

Návrh systému měření a řízení finanční výkonnosti pro zlepšení hospodaření obce Nivnice

Bc. Denisa Baná

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. Denisa Baná
Osobní číslo: M22032
Studijní program: N0412A050011 Finance
Specializace: Finanční kontrola
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Návrh systému měření a řízení finanční výkonnosti pro zlepšení hospodaření obce Nivnice

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se hospodaření obce a ukazatelů finanční výkonnosti.

II. Praktická část

- Charakterizujte obec Nivnice a analyzujte její současný stav měření a řízení finanční výkonnosti.
- Proveďte analýzu hospodaření obce v předcházejících letech.
- Na základě zpracovaných analýz navrhnete systém měření a řízení finanční výkonnosti vedoucí ke zlepšení hospodaření vybrané obce.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- GRUBER, Jonathan. *Public finance and public policy*. Sixth edition. New York: Worth publishers, 2019. ISBN 978-1-319-10525-9.
- MAAYTOVÁ, Alena; OCHRANA, František a PAVEL, Jan. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5561-8.
- PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. Hoboken, N. J.: John Wiley, 2020. ISBN 978-1-119-62077-8.
- ROSEN, Harvey S.; GAYER, Ted a CIVAN, Abdülkadir. *Public finance*. Tenth edition. McGraw-Hill series in economics. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 9780077154691.
- ŘEZNÍČKOVÁ, Kristýna. *Financování a hospodaření územních samosprávných celků*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2019. ISBN 978-80-244-5548-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eliška Kozubíková, 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 připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové 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 dne 19. 4. 2024

Jméno a příjmení: Bc. Denisa Baná

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení současné situace v oblasti měření a řízení finanční výkonnosti ve vybrané obci a na základě toho se snaží navrhnout, jaký systém měření a řízení finanční výkonnosti by byl pro tuto obec vhodný, aby docházelo k neustálému zlepšení hospodaření. V teoretické části diplomové práce je provedena literární rešerše týkající se rozpočtu v obci, monitoringu hospodaření územně samosprávných celků a jsou představeny metody měření a řízení finanční výkonnosti. Praktická část je nejprve zaměřena na zhodnocení současného stavu obce, tj. je zpracována její socioekonomická charakteristika a analýza hospodaření ve vybraných letech. Hlavní částí diplomové práce je tvorba návrhu systému měření a řízení finanční výkonnosti na základě provedených analýz, který povede ke zlepšení hospodaření vybrané obce.

Klíčová slova: obec, veřejné finance, finanční analýza, měření výkonnosti

ABSTRACT

Diploma thesis evaluates the current situation in measuring and managing financial performance in the selected municipality. Based on this, it tries to suggest what system of measurement and management of financial performance would suit this municipality to improve its management continuously. In the theoretical part of the thesis, a literature search is carried out concerning the budget in the municipality, monitoring the performance of local government units, and methods of measuring and managing financial performance are presented. The practical part is firstly focused on evaluating the current state of the municipality, i.e., its socio-economic characteristics and the analysis of its management in selected years. The main part of the thesis is the development of a proposal for a system of measurement and management of financial performance based on the analyses conducted, which will lead to an improvement in the management of the selected municipality.

Keywords: municipality, public finance, financial analysis, performance measurement

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Elišce Kozubíkové, Ph.D. za její odborné vedení a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům obecního úřadu v Nivnici za poskytnutí interních dokumentů a cenných rad, které mi usnadnily zpracování diplomové práce. V neposlední řadě děkuji celé své rodině, příteli a kamarádům za jejich trpělivost a podporu během mého studia.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 OBEC A JEJÍ ROZPOČET	14
1.1 CHARAKTERISTIKA OBCE A JEJÍ ORGÁNY.....	14
1.2 ROZPOČET OBCE.....	15
1.2.1 Příjmy rozpočtu obce.....	16
1.2.2 Výdaje rozpočtu obce.....	17
1.2.3 Rozpočtová skladba.....	18
1.2.4 Rozpočtový proces.....	19
1.2.5 Rozpočtová odpovědnost.....	20
1.3 KONTROLA PLNĚNÍ ROZPOČTU OBCE.....	21
1.3.1 Přezkoumávání hospodaření obce.....	22
2 MONITORING HOSPODAŘENÍ ÚSC	24
2.1 MONITORING HOSPODAŘENÍ OBCÍ.....	24
2.2 UKAZATELE SIMU.....	25
2.3 ZVEŘEJŇOVÁNÍ FINANČNÍCH ÚDAJŮ A ÚČETNÍCH VÝKAZŮ.....	25
2.3.1 Proces předávání finančních údajů a účetních záznamů do Státní pokladny.....	26
2.3.2 Portál MONITOR.....	27
3 METODY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	28
3.1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ A HOSPODAŘENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU.....	28
3.1.1 Princip 3E.....	29
3.2 FINANČNÍ ANALÝZA JAKO TRADIČNÍ PŘÍSTUP K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI.....	30
3.2.1 Základní ukazatele a metody finanční analýzy.....	31
3.2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu.....	32
3.2.3 Specifika finanční analýzy v municipálních jednotkách.....	33
3.2.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy municipálních jednotek.....	33
3.3 POKROČILÉ KONCEPTY K MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI NA ÚROVNI OBCÍ.....	35
3.3.1 Model Excellence.....	35
3.3.2 Common Assessment Framework.....	35
3.3.3 Balanced Scorecard.....	36
3.3.4 Key performance indicators.....	38
3.3.5 Benchmarking.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 PŘEDSTAVENÍ OBCE NIVNICE	41
4.1 SOCIOEKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA OBCE NIVNICE.....	41

4.1.1	Obyvatelstvo	41
4.1.2	Ekonomická situace	44
4.1.3	Dopravní infrastruktura a bydlení	45
4.1.4	Programové cíle obce mezi lety 2017 - 2025	46
4.1.5	Plán oprav a investic na rok 2024	46
4.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI OBCE	47
4.2.1	SWOT analýza	48
5	FINANČNÍ ANALÝZA OBCE NIVNICE.....	51
5.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY	51
5.1.1	Analýza majetkové struktury	51
5.1.2	Analýza finanční struktury	53
5.2	ANALÝZA NÁKLADŮ, VÝNOSŮ A VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	54
5.2.1	Analýza nákladů	54
5.2.2	Analýza výnosů	56
5.2.3	Analýza výsledku hospodaření	58
5.3	ANALÝZA PŘÍJMŮ, VÝDAJŮ A FINANCOVÁNÍ.....	59
5.3.1	Schválené a skutečné plnění rozpočtu obce	59
5.3.2	Analýza příjmů	60
5.3.3	Analýza výdajů	63
5.3.4	Financování	64
5.4	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ A UKAZATELŮ SIMU	65
5.4.1	Ukazatel likvidity	65
5.4.2	Ukazatel zadluženosti	66
5.4.3	Ukazatel autarkie	68
5.4.4	Ukazatel financování	69
5.4.5	Ukazatel dluhové služby	69
5.4.6	Ostatní vybrané ukazatele	71
5.5	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY	75
6	NÁVRH SYSTÉMU PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ OBCE NIVNICE	77
6.1	POKROČILÉ NÁSTROJE PRO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	78
6.2	NÁVRH KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ V OBCI NIVNICE.....	79
6.2.1	Pravidlo rozpočtové odpovědnosti	79
6.2.2	Běžná likvidita	80
6.2.3	Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech	81
6.2.4	Ukazatel výnosově-nákladové autarkie	82
6.2.5	Ukazatel dluhové služby	83
6.2.6	Běžné výdaje na obyvatele	84
6.2.7	Provozní saldo	85
6.2.8	Ukazatel investiční aktivity	85
6.2.9	Ukazatel udržitelné reprodukce majetku	86
6.3	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÝCH KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ.....	87

6.3.1	Vykazování výsledků KPI.....	88
ZÁVĚR	91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	92
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
SEZNAM OBRÁZKŮ	98
SEZNAM TABULEK	99

ÚVOD

Měření a řízení finanční výkonnosti se stává čím dál důležitější součástí strategického řízení nejen ve sféře soukromé, ale rovněž i ve správě veřejné. Měřením výkonu můžeme označit všechny aktivity, které směřují k získání informací, a to nejen kvalitativních, ale i kvantitativních. U organizací ve veřejném sektoru se měření výkonnosti značně liší od podnikatelských subjektů, jelikož nejsou založeny za účelem tvorby zisku, ale jejich snahou je zabezpečit veškeré činnosti výkonné moci v daném státě. Má tedy vůbec význam měřit a řídit výkonnost v organizacích tohoto typu? Pokud začneme sledovat výkon ve veřejné správě, mělo by to být primárně za účelem identifikace slabých míst organizace a z toho plynoucí ponaučení se do budoucna.

V současné době existuje mnoho přístupů, jak lze měřit a řídit výkonnost v organizacích veřejné správy, konkrétně u územně samosprávných celků. Jednou z nejčastěji používaných metod mezi obcemi je metoda benchmarkingu, jež má za cíl zlepšovat řízení kvality organizace učením se od druhých. Benchmarking odpovídá především na otázku, jak si daná organizace stojí ve srovnání s jinými organizacemi. Je důležité, aby byla každá informace získaná prostřednictvím benchmarkingu využita pro dosažení určité změny zlepšení služeb, které jsou občanům poskytovány.

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána obec Nivnice, která během posledních 10 let velmi investovala do svého rozvoje, a proto mě zajímalo, jak hospodaří se svými, ale i se svěřenými finančními prostředky. Cílem práce bude navrhnout systém, který by obci pomohl ke zlepšení jejího hospodaření.

Teoretická část se bude zabývat literární rešerší týkající se obce a jejího rozpočtu, budou uvedeny jednotlivé druhy příjmů a výdajů obce a blíže bude představena rozpočtová skladba a rozpočtová odpovědnost. Další část se bude týkat monitoringu hospodaření obcí, kde budou představeny nové ukazatele SIMU. Poslední kapitola teoretické části se bude věnovat tradičním a pokročilým metodám k měření a řízení finanční výkonnosti. Mezi pokročilé koncepty využívané u municipálních jednotek patří již zmiňovaný benchmarking, balanced scorecard nebo model Excellence či KPI.

V úvodu praktické části bude provedena socioekonomická analýza obce a také SWOT analýza zaměřená na silné a slabé stránky obce, na možné příležitosti a hrozby. V další části bude zhodnoceno hospodaření obce za pomoci tradičních ukazatelů finanční analýzy a s využitím metody benchmarkingu budou srovnány poměrové ukazatele a ukazatele SIMU

s okolními obcemi. Součástí praktické části bude rozhovor se starostou obce, který bude zaměřen na měření finanční výkonnosti obce. Jelikož obec Nivnice nevyužívá žádný nástroj pro měření a řízení své finanční výkonnosti, v závislosti na hlavním cíli diplomové práce a v návaznosti na zpracovanou analýzu hospodaření a požadavky vedení obce bude v poslední části navrhnout systém, který povede ke stabilizaci a případně ke zlepšení hospodaření dané obce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je navrhnout systém pro měření a řízení finanční výkonnosti pro obec Nivnice, který povede ke stabilizaci a zlepšení hospodaření obce. Zpracování analýzy současného stavu měření a řízení finanční výkonnosti a provedení analýzy hospodaření obce v předcházejících letech bude sloužit jako základna, ze které budou vycházet konkrétní návrhy. Diplomová práce se skládá ze tří částí, a to teoretické, analytické a návrhové.

Nejprve je v teoretické části zpracována literární rešerše za pomoci tuzemské a zahraniční odborné literatury a platné legislativy České republiky. První kapitola se zaměřuje na definování pojmu obec, rozpočet obce a další pojmy související s hospodařením obce. Druhá část teoretické části práce se zabývá literární rešerší týkající se monitoringu hospodaření územně samosprávných celků. Monitoring slouží pro hodnocení hospodářské situace krajů a obcí a je založen na sledování soustavy několika ukazatelů, které jsou v této kapitole podrobně popsány. Stěžejní kapitolou bude objasnit tradiční přístupy i pokročilé koncepty k měření a řízení výkonnosti. Následně budou získané teoretické poznatky využity pro zpracování dalších částí práce.

V úvodu praktické části je představena socioekonomická stránka obce Nivnice týkající se její ekonomické a hospodářské situace. Další část se zabývá analýzou a hodnocením současného stavu měření finanční výkonnosti vybrané obce, kde je provedena i SWOT analýza. Pro zpracování této části práce bude využito interních dokumentů obce. Ve druhé kapitole praktické části je provedena finanční analýza obce, kde jsou vypočítány jak tradiční ukazatele, tak i ukazatele soustavy informativních a monitorujících ukazatelů. Pomocí metody benchmarkingu jsou srovnány poměrové ukazatele a ukazatele SIMU s okolními obcemi. Důvodem pro srovnání výsledků s okolními obcemi je vyšší vypovídající hodnota celé analýzy. Následně jsou výsledky finanční analýzy stručně zhodnoceny. V rámci praktické části byla za účelem zjištění záměrů obce provedena metoda kvalitativního výzkumu, a to rozhovor se starostou obce.

Poslední částí diplomové práce je na základě zpracovaných analýz návrh systému, který povede ke zlepšení hospodaření vybrané obce. V úvodu této kapitoly jsou nejprve uvedeny metody, kterými by obec mohla měřit svou výkonnost. Dále je navrhnout systém měření a řízení finanční výkonnosti a rovněž jsou definovány přínosy a rizika zavedení tohoto systému. Tímto návrhem systému by se obecní zastupitelstvo mohlo nechat inspirovat do dalších let.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OBEC A JEJÍ ROZPOČET

Předtím, než bude provedena literární rešerše týkající se obce a jejího rozpočtu, je důležité si říct, kam obec v rámci veřejného sektoru zařadíme. Nahodil a kolektiv (2014) definuje pojem veřejný sektor jako významnou součást národního hospodářství, která tvoří hodnoty, produkty a služby s cílem uspokojit potřeby veřejnosti. V praxi se nejčastěji setkáme s tím, že veřejný sektor je reprezentován především veřejnou správou a jí zřizovanými organizacemi. Do veřejné správy spadají instituce státní správy, jako jsou například ministerstva a instituce samosprávy, která se dělí na samosprávu územní a zájmovou. Všechny orgány veřejné správy hospodaří s veřejnými financemi, což je podle Grubera (2019) souhrn všech úloh vlády v ekonomice. Jedná se však o velmi širokou definici.

Veřejné finance se zaměřují na zdanění a výdaje vlád na všech úrovních a jejich vliv na alokaci zdrojů a rozdělování příjmů (Rosen et al., 2014). Vlády tak hrají i podle Grubera (2019) v našem každodenním životě dominantní roli.

Káňa a Kalousková (2019) uvádí členění územní samosprávy na vyšší územní celky, tj. na kraje a na základní územní celky, tj. obce. Každý samosprávný územní celek má určitý společenský a historický vývoj, dále územní a geografickou soudržnost a každý z nich má k dispozici finanční a materiální prostředky, se kterými hospodaří a za které plně nese zodpovědnost. Jednotlivé kraje i obce mají kompetence k tomu, aby mohly zabezpečit potřeby svých občanů a taktéž mají pravomoc k vytváření právních norem, které jsou pro území kraje či obce závazné.

1.1 Charakteristika obce a její orgány

Obec je základní článek územní samosprávy, který je nositelem veřejné moci a je reprezentantem veřejných zájmů a zájmů svých občanů. Obec vlastní movitý a nemovitý majetek, je správce obecních a veřejných záležitostí a hospodaří se svěřenými i s vlastními finančními prostředky. Obec se vyznačuje svým územím, občany, funkcemi a názvem (Káňa a Kalousková, 2019). Podle § 2 Zákona o obcích je obec veřejnoprávní korporací, která vystupuje v právních vztazích pod svým jménem a která z těchto vztahů nese odpovědnost. Povinností každé obce je pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů (ČESKO, 2000a).

Orgány obce

Mezi orgány obce patří podle Zákona o obcích zastupitelstvo, starosta, rada obce a obecní úřad (ČESKO, 2000a). Nejvyšším rozhodovacím orgánem v každé obci je zastupitelstvo, jehož členové jsou voleni do své funkce na období 4 let. Počet členů v zastupitelstvu se odvozuje od počtu obyvatel a velikosti území obce. Mezi nejdůležitější kompetence zastupitelstva patří schvalování rozpočtu obce a jejího závěrečného účtu, vydávání obecně závazných vyhlášek a zřizování výborů (Lochmannová, 2020). Každé jednání zastupitelstva je veřejné a zastupitelstvo musí své záměry vždy zveřejnit na vývěskách či jiným způsobem. Členové zastupitelstva volí ze svých členů radu obce a starostu.

Obecní rada předkládá zprávy o své činnosti, jelikož je podřízena zastupitelstvu. Počet členů v obecní radě musí být lichý a musí tvořit maximálně třetinu počtu členů zastupitelstva. Obecní rada zabezpečuje hospodaření obce dle rozpočtu schváleného zastupitelstvem, dále řídí činnost komisí a projednává připomínky a petice od občanů. Jednání nebo schůze obecní rady jsou neveřejná (Káňa a Kalousková, 2019).

Starosta je představitelem obce, který zastupuje obec navenek. Starosta je odpovědný za výkon své funkce obecnímu zastupitelstvu a rovněž svolává a řídí jeho zasedání. V § 103 odstavci 4 Zákona o obcích jsou uvedeny veškeré pravomoci starosty. Důležitou funkcí starosty je odpovědnost za včasné objednání přezkoumání hospodaření obce za předchozí kalendářní rok a rovněž je odpovědný za podepisování obecních vyhlášek (ČESKO, 2000a).

Posledním orgánem obce je obecní úřad, který je tvořen starostou, místostarostou, zaměstnanci obce a tajemníkem, pokud je jeho funkce zřízena. Starosta stojí v čele obecního úřadu. Obecní zastupitelstvo a rada obce ukládají obecnímu úřadu úkoly, které musí úřad v oblasti samostatné působnosti plnit. Dále je povinností obecního úřadu vykonávat přenesenou působnost podle zákona (Lajtkepová, 2021).

1.2 Rozpočet obce

Za základní nástroj finančního hospodaření územních samosprávných celků je považován roční rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu. Rozpočet je podle § 4 Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů finanční plán, kterým se řídí financování činnosti ÚSC po dobu jednoho kalendářního roku. Při sestavování rozpočtu se vychází ze střednědobého výhledu rozpočtu, který slouží jako pomocný nástroj pro střednědobé finanční plánování. Rozpočtový výhled se sestavuje zpravidla na 2–5 let, které následují po roce, na který je

sestavován rozpočet. V rozpočtovém výhledu najdeme údaje o příjmech a výdajích, o dlouhodobých závazcích i pohledávkách a údaje o potřebách dlouhodobě realizovaných záměrů (ČESKO, 2000b).

Řezníčková (2019) uvádí tři základní typy územních rozpočtů dle vztahu mezi příjmy a výdaji. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů upravuje podle výsledku rozpočtového hospodaření rozpočet:

- vyrovnaný, kdy se souhrnná částka příjmů rovná souhrnné částce výdajů;
- schodkový, kdy jsou příjmy nižší než výdaje a
- přebytkový, kdy příjmy převyšují částku výdajů.

Při schvalování rozpočtu obce je vyjádřen požadavek na sestavení rozpočtu vyrovnaného. Pokud bude rozpočet počítat se schodkem nebo přebytkem, musí být předem stanoven způsob, jakým bude schodek vyrovnán a v případě přebytku, na jaký účel budou tyto finanční prostředky využity (Řezníčková, 2019).

Každý rozpočet obsahuje příjmy a výdaje, které vznikají obci v rámci finančního hospodaření. Součástí rozpočtu jsou i jiné ostatní peněžní operace související s tvorbou a použitím peněžních fondů, mimo operací, které probíhají mimo rozpočet. Územní samosprávný celek si může zřídit peněžní fondy, ať už pro konkrétní účely nebo bez účelového určení. Peněžní fondy jsou tvořeny převážně z přebytků hospodaření minulých let, z příjmů běžného roku, pokud nejsou určeny k využití v roce běžném a z převodů prostředků z rozpočtu do účelových peněžních fondů během rozpočtového roku (ČESKO, 2000b).

1.2.1 Příjmy rozpočtu obce

Příjmy obecního rozpočtu tvoří hlavně příjmy z vlastního majetku a jiných majetkových práv, daňové výnosy, příjmy z místních a správních poplatků a dotace, ať už ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje nebo ze státních fondů. V neposlední řadě jsou to příjmy z výsledků vlastní činnosti nebo z hospodářské činnosti právnických osob (Lajtkepová, 2021).

Daňové příjmy se považují za nejvýznamnější zdroj financování obcí. V průměru tvoří daňové příjmy většinou 55–65 % celkových příjmů obcí. O použití těchto finančních prostředků rozhoduje zastupitelstvo samo nezávisle na rozhodnutí jiného orgánu. Rozlišují se zde dvě kategorie daňových příjmů. První kategorií jsou příjmy, které obec získává na základě zákona o rozpočtovém určení daní. Tyto příjmy se dále člení za daně sdílené, což je

například podíl na výnosu DPH, a daně svěřené, které obce získávají do svých rozpočtů v plné výši (daň z nemovitých věcí). Výši sdílených daní nemůže obec nijak ovlivnit, a proto je pro rozpočet obce zásadní, jakým způsobem jim budou tyto příjmy přiděleny dle zákona o RUD. Druhou kategorií jsou další daňové příjmy, kam můžeme zařadit výnosy z místních poplatků, výnosy z daně z hazardních her a správní poplatky. Jakmile by chtěla obec navýšit výnos z daně z nemovitých věcí nebo z místních poplatků, může tak učinit prostřednictvím obecně závazné vyhlášky (SMO, 2022; Řezníčková, 2019).

Nedaňové příjmy neplynou obci z nějaké povinnosti uložené ze zákona, ale z určité aktivity obce nebo jiných subjektů ve prospěch obce. Obec může strukturu i výši těchto příjmů ovlivnit. Jedná se o příjmy z pronájmu movitého a nemovitého majetku, poplatky za služby nebo zisky z obecních podniků. Tyto příjmy představují zhruba 10 % v poměru k celkovým příjmům (Černohorský, 2020; SMO, 2022).

Mezi kapitálové příjmy jsou dle vyhlášky o rozpočtové skladbě (ČESKO, 2021) zařazeny příjmy z prodeje dlouhodobého majetku (pozemky, ostatní nemovité věci, nehmotný dlouhodobý majetek), příjmy z prodeje akcií a jiných majetkových podílů a přijaté dary a příspěvky na pořízení dlouhodobého majetku. Podíl kapitálových příjmů se zpravidla pohybuje v jednotkách procent v poměru k celkovým příjmům obce. Kapitálové příjmy se dají poměrně dobře naplánovat, obec však musí správně odhadnout výslednou cenu akcií nebo nemovitostí, které se budou prodávat (Černohorský, 2020; SMO, 2022).

Mezi příjmy nedaňového charakteru se řadí i přijaté transfery, které jsou dle vyhlášky o rozpočtové skladbě členěny na transfery investiční a neinvestiční. Transferem jsou nejčastěji dotace, příspěvky, granty a nenávratné finanční výpomoci. Jelikož v posledních letech dochází k zákonnému zvyšování daňových příjmů, má to za následek pokles dotací, které jsou přidělovány obcím. Dotace mohou být obcím poskytovány ze státního rozpočtu, ze státních fondů a z rozpočtů krajů. Podstatnou část dotací v dnešní době představují prostředky přijaté z evropských fondů. Většina obcí je závislá na úspěchu při získávání dotací, což zásadně ovlivňuje její schopnost realizovat investiční záměry (ČESKO, 2021; SMO, 2022).

1.2.2 Výdaje rozpočtu obce

Mezi výdaje obecního rozpočtu patří výdaje na vlastní aktivity obce, na činnosti spojené s výkonem státní správy a další závazky (Lajtkepová, 2021). Maaytová et al. (2015) uvádí

základní rozdělení veřejných výdajů z hlediska ekonomického na běžné výdaje a kapitálové výdaje.

Do běžných výdajů řadíme takové výdaje obce, které zabezpečují všechny provozní činnosti a které se v průběhu roku neustále opakují. K těmto výdajům lze zařadit výdaje na platy obecních zaměstnanců, opravy techniky, spotřebu energie nebo nákup materiálu.

Kapitálové výdaje jsou ty, které mají za cíl vytvořit, případně nakoupit takový statek, který bude v budoucnu přinášet uspokojení pro veřejnost. Tyto výdaje obsahují finanční prostředky na investiční výstavbu, na nákup hmotného a nehmotného majetku, poskytnuté investiční transfery a výdaje na nákup cenných papírů (ČESKO, 2021; SMO, 2022).

1.2.3 Rozpočtová skladba

Rozpočet obce musí být zpracováván tak, aby byl v souladu s rozpočtovou skladbou, která vyjadřuje základní třídění peněžních operací veřejných rozpočtů. Rozpočtová skladba stanovuje jednotný postup podle vyhlášky Ministerstva financí a umožňuje tak srovnatelné sledování příjmů, výdajů a salda hospodaření v soustavě veřejných rozpočtů. V souladu s rozpočtovou skladbou je nutno dodržovat zásadu:

- jednotnosti, kdy každá položka musí mít jednoznačnou identifikaci;
- závaznosti, která říká, že třídění položek musí dodržovat všechny úrovně veřejných rozpočtů;
- stability, aby mohla být data analyzována;
- srozumitelnosti, což jsou jasně definovaná pravidla třídění a
- kompatibility s Evropskou unií (Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí, 2018).

Rozpočtová skladba třídí rozpočty příjmů a výdajů obcí podle několika hledisek. Nejčastěji se jedná se o hledisko druhové, odvětvové a konsolidační. Základním hlediskem pro třídění příjmů a výdajů v obci je druhové členění, které rozděluje příjmy a výdaje do několika tříd, které jsou uvedeny v tabulce č. 1. V této tabulce není uvedena třída 8 (financování), jelikož zahrnuje jak příjmy, tak i výdaje. Do třídy 8 je zařazeno financování z tuzemska, financování ze zahraničí a opravné položky k peněžním operacím (ČESKO, 2021).

Tabulka 1 Druhové členění příjmů a výdajů obce

Příjmy obce	Výdaje obce
Třída 1 – daňové příjmy, místní a správní poplatky	Třída 5 – běžné výdaje
Třída 2 – nedaňové příjmy z vlastní činnosti	Třída 6 – kapitálové výdaje
Třída 3 – kapitálové příjmy z prodeje majetku a darů	
Třída 4 – přijaté investiční a neinvestiční transfery	

Zdroj: ČESKO, 2021; vlastní zpracování

Dalším důležitým hlediskem, které obce využívají při třídění příjmů a výdajů, je hledisko odvětvové. Vyhláška o rozpočtové skladbě (ČESKO, 2021) rozděluje příjmy a výdaje do šesti následujících skupin:

- 1 – zemědělství, rybnářství a lesní hospodářství;
- 2 – průmyslová a ostatní odvětví hospodářství;
- 3 – služby pro fyzické osoby;
- 4 – sociální věci a politika zaměstnanosti;
- 5 – bezpečnost státu a právní ochrana;
- 6 – všeobecná veřejná správa a služby.

1.2.4 Rozpočtový proces

Rozpočtový proces je souhrn činností, které vykonávají volené i výkonné orgány obce v několika etapách. Nejprve se sestavuje a projednává návrh rozpočtu a poté musí být tento návrh schválen obecním zastupitelstvem. Velmi důležitou fází je plnění rozpočtu, které se průběžně kontroluje. Do rozpočtového procesu dále řadíme změny rozpočtu rozpočtovými opatřeními, hodnocení rozpočtu, následná kontrola a přehled o skutečném plnění rozpočtu. Poslední fází rozpočtového procesu je sestavení a schválení závěrečného účtu spolu se zprávou auditora. Celý rozpočtový proces trvá většinou 1,5–2 roky (Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí, 2018).

Obec sestavuje rozpočet na daný rozpočtový rok v návaznosti na svůj střednědobý rozpočtový výhled a na základě údajů z rozpisu platného státního rozpočtu, údajů rozpočtového provizoria a rozpočtu kraje. Obec se při sestavování a schvalování rozpočtu řídí Zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Návrh rozpočtu má obec povinnost zveřejnit, a to nejméně 15 dní před dnem zahájení projednávání

na zasedání zastupitelstva obce. Na úřední desce může být návrh rozpočtu zveřejněn v rozsahu užším, zatímco na internetových stránkách se zveřejňuje úplné znění. Zveřejnění musí dle zákona trvat až do schválení rozpočtu a na úřední desce musí být oznámeno, kde je možno do listinné podoby rozpočtu nahlédnout. Poté, co je rozpočet schválen, jej musí obec zveřejnit na svých internetových stránkách do 30 dnů od jeho schválení. Zároveň musí obec na úřední desce oznámit, kde je rozpočet zveřejněn v elektronické podobě a kde je možno nahlédnout do jeho listinné podoby (ČESKO, 2000b; Pospíšil a Žufan, 2019).

Jestliže nebude do 1. ledna rozpočtového roku rozpočet schválen, územně samosprávný celek bude hospodařit podle pravidel rozpočtového provizoria. Podle § 13 Zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů stanoví pravidla rozpočtového provizoria obce potřebná k zajištění plynulosti hospodaření obecní zastupitelstvo a zveřejní je nejpozději do 31. prosince na svých internetových stránkách. Až do okamžiku schválení rozpočtu je daná obec povinna hospodařit podle rozpočtového provizoria. Při uplatnění opatření platí jedno pravidlo, které říká, že měsíční výdaje stanovené v pravidlech rozpočtového provizoria nesmí překročit 1/12 výdajů rozpočtu schváleného pro předchozí rozpočtový rok. Rozpočtové příjmy a výdaje, které obec uskuteční v době rozpočtového provizoria, se stanou příjmy a výdaji rozpočtu až po jeho schválení (ČESKO, 2000b).

1.2.5 Rozpočtová odpovědnost

Rozpočtová odpovědnost představuje efektivní, hospodárné, transparentní a účelné nakládání s veřejnými prostředky. Zásada transparentnosti znamená povinnost obce zveřejňovat zásadní plánovací dokumenty, jako je střednědobý výhled, rozpočet a závěrečný účet (a to vždy včetně návrhu). Rozpočtová odpovědnost se obvykle realizuje zavedením číselných fiskálních pravidel, které se liší pro celý sektor institucí vlády a pro jednotlivé subsektory, tj. obce, kraje a stát. Důležitým prvkem v rozpočtové odpovědnosti je sledování dodržování fiskálních pravidel a transparentní proces sestavování rozpočtu. Dlouhodobá udržitelnost veřejných financí se odráží ve fiskálních pravidlech, která mají za cíl zajistit, že v dobách prosperity se vytváří rezervy na horší časy (Svoboda et al., 2021).

Podle Zákona č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti jsou zavedeny tři základní fiskální pravidla. Prvním pravidlem je výdajový rámec státního rozpočtu a státních fondů. Druhým pravidlem je dluhová brzda, což představuje výši dluhu v poměru k HDP. Třetím pravidlem, týkající se územně samosprávných celků, je pravidlo dluhové. Podle tohoto pravidla obce a kraje, které překročí k rozvahovému dni hranici dluhu ve výši 60 %

průměrného příjmu za poslední čtyři rozpočtové roky, musí splatit alespoň 5 % závazků z této překročené částky. Obec může i nadále uzavírat další závazky, ovšem toto pravidlo ji nutí uzavřené závazky splácet. „*Dluhové pravidlo pro obce nestanovuje maximální výši zákonem povoleného zadlužení obce*“ (Svoboda et al., 2021, s. 23). Pokud však obec nesplácí ve stanovené výši své závazky, rozhodne Ministerstvo financí o pozastavení převodu podílu na výnosu sdílených daní ve výši tohoto povinného minima. Příjmy, které jsou zadrženy, budou plně využity na splacení dluhu a obec o ně přichází v plné výši (ČESKO, 2017; Řezníčková, 2019).

Zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti definuje, jak se ukazatel rozpočtové odpovědnosti vypočítá. Jedná se o podíl dluhu obce a průměru jejích příjmů za poslední 4 roky. Tento podíl je vyjadřován vždy v %. Do obecního dluhu jsou započítány krátkodobé a dlouhodobé úvěry, eskontované krátkodobé směnky a dluhopisy a směnky k úhradě. Dále se do dluhu zahrnují krátkodobé a dlouhodobé dluhopisy, pokud je obec vydává, přijaté návratné finanční výpomoci, krátkodobé a dlouhodobé závazky z ručení a v neposlední řadě jiné krátkodobé půjčky (ČESKO, 2017).

Ministerstvo financí v souvislosti s dluhovým pravidlem pro ÚSC připravilo kalkulačku rozpočtové odpovědnosti obce, kterou můžeme najít na portále Monitor na profilu konkrétní obce či kraje v záložce „Rozpočtová odpovědnost“. Tato kalkulačka umožňuje kontrolu aktuálního stavu plnění dluhového pravidla a rovněž u ní lze zadat libovolné hodnoty a zjistit, jaký bude budoucí stav ukazatelů (Monitor, 2024).

1.3 Kontrola plnění rozpočtu obce

Obec na základě svého rozpočtu realizuje výdajové cíle, avšak musí se přitom řídit ustanoveními zákona. Výdajové aktivity musí obec provádět hospodárně, efektivně a účelně. Ke kontrole financování výdajových aktivit si obec zřizuje kontrolní orgány, kterými může být finanční výbor nebo kontrolní výbor. Tyto orgány průběžně kontrolují plnění rozpočtu a předkládají zprávu o plnění. Nejvyšší kontrolní úřad může u obcí kontrolovat pouze veřejné výdaje, které plynou do rozpočtů samospráv ze státního rozpočtu (Maaytová et al., 2015).

Zákon o finanční kontrole č. 320/2001 Sb. rozlišuje tři druhy kontrol:

1. Předběžnou kontrolu, která probíhá před schválením závazku a před samotným uskutečněním výdaje. Úkolem předběžné kontroly je zajistit, aby nedošlo k situaci,

že nebude zajištěno rozpočtové krytí pro plánovaný výdaj. Za tuto skutečnost nese odpovědnost pověřený správce rozpočtu.

2. Průběžnou kontrolu, která se zaměřuje na dodržování stanovených podmínek a postupů při uskutečňování a vyúčtování schválených operací a taky se zaměřuje na to, zda jsou operace prováděny včas.
3. Následnou kontrolu, která ověřuje, zda údaje o hospodaření s veřejnými prostředky odpovídají skutečností rozhodným pro uskutečnění veřejných příjmů, výdajů a nakládání s veřejnými prostředky. Jakmile skončí rozpočtové období, údaje o celkovém hospodaření obce jsou zpracovány do závěrečného účtu (ČESKO, 2001; Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí, 2018).

Závěrečný účet obce představuje konečné vyhodnocení plnění rozpočtu obce po skončení kalendářního roku. Závěrečný účet obsahuje údaje o plnění rozpočtu příjmů i výdajů dle rozpočtové skladby, údaje o hospodaření s majetkem a finanční operace včetně tvorby a užití peněžních fondů. Dále závěrečný účet obsahuje vyúčtování finančních vztahů vůči státnímu rozpočtu, krajským a obecním rozpočtům, státním fondům a Národnímu fondu. Cílem informací, které jsou zveřejňovány v závěrečném účtu, je možnost zhodnocení finančního hospodaření obce a jí zřízených či založených právnických osob. Jakmile bude závěrečný účet schválen, bude projednáván na zasedání příslušného orgánu. Výsledkem projednávání je buď souhlas bez výhrad nebo souhlas s výhradami s celoročním hospodařením. Obec na základě těchto výhrad přijme opatření, která budou sloužit k nápravě zjištěných chyb a nedostatků (Řezníčková, 2019).

1.3.1 Přezkoumávání hospodaření obce

Kontrola hospodaření ÚSC je upravena v zákoně o finanční kontrole, zákoně o obcích a v poslední řadě v zákoně o přezkoumávání hospodaření (Řezníčková, 2019). Předmětem přezkoumávání jsou informace o ročním hospodaření územního celku, které tvoří součást závěrečného účtu. Mezi tyto údaje jsou zařazeny:

- příjmy a výdaje rozpočtu včetně finančních transakcí, které se týkají rozpočtových prostředků;
- finanční operace spojené s tvorbou a použitím peněžních fondů;
- náklady a výnosy vyplývající z podnikatelských aktivit územního celku;

- peněžní transakce, které se týkají sdružených finančních prostředků vynakládaných mezi dvěma či více územními celky nebo transakce s jinými právníckými či fyzickými osobami;
- finanční transakce týkající se cizích zdrojů;
- hospodaření a využívání finančních prostředků poskytnutých z Národního fondu a dalšími prostředky ze zahraničí poskytnutými na základě mezinárodních smluv a
- vypořádání finančních vztahů ve vztahu ke státnímu rozpočtu, krajským rozpočtům, obecním rozpočtům, státním fondům a vůči dalším osobám (ČESKO, 2004).

Pospíšil a Žufan (2019) uvádí, že každá obec je povinna požádat krajský úřad o přezkum svého hospodaření za uplynulý rok. Obec tak musí učinit do 30. června anebo v téže lhůtě informovat příslušný úřad o tom, že jejich hospodaření bude přezkoumáno auditorem nebo auditorskou společností. V případě, že se obec rozhodne zadat přezkoumání auditorovi, uzavře s ním písemnou smlouvu o poskytnutí auditorské služby.

2 MONITORING HOSPODAŘENÍ ÚSC

Monitoring hospodaření ÚSC sleduje Ministerstvo financí již od roku 2010. Do tohoto roku byla prováděna regulace zadluženosti obcí a krajů pomocí ukazatele dluhové služby. Nyní se monitoring využívá pro sledování hospodaření obcí a krajů pomocí soustavy informativních a monitorujících ukazatelů, tzv. ukazatelů SIMU. Ministerstvo financí se zaměřuje na ty obce, které aktuálně čelí nebo by v budoucnu mohly čelit potížím s platební schopností. Ve spolupráci s Ministerstvem vnitra pomáhá těmto obcím analyzovat problémy a doporučuje řešení těchto problémů (Maaytová et al., 2015).

2.1 Monitoring hospodaření obcí

Ministerstvo financí provádí každý rok výpočet SIMU na základě finančních a účetních výkazů, které obce zveřejňují a následně vyhodnocuje výsledky svých výpočtů za všechny obce. Obce tedy nemají povinnost zasílat vyplněné ukazatele SIMU Ministerstvu financí. Cílem monitoringu je usměrňovat obce tak, aby měly větší obezřetnost při hospodaření se svěřenými veřejnými prostředky. Monitoring hospodaření nepřináší obcím žádné dodatečné administrativní ani finanční náklady na rozpočet a chod obce. Pokud budou u některé obce po vyhodnocení všech dostupných informací identifikovány závažné problémy s platební schopností, Ministerstvo financí spolu s Ministerstvem vnitra nabídne pomoc. Tato pomoc bude zahrnovat analýzu vzniklých problémů a návrh doporučení, jak postupovat při jejich řešení (Ministerstvo financí ČR, 2012).

Maaytová et al. (2015) zpracovali podle Ministerstva financí časový harmonogram pro monitoring hospodaření obcí, který je uveden v následující tabulce.

Tabulka 2 Časový harmonogram pro monitoring hospodaření obcí

Termín	Krok
10. únor	MF ČR obdrží finanční a účetní výkazy od obcí
Březen	MF ČR vypočítá SIMU ukazatele a provede jejich vyhodnocení
Duben	MF ČR rozešle dopis dotčeným obcím
Červen	Vybrané obce zdůvodní a vysvětlí neuspokojivý stav
3.čtvrtletí	MF ČR informuje členy vlády
Říjen	MF ČR zveřejní ukazatele SIMU na internetových stránkách monitor.statnipokladna.cz

Zdroj: Maaytová et al., 2015 podle Ministerstva financí; vlastní zpracování

2.2 Ukazatele SIMU

V roce 2022 proběhly v monitoringu hospodaření obcí určité změny. Účelem úprav a rozšíření stávajících informativních ukazatelů bylo získat ucelený obraz o hospodaření obcí, který bude mít vyšší vypovídací hodnotu. V rámci ukazatelů SIMU se i nadále rozlišují ukazatele monitorující a ukazatele informující. Mezi monitorující ukazatele, které jsou pro hodnocení hospodaření stěžejní, patří:

- a) běžná likvidita, u které by doporučená hodnota neměla být nižší než 1 včetně;
- b) podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům, který by neměl překročit 25 % včetně;
- c) pravidlo rozpočtové odpovědnosti, kdy zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti stanovuje, že výše dluhu obce nesmí k rozvahovému dni překročit hranici 60 % průměrných příjmů, a to za poslední čtyři rozpočtové roky (Ministerstvo financí, 2022).

U běžné likvidity a u podílu cizích zdrojů k celkovým aktivům se nově do jejich výpočtu zahrnuje součet příslušných údajů z účetní závěrky ÚSC a účetních závěrek jím zřizovaných příspěvkových organizací. Pokud budou překročeny doporučené hodnoty u všech výše uvedených ukazatelů, znamená to, že ÚSC má vyšší míru rizika hospodaření.

Druhou skupinou ukazatelů jsou informující neboli doplňkové ukazatele, které slouží pro získání uceleného obrazu o hospodaření územně samosprávného celku. Těchto ukazatelů je celkem 18 a od monitorujících ukazatelů se liší tím, že nemají stanoveny doporučené hodnoty. Nově byly do soustavy informujících ukazatelů přidány například běžné výdaje na obyvatele, finanční stabilita, provozní saldo, dluh na obyvatele nebo okamžitá likvidita (ČESKO, 2017; Ministerstvo financí, 2022).

Maaytová et al. (2015) uvádějí, že informativní a monitorující ukazatele slouží pouze k základnímu hodnocení finanční situace obce. Monitorující ukazatele mohou v konečném důsledku ovlivnit rozpočtový proces jen velmi nepřímo a nelze je tedy považovat za fiskální pravidlo, kterým se řídí rozpočtový proces obce. Komerční společnosti nabízejí rating obcí, který poskytuje komplexní posouzení finanční situace prostřednictvím různých ukazatelů.

2.3 Zveřejňování finančních údajů a účetních výkazů

Účetní záznamy jsou dokumenty, které dokládají jakoukoliv ekonomickou transakci. Může se jednat o interní dokument, což je například vystavená objednávka nebo externí dokument,

kdy si organizace nechá zaslat bankovní výpis od své banky. Mezi účetní záznamy patří i účetní výkazy, které účetní jednotce vznikají převážně v její účtárně. Některé účetní výkazy a finanční údaje jsou obcemi a dalšími vybranými účetními jednotkami předávány do Státní pokladny, konkrétně do Centrálního systému účetních informací státu. Obsahem finančních údajů jsou informace sloužící k hodnocení plnění státního rozpočtu a rozpočtů některých VÚJ. Obsahují převážně údaje o plnění rozpočtu příjmů a výdajů a jsou založeny na peněžní bázi. Mezi tyto finanční údaje jsou zařazeny informace o schváleném rozpočtu na daný rozpočtový rok, jeho změny a skutečné plnění rozpočtu (Svoboda et al., 2021).

Účetní výkazy vybraných účetních jednotek jsou předávány za účelem sestavení účetních výkazů za celou Českou republiku, pro řízení a monitorování veřejných financí a nakládání s finančními prostředky. Mezi výkazy, které jsou účetními jednotkami sestavovány a předávány do CSÚIS, patří:

- účetní závěrka, která obsahuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, přehled o změnách ve vlastním kapitálu a přílohu;
- pomocný analytický přehled obsahující podrobnější členění informací v účetní závěrce, který předávají jen některé VÚJ;
- pomocný konsolidační přehled a seznam účetních jednotek, které patří do konsolidačního celku státu (jen některé VÚJ);
- údaje o schválení či neschválení účetní závěrky včetně souvisejících informací (Svoboda et al., 2021).

2.3.1 Proces předávání finančních údajů a účetních záznamů do Státní pokladny

Finanční údaje a účetní záznamy jsou předávány elektronickým způsobem do CSÚIS, který tvoří součást Integrovaného informačního systému Státní pokladny. Vyhláška č. 383/2009 Sb. stanovuje konkrétní formát, strukturu, přenos a zabezpečení účetních záznamů. Dále vymezuje rozsah, četnost a způsob předávání účetních výkazů a finančních údajů. Soubory, které jsou předávány mezi vybranou účetní jednotkou a CSÚIS, jsou vždy ve tvaru XML a jsou před zasláním zašifrovány zodpovědnou osobou, čímž je zajištěna ochrana před zneužitím. Pokud budou do systému zaslána vadná data, systém to díky automatické kontrole rozpozná, a data do své databáze nepřijme. V opačném případě jsou přijaté finanční údaje a účetní záznamy k dispozici uživatelům, tj. Ministerstvu financí, Českému statistickému úřadu, ČNB, krajským úřadům a dalším orgánům veřejné správy (Svoboda et al., 2021).

Centrální systém účetních informací státu (CSÚIS) slouží ke shromažďování účetních záznamů od vybraných účetních jednotek (VÚJ). Mezi tyto jednotky jsou zařazeny mimo obce a kraje dobrovolné svazky obcí, příspěvkové organizace zřízené krajem či obcí, státní fondy a organizační složky státu. Od shromažďovaných účetních záznamů se očekává, že s nimi bude možno nakládat tak, aby byly zajištěny výstupy pro všechny oprávněné osoby CSÚIS. Tyto záznamy budou sloužit:

- k zajištění správných, včasných a úplných informací o hospodářské situaci VÚJ;
- pro sestavení účetních výkazů za dílčí konsolidační celky státu a výkazů za ČR a
- pro účely kontrolní a statistické, které umožní snížit administrativní náklady pro dotčené účetní jednotky (Státní pokladna, 2023).

2.3.2 Portál MONITOR

Webový portál MONITOR je specializovaný informační portál umožňující volný přístup k účetním i rozpočtovým informacím pro širokou veřejnost. V MONITORu nalezneme podrobné informace o hospodaření všech úrovní státní správy a samosprávy, které jsou získávány z výkazů vybraných účetních jednotek. Portál MONITOR disponuje třemi úrovněmi. První z úrovní je pro veřejnost laickou, pro veřejnost odbornou slouží analytická část portálu a třetí úroveň slouží pro ty, kteří zpracovávají informace a mají možnost vytvářet datové kostky pro další zpracování dat mimo Státní pokladnu. Tento portál lze využít pro vzájemné porovnání dvou obcí dle několika přednastavených kritérií, kterými může být například výsledek hospodaření přepočtený na 1 obyvatele nebo výše aktiv přepočtené na 1 obyvatele. Zároveň lze z tohoto portálu vyčíst, zda obce zveřejňují společně s návrhem rozpočtu informaci o předchozím rozpočtu, stejně tak informaci o očekávaném nebo skutečném plnění rozpočtu za předchozí rok (Svoboda et al., 2021).

3 METODY MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

Řízení výkonnosti představuje pro každou organizaci, ať už ziskovou či neziskovou, konkrétní aktivity, které si kladou za cíl zlepšovat výkonnost organizace prostřednictvím jejich jednotlivých částí, jako jsou procesy, organizační složky subjektu, zaměstnanci a různé úrovně řízení. Jednou z metod, jak lze řídit výkonnost, je koncept řízení hodnoty, jehož cílem je směřovat k dlouhodobému maximalizování hodnoty pro vlastníky (Duchon a Pavelková, 2011). „*Měření výkonnosti poskytuje informace nezbytné k ověření účinnosti strategie*“ (Duchon a Pavelková, 2011, s. 10 cit. podle Ittner a Larcker, 2003).

Vodáková (2016) vysvětluje měření výkonnosti jako komplex vzájemně propojených prvků, jenž zahrnuje cíle a objekt měření, subjekt, který bude měření provádět a rovněž musí být definovány metody a nástroje měření a soubor měřítek, které se budou sledovat. Hlavním cílem systému měření výkonnosti je přispívat k dosažení plánovaných výsledků organizace, které by měly věrně odrážet cíle organizace, ať už strategické, taktické či operativní. U měřítek sloužících k popisu vlastností objektu či pro hodnocení výkonu musí být jasně určena jejich měrná veličina, jednotka, vazba na cíl, postup zjišťování a pravidla pro vyhodnocování.

Pro tvorbu převážně finančních měřítek výkonnosti slouží účetnictví, prostřednictvím něhož lze poměrně snadno měřit například rentabilitu. Tento ukazatel patří mezi poměrové ukazatele, které poměřují ve většině případů výsledek hospodaření organizace se vstupy do podnikání. Finanční měřítko lze jednoduše zjišťovat a analyzovat, ovšem jejich nevýhodou je jejich omezená vypovídací schopnost. Každá organizace by se měla snažit o komplexní posouzení své výkonnosti, a proto by měla finanční měřítko doplnit o nefinanční ukazatele, což dohromady vytvoří vyvážený systém různých variant ukazatelů (Vodáková, 2016).

3.1 Finanční řízení a hospodaření veřejného sektoru

Nejprve je potřeba rozlišit, v čem spočívá rozdíl mezi řízením a hospodařením ve veřejném sektoru. „*Finanční hospodaření si lze představit jako bezchybné dodržování právních předpisů a metodických pokynů. Jde zejména o obecně platné právní předpisy, předpisy, které upravují hospodaření konkrétních organizací, daňové zákony, majetkové právní předpisy a další*“ (Otrusínová a Kubíčková, 2011, s. 10). Finanční řízení je zaměřeno na efektivitu fungování provozu dané organizace využívající komplexní soubor nástrojů, jako je finanční analýza, manažerské účetnictví, plánovací a kontrolní systémy a další nástroje pro optimalizaci procesů. Municipální účetní jednotky jsou zřízeny nikoli za účelem

podnikání a tvorby zisku, ale pro hospodárné využívání majetku nebo znalostí zaměstnanců. Tyto účetní jednotky mohou provozovat mimo své hlavní činnosti hospodářskou činnost, kterou může být činnost doplňková, vedlejší nebo podnikatelská pod podmínkou, že zisk z této činnosti použijí pro rozvoj a podporu činnosti hlavní. Ve zřizovací listině organizace musí být jasně vymezeno, které úkoly jsou zajišťovány v rámci činnosti hlavní a které v rámci doplňkové. Stejně tak musí být tyto činnosti odděleny i v účetnictví, ať už ve finančním nebo v manažerském (ČESKO, 2000b; Otrusinová a Kubíčková, 2011).

3.1.1 Princip 3E

Finanční řízení v nevýdělečné sféře se zásadně liší od organizací, které jsou založeny za účelem dosažení zisku. Hlavní zásady jsou založeny na principu tzv. 3E, který vychází z anglických pojmů Economy, Effectiveness a Efficiency. Tyto pojmy jsou někdy souhrnně nazývány jako výkonnost organizace a při posuzování všech hledisek je nutno postupovat vždy komplexně. Princip 3E je definován v české legislativě a pro územně samosprávné celky je závazný. Princip 3E je základem řízení financí a výkonů v oblasti veřejné správy, kdy jsou na základě stanovených cílů poskytovány zdroje (personální, věcné), které se transformují do výstupů (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

Hospodárností (Economy) se rozumí co nejnížší vynaložení peněžních prostředků na stanovené cíle a úkoly, které musí být v odpovídající kvalitě. Ukazatelem hospodárnosti je minimalizace vstupních nákladů za předpokladu, že bude splněn stanovený cíl. V případě, že nebude dosažena požadovaná kvalita, dochází k ekonomicky neúčelnému použití zdrojů, poněvadž kritérium hospodárnosti bylo použito nesprávně (Ochrana a Půček, 2011).

Efektivnost (Efficiency) definuje zákon o finanční kontrole jako takové použití veřejných prostředků, které zajistí co nejvyšší možný rozsah, přínos i kvalitu plněných úkolů ve srovnání s objemem finančních prostředků, které jsou vynaloženy na jejich plnění (ČESKO, 2001).

Účinnost (Effectiveness), někdy též nazývaná účelnost, představuje dle zákona o finanční kontrole takové použití veřejných prostředků, které by mělo zajistit optimální míru dosažení stanovených cílů při plnění vytyčených úkolů. Kritérium účinnosti je považováno za nejvyšší druh kritéria výkonu ve vztahu k hospodárnosti a efektivnosti, jelikož prověřuje ekonomickou racionalitu použitých zdrojů (ČESKO, 2001; Ochrana a Půček, 2011).

V současné době již někteří autoři přistupují k rozšíření principu 3E na princip 6E, který může být doplněn o Equity, Ethics a Environment. Spravedlnost (Equity) je myšlena snaha

konat věci správně, zejména ve vztahu k okolí. Cílem principu spravedlnosti je předejít jakémukoli nečestnému jednání a diskriminaci. Etika (Ethics) představuje v řízení organizace veřejné správy významnou roli, jelikož klade důraz na právní a morální chování vedení i zaměstnanců. Pokud v organizaci funguje dobré etické klima, přináší to pozitivní pracovní nasazení, racionálnější řešení problémů a klidné pracovní prostředí. Posledním principem z 6E je prostředí (Environment), které poukazuje na odpovědný přístup k pracovnímu i životnímu prostředí (Otrusínová a Kubíčková, 2011 cit. podle Dvořáček, 2003).

3.2 Finanční analýza jako tradiční přístup k měření a řízení výkonnosti

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení každé organizace, jelikož je využívána ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Finanční analýza má však vliv na celou řadu rozhodovacích procesů a nespádá pouze do řízení finančního. Můžeme ji zařadit například do marketingové SWOT analýzy, což bude mít vliv na organizaci jako celek. Obecně si lze finanční analýzu představit jako podrobnější rozbor jakékoliv činnosti, který umožňuje zvážení aspektů jak časových, tak finančních. Při zpracovávání finanční analýzy se organizace snaží identifikovat své silné stránky, které by v budoucnu mohly zhodnotit její majetek a rovněž definuje slabé stránky, které by mohly vést k problémům ve finančním zdraví organizace. Výsledky z finanční analýzy jsou potřebné nejenom pro vlastníky firmy, ale i pro uživatele, kteří jsou s podnikem hospodářsky nebo finančně spjatí. I přesto, že výsledky finanční analýzy dávají informace z minulosti, mohou poskytnout cenné informace pro budoucí řízení podniku (Knápková et al., 2017; Růčková, 2021).

Každá organizace by si měla ještě před zpracováním analýzy zformulovat cíl, k němuž hodlá vypracovanou analýzou dospět. Poté jsou organizací zvoleny metody, které pomohou splnit časovou a finanční náročnost provedení analýzy. Z hlediska cílové skupiny, pro kterou se finanční analýza zpracovává, bude každý postup finanční analýzy vypadat odlišně (Růčková, 2021).

Prokúpková a Svoboda (2014, s. 92) uvádí, že „*finanční analýza je nástrojem a zároveň vrcholnou fází účetního procesu*“. Aby mohla být použita tato metoda, musí uživatel znát hlavní zásady a účetní metody včetně slabých míst a rizik a zpracovávaná data musí být spolehlivá a relevantní. Díky finanční analýze je pak možno v organizaci sestavit vzájemně sladěné rozpočty, řídit peněžní toky a likviditu, optimalizovat majetkovou strukturu nebo zpracovávat návratnost investic (Prokúpková a Svoboda, 2014).

3.2.1 Základní ukazatele a metody finanční analýzy

Základem každé metody finanční analýzy jsou finanční ukazatele. Finančním ukazatelem se rozumí číselná charakteristika ekonomické činnosti podniku, která může být vyjádřena v peněžních jednotkách, jednotkách času nebo například v procentech. V závislosti na tom, jaký je cíl finanční analýzy a komu jsou informace z analýzy určeny, se volí typ ukazatele. Standardní členění ukazatelů finanční analýzy je podle Růčkové (2021) následující:

- Ukazatele absolutní, jenž přímo vycházejí z posuzování hodnot jednotlivých položek účetních výkazů. U těchto ukazatelů se nevyužívá žádná matematická metoda a tento přístup je poměrně omezen. Absolutní ukazatele se využívají pro analýzu horizontální a vertikální, kdy vertikální analýza spočívá v procentním rozboru vnitřní struktury absolutních ukazatelů a horizontální analýza se zabývá srovnáním vývojových trendů v čase.
- Ukazatele rozdílové, které se vypočítají jako rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Rozdílové ukazatele slouží podniku k analýze a řízení jeho finanční situace s orientací na likviditu.
- Ukazatele poměrové, které jsou nejvyužívanější a nejpočetnější skupinou ukazatelů ve finanční analýze. Poměrové ukazatele dávají do poměru různé položky z účetních výkazů. Mezi tyto ukazatele patří ukazatele aktivity, rentability, likvidity, zadluženosti a ukazatele tržní hodnoty.

Každá organizace si však pro své interní účely vytváří vlastní soubor hodnotících ukazatelů, které nejlépe vystihují podstatu jejího ekonomického zaměření. Poměrové ukazatele patří k těm nejoblíbenějším, jelikož umožňují získat velmi rychlou představu o finančním zdraví organizace. Nejčastěji používané poměrové ukazatele mají stanoveny doporučené hodnoty, které vycházejí z běžné praxe finanční analýzy a slouží organizaci jako orientační (Knápková et al., 2017).

Ukazatele aktivity jsou měřítkem intenzity využívání investovaných finančních prostředků a zároveň sledují vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. K ukazatelům aktivity je zařazen například obrat celkových aktiv, rychlost obratu a doba obratu. Tyto ukazatele mají návaznost na ukazatele rentability, které měří schopnost organizace dosahovat zisk s použitím investovaného kapitálu. Obecně se rentabilita vypočítá jako poměr zisku k souhrnné částce vloženého kapitálu. U organizací působících ve veřejném sektoru však nemají ukazatele aktivity a rentability téměř žádný význam, jelikož

nejsou založeny za účelem zisku, ale fungují na neziskovém principu. Další skupinou ukazatelů jsou ukazatele likvidity, jež měří schopnost organizace uspokojit včas své platební závazky (Růčková, 2021).

Ukazatele zadluženosti sledují používání cizích zdrojů k financování činnosti podniku. Pro výpočet celkové zadluženosti stačí vydělit celkový dluh celkovým vlastním kapitálem. Ukazatele zadluženosti musí být pečlivě sledovány, jelikož mohou včas upozornit věřitele i příjemce úvěru na to, že organizace je natolik zahlcena dluhy, že není schopna dostát svým platebním závazkům (Bragg, 2017).

Podle náročnosti matematických operací používaných při zpracovávání vstupních dat se ve finanční analýze rozlišují základní metody a metody vyšší. Metody vyšší jsou založeny na matematicko-statistických a nestatistických metodách a jsou využívány v organizacích s kvalitním softwarovým vybavením. V praxi jsou však více rozšířeny metody základní (zvané též elementární), které využívají aritmetické operace, jako je sčítání, odečítání, násobení, dělení a procentní počet. Jejich výhodou je jednoduché zpracování, ovšem nemusí vždy podávat pravdivý obraz o skutečnosti. Základní metody jsou rozlišovány podle ukazatelů na:

- analýzu absolutních ukazatelů, tj. vertikální a horizontální analýza;
- analýzu rozdílových a tokových ukazatelů;
- analýzu poměrových ukazatelů a
- analýzu souhrnných ukazatelů hospodaření (Otrusinová a Kubíčková, 2011).

3.2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

Základním zdrojem informací, z nichž finanční analýza vychází, jsou informace z účetních výkazů jednotky. K těmto výkazům patří rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow, výkaz o změnách ve vlastním kapitálu a příloha účetní závěrky. V každém z výkazů je uložen ohromný informační potenciál, jehož efektivní využití je klíčovým předpokladem pro dosažení cílů a záměrů finanční politiky. Mimo data uvedená v účetní závěrce jsou využívány ještě další zdroje finančních interních dat, které jsou čerpány ze statistických dat, prvotní evidence a operativní evidence. Pro sestavení analýzy jsou rovněž využívána nefinanční data čerpaná z vnitřních směrnic a pokynů, zápisů z pracovních porad, z provedených vnitřních auditů a v poslední řadě ze závěrečných účtů a výročních zpráv. Pro vytěžení potřebné objektivní informace lze použít i řadu externích dat, která jsou sbírána

z údajů veřejné statistiky, z odborného tisku, internetu a dalších veřejných zdrojů (Prokúpková a Svoboda, 2014).

3.2.3 Specifika finanční analýzy v municipálních jednotkách

Pro každou organizaci, bez rozdílu právní formy a zdrojů financování, je finanční analýza jedním z nejdůležitějších podkladů pro hodnocení úspěšnosti finančního řízení. Nicméně vzhledem k tomu, že municipální jednotky fungují na odlišném principu financování než podnikatelské subjekty, je nezbytné zohlednit specifika, která jsou s procesy municipálních jednotek spojena. Při hodnocení hospodaření municipálních jednotek je potřeba akceptovat charakter těchto organizací, kdy je nutno jejich výkonnost posuzovat vzhledem k jejich poslání a předem definovaných cílů. Je proto nezbytné modifikovat některé ukazatele finanční analýzy tak, aby odpovídaly potřebám těchto organizací. Finanční analýza musí vždy splňovat minimálně tyto tři požadavky:

- účelnost,
- aplikovatelnost a
- informační efektivnost.

Základem finanční analýzy, která je prováděna v municipální jednotce, by mělo být především jasné stanovení, jaké výstupní informace je třeba z analýzy získat. Informace z finanční analýzy jsou podkladem pro volené a výkonné orgány, které následně rozhodují o budoucím hospodaření municipální jednotky (Otrusínová a Kubíčková, 2011).

3.2.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy municipálních jednotek

Finanční analýza v oblasti municipální sféry nabízí řadu specifických metod a ukazatelů, které lze při zpracování analýzy využít. Ne všechny ukazatele vybrané z finanční analýzy jsou však stejně významné, a proto jsou v této kapitole uvedeny pouze ty, pomocí nichž lze poměrně jednoduše a srozumitelně zhodnotit hospodaření municipální jednotky.

Ukazatel autarkie hodnotí míru soběstačnosti municipální jednotky. Tuto míru lze měřit na základě dvouází. První áze je zaměřena na náklady a výnosy a vyjadřuje, jak je jednotka schopna pokrýt své náklady z hlavní činnosti z dosažených výnosů. Podle konkrétních potřeb a činností organizace lze ve většině případů uvést jako pozitivní výsledek hodnotu 100 % a vyšší, jelikož výnosy převyšují náklady. Druhou ází je příjmo-výdajová áze, která vyjadřuje míru pokrytí výdajů příjmy jednotky. Pokud hodnota přesáhne 100 %,

jednotka je schopna ze svých příjmů pokrýt své výdaje. V případě, že tato hodnota bude výrazně vyšší než 100 %, municipální jednotka by se měla zamyslet, jak využívat své finanční prostředky efektivněji (Krechovská et al., 2018 cit. podle Kraftová, 2002).

Ukazatel rentability je jedním z nejdiskutovanějších problémů v municipálních jednotkách, neboť rentabilita souvisí s výší vytvořeného zisku. Mimo svou hlavní činnost municipální jednotky často realizují i doplňkovou činnost, u které je tvorba zisku základní podmínkou. Pro hodnocení hlavní činnosti je tedy vhodné využívat ukazatel autarkie a pro doplňkovou činnost rentabilitu. Pro měření rentability se používá například:

- ukazatel rentability nákladů doplňkové činnosti, který poměruje velikost zisku z doplňkové činnosti s vynaloženými vstupy a
- ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti, který je aplikován pouze v případě, že municipální jednotka v hlavní činnosti dosáhla ztráty nebo pokud se výsledek hospodaření rovnal nule (Krechovská et al., 2018).

Ukazatele aktivity hodnotí efektivitu hospodaření s majetkem organizace. Mezi tyto ukazatele patří například obrat kapitálu nebo rychlost obratu zásob.

- Obrat kapitálu je ukazatelem, kde jsou srovnávány celkové výnosy, tj. hrubá hodnota produkce s kapitálem (vlastní a cizí zdroje). Jelikož kapitál je veličinou stavovou a výnosy jsou veličinou tokovou, ve výpočtu se vychází z průměrných hodnot kapitálu během roku. Cílem ukazatele je maximalizovat jeho hodnotu (Krechovská et al., 2018).
- Rychlost obratu zásob vyjadřuje, kolikrát se stav zásob obrátí během jednoho roku vzhledem k celkovým nákladům. Ukazatel by měl nabývat rostoucích hodnot, ale je třeba toto hodnocení doplnit o analýzu vývoje nákladů a analýzu výše zásob (Otrusínová a Kubíčková, 2011).

Ukazatele financování se v municipálních jednotkách využívají k hodnocení finanční situace za daný kalendářní rok. Otrusínová a Kubíčková (2011) uvádí, že nejčastěji je ve finanční analýze zastoupen ukazatel:

- zadluženosti vlastního kapitálu, což je poměr cizího kapitálu vůči vlastnímu kapitálu;
- ukazatel finanční samostatnosti, u kterého se poměruje vlastní kapitál s celkovými pasivy a

- ukazatel věřitelského rizika, který vyjadřuje poměr cizího kapitálu na celkových pasivech.

3.3 Pokročilé koncepty k měření a řízení výkonnosti na úrovni obcí

V této části diplomové práce je uveden výčet pokročilých konceptů, pomocí nichž lze měřit a řídit výkonnost na úrovni obcí. Uvedené metody či postupy jsou univerzální a lze je použít jak v soukromém sektoru, tak i v tom veřejném pro zlepšení řízení výkonnosti.

3.3.1 Model Excellence

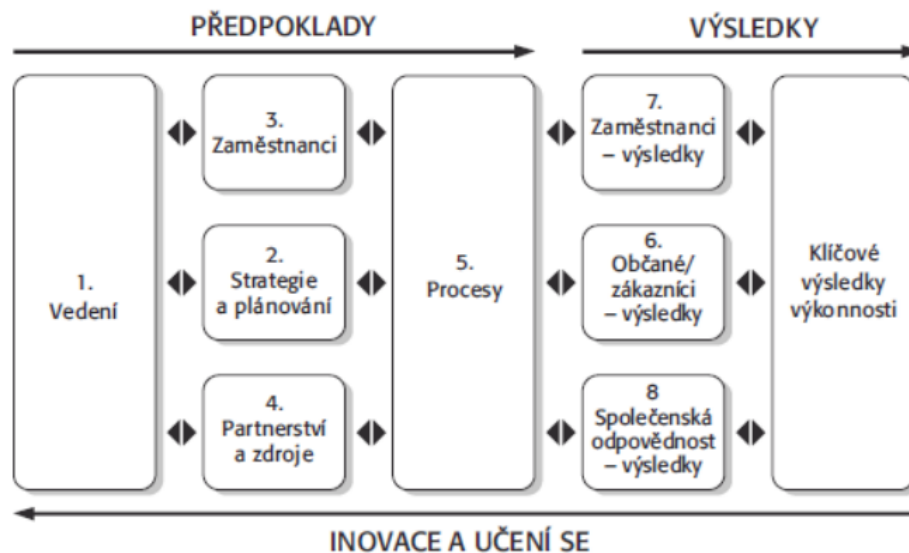
Model Excellence byl představen v roce 1992 neziskovou organizací Evropská nadace pro řízení kvality (EFQM), po níž byl tento model rovněž pojmenován. Jedná se o manažerský model, který je využíván pro hodnocení současného stavu organizací v oblasti veřejné správy i v oblasti podnikatelské. Na základě tohoto modelu je organizace schopna lépe vyvážit své priority a následně zjistit své slabé a silné stránky. Model EFQM funguje na několika základních konceptech, mezi které patří například orientace na výsledky, rozvoj a zapojení lidí, neustálé učení se, zlepšování a inovace nebo odpovědnost vůči veřejnosti. Model EFQM je vhodný pro začínající organizace v oblasti veřejného sektoru a lze jej využít jako základnu pro externí hodnocení (Malý a Nemeč, 2011).

Malý a Nemeč (2011, s. 151) uvádějí, že „*struktura modelu EFQM byla východiskem pro vytvoření modelu CAF*“. Graficky je model EFQM zobrazen stejně jako model CAF. Model CAF je jen jednodušší variantou modelu EFQM a lze očekávat, že působení obou nástrojů na příjmy a výdaje ÚSC budou velmi podobné.

3.3.2 Common Assessment Framework

Metoda Common Assessment Framework, zkráceně CAF, představuje společný hodnoticí rámec, který je založen na modelu pro řízení kvality (TQM). Metoda CAF byla přímo vyvinuta pro veřejný sektor a je založena na sebehodnocení dané organizace. Metoda CAF je založena na předpokladu, že vynikající výsledky v oblasti výkonnosti občanů či zaměstnanců lze dosáhnout prostřednictvím vedení organizace, které plánuje, řídí strategii, dále řídí své zaměstnance, zdroje a procesy a na organizaci nahlíží z několika úhlů. Díky tomu, že je model CAF veřejně dostupný a bezplatný, napomáhá mnoha organizacím veřejné správy zlepšovat jejich výkonnost. Mimo to je cílem metody CAF poskytnout kvalitnější služby pro občany obce (Ministerstvo vnitra ČR, 2020).

Struktura metody CAF členěná dle 9 kritérií určuje hlavní aspekty, na něž je třeba se soustředit při každé analýze organizace. Pět z nich se týká předpokladů, jak dosáhnout stanoveného cíle a zbylé čtyři se týkají samotných výsledků (např. vůči občanovi či obecním zaměstnancům). Každé kritérium se dále dělí do 28 subkritérií a dále pak do cca 220 samostatných otázek (Malý a Nemeč, 2011).



Obrázek 1 Model CAF

Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR, 2020

Součástí modelu CAF je jednoduchá metodika označovaná jako RADAR, pomocí níž si organizace určuje, jak bude postupovat na cestě k úspěšnosti. Nejprve si organizace zvolí výsledky (Results), dále pak vhodné přístupy (Approach), aby bylo výsledků dosaženo a tyto určené přístupy bude nadále rozvíjet (Deployment). Poté bude organizace fakticky dosažené výsledky hodnotit (Assessment) a přezkoumávat (Review) je (Nahodil, 2014).

3.3.3 Balanced Scorecard

Kaplanova a Nortonova inovativní práce upozornila management na to, že by organizace při svém řízení měla mít vyváženou strategii. Hodnocení výkonnosti organizace by mělo být měřeno komplexnějším způsobem a organizace by měla při převádění strategie a vize využívat ucelený soubor měřítek výkonnosti. Kaplan a Norton navrhli čtyři perspektivy, podle nichž by organizace měla hodnotit svou výkonnost z hlediska finančního, zákaznického, interních procesů a učení se a růstu. Zjistilo se, že vykazování výkonnosti takto vyváženým způsobem má pozitivní vliv na organizaci a díky tomu vznikla nová poradenská služba (Kaplan a Norton, 2007; Parmenter, 2020).

Kaplan a Norton (2007, s. 33) uvádějí, že „*balanced scorecard by měl být použit jako systém komunikační, informační a výukový, nikoli jako systém controllingový.*“ I přesto, že balanced scorecard obsahuje velké množství měřítek, které se mohou jevit z počátku jako matoucí, správně sestavený systém obsahuje pouze smysluplné údaje. Čtyři perspektivy umožňují nalézt rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi měřítky tvrdými a měkkými a rovněž umožňují stanovit rovnováhu mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů.

Finanční perspektiva vytváří ekonomické zázemí pro ostatní tři oblasti, aby v nich mohly být realizovány a naplňovány cíle. Cílem finanční perspektivy je zajistit dostatečné množství finančních prostředků ve vhodné struktuře a ve správném čase, kontrolovat náklady, zadluženost a likviditu a v neposlední řadě dosáhnout maximální efektivity při nakládání s finančními prostředky (Vodáková, 2016).

Zákaznická perspektiva obsahuje několik klíčových měřítek, mezi které je zahrnuta spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků či ziskovost zákazníků. V municipální sféře lze za zákazníky označit občany, včetně těch, kteří využívají služeb obecního úřadu. Cíle zákaznické perspektivy se odvíjí od vize obce, kterou si každá obec stanoví dle svých potřeb (Kaplan a Norton, 2007; Vodáková, 2016).

Perspektiva interních procesů se zaměřuje především na podporu zákaznických cílů. Ve veřejném sektoru se nejprve musí porozumět potřebám občanů, aby bylo možné naplnit jejich požadavky a přání. Zjištění může probíhat pomocí vlastního šetření mezi občany či porovnáním s ostatními srovnatelnými obcemi v regionu. Cílem oblasti interních procesů je zajistit, aby se obec zaměřila na podporu a plnění zjištěných potřeb a zájmů svých občanů a aby byly služby obce zajišťovány efektivně a za plného využití dostupných zdrojů (Vodáková, 2016).

Poslední perspektivou je oblast učení se a růstu, která si klade za cíl vytvořit efektivní systém vzdělávání ve vybrané organizaci, a to na všech úrovních řízení. Každá organizace musí investovat do rekvalifikace svých zaměstnanců, do nejnovějších informačních technologií a systémů a musí taktéž zdokonalovat své postupy a procedury, aby se výkonnost organizace neustále zvyšovala (Kaplan a Norton, 2007; Vodáková, 2013).

Parmenter (2020) doporučuje, aby byly výše uvedené čtyři perspektivy rozšířeny o další dvě oblasti, tj. spokojenost zaměstnanců a životní prostředí a komunita. Rovněž doporučuje, aby se perspektiva učení se a růstu vrátila ke svému původnímu názvu, kterým byla inovace

a učení. Ke spokojenosti zaměstnanců uvádí posílení pravomocí, udržení klíčových zaměstnanců, uznání a upřímnost. K životnímu prostředí a komunitě pak řadí vedení komunity, spolupráci či propojení s budoucností.

Metodu balanced scorecard lze tedy vhodně využívat i ve veřejném sektoru, jelikož se nesoustřeďuje pouze na hodnocení finančních ukazatelů, ale s její pomocí lze vyhodnotit i oblasti, u kterých je obtížné stanovit ukazatele finanční. Při tvorbě balanced scorecard u organizací veřejného sektoru je potřeba postup balanced scorecard upravit, a to například modifikací měřítek hodnocení. Tyto organizace však mají tendenci měřit objem vynaložené práce a nikoli skutečné výstupy, a proto není mnohdy jednoduché nastavit správná výkonová měřítká. Pro ujasnění vize a její převedení do strategie a cílů je v organizacích veřejného sektoru vhodné využít strategických map. Strategické mapy jsou nástrojem pro vytvoření strategie, na kterých se shodnou v ideálním případě všichni zaměstnanci, a které budou odrážet potřeby zákazníků, respektive občanů (Vodáková, 2016).

3.3.4 Key performance indicators

Key performance indicators neboli klíčové ukazatele výkonnosti jsou využívány pro měření výkonnosti a vyhodnocují se oproti očekávaným hodnotám. Organizace využívající klíčové ukazatele hledají nové příležitosti k růstu své společnosti a nové způsoby, jak inspirovat a motivovat své týmy. Klíčové ukazatele by neměly být brány pouze jako „číslo, kterého je třeba dosáhnout“, ale měly by sloužit jako nástroj transformace (Parmenter, 2020).

Parmenter (2020) uvádí čtyři základní typy výkonnostních opatření, které rozděluje na ukazatele výsledků a ukazatele výkonnosti. Díky těmto opatřením je jasně vidět, který tým je v organizaci odpovědný za danou aktivitu.

- KRIs (key result indicators) poskytují celkový přehled o výkonnosti organizace. KRIs by měly být přezkoumávány alespoň jednou za čtvrtletí, aby vedení mělo přehled o tom, jak si organizace vede v plnění své strategie. Tyto informace však bývají málo užitečné, jelikož jsou k dispozici příliš pozdě na to, aby mohlo vedení učinit rozhodnutí pro zlepšení výsledků.
- RIs (result indicators) informují vedení organizace o tom, jak týmy společně dosahují výsledků a jak spolu navzájem spolupracují. Tyto výsledkové ukazatele měří činnost organizace nejen za čtvrtletí, ale podávají též informace za jeden den nebo týden.

- PIs (performance indicators) informují vedení o výsledcích, které jednotlivé týmy dosahují. Ukazatele výkonnosti nejsou pro organizaci tolik zásadní jako KPIs, ovšem pomáhají jednotlivým týmům sladit se se strategií organizace.
- KPIs (key performance indicators) mají za úkol informovat vedení o tom, jak si organizace vede v kritických faktorech úspěchu. KPIs se zaměřují na ty aspekty, které jsou pro současný a budoucí úspěch organizace nejdůležitější, a proto by tyto ukazatele by měly být sledovány denně a vedení organizace by na základě nich mělo vždy přijmout opatření, díky kterému dojde ke zvýšení výkonnosti organizace.

3.3.5 Benchmarking

Benchmarking je proces, který měří a porovnává jednu organizaci s organizacemi jinými, s cílem získat informace o filozofii, opatřeních a postupech, které vybrané organizaci pomohou přijmout opatření ke zlepšení výkonnosti. Benchmarking lze provádět za účelem porovnání výkonnosti nebo za účelem zavedení osvědčených postupů (Malik et al., 2020).

I přesto, že byl benchmarking původně vytvořen a využíván pouze v podnikatelské sféře, Vodáková (2013) uvádí, že metoda benchmarkingu je vhodná i pro použití ve veřejném sektoru. Benchmarking ve veřejné sféře využívá pro porovnávání jak finanční, tak i nefinanční ukazatele, což je ve srovnání s některými jinými nástroji, např. finanční analýzou, jeho velkou výhodou. Mezi nefinanční ukazatele, které může ÚSC porovnávat, patří například počet návštěv úřadu, ochota úředníků nebo spokojenost s kvalitou poskytované služby. Dále je vhodné kombinovat metodu benchmarkingu s již uvedenými metodami CAF, EFQM nebo balanced scorecard.

Aby benchmarking plnil svůj účel a nepředstavoval pro organizaci pouze finanční náklady a zatížení personálu, je nezbytné, aby se všichni zaměstnanci zúčastnili na jeho realizaci s jeho zavedením myšlenkově ztotožnili. Jakmile je benchmarking zaveden do organizace, měl by se průběžně a dlouhodobě využívat, jelikož napomáhá odhalit silná a slabá místa organizace a snaží se nalézt osvědčené postupy, které by poté měly vždy být zavedeny do praxe. Pokud je v organizaci veřejného sektoru zavedena metoda benchmarkingu, očekává se, že dojde k posílení soutěživosti a simulaci konkurence na základě vzájemného porovnávání procesů, výkonů či funkcí obdobného charakteru (Vodáková, 2013).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ OBCE NIVNICE

Obec Nivnice patří k nejstarším obcím na jihovýchodní Moravě, jelikož první zmínka o obci pochází již z roku 1261. Nivnice je obcí ležící v kraji Zlínském, v okrese Uherské Hradiště. Obec sousedí s obcemi Bánov, Horní Němčí, Korytná, Suchá Loz, Uherský Brod a Vlčnov. Obec Nivnice patří k části, která se nazývá „Moravské Slovácko“, což znamená, že se v obci dodnes udržují lidové zvyky a kroje. Nivnice je známá jako jedno z možných míst narození učitele národů, pedagoga, spisovatele a filozofa Jana Amose Komenského. V obci najdeme pomník J. A. Komenského, jeho bustu a pamětní síň. Ve znaku obce je zobrazena červená kniha se zlatou ořízkou a zlatými iniciály J.A.K., přes ni šikmo zlatý brk. Obec tento znak užívá od roku 1994 (Nivnice, 2024).



Obrázek 2 Znak obce
Zdroj: Nivnice, 2024

4.1 Socioekonomická charakteristika obce Nivnice

Obec Nivnice je spravována obecním zastupitelstvem, jehož členové jsou voleni do funkce každé čtyři roky. Obecní zastupitelstvo Nivnice má 15 členů. Obec Nivnice dále zřizuje finanční výbor a kontrolní výbor. V obci funguje 5členná rada obce, která je zřizovatelem stavební a kulturní komise. Obec Nivnice je součástí mikroregionu Východní Slovácko a Místní akční skupiny Východní Slovácko. Obec je zřizovatelem Základní školy a mateřské školy J. A. Komenského Nivnice, dále pod obec spadá Obecní knihovna, Sbor dobrovolných hasičů, Společenský dům Beseda a organizační zařízení Nivnická riviéra (Nivnice, 2024).

4.1.1 Obyvatelstvo

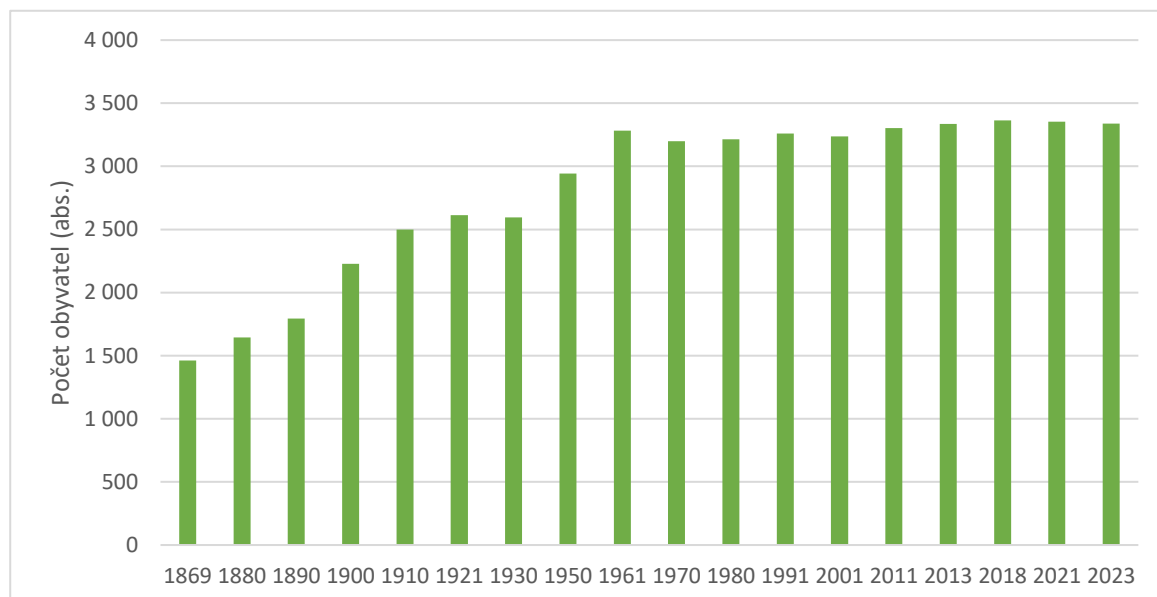
Obec evidovala k 1. 1. 2024 3364 obyvatel, z toho 1686 mužů a 1678 žen. V tabulce číslo 3 můžeme vidět, že počet občanů byl za posledních 5 let nejnižší v roce 2023. I přesto, že se z obce v tomto roce odhlásilo 57 občanů stejně jako předchozí rok, naopak občanů, kteří se do obce přihlásili v roce 2023 bylo o polovinu méně, než v roce 2022. Důvodem mohlo být úmrtí nebo vystěhování občanů do jiné obce. Velmi pozitivním faktem je to, že v obci během posledních 5 let narůstá počet dětí, což mohlo zapříčinit přistěhování občanů do obce nebo nárůst porodnosti v obci. V roce 2023 tvořila skupina dětí do 18 let téměř 21 % celkového počtu občanů, což je oproti roku 2019 nárůst o 2 %. Jelikož v obci dochází k postupnému stárnutí obyvatel (stejně jako v celé ČR), obec by měla uvažovat o tom, jakým způsobem udržovat mladé lidi v obci.

Tabulka 3 Demografické ukazatele obce Nivnice mezi lety 2019–2023

Rok	Ženy	Muži	Přistěhovaní	Odhlášení	Děti do 18 let	Dospělý	Celkem
2019	1709	1648	35	52	630	2719	3357
2020	1692	1642	84	66	658	2711	3334
2021	1695	1659	70	68	642	2712	3354
2022	1681	1661	92	57	676	2666	3342
2023	1678	1686	44	57	688	2676	3364

Zdroj: LAGs, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

Na obrázku č. 3 lze pozorovat, jak se vyvíjel počet obyvatel v obci Nivnice od roku 1869 až do roku 2023. Chybí zde údaj z roku 1940, jelikož došlo v meziválečném období k přerušení vlády. Na počátku období žilo v obci 1463 obyvatel a v následujících letech populace v obci relativně prudce rostla až do roku 1961, kdy v obci Nivnice žilo 3283 osob. Od tohoto roku již populace obce nevykazuje velké výkyvy vývoje trendů. Významný pokles obyvatel nenastal ani po druhé světové válce, i přesto, že se obec nachází v blízkosti státní hranice se Slovenskem (Obec Nivnice, 2024).



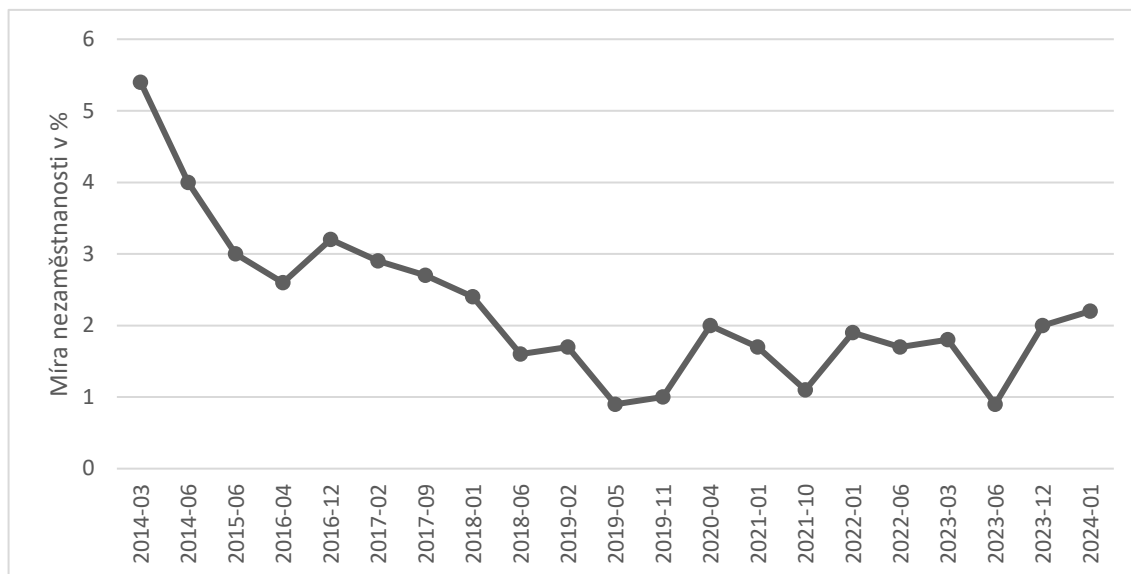
Obrázek 3 Vývoj počtu obyvatel obce Nivnice v letech 1869–2023

Zdroj: ČSÚ, 2022; Nivnice, 2024

V posledních 5 letech obec vymezila desítky stavebních míst, které do obce přivedly nové občany, především rodiny s dětmi. Obec se neustále snaží připravovat nové stavební parcely, které by svou atraktivitou mohly obci přivést nové obyvatele. I přesto, že počet občanů obce v důsledku stěhování roste, pro obec je v dlouhodobém horizontu typický zvyšující se průměrný věk. V roce 2004 průměrný věk činil 39,6 let a v roce 2018 byl již průměrný věk 42,5 roku (ČSÚ, 2023; Obec Nivnice, 2019).

Dle sčítání lidu, domů a bytů (ČSÚ, 2022) se změnila struktura vzdělanosti občanů starších 15 let v roce 2021 oproti předchozím letem celkem významně. Občanů starších 15 let se základním vzděláním (či bez vzdělání) bylo 11 % z celkového počtu. V roce 2021 mělo v obci Nivnice největší zastoupení středoškolské vzdělání bez maturity, které mělo 36 % obyvatel starších 15 let. Středoškolské vzdělání s maturitním osvědčením včetně nástavbového a pomaturitního mělo v roce 2021 v obci celkem 34 % občanů. Nejvíce vzrostl počet vysokoškolsky vzdělaných lidí, jenž tvořil celkem 14 % občanů starších 15 let. Růst vzdělanosti obce může být důsledkem toho, že v obci fungují kvalitní školská zařízení. Ze sčítání rovněž vyplývá, že téměř 69 % obyvatel v obci žije od narození a 85 % obyvatel v obci žilo i rok před sčítáním (Program rozvoje obce Nivnice, 2022).

Na obrázku č. 4 je zobrazen vývoj míry nezaměstnanosti v obci Nivnice od března 2014 až do ledna 2024. Během pozorovaných let byla v obci nejnižší nezaměstnanost v květnu 2019, jelikož hodnota míry nezaměstnanosti dosahovala pouze 0,9 %. Ve stejném období se míra nezaměstnanosti v České republice pohybovala kolem 2 %. Nezaměstnanost 0,9 % byla v obci naměřena i v červnu 2023. Naopak nejvyšší nezaměstnanosti dosáhla obec v březnu 2014, kdy byla vykázána míra nezaměstnanosti ve výši 5,4 %. Od roku 2014 míra nezaměstnanosti v obci postupně klesá. Mezi lety 2019–2023 se míra nezaměstnanosti pohybuje mezi 1–2 % a ve srovnání s ČR je na tom v každém období lépe.



Obrázek 4 Vývoj míry nezaměstnanosti v obci Nivnice mezi lety 2014–2024

Zdroj: LAGs, 2024; vlastní zpracování

4.1.2 Ekonomická situace

Co se týče hospodářské činnosti, v roce 2021 bylo v obci evidováno celkem 749 podnikatelských subjektů, z nichž téměř 86 % byli drobní živnostníci. Obchodní společnosti tvořily 10% podíl a zbylá 4 % tvořila svobodná povolání. V obci Nivnice byl z 50 % zastoupen třetí ekonomický sektor, kde nejvíce vynikal velkoobchod, maloobchod a také oprava a údržba motorových vozidel. Sekundární ekonomický sektor, tj. průmysl a stavebnictví, dosahoval v roce 2021 podílu 36 % a zemědělské, lesnické a rybářské podniky tvořily 4 %. Zbýlých 10 % podnikatelských subjektů byly podniky spadající pod znalostní sektor (Program rozvoje obce Nivnice, 2022).

Největší soukromý zaměstnavatel v obci je společnost Linea Nivnice, a.s., která patří k největším výrobcům ovocných nápojů, šťáv, přesnídávek a sirupů a téměř v každé oblasti dosahuje první či druhé místo na trhu. Linea se řadí do kategorie 250 až 499 zaměstnanců. Mezi další významné zaměstnavatele patří společnost NIVEKO, s. r. o. zabývající se výrobou a prodejem plastových nádrží, která počtem zaměstnanců spadá do kategorie 100 až 199 osob. Další, poměrně významní zaměstnavatelé v obci, jsou společnost Imtradex, a.s., vyrábějící kovové konstrukce a různé díly, Zemědělská akciová společnost Nivnice a společnost ADRIA GOLD, s. r. o. Všechny tři uvedené společnosti spadají počtem zaměstnanců do kategorie 50–99 osob. Tyto společnosti mají svoji provozovnu v průmyslové zóně, která se nachází na severu katastru obce v blízkosti města Uherský Brod. V současné době je díky vysoké poptávce nedostatečná kapacita této plochy. V roce 2011

z 1436 zaměstnaných vyjíždělo za prací mimo obec 690 obyvatel, což činí celkem 48 %. Nejvíce občané Nivnice vyjížděli za prací do blízkého Uherského Brodu, Uherského Hradiště a Slavkova. Naopak do obce Nivnice v daném období dojíždělo zhruba 300 zaměstnanců (Program rozvoje obce Nivnice, 2022).

4.1.3 Dopravní infrastruktura a bydlení

Obec Nivnice je spojena s okolím dvěma komunikacemi. Silnice II/490 vede v jednom směru do Dolního Němčí a ve druhém směru do Uherského Brodu. V Uherském Brodě se pak komunikace napojuje na silnici I/50, což je silnice propojující Brno se slovenskou stranou. Dále je Nivnice spojena komunikací s obcí Suchá Loz a obcí Korytná. Stav komunikací v obci je uspokojivý a vzhledem k populační velikosti obce a předpokládanému počtu majitelů automobilů je v obci dlouhodobě dostatečný počet parkovacích míst. V obci by bylo žádoucí, aby proběhla další výstavba chodníků pro pěší, jelikož vytíženost komunikací je díky rostoucímu počtu automobilů čím dál vyšší a obec by měla dle zákona o obcích pečovat o všestranný rozvoj svého území. Obec Nivnice má dále napojení cyklostezek s obcemi Dolní Němčí, Suchá Loz a Uherský Brod. I přesto, že se obec nachází v příhraniční oblasti ČR, napojení obce na silniční a dálniční síť České republiky je dostačující, jelikož je možné se během dvou hodin dopravit pomocí automobilu například do Brna, Bratislavy či Olomouce. Obec Nivnice je pravidelně obsluhována autobusovou dopravou ČSAD Uherské Hradiště, železniční síť obcí neprochází (ČESKO, 2000a; Program rozvoje obce Nivnice, 2022).

Převážná většina domovního fondu obce Nivnice tvoří rodinné domy, které ve většině případů sdílí boční stěny, což je pro region jihovýchodní Moravy typické. Obydlenost domů je vysoká, dle sčítání lidu, domů a bytů v roce 2021 činila 88 %. V obci se k tomuto datu nacházelo celkem 19 bytových domů. Téměř celý domovní fond je připojen k obecnímu vodovodu a kanalizační infrastrukturu využívá rovněž většina domů. Jelikož se obec snaží v posledních letech vybudovat nové zástavbové zóny, lze očekávat, že počet domů i bytů nadále poroste. Podle koncepce rodinné politiky však není situace dostupnosti bydlení příliš uspokojivá. Nedostatečná nabídka bydlení je evidována ze strany mladých občanů, mladých rodin s dětmi a u seniorů. I přesto, že obec pronajímá svým občanům 1 rodinný dům a 10 bytů, vzhledem k rostoucí poptávce by bylo žádoucí, aby obec nabídku obecních bytů rozšířila (ČSÚ, 2022; Obec Nivnice, 2019).

4.1.4 Programové cíle obce mezi lety 2017 - 2025

Obec Nivnice v roce 2017 vytvořila program rozvoje obce, což je jeden z hlavních nástrojů řízení jejího rozvoje. Program rozvoje obce byl vytvořen na období 2017–2022, nicméně v roce 2022 byla ve spolupráci s MAS Východní Slovácko provedena jeho aktualizace na období 2022–2025. V tomto dokumentu jsou na základě analýzy zpracovány čtyři základní programové cíle, které by obec chtěla do roku 2025 dosáhnout. Vizí obce je stát se do tohoto roku stabilní a klidnou obcí, která bude atraktivní díky kvalitní infrastruktuře, bezpečnosti, nabídce volnočasových aktivit, dostupnosti kvalitního školství a také nabídce pracovních příležitostí (Program rozvoje obce Nivnice, 2022).

Prvním programovým cílem je zkvalitnění infrastruktury. Obec by do roku 2025 chtěla zrekonstruovat vybrané místní komunikace a lávky přes potok Nivnička. Další cílem je rozvoj zázemí pro bydlení, což by mělo obci pomoci k udržení zdejších obyvatel před stěhováním do větších měst a v optimálním případě i nárůst počtu obyvatel obce. Obec se na základě tohoto cíle bude snažit vymezit nové rozvojové plochy pro bydlení a pro výstavbu bytů pro různé sociální skupiny obyvatel. Třetí programový cíl se zaměřuje na rozvoj kulturních, sportovních a dalších volnočasových aktivit. Obec by v rámci tohoto cíle chtěla zrekonstruovat stávající sportovní a kulturní objekty a snažit se zlepšovat současný stav kulturních a sportovních událostí. Čtvrtým, tedy posledním programovým cílem je péče o veřejný majetek a veřejné prostranství. V této souvislosti bude obec revitalizovat veřejné plochy a snažit se rekonstruovat obecní majetek. V neposlední řadě se obec neustále snaží rozvíjet a podporovat školská zařízení (Program rozvoje obce Nivnice, 2022).

4.1.5 Plán oprav a investic na rok 2024

Každý rok zastupitelstvo obce schvaluje plán oprav a investic, ve kterém obec definuje konkrétní projekty a stavby, do kterých bude v následujícím roce investovat. Cílem finančního hospodaření obce je tvořit rozpočtové přebytky a následně kumulované prostředky na účtech investovat do rozvoje a obnovy majetku. Na účtech obce bylo k 31.12.2023 v součtu celkem 22,3 mil. Kč (běžné a termínované účty) a mimo to ještě obec očekává platby potvrzených dotací z roku 2023 ve výši 3 mil. Kč (Obec Nivnice, 2024).

Co se týče oprav, obec má v plánu provést drobné úpravy ve společenském domě Beseda, Nadačním domě, na sportovním areálu a na nádvoří dolní školy. Dále obec dokončuje opravu fasády na Domě služeb a dokončuje přístavbu klubovny pro Sbor dobrovolných hasičů. Do výdajů pro rok 2024 již byly zahrnuty výdaje na tyto investice:

- rekonstrukce ulice Čupy, která bude financována ze získané dotace;
- rekonstrukce ulice Sadová spolu s opravou parkoviště u hřbitova;
- nové sociální zařízení v areálu kempu Nivnické Riviéry;
- projekt kreativního centra a knihovny, jehož součástí bude i výstavba pódia na Náměstí Míru (na „Plitvičkách“) a
- eliminace záplavového území vedle stávající zástavby Sluneční, kde by obec chtěla do roku 2026 vybudovat cca 20–30 parcel pro výstavbu rodinných domů (Obec Nivnice, 2024).

Mimo tyto investice má obec připraveny ještě další záměry, které jsou však podmíněny získáním dotace. Jedná se o modernizaci základní školy, revitalizaci veřejných prostor, realizaci solárních elektráren na objekty obce nebo revitalizaci místního hřbitova. Jelikož současná sportovní hala již nespĺňuje podmínky bezpečnosti po stránce požární ochrany a stav střešních nosníků taktéž není optimální, obec plánuje výstavbu nové sportovní haly. Výstavba bude probíhat metodikou Design & Build a bude limitována 100 mil. Kč bez DPH. Jelikož zde obec nevidí příliš velkou šanci na dotaci, v současné době odkládá finance na tuto z dosud největších investic v historii obce. Je však téměř jisté, že výstavba nové sportovní haly bude muset být investována s pomocí úvěru (Obec Nivnice, 2024).

4.2 Analýza současného stavu měření a řízení finanční výkonnosti obce

Obec Nivnice sestavuje dle zákona o obcích rozpočet obce, střednědobý výhled rozpočtu a program rozvoje obce. Finančně plánovací dokumenty slouží obci k efektivnějšímu využívání disponibilních zdrojů, plánování projektů a investičních akcí a pomáhají identifikovat potřeby financování. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, rozpočet obce sestavuje obec každý rok v návaznosti na svůj střednědobý výhled rozpočtu. Jakmile skončí kalendářní rok, obec zpracovává souhrnné údaje o svém ročním hospodaření do svého závěrečného účtu. Součástí závěrečného účtu je i zpráva o výsledku přezkoumání hospodaření.

Obec má sestaven územní plán, kde bylo k 31.1.2017 vymezeno jedno hlavní zastavěné území, které je tvořeno kompaktní zástavbou v centru obce a 26 menších zastavěných území. Územní plán Nivnice respektuje původní historický vývoj obce, uchovává kulturní hodnoty a rozvíjí existující velmi dobré parametry životního prostředí. Změny územního plánu proběhly naposled v roce 2022 (Nivnice, 2024).

Obec Nivnice nepoužívá nástroj Místní agenda 21, který slouží ke zlepšování kvality veřejné správy a není ani součástí Národní sítě Zdravých měst České republiky, která se aktivně zapojuje do projektu Zdravé město iniciované Světovou zdravotnickou organizací WHO. Všechna zdravá města spojuje myšlenka spokojenějšího, kvalitnějšího a zdravějšího života svých občanů. V Národní síti Zdravých měst jednotlivá města, obce a regiony sdílí své zkušenosti v oblasti podpory kvality veřejné správy, kvality strategického plánování a řízení s ohledem na kvalitu života, zdraví a udržitelný rozvoj. Asociace Národní síť Zdravých měst ČR funguje od roku 1994 a v současné době má 140 členů (Zdravá města, 2024).

Obec Nivnice je od roku 2024 součástí skupiny měst a obcí, které absolvují audit Family Friendly Community, jehož cílem je do tří let zvýšit atraktivitu obce jako místa vhodného pro děti, rodiny, starší generaci i zaměstnavatele. Obsahem auditu je vzájemné naslouchání mezi občany a zástupci obce a zapojení všech subjektů, jež mají zájem o budování pro-rodinného klimatu v obci. Obec Nivnice by prostřednictvím tohoto auditu chtěla udržet mladší generaci v obci a přilákat další mladé rodiny (Interní zdroje obce Nivnice, 2024).

Obec Nivnice v současné době nevyužívá žádný z pokročilých finančních nástrojů pro řízení a měření své výkonnosti, jako například balanced scorecard, EFQM nebo metodu KPI definované v kapitole 3.3. Pro obec to tedy bude nová oblast, kterou by mohla začít sledovat.

4.2.1 SWOT analýza

Příležitostně obec sestavuje SWOT analýzu, která jí pomáhá určit problémové oblasti a hodnoty, které jsou klíčové pro vymezení rozvojové strategie obce. Z koncepce rodinné politiky obce Nivnice byla převzata některá data, jinak vycházím při zpracování analýzy ze socioekonomické charakteristiky obce, osobní znalosti obce a veřejně dostupných informací.

Mezi silné stránky obce můžeme zařadit:

- nízkou nezaměstnanost,
- velké množství služeb,
- dostatečnou dopravní obslužnost,
- občanskou vybavenost,
- polohu v bezprostřední blízkosti města Uherský Brod,
- aktivní meziobecní spolupráci a
- bohatý spolkový život.

Naopak mezi slabé stránky obce patří:

- nedostatečná nabídka bydlení pro mladé občany a pro seniory,
- změna věkové struktury občanů,
- nevyhovující stav sportovní haly,
- nevyhovující stav některých místních komunikací,
- nízká nabídka pracovních pozic pro vysokoškolsky vzdělané obyvatelstvo a
- nedostatek rozvojových ploch pro bydlení.

Příležitosti, které by obec Nivnice mohla využít je několik:

- zvyšující se poptávka po sociálních službách,
- pokračování a rozšiřování programové nabídky spolkového života se zaměřením se na aktivity pro mladistvé a dospělé občany,
- podpora sportu a kultury,
- zapojení obce do environmentálně orientovaných metodik,
- propagace obce a rozvoj cestovního ruchu v obci nebo
- podpora startovacích bytů a bytů pro seniory.

Naopak mezi hrozby, které obec ohrožují, patří:

- finanční náročnost záměrů obce,
- odliv obyvatel v produktivním věku do větších měst,
- stárnutí populace,
- nezájem občanů o dění v obci a
- konkurence větších center v okolí obce (Obec Nivnice, 2019; vlastní zpracování).

Nivnice je velmi vyspělou obcí nabízející atraktivní bydlení v blízkosti CHKO Bílé Karpaty. V obci se nachází dvě mateřské školy, dvě základní školy, obecní knihovna, pošta, lékařský dům spolu s lékárnou, několik obchodů s potravinami, sportovní areál a relax centrum, společenský dům Beseda sloužící pro pořádání kulturních i vzdělávacích akcí a charitní dům sv. Andělů strážných, který zajišťuje pomoc a péči osobám se sníženou soběstačností.

Pokud do obce zavítají turisté, mají možnost se ubytovat v areálu Nivnické Riviéry, která nabízí levné ubytování, letní koupaliště, 4 tenisové kurty nebo hřiště pro plážový volejbal či ping-pongové stoly. V areálu je i kemp pro stany a karavany, který v roce 2017 získal ocenění Nejlepší kemp roku ve Zlínském kraji. Další možnost ubytování nabízí Hotel Savary, který je propojen s Nivnickou Riviérou. Savary rovněž funguje jako restaurace, která jako jediná v obci nabízí i každodenní menu. V roce 2021 se veřejnosti otevřela Medová kavárna, která mimo široký sortiment dezertů a káv nabízí i ubytování pro 5 lidí (Nivnice, 2024).

Mezi silné stránky obce byla zařazena velká nabídka služeb, do které spadají například malířské a natěračské práce, potravinářství, stavebnictví, péče o tělo, květinářství nebo truhlářství. I přesto, že v obci působí mnoho podnikatelů a firem, pro mladé občany je často nabídka pracovat v obci málo lákavá a raději zkusí pracovní možnost v blízkých městech, jako je Uherský Brod nebo Uherské Hradiště. Jestliže ani v těchto městech práci nezískají, hrozí, že se z Nivnice odstěhují a budou bydlet v blízkosti větších měst. Pro obec je však velmi pozitivní, že míra nezaměstnanosti je vzhledem k průměru ČR stále nižší.

Jelikož je v současné době v obci nedostatečná nabídka bydlení pro mladé občany a seniory, obec by měla podpořit výstavbu nových bytů právě pro tyto dvě skupiny obyvatel. Příležitost, kterou by obec mohla využít pro navýšení počtu obyvatel v obci, je zvýšit nebo zefektivnit propagaci obce a neustále rozvíjet cestovní ruch. Dále by obec měla pokračovat v rozšiřování nabídky spolkového života, i přesto že během roku dochází k nespočtu akcí. I když obec není zapojena do žádné environmentálně orientované metodiky, každoročně na jaře v obci probíhá akce „Uklidíme Nivnici“. Pro obec je velmi důležité, aby se do aktivit obce zapojovali hlavně mladí lidé a dospělí. Obec tím může do budoucna předejít tomu, že by občané neměli žádný zájem o to, kam obec směřuje nebo co se v obci děje.

5 FINANČNÍ ANALÝZA OBCE NIVNICE

Finanční analýza, která je v této kapitole zpracována, podává přehled o finanční situaci obce Nivnice. Díky finanční analýze obec může odhalit své silné stránky ve finančním hospodaření, popřípadě pomáhá k odhalení slabých míst při hospodaření. Finanční analýza je sestavena pro vybrané období 2020–2022. Rok 2023 je představen jen u analýzy příjmů a výdajů, jelikož údaje pro kompletní analýzu nejsou zatím k dispozici.

Finanční analýza obsahuje vertikální a horizontální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztrát, analýzu příjmů a výdajů a analýzu poměrových ukazatelů. Dále jsou zpracovány vybrané finanční ukazatele a ukazatele SIMU, které jsou typické pro zhodnocení finanční situace obce. Veškerá data, s nimiž je v této kapitole pracováno, jsou čerpána z interních zdrojů obce Nivnice a z webového portálu Monitor státní pokladny.

5.1 Analýza majetkové a finanční struktury

V rámci finanční analýzy je provedena analýza majetkové a finanční stránky obce, tj. aktiv a pasiv. Díky finanční analýze lze zjistit, jakou má obec majetkovou strukturu a jakým způsobem kryje svůj majetek. Nejprve je analyzována struktura jednotlivých složek majetku a následně je uveden horizontální a vertikální rozbor položek aktiv a poté i pasiv.

5.1.1 Analýza majetkové struktury

Aktiva municipální jednotky se stejně jako u podnikatelských subjektů člení na aktiva stálá a oběžná. Celková aktiva mají během sledovaných let rostoucí trend, za což může růst stálých aktiv, hlavně tedy růst dlouhodobého hmotného majetku. Podle níže zpracovaných tabulek lze říci, že ve všech sledovaných letech tvořila stálá aktiva více než 90 % celkových aktiv, v roce 2021 to bylo dokonce až 98 %. Oběžná aktiva měla ve vybraných letech nejvyšší podíl v roce 2020, kdy zaujímala 9 % celkových aktiv.

Stálá aktiva jsou tvořena z největší části dlouhodobým hmotným majetkem. Každým rokem tato položka vykazuje rostoucí trend, mezi lety 2020–2021 to byl nárůst o 14 % a mezi lety 2021 a 2022 to byl nárůst o 10 %. V dlouhodobém hmotném majetku obce najdeme největší zastoupení u staveb, pozemků a nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Další položky v dlouhodobém hmotném majetku se týkají kulturních předmětů a samostatných hmotných movitých věcí a souborů. Položka dlouhodobý finanční majetek vykazuje ve všech letech stejnou částku 10 955 tis. Kč a týká se ostatního dlouhodobého finančního majetku, konkrétně akcií ve společnosti Slovácké vodovody a kanalizace, a.s. Dlouhodobé

pohledávky mají během sledovaných let kolísavý trend a týkají se ostatních dlouhodobých pohledávek. Poslední položkou ve stálých aktivech je dlouhodobý nehmotný majetek, který během analyzovaných let vykazuje rostoucí trend. Celkově se však tato položka ani 1% podílem nepodílí na celkových aktivech.

Oběžná aktiva obce Nivnice mají ve sledovaných letech pouze dvě položky, a to krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Položku zásoby obec Nivnice ve vybraných letech nevykazovala. V každém ze sledovaných let převažuje v oběžných aktivech KFM, který v sobě skrývá základní běžný účet ÚSC a běžné účty ÚSC. Mezi lety 2020 a 2021 nastal u KFM pokles o 78 %, což je následek poklesu zůstatku na základním běžném účtu ÚSC. Na běžných účtech ÚSC je ve sledovaných letech zůstatek kolem 2 500 tis. Kč. Krátkodobé pohledávky, které mají ve sledovaných letech kolísavý charakter, obsahují položky odběratelé, krátkodobé poskytnuté zálohy, pohledávky za zaměstnanci a za vybranými místními vládními institucemi a jiné pohledávky z hlavní činnosti. V roce 2020 mimo tyto položky ještě v krátkodobých pohledávkách najdeme dohadné účty aktivní a poskytnuté návratné finanční výpomoci.

Tabulka 4 Majetková struktura obce

tis. Kč	2020	2021	2022
Aktiva celkem	377 901	400 081	442 315
Stálá aktiva	343 527	391 604	428 721
DNM	0	216	401
DHM	332 176	379 830	416 935
DFM	10 955	10 955	10 955
Dlouhodobé pohledávky	396	603	430
Oběžná aktiva	34 374	8 477	13 594
Krátkodobé pohledávky	1 531	1 276	2 813
KFM	32 843	7 201	10 781

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

Tabulka 5 Vertikální a horizontální rozbor položek aktiv

%	2020	2021	2022	21/20	22/21
Aktiva celkem	100	100	100	6	11
Stálá aktiva	91	98	97	14	9
DNM	0	0	0		86
DHM	88	95	94	14	10
DFM	3	3	3	0	0
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	52	-29
Oběžná aktiva	9	2	3	-75	60
Krátkodobé pohledávky	0	0	1	-17	120
KFM	9	2	2	-78	50

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

5.1.2 Analýza finanční struktury

Finanční stránka obce se skládá z vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Pasiva vykazují ve sledovaných letech rostoucí trend, mezi lety 2020–2021 byl zaznamenán nárůst o 6 % a mezi lety 2021–2022 to byl nárůst o 11 %. Vlastní kapitál se podílí v průměru z 96 % na celkových pasivech obce a během sledovaných let neustále roste. Nejvyšší hodnota byla u vlastního kapitálu zaznamenána v roce 2022 a činila více než 431 mil. Kč. Vlastní kapitál je z největší části složen z jmění účetní jednotky a poté z výsledku hospodaření. Fondy účetní jednotky jsou ve vlastním kapitálu zastoupeny v každém roce pouze 1% podílem. V položce jmění účetní jednotky najdeme mimo samotné jmění ÚJ transfery na pořízení dlouhodobého majetku, oceňovací rozdíly při prvotním použití metody a opravy předcházejících účetních období. Výsledek hospodaření obce Nivnice dosáhl v každém roce kladného hospodářského výsledku a mezi lety 2020–2021 vzrostl až o 23 %. Do celkové hodnoty výsledku hospodaření se vždy započítává výsledek hospodaření z předcházejících účetních období.

Cizí zdroje vykazují ve vybraných letech pouze dvě položky, a to dlouhodobé závazky a krátkodobé závazky. Díky horizontální analýze můžeme vidět, že cizí zdroje mezi lety 2020–2021 klesly až o 38 %, hlavně díky splacení dlouhodobých úvěrů a snížení hodnoty položky dodavatelé v krátkodobých závazcích. Obec se neustále snaží o to, aby mohla financovat své projekty a investice ze svých vlastních zdrojů nebo pomocí dotací. Cizí zdroje obce tak tvořily v roce 2022 pouze 2 % z celkových pasiv. Obec Nivnice si v současné době nepůjčuje další finanční prostředky od bankovních institucí, zbytečně se tedy nezadlužuje a nevznikají jí další náklady například v podobě úroků.

Tabulka 6 Finanční struktura obce

tis. Kč	2020	2021	2022
Pasiva celkem	377 901	400 081	442 315
Vlastní kapitál	352 495	384 420	431 133
Jmění ÚJ a upravující položky	207 450	206 835	233 467
Fondy ÚJ	3 241	3 172	3 145
Výsledek hospodaření	141 804	174 413	194 521
Cizí zdroje	25 406	15 661	11 182
Dlouhodobé závazky	18 000	12 000	6 000
Krátkodobé závazky	7 406	3 661	5 182

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

Tabulka 7 Vertikální a horizontální rozbor položek pasiv

%	2020	2021	2022	21/20	22/21
Pasiva celkem	100	100	100	6	11
Vlastní kapitál	93	96	98	9	12
Jmění ÚJ	55	52	53	0	13
Fondy ÚJ	1	1	1	-2	-1
Výsledek hospodaření	37	43	44	23	12
Cizí zdroje	7	4	2	-38	-29
Dlouhodobé závazky	5	3	1	-33	-50
Krátkodobé závazky	2	1	1	-51	42

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

5.2 Analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření

Tato část diplomové práce je zaměřena na rozbor nákladů, výnosů a výsledku hospodaření mezi lety 2020 až 2022. Data, která jsou zpracovávána, vychází z výkazu zisku a ztráty obce Nivnice. Obsahem této podkapitoly je i vertikální a horizontální analýza.

Municipální účetní jednotky mají ve výkazu zisku a ztráty činnost rozdělnou na činnost hlavní a činnost hospodářskou. Činností hospodářskou může být činnost doplňková, vedlejší nebo podnikatelská pod podmínkou, že zisk z této činnosti obec použije pro rozvoj nebo podporu činnosti hlavní. Obec Nivnice nemá ve vybraných letech uvedenou žádnou hospodářskou činnost, a proto jsou analyzovány pouze výsledky za výkon činnosti hlavní.

5.2.1 Analýza nákladů

Celkové náklady obce Nivnice vykazují ve vybraných letech kolísavý trend. Zatímco mezi lety 2020 a 2021 došlo k poklesu celkových nákladů o 29 %, mezi lety 2021–2022 nastal

skokový nárůst o 50 %. Ve srovnávaných letech měla obec nejvyšší náklady v roce 2022, a to ve výši 64 673 tis. Kč.

Náklady obce Nivnice se skládají z nákladů z činnosti, nákladů finančních a nákladů na transfery. Položka daň z příjmů vykazuje ve všech letech nulové hodnoty, a proto již není do vertikální a horizontální analýzy započítána. Náklady z činnosti představují v průměru 83 % celkových nákladů a představují hlavně náklady na opravy a udržování, spotřebu energie a materiálu, ostatní služby, odpisy dlouhodobého majetku a mzdové náklady. V roce 2020 obec přistavila část Společenského domu Beseda, dále začala výstavba nové průmyslové zóny (Kluka IV.), v obci byly opraveny místní komunikace a chodníky, byl instalován nový obecní rozhlas a byla dokončena cyklostezka mezi Nivnicí a Suchou Lozí. Náklady z činnosti se tedy vyšplhaly až na hodnotu 11 mil. Kč, což se významně projevilo v celkových nákladech. V dalších dvou letech již položka opravy a údržba vykazuje hodnoty nižší než 1 mil. Kč. V roce 2022 však došlo k nárůstu nákladů z činnosti oproti předchozímu roku o 53 %, a to hlavně díky růstu cen energií. Nárůst cen energií nastal v důsledku pandemie covidu-19, díky rostoucí mezinárodní poptávce a situaci na trhu energií navíc zhoršila invaze Ruska na Ukrajině. V roce 2022 rovněž došlo ke skokovému nárůstu ostatních služeb. Ostatní služby byly zaznamenány v roce 2021 ve výši 7,6 mil. Kč, v roce 2022 již jejich výše překročila 19 mil. Kč. Tento nárůst nastal v důsledku projektování nového sběrného dvoru, nové sportovní haly a přístavby klubovny pro Sbor dobrovolných hasičů a dále byla provedena elektrifikace kaple Nejsvětější Trojice.

V roce 2020 obec vložila 4 994 tis. Kč do fondu Amundi CR s cílem je krátkodobě zhodnotit a finanční náklady se tak na celkových nákladech podílely z 9 %. V ostatních letech již byla položka finančních nákladů v celkových nákladech nevýznamná, jelikož obec do fondu více finančních prostředků neinvestovala. Náklady na transfery měly během let 2020–2022 proměnlivý vývoj a v průměru se na celkových nákladech podílely ze 14 %. Jedinou položkou, která zde byla vykazována, byly náklady vybraných místních vládních institucí na transfery. Mezi tyto náklady jsou zařazeny například náklady na dopravní obslužnost, příspěvky mateřské a základní škole na jejich provoz nebo příspěvky a dary místním spolkům. V roce 2022 došlo u těchto nákladů k nárůstu o 30 % ve srovnání s předchozím rokem 2021.

Tabulka 8 Struktura nákladů obce

tis. Kč	2020	2021	2022
Náklady celkem	60 357	43 062	64 673
Náklady z činnosti	48 218	36 046	55 164
Finanční náklady	5 221	127	536
Náklady na transfery	6 918	6 889	8 973
Daň z příjmů	0	0	0

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

Tabulka 9 Vertikální a horizontální rozbor položek nákladů

%	2020	2021	2022	21/20	22/21
Náklady celkem	100	100	100	-29	50
Náklady z činnosti	80	84	85	-25	53
Finanční náklady	9	0	1	-98	322
Náklady na transfery	11	16	14	0	30

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

5.2.2 Analýza výnosů

Celkové výnosy obce Nivnice měly v uvedených letech proměnlivý charakter. Na rozdíl od nákladů dosáhly výnosy nejvyšších hodnot v roce 2020, a to 96,8 mil. Kč. V dalším roce již došlo k poklesu na 75,6 mil. Kč, což je snížení o 22 %. Naopak v roce 2022 se výnosy obce opět navýšily, ovšem už ne na takovou hodnotu, jako v roce 2020.

Výnosy obce Nivnice jsou složeny ze čtyř položek a jejich výše je uvedena v tabulce č. 10. Největší podíl na celkových výnosech mají nepochybně výnosy ze sdílených daní a poplatků, které každým rokem stoupají. Zatímco v roce 2020 činily tyto výnosy 48,8 mil. Kč, v roce 2022 to bylo již 63,1 mil. Kč. Výnosy ze sdílených daní a poplatků tak v roce 2022 tvořily až 74 % celkových výnosů. Do těchto výnosů spadají výnosy ze sdílené daně z přidané hodnoty, výnosy ze sdílené daně z příjmů právnických a fyzických osob, výnosy ze sdílených majetkových daní a v neposlední řadě výnosy z ostatních sdílených daní a poplatků. Nejvyšší nárůst je zaznamenán u výnosů z DPH a také u výnosů z daně z příjmů právnických osob. Pouze u výnosů z daně z příjmů fyzických osob byl mezi lety 2020 a 2021 zaznamenán pokles z 13,2 mil. Kč na 10,9 mil. Kč, což mohlo být způsobeno pandemií covid-19. Ostatní výnosy ze sdílených daní a poplatků měly ve sledovaném období rostoucí trend.

Výnosy z činnosti představují pro obec druhý největší zdroj výnosů. V roce 2020 se na celkových výnosech podílely z 37 % a dosahovaly výše 35,8 mil. Kč. Výnosy z činnosti však během sledovaného období vykazují klesající trend, mezi lety 2020 a 2021 u nich došlo k poklesu až o 52 %. K těmto výnosům patří například výnosy z pronájmu, výnosy z prodeje pozemků nebo výnosy z místních poplatků. Nejvyšší hodnoty dosáhly v roce 2020 výnosy z prodeje pozemků, a to rekordních 27 mil. Kč. V tomto roce obec dokončila výstavbu nové průmyslové zóny (Kluka IV.) a rovněž dokončila výstavbu inženýrských sítí pro 44 rodinných domů (lokalita Sluneční). V roce 2022 měla položka výnosy z prodeje pozemků jako jediná záporné hodnoty. Obec při prodeji pozemků v roce 2020 přislíbila, že pokud bude stavba dokončena do 3 let a budou splněny ještě další podmínky, bude vlastníkovu pozemku vráceno určité % z ceny. Výnosy z místních poplatků obci každým rokem stoupají. Obec Nivnice má zaveden poplatek za psa, který činí 200 Kč a poplatek za shromažďování, sběr a odstraňování komunálního odpadu ve výši 800 Kč za osobu. Rekreační poplatek platí pouze Hotel Savary, a to ve výši 12 000 Kč za rok (Nivnice, 2024).

Další výnosovou položkou jsou výnosy z transferů, které mají kolísavou tendenci. Výnosy z transferů tvoří v průměru 9 % celkových výnosů a jedinou položkou, která pod ně spadá, jsou výnosy vybraných místních vládních institucí z transferů. Do těchto výnosů obec řadí například dotace na výkon státní správy nebo příspěvky na volby. Poslední položkou jsou finanční výnosy, které znamenaly pro obec nejvyšší zisk v roce 2020, kdy obec získala z fondu Amundi CR více než 5 mil. Kč. Dále ve finančních výnosech obec eviduje úroky a výnosy z dlouhodobého finančního majetku.

Tabulka 10 Struktura výnosů obce

tis. Kč	2020	2021	2022
Výnosy celkem	96 813	75 671	84 782
Výnosy z činnosti	35 853	17 215	10 476
Finanční výnosy	5 077	67	67
Výnosy z transferů	7 041	3 567	11 096
Výnosy ze sdílených daní a poplatků	48 842	54 822	63 143

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

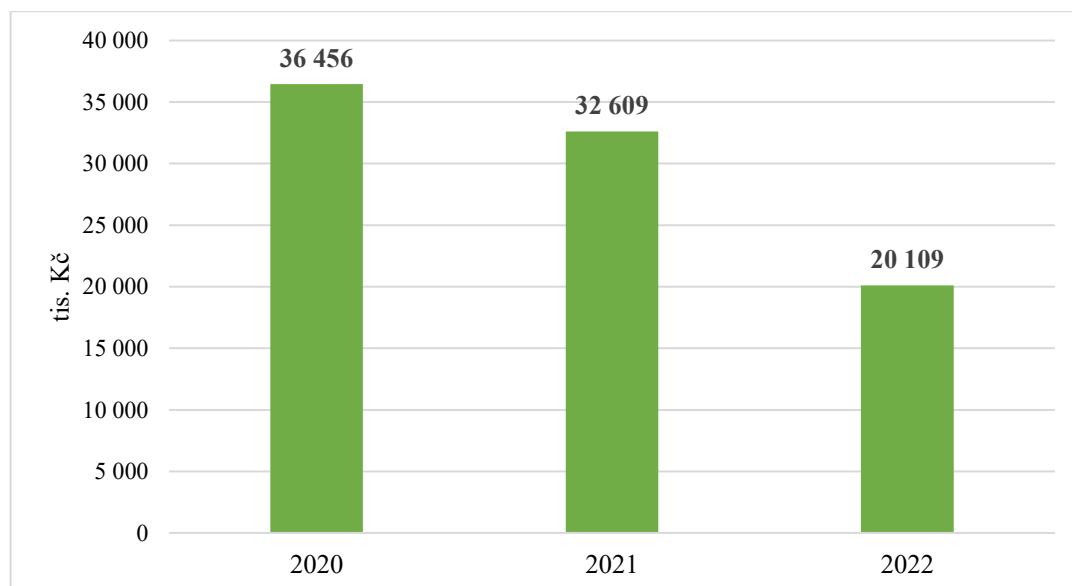
Tabulka 11 Vertikální a horizontální rozbor položek výnosů

%	2020	2021	2022	21/20	22/21
Výnosy celkem	100	100	100	-22	12
Výnosy z činnosti	37	23	13	-52	-39
Finanční výnosy	5	0	0	-99	0
Výnosy z transferů	8	5	13	-49	211
Výnosy ze sdílených daní a poplatků	50	72	74	12	15

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

5.2.3 Analýza výsledku hospodaření

Na obrázku č. 5 pozorujeme, jak se vyvíjel výsledek hospodaření před zdaněním v obci Nivnice mezi lety 2020 až 2022. V obci nebyla během analyzovaných let vykázána žádná hospodářská činnost, a proto se jedná o výsledek hospodaření z činnosti hlavní. V každém roce obec dosáhla kladného salda rozpočtu, což je velmi pozitivní. V roce 2020 obec dosáhla nejvyššího rozdílu mezi výnosy a náklady, a to 36,4 mil. Kč. Naopak v roce 2022 měla obec nejnižší výsledné saldo 20,1 mil. Kč, což je důsledkem toho, že náklady vzrostly oproti předchozímu roku o 50 % a výnosy pouze o 12 %. Pro obec je však rozdíl mezi náklady a výnosy spíše informativním ukazatelem a více se zaměřuje na sledování rozpočtu obce, tj. rozdílu mezi příjmy a výdaji.



Obrázek 5 Vývoj výsledku hospodaření v obci Nivnice v letech 2020-2022

Zdroj: Monitor, 2024; vlastní zpracování

5.3 Analýza příjmů, výdajů a financování

Analýza rozpočtu patří k nejsledovanějším položkám, a to ve všech municipálních jednotkách. V této části diplomové práce je nejprve provedena analýza schváleného rozpočtu pro vybrané období a také skutečné plnění rozpočtu. Dále je analyzována příjmová stránka a výdajová stránka obce. Analýza příjmů a výdajů je jedinou kapitolou, kde bude v rámci finanční analýzy analyzován i rok 2023. V poslední části je nastíněno financování obce.

5.3.1 Schválené a skutečné plnění rozpočtu obce

V tabulce č. 12 lze vidět, že v roce 2020 a 2021 byl rozpočet obce schválen zastupitelstvem jako schodkový a v dalších dvou letech jako přebytkový. Příjmy i výdaje mají ve sledovaných letech kolísavý charakter. Pro rok 2022 byl schválen nejvyšší schodek, a to v částce 14,9 mil. Kč. V roce 2023 pak schválené výsledné saldo kleslo ve srovnání s rokem 2022 téměř o polovinu.

Tabulka 12 Schválený rozpočet obce pro roky 2020–2023

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Příjmy	108 417	66 689	99 554	79 968
Výdaje	125 365	80 669	84 603	72 138
Saldo	-16 948	-13 980	14 951	7 830

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

Skutečné plnění rozpočtu obce je zobrazeno v tabulce č. 13. Obec dosáhla v roce 2020 a 2023 lepších hodnot, než bylo původně schváleno. V roce 2020 se obec ze schválených záporných hodnot dostala až na hodnotu 4,6 mil. Kč a v roce 2023 měla výsledné saldo o 10,5 mil. Kč vyšší, než bylo původně schváleno. Během sledovaných let obec hospodařila se záporným saldem pouze v roce 2021, kdy celkové výdaje obce vzrostly ze schválených 80,6 mil. Kč na 98,3 mil. Kč. Důsledkem vysokého záporného salda v roce 2021 bylo to, že obec vynaložila finanční prostředky na dokončení výstavby bydlení pro seniory, dále proběhla výstavba inženýrských sítí v nové průmyslové zóně (Kluka IV.) a byla dokončena lokalita pro bydlení Sluneční. Stejně jako u schváleného rozpočtu měly příjmy i výdaje kolísavý trend. Obec téměř v každém roce hospodařila s vyššími rozpočtovými příjmy, než bylo původně zastupitelstvem obce schváleno. Naopak výdaje se obec úspěšně pokusila snížit pouze v roce 2020 a 2023, v ostatních letech byly skutečné výdaje vyšší než schválené.

Tabulka 13 Skutečné plnění rozpočtu obce mezi lety 2020–2023

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Příjmy	104 531	78 709	113 659	90 251
Výdaje	99 851	98 350	104 080	71 948
Saldo	4 680	-19 641	9 579	18 303

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

5.3.2 Analýza příjmů

Celkové příjmy měly v analyzovaných letech 2020–2023 kolísavý charakter. Do rozpočtových příjmů obce patří příjmy daňové, nedaňové, kapitálové a přijaté transfery. Nejvyšší hodnota příjmů, jak je uvedeno v tabulce č. 14, byla u obce Nivnice zaznamenána v roce 2022, a to hlavně díky přijatým transferům ve výši 38 mil. Kč. Co se týče jednotlivých typů příjmů, ve vykazovaných letech byl jejich poměr vůči celkovým příjmům obce velmi proměnlivý, ovšem největší část příjmů obce tvoří ve všech letech příjmy daňové.

Tabulka 14 Struktura skutečných příjmů obce

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Příjmy celkem	104 531	78 709	113 659	90 251
Daňové příjmy	50 254	56 593	65 174	73 472
Nedaňové příjmy	8 515	8 359	10 356	11 335
Kapitálové příjmy	31 618	9 978	90	246
Přijaté transfery	14 144	3 779	38 039	5 197

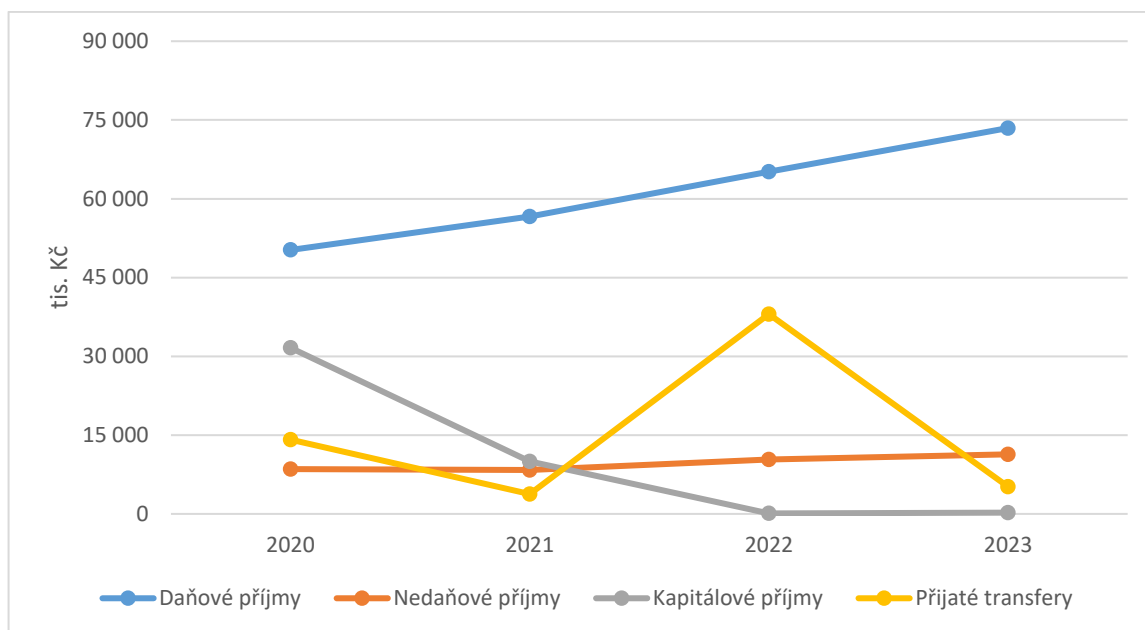
Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

Tabulka 15 Vertikální a horizontální rozbor položek příjmů

%	2020	2021	2022	2023	21/20	22/21	23/22
Příjmy celkem	100	100	100	100	-23	62	-38
Daňové příjmy	48	72	58	81	13	15	13
Nedaňové příjmy	8	11	9	13	-2	24	9
Kapitálové příjmy	30	13	0	0	-68	-99	173
Přijaté transfery	14	5	33	6	-73	907	-86

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

Na obrázku č. 6 lze vidět, že daňové příjmy obce jsou jedinou položkou, která vykazuje během analyzovaných let rostoucí charakter. Nedaňové příjmy jsou během sledovaného období poměrně stabilní a u kapitálových příjmů lze sledovat, jak jejich hodnota každým rokem klesá. Velmi kolísavý charakter měly v analyzovaném období přijaté transfery, jejichž maximum bylo dosaženo v roce 2022 a nejnižší hodnotu vykazovaly v roce 2021.



Obrázek 6 Vývoj skutečných rozpočtových příjmů obce Nivnice

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

- **Daňové příjmy**

Daňové příjmy obce Nivnice patří k jejím nejdůležitějším příjmům, jelikož se ve sledovaných letech 2020–2023 na celkových příjmech podílely z největší části, a to v každém roce. V roce 2021 se na celkových příjmech podílely ze 72 %, v roce 2023 dokonce z 81 %. Na daňových příjmech se z největší části podílí příjem z daně z přidané hodnoty a daň z příjmů právnických a fyzických osob. Tyto daně se označují jako daně sdílené a plynou do rozpočtu obce podle rozpočtového určení daní. Mezi daňové příjmy dále patří daň z nemovitých věcí a místní poplatky, jejichž výnos plyne do rozpočtu obce ze 100 %. Méně objemově významné jsou příjmy ze správních poplatků, příjmy z místních poplatků a jiná obdobná peněžítá plnění.

- **Nedaňové příjmy**

Nedaňové příjmy jsou příjmy, které plynou do rozpočtu obce z jejich podnikatelských a ekonomických aktivit. K nedaňovým příjmům patří zejména příjmy z vlastní činnosti, výnosy z finančního majetku, příjmy z pronájmu majetku a ostatní nedaňové příjmy. Obec má pravidelně příjmy z poskytování služeb a výrobků v oblasti bytového a nebytového hospodářství, z tělovýchovné činnosti a ostatní zájmové činnosti a rekreace.

Nedaňové příjmy obce Nivnice se pohybovaly mezi lety 2020–2023 kolem 8–11 mil. Kč. Na celkových příjmech měly tyto příjmy největší podíl v roce 2023, a to 13 %. V ostatních

letech byl jejich podíl na celkových příjmech mezi 8–11 %. Výši nedaňových příjmů může obec sama ovlivnit, například zvýšením nájemného u pronajímaných nemovitých věcí.

- **Kapitálové příjmy**

Kapitálovými příjmy obce jsou příjmy z prodeje dlouhodobého majetku, mimo majetek drobný. Během sledovaných let dosáhla obec nejvyšších kapitálových příjmů v roce 2020, kdy jejich hodnota činila 31,6 mil. Kč. V tomto roce se kapitálové příjmy na celkových příjmech podílely z 30 %. V roce 2020 obec prodala pozemky pro výstavbu rodinných domů v lokalitě Sluneční a dále prodala pozemky v průmyslové zóně, kde nyní mají sídlo společnosti jako je Inreka plošiny servis s. r. o., Filtration Technology s. r. o., Valve Control s. r. o. nebo Teknia Uherský Brod, a. s. V roce 2021 hodnota kapitálových příjmů klesla oproti předchozímu roku o 68 %, a to na 9,9 mil. Kč. V tomto roce ještě stále probíhal prodej pozemků pro výstavbu rodinných domů v lokalitě Sluneční. V dalších letech již položka kapitálových příjmů nevykazovala žádné významné hodnoty a jejich podíl na celkových příjmech byl téměř nulový.

- **Přijaté transfery**

Přijaté transfery měly během analyzovaných let kolísavý charakter. Nejvyšší hodnota byla u transferů zaznamenána v roce 2022, kdy obec inkasovala více než 38 mil. Kč. V tomto roce měly přijaté transfery podíl na celkových příjmech z 33 %. V ostatních letech již měly na celkových příjmech podíl pouze mezi 5–14 %.

Přijaté transfery obce se člení na transfery investiční a neinvestiční. Do investičních transferů je zařazena pouze jediná položka, a to ostatní investiční přijaté transfery ze státního rozpočtu. Jedná se o účelové dotace, kdy obec musí předem poskytnout údaje o tom, jaký konkrétní projekt by měl být danou dotací financován. V roce 2020 obec inkasovala částku 8,1 mil. Kč ze státního rozpočtu, kdy největší část (cca 5,7 mil. Kč) poskytla mateřské škole, aby mohla rozšířit své kapacity. Další část dotace použila obec na projekt „Zaměstnání v mikroregionu Východní Slovácko“, který byl spolufinancován Evropskou unií a kladl si za cíl zvýšit zaměstnanost na území Východního Slovácka. Kvůli pandemii covid-19 byl rok 2021 co se týče transferů poměrně slabší. V roce 2022 proběhla kompletní rekonstrukce základní školy, na kterou obec získala dotaci ve výši 20 mil. Kč. Celkově však investice činila více než 30 mil. Kč. Ministerstvo životního prostředí obci přislíbilo v roce 2023 dotaci ve výši 11 mil. Kč na výstavbu větrolamů. V současné době již bylo 8 mil. Kč inkasováno do obecního rozpočtu a obec ještě očekává platby potvrzené dotace ve výši 3 mil. Kč.

Neinvestiční transfery obce se rozdělují na transfery přijaté od rozpočtů ústřední úrovně, tj. ze státního rozpočtu, souhrnného dotačního vztahu či pokladní správy SR a druhou skupinou jsou přijaté transfery od rozpočtů územní úrovně, tj. krajů. Za rok 2020 byl obci poskytnut kompenzační bonus ve výši 2 mil. Kč, který byl spojen s pandemií covid-19. V roce 2022 obec získala dotaci ve výši 1,56 mil. Kč ze státního rozpočtu na revitalizaci rybníka, kdy celkové náklady činily 2,5 mil. Kč. V tomto roce obec ještě inkasovala neinvestiční transfery například na vybavení pro hasičský sbor nebo příspěvky na výsadbu lesních porostů. V roce 2023 obec inkasovala ze SR 3,6 mil. Kč, z toho 2,1 mil. Kč poskytla základní škole na projekt Komenský, jehož cílem bylo podpořit kvalitu a dostupnost vzdělávání na všech úrovních a ostatní finanční prostředky byly obci poskytnuty na její provoz. Od Zlínského kraje obec pravidelně získává finanční prostředky na výkon státní správy, příspěvky pro základní a mateřské školy a příspěvky pro obecní knihovnu. Jakmile se konají volby, Zlínský kraj poskytuje obci neinvestiční transfer na zajištění voleb, tj. výdaje na platy a ostatní osobní výdaje.

5.3.3 Analýza výdajů

Výdaje municipální jednotky se dle vyhlášky o rozpočtové skladbě dělí na běžné výdaje a kapitálové výdaje. Celková výše rozpočtových výdajů měla během analyzovaných let kolísavý charakter. Téměř v každém roce měly běžné výdaje na celkových výdajích vyšší podíl než výdaje kapitálové. V roce 2023 tvořily běžné výdaje až 70 % celkových výdajů. Naopak nejvyšší podíl kapitálových výdajů na celkových výdajích byl zaznamenán v roce 2021, kdy kapitálové výdaje zaujímaly 54 % veškerých výdajů.

Tabulka 16 Struktura skutečných výdajů

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Výdaje celkem	99 851	98 350	104 080	71 948
Běžné výdaje	53 195	44 808	57 539	50 032
Kapitálové výdaje	46 656	53 542	46 541	21 916

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

Tabulka 17 Vertikální a horizontální rozbor položek výdajů

%	2020	2021	2022	2023	21/20	22/21	23/22
Výdaje celkem	100	100	100	100	-2	6	-31
Běžné výdaje	53	46	55	70	-16	28	-13
Kapitálové výdaje	47	54	45	30	15	-13	-53

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

- **Běžné výdaje**

Běžnými výdaji obce jsou platy a povinné pojistné zaměstnavatele, nákup materiálu a služeb nebo neinvestiční transfery obyvatelstvu či veřejnoprávním subjektům. Běžné výdaje tedy slouží obci k financování jejího běžného provozu. Dle tabulky č. 16 lze říci, že běžné výdaje mají během sledovaného období kolísavý charakter. Nejvyšší hodnotu běžných výdajů měla obec v roce 2022, a to ve výši 57,5 mil. Kč. Mezi lety 2022 a 2023 pak nastal u běžných výdajů pokles, a to o 13 %. V roce 2022 bylo součástí běžných výdajů i financování podporovaného bydlení pro seniory. V roce 2023 byla v rámci běžných výdajů obce zajištěna výstavba chodníku v ulici Hošťáky, byla opravena kaple na Hůrce a byla modernizována dětská hřiště.

- **Kapitálové výdaje**

Do kapitálových výdajů obce jsou zařazeny investiční nákupy a související výdaje, které směřují k modernizaci a rozšíření obecní infrastruktury. Mezi tyto výdaje patří pořízení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a nákup pozemků. V obci Nivnice došlo k nárůstu kapitálových výdajů pouze mezi lety 2020 a 2021, a to přesně o 15 %. V následujících letech pak položka kapitálových výdajů postupně klesá. Kapitálové výdaje měly na celkových výdajích největší podíl v roce 2021, kdy obec nakoupila dlouhodobý hmotný majetek, konkrétně pozemky v oblasti průmyslové zóny Kluka IV. a v nové zástavbové zóně Sluneční, kde byla provedena základní technická vybavenost. V roce 2022 obec poskytla základní škole 11,3 mil. Kč na kompletní rekonstrukci, na kterou byla ještě navíc získána dotace 20 mil. Kč. Na celkových výdajích se kapitálové výdaje podílely nejméně v roce 2023, a to pouze z 30 %.

5.3.4 Financování

Pokud obec dosáhne vyšších příjmů než výdajů, využívá pro zhodnocení těchto „volných prostředků“ termínované vklady. Obec má v současnosti celkem 6 termínovaných vkladů po 3 mil. Kč. Jeden termínovaný vklad má sjednán na 3 měsíce a zbývající jsou sjednány na jeden rok. Obec se tedy snaží finanční prostředky na účtu ÚSC zhodnocovat. V roce 2018 obec přijala dlouhodobý úvěr od Komerční banky, a.s. ve výši 30 mil. Kč, jehož účelem bylo financovat investiční akce obce. Tento závazek se obci podařilo během následujících čtyř let splatit a v roce 2023 tak obec nevykazovala žádné dlouhodobé úvěry. Do velkého deficitu se obec zatím nedostala, takže tuto situaci nemusela řešit.

5.4 Analýza poměrových ukazatelů a ukazatelů SIMU

V této části diplomové práce je provedena analýza poměrových ukazatelů, které jsou základní součástí finanční analýzy. Jedná se o ukazatele likvidity, zadluženosti, financování, ukazatel autarkie a dluhové služby. V rámci finanční analýzy jsou dále počítány ukazatele SIMU, které jsou zaměřeny především na finanční hospodaření obce a investiční aktivitu obce. Pro vyšší vypovídací schopnost analýzy je využita metoda benchmarkingu, pomocí níž jsou porovnány výsledky poměrových ukazatelů a ukazatelů SIMU obce Nivnice s okolními obcemi. Pro srovnání byly vybrány obce Vlčnov a Dolní Němčí, které patří stejně jako obec Nivnice do oblasti Moravského Slovácka a počet obyvatel se ve všech 3 obcích pohybuje kolem 3 tis. občanů, jak je uvedeno v tabulce č. 18.

Tabulka 18 Počet obyvatel ve srovnávaných obcích mezi lety 2020–2023

Obec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	3334	3354	3342	3364
Dolní Němčí	2977	2958	2865	2868
Vlčnov	2999	2982	2930	2943

Zdroj: ČSÚ, 2023; Nivnice, 2024 (vlastní zpracování)

5.4.1 Ukazatel likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují, zda je daná obec schopna uhradit prostřednictvím svých likvidních prostředků své krátkodobé závazky. Výsledky ukazatelů likvidity je daná obec schopna ovlivnit, avšak s určitým omezením. Podstatná část likvidních finančních prostředků, se kterými obec hospodář, je tvořena z podílu na výnosech vybraných daní, které jsou zasílány na účet obce v určitých intervalech. Obec tak může krátkodobě plánovat, v jaké výši se bude její platební schopnost nacházet. Ukazatele likvidity se využívají nejen pro hodnocení finanční situace konkrétní obce, ale jsou rovněž vhodné pro srovnání mezi obcemi. Mezi monitorující ukazatele SIMU je zařazena likvidita běžná a okamžitá.

- **Běžná likvidita**

Běžná likvidita hodnotí, kolikrát je daná obec schopna uhradit své krátkodobé závazky v momentě, pokud by všechna svá oběžná aktiva přeměnila na hotovostní prostředky. Výsledek běžné likvidity by neměl u ÚSC klesnout pod hodnotu 1. Do výpočtu jsou dle metodiky SIMU nově zahrnuta data nejen samotných obcí, ale i jejich zřizovaných příspěvkových organizací. Tabulka 19 ukazuje, že nejvyšších hodnot běžné likvidity

dosahuje obec Vlčnov, což značí o tom, že má příliš mnoho peněžních prostředků vázáno v aktivech a je možné, že se v dalších letech chystá na velkou investiční akci. V roce 2020 měly všechny obce mnohem vyšší běžnou likviditu, než je hodnota 1. Jelikož začala v tomto roce pandemie covid-19, obce se nejspíš nechtěly zavazovat vůči svým věřitelům. Obecně byly obce velmi opatrné, jelikož očekávaly pokles ekonomiky, a proto nerozjížděly velké akce. Obec Nivnice si během sledovaných let vedla celkem dobře. V roce 2020 a 2023 byla její běžná likvidita vyšší, protože se chystala na velké investiční akce a musela tak kumulovat finanční prostředky na běžných účtech. Obecně lze říci, že každá obec dosáhla ve sledovaném období hodnoty vyšší než 1, což znamená, že obce jsou schopny dostát svých závazků.

Tabulka 19 Běžná likvidita

Obec	Vzorec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	OA netto/KCZ	3,94	2,47	2,54	3,56
Dolní Němčí		3,25	1,69	2,60	1,64
Vlčnov		10,86	3,78	3,68	3,47

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

- **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita se označuje jako likvidita I. stupně a vypočítá se jako poměr krátkodobého finančního majetku k dluhům, které mají okamžitou splatnost. Tento ukazatel je přísnější než ukazatel běžné likvidity, jelikož vyjadřuje schopnost municipality hradit své závazky prostřednictvím finančního majetku, tj. hlavně s využitím zůstatků na běžném účtu ÚSC. V každém roce se hodnota okamžité likvidity pohybuje u všech obcí nad hodnotou 1, což znamená, že obce jsou likvidní a neexistuje u nich riziko, že by nebyly schopny dostát svých krátkodobých závazků.

Tabulka 20 Okamžitá likvidita

Obec	Vzorec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	KFM netto/KCZ	3,53	1,98	2,00	2,90
Dolní Němčí		2,83	1,50	2,28	1,24
Vlčnov		8,32	3,46	3,02	2,56

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

5.4.2 Ukazatel zadluženosti

I přesto, že některé obce využívají ke svému financování bankovní úvěry celkem běžně, jiné obce se zadlužení poctivě a dlouhodobě vyhýbají. Pro každou obec je velmi důležité

sledovat, zda má splatnost svých závazků pod kontrolou, aby mohla do budoucna předvídat vývoj rozpočtových příjmů a výdajů. Před každým sjednáním nového závazku je nutné, aby odpovědná osoba propočítala, zda bude obec schopna uhradit daný závazek, a přitom nebude narušena běžná činnost obce.

- **Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům**

Ukazatel vyjadřuje, jakou mírou kryjí celkové závazky aktiva obce. Hodnota tohoto podílu by neměla překročit 25 %. V analyzovaném období nemá žádná z obcí přesah této hodnoty, a riziko je tak z pohledu krátkodobé i dlouhodobé finanční stability minimální. Nejmenší podíl cizích zdrojů na celkových aktivech má obec Dolní Němčí, která se nedostala v žádném roce nad 3 %. Naopak obec Vlčnov má největší podíl cizích zdrojů na aktivech, v průměru 7,57 %. Obec Nivnice dosáhla nejvyššího podílu v roce 2020 (7,4 %) a nejmenší podíl cizích zdrojů na aktivech měla v roce 2023, pouze 2,73 %. Do výpočtu jsou stejně jako u běžné likvidity zahrnuta data nejen samotných obcí, ale i jejich zřizovaných příspěvkových organizací.

Tabulka 21 Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům v %

Obec	Vzorec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	CZ/Aktiva celkem	7,40	4,77	3,34	2,73
Dolní Němčí		2,78	2,85	2,57	2,66
Vlčnov		7,22	7,55	7,58	7,94

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

- **Celková zadluženost na 1 obyvatele**

Celková zadluženost vyjadřuje, jak velkou část majetku musí obec pokrýt prostřednictvím cizích zdrojů. V tabulce č. 22 je zobrazena celková zadluženost obcí, která je přepočítána na 1 obyvatele dané obce. Nejnižší zadluženost na 1 obyvatele má obec Dolní Němčí, kde by každý občan musel v průměru zaplatit pouze 1 681 Kč, aby bylo saldo rozpočtu vyrovnané. Ve Vlčnově by každý z občanů musel zaplatit průměrně 8 754 Kč, aby obec měla dluh ve výši 0 Kč a v Nivnici by každý občan zaplatil v průměru 4 431 Kč. U obce Nivnice se v průběhu sledovaného období celková zadluženost na 1 obyvatele snižuje. V roce 2020 to bylo 7 620,25 Kč a v roce 2023 se hodnota tohoto ukazatele dostala na 2 088,38 Kč, což lze zhodnotit velmi pozitivně. Naopak u obce Vlčnov je během sledovaných let zaznamenán nárůst zadluženosti na obyvatele, v roce 2020 to bylo 6 675,38 Kč a v roce 2023 se již hodnota dostala na 10 433,90 Kč.

Tabulka 22 Celková zadluženost na 1 obyvatele v Kč

Obec	Vzorec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	Zadluženost obce/počet obyvatel	7620,25	4669,36	3345,86	2088,38
Dolní Němčí		1161,66	1981,05	1961,71	1618,79
Vlčnov		6675,38	8825,41	9079,41	10433,90

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

- **Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem**

Obce mají, až na jednu výjimku, ve všech letech hodnotu ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem vyšší než 1, což ukazuje, že obce jsou finančně stabilní. Výjimkou byla obec Nivnice v roce 2021, kdy poměr vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku činil 0,98. Obce tak ve všech letech používaly ke krytí krátkodobých aktiv i část vlastního kapitálu a dávaly přednost finanční stabilitě před výnosem.

Tabulka 23 Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem

Obec	Vzorec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	VK/DM	1,03	0,98	1,01	1,05
Dolní Němčí		1,04	1,01	1,03	1,01
Vlčnov		1,09	1,06	1,08	1,12

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

5.4.3 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie zobrazuje míru soběstačnosti municipální jednotky. Ukazatel autarkie je vypočítán na bázi nákladů a výnosů, stejně tak lze tento ukazatel vyhodnotit i na bázi příjmů a výdajů. Během analyzovaného období dosáhly všechny tři obce hodnoty vyšší než 100 %, což znamená, že výnosy přesáhly náklady a obce jsou soběstačné. V obci Nivnice bylo v roce 2021 dosaženo autarkie až 175,73, což byl důsledek toho, že obec plánovala v roce 2022 uskutečnit větší investiční akce. V dalších letech se již hodnota pohybuje kolem 130. Obec Vlčnov má během sledovaného období nejvyšší hodnotu autarkie v roce 2023, což může být v případě přípravy investiční akce pro obec výhodné. Obec Dolní Němčí dosáhla v roce 2021 nejnižší hodnoty autarkie ze všech, a to 114,64, což pořád značí o tom, že je obec schopna pomocí svých výnosů pokrýt veškeré své náklady.

Tabulka 24 Ukazatel autarkie

Obec	Vzorec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	$(V/N) * 100$	160,40	175,73	131,09	137,08
Dolní Němčí		129,47	114,64	146,57	146,25
Vlčnov		151,47	142,11	145,40	167,45

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

5.4.4 Ukazatel financování

Ukazatele financování slouží pro zhodnocení finanční situace obce za kalendářní rok. U municipálních jednotek je nutné předem rozčlenit financování na běžný provoz a financování investiční. Obce zpravidla využívají ke svému financování vlastní kapitál. V cizím kapitálu obcí převažují položky krátkodobého charakteru, jako jsou například zaměstnanci nebo dodavatelé. Do ukazatelů financování Otrusinová a Kubíčková (2011) nejčastěji řadí ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu, míru finanční samostatnosti a ukazatel věřitelského rizika.

Jelikož se u vybraných obcí poměr cizích zdrojů na celkových pasivech pohybuje maximálně do 10 %, bude analyzován pouze ukazatel míry finanční samostatnosti, který poměruje vlastní kapitál s celkovými pasivy. Někdy se tento poměr označuje jako koeficient samofinancování a ukazuje, jak je obec soběstačná, co se týče nezávislosti na cizím kapitálu. Tento ukazatel je vyjádřen v %. Všechny tři vybrané obce upřednostňují z více než 90 % využívání vlastního kapitálu před cizím, což pozitivně vyjadřuje jejich soběstačnost.

Tabulka 25 Míra finanční samostatnosti v %

Obec	Vzorec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	$(VK/Celková\ pasiva) * 100$	93	96	97	98
Dolní Němčí		99	99	99	99
Vlčnov		94	93	94	94

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

5.4.5 Ukazatel dluhové služby

Ukazatel dluhové služby je procentním vyjádřením poměru dluhové služby a celkových příjmů obce, tj. příjmů daňových, nedaňových, kapitálových a přijatých transferů. Tento ukazatel je součástí soustavy informativních a monitorujících ukazatelů, které sleduje Ministerstvo financí. Dluhová služba je tvořena součtem ročních výdajů, které souvisejí s úhradou dluhů, tj. uhrazené splátky vydaných dluhopisů, zaplacené úroky a splátky jistin, případně splátky leasingu. Celkové příjmy u obce Dolní Němčí a Vlčnov každým rokem

rostou, pouze u obce Nivnice měly příjmy kolísavý charakter. Důvodem růstu celkových příjmů je pravidelné zvyšování daňových příjmů, které plynou do rozpočtu obce dle rozpočtového určení daní. U obce Dolní Němčí je dluhová služba nulová, jelikož obec ve sledovaném období nevydala dluhopisy ani nepřijala úvěr, ze kterého by musela platit úroky. U obce Nivnice se dluhová služba pohybuje průměrně kolem 6,28 mil. Kč a u obce Vlčnov v průměru kolem 3,37 mil. Kč.

Tabulka 26 Celkové příjmy vybraných obcí v tis. Kč

Obec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	104 531	78 709	113 659	90 251
Dolní Němčí	59 491	73 038	85 223	75 296
Vlčnov	58 307	72 710	76 435	80 513

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

Tabulka 27 Dluhová služba v tis. Kč

Obec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	6 223	6 118	6 536	6 232
Dolní Němčí	0	0	0	0
Vlčnov	3 413	3 385	3 358	3 330

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

Ukazatel dluhové služby vyjadřuje procentní míru krytí dluhu obce jejími celkovými příjmy za uplynulý kalendářní rok, která by neměla dle Ministerstva financí překročit hranici 30 %. Pokud by obec vykazovala krátkodobě vysokou hodnotu dluhové služby, nemusí to znamenat, že daná obec špatně hospodáří. Je důležité zhodnotit, zda nová investice směřuje ke zlepšení vybavenosti obce a rozšíření obecního majetku. Pro posouzení hospodaření obce tedy není tento ukazatel vždy tím rozhodujícím a každá obec by měla spíše posuzovat účelnost zadlužení obce a rovněž zhodnocení obecního majetku.

Z tabulky č. 28 je zřejmé, že obec Nivnice a obec Vlčnov ani v jednom roce hodnotu 30 % nepřekročila, což je velmi pozitivní. Obec Dolní Němčí má hodnotu ukazatele dluhové služby 0 %, jelikož její dluhová služba v korunách během analyzovaných let byla nulová. Podle Ministerstva financí by měl tento ukazatel být co nejnižší. U obce Nivnice byla zaznamenána nejvyšší hodnota v roce 2021, a to 7,77 %. V dalším roce se již hodnota snížila a dosáhla svého minima, tj. 5,75 %. Tento pokles byl zapříčiněn vyššími příjmy při stejném množství uhrazených splátek dluhopisů a zaplacených úroků. Obec Vlčnov vykazovala nejvyšší hodnotu ukazatele dluhové služby v roce 2020, a to 5,85 % a v roce 2023 již tato hodnota klesla na 4,14 %. Znamená to tedy, že obec Dolní Němčí není dle ukazatele dluhové

služby zadlužena vůbec a u obce Vlčnov dochází k postupnému snižování zadlužení. Nivnice měla během sledovaných let kolísavý charakter ukazatele dluhové služby, jelikož i celkové příjmy obce měly proměnlivý trend.

Tabulka 28 Ukazatel dluhové služby v %

Obec	Vzorec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	Dluhová služba/dluhová základna	5,95	7,77	5,75	6,91
Dolní Němčí		0	0	0	0
Vlčnov		5,85	4,66	4,39	4,14

Zdroj: Monitor, 2024; vlastní zpracování

5.4.6 Ostatní vybrané ukazatele

- **Pravidlo rozpočtové odpovědnosti**

Pravidlo rozpočtové odpovědnosti patří mezi ukazatele SIMU, stejně jako předchozí ukazatel dluhové služby. Toto pravidlo stanovuje, že pokud zadlužení obce přesáhne 60 % průměrného příjmu za poslední čtyři rozpočtové roky, musí obec splatit alespoň 5 % závazků z této překročené částky. Pomocí tohoto pravidla se zjišťuje, zda bude obec v budoucnu bez jakýkoliv finančních problémů schopna svými vlastními finančními prostředky splácet své dluhy. Data v tabulce č. 29 ukazují, jak se vyvíjel průměr příjmů během posledních 4 let v jednotlivých obcích. Během sledovaných let průměr příjmů roste, a to v každé obci. Nejvyšších příjmů dosahuje obec Nivnice, která se v roce 2022 a 2023 dostala přes hodnotu 90 mil. Kč. U obce Dolní Němčí a Vlčnov se průměr rozpočtových příjmů během sledovaného období vyvíjí téměř stejným tempem.

Tabulka 29 Průměr příjmů za poslední 4 roky v tis. Kč

Obec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	83 958	89 814	98 816	96 788
Dolní Němčí	57 446	63 727	70 802	73 262
Vlčnov	54 035	60 595	65 393	71 991

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

Tabulka č. 30 vyjadřuje zadluženost jednotlivých obcí. Jak již bylo uvedeno výše, obec Dolní Němčí nebyla během sledovaného období zadlužena vůbec, jelikož si s úvěrovými institucemi nesjednala žádnou smlouvu. Obec Nivnice vykazovala v roce 2020 dlouhodobý úvěr ve výši 18 mil. Kč, který však během následujících 2 let splatila a v roce 2023 byla její zadluženost nulová. Nivnice přijala tento úvěr od Komerční banky, a.s. v roce 2018 ve výši 30 mil. Kč a jeho účelem bylo financovat investiční akce obce. Obec Vlčnov si v roce 2017

sjednala s Českou spořitelnou, a.s. dlouhodobý úvěr ve výši téměř 30 mil. Kč na rekonstrukci koupaliště, která byla v roce 2018 zdárně dokončena. V roce 2023 tak obci zbývá z tohoto závazku splatit 8,56 mil. Kč (Monitor, 2024).

Tabulka 30 Zadluženost v tis. Kč

Obec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	18 000	12 000	6 000	0
Dolní Němčí	0	0	0	0
Vlčnov	18 294	15 051	11 807	8 563

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

Rozpočtová odpovědnost u vybraných obcí nepřekročila hranici 60 %. U obce Dolní Němčí je ve všech letech nulová, stejně tak i u obce Nivnice v roce 2023. Rozpočtová odpovědnost se u obce Nivnice snižuje, v roce 2020 dosáhl poměr průměrných příjmů vůči celkové zadluženosti 21,44 % a v roce 2022 byla hodnota pouze 6,07 %. Obec Vlčnov měla ze všech obcí nejvyšší rozpočtovou odpovědnost, a to v roce 2020, kdy dosáhla 33,86 %. Jelikož se zadluženost obce Vlčnov během sledovaného období snižuje, i hodnota rozpočtové odpovědnosti je čím dál nižší.

Tabulka 31 Pravidlo rozpočtové odpovědnosti v %

Obec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	21,44	13,36	6,07	0
Dolní Němčí	0	0	0	0
Vlčnov	33,86	24,84	18,06	11,89

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

- **Běžné výdaje na obyvatele**

Běžné výdaje na obyvatele jsou od roku 2022 novým ukazatelem v soustavě informujících a monitorujících ukazatelů. Pomocí tohoto ukazatele je možno zjistit, jakou výši běžných výdajů vynakládá v daném roce municipální jednotka v přepočtu na 1 obyvatele. Tento ukazatel je pro danou obec vhodný pro porovnání s jinými obcemi, které mají podobný počet obyvatel. Obec Nivnice má ze všech srovnávaných obcí nejvyšší průměrnou hodnotu běžných výdajů na 1 obyvatele, tj. 15 351 Kč. Ve sledovaném období mají tyto výdaje u obce Nivnice kolísavý trend. V roce 2021 činila hodnota běžných výdajů na jednoho obyvatele 13 360 Kč a rok později se již hodnota vyšplhala na 17 216 Kč. Důsledkem tohoto růstu bylo meziroční zvýšení běžných výdajů o 28 %. Běžné výdaje na obyvatele obce Dolní Němčí činí v průměru 12 977 Kč a u obce Vlčnov průměrně dosahují 12 082 Kč.

Tabulka 32 Běžné výdaje na obyvatele v Kč

Obec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	15 955	13 360	17 216	14 873
Dolní Němčí	12 819	10 663	13 395	14 931
Vlčnov	10 551	11 293	14 405	12 077

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

- **Kapitálové výdaje na obyvatele**

Jelikož je obec Nivnice obcí, která poměrně hodně investuje do svého rozvoje, v rámci analýzy jsou vyhodnoceny i kapitálové výdaje na 1 obyvatele. Kapitálové výdaje byly vypočítány průměrně za roky 2020–2023 a jejich hodnota byla přepočítána podle průměrného počtu obyvatel v daných obcích. Nejnižší hodnotu průměrných kapitálových výdajů na obyvatele měla obec Vlčnov, a to 8 816 Kč. Obec Nivnice měla průměrnou výši kapitálových výdajů 12 590 Kč a nejvyšší průměrné kapitálové výdaje měla obec Dolní Němčí, a to 13 473 Kč.

Tabulka 33 Průměrné kapitálové výdaje na obyvatele v Kč

Obec	Vzorec	2020–2023
Nivnice	Průměrné kapitálové výdaje/ průměrný počet obyvatel	12 590
Dolní Němčí		13 473
Vlčnov		8 816

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

- **Ukazatel investiční aktivity**

Ukazatel investiční aktivity vyjadřuje poměr investičních (kapitálových) výdajů vůči celkovým výdajům obce. Prostřednictvím ukazatele investiční aktivity lze zjistit, zda municipální jednotka dostatečně investuje do rozvoje obce a obecního majetku vzhledem k velikosti celkových rozpočtových výdajů. Tento ukazatel by měl podle Ministerstva financí dosahovat minimálně 20 %. Všechny tři obce se ve sledovaném období dostaly nad doporučenou hranici a lze říci, že poměrně hodně investovaly do svého rozvoje. U obce Vlčnov vidíme, že nejméně investovala v roce 2020, kdy se její investiční aktivity pohybovala kolem 29 %. Nejvyšší podíl kapitálových výdajů na celkových výdajích měla obec Dolní Němčí v roce 2021, kdy její investiční aktivity činila 61 %. U obce Nivnice vykazuje investiční aktivity kolísavý trend, ale i přesto se vždy pohybovala nad hodnotou, kterou by dle MF ČR měla dosahovat.

Tabulka 34 Ukazatel investiční aktivity v %

Obec	Vzorec	2020	2021	2022	2023
Nivnice	Kapitálové výdaje/(kapitálové + běžné výdaje)	46,73	54,44	44,72	30,46
Dolní Němčí		38,68	61,10	49,74	51,59
Vlčnov		28,89	47,48	40,69	47,57

Zdroj: Monitor, 2024; Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

- **Provozní saldo obce Nivnice**

Provozní saldo podává informaci o tom, jak je obec schopna pokrýt běžné výdaje svými běžnými příjmy. Tento ukazatel byl do soustavy monitorujících ukazatelů přidán v roce 2022 a vyjadřuje schopnost municipální jednotky generovat přebytek běžného rozpočtu. Do běžných příjmů jsou zahrnuty daňové příjmy, nedaňové příjmy a neinvestiční přijaté transfery. Z tabulky č. 35 vyplývá, že obec Nivnice měla ve všech sledovaných letech kladný provozní přebytek. Obec byla v tomto období schopna pokrýt svými běžnými příjmy své běžné výdaje. V roce 2023 dosáhla obec nejvyššího provozního přebytku ve výši téměř 36 mil. Kč. I přesto, že v roce 2022 dosáhly běžné výdaje obce svého maxima, daňové příjmy, nedaňové příjmy a neinvestiční přijaté transfery byly schopny tuto položku zcela pokrýt a obec vytvořila kladné saldo ve výši 28,2 mil. Kč. Ministerstvo financí doporučuje, aby byla hodnota provozního salda vždy kladná a v čase by jeho hodnota neměla klesat.

Tabulka 35 Provozní saldo obce Nivnice mezi lety 2020–2023

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Běžné příjmy	64 806	68 710	85 780	85 907
Běžné výdaje	53 195	44 808	57 539	50 032
Provozní saldo	11 611	23 902	28 241	35 875

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice; vlastní zpracování

- **Udržitelná reprodukce majetku obce Nivnice**

Udržitelná reprodukce majetku je ukazatelem, který vyjadřuje podíl kapitálových výdajů vůči odpisům dlouhodobého majetku. Tento ukazatel vychází z toho, že v rozpočtu obce musí být vymezeny finanční prostředky minimálně na údržbu majetku a na dosažení investičních záměrů. Ukazatel udržitelné reprodukce majetku byl vybrán proto, že je pro danou obec stěžejní. Výsledná hodnota by měla být vždy nad hranicí 1, aby obec mohla říci, že veškeré kapitálové výdaje byly spotřebovány na obnovu majetku. U obce Nivnice se tento cíl podařil splnit ve všech sledovaných letech, z čehož lze odvodit, že obec investovala nad rámec výdajů, které byly nutné k údržbě a reprodukci majetku. Nejvyšších hodnot dosáhla

obec v roce 2020 a 2021, jelikož v těchto letech nakoupila pozemky pro výstavbu inženýrských sítí.

Tabulka 36 Udržitelná reprodukce majetku obce Nivnice mezi lety 2020–2023

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Kapitálové výdaje	46 656	53 542	46 541	21 916
Odpisy DM	8 780	9 160	12 620	13 214
Udržitelná reprodukce majetku	5,31	5,85	3,69	1,66

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

5.5 Zhodnocení finanční analýzy

Cílem finanční analýzy obce Nivnice bylo zhodnotit její dosavadní vývoj a odhalení pozitivních i negativních faktorů, které hospodaření obce ovlivnily. Analýza majetkové a finanční struktury, analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření byla provedena za období 2020 až 2022. Rozpočtové příjmy a výdaje a poměrové ukazatele byly podrobeny analýze i v roce 2023, jelikož data potřebná pro výpočet byla získána od obce.

Celková aktiva obce Nivnice jsou tvořena z více než 90 % ze stálých aktiv, a to hlavně z dlouhodobého hmotného majetku. Tato položka vykazuje během sledovaného období rostoucí trend a jsou v ní zastoupeny hlavně stavby a obecní pozemky. Lze tedy říci, že obec Nivnice každým rokem pravidelně investuje do rozvoje svého majetku. Díky analýze finanční struktury bylo zjištěno, že obec pro své financování využívá hlavně vlastní kapitál. V roce 2022 měla obec podíl cizích zdrojů na celkových pasivech pouze ze 2 % a zbytečně se tak nezadlužovala.

Obec Nivnice nevykonávala během sledovaného období vedlejší hospodářskou činnost, a proto byly u výkazu zisku a ztráty analyzovány výsledky pouze za výkon činnosti hlavní. Z více než 80 % se na celkových nákladech podílely náklady z činnosti, mezi které patří například náklady na udržování, mzdové náklady či náklady na spotřebu materiálu a energie. Nejvyšších nákladů dosáhla obec v roce 2022, kdy se jejich částka vyšplhala až na 64 mil. Kč. Naopak výnosy obce měly v průběhu sledovaného období kolísavý trend, nejvyšší hodnoty (96,8 mil. Kč) dosáhly v roce 2020. Nejvíce objemnou položkou ve výnosech byly v každém roce výnosy ze sdílených daní a poplatků, kde hlavní nárůst nastal u výnosů z DPH a u daně z příjmů právnických osob. I přesto, že hodnota výsledku hospodaření v čase klesala, vykazovala tato položka ve všech letech kladné hodnoty.

V další části finanční analýzy bylo zjištěno, že obec hospodařila dle analýzy příjmů a výdajů s kladným saldem v roce 2020, 2022 a 2023. V roce 2021 obec vytvořila záporné saldo rozpočtu ve výši 19,6 mil. Kč, což bylo způsobeno výstavbou inženýrských sítí v nové průmyslové zóně a také vynaložením finančních prostředků na dokončení lokality pro bydlení. Z prodeje pozemků obec získala v roce 2020 poměrně vysoké kapitálové příjmy, které se na celkových příjmech podílely až ze 30 %. U výdajů obce byl během sledovaných let zaznamenán kolísavý charakter. I přesto, že v obci téměř v každém roce převažovaly běžné výdaje nad kapitálovými, obec Nivnice se během posledních let snaží o zvelebování obce a její rozvoj.

Poslední část finanční analýzy byla věnována analýze poměrových ukazatelů a vybraných ukazatelů ze soustavy informativních a monitorujících ukazatelů (SIMU). Pro vyšší vypovídací schopnost analýzy a vhodné nastavení ukazatelů výkonnosti v návrhové části byly výsledky porovnány se dvěma okolními obcemi, a to s Dolním Němčím a Vlčnovem. Pro analýzu byly vybrány ukazatele, které jsou pro zhodnocení finanční situace obce stěžejní. Prvním ukazatelem byla likvidita, která se zaměřila na schopnost municipální jednotky hradit své krátkodobé závazky. Jak u běžné, tak u okamžité likvidity bylo zjištěno, že obec Nivnice dosahuje vyšších hodnot, než jsou hodnoty doporučené, a je tak schopna dostát svých závazků. U ukazatelů zadluženosti bylo zjištěno, že obce ke svému financování využívají spíše vlastní kapitál, než cizí a zbytečně se nezadlužují. Obec Nivnice si vzala dlouhodobý úvěr pouze v roce 2018, aby s jeho pomocí mohla financovat investiční akce obce. Dalším ukazatelem, který vyjadřuje míru soběstačnosti obce, je autarkie. Pomocí tohoto ukazatele bylo zjištěno, že u obce Nivnice výnosy přesahují hodnotu nákladů v každém roce a obec je tak velmi soběstačná. Prostřednictvím ukazatele financování a dluhové služby bylo zjištěno, že obec využívá pro svůj rozvoj spíše vlastní kapitál a úvěry od bankovních institucí si sjednává pouze výjimečně. Z ukazatelů SIMU byly vypočítány například běžné výdaje na obyvatele, kde obec Nivnice dosáhla nejvyšších hodnot ze všech srovnávaných obcí. Dalšími ukazateli bylo pravidlo rozpočtové odpovědnosti, ukazatel investiční aktivity nebo provozní saldo obce.

6 NÁVRH SYSTÉMU PRO ZLEPŠENÍ HOSPODAŘENÍ OBCE NIVNICE

Podle programu rozvoje obce, který byl sestaven pro období 2022–2025, je vizí obce stát se klidnou a stabilní obcí, která bude svým občanům nabízet kvalitní zázemí a také bude poskytovat širokou nabídku pracovních příležitostí. Mezi programové cíle patří zkvalitnění infrastruktury, rozvoj zázemí pro bydlení, rozvoj kulturních a jiných volnočasových aktivit a v neposlední řadě péče o veřejné prostranství a obecní majetek. Součástí programu rozvoje obce bylo i dotazníkové šetření, které se zaměřilo především na otázky týkající se budoucího vývoje obce. Občanům se v obci Nivnice žije dle dotazovaných respondentů velmi dobře a nejvíce se jim na obci líbí klidný život, blízkost přírody a vzhled obce. Co se občanům naopak v obci nelíbí, jsou špatné vztahy mezi lidmi, nezájem lidí o obecní dění a někteří respondenti uvedli nedostatek pracovních příležitostí (Program rozvoje obce Nivnice, 2022).

Obec Nivnice je obcí, která v posledních letech značně investuje do rozvoje svého území. V současné době probíhá rekonstrukce ulice Čupy, na niž byla získána dotace. Dále má obec v plánu rekonstruovat ulici Sadová spolu s opravou parkoviště u místního hřbitova, vybudovat nové sociální zařízení v areálu kempu Nivnické Riviéry a v roce 2024 by ještě chtěla provést výstavbu kreativního centra a knihovny spolu s pódium, kde se během roku konají různé kulturní akce. Na rok 2025 obec plánuje jednu z dosud největších investic v historii obce, a to výstavbu nové sportovní haly. Tento investiční záměr by obec chtěla financovat s pomocí dotace, jejíž získání není podle vyjádření vedení obce příliš reálné, a obec proto očekává, že si bude muset vzít úvěr. Podle slov starosty obce (osobní rozhovor, dne 8. 3. 2024) bude nová sportovní hala limitována 100 mil. Kč a její výstavba bude probíhat metodikou Design & Build.

Aby mohla obec plánovat, v kterém roce jaká investiční akce proběhne, sestavuje každoročně rozpočet. Pro rok 2024 byly schváleny příjmy v celkové výši 84,22 mil. Kč a výdaje 68,74 mil. Kč (Nivnice, 2024). Pro obec je tak velmi pozitivní, že i přes veškeré opravy, které má pro letošní rok naplánovány, má saldo rozpočtu příjmů a výdajů schváleno jako kladné.

Obec Nivnice v současné době nevyužívá žádný nástroj pro měření a řízení finanční výkonnosti. Starosta obce v rozhovoru (osobní rozhovor, dne 8. 3. 2024) uvádí, že pokročilé nástroje, jakými jsou například benchmarking nebo balanced scorecard, jsou více využitelné v podnikatelském prostředí a pro obec v jejich využití nevidí příliš velký smysl. Uznal však,

že pokud starosta obce nevidí hodně dopředu nebo nemá manažerské zkušenosti, mnohým obcím by takový nástroj pomohl. Pokud by obec Nivnice zvažovala, že by nějaký z pokročilejších nástrojů začala využívat, zaměřila by se na majetek a finance.

6.1 Pokročilé nástroje pro měření a řízení výkonnosti

Jelikož neustále dochází k modernizaci a zefektivňování veřejné správy, nejen organizace v soukromé sféře, ale i obce mohou pro měření a řízení své výkonnosti využívat několik nástrojů.

- **Balanced Scorecard** je komplexní metoda pro hodnocení výkonnosti organizace. Tato metoda se využívá spíše u organizací v soukromém sektoru, ale jakmile projde určitými úpravami, je možné ji uplatnit i ve veřejném sektoru. Správné nastavení všech oblastí umožňuje, aby vybraná organizace měla při svém řízení vyváženou strategii a mohla do budoucna nalézt rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli.
- **Benchmarking** je proces, který srovnává finanční i nefinanční ukazatele organizace s výsledky organizace podobné, s cílem nalézt osvědčené postupy, které by následně měly být zavedeny do praxe. Snahou benchmarkingu je zjistit slabá místa v řízení výkonnosti, aby se na ně organizace mohla zaměřit, a aby došlo ke zlepšení výkonnosti celé organizace.
- **Common Assessment Framework (CAF)** vychází z modelu řízení kvality a slouží pro sebehodnocení organizace ve veřejném sektoru. Účelem tohoto nástroje je posouzení stavu výkonnosti a stanovení následných opatření ke zlepšení. CAF je bezplatný, veřejně dostupný a využitelný ve všech oblastech veřejného sektoru. Hlavním cílem této metody je poskytnutí kvalitnějších služeb pro občany.
- **Key performance indicators (KPI)** hodnotí organizaci dle aspektů, které jsou pro konkrétní organizaci nejdůležitější. Každá organizace si volí KPI podle toho, co je pro její současný a budoucí úspěch klíčové. Pokud budou tyto ukazatele pravidelně sledovány, organizace by měla vždy přijmout opatření, díky kterému dojde ke zvýšení výkonnosti napříč celou organizací.

Pro účely vypracování této diplomové práce byla vybrána metoda měření a řízení výkonnosti pomocí KPI, která se mimo jiné bude opírat i o výsledky benchmarkingu. Vedení obce nechce žádný z pokročilejších nástrojů pro měření a řízení výkonnosti zavádět. Vzhledem

k tomu, že obec v současné době nevyužívá žádný nástroj pro měření výkonnosti, ale zároveň chce zlepšit své finanční řízení, v souladu s tímto záměrem a souhlasem vedení obce jsou navrženy ukazatele KPI, které se pro obec jeví jako dostačující. Ukazatele KPI budou vzhledem k investiční aktivitě obce zaměřeny především na finanční výkonnost obce a na hospodaření obce s majetkem. Zavedením klíčových ukazatelů do finančního řízení obce by se mohla zvýšit její finanční stabilita a obci by tento systém umožnil reagovat na případná rizika, kterým by do budoucna mohla předejít. Záměrem zavedení KPI do finančního řízení obce tedy není okamžitá změna finanční stránky obce, ale zajištění dlouhodobé finanční stability. Díky ukazatelům KPI se obec může ve sledovaných oblastech zlepšit, případně dosáhnout příznivějších výsledků.

6.2 Návrh klíčových ukazatelů v obci Nivnice

Podkladem pro stanovení klíčových ukazatelů výkonnosti obce je finanční analýza, ve které bylo zjištěno finanční hospodaření obce Nivnice za sledované období. Ve finanční analýze byly zahrnuty mimo tradiční ukazatele i ukazatele, které slouží dle literární rešerše výhradně pro potřebu municipální jednotky. Pro výběr vhodných klíčových ukazatelů jsou rovněž zváženy cíle obce, které jsou zahrnuty v programu rozvoje obce a které se obec snaží dlouhodobě dodržovat a plnit.

Pro obec Nivnici navrhuji na základě cílů obce, zpracované socioekonomické a finanční analýzy 9 klíčových ukazatelů, které by bylo vhodné pravidelně sledovat a vyhodnocovat. V následující části práce jsou jednotlivé KPI vyjmenovány a jsou uvedeny důvody, proč by obec měla dané ukazatele monitorovat. Doporučené hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou stanoveny na základě výsledků z finanční analýzy a jejich případná úprava je provedena dle požadavků vedení obce.

6.2.1 Pravidlo rozpočtové odpovědnosti

Pravidlo rozpočtové odpovědnosti patří mezi tři monitorující ukazatele, které u všech municipálních jednotek sleduje Ministerstvo financí. Tento ukazatel stanovuje poměr dluhu obce k průměru jejich příjmů za předchozí 4 roky a je vyjádřen v %. Obec si jej může sama spočítat prostřednictvím kalkulačky, kterou Ministerstvo financí umístilo v aplikaci Monitor v sekci „Rozpočtová odpovědnost“. Díky této kalkulačce si obec může zkontrolovat aktuální stav plnění dluhového pravidla a rovněž lze zjistit výši případné minimální splátky dluhu.

Kalkulačka dokonce nabízí funkci, která dokáže zjistit budoucí stav ukazatelů po zadání libovolných hodnot.

Obec Nivnice se ve sledovaném období k hodnotě 60 % nepřiblížila. Nejvyšší poměr dluhu k průměrným příjmům měla v roce 2020, kdy se hodnota vyšplhala přes 21 %. V dalších letech již rozpočtová odpovědnost v obci klesá, což je velmi pozitivní. I přesto by však měla obec tento ukazatel sledovat v rámci udržení finančního zdraví. Pokud by v budoucnu u obce došlo k překročení 60 %, obec by v následujícím roce musela snížit své zadlužení alespoň o 5 % z rozdílu mezi aktuální výší dluhu a 60 % průměrného příjmu. V případě, že by se tak nestalo, došlo by u obce k pozastavení podílu na výnosu daní, což by pro obec znamenalo značné snížení celkových příjmů. U Nivnice tvořily daňové příjmy v roce 2023 až 81 % celkových příjmů a obec by se tak snadno dostala do finančních problémů.

Pokud bude obec tento ukazatel sledovat, může odhalit postupné zvyšování ukazatele rozpočtové odpovědnosti a učinit tak okamžitá opatření pro eliminaci rizika platební neschopnosti obce. Obec tedy může včas zastavit další zadlužování a přemýšlet, z jakých jiných zdrojů než z cizích financovat své záměry. Je tedy velmi důležité, aby byl tento ukazatel obcí pravidelně sledován, osobně bych doporučovala jednou za rok. Odpovědnou osobou, která bude mít na starost sledování ukazatele rozpočtové odpovědnosti, by mohl být předseda finančního výboru.

Tabulka 37 KPI – Pravidlo rozpočtové odpovědnosti v %

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Průměr příjmů za poslední 4 roky	83 958	89 814	98 816	96 788
Zadluženost	18 000	12 000	6 000	0
Pravidlo rozpočtové odpovědnosti	21,44	13,36	6,07	0

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

6.2.2 Běžná likvidita

Běžná likvidita patří stejně jako pravidlo rozpočtové odpovědnosti ke třem monitorujícím ukazatelům a dokresluje tak hospodaření obce. Běžná likvidita vyjadřuje schopnost organizace splatit prostřednictvím oběžných aktiv své krátkodobé závazky. Hodnoty běžné likvidity u municipálních jednotek by neměly klesnout pod hranici 1, jelikož výsledek by mohl znamenat riziko neschopnosti dostát svých krátkodobých závazků. Pro organizace v soukromém sektoru se uvádí jako optimální rozmezí mezi 1,5–2,5, což však pro obce není úplně vhodné. U obce Nivnice nedošlo ve sledovaném období k poklesu běžné likvidity pod spodní hranici 1 a obec tak dosahovala velmi dobrých výsledků. I přesto by však obec měla

tento ukazatel sledovat, jelikož je vývoj likvidity sledován Ministerstvem financí. Obci doporučuji, aby ukazatel běžné likvidity sledoval předseda finančního výboru, a to dvakrát ročně. V případě, že se hodnota tohoto ukazatele bude snižovat ke spodní hranici, obec by měla upozornět a provést změny k eliminaci rizika neschopnosti splácet své závazky. Obec by si v tomto případě měla zajistit co nejvíce likvidních prostředků, tj. finančních prostředků na běžném účtu ÚSC nebo v pokladně. Další možností, jak by obec mohla zvýšit svá oběžná aktiva, je zkrácení doby splatnosti pohledávek, čímž by získala finanční prostředky dříve a mohla by tak uhradit své krátkodobé závazky.

Díky benchmarkingu bylo zjištěno, že obec Vlčnov měla běžnou likviditu v roce 2020 vyšší než 10, což by v případě dlouhodobého trvání značilo o neefektivním využívání finančních prostředků. Jelikož obec Nivnici čeká v roce 2025 stavba nové sportovní haly, dá se předpokládat, že bude mít běžnou likviditu taktéž vyšší. Obec si pravděpodobně požádá o úvěr a v důsledku navýšení finančních prostředků na běžném účtu se běžná likvidita určitě zvýší. Pokud by obec dlouhodobě dosahovala vysoké běžné likvidity (například nad hodnotou 5), měla by zvážit možnosti, jak své volné finanční prostředky zhodnotit. Jednou z možností jsou termínované vklady, které obci garantují jistý výnos z vložených prostředků. Do výpočtu oběžných aktiv a krátkodobých závazků jsou zahrnuta data obce a jí zřizované příspěvkové organizace.

Tabulka 38 KPI – Ukazatel běžné likvidity

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Oběžná aktiva netto (obec + PO)	44 585	19 268	23 940	41 314
Krátkodobé cizí zdroje (obec + PO)	11 321	7 791	9 430	11 613
Běžná likvidita	3,94	2,47	2,54	3,56

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

6.2.3 Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech

Ukazatel poměru cizích zdrojů na celkových aktivech by u municipálních jednotek neměl podle doporučení Ministerstva financí přesáhnout hodnotu 25 %. V případě, že obec překročí tuto hodnotu zadlužení, znamená to pro ni pravděpodobně zvýšené riziko možného nesplacení svých dluhů. Jestliže obec nebude mít žádné úspory z minulých let, prvním krokem pro zastavení růstu zadlužení je zamezit využívání dalších úvěrových krátkodobých a dlouhodobých peněžních prostředků. Obec se nebude zatěžovat dalšími úvěry a bude se plně soustředit na splacení stávajících závazků.

Ve sledovaném období se podíl cizích zdrojů na celkových aktivech v obci Nivnice nepřiblížil hodnotě 25 %, což svědčí o tom, že k financování aktiv využívá cizí zdroje jen v malé míře. Nejvyšší hodnoty dosáhla obec Nivnice v roce 2020, a to 7,4 %. Obci tak v současné době nehrozí žádné riziko z pohledu krátkodobé ani dlouhodobé finanční stability. Během sledovaných let měl tento ukazatel klesající trend a obci se tak v tomto směru daří výborně.

Obci doporučuji se nadále držet tohoto trendu a dosahovat co nejnižšího podílu cizích zdrojů na celkových aktivech, s maximální hranicí 20 %. Důvod, proč sledovat tento ukazatel je ten, že pomocí něj obec může monitorovat vývoj míry zadlužení svého majetku a na základě toho provádět kroky vedoucí ke zlepšení finanční stability. Podle výše zadlužení se totiž obec rozhodne, zda si v dané chvíli může dovolit vzít úvěr nebo raději zvolí variantu financování z vlastních prostředků či s pomocí dotace. Další důvod pro jeho sledování je ten, že ukazatel podílu cizích zdrojů na celkových aktivech patří mezi tři monitorující ukazatele SIMU a je sledován Ministerstvem financí v rámci monitoringu hospodaření územně samosprávných celků. U tohoto ukazatele bych vzhledem k jeho dosavadnímu vývoji doporučila monitorovat jej alespoň jednou za šest měsíců a na starost by tuto činnost mohl mít opět předseda finančního výboru.

Tabulka 39 KPI – Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Cizí zdroje (obec + PO)	31 837	21 549	16 490	14 039
Aktiva netto (obec + PO)	430 352	452 209	493 051	514 010
Podíl cizích zdrojů na aktivech (%)	7,40	4,77	3,34	2,73

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

6.2.4 Ukazatel výnosově-nákladové autarkie

Ukazatel autarkie vyjadřuje procentuální míru, v níž je obec schopna pokrýt svými dosaženými výnosy z hlavní činnosti celkové náklady z hlavní činnosti. Pokud hodnota přesáhne 100 %, výnosy obce pokrývají veškeré náklady a obec je soběstačná. V tabulce č. 40 lze vidět, že obec dosáhla ve všech letech požadované míry autarkie. V roce 2020 tento ukazatel dosáhl více než 160 %, v roce 2021 dokonce 176 %, což už nemusí být z hlediska finančního hospodaření dlouhodobě efektivní. Jelikož obec v roce 2022 uskutečnila velké investiční akce, hodnota autarkie se ve srovnání s předchozími lety snížila. V případě, že by obec měla hodnotu autarkie dlouhodobě vysokou, měla by zvážit, zda by získané neinvestiční dotační prostředky nemohla využít jiným způsobem. Jelikož během

sledovaného období došlo k poklesu hodnoty autarkie, doporučuji sledovat její hodnotu jednou ročně, a to po skončení rozpočtového období, kdy už bude obec schopna posoudit svou soběstačnost. Je důležité ukazatel autarkie sledovat, aby bylo zcela zajištěno finanční zdraví obce. Doporučuji obci, aby hodnota autarkie vždy přesahovala 100 %. V případě, že by ukazatel klesl pod doporučenou hranici, obec by se měla zaměřit na úsporu veškerých svých nákladů. Jednou z možností, jak uspořit na nákladech, je realizace solárních elektráren na objekty obce, kterou obec plánuje na rok 2024.

Tabulka 40 KPI – Ukazatel výnosově-nákladové autarkie

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Výnosy	96 813	75 671	84 782	86 998
Náklady	60 357	43 062	64 673	63 465
Výnosově-nákladová autarkie	160,40	175,73	131,09	137,08

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

6.2.5 Ukazatel dluhové služby

Ukazatel dluhové služby je jedním z ukazatelů, které poskytovatelé prostředků ze státního rozpočtu a státních fondů zvažují při žádosti ÚSC o dotaci, o návratnou finanční pomoc nebo o půjčku. Poskytovatelé toto kritérium uplatní, jakmile se budou rozhodovat o poskytnutí účelové dotace nebo půjčky na nově připravované akce, a proto je pro obec velmi důležité, aby tento ukazatel sledovala. Dluhová služba poměřuje úroky, splátky jistin a dluhopisů vůči celkovým příjmům obce.

Ukazatel dluhové služby nepřesáhl u obce Nivnice 30 %, což je důkaz toho, že se zbytečně nezadlužuje. Z finanční analýzy vyplývá, že ze všech 3 analyzovaných obcí dosáhl u Nivnice tento ukazatel nejvyšší hodnoty, a proto by obec tento ukazatel zadluženosti neměla opomíjet. Stejně jako podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům by se i dluhová služba měla monitorovat alespoň jednou za 6 měsíců a doporučila bych, aby hodnota vzhledem k dosaženým výsledkům nepřesáhla 20 %. Sledování dluhové služby bych svěřila do kompetence předsedovi finančního výboru, který by v případě přiblížení se horní mezi informoval vedení obce o zvýšené zadluženosti a vedení by na základě toho udělalo první kroky pro snížení zadlužení, případně pro zvýšení obecních příjmů.

Tabulka 41 KPI – Ukazatel dluhové služby

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Celkové příjmy	104 531	78 709	113 659	90 251
Úroky	223	118	536	232
Splátky jistin a dluhopisů	6 000	6 000	6 000	6 000
Dluhová služba	6 223	6 118	6 536	6 232
Ukazatel dluhové služby (%)	5,95	7,77	5,75	6,91

Zdroj: Monitor, 2024; vlastní zpracování

6.2.6 Běžné výdaje na obyvatele

Pomocí ukazatele může obec zjistit, jaká výše běžných výdajů připadá v přepočtu na 1 obyvatele za daný rozpočtový rok. Tento ukazatel je vhodný pro srovnání mezi obcemi i mezi lety. Díky metodě benchmarkingu bylo zjištěno, že Nivnice měla ve sledovaných letech nejvyšší hodnotu běžných výdajů na obyvatele ze všech analyzovaných obcí. Jako jediná obec měla průměrnou výši běžných výdajů na obyvatele vyšší než 15 tis. Kč. Ve sledovaném období byl vývoj běžných výdajů na obyvatele kolísavý a odvíjel se od trendu celkových běžných výdajů obce. Optimální výši tohoto ukazatele však nelze na základě této zjednodušené analýzy určit, jelikož neznáme přesnou strukturu výdajů srovnávaných obcí. Nelze tedy jasně říci, že vyšší hodnota běžných výdajů vypovídá o špatném hospodaření obce. Obec Nivnice v posledních letech velmi investuje do rozvoje svého území, má dostatek finančních prostředků a využívá je pro zvelebování obce. Pokud by si obec nechala zpracovat kompletní benchmarkingovou analýzu, mohla by se od ostatních obcí dozvědět více potřebných informací a ukazatel běžných výdajů na obyvatele by měl vyšší vypovídací hodnotu. Doporučuji, aby odpovědná osoba tento ukazatel vyhodnotila vždy po skončení rozpočtového roku a srovnala jej s předešlými roky, případně využila již zmiňovanou metodu benchmarkingu pro srovnání mezi obcemi.

Tabulka 42 KPI – Běžné výdaje na obyvatele

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Běžné výdaje	53 195	44 808	57 539	50 032
Počet obyvatel	3 334	3 354	3 342	3 364
Běžné výdaje na obyvatele	15 955	13 360	17 216	14 873

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

6.2.7 Provozní saldo

Pomocí provozního salda lze zjistit, jakou má obec schopnost generovat přebytek běžného rozpočtu. Výše provozního salda by měla být vždy kladná a neměla by klesat v čase. Obci Nivnice se ve všech sledovaných letech podařilo vygenerovat kladné provozní saldo. Obec využila tyto finanční prostředky na tvorbu úspor a část využila k úhradám investičních výdajů z vlastních zdrojů obce.

Po odsouhlasení starostou obce bylo stanoveno, že by provozní saldo mělo činit alespoň 20 % z běžných příjmů, což obec Nivnice mezi lety 2021–2023 splnila. Běžné příjmy obce meziročně rostou, což je způsobeno zejména růstem daňových příjmů. Pokud by běžné výdaje obce měly rychlejší růst než běžné příjmy, nebylo by to dlouhodobě udržitelné. Předseda finančního výboru by měl provozní saldo sledovat alespoň dvakrát ročně, aby obec případně mohla své běžné výdaje snížit. To může učinit například tím, že do nákupu majetku nebude investovat letos, ale až třeba příští rok. I přesto, že investice do majetku je jednou z nejdůležitějších činností obce, musí před vynaložením finančních prostředků důkladně zvážit, zda obci tato investice přinese kromě nákladů i určitou výši příjmů.

Tabulka 43 KPI – Provozní saldo

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Běžné příjmy	64 806	68 710	85 780	85 907
Běžné výdaje	53 195	44 808	57 539	50 032
Provozní saldo	11 611	23 902	28 241	35 875
% z běžných příjmů	17,92	34,79	32,92	41,76

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

6.2.8 Ukazatel investiční aktivity

Prostřednictvím investičních aktivit každá obec přispívá nejen k hospodářskému rozvoji samotné obce, ale v konečném výsledku i celé České republiky. Díky pravidelnému investování dochází k modernizaci infrastruktury a rozšíření obecního majetku. Ukazatel investiční aktivity vyjadřuje, zda je podíl kapitálových výdajů na celkových výdajích obce optimální. Rovněž dokáže vyhodnotit, kolik celkových výdajů pojme běžný provoz obce. Po rozhovoru se starostou obce (osobní rozhovor, 8. 3. 2024) bylo zjištěno, že obec Nivnice v posledních letech provedla řadu významných investičních akcí. Jelikož má obec ve svém programu rozvoje jako jeden z cílů zkvalitnění infrastruktury a péči o veřejné prostranství a obecní majetek, doporučuji obci ukazatel investiční aktivity pravidelně sledovat, a to alespoň jednou ročně. Obci bych doporučila, aby vzhledem k dosavadnímu vývoji měla

podíl kapitálových výdajů na celkových výdajích vyšší než 30 %, což obec Nivnice ve všech sledovaných letech splňuje. Obci dále doporučuji, aby neustále pokračovala ve svých investičních záměrech a rozvíjela svou infrastrukturu. Pokud by obec přestala dbát na dostatečnou investiční aktivitu, mohlo by dojít ke zpomalení rozvoje obce, což by nebylo optimální. Aby se obec vyhnula tomuto riziku, musí pečlivě plánovat své investiční záměry na několik let dopředu.

Tabulka 44 KPI – Ukazatel investiční aktivity

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Kapitálové výdaje	46 656	53 542	46 541	21 916
Kapitálové + běžné výdaje	99 851	98 350	104 080	71 948
Investiční aktivita	46,73	54,44	44,72	30,46

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

6.2.9 Ukazatel udržitelné reprodukce majetku

Ukazatel udržitelné reprodukce majetku vyjadřuje podíl kapitálových výdajů obce na odpisech dlouhodobého majetku. V případě, že ukazatel přesáhne hodnotu 1, obec investuje finanční prostředky ve větší míře, než je pro údržbu a reprodukci majetku nutné. Obec měla ve sledovaném období tento ukazatel vysoce nad doporučenou hranicí, což svědčí o tom, že výrazně rozvíjí svůj majetek. V analyzovaných letech obec investovala do koupi pozemků, na kterých následně vybudovala inženýrské sítě. V roce 2023 měl tento ukazatel hodnotu nižší než 2, ale i přesto lze říci, že obec rozvíjela svůj majetek dostatečně. Tento ukazatel je vhodné zařadit mezi klíčové ukazatele z důvodu nadměrného investování obce do majetku. Obec v roce 2025 čeká stavba nové sportovní haly ve výši cca 100 mil. Kč, což zásadně hodnotu ukazatele ovlivní. Obec musí před touto velkou investicí vymezit finanční prostředky na údržbu stávajícího majetku, aby nedošlo k nezajištění údržby a reprodukce majetku. Díky této investiční akci dojde k navýšení obecního majetku a současně se zvýší náklady na údržbu a správu. Obci doporučuji ukazatel udržitelné reprodukce majetku monitorovat jednou za rok, aby měla přehled o tom, zda optimálně investuje do údržby svého majetku. Pro obec je důležité, aby výsledná hodnota ukazatele byla vždy nad hranicí 1, což bude vypovídat o dostatečné údržbě obecního majetku.

Tabulka 45 KPI – Ukazatel udržitelné reprodukce majetku

tis. Kč	2020	2021	2022	2023
Kapitálové výdaje	46 656	53 542	46 541	21 916
Odpisy DM	8 780	9 160	12 620	13 214
Udržitelná reprodukce majetku	5,31	5,85	3,69	1,66

Zdroj: Interní zdroje obce Nivnice, vlastní zpracování

6.3 Zhodnocení navržených klíčových ukazatelů

Pokud se obec Nivnice rozhodne pro využití metody KPI jako nástroje finančního řízení, má to pro finanční hospodaření obce spoustu přínosů. Klíčové ukazatele poskytují realistický pohled na finanční zdraví obce, jelikož pomocí nich obec jasně vidí své úspěchy a případně i nedostatky. Pokud bude systém KPI správně nastaven, pomůže to obci tyto nedostatky nalézt a vedení obce tak může ihned učinit nápravu, která povede k vyšší finanční výkonnosti obce. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou tedy nástrojem prevence a mnohdy mohou posloužit i jako motivace pro budoucí zlepšení hospodaření obce.

Navržené klíčové ukazatele mohou obci Nivnice poskytnout základní odrazový můstek při rozhodování, jakým směrem by se obec měla v následujících letech ubírat. Tyto ukazatele si obec může upravit podle svých potřeb a cílů, které se v budoucnu mohou kdykoli změnit. Velkým přínosem zavedení KPI do finančního řízení obce je přehledný monitoring ukazatelů, které se týkají finanční stránky obce a také hospodaření obce s majetkem. Prostřednictvím KPI lze sledovat například investiční aktivitu obce, která je důležitá z hlediska rozvoje obce nebo zadluženost, která je jedním z kritérií při výběru vhodného financování investičních záměrů obce. Jelikož je obec financována zejména z veřejných prostředků, musí rovněž monitorovat ukazatele bonity, které vyhodnocují poskytovatelé dotací při žádosti obce o investiční dotaci.

Před implementací KPI do finančního řízení obce si vedení obce musí nejprve stanovit vize a cíle, kterých by chtěla dosáhnout a také nástin toho, jak by se občané na obec měli dívat. Obec Nivnice má vizi stát se do roku 2025 stabilní a klidnou obcí, která bude dbát na potřeby svých občanů. Mezi její základní strategické cíle patří kvalitní infrastruktura, rozvoj zázemí pro bydlení, rozvoj volnočasových aktivit a školství a v neposlední řadě péče o veřejný majetek a prostranství. Jelikož jsou navržené ukazatele KPI zaměřeny nejen na finance, ale i na hospodaření s obecním majetkem, obec může pomocí KPI sledovat naplňování hned několika strategických cílů. Například s pomocí ukazatele investiční aktivity může obec

zjistit, zda dostatečně rozvíjí veřejný majetek nebo zda vytváří kvalitní infrastrukturu. Pokud tedy nebudou tyto cíle předem správně vytyčeny, nebude možné dosáhnout jich efektivně.

6.3.1 Vykazování výsledků KPI

Po konzultaci se starostou obce by sledování ukazatelů KPI bylo plně svěřeno do kompetence předsedovi finančního výboru, který pravidelně podává obecnímu zastupitelstvu zprávu o hospodaření obce. Zasedání zastupitelstva se koná několikrát ročně a návrh těchto klíčových ukazatelů bude na nejbližším zasedání projednán. Pan starosta se na zavedení KPI do finančního řízení obce dívá pozitivně, ovšem pod podmínkou, pokud budou ukazatele KPI sledovány pravidelně a budou napomáhat obci při jejím rozhodování do budoucna. Souhlasil s tím, že pokud obec nebude hlídat svou zadluženost, případně svou investiční aktivitu, mohla by se v budoucnu dostat do „červených čísel“, což by pro ni nebylo optimální. Pokud by obec Nivnice začala monitorovat navržené ukazatele KPI, mohly by se výsledky promítnout do závěrečného účtu obce, který bývá zveřejněn v červnu. Občané obce by se ze závěrečného účtu dozvěděli, jak obec investuje do rozvoje svého majetku, jak se vyvíjí běžné příjmy a výdaje obce nebo jaká částka běžných výdajů připadá na 1 obyvatele. Součástí závěrečného účtu by mohla být přehledná tabulka frekvence měření navržených ukazatelů KPI, která je uvedena níže. Ukazatele, které jsou dle slov pana starosty pro obec v současné době nejdůležitější, budou sledovány dvakrát ročně. Jedná se o běžnou likviditu, podíl cizích zdrojů na celkových aktivech, ukazatel dluhové služby a provozní saldo. Ostatní ukazatele by byly monitorovány alespoň jednou ročně, vždy po skončení rozpočtového roku.

Tabulka 46 Frekvence měření navržených ukazatelů KPI

Ukazatele KPI	Frekvence měření ukazatele
Pravidlo rozpočtové odpovědnosti	1x ročně
Běžná likvidita	2x ročně
Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech	2x ročně
Ukazatel výnosově-nákladové autarkie	1x ročně
Ukazatel dluhové služby	2x ročně
Běžné výdaje na obyvatele	1x ročně
Provozní saldo	2x ročně
Ukazatel investiční aktivity	1x ročně
Udržitelná reprodukce majetku	1x ročně

Zdroj: vlastní zpracování

Ministerstvo financí ČR doporučuje, aby některé nové informativní ukazatele jako například provozní saldo nebo běžné výdaje na obyvatele využívala ministerstva při hodnocení přijatých žádostí o poskytnutí dotace. Účelem je zajistit, aby požadovanou dotaci dostali pouze ti příjemci, kteří ji skutečně potřebují. Prostřednictvím nových ukazatelů by tak ministerstva mohla odhalit, které organizace nejsou samy schopny investici financovat z vlastních či úvěrových zdrojů (Ministerstvo financí, 2022). I to byl jeden z důvodů, proč jsem obci doporučila, aby mimo monitorující ukazatele sledovala právě i ukazatele nové.

Jelikož obec Nivnice v posledních letech značně využívá svůj investiční potenciál a každý rok investuje do rozvoje své infrastruktury, je pro ni sledování ukazatelů týkající se finanční výkonnosti a hospodaření s majetkem důležité při rozhodování o budoucích investičních záměrech. V tabulce č. 47 jsou přehledně stanoveny doporučené hodnoty pro každý ukazatel KPI. Hodnoty byly určeny na základě vývoje předchozích let podle provedené finanční analýzy, na základě doporučení Ministerstva financí a u některých ukazatelů došlo k úpravě hodnoty po konzultaci se starostou obce.

Tabulka 47 Doporučené hodnoty navržených ukazatelů KPI

Ukazatele KPI	Doporučená hodnota
Pravidlo rozpočtové odpovědnosti	<60 %
Běžná likvidita	>1
Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech	<20 %
Ukazatel výnosově-nákladové autarkie	>100 %
Ukazatel dluhové služby	<20 %
Běžné výdaje na obyvatele	srovnání s předchozími lety nebo mezi obcemi
Provozní saldo	>20 % běžných příjmů
Ukazatel investiční aktivity	>30 %
Udržitelná reprodukce majetku	>1

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 48 obsahuje všechny navržené ukazatele včetně vývoje hodnot v obci Nivnice mezi lety 2020–2023. Červeně jsou vyznačeny hodnoty, kdy se obci nepodařilo dosáhnout doporučených hodnot. Přehled vývoje ukazatelů KPI by mohl být zpracován do metodického pokynu či směrnice obce, aby se obec mohla držet nastoleného vývoje. V případě, že bude obec tyto ukazatele KPI správně vyhodnocovat a na základě toho vždy učiní správné kroky

pro zlepšení finančního hospodaření, projeví se to v zajištění finanční stability a dobrého trendu financí samosprávy.

Tabulka 48 Vývoj navržených klíčových ukazatelů výkonnosti obce Nivnice

Ukazatel KPI	2020	2021	2022	2023	Doporučená hodnota
Pravidlo rozpočtové odpovědnosti (%)	21,44	13,36	6,07	0	<60 %
Běžná likvidita	3,94	2,47	2,54	3,56	>1
Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech (%)	7,40	4,77	3,34	2,73	<20 %
Výnosově-nákladová autarkie (%)	160,40	175,73	131,09	137,08	>100 %
Dluhová služba (%)	10,41	9,27	8,54	7,25	<20 %
Běžné výdaje na obyvatele (Kč)	15 955	13 360	17 216	14 873	srovnání s předchozími lety
Provozní saldo (% z běžných příjmů)	17,92	34,79	32,92	41,76	>20 % běžných příjmů
Investiční aktivita (%)	46,73	54,44	44,72	30,46	>30 %
Udržitelná reprodukce majetku	5,31	5,85	3,69	1,66	>1

Zdroj: vlastní zpracování

ZÁVĚR

Každá obec musí hospodařit s veřejnými prostředky podle principu 3E, který je základem při řízení financí a výkonů v oblasti veřejné správy. Finanční prostředky obce musí být vynakládány efektivně, hospodárně a účelně. Vybraná obec Nivnice usiluje o efektivní hospodaření a zároveň zabezpečuje pro své občany kvalitní infrastrukturu a širokou nabídku služeb. Hospodaření obce není regulováno pouze zákony, ale i zastupiteli obce, kteří každoročně schvalují investiční záměry. Obec Nivnice se snaží o modernizaci a rozvoj obce, což se vždy odvíjí od množství finančních prostředků. Obec v současné době nemá zaveden žádný nástroj pro řízení finanční výkonnosti, a proto bylo cílem této práce navrhnout systém, který by obci Nivnice pomohl ke stabilizaci a zlepšení jejího hospodaření.

Bylo představeno několik pokročilejších metod, které by obec pro měření a řízení finanční výkonnosti mohla využít. V praktické části práce byla použita metoda benchmarkingu, která si klade za cíl získat informace o osvědčených postupech jiných organizací za účelem porovnání výkonnosti. V rámci finanční analýzy byly porovnávány výsledky hospodaření tří obcí, které jsou finančně samostatné a nemusí si půjčovat peněžní prostředky. Obci jsem na základě zpracované socioekonomické analýzy a analýzy hospodaření doporučila zavedení metody KPI, která se jeví pro měření výkonnosti obce jako dostačující. Sledování a vyhodnocování klíčových ukazatelů finanční výkonnosti je taktéž jedním z pokročilejších nástrojů, který obci slouží k získání důležitých informací pro budoucí rozhodování. Od vedení obce byl požadavek, aby byly tyto ukazatele zaměřeny především na finance a hospodaření obce s majetkem. Obci byla navržena sada klíčových ukazatelů výkonnosti, které by měl pravidelně sledovat a vyhodnocovat předseda finančního výboru. O výsledcích KPI by se občané dozvěděli v závěrečném účtu obce, kde by získali informace například o tom, kolik běžných výdajů připadá na 1 obyvatele nebo jaká je investiční aktivita obce.

Pan starosta se na zavedení KPI do finančního řízení obce dívá velmi pozitivně, jelikož by to obci pomohlo při řešení řady finančních otázek. Obec Nivnice velmi využívá svůj investiční potenciál a vedení obce by mělo pravidelně vyhodnocovat ukazatele týkající se nejen financí, ale i hospodaření s obecním majetkem. Dá se předpokládat, že se zavedením ukazatelů KPI do finančního řízení obce dojde k zajištění dlouhodobé finanční stability a obec tak může dosahovat příznivějších výsledků.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

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

ČESKO, 2000a. *Zákon č. 128/2000 Sb. ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>. [cit. 2024-01-17].

ČESKO, 2000b. *Zákon č. 250/2000 Sb. ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>. [cit. 2024-01-17].

ČESKO, 2001. *Zákon č. 320/2001 Sb. ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>. [cit. 2024-02-07].

ČESKO, 2004. *Zákon č. 420/2004 Sb. ze dne 10. června 2004 o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-420>. [cit. 2024-01-22].

ČESKO, 2017. *Zákon č. 23/2017 Sb. ze dne 17. ledna 2017 o pravidlech rozpočtové odpovědnosti*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-23>. [cit. 2024-02-07].

ČESKO, 2021. *Vyhláška č. 412/2021 ze dne 15. listopadu 2021 o rozpočtové skladbě*. Online. In: *Zákony pro lidi*. AION CS, © 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-412>. [cit. 2024-02-07].

ČSÚ. *Historický lexikon obcí České republiky 1869-2011*. Online. 2015. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/iii-pocet-obyvatel-a-domu-podle-kraju-okresu-obci-a-casti-obci-v-letech-1869-2011_2015 [cit. 2024-01-15].

ČSÚ. *Sčítání lidu, domů a bytů*. Online. 2022. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/scitani-lidu-domu-a-bytu>. [cit. 2024-02-20].

ČSÚ. *Počet obyvatel v obcích k 1.1.2023*. Online. 2023. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112023>. [cit. 2024-01-15].

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

GRUBER, Jonathan. *Public finance and public policy*. 6th edition. New York: Worth Publishers, 2019. ISBN 978-1-319-10525-9.

KÁŇA, Pavel a KALOUSKOVÁ, Petra. *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium na středních a vyšších odborných školách*. 5. aktualizované vydání. Ostrava: Montanex, 2019. ISBN 978-80-7225-465-1.

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.

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

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

LAGs. Online. LAGs.cz: Systém pro řízení a sledování MAS - místních akčních skupin a jejich projektů. © 2024. Dostupné z: <https://www.lags.cz/nivnice-detail-obec-3371.html>. [cit. 2024-02-28].

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

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Aktualizované 2. vydání. Prostějov: Computer Media, 2020. ISBN 978-80-7402-417-7.

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

MALIK, Rubab; MANN, Robin a KNAPMAN, Rebecca. Rapid benchmarking: the case of a multinational dairy company. Online. *Benchmarking: An International Journal*. 2020, vol. 28, no. 3, s. 1031-1058. ISSN 1463-5771. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/BIJ-03-2020-0099>. [cit. 2024-02-07].

MALÝ, Ivan a NEMEC, Juraj. *Možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5668-8.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Monitoring hospodaření obcí*. Online. Aktual. 6. listopadu 2012. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/uzemni-rozpocety/hospodareni-uzemnich-rozpocetu/monitoring-hospodareni-obci>. [cit. 2024-01-23].

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Hospodaření územních rozpočtů*. Online. [2022]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/uzemni-rozpocety/hospodareni-uzemnich-rozpocetu>. [cit. 2024-01-23].

MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Common Assessment Framework*. Online. [2020]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/caf-2020-cz.aspx>. [cit. 2024-02-05].

MONITOR: kompletní přehled veřejných financí. *Monitor.statnipokladna.cz*. Online. © 2024. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/>. [cit. 2024-01-25].

NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.

NIVNICE. Obec Nivnice. Online. © 2024. Dostupné z: <https://www.nivnice.cz/>. [cit. 2024-01-15].

OBEC NIVNICE. *Koncepce rodinné politiky obce Nivnice 2020-2024*. Interní dokument. Nivnice, 2019. [cit. 2024-02-07].

OBEC NIVNICE. *Nivnické noviny*. Online. © 2024. Dostupné také z: <https://www.nivnice.cz/obec/nivnicke-noviny/>.

OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-667-7.

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

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

Program rozvoje obce Nivnice (2022–2025). Online. In: nivnice.cz. Nivnice, 2022. Dostupné z: <https://www.nivnice.cz/urad-197/program-rozvoje-obce/>. [cit. 2024-01-15].

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

PROKŮPKOVÁ, Danuše a SVOBODA, Michal. *Jak číst účetní výkazy vybraných účetních jednotek*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-522-1.

ROSEN, Harvey S.; GAYER, Ted a CIVAN, Abdülkadir. *Public finance*. Tenth edition. McGraw-Hill series in economics. Maidenhead: McGraw-Hill Education, 2014. ISBN 9780077154691.

Rozpočtové hospodaření pro zastupitele obcí. Online. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2018. ISBN 978-80-87544-98-3. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/rozpocetove-hospodareni-pro-zastupitele-obci.aspx>. [cit. 2022-02-17].

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

ŘEZNÍČKOVÁ, Kristýna. *Financování a hospodaření územních samosprávných celků*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. ISBN 978-80-244-5548-8.

Starosta obce, 8. 3. 2024. *Rozhovor se starostou obce Nivnice*. [osobní komunikace].

STÁTNÍ POKLADNA. *Centrální systém účetních informací státu*. Online. Ministerstvo financí. Aktual. 13. prosince 2023. Dostupné z: <https://www.statnipokladna.cz/cs/csuis>. [cit. 2024-01-23].

SVAZ MĚST A OBCÍ ČESKÉ REPUBLIKY [SMO]. *Průručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2022*. Online. © 2024. Dostupné z: <https://www.priruckazastupitele.cz/4-finance-a-rozpocet/>. [cit. 2024-01-18].

SVOBODA, Michal; VLADYKOVÁ, Radka; BAUER, David; KVAPIL, Miloslav a MATEJ, Miroslav. *Finanční řízení obcí*. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2021. ISBN 978-80-88375-08-1.

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

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

Zdravá města. *Národní síť Zdravých měst České republiky*. Online. © 2024. Dostupné z:
<https://www.zdravamesta.cz/>. [cit. 2024-02-28].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CAF	Common Assessment Framework
CSÚIS	Centrální systém účetních informací státu
CZ	Cizí zdroje
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EFQM	European Foundation for Quality Management
HDP	Hrubý domácí produkt
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
OA	Oběžná aktiva
PO	Příspěvková organizace
SIMU	Soustava informujících a monitorujících ukazatelů
SMO	Svaz měst a obcí České republiky
SR	Státní rozpočet
RUD	Rozpočtové určení daní
TQM	Total Quality management
ÚJ	Účetní jednotka
ÚSC	Územně samosprávný celek
VK	Vlastní kapitál
VÚJ	Vybrané účetní jednotky
WHO	World Health Organization

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Model CAF</i>	36
<i>Obrázek 2 Znak obce</i>	41
<i>Obrázek 3 Vývoj počtu obyvatel obce Nivnice v letech 1869–2023</i>	42
<i>Obrázek 4 Vývoj míry nezaměstnanosti v obci Nivnice mezi lety 2014–2024</i>	44
<i>Obrázek 5 Vývoj výsledku hospodaření v obci Nivnice v letech 2020-2022</i>	58
<i>Obrázek 6 Vývoj skutečných rozpočtových příjmů obce Nivnice</i>	61

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Druhé členění příjmů a výdajů obce</i>	19
<i>Tabulka 2 Časový harmonogram pro monitoring hospodaření obcí</i>	24
<i>Tabulka 3 Demografické ukazatele obce Nivnice mezi lety 2019–2023</i>	42
<i>Tabulka 4 Majetková struktura obce</i>	52
<i>Tabulka 5 Vertikální a horizontální rozbor položek aktiv</i>	53
<i>Tabulka 6 Finanční struktura obce</i>	54
<i>Tabulka 7 Vertikální a horizontální rozbor položek pasiv</i>	54
<i>Tabulka 8 Struktura nákladů obce</i>	56
<i>Tabulka 9 Vertikální a horizontální rozbor položek nákladů</i>	56
<i>Tabulka 10 Struktura výnosů obce</i>	57
<i>Tabulka 11 Vertikální a horizontální rozbor položek výnosů</i>	58
<i>Tabulka 12 Schválený rozpočet obce pro roky 2020–2023</i>	59
<i>Tabulka 13 Skutečné plnění rozpočtu obce mezi lety 2020–2023</i>	60
<i>Tabulka 14 Struktura skutečných příjmů obce</i>	60
<i>Tabulka 15 Vertikální a horizontální rozbor položek příjmů</i>	60
<i>Tabulka 16 Struktura skutečných výdajů</i>	63
<i>Tabulka 17 Vertikální a horizontální rozbor položek výdajů</i>	63
<i>Tabulka 18 Počet obyvatel ve srovnávaných obcích mezi lety 2020–2023</i>	65
<i>Tabulka 19 Běžná likvidita</i>	66
<i>Tabulka 20 Okamžitá likvidita</i>	66
<i>Tabulka 21 Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům v %</i>	67
<i>Tabulka 22 Celková zadluženost na 1 obyvatele v Kč</i>	68
<i>Tabulka 23 Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem</i>	68
<i>Tabulka 24 Ukazatel autarkie</i>	69
<i>Tabulka 25 Míra finanční samostatnosti v %</i>	69
<i>Tabulka 26 Celkové příjmy vybraných obcí v tis. Kč</i>	70
<i>Tabulka 27 Dluhová služba v tis. Kč</i>	70
<i>Tabulka 28 Ukazatel dluhové služby v %</i>	71
<i>Tabulka 29 Průměr příjmů za poslední 4 roky v tis. Kč</i>	71
<i>Tabulka 30 Zadluženost v tis. Kč</i>	72
<i>Tabulka 31 Pravidlo rozpočtové odpovědnosti v %</i>	72
<i>Tabulka 32 Běžné výdaje na obyvatele v Kč</i>	73
<i>Tabulka 33 Průměrné kapitálové výdaje na obyvatele v Kč</i>	73
<i>Tabulka 34 Ukazatel investiční aktivity v %</i>	74

<i>Tabulka 35 Provozní saldo obce Nivnice mezi lety 2020–2023</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 36 Udržitelná reprodukce majetku obce Nivnice mezi lety 2020–2023</i>	<i>75</i>
<i>Tabulka 37 KPI – Pravidlo rozpočtové odpovědnosti v %</i>	<i>80</i>
<i>Tabulka 38 KPI – Ukazatel běžné likvidity</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 39 KPI – Podíl cizích zdrojů na celkových aktivech</i>	<i>82</i>
<i>Tabulka 40 KPI – Ukazatel výnosově-nákladové autarkie</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 41 KPI – Ukazatel dluhové služby</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 42 KPI – Běžné výdaje na obyvatele</i>	<i>84</i>
<i>Tabulka 43 KPI – Provozní saldo</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 44 KPI – Ukazatel investiční aktivity</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 45 KPI – Ukazatel udržitelné reprodukce majetku</i>	<i>87</i>
<i>Tabulka 46 Frekvence měření navržených ukazatelů KPI</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 47 Doporučené hodnoty navržených ukazatelů KPI</i>	<i>89</i>
<i>Tabulka 48 Vývoj navržených klíčových ukazatelů výkonnosti obce Nivnice</i>	<i>90</i>