, s.r.o.
Zdroj dat:	interní evidence EDUHA, s.r.o.
Popis měřítka:	Do tohoto měřítka se započítávají byty, které město vlastní, spravuje a nabízí k nájmu.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> možnost získání parcel pro výstavbu bytů od státu vybudování nových bytů a jejich nabídka např. pro mladé rodiny

Tabulka 36 Počet městských bytů 2021-2023 (interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Počet městských bytů	622	617	620

Mezi lety 2021-2023 se počet městských bytů pohyboval přibližně na stejné úrovni. Byty, které město pronajímá, mohou významně ovlivnit dostupnost bydlení, neboť ceny městských bytů jsou příznivější než u bytů soukromých. O byty ve městě se stará společnost EDUHA, s.r.o., což je společnost, v níž má město plný podíl. Město by mohlo pro zlepšení dostupnosti bydlení odkoupit či vybudovat nové byty. Tyto byty by následně mohly být využity například jako startovací byty pro mladé rodiny. Město by si také mělo ověřit, zda

v plánovaném vládním programu nebude mít možnost získat od státu parcely na vybudování bytů.

Tabulka 37 Počet poskytnutých úvěrů z Fondu rozvoje bydlení (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Dostupné bydlení
Měřítko:	Počet poskytnutých úvěrů z Fondu rozvoje bydlení
Měrná jednotka:	počet poskytnutých úvěrů
Metoda výpočtu:	-
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	zvýšení počtu poskytnutých úvěrů
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Ekonomický odbor a zastupitelstvo
Zdroj dat:	interní evidence města
Popis měřítka:	Udává, kolik úvěrů město za rok poskytlo. Úvěry jsou určeny na opravu, rekonstrukci a modernizaci nemovitostí určených k bydlení. Poskytnutí prostředků na tyto účely pomáhá zajistit kvalitní životní podmínky obyvatelstva. Výhodou úvěru jsou nízké úroky.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> propagace možnosti poskytnutí úvěru městem

Tabulka 38 Počet poskytnutých úvěrů 2021-2023 (interní zdroje, vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Počet poskytnutých úvěrů	29	23	15

Poskytnutím úvěrů na opravu a rekonstrukci domů a bytů se město snaží podpořit vlastnické bydlení. Správcem Fondu rozvoje bydlení je ekonomický odbor, samotné žádosti o úvěry pak schvalují orgány města. Počet poskytnutých úvěrů město může zvýšit například větší propagací možnosti získat úvěr mezi obyvatelstvem, případně úpravou podmínek pro získání úvěru tak, aby byl úvěr dostupný co nejširšímu okruhu žadatelů.

10.3.2 Rozvinutý kulturní a společenský život

Tento cíl má zajistit dynamiku města a jeho atraktivnost pro návštěvníky.

Tabulka 39 Návštěvnost pořádaných akcí (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Rozvinutý kulturní a společenský život
Měřítko:	Návštěvnost pořádaných akcí
Měrná jednotka:	počet platících návštěvníků
Metoda výpočtu:	-
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	růst hodnoty v čase
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Odbor kultury, školství a sportu
Zdroj dat:	evidence pořadatelů akcí
Popis měřítka:	Toto měřítko umožňuje posuzovat oblíbenost jednotlivých významných, zejména kulturních akcí pořádaných ve městě. Vyšší návštěvnost akcí pomáhá ekonomice města a posiluje jeho dynamiku a atraktivitu pro návštěvníky.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • propagace pořádaných akcí • vyhodnocování zpětné vazby účastníků

Tabulka 40 Návštěvnost vybraných kulturních akcí 2022-2023 (interní zdroje LFŠ UH a MIC UH; vlastní zpracování)

	2022	2023
Letní filmová škola (akreditace + balíčky)	6 720	7 640
Na kole vinohrady Uherskohradištska	1 147	1 234
Žehnání Svatomartinského vína	478	569

Ve městě se pravidelně pořádá řada kulturních akcí. Dle výsledků dotazníkového šetření jsou občané s počtem kulturních akcí ve městě velmi spokojeni. Přesto by město mělo pravidelně vyhodnocovat návštěvnost těchto akcí, neboť ta vypovídá o atraktivitě města z pohledu občanů i turistů. Od Letní filmové školy Uherské Hradiště (LFŠ UH) a Městského informačního centra Uherské Hradiště (MIC UH) byly zjištěny informace o návštěvnosti vybraných kulturních akcí za poslední roky. Rok 2021 byl silně ovlivněn pandemií a není zde proto uveden. Meziročně je patrný nárůst platících účastníků u všech akcí. Pokud si chce město zajistit rostoucí trend tohoto ukazatele, lze to zajistit důrazem na propagaci pořádaných akcí a také zjišťováním názorů účastníků na tyto akce, např. prostřednictvím

dotazníků na stránkách města či pořadatelů akcí. Na základě toho pak mohou být akce ještě vylepšovány a rozšiřovány.

10.3.3 Bezpečnost občanů

Město by mělo zajistit, aby se občané cítili bezpečně a kriminalita byla nízká. Podle uskutečněného dotazníkového šetření se toto městu daří. Přesto je nutné bezpečnost ve městě neustále monitorovat.

Tabulka 41 Počet trestných činů (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Bezpečnost občanů
Měřítko:	Počet trestných činů
Měrná jednotka:	počet spáchaných trestných činů
Metoda výpočtu:	-
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	minimalizace hodnoty
Frekvence vyhodnocování:	měsíční
Zodpovědný odbor/útvár:	Městská policie
Zdroj dat:	evidence městské policie
Popis měřítka:	Ukazuje, kolik trestných činů bylo ve městě spácháno. Je vhodné sledovat místo i druh trestného činu.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • posílení kamerového systému • hlídky na rizikových místech

Tabulka 42 Počet trestných činů říjen-prosinec 2023 (Policie ČR, 2024; vlastní zpracování)

	říjen 2023	listopad 2023	prosinec 2023
Počet trestných činů	202	242	167

Cílem města je co nejnižší kriminalita. Tu lze měřit počtem spáchaných trestných činů. Toto měřítko by měla sledovat Městská policie a vyhodnocovat nejlépe každý měsíc. Cílem je, aby trestných činů bylo ve městě co nejméně. Při zhodnocování počtu trestných činů je vždy nutno brát v úvahu všechny souvislosti, tedy například zda v daném období byly uskutečněny větší kulturní či sportovní akce. Ty by mohly měřítko negativně ovlivnit. V případě opakujících se problémů na určitých místech by zde měl být zaveden či posílen kamerový systém, nebo by se zde měly zavést pravidelné policejní hlídky.

Tabulka 43 Aktuálnost povodňového plánu (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Bezpečnost občanů
Měřítko:	Aktuálnost povodňového plánu
Měrná jednotka:	počet aktualizací povodňového plánu
Metoda výpočtu:	-
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	kontrola aktuálnosti min. 1x ročně
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Útvár kanceláře starosty
Zdroj dat:	interní evidence města
Popis měřítka:	Vyjadřuje, jak často je povodňový plán aktualizován. Měřítko je důležité pro zajištění bezpečnosti obyvatel v případě výskytu povodně.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelná revize plánu • kontrola plánu v případě hrozící povodně

Aktuálnost povodňového plánu je pro město velice důležité měřítko. Povodňový plán je základním dokumentem pro řízení povodňové ochrany města. Je přístupný občanům v digitální podobě odkazem přes stránky města. Obsahuje mimo jiné informace o záchranných pracích a organizaci dopravy v případě nastalé povodně (Povodňový plán města Uherské Hradiště, 2024). Plán je nutné vždy bez odkladu zrevidovat v případě změn ve městě, které by ovlivnily podobu plánu, například co se týče změn v komunikacích pro organizaci dopravy při povodni. Dále je vhodné v případě vyhlášeného nebezpečí povodně neprodleně ověřit aktuálnost plánu.

10.3.4 Kvalitní infrastruktura a komunikace

Infrastruktura a komunikace se, dle výsledků dotazníku pro občany, ukázaly být jednou z nejvíce problémových oblastí města. Z tohoto důvodu bylo jejich zkvalitnění nastaveno jako dílčí cíl občanské perspektivy.

Tabulka 44 Výdaje na opravy a udržování komunikací (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Kvalitní infrastruktura a komunikace
Měřítko:	Výdaje na opravy a udržování komunikací
Měrná jednotka:	tis. Kč
Metoda výpočtu:	součet rozpočtových výdajů na opravy a udržování v paragrafech 2212 (Silnice) a 2219 (Ostatní záležitosti pozemních komunikací)
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	růst hodnoty v čase
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Odbor správy majetku města
Zdroj dat:	evidence příjmů a výdajů
Popis měřítka:	Pravidelná údržba a opravy komunikací povedou ke zlepšení jejich stavu a tím i ke zvýšení spokojenosti a bezpečnosti obyvatel.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • provádění pravidelných oprav a údržby chodníků a silnic

Tabulka 45 Výdaje na opravy a udržování komunikací 2021-2023 (interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Silnice	5 684	6 349	7 465
Ostatní záležitosti pozemních komunikací	6 639	3 902	5 583
Celkem	12 323	10 251	13 048

Toto měřítko pomůže městu zlepšit stav komunikací, neboť dle dotazníkového šetření je spokojenost obyvatel s jejich stavem spíše průměrná. Zároveň kvalitní chodníky a silnice přispějí k bezpečnosti a efektivnosti dopravy ve městě a umožní i lepší dostupnost města pro handicapované osoby a rodiče s kočárky.

Tabulka 46 Vytíženost linek MHD (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Kvalitní infrastruktura a komunikace
Měřítko:	Vytíženost linek MHD
Měrná jednotka:	výše tržeb v Kč
Metoda výpočtu:	-
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	vyšší hodnoty
Frekvence vyhodnocování:	pololetní
Zodpovědný odbor/útvár:	Odbor správy majetku města ve spolupráci s útvarem městského architekta
Zdroj dat:	interní evidence města
Popis měřítka:	Město by mělo sledovat výši tržeb z jednotlivých linek MHD, porovnávat ji s odhadovanými tržbami a posuzovat tak jejich efektivnost. Vytíženost těchto linek může městu napovědět, které spoje jsou neefektivní a které je třeba posílit. V současnosti by se město mělo zaměřit na vyhodnocení nové linky MHD.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • posílení nejvíce využívaných spojů • úprava jízdního řádu linky 300

Toto měřítko má městu napomoci k tomu, aby byla zajištěna co nejefektivnější MHD. Jelikož město zavedlo novou linku MHD, právě ta by se měla stát hlavním předmětem tohoto měřítka, kdy by její vytíženost měla být porovnáována s ostatními linkami na stejné trase. Toto vyhodnocení se pak stane jedním z podkladů pro zhodnocení efektivnosti investice do linky.

10.3.5 Dostatek pracovních příležitostí

Tento cíl je pro město velice důležitý, neboť dobrý stav trhu práce ve městě mu přináší příjmy díky podílu na daních z příjmů. Zároveň je naplnění tohoto cíle podstatné pro zajištění dobrého života obyvatelstva, neboť vysoká nezaměstnanost je negativním ekonomickým jevem ohrožujícím životní úroveň.

Tabulka 47 Podíl nezaměstnaných osob (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Dostatek pracovních příležitostí
Měřítko:	Podíl nezaměstnaných osob
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	podíl uchazečů o zaměstnání ze všech obyvatel ve věku 15-64 let
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	3 %
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Útvár městského architekta
Zdroj dat:	Český statistický úřad
Popis měřítka:	Umožňuje zjistit, jak vysoká je nezaměstnanost ve městě. Lze ji porovnat i s nezaměstnaností kraje, Česka či vybraných obcí.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • podpora neziskových organizací • podpora centra pro rozvoj podnikání v rámci HUB123

Tabulka 48 Podíl nezaměstnaných osob 2021-2023 (Český statistický úřad, 2024b; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Město Uherské Hradiště	3,10 %	3,83 %	3,56 %
Zlínský kraj	2,73 %	2,89 %	2,88 %

Nezaměstnanost ve městě v letech 2021-2023 byla vyšší než průměrná nezaměstnanost v kraji. Pro město by tedy bylo vhodné zaměřit se na její snížení. Cílová hodnota jsou 3 %, aby se město přiblížilo úrovni kraje. Příspěvek ke zlepšení nezaměstnaností pomáhá město podporou kreativního centra HUB123, které umožňuje rozvoj drobných podnikatelů. HUB123 je místo pro kreativní setkávání osob v rámci podnikatelské i jiné činnosti a diskuzi kreativních nápadů (Dlouhodobý výhled akčního plánu programu rozvoje města Uherské Hradiště do roku 2030, 2023). Dále město podporuje neziskové organizace, zejména příspěvkové organizace a spolky, které také mohou nabídnout pracovní místa.

10.3.6 Kvalitní životní prostředí

Stav životního prostředí má výrazný vliv na atraktivitu města a kvalitu života občanů. Proto bylo zajištění kvalitního životního prostředí zvoleno i jako jeden z cílů občanské perspektivy.

Tabulka 49 Výdaje na péči o vzhled obcí a veřejnou zeleň (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Kvalitní životní prostředí
Měřítko:	Výdaje na péči o vzhled obcí a veřejnou zeleň
Měrná jednotka:	tis. Kč
Metoda výpočtu:	celkové výdaje za paragraf 3745 - Péče o vzhled obcí a veřejnou zeleň
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	růst hodnoty v čase
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Odbor správy majetku města
Zdroj dat:	evidence příjmů a výdajů
Popis měřítka:	Vyjadřuje celkovou částku vynaloženou na péči o veřejnou zeleň v daném roce.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • vysazení nové zeleně ve městě • pravidelná údržba zelených ploch

Tabulka 50 Výdaje na péči o vzhled obcí a veřejnou zeleň 2021-2023 (interní zdroje, vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Výdaje dle paragrafu 3745	30 352	35 361	31 976

Jako jedna z největších slabin města byl v rámci dotazníkového šetření zjištěn nedostatek zeleně ve městě. Proto by právě výdaje do péče o zeleň měly sloužit jako vhodné měřítko pro zlepšení stavu. Aktuálně se město snaží na zvýšení množství zeleně pracovat. Na podzim 2023 bylo vysázeno 33 stromů a 120 keřů. Zaměřit se město chce především na péči o mladé stromy a vysazení druhů, které jsou více odolné vůči změnám počasí a chorobám (Uherské Hradiště, 2024).

10.3.7 Spokojení občané

Tento cíl je velmi podstatný, protože umožňuje sledovat, jak veškerá opatření občanské perspektivy působí na obyvatelstvo. Zajistit spokojený život všem občanům je posláním všech obcí.

Tabulka 51 Míra spokojenosti občanů (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Spokojení občané
Měřítko:	Míra spokojenosti občanů
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	podíl spokojených osob na celkovém počtu respondentů
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	interval 80-100 %
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Útvár kanceláře starosty
Zdroj dat:	dotazníkové šetření
Popis měřítka:	Na základě dotazníkového šetření bude pravidelně zjišťována spokojenost obyvatelstva se životem ve městě.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> investice do problémových oblastí zjištěných šetřením (např. parkování)

Pravidelné dotazníkové šetření je jednoduchý způsob, jak zjistit spokojenost občanů v různých oblastech života ve městě, ať už je to spokojenost se službami města, s bydlením či možnostmi trávení volného času. Dotazník by mohl být šířen na stránkách města, ale také na sociálních sítích i ve spolupráci se stránkami, které nejsou přímo zřizovány městem, ale týkají se Uherského Hradiště. Dotazník může být rozšiřován také v písemné podobě v rámci uspořádaných setkání starosty s občany. Šetření by mělo být prováděno pravidelně každý rok. Uskutečnění těchto šetření může také napomoci pocitu občanů, že jsou více zapojeni do chodu města. Bylo by vhodné v rámci šetření rozdělit obyvatele dle jednotlivých městských částí.

Tabulka 52 Počet vystěhovalých občanů (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Spokojení občané
Měřítko:	Počet vystěhovalých občanů
Měrná jednotka:	počet občanů
Metoda výpočtu:	-
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	pokles hodnoty v čase
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Odbor dopravních a správních agend
Zdroj dat:	evidence obyvatel
Popis měřítka:	Ukazuje, kolik občanů se z města vystěhovalo za dané období.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení dostupnosti bydlení • náprava oblastí, s nimiž jsou občané nespokojeni

Tabulka 53 Počet vystěhovalých 2021-2023 (Český statistický úřad, 2024a, interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Počet vystěhovalých občanů	627	581	511

Tento ukazatel pomáhá doplnit obraz o spokojenosti obyvatel se životem ve městě. Dle údajů z posledních let počet vystěhovalých postupně klesal, což je dobré znamení. Se snahou o zvýšení spokojenosti občanů se životem ve městě a zvýšení dostupností bydlení může tento ukazatel i nadále klesat.

10.3.8 Sociální zabezpečení obyvatelstva

Město nesmí zapomínat ani na péči o znevýhodněné skupiny obyvatelstva. Zavedení tohoto cíle do BSC zajistí, aby tato oblast nebyla opomíjena.

Tabulka 54 Podíl výdajů na sociální věci na celkových výdajích (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Občanská
Cíl:	Sociální zabezpečení obyvatelstva
Měřítko:	Podíl výdajů na sociální věci na celkových výdajích
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	$\frac{\text{výdaje v odvětvové skupině 4 (Sociální věci a politika zaměstnanosti)}}{\text{celkové výdaje}}$
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	růst hodnoty v čase
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Odbor sociálních služeb
Zdroj dat:	evidence výdajů
Popis měřítka:	Měřítko sleduje, jaká část výdajů byla vynaložena na sociální věci.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> rekonstrukce či navýšení kapacit sociálních zařízení (např. domovů pro seniory, azylových domů)

Tabulka 55 Podíl výdajů na sociální věci na celkových výdajích 2021-2023 (interní zdroje, vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Podíl výdajů na sociální věci na celkových výdajích	4,07 %	3,49 %	3,43 %

Sledování toho, jakou část ze svých výdajů vynaloží na sociální služby, pomůže městu stanovit nutnost posílení této oblasti. Výdaje na sociální oblast mezi lety 2021-2023 postupně klesaly. Město se však na podporu sociální oblasti plánuje více zaměřit. Mezi projekty města v jeho aktuálním programu rozvoje patří zvýšení kapacit v oblasti sociálních služeb, rekonstrukce domovů pro seniory a zajištění sociálního bydlení pro osoby v bytové nouzi (Dlouhodobý výhled akčního plánu programu rozvoje města Uherské Hradiště do roku 2030, 2023).

10.4 Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy jsou stanoveny celkem 4 cíle. Základem pro jejich stanovení byla provedená finanční analýza města a analýza rozpočtu. Dodržení všech těchto cílů vede k naplnění cílů hlavní, občanské perspektivy.

10.4.1 Zodpovědné hospodaření s financemi a majetkem

Tento cíl vychází z potřeby nakládat s finančními zdroji a majetkem zodpovědně ke prospěchu organizace a dle principů veřejné správy.

Tabulka 56 Finanční stabilita (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Finanční
Cíl:	Zodpovědné hospodaření s financemi a majetkem
Měřítko:	Finanční stabilita
Měrná jednotka:	číslo mezi 0 a 1
Metoda výpočtu:	běžné příjmy/celkové příjmy
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	vyšší hodnota, co nejbližší 1
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Ekonomický odbor
Zdroj dat:	výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu
Popis měřítka:	Měřítko ukazuje, jakou část z celkových příjmů města tvoří běžné příjmy. Vyšší hodnoty ukazatele znamenají větší nezávislost na mimořádných příjmech.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • zavedení dalších místních poplatků • úprava koeficientu daně z nemovitých věcí

Tabulka 57 Finanční stabilita 2021-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Finanční stabilita	0,95	0,93	0,99

Finanční stabilita patří od roku 2022 mezi informující ukazatele SIMU. Vývoj tohoto ukazatele je v posledních letech pro město velice dobrý a město není závislé například na prodeji majetku. Může proto tento majetek využívat k jinému zhodnocení, například k pronájmu. Pokud by se ukazatel začal vyvíjet nepříznivě, pomohlo by městu posílit běžné příjmy například navýšením místních poplatků či zvýšením koeficientu daně z nemovitých věcí. Tato opatření by ale mohla působit negativně na život občanů, zejména vzhledem k dalšímu zhoršení podmínek na bydlení v případě zvýšení koeficientu daně z nemovitých věcí. Vzhledem k pozitivnímu vývoji tohoto ukazatele by však neměl být důvod tato opatření využít.

Tabulka 58 Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Finanční
Cíl:	Zodpovědné hospodaření s financemi a majetkem
Měřítko:	Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech
Měrná jednotka:	absolutní vyjádření
Metoda výpočtu:	DM (netto)/celkové výnosy
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	snižování hodnoty
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Ekonomický odbor
Zdroj dat:	účetní závěrka
Popis měřítka:	Udává intenzitu využívání dlouhodobého majetku. Příliš vysoká hodnota by značila neefektivnost jeho využívání.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • prodej nepotřebného majetku

Tabulka 59 Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech 2021-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech	4,48	4,15	3,71

Většinu majetku města tvoří dlouhodobý majetek. Je tedy důležité, aby s ním bylo efektivně nakládáno, což má zajistit právě ukazatel míry vázanosti aktiv ve výnosech. V průběhu let se hodnota ukazatele snižovala, což značí efektivnější zacházení s majetkem. V případě výrazného nárůstu hodnoty by město mělo uvažovat o odprodeji přebytečného dlouhodobého majetku. Prodej by navíc městu přinesl kapitálové příjmy.

10.4.2 Dostatek finančních prostředků pro potřeby města

Tento cíl v rámci finanční perspektivy vychází z toho, že město musí mít dostatek peněžních prostředků, aby zabezpečilo potřeby obyvatelstva. Bez dostatečných prostředků by se město nemohlo dále rozvíjet.

Tabulka 60 Objem získaných dotací (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Finanční
Cíl:	Dostatek finančních prostředků pro potřeby města
Měřítko:	Objem získaných dotací
Měrná jednotka:	tis. Kč
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	růst hodnoty
Frekvence vyhodnocování:	čtvrtletní
Zodpovědný odbor/útvár:	Ekonomický odbor
Zdroj dat:	účetní výkazy
Popis měřítka:	Vyjadřuje, jakou výši dotací obec za dané období obdržela. Sledování ukazatele by mělo sloužit k zajištění toho, aby bylo na plánované investice vždy zajištěno dostatek prostředků. Zároveň je nutno vždy brát v úvahu časový nesoulad mezi uskutečněním projektu a vyúčtováním dotace.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • precizní příprava podkladů pro projekt • vyhledávání vhodných projektů pro dané investiční záměry

Tabulka 61 Objem získaných dotací 2021-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(tis. Kč)	2021	2022	2023
Objem získaných dotací	130 963	130 297	121 670

Dotace jsou důležitým zdrojem každé obce, přestože Uherské Hradiště je na dotacích poměrně nezávislé. Zařazení tohoto ukazatele do BSC městu pomůže soustředit se na získávání dotací pro financování projektů, které město naplánuje v rámci rozvoje občanské perspektivy. Město se při získávání dotací na investiční akce snaží své projekty vždy přizpůsobit stanoveným dotačním programům. Ukazatel by bylo vhodné vyhodnocovat čtvrtletně, aby mělo město průběžně přehled o výši dotací.

Tabulka 62 Okamžitá likvidita (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Finanční
Cíl:	Dostatek finančních prostředků pro potřeby města
Měřítko:	Okamžitá likvidita
Měrná jednotka:	absolutní vyjádření
Metoda výpočtu:	krátkodobý finanční majetek/krátkodobé závazky
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	v intervalu 2 až 4
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Ekonomický odbor
Zdroj dat:	účetní závěrka
Popis měřítka:	Vyjádřuje, jak by město bylo schopno dostát svým závazkům, kdyby na jejich úhradu vynaložilo veškerý krátkodobý finanční majetek.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • investování přebytečné likvidity do cenných papírů či vkladů • podpora financování rozvoje města • více městem poskytnutých transferů

Tabulka 63 Okamžitá likvidita 2021-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Okamžitá likvidita	5,84	6,37	4,46

Okamžitá likvidita je velmi podstatným měřítkem pro zhodnocení dostatku finančních zdrojů. Představuje nejpřesnější pohled na schopnost organizace dostát svým závazkům a je také jedním z monitorujících ukazatelů SIMU. Nízká likvidita by rozhodně představovala významný problém. Město má však v posledních letech naopak likviditu velmi vysokou, dokonce vyšší než srovnatelné obce. Rozmezí pro vhodnou výši likvidity bylo právě i s ohledem na srovnání s ostatními obcemi stanoveno na 2 až 4. Město mělo ve sledovaném období tuto likviditu vyšší. Bylo by tedy vhodné, aby přebytky své likvidity efektivně využilo, například vhodnými investicemi, nebo vložením peněz na termínovaný vklad. To město v posledním roce také udělalo. Další způsob využití by byla podpora investičních akcí ve městě či poskytování více účelových transferů či úvěrů obyvatelům. Přebytek peněžních prostředků však také zajistí schopnost města splácet své úvěry a snižovat tak zadlužení.

10.4.3 Nízká dluhová zátěž

Nízké zadlužení je podstatným měřítkem pro všechny obce. Protože město má poměrně vysokou hodnotu dluhové služby, bylo snížení dluhové zátěže vybráno jako jeden z cílů BSC.

Tabulka 64 Ukazatel dluhové služby (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Finanční
Cíl:	Nízká dluhová zátěž
Měřítko:	Ukazatel dluhové služby
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	dluhová služba/celkové příjmy
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	snižování hodnoty v čase, hodnota nesmí přesáhnout 12 %
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Ekonomický odbor
Zdroj dat:	evidence příjmů a výdajů
Popis měřítka:	Představuje míru krytí úroků a splátek úvěrů z příjmů za daný rok.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • postupné snižování zadlužení • ujednání nižších úroků a splátek v úvěrových smlouvách

Tabulka 65 Ukazatel dluhové služby 2021-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Ukazatel dluhové služby	4,74 %	8,01 %	5,31 %

Ukazatel dluhové služby město již sleduje v rámci svého rozpočtového hospodaření. Protože v posledních letech se město potýkalo s nárůstem tohoto ukazatele, je vhodné směřovat úsilí k jeho snížení. Toho lze dosáhnout postupným splácením úvěrů. Tyto splátky sice dočasně ukazatel navýší, ale z dlouhodobého hlediska se splacením úvěrů město zbaví dluhové zátěže. V případě nutnosti sjednání dalšího úvěru je nutné dbát na sjednání vhodných

úvěrových podmínek, aby rozpočet města nebyl dlouhodobě významně zatěžován splátkami a úroky úvěrů.

Tabulka 66 Celková zadluženost (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Finanční
Cíl:	Nízká dluhová zátěž
Měřítko:	Celková zadluženost
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	cizí zdroje/celková aktiva
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	pokles hodnoty
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Ekonomický odbor
Zdroj dat:	účetní závěrka
Popis měřítka:	Vyjadřuje podíl cizích zdrojů na majetku účetní jednotky.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • postupné splácení úvěrů • vyhodnocování výhodnosti nových úvěrů v porovnání s financováním vlastními zdroji

Tabulka 67 Celková zadluženost 2021-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Celková zadluženost	8,17 %	6,50 %	6,15 %

Z finanční analýzy vyplynulo, že Uherské Hradiště má více cizích zdrojů než srovnatelná města. Je to ale způsobeno i tím, že město má vyšší hodnotu aktiv. Město se snaží zbytečně nezadlužovat a při rozhodování o úvěru vždy vyhodnocuje, zda by financování bylo výhodnější z vlastních zdrojů či úvěru. Přestože celkové zadlužení města není výrazně vysoké, musí se město orientovat spíše na snižování zadlužení, což nakonec přispěje i k trvalému snížení dluhové služby. V posledních letech město skutečně směřuje ke snižování svého zadlužení.

10.4.4 Investiční rozvoj města

Měřítko tohoto cíle by měla pomáhat vyhodnotit potřebu investic a jejich efektivnost.

Tabulka 68 Koeficient opotřebení dlouhodobého hmotného majetku (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Finanční
Cíl:	Investiční rozvoj města
Měřítko:	Koeficient opotřebení dlouhodobého hmotného majetku
Měrná jednotka:	absolutní vyjádření
Metoda výpočtu:	oprávky/DHM (brutto)
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	pokles hodnoty v čase
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Ekonomický odbor
Zdroj dat:	účetní výkazy
Popis měřítka:	Představuje míru opotřebení dlouhodobého hmotného majetku města. Vyšší hodnoty znamenají větší zastarání majetku a větší potřebu investic. Měl by zde být zahrnut pouze odpisovaný majetek.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • investice do nového DHM • technické zhodnocení DHM

Tabulka 69 Koeficient opotřebení odpisovaného DHM 2021-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Koeficient opotřebení odpisovaného DHM	0,35	0,36	0,37

Díky tomuto měřítku může město určit míru zastarání využívaného dlouhodobého hmotného majetku. Koeficient lze využít jako podklad pro plánování investic do dlouhodobého majetku. Jak již bylo vymezeno v analytické části, míra opotřebení hmotného majetku je v posledních letech poměrně nízká, avšak každoročně dochází k postupnému nárůstu.

Tabulka 70 Efektivnost investic (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Finanční
Cíl:	Investiční rozvoj města
Měřítko:	Efektivnost investic
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	očekávané výnosy z investice/náklady na investici
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	více než 100 %
Frekvence vyhodnocování:	nepravidelně, při posuzování konkrétních investic
Zodpovědný odbor/útvár:	Odbor investic
Zdroj dat:	investiční plán
Popis měřítka:	Porovnává se přínos investice s vynaloženými náklady, čímž se vyhodnocuje efektivnost konkrétní investice.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	Pro větší investice je vhodné vypočítat čistou současnou hodnotu investice, případně využít komplexní metody, např. CBA.

Město by mělo uskutečňovat investiční záměry jen tehdy, pokud mu přinesou dostatečný užitek vzhledem k vynaloženým nákladům. Nejjednodušším způsobem zjištění efektivnosti jednotlivých investic je porovnání výnosů s náklady. Pokud jsou výnosy menší než náklady, tedy hodnota ukazatele nedosahuje ani 100 %, není výhodné investiční projekt realizovat. U rozsáhlejších investic by bylo vhodné použít sofistikovanější metody pro srovnání nákladů s užitky, jako je metoda CBA. Na základě rozhovoru se zaměstnanci úřadu bylo zjištěno, že tuto metodu město u některých projektech skutečně využívá – například pro projekty dotované Evropskou unií, kde je tato metoda povinná.

10.5 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva má především podpůrnou funkci pro perspektivu finanční a občanskou. Byly v ní stanoveny dva dílčí cíle. První se týká efektivnosti procesů, ten druhý se zaměřuje na rozpočtové hospodaření.

10.5.1 Efektivní a kvalitní interní procesy

Pro správné fungování každé organizace je důležité provádět klíčové procesy efektivně a kvalitně. Jedná se tedy o vhodný cíl v této oblasti.

Tabulka 71 Přidaná hodnota na zaměstnance (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Interní procesy
Cíl:	Efektivní a kvalitní interní procesy
Měřítko:	Přidaná hodnota na zaměstnance
Měrná jednotka:	absolutní vyjádření
Metoda výpočtu:	$\frac{\text{osobní náklady} + \text{odpisy} + \text{náklad. úroky} + \text{výsledek hospodaření} + \text{ostatní náklady}}{\text{počet zaměstnanců}}$
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	růst hodnoty v čase
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Tajemník městského úřadu
Zdroj dat:	účetní výkazy
Popis měřítka:	Vyjadřuje, jaká část přidané hodnoty připadá na jednoho zaměstnance. Růst měřítka v čase znamená větší přidanou hodnotu, kterou přináší každý zaměstnanec, a signalizuje růst produktivity práce.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení spokojenosti zaměstnanců • zrušení nepotřebných pracovních míst

Tabulka 72 Přidaná hodnota na zaměstnance 2021-2023 (Monitor, 2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Osobní náklady	169 025	182 080	198 017
Odpisy	82 294	86 057	89 675
Nákladové úroky	2 779	5 992	5 452
Výsledek hospodaření	100 892	132 890	155 576
Ostatní náklady z činnosti	2 884	3 588	3 039
<i>Přidaná hodnota celkem</i>	<i>357 874</i>	<i>410 607</i>	<i>451 759</i>
Přidaná hodnota na zaměstnance	1 443	1 656	1 800

Pracovní výkon zaměstnanců je stěžejním ukazatelem kvality interních procesů. V tabulce č. 72 je uveden výpočet přidané hodnoty města, který vychází z postupu Knápkové et al. (2017, s. 83). Osobní náklady tvoří největší složku přidané hodnoty, právě zaměstnanci tedy k její tvorbě přispívají nejvíce. Přidaná hodnota města celkem i na zaměstnance v čase roste, ukazatel se tedy vyvíjí pozitivně. Město však uvažuje o možném rozšíření své agendy, díky čemuž by zaměstnalo více lidí, a to by mohlo vést ke zhoršení tohoto měřítka. Měřítko lze podpořit například provedením auditu zaměstnanců a případným zrušením nadbytečných pracovních míst, anebo také zvýšením spokojenosti zaměstnanců. Toto zvýšení spokojenosti

by mohlo vést k růstu produktivity práce. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, spokojenost zaměstnanců města je dostatečná. Mezi změny, které by zaměstnanci nejvíce požadovali, patří například pružnější pracovní doba.

Tabulka 73 Míra spokojenosti obyvatelstva s činností městského úřadu (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Interní procesy
Cíl:	Efektivní a kvalitní interní procesy
Měřítko:	Míra spokojenosti obyvatelstva s činností městského úřadu
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	procentní podíl spokojených obyvatel
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	80-100 %
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Útvár kanceláře starosty
Zdroj dat:	dotazník pro obyvatelstvo
Popis měřítka:	Vyjadřuje, jak jsou obyvatelé spokojeni s prací zaměstnanců městského úřadu.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • rychlé vyřizování požadavků • vstřícný přístup ke klientům • analýza případných stížností a zavedení opatření pro zlepšení situace

Míra spokojenosti obyvatelstva s činností městského úřadu je velmi užitečným měřítkem pro kvalitu i efektivnost interních procesů, neboť činnost města má sloužit především obyvatelstvu. Jako cílová hodnota byl nastaven interval 80-100 % spokojených respondentů, který by značil významnou spokojenost. Pokud by se míra nespokojenosti pohybovala v dolní hranici intervalu, mohl by již úřad začít plánovat případná opatření pro zlepšení situace. Míru spokojenosti je možné zjišťovat průběžně na základě písemných či ústních stížností obyvatel. Pro zpřesnění výsledků a ujasnění si silných a slabých stránek by město mohlo využít také dotazníkového šetření. Toto šetření by se mohlo uskutečnit v rámci šetření pro zjišťování spokojenosti obyvatel se životem ve městě, které bylo navrženo v občanské perspektivě. Je možné využít podobných otázek, jaké byly v dotazníku využitému v této práci. Z tohoto dotazníku také bylo zjištěno, že aktuálně jsou občané s činností úřadu poměrně spokojeni.

Tabulka 74 Průměrná doba vyřízení hlášení občanů (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Interní procesy
Cíl:	Efektivní a kvalitní interní procesy
Měřítko:	Průměrná doba vyřízení hlášení občanů
Měrná jednotka:	dny
Metoda výpočtu:	součet doby vyřízení jednotlivých hlášení/počet vyřízených hlášení za období
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	co nejnižší počet dní
Frekvence vyhodnocování:	měsíční
Zodpovědný odbor/útvár:	odpovědní referenti dané agendy dle typu hlášení
Zdroj dat:	aplikace Zlepší své město
Popis měřítka:	Udává, jakou dobu v průměru trvá vyřídit hlášení obyvatel.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • efektivní vnitropodniková komunikace • stanovení priorit

Uherské Hradiště má svou aplikaci s názvem Zlepší své město, kam mohou občané přidávat své návrhy na zlepšení města a hlásit závady na veřejném prostranství. Pro město je důležité, aby všechna hlášení byla vyřízena co nejdříve, neboť to přispívá ke spokojenosti obyvatel. Odstranění případných závad také zvyšuje kvalitu a bezpečnost života ve městě. Ke zlepšení hodnoty může přispět především rychlá a efektivní vnitropodniková komunikace, neboť k vyřešení dotazu často může být nutná informace z různých odborů. Je proto nutné, aby se v rámci podnikové komunikace zaměstnanci snažili informace předávat co nejrychleji. Je také důležité, v případě většího množství stížností, nastavit priority a vyřizovat na prvním místě akutní problémy, které mohou ohrozit bezpečnost obyvatel. Za měsíc únor 2024 byla průměrná délka vyřízení žádosti 21 dní.

10.5.2 Zodpovědné rozpočtové hospodaření

Rozpočetnictví představuje kritický proces všech obcí. Proto bylo vyčleněno i v rámci perspektivy interních procesů.

Tabulka 75 Plnění rozpočtu (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Interní procesy
Cíl:	Zodpovědné rozpočtové hospodaření
Měřítko:	Plnění rozpočtu
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	$\frac{\text{skutečné příjmy/výdaje}}{\text{plánované příjmy/výdaje}}$
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	100 %
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Ekonomický odbor
Zdroj dat:	evidence skutečných příjmů a výdajů a plánovaný rozpočet
Popis měřítka:	Porovnává skutečné a plánované příjmy a výdaje. Pomáhá tak vyhodnotit, zda město dokázalo naplnit stanovené cíle v oblasti rozpočtového hospodaření.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • důkladné plánování příjmů a výdajů (s využitím makroekonomických prognóz) • důsledné korigování plánu pomocí rozpočtových opatření

Tabulka 76 Plnění rozpočtu 2021-2023(interní zdroje; vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2021	2022	2023
Plánované příjmy	726 461	839 797	904 040
Skutečné příjmy	748 898	857 925	906 407
Plnění příjmů	103,10 %	102,20 %	100,30 %
Plánované výdaje	713 689	803 107	941 815
Skutečné výdaje	650 915	759 297	884 985
Plnění výdajů	91,20 %	94,50 %	94,0 %

Porovnávání skutečných a plánovaných příjmů a výdajů je ve městě běžně využíváno v rámci rozpočtového hospodaření, je proto vhodné jej jako samostatné měřítko zařadit i do BSC. V uplynulých letech se tento ukazatel pro město vyvíjel dobře. Větší odchylky byly na straně výdajů, které má město tendenci nadhodnocovat, což ale souvisí i se zásadou opatrnosti.

Tabulka 77 Provozní přebytek hospodaření (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Interní procesy
Cíl:	Zodpovědné rozpočtové hospodaření
Měřítko:	Provozní přebytek hospodaření
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	rozdíl mezi provozními příjmy a provozními výdaji bez úroků z úvěrů, oprav majetku a rezervy vyjádřený v %
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	dosáhnout plánované hodnoty na daný rok, minimálně však 12 %
Frekvence vyhodnocování:	roční (průběžná kontrola čtvrtletně či pololetně)
Zodpovědný odbor/útvár:	Zastupitelstvo města, rada města
Zdroj dat:	evidence příjmů a výdajů, účetní výkazy
Popis měřítka:	Jedná se o využívaný závazný ukazatel pro radu města, umožňuje vyhodnotit hospodaření v rámci běžné činnosti.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • úspora výdajů

Tabulka 78 Provozní přebytek hospodaření 2021-2023 (Monitor,2024; interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Plán. hodnota provozního přebytku	18,44 %	22,73 %	24,97 %
Provozní přebytek hospodaření	25,93 %	29,16 %	29,72 %

Toto měřítko město se již využívá jako závazné měřítko pro radu města, které je vyhodnocováno zastupitelstvem každý rok při sestavování závěrečného účtu. Minimální hodnota měřítka je stanovena na 12 %, přičemž na každý rok je stanovena cílová hodnota. Tento ukazatel se dosud pro město vyvíjí dobře. V případě potřeby zlepšení hodnoty ukazatele by se mohla provést detailní analýza výdajů, na jejímž základě by bylo provedeno snížení nadměrných výdajů.

10.6 Perspektiva učení se a růstu

Cíle v této perspektivě se na základě poznatků z teoretické části zaměřuje především na lidské zdroje a organizační kulturu.

10.6.1 Rozvíjení znalostí, dovedností a know-how

Základem perspektivy učení se a růstu je především vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, neboť vzdělání a schopní zaměstnanci jsou hlavním pohonem pro rozvoj celé organizace.

Tabulka 79 Míra čerpání prostředků na školení a vzdělávání (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Učení se a růst
Cíl:	Rozvíjení znalostí, dovedností a know-how
Měřítko:	Míra čerpání prostředků na školení a vzdělávání
Měrná jednotka:	%
Metoda výpočtu:	$\frac{\text{skutečně vynaložené prostředky na školení a vzdělávání}}{\text{rozpočtovaná výše prostředků na školení a vzdělávání}}$
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	minimálně 75 %
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Tajemník města
Zdroj dat:	výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu
Popis měřítka:	Ukazuje, jaká část z plánovaných výdajů na školení a vzdělávání byla zaměstnanci skutečně využita.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • vyhledání nových kurzů • rozvíjení měkkých dovedností

Tabulka 80 Čerpání prostředků na školení a vzdělávání (interní zdroje; vlastní zpracování)

	2021	2022	2023
Zastupitelstvo	0 %	33,40 %	0 %
Ostatní pracovníci městského úřadu	41,70 %	51,30 %	48,50 %

Město si v rámci rozpočtového hospodaření vždy stanoví také výši prostředků, které vynaloží na školení a vzdělávání. V tabulce č. 80 je uvedeno, do jaké míry byly prostředky na školení ve sledovaných letech čerpány zastupitelstvem a ostatními zaměstnanci úřadu. Čerpání prostředků u zaměstnanců se pohybuje okolo 50 %. Zastupitelstvo mnohdy ani určených prostředků nevyužije. Při nižším čerpání prostředků sice vzniknou úspory, na druhou stranu je rozvoj zaměstnanců důležitý i vzhledem k neustálému vývoji ekonomiky a novým trendům ve veřejné správě. Proto byla cílová hodnota čerpání prostředků nastavena na 75 %. Jak již bylo uvedeno v rámci vyhodnocení dotazníku pro zaměstnance, pracovníkům městského úřadu se proplácí ročně dvě školení dle vlastního výběru. Pro zvýšení zájmu pracovníků o školení by se město mělo pokusit vyhledat nové možnosti

v oblasti školení a zaměřit se také na rozvoj měkkých dovedností, jako kreativní myšlení, manažerské dovednosti či týmová práce.

Tabulka 81 Srovnání ukazatelů s ostatními obcemi (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Učení se a růst
Cíl:	Rozvíjení znalostí, dovedností a know-how
Měřítko:	Srovnání ukazatelů s ostatními obcemi
Měrná jednotka:	různé
Metoda výpočtu:	benchmarkingové porovnávání
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	přiblížit se hodnotami ukazatelů těm nejlepším obcím
Frekvence vyhodnocování:	čtvrtletně
Zodpovědný odbor/útvár:	Útvár interního auditu a Ekonomický odbor
Zdroj dat:	databáze Benchmarkingové iniciativy
Popis měřítka:	Město jakožto člen Benchmarkingové iniciativy využívá její databáze, aby mohlo porovnat své výsledky s ostatními členskými obcemi.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> využití zkušeností a know-how ostatních obcí pro zdokonalení řízení města

Protože město k řízení své výkonnosti využívá benchmarking, bylo by vhodné jej napojit na BSC a využívat benchmarkingové srovnávání za účelem vlastního rozvoje v perspektivě učení se a růstu. Benchmarking může být zdrojem růstu ve všech oblastech organizace, od nákladů až po personální obsazení a kvalitu jednotlivých činností (Vzdělávací centrum pro veřejnou správu, 2017).

10.6.2 Dobře nastavená organizační kultura

Dobře nastavená organizační kultura a její rozvoj jsou důležitými podmínkami pro zajištění správného chodu organizace. Nejlépe je nastavení organizační kultury sledováno na spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka 82 Spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

Perspektiva BSC:	Učení se a růst
Cíl:	Dobře nastavená organizační kultura
Měřítko:	Spokojenost zaměstnanců
Měrná jednotka:	známka od 1 do 10
Metoda výpočtu:	aritmetický průměr všech známek
Cílová hodnota/plánovaný vývoj:	8-10
Frekvence vyhodnocování:	roční
Zodpovědný odbor/útvár:	Právní odbor
Zdroj dat:	dotazníkové šetření mezi zaměstnanci
Popis měřítka:	Zaměstnanci ohodnotí svou spokojenost s prací na městském úřadě v rámci dotazníku. Svou spokojenost známkují na stupnici 1-10, kdy desítka je nejvyšší spokojenost.
Opatření pro zlepšení hodnoty:	<ul style="list-style-type: none"> • reagování na stížnosti pracovníků • zvýšení kvality pracovních pomůcek • flexibilnější pracovní doba • rozšíření zaměstnaneckých benefitů

Spokojenost zaměstnanců lze nejlépe posoudit na základě pravidelného dotazníkového šetření. Zaměstnanci zde mohou vyjádřit svou spokojenost týkající se svého zaměstnání a pracovního prostředí. Na základě dotazníkového šetření provedeného pro účely této práce bylo doporučeno několik opatření, která by mohla současnou spokojenost zaměstnanců posílit.

11 PŘÍNOSY A RIZIKA SPOJENÉ SE ZAVEDENÍM BALANCED SCORECARD

Poslední kapitola obsahuje vyhodnocení přínosů a rizik, které se pojí se zavedením navrženého Balanced Scorecard do řízení města.

11.1 Přínosy

Hlavním přínosem navrženého BSC je zvýšení výkonnosti města. V analýze, která návrhu BSC předcházela, byly zjištěny silné i slabé stránky města v oblasti finanční, občanské i procesní. Přestože město dosud hospodaří úspěšně, zavedení BSC by mu pomohlo tento trend udržovat. BSC bylo navrženo tak, aby podpořilo silné stránky města, a zároveň směřovalo řízení města k nápravě slabších míst.

Různorodá měřítká, která jsou použita v perspektivách BSC, zajistí vyváženost řízení. Například měřítká sice vedou město k získání více finančních zdrojů a k provádění investic, ale zároveň také ke snížení zadlužení. Nehrozí tedy, že by se město v honbě za více zdroji nadměrně zadlužilo. Zároveň měřítká nastavená v jednotlivých perspektivách zajišťují, aby byly uskutečněny pouze efektivní investice.

Významným přínosem BSC je také lepší motivace pracovníků. Tím, že pracovníci jednotlivých odborů a útvarů budou mít stanovený cíl v podobě určitých hodnot měřítek, bude pro ně snazší sledovat úspěchy a neúspěchy své práce. Na základě vývoje jednotlivých měřítek jim mohou také být navrženy odměny, je tedy možné BSC napojit i na systém odměňování.

BSC je komplexním nástrojem řízení. Jeho velkou výhodou je, že se nezaměřuje pouze na finanční oblast. Podstatou obce je péče o občany. BSC staví cíle občanské perspektivy na první místo a ostatním perspektivám stanovuje převážně podpůrnou funkci. Pokud město BSC implementuje, bude zajištěno, že budou naplněny potřeby občanů při dodržení zodpovědného financování a principů 3E.

Město v současné době využívá k řízení výkonnosti metodu benchmarkingu. Jak bylo navrženo v rámci BSC, bylo by možné navržený model na současný způsob měření výkonnosti napojit. Město by tak udrželo své současné dobré hospodaření a k tomu by se mohlo bezpečně rozvíjet a růst.

11.2 Rizika

S implementací BSC jsou spojena také rizika. Pokud však tato rizika budou včas brána v úvahu, mohou být zavedena preventivní opatření pro eliminaci jejich vzniku.

Jedním z rizik je to, že měřítka BSC nebudou dostatečně aktualizována. Makroekonomické prostředí i interní prostředí obce se v průběhu času mění a vyvíjí. Některá měřítka tak mohou přestat být pro obec relevantní. Město může některé své oblasti, které v současnosti nejsou dostatečně efektivní, podstatně zlepšit. Zároveň se také mohou vyskytnout problémy v jiných oblastech. Proto je nutné měřítka BSC sledovat a případně aktualizovat, odstraňovat či doplňovat. Město by tedy mělo uskutečňovat pravidelnou, nejlépe každoroční revizi BSC. Na revizi by se měli podílet všichni odpovědní zaměstnanci včetně vedení města. Dále by město mělo průběžně zjišťovat podněty od svých zaměstnanců, na základě nichž mohou být navržena další měřítka. Podkladem pro aktualizaci BSC jsou také dotazníková šetření, která jsou v rámci měřítek BSC uskutečňována.

Velkým rizikem je také zvolení nesprávných odpovědných osob pro jednotlivá měřítka. Při stanovení měřítek je vždy třeba posuzovat, který útvar má na měřítka skutečně vliv a je schopen ho vyhodnocovat. Významným rizikem je také nepochopení měřítek zodpovědnými pracovníky. Tomuto lze předejít důkladným školením.

Rizikem může být také to, že některá měřítka se budou dodržovat důsledněji než jiná. Pracovníci na některých odděleních nemusí být zvyklí a ochotní sledovat daná měřítka. Může se také stát, že některá měřítka, zejména nefinanční, budou opomenuta. Prevencí pro toto riziko by bylo právě napojení systému odměňování na BSC. Za dosažení stanoveného cíle BSC by zaměstnancům mohly být vypláceny odměny.

Z minulých zkušeností vyplývá také riziko, že by zavedení BSC nebylo stanoveno jako priorita, a proto by nakonec BSC implementováno nebylo. Pokud by se město rozhodlo BSC skutečně nakonec zavést, muselo by provést konkrétní opatření, naplánovat školení a jasně záměr o implementaci sdělit všem zaměstnancům.

Pro efektivní zavedení BSC je nutné zavést opatření pro předcházení rizikům a zejména důkladně proškolení zaměstnance o přínosech a smyslu BSC. Pokud zaměstnanci pochopí veškeré přínosy BSC, budou pak spíše ochotni jednotlivá měřítka sledovat.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo navrhnout Balanced Scorecard pro město Uherské Hradiště za účelem zvýšení jeho výkonnosti. Aby mohl být BSC správně sestaven, musela být nejprve provedena analýza současného stavu řízení výkonnosti města. Ta byla provedena pomocí analýzy hospodaření a dotazníkových šetření, neboť finanční zdraví a spokojenost obyvatel a zaměstnanců nejlépe odráží kvalitu řízení města. Analýza rozpočtu i finanční analýza ukázaly, že Uherské Hradiště si vede velmi dobře v oblasti finančního hospodaření. Přestože zde nebyly nalezeny závažné nedostatky, bylo městu dáno několik doporučení. Nejdůležitějším doporučením bylo postupné snižování zadlužení za účelem snížení dluhové zátěže města, která se projevuje vyšší dluhovou službou. Vzhledem k vysoké likviditě je pro město důležité zaměřit se také na co nejefektivnější využívání peněžních prostředků.

Dotazníkové šetření prováděné mezi obyvatelstvem ukázalo, že většina obyvatel je se životem ve městě spokojena. Ze šetření ale vyplynuly i některé oblasti, ve kterých by se město mělo zlepšit. Jedná se například o dopravu a infrastrukturu, či dostupnost bydlení. I šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců mělo pozitivní výsledky, objevily se však výhrady týkající se zejména pružnosti pracovní doby a efektivnosti vnitropodnikové komunikace.

Sestavení BSC předcházela tvorba strategické mapy. Cíle v perspektivách mapy byly stanoveny na základě provedených analýz. Stanovené cíle mají přispívat k nápravě zjištěných slabých stránek města a zároveň nadále udržovat stránky silné. Zároveň mají všechny tyto cíle vést k naplnění vize, kterou si město stanovilo v rámci programu rozvoje města.

Pro občanskou perspektivu bylo stanoveno osm cílů, které vychází především z dotazníkového šetření a mají napravit největší nedostatky města, jako je bydlení, či nabídka pracovních míst. Zahrnují však také oblasti, které je pro město nutné dlouhodobě sledovat pro naplnění vize a zajištění kvalitní péče o občany – spokojenost občanů, bezpečnost a rozvinutá kultura. Cíle a měřítka finanční a procesní perspektivy zohledňují výsledky finanční analýzy, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a principy hospodaření veřejné správy. Tyto perspektivy jsou nastaveny tak, aby finanční hospodaření města i vnitropodnikové procesy vedly k dosažení cílů občanské perspektivy. Nastavení perspektivy učení se a růstu zase vede město k neustálému zlepšování a rozvoji.

Na závěr práce byly zhodnoceny přínosy a rizika spojené s využíváním navrženého BSC. Vzhledem ke složitosti řízení města, vyplývající z nutnosti sledovat více cílů v rozličných

oblastech, by byl BSC pro Uherské Hradiště vhodným nástrojem. Jeho implementace by zajistila, aby město neopomíjelo žádnou z oblastí řízení. Navržený BSC se také prostřednictvím perspektivy učení se a růstu napojuje na současný systém hodnocení výkonnosti města, kterým je benchmarking. BSC by tedy bylo možné implementovat jako rozšíření současného systému. Dodržování stanovených hodnot měřítek by bylo vhodným motivátorem pro zaměstnance a podkladem pro jejich odměňování. Implementace BSC s sebou nese také jistá rizika. Lze jim však předcházet nastavením vhodných opatření, která byla u jednotlivých rizik vymezena. V případě implementace BSC je důležité jej zejména každoročně revidovat a aktualizovat. Při dodržení stanovených doporučení by BSC umožnil jasné a srozumitelné, přesto však komplexní řízení města, zajišťující spokojenost občanů i vedení města a zaměstnanců městského úřadu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CENTRUM EXCELENCE, 2023. *Model EFQM*. Online. In: centrumexcellence.cz. Dostupné z: <https://www.centrumexcellence.cz/cloud-solutions>. [cit. 2024-01-27].

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

ČESKO. Zákon ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). Online. In: *Systém Elektronické Sbírký zákonů a mezinárodních smluv*. 2000, částka 38. Dostupné z: <https://www.e-sbirka.cz/sb/2000/128?zalozka=text>. [cit. 2024-02-02].

ČESKO. Vyhláška ze dne 11. listopadu, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky. Online. In: *Systém Elektronické Sbírký zákonů a mezinárodních smluv*. 2009, částka 133. Dostupné z: <https://www.e-sbirka.cz/sb/2009/410/2023-01-01?f=vyhl%C3%A1%C5%A1ka%20%C4%8D.%20410%2F2009&zalozka=text>. [cit. 2024-01-20].

ČESKO. Zákon ze dne 17. ledna 2017 o pravidlech rozpočtové odpovědnosti. Online. In: *Systém Elektronické Sbírký zákonů a mezinárodních smluv*. 2017, částka 8. Dostupné z: <https://www.e-sbirka.cz/sb/2017/23?zalozka=text>. [cit. 2024-01-21].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024a. *Databáze demografických údajů za obce ČR*. Online. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>. [cit. 2024-03-19].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2024b. *Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce a podíl nezaměstnaných osob – územní srovnání*. Online. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM12-E&filtr=G%7EF_M%7EF_Z%7EF_R%7EF_P%7E_S%7E_U%7E501_null_&sp=A&sku pId=806&c=v3%7E2__RP2023MP12DP31&str=v1067. [cit. 2024-03-20].

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

Dlouhodobý výhled akčního plánu programu rozvoje města Uherské Hradiště do roku 2030, 2023. Online. In: Uherské Hradiště. Dostupné z: <https://www.mesto-uh.cz/akcni-plan-programu-rozvoje-mesta-uherske-hradiste-2019-2024>. [cit. 2024-03-05].

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

FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.

HIGGINS, Robert C.; KOSKI, Jennifer L. a MITTON, Todd, 2023. *Analysis for financial management*. Thirteenth edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 9781265042639.

KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a PEKOVÁ, Jitka, 2012. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-910-4.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1591391342.

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.

KERLINOVÁ, Alena a TOMÁŠKOVÁ, Eva, 2014. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6918-3.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-802-7105-632.

KOPECKA, Nattarinee, 2015. The Balanced Scorecard Implementation, Integrated Approach and the Quality of Its Measurement. Online. *Procedia Economics and Finance*. Roč. 25, s. 59-69. ISSN 22125671. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00713-3](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00713-3). [cit. 2024-01-30].

KOPECKÝ, Martin; PRŮCHA, Petr; HAVLAN, Petr a JANEČEK, Jan, 2016. *Zákon o obcích: komentář*. 2. aktualizované vydání. Praha: Wolter Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-376-1.

KOVÁŘOVÁ, Andrea, 2023. *Zákon o obcích: praktický komentář*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-317-3.

KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9778-2.

KRBOVÁ, Jana, 2017. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolter Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-587-1.

MÁČE, Miroslav, 2018. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2003-1.

MÁČE, Miroslav, 2019. *Finanční účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2002-4.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 3. 12. 2008. *Monitoring hospodaření obcí – SIMU 2008*. Online. In: mfcz.cz. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/ministerstvo/media/aktuality/2008/monitoring-hospodareni-obci-simu-2008-13760>. [cit. 2024-01-21].

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 15. 11. 2022. *Monitoring hospodaření územních samosprávných celků*. Online. In: mfcz.cz. Dostupné z: <https://www.mfcz.cz/cs/rozpocetova-politika/uzemni-rozpocety/hospodareni-uzemnich-rozpocetu/monitoring-hospodareni-uzemnich-samospra>. [cit. 2024-01-21].

Monitor: kompletní přehled veřejných financí, 2024. Online. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/>. [cit. 2024-03-02].

MULGAN, Geoff, 2009. *The art of public strategy: mobilizing power and knowledge for the common good*. New York: Oxford University Press. ISBN 9780199593453.

OCHRANA, František; PAVEL, Jan a VÍTEK, Leoš, 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3228-2.

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana, 2011. *Finanční hospodaření municipálních jednotek – po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-342-4.

OTTO, Pavel, 2024. *Stát daruje obcím desítky parcel na výstavbu levnějších bytů. Doporučí, jak projekty financovat*. In: e15.cz. Dostupné z: <https://www.e15.cz/domaci/stat-daruje-obcim-desitky-parcel-na-vystavbu-levnejsich-bytu-doporuci-jak-projekty-financovat-1414257>. [cit. 2024-03-18].

PARMENTER, David, 2020. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons. ISBN 9781119620778.

PASTUSZKOVÁ, Eliška; OTRUSINOVÁ, Milana; KAMENÍKOVÁ, Blanka a SVITÁKOVÁ, Bohumila, 2011. *Finanční vztahy a výkonnost veřejné správy*. Žilina: Georg. ISBN 978-80-89401-65-9.

PEKOVÁ, Jitka, 2011. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-614-1.

POLICIE ČR, 2024. *Mapa kriminality*. Online. Dostupné z: <https://kriminalita.policie.cz/>. [cit. 2024-03-23].

PROFI PRESS, 2008. *Nový způsob sledování hospodaření a zadluženosti obcí*. Online. In: moderniobec.cz. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/novy-zpusob-sledovani-hospodareni-a-zadluzenosti-obci/>. [cit. 2024-01-21].

Návrhová část programu rozvoje města do roku 2030, 2020. Online. In: Uherské Hradiště. Dostupné z: <https://www.mesto-uh.cz/file/8554/>. [cit. 2024-03-05].

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

SEDMIHRADSKÁ, Lucie, 2015. *Rozpočtový proces obcí*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7478-967-0.

STRATEGY MANAGEMENT GROUP, 2024. *What is a Key Performance Indicator (KPI)?* Online. In: kpi.org. Dostupné z: <https://www.kpi.org/kpi-basics/>. [cit. 2024-01-27].

Uherské Hradiště, 2024. Online. Dostupné z: <https://www.mesto-uh.cz/>. [cit. 2024-02-12].

Povodňový plán města Uherské Hradiště, 2024. Online. Dostupné z: <https://uh.povodnoveplany.cz/>. [cit. 2024-03-23].

UHERSKOHRADIŠŤSKÁ NEMOCNICE, 2024. *O nemocnici*. Online. Dostupné z: <https://www.nemuh.cz/doc/o-nemocnici>. [cit. 2024-02-12].

VODÁKOVÁ, Jana et al., 2013. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolter Kluwer ČR. ISBN 978-80-7478-324-1.

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

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

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9005-7.

VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU, 2017. *Benchmarkingová iniciativa 2005*. Online. Dostupné z: <https://www.bi2005.cz>. [cit. 2024-03-19].

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

WIRAEUS, David a CREELMAN, James, 2009. *Agile strategy management in the digital age: how dynamic balanced scorecards transform decision making, speed and effectiveness*. Cham: Palgrave Macmillan. ISBN 9783319763088.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti
LFŠ UH	Letní filmová škola Uherské Hradiště
MHD	městská hromadná doprava
MIC UH	Městské informační centrum Uherské Hradiště
SIMU	Soustava informativních a monitorujících ukazatelů

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Perspektivy BSC</i>	32
<i>Obrázek 2 Logo města Uherské Hradiště</i>	39
<i>Obrázek 3 SWOT analýza města</i>	70
<i>Obrázek 4 Strategická mapa</i>	73

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1</i> Struktura příjmů 2019-2023	42
<i>Graf 2</i> Vývoj nákladů, výnosů a výsledku hospodaření 2019-2023	53
<i>Graf 3</i> Struktura respondentů dle pohlaví	65

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Rozpočtované příjmy, výdaje a saldo města Uherské Hradiště v letech 2019-2023</i>	41
<i>Tabulka 2 Skutečné příjmy, výdaje a saldo města Uherské Hradiště v letech 2019-2023</i>	41
<i>Tabulka 3 Struktura daňových příjmů 2019-2023</i>	43
<i>Tabulka 4 Nedaňové příjmy 2019-2023</i>	44
<i>Tabulka 5 Kapitálové příjmy 2019-2023</i>	44
<i>Tabulka 6 Přijaté transfery 2019-2023</i>	45
<i>Tabulka 7 Výdaje města 2019-2023</i>	45
<i>Tabulka 8 Saldo běžného rozpočtu 2019-2023</i>	47
<i>Tabulka 9 Struktura aktiv 2019-2023 v tis. Kč</i>	49
<i>Tabulka 10 Vertikální analýza aktiv 2019-2023</i>	49
<i>Tabulka 11 Horizontální analýza aktiv 2019-2023</i>	50
<i>Tabulka 12 Pasiva města 2019-2023</i>	51
<i>Tabulka 13 Vertikální analýza pasiv 2019-2023)</i>	51
<i>Tabulka 14 Horizontální analýza pasiv 2019-2023</i>	52
<i>Tabulka 15 Náklady města 2019-2023</i>	54
<i>Tabulka 16 Vertikální analýza nákladů 2019-2023</i>	54
<i>Tabulka 17 Horizontální analýza nákladů 2019-2023</i>	55
<i>Tabulka 18 Výnosy města 2019-2023</i>	55
<i>Tabulka 19 Vertikální analýza výnosů 2019-2023</i>	56
<i>Tabulka 20 Horizontální analýza výnosů 2019-2023</i>	56
<i>Tabulka 21 Likvidita města 2019-2023</i>	57
<i>Tabulka 22 Ukazatele zadluženosti města 2019-2023</i>	57
<i>Tabulka 23 Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům 2019-2022</i>	58
<i>Tabulka 24 Ukazatele dluhové služby 2019-2023</i>	58
<i>Tabulka 25 Autarkie 2019-2023</i>	59
<i>Tabulka 26 Doba obratu pohledávek a závazků 2019-2023)</i>	60
<i>Tabulka 27 Ukazatele aktivity 2019-2023</i>	60
<i>Tabulka 28 Ukazatele investičního rozvoje</i>	61
<i>Tabulka 29 Majetek, cizí zdroje a výsledek hospodaření</i>	61
<i>Tabulka 30 Vybrané informativní ukazatele 2022</i>	62
<i>Tabulka 31 Monitorující ukazatele 2022</i>	62
<i>Tabulka 32 Věková struktura respondentů</i>	65
<i>Tabulka 33 Hodnocení celkové spokojenosti obyvatelstva</i>	67

<i>Tabulka 34</i>	<i>Hodnocení celkové spokojenosti zaměstnanců</i>	69
<i>Tabulka 35</i>	<i>Počet městských bytů</i>	74
<i>Tabulka 36</i>	<i>Počet městských bytů 2021-2023</i>	74
<i>Tabulka 37</i>	<i>Počet poskytnutých úvěrů z Fondu rozvoje bydlení</i>	75
<i>Tabulka 38</i>	<i>Počet poskytnutých úvěrů 2021-2023</i>	75
<i>Tabulka 39</i>	<i>Návštěvnost pořádaných akcí</i>	76
<i>Tabulka 40</i>	<i>Návštěvnost vybraných kulturních akcí 2022-2023</i>	76
<i>Tabulka 41</i>	<i>Počet trestných činů</i>	77
<i>Tabulka 42</i>	<i>Počet trestných činů říjen-prosinec 2023</i>	77
<i>Tabulka 43</i>	<i>Aktuálnost povodňového plánu</i>	78
<i>Tabulka 44</i>	<i>Výdaje na opravy a udržování komunikací</i>	79
<i>Tabulka 45</i>	<i>Výdaje na opravy a udržování komunikací 2021-2023</i>	79
<i>Tabulka 46</i>	<i>Vytíženost linek MHD</i>	80
<i>Tabulka 47</i>	<i>Podíl nezaměstnaných osob</i>	81
<i>Tabulka 48</i>	<i>Podíl nezaměstnaných osob 2021-2023</i>	81
<i>Tabulka 49</i>	<i>Výdaje na péči o vzhled obcí a veřejnou zeleň</i>	82
<i>Tabulka 50</i>	<i>Výdaje na péči o vzhled obcí a veřejnou zeleň 2021-2023</i>	82
<i>Tabulka 51</i>	<i>Míra spokojenosti občanů</i>	83
<i>Tabulka 52</i>	<i>Počet vystěhovalých občanů</i>	84
<i>Tabulka 53</i>	<i>Počet vystěhovalých 2021-2023</i>	84
<i>Tabulka 54</i>	<i>Podíl výdajů na sociální věci na celkových výdajích</i>	85
<i>Tabulka 55</i>	<i>Podíl výdajů na sociální věci na celkových výdajích 2021-2023</i>	85
<i>Tabulka 56</i>	<i>Finanční stabilita</i>	86
<i>Tabulka 57</i>	<i>Finanční stabilita 2021-2023</i>	86
<i>Tabulka 58</i>	<i>Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech</i>	87
<i>Tabulka 59</i>	<i>Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech 2021-2023</i>	87
<i>Tabulka 60</i>	<i>Objem získaných dotací</i>	88
<i>Tabulka 61</i>	<i>Objem získaných dotací 2021-2023</i>	88
<i>Tabulka 62</i>	<i>Okamžitá likvidita</i>	89
<i>Tabulka 63</i>	<i>Okamžitá likvidita 2021-2023</i>	89
<i>Tabulka 64</i>	<i>Ukazatel dluhové služby</i>	90
<i>Tabulka 65</i>	<i>Ukazatel dluhové služby 2021-2023</i>	90
<i>Tabulka 66</i>	<i>Celková zadluženost</i>	91
<i>Tabulka 67</i>	<i>Celková zadluženost 2021-2023</i>	91
<i>Tabulka 68</i>	<i>Koeficient opotřebení dlouhodobého hmotného majetku</i>	92

<i>Tabulka 69 Koefficient opotřebení odpisovaného DHM 2021-2023</i>	92
<i>Tabulka 70 Efektivnost investic</i>	93
<i>Tabulka 71 Přidaná hodnota na zaměstnance</i>	94
<i>Tabulka 72 Přidaná hodnota na zaměstnance 2021-2023</i>	94
<i>Tabulka 73 Míra spokojenosti obyvatelstva s činností městského úřadu</i>	95
<i>Tabulka 74 Průměrná doba vyřízení hlášení občanů</i>	96
<i>Tabulka 75 Plnění rozpočtu</i>	97
<i>Tabulka 76 Plnění rozpočtu 2021-2023</i>	97
<i>Tabulka 77 Provozní přebytek hospodaření</i>	98
<i>Tabulka 78 Provozní přebytek hospodaření 2021-2023</i>	98
<i>Tabulka 79 Míra čerpání prostředků na školení a vzdělávání</i>	99
<i>Tabulka 80 Čerpání prostředků na školení a vzdělávání</i>	99
<i>Tabulka 81 Srovnání ukazatelů s ostatními obcemi</i>	100
<i>Tabulka 82 Spokojenost zaměstnanců</i>	101

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha za rok 2023

Příloha P II: Výkaz zisku a ztráty za rok 2023

Příloha P III: Dotazník spokojenosti obyvatelstva

Příloha P IV: Vyhodnocení dotazníku spokojenosti obyvatelstva

Příloha P V: Dotazník spokojenosti zaměstnanců městského úřadu

Příloha P VI: Vyhodnocení dotazníku spokojenosti zaměstnanců městského úřadu

Příloha P VII: Přehled cílů a měřítek Balanced Scorecard

PŘÍLOHA PI: ROZVAHA ZA ROK 2023

Rozvaha

územní samosprávné celky, svazky obcí, regionální rady regionů soudržnosti
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

IČO: 00291471
Název: Město Uherské Hradiště

Sestavená k rozvahovému dni 31.12.2023

Sídlo účetní jednotky

ulice, c.p. Masarykovo náměstí 19
obec Uherské Hradiště
PSC, pošta 68601

Údaje o organizaci

identifikační číslo 00291471
právní forma Územně samosprávný celek
zřizovatel

Místo podnikání

ulice, c.p. Masarykovo náměstí 19
obec Uherské Hradiště
PSC, pošta 68601

Kontaktní údaje

telefon 572525220
fax
e-mail pavel.pekarek@mesto-uh.cz

Předmět podnikání

hlavní činnost nájmy
vedlejší činnost
CZ-NACE 751100

Statutární zastupce

Ing. Stanislav Blaha, starosta

Podpisový záznam statutárního orgánu

Osoba odpovědná za účetnictví

Pavel Pekárek

Podpisový záznam osoby odpovědné za správnost údajů

CP	Název položky	Synt. účet	Běžné období			Minulé
			Brutto	Korekce	Netto	
AKTIVA CELKEM			6 016 833 453,37	1 682 287 230,82	4 334 546 222,55	4 161 760 658,94
A. Stálá aktiva			5 266 026 137,92	1 649 739 970,44	3 616 286 167,48	3 533 403 079,27
I. Dlouhodobý nehmotný majetek			30 656 103,48	22 437 743,93	8 218 359,55	6 987 842,30
	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	012				
	2. Software	013	22 225 420,17	15 580 752,33	6 644 667,84	5 485 723,35
	3. Ocenitelná práva	014	2 740 220,95	2 265 949,00	454 271,95	691 285,95
	4. Povolenky na emise a preferenční limity	015				
	5. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	018	4 094 648,60	4 094 648,60		
	6. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	019	1 452 240,00	476 394,00	975 846,00	810 833,00
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	041	143 573,76		143 573,76	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	051				
	9. Dlouhodobý nehmotný majetek určený k prodeji	035				
II. Dlouhodobý hmotný majetek			4 721 580 818,76	1 627 302 226,51	3 094 278 592,25	3 010 075 751,99
	1. Pozemky	031	320 197 195,90		320 197 195,90	314 196 557,14
	2. Kulturní předměty	032	6 619 874,05		6 619 874,05	6 696 924,05
	3. Stavby	021	4 061 697 810,32	1 464 369 461,23	2 597 328 349,09	2 595 619 898,44
	4. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných	022	115 789 891,48	71 634 444,11	44 155 447,37	38 545 182,69
	5. Pěstičské celky trvalých porostů	025				
	6. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	028	91 163 247,17	91 163 247,17		
	7. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	029	440 227,00	135 074,00	305 153,00	325 164,00
	8. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	042	125 488 500,50		125 488 500,50	50 997 756,67
	9. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	052	32 372,34		32 372,34	
	10. Dlouhodobý hmotný majetek určený k prodeji	036	151 700,00		151 700,00	3 694 269,00

CP	Název položky	Synt. účet	Běžné období			Minulé
			Brutto	Korekce	Netto	
III. Dlouhodobý finanční majetek			491 821 697,85		491 821 697,85	491 821 697,85
	1. Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	061	84 724 347,00		84 724 347,00	84 724 347,00
	2. Majetkové účasti v osobách s podstatným vlivem	062	407 097 350,85		407 097 350,85	407 097 350,85
	3. Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	063				
	4. Dlouhodobé půjčky	067				
	5. Terminované vklady dlouhodobé	068				
	6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	069				
	7. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	043				
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	053				
IV. Dlouhodobé pohledávky			21 967 517,83		21 967 517,83	24 517 787,13
	1. Poskytnuté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	462				
	2. Dlouhodobé pohledávky z postoupených úvěrů	464				
	3. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	465	5 280,00		5 280,00	27 484,00
	4. Dlouhodobé pohledávky z ručení	466				
	5. Ostatní dlouhodobé pohledávky	469	21 962 237,83		21 962 237,83	24 490 303,13
	6. Dlouhodobé poskytnuté zálohy na transfery	471				
B. Oběžná aktiva			750 807 315,45	32 547 260,38	718 260 055,07	628 357 579,67
I. Zásoby			1 806 341,39		1 806 341,39	2 251 278,54
	1. Pořízení materiálu	111				
	2. Materiál na skladě	112	1 435 843,82		1 435 843,82	1 852 589,93
	3. Materiál na cestě	119				
	4. Nedokončená výroba	121				
	5. Polotovary vlastní výroby	122				
	6. Vyroby	123				
	7. Pořízení zboží	131				
	8. Zboží na skladě	132	370 497,57		370 497,57	398 688,61
	9. Zboží na cestě	138				
	10. Ostatní zásoby	139				
II. Krátkodobé pohledávky			179 280 026,33	32 547 260,38	146 732 765,95	59 486 578,15
	1. Odebíratele	311	10 197 789,98	5 004 186,79	5 193 603,19	3 958 500,57
	2. Směnky k inkasu	312				
	3. Pohledávky za eskontované cenné papíry	313				
	4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	314	4 753 263,88		4 753 263,88	1 758 332,54
	5. Jiné pohledávky z hlavní činnosti	315	21 134 913,22	14 589 281,69	6 545 631,53	6 380 788,51
	6. Poskytnuté návratné finanční výpomoci krátkodobé	316				
	7. Krátkodobé pohledávky z postoupených úvěrů	317				
	8. Pohledávky z přerozdělovaných daní	319				
	9. Pohledávky za zaměstnanci	335				2 000,00
	10. Sociální zabezpečení	336				
	11. Zdravotní pojištění	337				
	12. Důchodové spoření	338				
	13. Daň z příjmů	341				
	14. Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžní plnění	342				
	15. Daň z přidané hodnoty	343				
	16. Pohledávky za osobami mimo vybrané vládní instituce	344				
	17. Pohledávky za vybranými ústředními vládními institucemi	346	519 907,92		519 907,92	393 870,14
	18. Pohledávky za vybranými místními vládními institucemi	348	260 000,00		260 000,00	216 000,00
	23. Krátkodobé pohledávky z ručení	361				
	24. Pevně termínové operace a opoce	363	29 200,00		29 200,00	3 208 356,00
	25. Pohledávky z neukončených finančních operací	369				
	26. Pohledávky z finančního zajištění	365				
	27. Pohledávky z vydaných dluhopisů	367				
	28. Krátkodobé poskytnuté zálohy na transfery	373	12 763 613,74		12 763 613,74	7 387 282,00
	29. Krátkodobé zprostředkování transferů	375				
	30. Náklady příštích období	381	3 007 485,92		3 007 485,92	1 657 075,40
	31. Příjmy příštích období	385				
	32. Dohadné účty aktivní	388	80 017 040,02		80 017 040,02	3 834 130,86
	33. Ostatní krátkodobé pohledávky	377	46 596 811,65	12 953 791,90	33 643 019,75	30 690 242,13

CP	Název položky	Synt. účet	Běžné období			Minulé
			Brutto	Korekce	Netto	
III.	Krátkodobý finanční majetek		569 720 947,73		569 720 947,73	566 619 722,98
	1. Majetkové cenné papiry k obchodování	251	71 824 292,24		71 824 292,24	60 843 242,50
	2. Dluhové cenné papiry k obchodování	253	162 065 824,91		162 065 824,91	152 730 817,02
	3. Jiné cenné papiry	256				
	4. Termínované vklady krátkodobé	244	83 000 000,00		83 000 000,00	
	5. Jiné běžné účty	245	7 932 454,77		7 932 454,77	6 154 809,47
	9. Běžný účet	241				
	11. Základní běžný účet územních samosprávných celků	231	237 799 534,10		237 799 534,10	341 964 662,66
	12. Běžné účty fondů územních samosprávných celků	236	7 072 991,71		7 072 991,71	4 905 091,33
	15. Ceniny	263	17 450,00		17 450,00	2 450,00
	16. Peníze na cestě	262	8 400,00		8 400,00	18 650,00
	17. Pokladna	261				

CP	Název položky	Synt. účet	Běžné období	Minulé
PASIVA CELKEM			4 334 546 222,55	4 161 760 658,94
C. Vlastní kapitál			4 067 742 781,46	3 891 167 903,00
I. Jméni účetní jednotky a upravující položky			2 955 670 460,70	2 935 450 982,22
	1. Jméni účetní jednotky	401	3 210 188 397,04	3 229 596 751,96
	3. Transfery na pořízení dlouhodobého majetku	403	660 766 663,98	619 109 455,82
	4. Kurzové rozdíly	405		
	5. Oceňovací rozdíly při prvotním použití metody	406	-921 263 737,99	-921 263 737,99
	6. Jiné oceňovací rozdíly	407	123 916,77	3 380 516,72
	7. Opravy předcházejících účetních období	408	5 655 220,90	4 627 995,71
II. Fondy účetní jednotky			36 750 545,08	35 971 637,26
	6. Ostatní fondy	419	36 750 545,08	35 971 637,26
III. Výsledek hospodaření			1 075 321 775,68	919 745 283,52
	1. Výsledek hospodaření běžného účetního období	493	155 576 492,16	132 890 149,48
	2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	431		
	3. Výsledek hospodaření předcházejících účetních období	432	919 745 283,52	786 855 134,04
D. Cizí zdroje			266 803 441,09	270 592 755,94
I. Rezervy				
	1. Rezervy	441		
II. Dlouhodobé závazky			139 030 848,03	181 638 944,63
	1. Dlouhodobé úvěry	451	133 074 709,00	175 785 297,00
	2. Přijaté návratné finanční výpomoci dlouhodobé	452		
	3. Dlouhodobé závazky z vydaných dluhopisů	453		
	4. Dlouhodobé přijaté zálohy	455	236 530,00	712 708,00
	5. Dlouhodobé závazky z ručení	456		
	6. Dlouhodobé směnky k úhradě	457		
	7. Ostatní dlouhodobé závazky	459	5 719 609,03	5 122 939,63
	8. Dlouhodobé přijaté zálohy na transfery	472		18 000,00
III. Krátkodobé závazky			127 772 593,06	88 953 811,31
	1. Krátkodobé úvěry	281		
	2. Eskontované krátkodobé dluhopisy (směnky)	282		
	3. Krátkodobé závazky z vydaných dluhopisů	283		
	4. Jiné krátkodobé půjčky	289		
	5. Dodavatelé	321	1 906 958,52	4 060 279,96
	6. Směnky k úhradě	322		
	7. Krátkodobé přijaté zálohy	324	12 959 786,30	11 204 145,56
	8. Závazky z dělené správy	325	35 000,00	28 000,00
	9. Přijaté návratné finanční výpomoci krátkodobé	326		
	10. Zaměstnanci	331	9 377 548,00	8 976 003,00
	11. Jiné závazky vůči zaměstnancům	333		
	12. Sociální zabezpečení	336	3 320 816,00	3 210 349,00
	13. Zdravotní pojištění	337	1 479 163,00	1 408 362,00
	14. Důchodové spoření	338		
	15. Daň z příjmů	341		
	16. Ostatní daně, poplatky a jiná obdobná peněžita pinění	342	819 897,00	758 463,00
	17. Daň z přidané hodnoty	343	254 312,00	649 226,00
	18. Závazky k osobám mimo vybrané vládní instituce	345		
	19. Závazky k vybraným ústředním vládním institucím	347		
	20. Závazky k vybraným místním vládním institucím	349		
	27. Krátkodobé závazky z ručení	362		
	28. Pevné termínové operace a opoce	363		
	29. Závazky z neukončených finančních operací	364		
	30. Závazky z finančního zajištění	366		
	31. Závazky z upsaných nespáčených cenných papírů a podílů	368		
	32. Krátkodobé přijaté zálohy na transfery	374	1 309 615,05	1 244 037,83
	33. Krátkodobé zprostředkování transferů	375		
	35. Výdaje příštích období	383	5 396 903,15	2 039 810,89

CP	Název položky	Synt. účet	Běžné období	Minulé
	36. Výnosy příštích období	384	43 069 770,00	27 951 470,00
	37. Dohadné účty pasivní	389	44 517 886,20	25 281 762,83
	38. Ostatní krátkodobé závazky	378	3 322 937,84	2 141 901,24

PŘÍLOHA PII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2023

Výkaz zisku a ztráty

územní samosprávné celky, svazky obcí, regionální rady regionů soudržnosti
(v Kč, s přesností na dvě desetinná místa)

IČO: 00291471
Název: Město Uherské Hradiště

Sestavený k rozvahovému dni 31.12.2023

Sídlo účetní jednotky

ulice, c.p. Masarykovo náměstí 19
obec Uherské Hradiště
PSC, pošta 68601

Údaje o organizaci

identifikační číslo 00291471
právní forma Územně samosprávný celek
zřizovatel

Místo podnikání

ulice, c.p. Masarykovo náměstí 19
obec Uherské Hradiště
PSC, pošta 68601

Kontaktní údaje

telefon 572525220
fax
e-mail pavel.pekarek@mesto-uh.cz

Předmět podnikání

hlavní činnost nájmy
vedlejší činnost
CZ-NACE 751100

Statutární zástupce

Ing. Stanislav Blaha, starosta

Podpisový záznam statutárního
orgánu

Osoba odpovědná za účetnictví

Pavel Pekárek

Podpisový záznam osoby odpovědné
za správnost údajů

CP	Název položky	Syn. úč.	Běžné období		Minulé období	
			Hlavní činnost	Hosp. činnost	Hlavní činnost	Hosp. činnost
A. NÁKLADY CELKEM			818 755 085,26		717 849 244,70	
I. Náklady z činnosti			510 076 271,94		487 247 636,63	
	1. Spotřeba materiálu	501	5 709 492,25		4 831 184,92	
	2. Spotřeba energie	502	13 230 212,40		9 610 762,82	
	3. Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	503				
	4. Prodané zboží	504	9 482,77		13 523,62	
	5. Aktivace dlouhodobého majetku	506				
	6. Aktivace oběžného majetku	507			-20 800,00	
	7. Změna stavu zásob vlastní výroby	508				
	8. Opravy a udržování	511	44 425 041,08		62 051 237,46	
	9. Cestovné	512	409 224,36		294 623,08	
	10. Náklady na reprezentaci	513	990 966,41		877 209,33	
	11. Aktivace vnitropodnikových služeb	516				
	12. Ostatní služby	518	114 491 109,07		99 902 262,27	
	13. Mzdové náklady	521	142 129 726,00		131 374 126,00	
	14. Zákonné sociální pojistění	524	46 205 173,00		42 620 438,00	
	15. Jiné sociální pojistění	525	2 864 756,00		2 484 781,00	
	16. Zákonné sociální náklady	527	6 142 489,75		4 995 693,85	
	17. Jiné sociální náklady	528	676 242,00		606 242,00	
	18. Daň silniční	531	340,00			
	19. Daň z nemovitosti	532	282 274,00		280 075,00	
	20. Jiné daně a poplatky	538	26 284,00		22 996,00	
	22. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	541				
	23. Jiné pokuty a penále	542	10 000,00			
	24. Dary a jiné bezúplatné předání	543	16 577 150,23		609 816,00	

CP	Název položky	Syn. úč.	Běžné období		Minulé období	
			Hlavní činnost	Hosp. činnost	Hlavní činnost	Hosp. činnost
	25. Prodaný materiál	544				
	26. Manka a škody	547			4 193 510,00	
	27. Tvorba fondů	548				
	28. Odpisy dlouhodobého majetku	551	89 675 334,82		86 056 651,25	
	29. Prodaný dlouhodobý nehmotný majetek	552				
	30. Prodaný dlouhodobý hmotný majetek	553	334 900,00		12 489 865,00	
	31. Prodané pozemky	554	4 497 743,59		11 806 114,70	
	32. Tvorba a zúčtování rezerv	555				
	33. Tvorba a zúčtování opravných položek	556	11 117 814,69		5 072 502,34	
	34. Náklady z vyřazených pohledávek	557	1 906 007,73		879 588,31	
	35. Náklady z drobného dlouhodobého majetku	558	5 325 009,91		2 607 552,24	
	36. Ostatní náklady z činnosti	549	3 039 497,88		3 587 681,44	
	II. Finanční náklady		62 841 644,30		34 720 607,51	
	1. Prodané cenné papíry a podíly	561	52 597 822,35		16 506 171,30	
	2. Úroky	562	5 451 897,09		5 992 425,65	
	3. Kurzové ztráty	563	364 740,72		1 061 185,13	
	4. Náklady z přecenění reálnou hodnotou	564	1 248 028,14		11 160 825,43	
	5. Ostatní finanční náklady	569	3 179 156,00			
	III. Náklady na transfery		199 522 009,02		168 946 410,56	
	2. Náklady vybraných místních vládních	572	199 522 009,02		168 946 410,56	
	V. Daň z příjmů		46 315 160,00		26 934 590,00	
	1. Daň z příjmů	591	46 315 160,00		26 934 590,00	
	2. Dodatečné odvody z daně z příjmů	595				
	B. VÝNOSY CELKEM		974 331 577,42		850 739 394,18	
	I. Výnosy z činnosti		138 960 985,29		145 702 729,58	
	1. Výnosy z prodeje vlastních výrobků	601	4 043,48			
	2. Výnosy z prodeje služeb	602	20 492 926,57		17 643 231,29	
	3. Výnosy z pronájmu	603	64 774 279,67		53 805 234,85	
	4. Výnosy z prodaného zboží	604	14 142,74		17 212,73	
	5. Výnosy ze správních poplatků	605	16 443 314,54		16 267 691,17	
	6. Výnosy z místních poplatků	606	10 933 918,23		11 335 420,00	
	8. Jiné výnosy z vlastních výkonů	609	1 206 470,00		1 244 246,00	
	9. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	641				
	10. Jiné pokuty a penále	642	10 492 131,49		9 094 489,69	
	11. Výnosy z vyřazených pohledávek	643	42 788,29		39 431,20	
	12. Výnosy z prodeje materiálu	644	892,56		22 208,34	
	13. Výnosy z prodeje dlouhodobého	645				
	14. Výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného	646	431 585,95		16 119 354,34	
	15. Výnosy z prodeje pozemků	647	6 943 680,00		12 721 761,00	
	16. Čerpání fondů	648				
	17. Ostatní výnosy z činnosti	649	7 180 811,77		7 392 448,97	
	II. Finanční výnosy		121 193 346,43		80 129 754,90	
	1. Výnosy z prodeje cenných papírů a podílů	661	52 456 393,47		20 409 848,59	
	2. Úroky	662	34 131 688,67		22 979 143,09	
	3. Kurzové zisky	663	4 360 033,82		2 152 011,49	
	4. Výnosy z přecenění reálnou hodnotou	664	21 526 757,79		21 152 444,63	
	5. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	665	6 929 185,07		9 527 972,15	
	6. Ostatní finanční výnosy	669	1 789 287,61		3 908 334,95	
	IV. Výnosy z transferů		127 030 039,69		101 428 267,26	
	2. Výnosy z vybraných místních vládních	672	127 030 039,69		101 428 267,26	
	V. Výnosy ze sdílených daní a poplatků		587 147 206,01		523 478 642,44	
	1. Výnosy ze sdílené daně z příjmů fyzických	681	111 909 482,14		94 857 806,97	
	2. Výnosy ze sdílené daně z příjmů	682	169 083 796,36		134 716 750,68	
	3. Výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty	684	248 184 785,90		237 488 875,25	
	4. Výnosy ze sdílených spotřebních daní	685				
	5. Výnosy ze sdílených majetkových daní	686	30 259 342,89		30 470 940,93	
	6. Výnosy z ostatních sdílených daní a	688	27 709 798,72		25 944 268,61	

CP	Název položky	Syn. úč.	Běžné období		Minulé období	
			Hlavní činnost	Hosp. činnost	Hlavní činnost	Hosp. činnost
C. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ						
	1. Výsledek hospodaření před zdaněním		201 891 652,16		159 824 739,48	
	2. Výsledek hospodaření běžného účetního		155 576 492,16		132 890 149,48	

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI OBYVATELSTVA

Spokojenost obyvatel města Uherské Hradiště

https://docs.google.com/forms/u/0/d/12aY_XF9bIC-metKE9IIE3...

Spokojenost obyvatel města Uherské Hradiště

Dobrý den,

Jsem studentkou magisterského studia oboru Finance na Univerzitě Tomáše Bati. Pokud **žijete v Uherském Hradišti (v jakékoli části města)**, ráda bych Vás tímto poprosila o vyplnění následujícího dotazníku pro mou diplomovou práci.

Dotazník je **anonymní**. Cílem dotazníku je zjistit spokojenost obyvatel s různými oblastmi života v Uherském Hradišti. Vyplněním dotazníku můžete ovlivnit kvalitu života ve městě a zlepšit tak život sobě i dalším obyvatelům. Čím více lidí odpoví, tím lepší vypovídací schopnost bude dotazník mít.

Moc děkuji za Váš čas a ochotu.

* Označuje povinnou otázku

1. **Prosím, označte, jak jste spokojeni s následujícími položkami ve městě Uherské Hradiště:** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi nespokojen/ a	Spíše nespokojen/ a	Spíše spokojen/ a	Velmi spokojen/ a	Nedokážu posoudit
Dostupnost bydlení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nabídka pracovních míst	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti podnikání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti trávení volného času	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počet kulturních akcí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počet sportovišť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Počet dětských hřišť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost sociálních služeb (např. pečovatelské služby, domovy pro seniory a handicapované,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přístupnost města pro handicapované osoby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **Prosím, označte, jak hodnotíte kvalitu a dostupnost u následujících položek ve městě Uherské Hradiště:**

*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi špatná	Spíše špatná	Spíše dobrá	Velmi dobrá	Nedokážu posoudit
Zdravotní služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mateřské školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Základní školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Střední školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Služby městské knihovny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Činnost Slováckého divadla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Činnost městských kin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Doprava a komunikace

3. **Prosím, označte, jak jste spokojeni v oblasti dopravy a komunikací u těchto položek ve městě Uherské Hradiště:** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi nespokojen/ a	Spíše nespokojen/ a	Spíše spokojen/ a	Velmi spokojen/ a	Nedokážu posoudit
Stav chodníků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stav silnic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frekvence spojů městské hromadné dopravy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezpečnost silnic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost parkovacích míst v centru města	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Životní prostředí

4. **Prosím, označte, jak hodnotíte tyto položky v oblasti životního prostředí ve městě Uherské Hradiště:**

*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi špatná	Spiše špatná	Spiše dobrá	Velmi dobrá	Nedokážu posoudit
Celková kvalita životního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita ovzduší	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Čistota a udržování pořádku ve městě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Množství zeleně/ parků ve městě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita odvozu odpadu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost kontejnerů a nádob na odpad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hlučnost ve dne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hlučnost v noci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Městský úřad

5. **Prosím, vyjádřete svou spokojenost s činností městského úřadu v Uherském Hradišti:** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi nespokojen/ a	Spiše nespokojen/ a	Spiše spokojen/ a	Velmi spokojen/ a	Nedokážu posoudit
Přístup zaměstnanců městského úřadu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetentnost zaměstnanců	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rychlost vyřizování požadavků občanů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost informací o činnosti města	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zapojování občanů do rozhodování o městě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bezpečnost

6. **Prosím, vyjádřete, zda souhlasíte s následujícími tvrzeními v oblasti bezpečnosti ve městě:** *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Naprost nesouhlasím.	Spíše nesouhlasím.	Spíše souhlasím.	Naprost souhlasím.	Nedokážu posoudit.
Ve dne se ve městě cítím bezpečně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V noci se ve městě cítím bezpečně.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Míru kriminality ve městě považuji za nízkou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Závěrečné otázky

7. **Jakou známku byste dali Uherskému Hradišti podle toho, jak jste se životem v něm spokojeni? (Známkování jako ve škole.)** *

Označte jen jednu elipsu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jaké investice či projekty by podle Vás mělo město uskutečnit?

9. V jakých oblastech by se podle Vás mělo město nejvíce zlepšit?

Zařazení respondenta

10. Pohlaví respondenta: *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

11. **Věk respondenta:** *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 15 let
- 15-19 let
- 20-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61-70 let
- 71 a více let

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

PŘÍLOHA P IV: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU SPOKOJENOSTI OBYVATELSTVA

Spokojenost obyvatel ve vybraných oblastech města

V úvodní otázce dotazníku byli respondenti požádáni, aby vyjádřili, jak moc jsou spokojeni, či nespokojeni ve vybraných oblastech života ve městě.

Nejlépe hodnocenou oblastí se stalo trávení volného času, kdy spokojenost vyjádřilo 83 % dotazovaných. Uherské Hradiště jakožto centrum regionu každoročně pořádá různorodé kulturní i sportovní akce. V dotazníku více než polovina respondentů označila, že je s počtem kulturních akcí velmi spokojena. Většina respondentů byla také spokojena s počtem sportovišť i dětských hřišť, kterých je ve městě více než 50. Sportoviště i hřiště se nachází nejen v centru města, ale i v ostatních městských částech.

Průměrnějších výsledků dosahovala dostupnost sociálních služeb, jako jsou domovy pro seniory či handicapované a pečovatelské služby. Ve městě funguje domov pro seniory a Senior centrum. V městské části Vésky se nachází azylový dům pro ženy a matky s dětmi PETRKLÍČ, o.p.s., ve kterém má město plný podíl. Domov pro handicapované se přímo ve městě nenachází, ovšem chráněná bydlení pro zdravotně postižené osoby jsou v přilehlých obcích – Staré Město a Kunovice. Vzhledem ke specifičnosti této položky 38 lidí uvedlo, že tuto oblast nedokáže posoudit. Ze zbylých 117 respondentů uvedlo 60 %, že je spokojeno. Zbylých 40 % pak patřilo mezi nespokojené, kdy 15 respondentů uvedlo, že je velmi nespokojeno.

U otázky na možnosti podnikání 40 % dotazovaných odpovědělo, že tuto oblast nedokáže posoudit. Zbytek respondentů nejvíce odpovědělo, že je spíše spokojeno (celkem 43 lidí). 37 lidí se pak řadilo mezi nespokojené, z toho 16 bylo dokonce velmi nespokojeno.

Nejhorších výsledků dosáhlo město u dostupnosti bydlení, nabídky pracovních míst a přístupnosti města pro handicapované osoby. U přístupnosti města pro handicapované nebylo 37 % respondentů schopno tento bod posoudit. Z těch, co dokázali odpovědět, však byla více než polovina nespokojena, 17 lidí bylo dokonce velmi nespokojeno.

V otázce na dostupnost bydlení nejvíce osob (51) označilo, že je spíše spokojeno. Ovšem v součtu bylo osob spokojených s bydlením celkem 64, naproti tomu spíše či velmi nespokojených osob bylo o 10 více. U nabídky pracovních míst pak nejvíce převažovala odpověď „spíše nespokojen/a“, kdy takto odpovědělo 49 osob a dalších 27 bylo velmi

nespokojeno. 27 respondentů pak nebylo schopno situaci posoudit, což bylo způsobeno zejména odpověďmi ekonomicky neaktivního obyvatelstva.

Kvalita a dostupnost občanské vybavenosti

Z dotazníku vyplývá, že občanská vybavenost města je dobrá. Nejvíce jsou občané spokojeni se službami městské knihovny, činností Slováckého divadla a s městskými kiny, kdy u všech položek více než polovina respondentů považovala kvalitu a dostupnost za velmi dobrou.

Občané jsou spokojeni také se školstvím. Kvalitu a dostupnost mateřských škol považuje za dobrou více než 60 % dotazovaných. Základní školy považuje za dobré či velmi dobré více než 75 % respondentů a u středních škol je to dokonce 80 %.

Co se týče zdravotnických služeb, 84 respondentů považuje jejich kvalitu a dostupnost za spíše dobrou, dalších 27 pak za velmi dobrou. U této otázky byl však největší počet těch, kdo zvolili možnost „spíše špatné“ (27) a 14 lidí označilo „velmi špatné“. Přesto se stále jedná o dobrý výsledek v dané oblasti.

Doprava a komunikace

V této oblasti byla více patrná nespokojenost obyvatelstva než u předchozích otázek. Právě, dopravu a dopravní infrastrukturu mnoho respondentů uvedlo jako oblast, v níž by se město mělo zlepšit.

V této oblasti jsou občané nejvíce spokojeni s bezpečností silnic – jako „spíše spokojen/a“ se vyjádřilo 79 lidí, což je přibližně polovina všech odpovědí. Celkem 49 lidí je ale s bezpečností silnic spíše nespokojeno a 17 velmi nespokojeno. Také u stavu silnic byla většina odpovědí „spíše spokojen/a“, a to 72. Velmi spokojeno bylo pouze 5 lidí a na straně nespokojených bylo celkem 76 lidí, jedná se tedy o průměrný výsledek. Se stavem chodníku je pak nespokojeno 52 % respondentů.

S frekvencí spojů městské hromadné dopravy (MHD) je 59 osob, tj. 38 % respondentů, spíše spokojeno a 12 osob je spokojeno zcela. Celkem 18 % respondentů nedokázalo situaci MHD posoudit. Dalších 33 osob je spíše nespokojeno a 23 velmi nespokojeno – celkem je tedy na straně nespokojených 36 % dotazovaných. MHD také někteří respondenti označili v otevřených otázkách jako jednu z největších slabin města.

Jedna z nejčastějších odpovědí na nejslabší oblast města byla parkování. To, že se skutečně jedná o vysoce negativní stránku města, se prokázalo i tím, že 73 ze 155 dotazovaných je velmi nespokojeno s dostupností parkovacích míst v centru města, což je 47 %. Dalších 35 %

osob je pak spíše nespokojeno. Mnoho občanů uvedlo jako projekt či investici, které by město mělo uskutečnit, vybudování nových parkovacích míst, a to nejen v centru města, ale také ve zbylých městských částech.

Životní prostředí

Životní prostředí města je dle dotazníku na dobré úrovni. Celkem 106 ze 155 lidí hodnotí celkové životní prostředí ve městě jako spíše dobré a 19 lidí jako velmi dobré. Podobně je na tom i kvalita ovzduší, kdy za spíše či velmi špatnou ji považuje pouze 31 lidí.

Více než 75 % respondentů je spokojeno s čistotou a udržováním pořádku ve městě a 80 % považuje za dobrý odvoz odpadu. Tři čtvrtiny respondentů hodnotí jako dobrou dostupnost kontejnerů a nádob na odpad, kdy u této otázky byl také největší počet těch, kteří označili „velmi dobrá“, a to 44 lidí. Dobré výsledky jsou u hlučnosti ve dne i v noci, kde ji hodnotí dobře téměř 75 % lidí.

Nejslabší oblastí je množství zeleně a parků ve městě. To považuje za špatné 49 % dotazovaných. V otevřených otázkách byly často uvedeny požadavky na zvýšení množství zeleně ve městě.

Městský úřad

V části zhodnocení činnosti městského úřadu byly odpovědi respondentů rozmanité. U přístupu zaměstnanců 48 % uvedlo, že je spíše spokojeno, naproti tomu 20 % bylo spíše nespokojeno. Velmi nespokojeno však bylo pouze 11 lidí, zatímco velmi spokojeno jich bylo 18. Kompetentnost zaměstnanců pětina dotazovaných nebyla schopna posoudit, 46 % respondentů bylo spíše spokojeno a 16 % spíše nespokojeno. Větší podíl nespokojených byl u rychlosti vyřizování požadavků, kdy 26 % bylo spíše nespokojeno a dalších 11 % bylo nespokojeno zcela. Přesto u rychlosti celkově převažuje pozitivní hodnocení, kdy 41 % respondentů bylo spíše spokojeno.

Podobný výsledek jako u předchozích oblastí měla i dostupnost informací o městě, kdy spíše spokojeno bylo 46 % lidí a přibližně pětina byla spíše nespokojena. Počet těch, co byli velmi nespokojeni a velmi spokojeni byl vyrovnaný. Město má své vlastní webové stránky, kde zveřejňuje aktuality a důležité dokumenty, přes tyto stránky se lze také zaregistrovat k odběru novinek přes email.

Největší nespokojenost se objevila u zapojování občanů do rozhodování o městě. 23 % respondentů nedokázalo tuto otázku posoudit. Z těch respondentů, kteří otázku posoudit

dokázali, bylo 44 % spíše nespokojeno a 30 % velmi nespokojeno, pětina obyvatel byla spíše spokojena.

Celkově jsou sice u většiny otázek respondenti spíše spokojeni, procento těch méně spokojených však není zcela zanedbatelné. Rozmanitost odpovědí je zřejmě spojena s různými zkušenostmi respondentů a rozličným přístupem jednotlivých pracovníků a oddělení.

Bezpečnost

Podle výsledků průzkumu lze město považovat za poměrně bezpečné. S tvrzením „Ve dne se ve městě cítím bezpečně.“ spíše souhlasilo 83 respondentů a 52 dokonce zcela souhlasilo. O něco horší výsledek pak měla bezpečnost v noci, kdy spíše souhlasilo 73, ale naprosto souhlasilo pouze 20 osob. Celkem 38 osob na tuto otázku odpovědělo „spíše nesouhlasím“ a 20 osob odpovědělo „zcela nesouhlasím“. Bezpečně se tedy v noci ve městě necítí celkem 37 % dotazovaných. Celkem 71 % respondentů pak považuje míru kriminality ve městě za nízkou.

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU

Dotazník spokojenosti pro zaměstnance městského úřadu

<https://docs.google.com/forms/u/0/d/1qTwPDFqaBbHRuoVvHR...>

Dotazník spokojenosti pro zaměstnance městského úřadu

Dobrý den,

jsem studentkou Fakulty managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati.

Chtěla bych Vás poprosit, zda byste v rámci mé diplomové práce vyplnili následující dotazník.

Dotazník je určen pro zaměstnance Městského úřadu Uherské Hradiště a je **anonymní**.

Jeho vyplněním vyjádříte názor na svou spokojenost jako zaměstnance.

Velmi děkuji za Vaši ochotu a za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku.

* Označuje povinnou otázku

1. Prosím, uveďte, jak jste spokojeni s následujícími oblastmi vašeho zaměstnání: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi nespokojen/ a	Spíše nespokojen/ a	Spíše spokojen/ a	Velmi spokojen/ a
Pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vybavenost pracovního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita pracovních pomůcek a nástrojů (např. výpočetní technika...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. **Považujete počet školení a podobných vzdělávacích akcí za dostatečný?** *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ne
 Spíše ne
 Spíše ano
 Rozhodně ano

3. **Považujete tok informací v podniku a vnitropodnikovou komunikaci za dostatečně rychlé a efektivní?** *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ne
 Spíše ne
 Spíše ano
 Rozhodně ano

4. **Jsou podle Vás pracovní úkoly zadávány jasně a srozumitelně?** *

Označte jen jednu elipsu.

- Rozhodně ne
 Spíše ne
 Spíše ano
 Rozhodně ano

Otevřená otázka

5. Zde můžete uvést jakékoli návrhy ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců úřadu a zlepšení pracovního prostředí, případně jakkoli doplnit své předchozí odpovědi:

6. Jak byste ohodnotili svou celkovou spokojenost se zaměstnáním na městském úřadě? (Známky jako ve škole.) *

Označte jen jednu elipsu.

1 2 3 4 5

Závěrečné otázky

7. Pohlaví respondenta: *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

8. **Věk respondenta:** *

Označte jen jednu elipsu.

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

PŘÍLOHA P VI: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU

Dotazník spokojenosti zaměstnanců byl rozeslán pracovníkům prostřednictvím městského úřadu v elektronické podobě. Na dotazník odpovědělo 29 zaměstnanců. Z toho 20 žen a 9 mužů. Z respondentů bylo 45 % ve věkové skupině 41-50 let a 32 % ve skupině 51-60 let, 17 % pak mezi 31 a 40 lety. Dotazník se skládal z 5 uzavřených otázek a jedné otevřené otázky, v rámci které mohli zaměstnanci uvést své připomínky.

Výsledky jednotlivých oblastí:

Pracovní doba

Necelé pětina pracovníků uvedla, že je spíše nespokojena s pracovní dobou úřadu, téměř 75 % však uvedlo, že je spíše spokojeno. V rámci otevřených otázek byl uveden návrh, aby byla zvýšena pružnost pracovní doby v neúřední dny. Dvakrát se vyskytlo doporučení, že v úředních dnech by se zaměstnanci měli na pracovišti střídat a navzájem se zastupovat. Byly zde také návrhy na zkrácení úvazku ze současného osmihodinového (40 hodin týdně). Padl i návrh na zvýšení pružnosti pracovní doby a zavedení možnosti home-office, nebo zvýšení dnů volna navíc, tzv. free days, které mají zaměstnanci v současnosti 4.

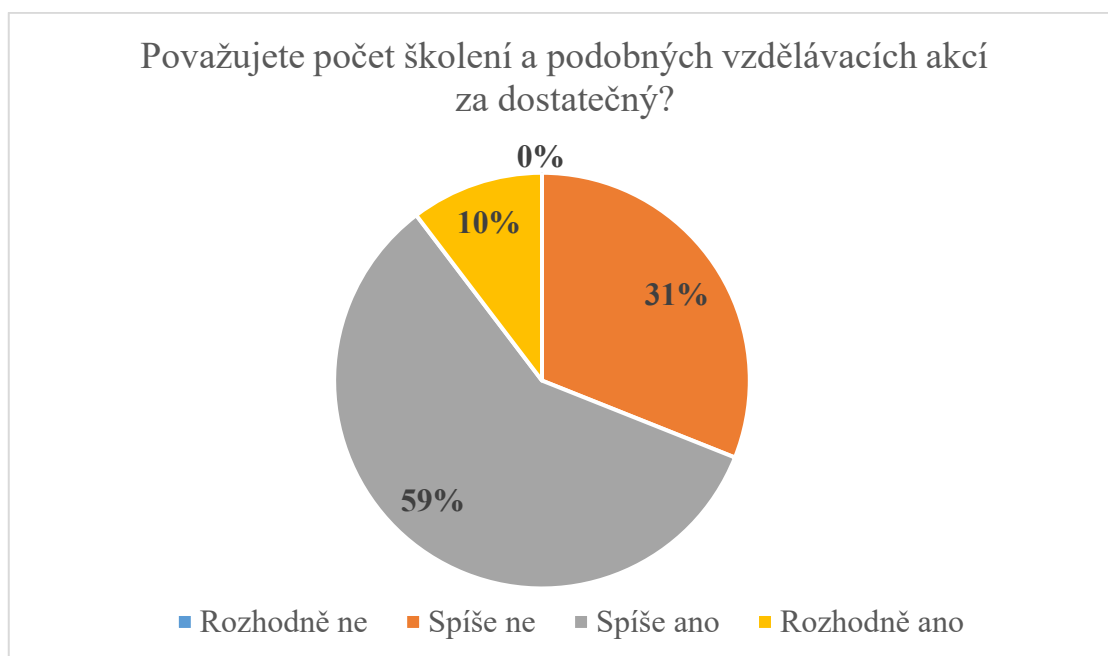
Finanční ohodnocení a benefity

Většina zaměstnanců uvedla, že je s finančním ohodnocením spíše spokojena, nebo velmi spokojena. Ovšem 8 zaměstnanců, což je 28 % všech dotazovaných, uvedlo, že jsou spíše nespokojeni a jeden dokonce že je velmi nespokojen. Je nutné brát v úvahu, že platový tarif zaměstnanců městského úřadu jakožto státních zaměstnanců vychází ze závazných platových tabulek, a jejich výše se odvíjí nejen od náročnosti práce, ale i od doby praxe. Úřad proto nemá možnost ovlivnit základní platový tarif, může jej však navýšit o osobní ohodnocení a případné odměny. Vedle finančního ohodnocení mohou spokojenost zaměstnanců významně ovlivnit i nabízené benefity. Mezi nabízené benefity na úřadě patří například příspěvek na penzijní spoření a stravování, zvýhodněné tarify na volání pro zaměstnance i rodinné příslušníky a poukazy Ticket Multi, 5 týdnů dovolené a již zmiňované 4 dny free days. Většina zaměstnanců uvedla, že je s nabídkou zaměstnaneckých benefitů spíše či velmi spokojena. Pět zaměstnanců uvedlo, že jsou spíše nespokojeni. V rámci otevřených odpovědí byl dokonce uveden požadavek na zvýšení zaměstnaneckých benefitů.

Pracovní prostředí a pomůcky

Téměř všichni dotazovaní zaměstnanci uvedli, že jsou s pracovním prostředím spokojeni, 9 jich bylo dokonce velmi spokojeno. Pouze 3 zaměstnanci uvedli, že s pracovním prostředím jsou spíše nespokojeni. Co se týče vybavenosti pracovního prostředí, zde také pouze 3 zaměstnanci byly spíše nespokojeni, ovšem zatímco s pracovním prostředím jako celkem bylo velmi spokojeno 8 zaměstnanců, u vybavenosti to bylo o 3 méně. Větší nespokojenost se projevila pak zejména u otázky na kvalitu pracovních pomůcek, kdy 20 % respondentů vyjádřilo svou nespokojenost, jeden z nich byl dokonce velmi nespokojen.

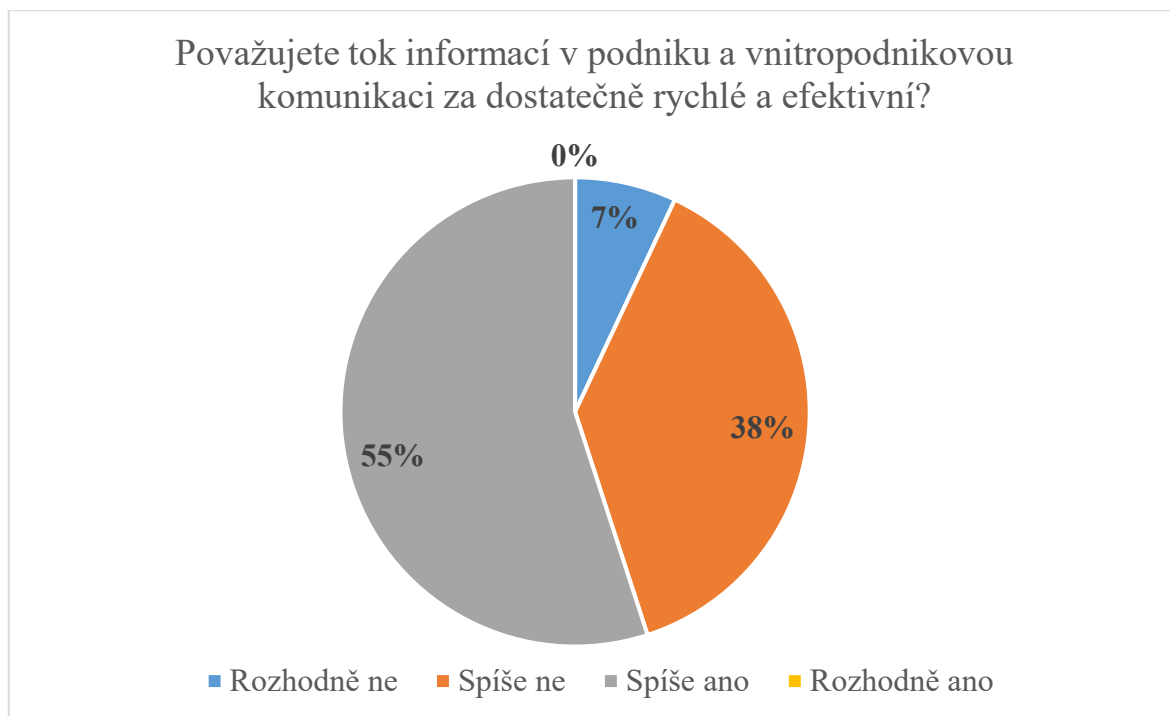
Školení zaměstnanců a vzdělávací akce



Graf Školení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Na otázku, zda počet školení považují zaměstnanci za dostatečný, odpovědělo 59 % respondentů spíše ano, jak vyplývá z výše uvedeného grafu. Téměř třetina naopak odpověděla spíše ne. Město svým zaměstnancům momentálně proplácí školení 2x ročně. Typ školení je dle výběru zaměstnanců, jedno z nich je akreditované a jedno neakreditované. Každoročně se také opakují školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a školení kybernetické gramotnosti. V rámci otevřených odpovědí byla uvedena poznámka, že by vzdělávání mohlo být efektivnější, konstruktivnější a použitelnější. Jeden z respondentů uvedl, že by bylo vhodné zavést školení vedoucích pracovníků v efektivním managementu. Právě možná neefektivnost školení způsobuje, že téměř třetina dotazovaných se spíše přiklání k nedostatečnosti vzdělávacích akcí.

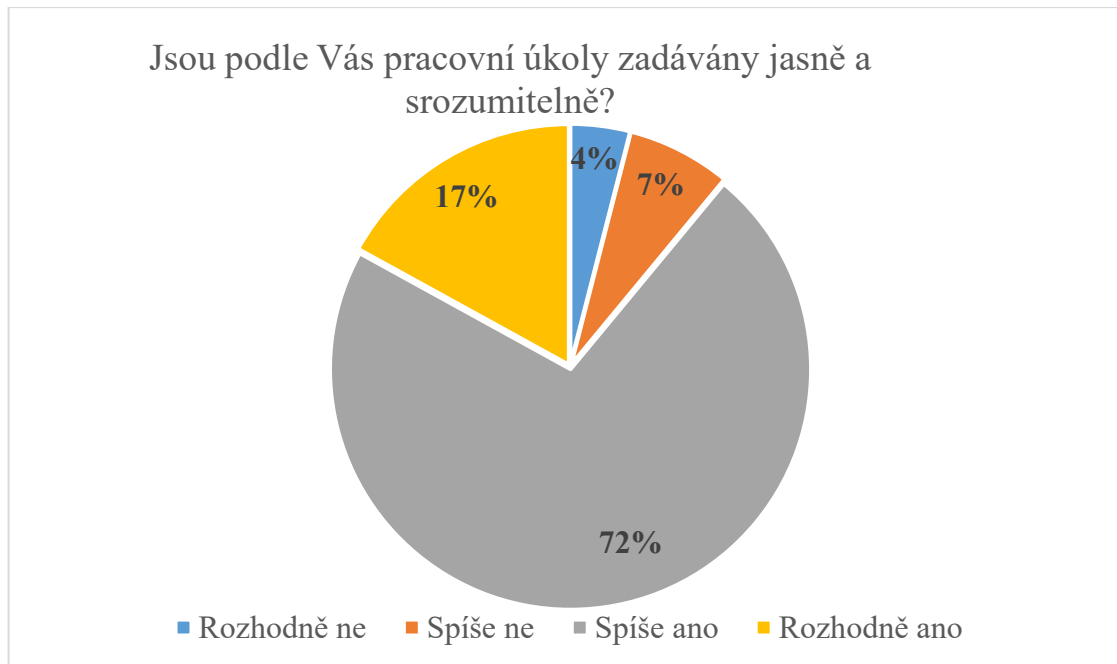
Informační systém podniku a vnitropodniková komunikace



Graf Informační systém podniku (vlastní zpracování)

Jak ukazuje graf Informační systém podniku, celkem 45 % dotazovaných nepovažuje vnitropodnikovou komunikaci a informační systém za dostatečně rychlé a efektivní. Informování pracovníků funguje zejména prostřednictvím hromadných emailů. Informace se předávají obvykle postupně dle hierarchie pracovních míst, kdy informace od tajemníka města jednotliví vedoucí odborů rozešlou svým zaměstnancům. Díky putování informací mezi více články tedy může dojít ke zpoždění získání některých informací a komunikačnímu šumu, proto je důležité dbát především na včasnost a správnost informací. Funguje také spisová služba, která shromažďuje veškeré písemnosti.

Kvalita vedení



Graf Kvalita vedení (vlastní zpracování)

Otázku na jasnost a srozumitelnost zadávaných úkolů lze do určité míry považovat za indikátor kvality vedoucích pracovníků. Podle výše uvedeného grafu téměř 90 % respondentů souhlasí s tím, že pracovní úkoly jsou zadávány jasně a srozumitelně. Tuto oblast lze tedy hodnotit velmi pozitivně. S daným tvrzením nesouhlasili pouze 3 osoby. V připomínkách přesto jeden člověk navrhl školení pro vedoucí pracovníky v efektivním managementu.

PŘÍLOHA P VII: PŘEHLED CÍLŮ A MĚŘÍTEK BALANCED SCORECARD

Perspektiva	Cíl	Měřítko
Občanská	Dostupné bydlení	Počet městských bytů
		Počet poskytnutých úvěrů z Fondu rozvoje bydlení
	Rozvinutý kulturní a společenský život	Návštěvnost pořádaných akcí
	Bezpečnost občanů	Počet trestných činů
		Aktuálnost povodňového plánu
	Kvalitní infrastruktura a komunikace	Výdaje na opravy a udržování komunikací
		Vytíženost linek MHD
	Dostatek pracovních příležitostí	Podíl nezaměstnaných osob
	Kvalitní životní prostředí	Výdaje na péči o vzhled obcí a veřejnou zeleň
Spokojení občané	Míra spokojenosti občanů	
	Počet vystěhovalých občanů	
Sociální zabezpečení obyvatelstva	Podíl výdajů na sociální věci na celkových výdajích	
Finanční	Zodpovědné hospodaření s financemi a majetkem	Finanční stabilita
		Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech
	Dostatek finančních prostředků pro potřeby města	Objem získaných dotací
		Okamžitá likvidita
	Nízká dluhová zátěž	Ukazatel dluhové služby
		Celková zadluženost
Investiční rozvoj města	Koeficient opotřebení dlouhodobého hmotného majetku	
	Efektivnost investic	
Interní procesy	Efektivní a kvalitní interní procesy	Přidaná hodnota na zaměstnance
		Míra spokojenosti obyvatelstva s činnostmi městského úřadu
		Průměrná doba vyřízení hlášení občanů
	Zodpovědné rozpočtové hospodaření	Plnění rozpočtu
Provozní přebytek hospodaření		
Učení se a růst	Rozvíjení znalostí, dovedností a know-how	Míra čerpání prostředků na školení a vzdělávání
		Srovnání ukazatelů s ostatními obcemi
	Dobře nastavená organizační kultura	Spokojenost zaměstnanců