

Projekt návrhu metody k hodnocení výkonnosti města Lipník nad Bečvou

Bc. Marie Janáčková

Diplomová práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie JANÁČKOVÁ**
Osobní číslo: **M10802**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt návrhu metody k hodnocení výkonnosti města Lipník nad Bečvou**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Definujte základní pojmy vztahující se k problematice hospodaření obcí.
- Prostudujte literární prameny a zpracujte teoretické poznatky z oblasti výkonnosti a kvality ve veřejném sektoru a vybraných metod řízení se zaměřením na Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte město Lipník nad Bečvou a vypracujte analýzu hospodaření města v letech 2008 – 2011.
- Vypracujte projekt návrhu metody Balanced Scorecard pro využití ve městě Lipník nad Bečvou.
- Zhodnoťte dopady implementace metody Balanced Scorecard do hospodaření města.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BAKOŠ, Eduard, Jan ŠELEŠOVSKÝ a David ŠPAČEK, 2008. Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 215 s. ISBN 978-802-1046-986.
HRABALOVÁ, Simona, Svatava NUNVÁŘOVÁ a Irena OPLUŠTILOVÁ, 2006. Řízení místních samospráv. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 76 s. ISBN 80-210-4158-7.
HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK. Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru, 2006. 1.vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. 144 s. ISBN 80-02-01861-3.
PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ, 2009. Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10. 8. 2012

Jaučičková

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je představení problematiky řízení kvality a výkonnosti ve veřejné správě. Cílem je návrh konceptu Balanced Scorecard pro využití ve městě Lipník nad Bečvou.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy vztahující se k hospodaření obce. Tato část především pojednává o rozpočtu obce a jeho příjmové a výdajové stránce, dále je věnována pozornost problematice výkonnosti a kvality územních samosprávných celků a vybraným nástrojům řízení kvality. V praktické části je představeno město Lipník nad Bečvou a provedena analýza jeho hospodaření v letech 2008 – 2011. Stěžejní částí diplomové práce je návrh využití metody Balanced Scorecard pro město, jakožto nástroje sledování výkonnosti a kvality města Lipník nad Bečvou.

Klíčová slova: obec, rozpočet, výkonnost ve veřejné správě, nástroje řízení kvality, Balanced Scorecard

ABSTRACT

The subject of the thesis is to present the problems of quality control and performance in public administration. The aim is to propose a Balanced Scorecard concept for the use in Lipník nad Bečvou municipality.

In the theoretical part are defined the basic concepts related to a financial management of the municipality. This part mainly discusses the municipal budget and its revenue and expenditure side. The following chapter deals with the issues of quality and performance of local governments and selected quality management tools. In the practical part there are presented municipality Lipník nad Bečvou and analysis of its economy in 2008 - 2011. But the main focus of this thesis is a scheme of using the Balanced Scorecard as a monitoring tool for performance and a quality of municipality Lipník nad Bečvou.

Keywords: municipality, budget, performance in public administration, quality management tools, Balanced Scorecard

Chtěla bych poděkovat vedoucí diplomové práce, Ing. Elišce Pastuszkové, Ph.D., za cenné praktické i teoretické rady, za odborné vedení a pomoc, kterou mi ochotně nabídla při zpracování této práce. Také děkuji pracovníkům Městského úřadu Lipník nad Bečvou, kteří mi věnovali čas a poskytli pomoc při získávání potřebných podkladů a informací ke zpracování diplomové práce.

Tato diplomová práce byla zpracována s podporou projektu IGA/FaME/2012/028 – „Využití efektů plynoucích z duality finančních vztahů ke zvýšení výkonnosti obce.“

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE K HOSPODAŘENÍ OBCE	13
1.1 OBEC JAKO ZÁKLADNÍ CELEK ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY	13
1.2 ROZPOČET OBCE A ROZPOČTOVÝ PROCES NA ÚROVNI OBCE	14
1.3 PŘÍJMY A VÝDAJE ROZPOČTU OBCE DLE DRUHOVÉHO ČLENĚNÍ	15
1.3.1 Příjmy obcí.....	15
1.3.2 Výdaje obcí.....	18
1.4 DALŠÍ UKAZATELE FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ OBCE	19
1.4.1 Ukazatel dluhové služby.....	19
1.4.2 Provozní přebytek	20
1.4.3 Ukazatel celkové likvidity	20
2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO NÁSTROJ ROZVOJE ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ	21
3 KVALITA A VÝKONNOST VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ - Z HLEDISKA ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ.....	23
3.1 VYBRANÉ NÁSTROJE VYUŽÍVANÉ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	26
3.1.1 Benchmarking	27
3.1.2 Místní agenda 21 (MA 21)	28
3.1.3 ISO normy	28
3.1.4 Model EFQM	28
3.1.5 Common assesment framework (CAF)	29
3.2 BALANCED SCORECARD	29
3.2.1 Pojmy metody BSC.....	30
3.2.2 Koncept metody BSC a její uplatnění v samosprávách	30
3.2.3 Perspektivy BSC.....	33
3.2.4 Tvorba metody BSC	34
3.3 INDIKÁTORY UDRŽITELNÉHO ROZVOJE.....	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
4 MĚSTO LIPNÍK NAD BEČVOU	38
4.1 DEMOGRAFICKÁ SITUACE.....	39
4.2 SWOT ANALÝZA MĚSTA	40
5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MĚSTA LIPNÍK NAD BEČVOU	43
5.1 ANALÝZA AKTIV A PASIV.....	43
5.1.1 Analýza aktiv	43
5.1.2 Analýza pasiv	48

5.2	ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ	52
5.3	ANALÝZA VYROVNANOSTI, ROZPOČTOVÉ PŘÍJMY A VÝDAJE.....	53
5.3.1	Analýza příjmů.....	55
5.3.2	Analýza výdajů.....	63
5.4	DALŠÍ UKAZATELE.....	67
5.4.1	Dluhová služba	67
5.4.2	Provozní přebytek	68
5.4.3	Celková likvidita	68
5.5	SHRNUTÍ ANALÝZY HOSPODAŘENÍ MĚSTA LIPNÍK NAD BEČVOU.....	69
6	NÁVRH TVORBY A IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD PRO MĚSTO LIPNÍK NAD BEČVOU.....	70
6.1	OBJASNĚNÍ VIZE A STRATEGIE MĚSTA LIPNÍK NAD BEČVOU	70
6.2	NÁVRH STRATEGICKÝCH CÍLŮ A MĚŘÍTEK	71
6.2.1	Strategická mapa BSC města Lipník nad Bečvou	72
6.2.2	Měřítka vize města.....	74
6.2.3	Občanská perspektiva.....	74
6.2.4	Finanční perspektiva.....	90
6.2.5	Perspektiva interních procesů	94
6.2.6	Perspektiva učení se a růstu.....	97
6.3	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ.....	102
6.4	PERSONÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ PRO IMPLEMENTACI METODY BSC	102
6.5	ČASOVÝ PRŮBĚH IMPLEMENTACE	103
6.6	NÁKLADY PROJEKTU NA IMPLEMENTACI BSC	104
7	DOPADY IMPLMENTACE METODY BSC DO HOSPODAŘENÍ MĚSTA.....	106
7.1	PŘÍNOSY	106
7.2	RIZIKA	108
	ZÁVĚR.....	110
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	112
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ	118
	SEZNAM TABULEK	119
	SEZNAM GRAFŮ.....	121
	SEZNAM PŘÍLOH	122

ÚVOD

Současná doba je spojována s prudkými změnami ve společnosti i v ekonomice. S tím jak se mění doba, tak se mění i požadavky na řízení organizací soukromého i veřejného sektoru. Vstupem do struktur Evropské unie a dalšími záležitostmi spojenými s omezením finančních prostředků jsou instituce veřejné správy stále více nuceny zefektivňovat svou práci a zlepšovat systém řízení. Základním cílem veřejné správy je mít určitou strategii a vizi, které by mělo být dosaženo prostřednictvím strategických cílů. Klíčovým cílem je především zvyšování kvality života občanů a poskytovaných služeb. Důraz je kladen také na udržitelný rozvoj daného území.

Důležitý prvek veřejného sektoru, a tudíž i samospráv, představuje výkonnost a efektivnost jeho fungování. Mnoho podstatných věcí se již v současné chvíli nedá řešit tradičními přístupy a postupy a je nutné reagovat na dynamický vývoj společnosti. Tomuto požadavku doby vyhovuje využívání různých nástrojů a technik, které podporují efektivní rozhodování. Tyto moderní manažerské metody řízení bývají používány především v soukromém sektoru, avšak jejich aplikace byla převedena i do praxe veřejné správy. Dané metody pomáhají zvládat změny, účinně řídit úřad a zároveň se snaží o rozvoj území.

Současná situace si vyžaduje, aby metody pro měření výkonnosti, obzvláště ve veřejné správě, byly co nejvíce komplexní a braly v potaz několik faktorů, které na danou organizaci působí. Jednou z metod, jež se začíná stále více využívat v oblasti výkonnosti podniků a která byla modifikována pro využití ve veřejné správě, je metoda Balanced Scorecard. Tato metoda bere v úvahu finanční i nefinanční indikátory, a tedy splňuje podmínky moderních metod řízení kvality a výkonnosti. Koncept Balanced Scorecard se stal využitelným pro řízení a realizaci strategie rozvoje územních samosprávných celků.

V podmínkách územní samosprávy České republiky se nyní využívají především jiné metody (benchmarking, Místní agenda 21, CAF, ISO normy,...) než uvedená metoda Balanced Scorecard.

V práci se budu zabývat aplikací zmíněné manažerské metody (Balanced Scorecard) do praxe města Lipník nad Bečvou. Toto město prozatím nevyužívá žádnou z moderních metod řízení, avšak o metodě BSC mělo vedení města určité povědomí, a proto přivítalo pozitivně možnost zpracování návrhu implementace této metody do praxe města. Cílem diplomové

práce je tedy projekt návrhu tvorby a implementace metody BSC pro využití ve městě Lipník nad Bečvou.

Důvodem výběru daného tématu je můj zájem o seznámení se s hospodařením města, ve kterém žiji, a s kvalitou jeho fungování. Klíčovým předpokladem pro výběr konceptu Balanced Scorecard byl také fakt, že svou prací mohu přispět k rozvoji daného města.

V teoretické části práce budou nejprve shrnuty základní pojmy k problematice hospodaření obce, týkající se především pojmu územně samosprávný celek, příjmy a výdaje rozpočtu obce. Dále se tato teoretická část zaměří na hodnocení výkonnosti a kvality ve veřejné správě. Poté budou nastíněny nejpoužívanější metody tohoto moderního řízení s hlavním zaměřením na metodu Balanced Scorecard. Dojde k objasnění jednotlivých perspektiv se specifikacemi na veřejnou správu. Měřítko metody Balanced Scorecard, které budou použity v projektové části, vycházejí se strategických cílů v strategickém plánu a opírají se o indikátory udržitelného rozvoje. Z tohoto důvodu bude těmito dvěma oblastem také věnována kapitola v teoretické části práce.

V analytické části bude nejprve představeno město Lipník nad Bečvou a dojde k analýze hospodaření města v letech 2008 – 2011. Analýza aktiv a pasiv a také analýza rozpočtových příjmů a výdajů bude nápomocna pro získání určitých specifických informací o městě.

V poslední projektové části bude vytvořen projekt návrhu metody Balanced Scorecard k hodnocení výkonnosti města Lipník nad Bečvou. Hlavní část se zaměří na navržená měřítko, která budou vytvořena ve spolupráci s městem.

Věřím, že tato diplomová práce může být pro město Lipník nad Bečvou, respektive určité odbory a vedení města, přínosná, protože nabízí možnost sledování výkonnosti z pohledu finančního i nefinančního.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE K HOSPODAŘENÍ OBCE

Tato kapitola bude zahrnovat teoretická východiska týkající se problematiky hospodaření obce. Především se bude daná kapitola zaměřovat na územní samosprávný celek, příjmy a výdaje rozpočtu obce a další vybrané ukazatele finančního hospodaření obce.

1.1 Obec jako základní celek územní samosprávy

Územní samospráva zajišťuje veřejnou správu na území menším než je stát a zastupuje zájmy osob, obývajících toto území. Vykonává správu samostatně, vlastním jménem a prostředky v rámci zákonem stanovených předpisů. V České republice je uplatňován dvoustupňový systém územní samosprávy, obce (základní územní samosprávný celek) a kraje (vyšší územní samosprávný celek). (Provazníková a Sedláčková, 2009, s. 16, s. 27 - 28)

Z důvodu zaměření práce budu věnovat dále pozornost pouze charakteristice obce.

Právní úprava obcí je zakotvena v úplném znění zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). Dle tohoto zákona je obec základním územním samosprávným společenstvím občanů, kteří sdílí územní celek, jenž je vymezen hranicí území obce. Obec pečuje o rozvoj svého území ve všech sférách a o potřeby svých občanů. Při naplňování svých funkcí chrání taktéž veřejný zájem. Má postavení veřejnoprávní korporace, která hospodaří se svým majetkem a v právních vztazích vystupuje svým jménem, a tudíž nese i odpovědnost, která z těchto vztahů vyplývá. (*Řízení obcí I.*, 2008, s. 123)

O řízení obce se starají orgány, mezi něž patří zastupitelstvo, rada, starosta a obecní úřad. Pravomoc zastupitelstva spočívá ve finančním hospodaření, schvalování obecního rozpočtu a závěrečného účtu obce či zřizování trvalých a dočasných peněžních fondů obce. Rada obce je výkonným orgánem zabezpečujícím hospodaření podle schváleného rozpočtu a provádí rozpočtová opatření stanovené zastupitelstvem. (Provazníková, 2011, s. 25)

Občané se také mohou podílet na řízení obce, a to buď nepřímo prostřednictvím volených zástupců, nebo přímo formou dobrovolné práce (práce v různých komisích, aktivní účast na veřejných schůzích obce apod.). Občané mohou také své názory k nejdůležitějším otázkám obce vyjadřovat v místním referendu. (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 125)

1.2 Rozpočet obce a rozpočtový proces na úrovni obce

Rozpočet obce slouží především k zajištění efektivního hospodaření obce s finančními prostředky v daný rozpočtový rok a vychází z rozpočtového výhledu. Podle uvedeného zákona č. 250/2000 Sb.; o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, je dána povinnost sestavovat rozpočet a je určena jeho struktura. Jedná se o krátkodobý nástroj řízení a klíčový nástroj pro vyjádření a realizaci jednotlivých politik obce. (Hrabalová, 2004, s. 25)

Územní rozpočet je sestavován, rozdělován a využíván stejným způsobem jako jiné veřejné rozpočty v rozpočtové soustavě. Je zde využíván nenávratný, neekvivalentní a nedobrovolný způsob financování, který je typický pro všechny veřejné rozpočty. Největší část příjmů a výdajů má charakter nenávratných toků. Cílem sestavování rozpočtu obce je financování veřejných statků a služeb a slouží k uspokojování potřeb občanů. Rozpočet představuje bilanci, která dává do souladu očekávané příjmy a výdaje. Rozpočet je pojímán také jako finanční plán, podle kterého obec hospodáří během daného rozpočtového období. (Provazníková, 2011, s. 56 – 58)

Sled činností, nezbytných k řízení hospodaření územního samosprávného celku v daném rozpočtovém období, představuje rozpočtový proces. Rozpočet se v ČR sestavuje na jeden kalendářní rok, ovšem rozpočtový proces je delšího horizontu (1,5 až 2 roky).

Provazníková (2011, s. 70 - 71) rozděluje rozpočtový proces do následujících fází:

- a) sestavení návrhu obecního rozpočtu (návrh zpracovává finanční odbor příslušného obecního úřadu),
- b) projednání a schvalování obecního rozpočtu zastupitelstvem obce,
- c) plnění rozpočtu a průběžná kontrola plnění po celé rozpočtové období,
- d) následná kontrola plnění a sestavení závěrečného účtu obce (přehled o skutečném plnění rozpočtu).

Pro následnou kontrolu plnění rozpočtu a jeho vyhodnocování během roku hrají důležitou roli rozpočtové zásady. Rozpočet musí být sestavován a schvalován každý rok. Aby byl rozpočet základem dobrého hospodaření, musí být dlouhodobě vyrovnaný. Další zásadou je realnost a pravdivost (reálný odhad příjmů a výdajů) rozpočtu, jeho úplnost a jednotnost pomocí rozpočtové skladby. (Provazníková a Sedláčková, 2009, s. 70)

1.3 Příjmy a výdaje rozpočtu obce dle druhového členění

Příjmy a výdaje se třídí podle tzv. rozpočtové skladby (rozpočtové klasifikace). Jednotná rozpočtová skladba zaručuje přehlednost a jednoduché porovnávání jednotlivých komunálních rozpočtů, jejich konsolidaci na vyšších úrovních veřejné správy a analýzu finančního hospodaření celé rozpočtové soustavy. (Provazníková, 2011, s. 111)

Jurajdová a Šelešovský (2004, s. 33) uvádí třídění příjmů a výdajů za pomoci rozpočtové skladby dle následujících hledisek: odpovědnostní, druhové, odvětvové a konsolidační.

V analytické části bude použito druhové členění. Z tohoto důvodu bude tato podkapitola věnována druhovému třídění, které zobrazuje ekonomický charakter dané operace a je závazné pro všechny rozpočty v rozpočtové soustavě.

Z hlediska druhového třídění rozpočtové sklady se rozpočet dělí na běžnou a kapitálovou část. **Běžný rozpočet** obsahuje bilanci běžných příjmů a běžných výdajů, jež se většinou pravidelně opakují. Běžné příjmy slouží k financování provozních (neinvestičních) potřeb prostřednictvím běžných výdajů (provozních, neinvestičních). Za běžné příjmy považujeme daňové příjmy, nedaňové příjmy a přijaté transfery. **Kapitálovým rozpočtem** se rozumí dlouhodobé kapitálové příjmy a kapitálové výdaje. Na rozdíl od běžného rozpočtu je kapitálový rozpočet určen na investiční potřeby. Zpravidla mají jednorázový či neopakovatelný charakter, který se váže k delšímu časovému období, než je jeden rozpočtový rok. (Provazníková a Sedláčková, 2009, s. 113 – 115)

Strukturu příjmů a výdajů rozpočtu obce charakterizuje tabulka v příloze (Příloha I).

1.3.1 Příjmy obcí

Běžné příjmy jsou charakteristické tím, že se většinou každoročně opakují. Bývají určeny na financování běžných potřeb obce. Z hlediska charakteru je můžeme rozdělit na daňové příjmy (největší část běžných příjmů) a nedaňové (všechny ostatní příjmy).

Běžné daně se také mohou dělit podle původu na vlastní příjmy (místní daně, svěřené popřípadě sdílené daně, vlastní nedaňové příjmy), nenávratné transfery (dotace z rozpočtové soustavy, dary) a návratné (úvěry se splatností v rozpočtovém období). (Peková, Pilný a Jetmar, 2008, s. 224)

Daňové příjmy

Příjmy daňového charakteru tvoří nejdůležitější část příjmů rozpočtu každé obce. Daň je povinná, zákonem stanovená, nenávratná, neekvivalentní a neúčelová platba do veřejného rozpočtu. K daňovým příjmům se řadí svěřené či sdílené daně a místní, správní a ostatní poplatky plynoucí z rozpočtu obce.

Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní upravuje systém svěřených a sdílených daní následovně (*Řízení obcí I.*, 2008, s. 125 – 127):

- Svěřené daně – celý výnos plyne do rozpočtu obce či kraje:
 - daň z nemovitosti (výnos jde do rozpočtu obce),
 - daň z příjmu právnických osob (pokud je poplatníkem obec).
- Sdílené daně – výnos se rozděluje mezi jednotlivé veřejné rozpočty:
 - daň z přidané hodnoty,
 - daň z příjmů fyzických osob (zálohy na tuto daň),
 - daň z příjmů právnických osob (bez výnosu daně pokud je jejím plátcem obec či kraj).
- Správní poplatky – obec vykonává činnosti v rámci přenesené působnosti, plní úkoly státní správy a z tohoto důvodu vybírá správní poplatky. Správním poplatkem je například poplatek za ověřování listin a podpisů. (*Řízení obcí I.*, 2008, s. 125 – 127)
- Místní poplatky – o jejichž platbách daňového charakteru rozhoduje převážně sama obec, k místním poplatkům patří (Hrabalová, 2004, s. 39 – 40):
 - poplatek ze psů,
 - poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt,
 - poplatek za užívání veřejného prostranství,
 - poplatek za ubytovací kapacity,
 - poplatek za povolení vjezdu s motorovým vozidlem do vybraných míst a částí města,
 - poplatek ze vstupného,

- poplatek za provoz systému shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů,
- poplatek za zhodnocení stavebního pozemku možností jeho připojení na stavbu vodovodu nebo kanalizace,
- poplatek provozu výherních hracích automatů, od 1.1.2012 již není v platnosti.

Nedaňové příjmy

Jedná se o nevratné příjmy, které neplynou ze zákonné povinnosti, ale plynou z určité činnosti obce nebo jiných subjektů ve prospěch obce. Oproti daňovým příjmům tvoří znatelně menší skupiny příjmů územních samosprávných celků. Výši nedaňových příjmů si může územní samospráva ovlivňovat svými rozhodnutími a aktivitami. Do nedaňových příjmů můžeme přiřadit:

- příjmy za poskytnuté služby,
- příjmy z prodeje zboží,
- výnos majetku, který obec vlastní, a příjmy, které má z vlastního hospodaření,
- příjmy z hospodaření subjektů, které založila či zřídila,
- převody prostředků obce z vlastních peněžních fondů,
- nahodilé, nepravidelné příjmy. (*Řízení obcí I.*, 2008, s. 127)

Kapitálové příjmy

Jedná se o jednorázové, pravidelně se neopakující příjmy do územního rozpočtu. Většinou se váží na konkrétní účel a užívají se k financování dlouhodobých záměrů. Jako příjmy běžné, tak i příjmy kapitálové mohou být vlastní, nebo může jít o příjmy z přerozdělovacích procesů (nenávratné, návratné). Mezi kapitálové příjmy se řadí:

- příjmy získané prodejem majetku obce,
- příjmy z prodeje akcií a majetkových podílů,
- příjmy z emise komunálních cenných papírů,
- příjmy od jiných subjektů (fondy EU),

- příjmy z kapitálových půjček,
- dary na investice. (*Řízení obcí I.*, 2008, s. 127)

Přijaté dotace

Významnou roli v rozpočtu obce hrají samozřejmě i dotace. Dotace představují nenávratné poskytnuté prostředky z veřejných rozpočtů právnickým nebo fyzickým osobám. Pokud tedy příjemce splní podmínky, nevzniká mu tím žádný závazek ke státnímu rozpočtu. Dotace mohou být do územních rozpočtů poskytnuty z různých hledisek. Dotace dělíme podle účelu, dále podle opakovanosti služeb a nárokovosti. Rozdělení dotací dle účelu je na účelové a neúčelové. Účelové dotace jsou vázány na splnění určitých podmínek. Nejčastěji jde o dotace určené na vzdělání, zlepšení bydlení, údržbu komunikací, bezpečnost. Neúčelové dotace jsou nepodmíněné, obce je využívají dle svého vlastního uvážení. Dělení dotací dle opakovanosti potřeb je na tzv. běžné dotace (poskytovány na pravidelně se opakující běžné potřeby) a kapitálové dotace (poskytují se na neopakující investiční dlouhodobé potřeby). Podle rozdělení dotací dle nárokovosti mluvíme o dotacích nárokových a nenárokových. Za nárokovou dotaci považujeme takové dotace, které jsou obcím poskytovány automaticky a obce mají na ně nárok ze zákona. Naopak získání nenárokové dotace je podmíněno podáním žádostí obcí. (Pastuszková et al., 2011, s. 61 – 62)

1.3.2 Výdaje obcí

Výdaje chápeme jako nenávratné platby a návratné půjčky poskytované za účelem realizace rozpočtové politiky.

Běžné výdaje představují výdaje, které se opakují. Jsou charakteristické provozní potřebou, financují se z nich běžné potřeby v rozpočtovém roce. Takovým běžným výdajem mohou být například platy zaměstnanců, nákup materiálu, vody, paliv, nákup služeb a sociální dávky. **Kapitálové výdaje** se podílejí na celkových výdajích zhruba 1/3 a jsou určeny pro financování dlouhodobých investičních potřeb, většinou přesahujících období jednoho rozpočtového roku. Nebo se může jednat o investiční transfery podnikatelským subjektům či nákup cenných papírů a majetkových podílů.

Z hlediska rozpočtového plánování rozlišujeme výdaje plánované a neplánované. Plánované výdaje lze v daném rozpočtovém roce poměrně jednoduše a dobře předvídat. Oproti tomu výdaje neplánované se vyskytují nahodile. Zda se vyskytnou, a v jaké výši nelze předpoklá-

dat, nebo jsou předem zjistitelné jen velmi obtížně. Výdaje mohou být také mandatorní a nemandatorní. Mandatorní výdaje jsou takové výdaje, které obec musí ze svého rozpočtu vynaložit ze zákona či jiné právní normy. U nemandatorních výdajů záleží na politické síle zastupitelstva obce. (Hrabalová, 2004, s. 48)

1.4 Další ukazatele finančního hospodaření obce

Samosprávné územní celky se zaměřují na efektivní využívání zdrojů, na zkvalitnění rozpočtového plánování, na hodnocení efektivnosti rozpočtových výdajů, transparentnost účtování příjmů a výdajů, na zkvalitnění kontroly. Je důležité sledovat také to, jak efektivně jsou využity prostředky daňových poplatníků. (Bakoš, Šelešovský a Špaček, 2008, s.147)

K zjištění toho, jak obec efektivně či neefektivně hospodaří, mohou sloužit mimo samotný rozpočet i další důležité ukazatele. Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala následující: ukazatel dluhové služby, provozní přebytek, ukazatel celkové likvidity.

1.4.1 Ukazatel dluhové služby

Obce se maximálně snaží o rozvoj svého území a rozvojové potřeby se stávají stále nákladnějšími, než umožňují jejich běžné příjmy. Z tohoto důvodu obce využívají nejčastěji bankovní úvěry, které ovšem představují úrokové zatížení.

Ukazatel dluhové služby byl založen za účelem sledování zadlužení jednotlivých obcí. Přestože jsou obce ve svém hospodaření nezávislé a státní orgány nemohou zasahovat do obecních rozpočtů, tak MF ČR od roku 2004 sleduje zadlužení obcí a podává o něm každý rok vládě zprávu. Ukazatel dluhové služby se vypočítá jako podíl výdajů obce na dluhovou službu (především splátky jistin, půjček a úroky) k vybraným příjmům obce (daňové příjmy podle zákona č. 243/2000 Sb.; o rozpočtovém určení daní a dotace podle zákona o státním rozpočtu na každý kalendářní rok). Akceptovatelná výše zadlužení činí 30 %. Tento ukazatel může sloužit k nastavení podmínek nutných pro rozhodování o poskytnutí státní dotace. (Bakoš, Šelešovský a Špaček, 2008, s. 149)

Výpočet:

Dluhová služba
----- x 100 = ukazatel dluhové služby (v %)
Dluhová základna

Do obsahu dluhové služby řadíme:

- zaplacené úroky (položka 5141 rozpočtové základny),
- uhrazené splátky vydaných dluhopisů (8xx2 rozpočtové skladby),
- splátky jistin (8xx4 rozpočtové skladby),
- splátky leasingu (5178 rozpočtové skladby).

Obsah dluhové základny tvoří:

- skutečně dosažené daňové příjmy v třídě 1 a nedaňové příjmy v třídě 2 za rozpočtový rok,
- dotace souhrnného finančního vztahu (4112 a 4212 rozpočtové skladby). (Bakoš, Šelešovský a Špaček, 2008, s. 149)

1.4.2 Provozní přebytek

Provozní přebytek je dalším ukazatelem sledovaným v rámci hospodaření obce. Ukazatel říká, jestli je obec schopna svými běžnými příjmy (celkové příjmy bez kapitálových příjmů) pokrýt běžné výdaje (celkové výdaje bez kapitálových výdajů).

1.4.3 Ukazatel celkové likvidity

Tento ukazatel měří platební schopnost obce z krátkodobého hlediska. Celková likvidita představuje poměr krátkodobého majetku ke krátkodobým cizím zdrojům. Pokud je krátkodobý majetek vyšší nebo se jeho výše rovná krátkodobým závazkům (celková likvidita tedy větší nebo rovna 1), je obec likvidní. Pokud má obec více krátkodobých závazků než krátkodobého majetku, v tomto případě není dostatečně likvidní. (Kraftová, 2002, s. 116 – 117)

Výpočet: Celková likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO NÁSTROJ ROZVOJE ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

Strategické plánování a řízení obcí tvoří důležitou cestu k úspěšnému rozvoji města či jiných územně správních celků. Metoda Balaced Scorecard, kterou se budu zabývat v projektové části, vychází ze strategických cílů obce. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla věnovat svoji pozornost i kapitole strategického plánování.

Strategické plánování představuje soubor kroků, prováděných v určitém sledu po sobě a vedoucích ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí daného území. Jedná se o plánování budoucího rozvoje a alokování zdrojů tak, aby bylo docíleno očekávaných změn. Moderní strategické plánování rozvoje obce, popřípadě regionu musí splňovat následující kritéria: struktura strategického plánu umožňuje řízení rozvoje obce, strategický plán respektuje principy udržitelného rozvoje, strategické plánování a řízení je proces, do něhož jsou zapojováni partneři i veřejnost. (*Řízení obcí I*, 2008, s. 12)

Hrabalová (2004, s. 17) uvádí, že základem celého plánování a řízení je zjištění stavu, v němž se obec právě nachází. Předpokladem pro správné nastavení strategického plánování bývá znalost lokální ekonomiky a sociálně-politické struktury, přehled o silných a slabých stránkách obce. Mezi důležité aspekty strategického plánování patří formulace vize rozvoje obce, vymezení problémových oblastí, definice cílů rozvojových oblastí a opatření vedoucí k jejich naplnění. Strategická vize vyjadřuje, jakým směrem se bude ubírat rozvoj města v příštích letech.

Za výstupní produkt takovéhoho plánování lze označit strategický plán. Strategický plán slouží jako podklad k efektivnímu řízení směřujícímu k rozvoji obce nebo regionu. Bývá zpracováván na období 3-5 let, ovšem některé obce zpracovávají strategický plán i na delší časové období (až 10 let).

Pro přehlednost a srozumitelnost dokumentu je doporučováno strategický plán doplnit o:

- přehlednou a jasnou strukturu plánu v podobě strategické mapy,
- využívání moderních manažerských metod, například BSC, jež zajišťuje vyvážený rozvoj města na základě externích i interních ukazatelů,
- zohlednění finančního zatížení obce na realizaci vlastních rozvojových aktivit ve formě rozpočtového výhledu. (Strachotová, 2008, s. 17)

Na základě vize obce jsou ve strategickém plánu řešeny prioritní osy, které povedou ke kvalitnímu rozvoji území, a na tyto priority jsou navázány aktivity a projekty. Úspěšnost realizace strategického plánu je sledována za využití indikátorů a určením jejich cílových hodnot. Dobře sestavený strategický plán musí být v různých etapách zpracování projednáván s veřejností. Strategický plán musí respektovat priority udržitelného rozvoje a měl by mít také souvztažnost na cíl udržitelného rozvoje v regionu.

3 KVALITA A VÝKONNOST VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ - Z HLEDISKA ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ

Každá obec se snaží o to, aby dosahovala co nejlepších výsledků a aby její obyvatelé byli spokojeni.

Jedním z nejdůležitějších cílů územního samosprávného celku je zvyšování kvality života občanů při respektování zásad udržitelného rozvoje a současně zvyšovat výkonnost místních úřadů a kvalitu poskytovaných služeb, s ohledem na přiměřené náklady. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 24)

Někteří autoři se zvláště zabývají kvalitou a zvláště výkonností veřejné správy. Z mého pohledu se kvalita a výkonnost doplňují, a musejí si jít vstříc. Pokud se přespříliš zaměříme na výkon, může to vést k nízké kvalitě služby, problémům, stížnostem a nespokojenosti.

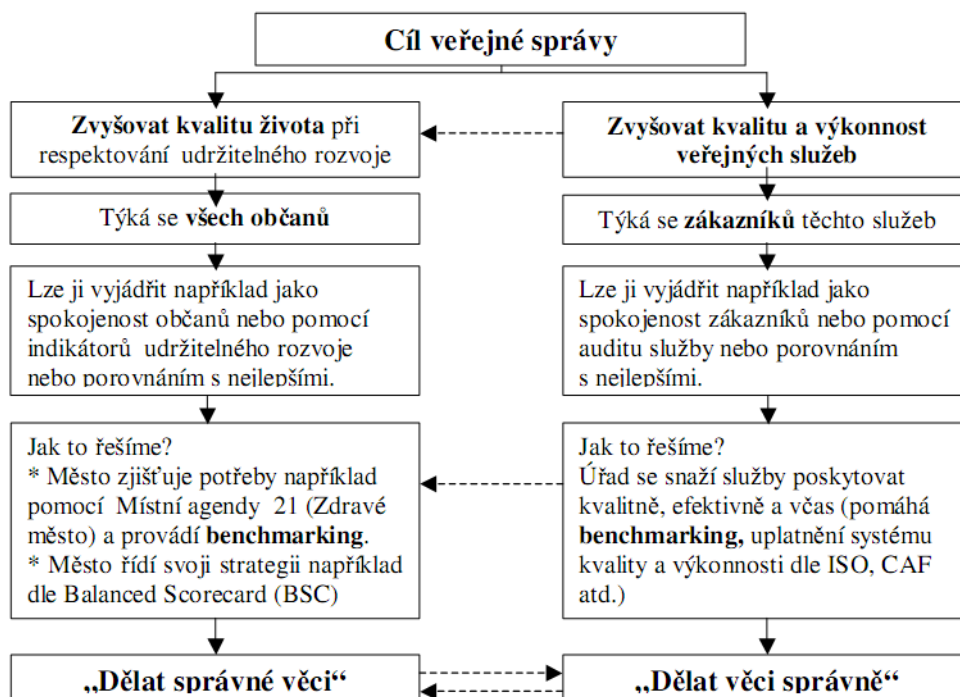
Ve školícím materiálu k vzdělávacímu programu Balanced Scorecard (Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005]) je doporučeno při optimalizaci jakékoliv veřejné služby hodnotit výsledky alespoň podle čtyř nejdůležitějších kritérií, a to podle:

- kvality pro zákazníka (občana) služby,
- výkonnosti veřejné služby,
- nákladů vynaložených na tuto službu,
- spokojenosti zákazníků (občanů).

Mluvíme o ideálním stavu, pokud je možné zlepšit všechna kritéria, cílem je ovšem zlepšit aspoň jedno z uvedených kritérií.

V celkovém pojetí zaznamenává uvedené schéma (Obr. 1) princip „dělat správné věci správně“. Cílem veřejné správy je dělat správné věci (zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje) správným způsobem (kvalitně, efektivně a včas). (Půček, Goldová a Trezner, 2007, s. 53)

Obr. 1: Modelové schéma cíle veřejné správy



Zdroj: Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005]

Charakteristickým znakem pro kvalitu ve veřejném sektoru v porovnání se sektorem soukromým je omezená míra konkurence, občané (v soukromém sektoru zákazníci) musejí někdy v donucení čerpat některé druhy služeb, absence zisku. Z těchto odlišností vyplývá, že je nutné naleznout jiná měřítka a ukazatele efektivity, která budou specifická pro organizace veřejného sektoru. Efektivnost těchto organizací je spojena s problémem měření výkonnosti. I když organizace dobře hospodaří, nemusí působit účinně na veřejné zájmy. (Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005])

Základním předpokladem pro spolehlivé měření je zavedení výkonnostních měřítek do jednotlivých částí plánů či procesů. Vždy by měly být alespoň sledovány následující tři parametry dle modelu „3E“, a to:

- Efficiency - efektivita – postavení a dosažení vize a cílů.
- Effectiveness - účinnost – zjišťování případných odchylek v perspektivách.
- Economy - hospodárnost – zpětná vazba, návrh procesů, jež vycházejí ze zjištěných odchylek.

Efektivnost by měla být naplňována optimální alokací zdrojů, jež bude odstraňovat nehospodárnost a zajišťovat lepší uplatnění daných zdrojů vzhledem k cílům subjektů. Znamená to „dělat věci správnou cestou“, hodnotí vztah mezi výstupem a vstupem. Účinnost vyjadřuje dosažení cílů a záměrů. Hospodárnost lze chápat jako získání vstupů v požadované kvalitě za co nejmenší náklady. Znamená „dělat věci levně“. (Kalouda, Mech a Povolný, 2007, s. 88)

Přestože existuje mnoho verzí definice kvality v rámci veřejné správy, cesta k dosažení nejvyšší kvality je jednotná. Jako vhodná cesta se čím dál častěji ukazuje zavádění modelů řízení ze soukromého sektoru do veřejné správy. (*Management regionální a místní správy*, 2006, s. 15)

S ohledem na stále měnící se prostředí a tlaky, jež působí na veřejnou správu a veřejný sektor celkově, nemohou být řídicí systémy (tedy ani systém pro měření výkonnosti) statické, ale musí být vzhledem k času a požadavkům dynamické.

Výkonnost a její měření je spojeno s používáním moderních postupů při řízení projektů ve veřejné správě. Při využívání moderních metod se nevyužívají jen základní ekonomické neboli finanční parametry, ale jedná se také o časové plnění a další aspekty, jakými je například spokojenost zájmových skupin, benchmarking a další.

Veřejná správa využívá při své činnosti poznatky z různých vědních oborů, ale také stále více konceptů řízení, které vedou k dosažení hospodárnosti, účinnosti a efektivnosti.

Úspěch organizací ve veřejné správě závisí na celkové výkonnosti, je založen nejen na spokojenosti občanů, ale také na zaměstnancích, jež za pomoci implementace vhodného nástroje řízení kvality podávají co nejlepší výkony. Závisí také na vztazích s dodavateli a investory a na celkovém kladném pohledu veřejnosti na danou organizaci. (Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005])

Kvalita ve veřejné správě má multi-dimenzionální charakter. Z toho vyplývá, že výsledek vyhodnocení kvality prováděný za pomoci jediného ukazatele nemusí být vždy objektivní a přesný. Z tohoto důvodu se jako vhodné jeví definovat více měřítek a nespoléhat se pouze na jeden ukazatel. (*Management regionální a místní správy*, 2006, s. 19)

3.1 Vybrané nástroje využívané ve veřejné správě

Instituce veřejné správy v současnosti využívají ke zlepšování kvality svých služeb a výkonnosti stále více moderních nástrojů řízení, za pomoci kterých mají tyto organizace možnost fungovat lépe.

Důvod, proč dochází k zavádění metod kvality a výkonnosti, lze najít v mnoha oblastech, a to ve snaze:

- o efektivní naplnění vize a strategie obce nebo kraje,
- naleznout nejlepší nástroj pro zvyšování kvality života občanů a získání zpětné vazby o jejich spokojenosti,
- neustále zvyšovat výkonnost a kvalitu práce úřadu,
- vyhovět potřebám občanů,
- vytvořit nekorupční, tvůrčí, důvěryhodné a partnerské prostředí,
- o kvalitnější a výkonnější péči o majetek, řízení investic a nákupů,
- o získání pravidelných výsledků, o kterých lze diskutovat s veřejností,
- vytvářet dobré partnerské prostředí,
- získávat nástroje k řízení rizik, využití možných příležitostí a znalostí. (Půček, Goldová a Trezner, 2007, s. 52)

Všeobecně lze říct, že neexistuje univerzální nástroj, použitelný pro každou organizaci. Obecně je doporučováno, aby byl v organizaci veřejného sektoru implementován jeden nástroj, který se bude rozvíjet pro potřeby praxe organizace. Vybraný nástroj může být doplněn o další nástroje s cílem dosažení nejúčinnějšího způsobu řízení kvality. (Lukášová et al., 2009, s. 28)

Aby byla implementace vybraného nástroje úspěšná, je nezbytné pochopit všechny cíle, kterých má být za pomoci používání nástroje dosaženo.

Rozdíl užívání metod v soukromém a veřejném sektoru spočívá v tom, že prostředí soukromého sektoru se zaměřuje na kritéria efektivity a výkonnosti. Zatímco veřejný sektor bere více na zřetel legitimitu a transparentnost. (Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005])

K metodám, jež měří a zvyšují kvalitu a výkonnost ve veřejném sektoru, patří především (Bakoš, Šelešovský a Špaček, 2008, s. 97 – 141):

- Místní agenda 21 (MA 21),
- Benchmarking,
- EFQM,
- Společný hodnotící rámec (CAF),
- Balanced Scorecard (BSC),
- ISO normy.

Nutno uvést, že používání těchto metod není nijak povinné. Garantem jejich zavádění v České republice je Ministerstvo vnitra ČR a spolu s Radou kvality ČR pořádají každý rok Národní konferenci kvality ve veřejné správě. Tyto konference slouží k předávání zkušeností z oblasti zavádění kvality a jejich metod ve veřejné správě, a především k výměně poznatků dobré praxe metod. Během tohoto setkání uděluje také Ministerstvo vnitra ceny za kvalitu a inovace ve veřejném sektoru. (Ministerstvo vnitra české republiky, © 2010)

3.1.1 Benchmarking

V knize „Benchmarking ve veřejné správě“ (Široký et al., 2006) je na přebalu uveden citát vystihující podstatu benchmarkingu: *„Benchmarking je postup, při němž jsme tak skromní, že přiznáváme, že je někdo jiný v něčem lepší, a potom jsme tak chytrí, že zjistíme, jak se jim v tom můžeme vyrovnat nebo je dokonce předejhnat.“*

Benchmarking slouží k řízení kvality. Jde o metodu vlastního zdokonalování na základě učení se od druhých. Chce nalézt nejlepší praktické postupy a praxe uvnitř organizací, které mají podobné funkce, a na základě toho dosáhnout lepších výsledků ve vlastní organizaci. Tato metoda se snaží zjistit, jak si naše organizace stojí ve srovnání s ostatními organizacemi podobného zaměření. (Široký et al., 2006, s. 4)

V rámci uvedené metody není podstatné pouze dobré výsledky okopírovat, ale mnohem důležitější je schopnost přizpůsobit se vlastním specifickým podmínkám.

3.1.2 Místní agenda 21 (MA 21)

Metoda MA 21 je nástrojem řízení a vzešla z obecnějšího pojetí Agendy 21, programového dokumentu schváleného roku 1992 OSN. (*Řízení obcí I*, 2008, s. 53)

V dokumentu Agenda 21 je uveden cíl tohoto nástroje: „*Na základě konzultací a vytváření konsenzu by se místní orgány měly od občanů a od místních, občanských, komunitních, obchodních a průmyslových organizací poučit a získat informace potřebné pro zformulování nejlepších strategií.*“ (Ministerstvo životního prostředí, 2000)

Z výše uvedeného závěru vyplývá výhoda této metody, která spočívá především v zapojení občanů, zájmových skupin a podnikatelských subjektů do systému rozhodování.

Autorky Hrabalová, Nunvařová a Lukašová (2006, s. 16-19) charakterizují Místní Agendu 21 jako nástroj pro uplatnění principů udržitelného rozvoje na místní nebo regionální úrovni. Místní Agenda 21 vzniká ve spolupráci s veřejností a občanským sektorem a spojuje ekonomické a sociální aspekty v oblasti životního prostředí. Tento program zohledňuje konkrétní problémy na místní úrovni a směřuje k zajištění udržitelné kvality života a životního prostředí daného území.

3.1.3 ISO normy

ISO normy jsou mezinárodní standardizační normy. Standardem je brán určitý vzor pro hodnocení, vymezující specifika a kritéria, jež odrážejí dohodu celé řady subjektů a která mají odrážet nejvhodnější postup v praxi. Normy ISO se vztahují k různým oblastem. Ve veřejném sektoru se uplatňují převážně normy ISO 9000 a ISO14000. Všechny normy ISO nejsou automaticky závazné, organizace se jimi řídí pouze ze svého přesvědčení. (Bakoš, Šelešovský a Špaček, 2008, s. 134 – 140)

Důraz je kladen především na vytvoření vnitřního systému zabezpečování kvality, na jednotnou certifikaci a na zvýšení transparentnosti systému zabezpečování kvality. (Hrabalová, Nunvařová a Opluštilová, 2006, s. 25)

3.1.4 Model EFQM

Model EFQM (model excelence) byl vypracován v roce 1988 Evropskou nadací pro management kvality a navazuje na systém norem ISO. Tato metoda nesměřuje přímo k hodnocení kvality výrobků či služeb, ale zabývá se spíše hodnocením kvality řízení a fun-

gování organizace. Model EFQM spočívá v 9 hlavních a 32 vedlejších kritériích, která hodnotí organizaci z pohledu řízení pomocí strategie, organizace, orientace na lidské zdroje a procesy takovým způsobem, aby došlo k uspokojení očekávání zainteresovaných stran. V hlavních kritériích jsou zakomponovány finanční i nefinanční ukazatele, které slouží k hodnocení výkonnosti organizace. (Bakoš, Šelešovská a Špaček, 2008, s. 120 - 122)

3.1.5 Common assesment framework (CAF)

Společný hodnotící rámec (CAF) patří mezi nejčastěji aplikované nástroje ve veřejné správě. Na rozdíl od modelu EFQM a norem ISO byl nástroj CAF vyvinut přímo pro potřeby veřejného sektoru jako výsledek inovace veřejných služeb. Subjektům veřejné správy slouží ke zlepšování manažerských dovedností a zavádění řízení kvality. (Bakoš, Šelešovský a Špaček, 2008, s. 111)

Stala se formou zjednodušení modelu EFQM. Model CAF je vhodnější pro instituce, které se zaváděním manažerských metod začínají, a jeho velkým pozitivem je cenová dostupnost. (Grasseová a Řehák, 2008, s. 18)

CAF vychází z předpokladu, že výborných výsledků organizace dosáhne za předpokladu maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a za podmínky respektování svého okolí. (Národní politika podpory jakosti, 2007)

3.2 Balanced scorecard

Metodě vyvážených ukazatelů výkonnosti, Balanced Scorecard, věnuji pozornost v této samostatné podkapitole, neboť je náplní projektové části diplomové práce.

Metoda Balanced Scorecard podává komplexní a přehledný pohled na výkonnost organizace a generátory této výkonnosti. Autory metody BSC byl S. Kaplan a P. Norton, kteří ji vyvinuli na počátku 90. let. Koncept BSC je určen jak pro potřeby soukromého sektoru, tak i pro veřejný sektor. (Balanced Scorecard Institute, ©1998-2012)

Jedná se o koncept řízení a měření výkonnosti, doplňující měřítka minulé finanční výkonnosti o měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Měřítka a cíle vycházejí z vize a strategie podniku a sledují výkonnost na základě rovnováhy mezi čtyřmi perspektivami: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a perspektivou růstu. Tato měřítka pak slouží manažerům na všech podnikových úrovních v podobě informačního systému. Koncept BSC lze využívat

nejen jako systém měřítek, ale může být využit také v rámci strategického manažerského systému. (Kaplan a Norton, 2007, s. 19)

3.2.1 Pojmy metody BSC

Pojem „**Balanced**“ znamená v českém překladu „vyvážený“. V případě této metody se jedná o vyváženost mezi finančními a nefinančními ukazateli, dlouhodobými a krátkodobými cíli, mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti a mezi zpožděnými a předstiženými indikátory. Termín „**Scorecard**“ pochází ze sportovní terminologie a v překladu se jedná o označení pro kartu, která představuje výsledek hry a cesty, jež k tomuto výsledku vedly. (Hrabalová, Nunvařová a Opluštilová, 2006, s. 7)

Dále se v rámci metody BSC setkáváme s pojmy: perspektivy, strategie, vize, měřítko a strategická mapa.

Strategie lze jednoduše charakterizovat jako dlouhodobý záměr organizace k dosažení určitého cíle. **Vize** vyjadřuje představu o budoucím stavu, jehož chceme dosáhnout. **Perspektivy** v rámci metody BSC jsou uvedeny výše. Standardně se užívají 4 perspektivy: finanční, zákaznická, interních procesů, učení se a růstu. Tyto perspektivy jsou pouhým standardem a organizace si může počet i vymezení perspektiv stanovit podle svých specifických podmínek. **Měřítko** vyjadřují hodnocení úspěšnosti organizace při dosahování vytyčených cílů. BSC na rozdíl od jiných metod nezohledňuje pouze finanční měřítko, ale zaměřuje se také na měřítko nefinančního charakteru. **Strategická mapa** představuje schematické vyobrazení strategie organizace a je výsledkem propojení jednotlivých cílů. (Hrabalová, Nunvařová a Opluštilová, 2006, s. 7 - 8)

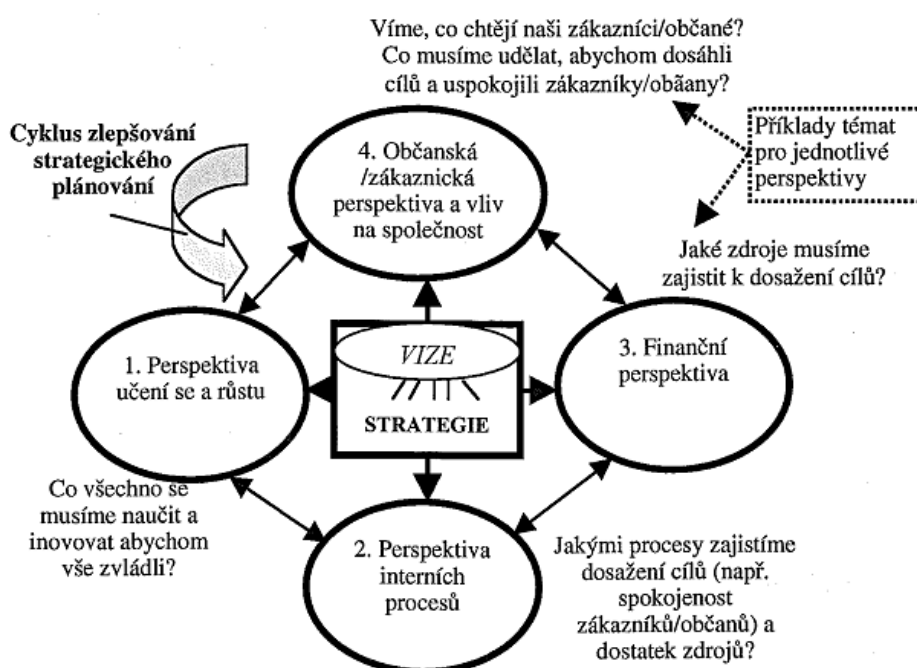
3.2.2 Koncept metody BSC a její uplatnění v samosprávách

Hlavní problém systémů měření výkonnosti spočívá v tom, že se spoléhají pouze na finanční ukazatele. Finanční měřítko se postupem doby vyvíjí a mění. Z tohoto důvodu potřebují organizace nějaká konzistentní měřítko. Hodnota organizací se tedy opírá o myšlení lidí v organizaci, o vztahy se zákazníky, o informační toky, inovace a kvalitu. (Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005])

Balanced Scorecard byl původně primárně navržen pro ziskové organizace. Z tohoto důvodu je nutná jeho modifikace pro sektor veřejný. Jedná se o postavení zákaznické (občanské)

perspektivy před perspektivu finanční, protože hlavním posláním zde jsou zákazníci (občané) a jejich spokojenost, nikoliv zisk. Strategie zůstává v centru pozornosti tohoto systému. Specifickým znakem použití metody BSC ve veřejné správě je skutečnost, že organizace veřejné správy musí dodržovat zákony a dbát na průhlednost svých činností. (Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005])

Obr. 2: Schéma metody BSC pro využití ve veřejné správě



Zdroj: Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 42

V procesu tohoto konceptu (Obr. 2) nejprve dochází ke zjištění potřeb a očekávání zákazníků/občanů a poté zjištění vlivu organizace na společnost (Zákaznická/Občanská perspektiva). Poté následuje zjištění množství potřebných finančních zdrojů k naplnění vize a zároveň k uspokojení zákazníků/občanů (Finanční perspektiva). Třetím krokem je identifikace interních procesů (Perspektiva interních procesů). V poslední etapě se jedná o učení organizace takovým způsobem a v daných směrech, aby dosáhla svých vytyčených cílů (Perspektiva učení se a růstu). (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 42 – 43)

Přínosem metody je zejména:

- přehlednost – vytvoření strategické mapy,
- vyváženost – rovnováha a soulad finančních i nefinančních ukazatelů,

- měřitelnost – na základě měřítek stanovených na míru organizace lze sledovat a hodnotit vývoj,
- vytvoření základny pro odměňování – za pomoci měření kvality a výkonu práce. (Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005])

Při aplikaci metody BSC dochází ke zlepšení kvalitativní stránky, která poté přinese změny ve finanční oblasti.

Používáním BSC jsou zlepšovány dva základní problémy organizací, a to:

- problém efektivního měření výkonnosti organizace,
- klíčová záležitost úspěšné implementace strategie. (Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005])

Za nedostatek považujeme buďto absence zpětných vazeb ve strategické mapě, nebo možnost negativních důsledků aktivit.

Problém koncepcí a strategie přijaté na úrovni města je ten, že jednotlivé útvary postupují dle svých koncepcí. Soustředí se na dosažení svého cíle, ale nehlídají cíle ostatních útvarů. Proto si jednotlivé koncepce na úrovni města většinou odporují. Jednotlivé úrovně řízení města vedou své koncepce izolovaně od ostatních úrovní, to pak způsobuje problém vzájemného odporování koncepcí. Dílčí koncepce stojí v rozporu se strategickým plánem, což způsobuje na nižších úrovních zmatek. Jednotlivé dokumenty se nepodporují, což se promítá do celkově nízké výkonnosti, kvality a popřípadě vyšších nákladů. Model BSC může tento problém protichůdnosti odstranit. Pokud bude strategie správně nastavena, dojde ke ztožnění aktivit na nižších úrovních s touto strategií. Tedy dílčí koncepce povedou k podpoře strategie a na úrovni města. Následně to povede ke zvýšení výkonnosti, efektivity, kvality a dalších ukazatelů. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 40 – 41)

Přenosem BSC na nižší úrovně dojde k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů. Vznikne lepší komunikace a propojení strategických plánů a měřítek, dojde ke sladění cílů a strategických představ a v neposlední řadě se zdokonalí zpětná vazba a proces učení se. (HORVATH & PARTNER, 2004, s. 63, 216)

3.2.3 Perspektivy BSC

Jak už bylo zmíněno, BSC převádí poslání a strategii podniku do cílů a měřítek zařazených do čtyř perspektiv, Špaček (Bakoš, Šelešovský a Špaček, 2008, s. 129 – 130) je doplňuje o specifika, která jsou dána v rámci veřejného sektoru:

- **Zákaznická perspektiva**

Identifikace zákaznických a tržních segmentů pro účely podnikání a měřítka výkonnosti podniku v těchto segmentech. Ve veřejném sektoru je výkonnost instituce více vázána na rozpočet, avšak odpovědnost za poskytování statků a služeb bývá větší než v soukromém sektoru.

- **Finanční perspektiva**

Měřítka finanční perspektivy jsou vhodná při souhrnu měřitelných výstupů již skončených akcí. Soukromý sektor klade důraz na dlouhodobé cíle a zisk. Veřejná správa se zaměřuje na nákladovou efektivnost a přínos maximální hodnoty zákazníkovi (občanovi) jako směnu za jím zaplacenou daň. Finanční měřítka nám udávají, zda provádění strategie organizace vede ke zlepšování klíčových ukazatelů.

- **Perspektiva interních procesů**

K dosahování zákaznických/občanských cílů je nutné, aby organizace vynikala v určitých procesech. Tato perspektiva klade důraz na kritické interní procesy, ve kterých se musí podnik snažit o vylepšení svých výsledků. Ve veřejném sektoru se nastavují standardy výkonu. Měřítka interních procesů ve veřejném sektoru by měla obsahovat klíčové procesy, jež musí být prováděny bezchybně tak, aby se zvýšila pravděpodobnost dosažení úspěchu u zákazníka (občana).

- **Perspektiva učení se a růstu**

Uvedená perspektiva pojednává o neustálém vzdělávání, učení se a zlepšování lidí, systémů a procedur. Bez tohoto učení se a růstu by nebylo možné dosahovat vytyčených cílů. Veřejný sektor v rámci této perspektivy se snaží o udržování kvality vzhledem k neustále měnícím se podmínkám a trendům, které ve veřejné správě nastávají. Měřítka v perspektivě učení a růstu představují základní hybné síly ostatních tří zmíněných perspektiv.

3.2.4 Tvorba metody BSC

Proces zavádění metody BSC ve veřejné správě se může rozložit do následujících fází:

- stanovení vize obce,
- výběr strategických priorit a perspektiv rozvoje,
- definování a detailnější popis strategických cílů,
- sestavení strategické mapy (určení vztahů příčin a následků),
- definice měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- stanovení strategických opatření (strategické akce, projektové plány),
- kaskádování metody BSC na různé úrovně řízení. (Hrabalová, Nunvařová a Opluštílová, 2006, s. 11 – 13)

Při zavádění BSC je potřebné nejdříve určit cíle a měřítka a teprve poté vytvořit vztah příčin a následků napříč všemi perspektivami. K tomu provázání slouží strategická mapa. Měřítka výkonnosti lze chápat jako nástroje k naplnění cílů, které je nutné vykonat, aby byla strategie úspěšně realizována. Měřítka v rámci BSC mají důležitý a zásadní význam. Abychom nastavili měřítka správně, platí pro ně několik kritérií: návaznost na strategii, schopnost kvantifikace, dostupnost, jednoduché porozumění, zpětná vyváženost, vhodnost a obecná definice. Tato měřítka si kladou za cíl co možná nejlépe popsat strategii napříč čtyřmi perspektivami. (Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005])

3.3 Indikátory udržitelného rozvoje

Indikátory udržitelného rozvoje slouží pro ověření, zda nástroje řízení kvality v sobě odrážejí hlediska sociální spravedlnosti, zájmy místní ekonomiky a ochrany životního prostředí. Zároveň musí odrážet snahu o posílení role místní samosprávy či zabezpečení potřeb na místní úrovni. Indikátory umožňují zaměřit pozornost na problematické oblasti a poukázat na možná opatření k jejich nápravě. Musí splňovat určitá kritéria, jakými jsou například významnost, jedinečnost, srovnatelnost a měřitelnost. Tato kritéria nejsou závazná a každá municipalita si může v rámci používaného nástroje vytvořit vlastní ukazatele, vypovídající o

úspěšnosti dané metody vzhledem k udržitelnému rozvoji. (TIMUR: Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, [2005])

Indikátor se vyjadřuje číslem, a proto je možné sledovat ho a porovnávat v čase, hodnotit vývoj města v minulosti a odhadnout jeho budoucí tendenci. Indikátory slouží jako kvalitní zpětná vazba nejen pro vedení města, ale i samotným občanům.

Indikátory lze rozdělit z hlediska využití pro management města na tři typy:

- indikátory hodnotící stav a vývoj konkrétních jevů obce (indikátory ECI/TIMUR),
- indikátory hodnotící fungování veřejné správy (např. index spokojenosti zaměstnanců úřadu, počet připravovaných a realizovaných projektů, cena vybraného projektu města nebo podíl výdajů ke zdrojům),
- indikátory pro přípravu a hodnocení projektů. (Novák et al., 2010, s. 9 - 10)

Indikátory první kategorie (ECI/TIMUR) a indikátory druhé kategorie využijí ve své diplomové práci v projektové části.

V roce 1999 byla vyvinuta sada deseti mezinárodních indikátorů udržitelného rozvoje tzv. Společné evropské indikátory (ECI), tabulka (Tab. 1). Uplatněním jednotné sady zvolených měřítek lze posoudit, jak si daná obec vede v porovnání s jinými municipalitami, což usnadňuje poznání jejich silných a slabých stránek. (Půček, Goldová a Trezner, 2007, s. 36)

Tab. 1: Přehled indikátorů ECI

Přehled indikátorů ECI
1. Spokojenost občanů s místním společenstvím
2. Místní příspěvek ke globálním změnám klimatu
3. Mobilita a přeprava cestujících
4. Dostupnost veřejných prostranství a služeb
5. Kvalita místního ovzduší
6. Cesty dětí do školy a zpět
7. Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání
8. Zatížení životního prostředí hlukem
9. Udržitelné využívání území
10. Výrobky propagující udržitelnost
Ekologická stopa

Zdroj: NOVÁK, Josef et al., 2010, str. 11, vlastní zpracování

V rámci České republiky došlo k modifikaci indikátorů ECI tak, aby byly v našich podmínkách reálně vyhodnotitelné. Týmová iniciativa pro místní rozvoj, která sleduje v ČR Evropské společenské indikátory udržitelného rozvoje, vyřadila indikátor B7 (Udržitelné řízení místní správy a místního podnikání) a indikátor B10 (Výrobky propagující udržitelnost) a nahradila je jinými. Jedná se za indikátor B7 Nezaměstnanost a za B10 Ekologická stopa. Celkové pojmenování indikátorů se změnilo v rámci této modifikace pro Českou republiku na indikátory ECI/TIMUR. (Novák et al., 2010, s. 11)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MĚSTO LIPNÍK NAD BEČVOU

Město Lipník nad Bečvou se nachází v Olomouckém kraji. Rozkládá se v údolí Moravské brány při řece Bečvě na ploše katastrálního území necelých 5 000 hektarů. Ve městě žije zhruba 8,5 tisíc obyvatel. Letecký pohled na centrum města poskytuje obrázek (Obr. 3).

Obr. 3. Město Lipník nad Bečvou a znak města



Zdroj: Lipník nad Bečvou: Kovářské město, [2011]a

V roce 1989 získalo město statut Městské památkové rezervace s více než 100 památkově chráněnými objekty. Znaky starobylých měst si Lipník dokázal zachovat až do dnešních dnů. Mezi nesporné dominanty Lipníka jistě patří náměstí a zachovalo se i ve velkém rozsahu původní opevnění. Nedaleko města se nachází středověký hrad Helfštýn, kde se každoročně koná Mezinárodní setkání uměleckých kovářů Hefaiston. Lákadlem pro turisty je především opravená střešní zahrada v zámeckém parku, městská zvonice a židovské hřbitovy se synagogou. (Lipník nad Bečvou: Kovářské město, [2011]c)

V roce 2010 se Lipník nad Bečvou umístil na druhém místě jako nejlepší město pro podnikání v Olomouckém kraji v rámci srovnávacího výzkumu Město pro byznys (Cena týdeníku EKONOM), který hodnotí podmínky pro podnikání v regionech ČR. V celkovém žebříčku České republiky potom zaujal 22. místo z 250 hodnocených měst. (Město pro byznys: Cena týdeníku EKONOM, © 2008)

V roce 2011 obsadilo město v rámci tohoto hodnocení první místo v množství památek na 1 km². (Lipník nad Bečvou: Kovářské město, [2011]b)

Poslední roky se orgány města snaží o rozvoj svého města, probíhají různé investiční aktivity, údržba stávajícího majetku, rozvoj dopravní infrastruktury, budování nových čtvrtí pro výstavbu rodinných domů, renovace památek a další. Musím říci, že lipenský region a město samotné se v poslední době opravdu mění pozitivním směrem. I oblast kultury a společenského života je na tak malé město rozsáhlá a pestrá.

4.1 Demografická situace

Nejspolehlivějším ukazatelem počtu obyvatel je Krajská správa ČSÚ v Olomouci.

Tab. 2: Vývoj počtu obyvatel v letech 2008 - 2011

	2008	2009	2010	2011
počet obyvatel	8 386	8 356	8 313	8274
z toho: ženy	4 295	4 273	4 252	4233
muži	4 091	4 083	4 061	4041
průměrný věk žijících celkem	40,1	40,2	40,5	40,8

Zdroj: Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci, © 2012.

Vlastní zpracování.

Z tabulky vývoje počtu obyvatel (Tab. 2) můžeme sledovat úbytek občanů ve městě Lipník nad Bečvou. V roce 2011 došlo ke snížení o 112 obyvatel oproti roku 2008.

Ve sledovaném období dochází k úbytku obyvatel stěhováním (Tab. 3), kdy každý rok opustí město více lidí, než se do něj přistěhuje. Většina těchto obyvatel se stěhuje za prací do větších měst.

Tab. 3: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel

	2008	2009	2010	2011
Přirozený přírůstek/úbytek	28	-6	13	-12
Přírůstek/úbytek stěhováním	-39	-24	-56	-27
Celkový přírůstek/úbytek	-11	-30	-43	-39

Zdroj: Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci, ©

2012. *Vlastní zpracování.*

4.2 SWOT analýza města

SWOT analýza mi poslouží k poznání a identifikaci vnitřních a vnějších faktorů působících na město. Vnitřní faktory souvisejí se silnými a slabými stránkami města a vnější faktory budou konkretizovány příležitostmi a hrozbami. Pomocí této metody mohu určit slabiny bránící rozvoji lokality a stanovit směr, kterým by se mělo město dále rozvíjet.

Silné stránky:

- přírodní zdroje – přírodní rezervace Škrabalka, přírodní koupaliště Jadran,
- místní samospráva podporující kulturní akce,
- dostatek rekreační a volnočasové infrastruktury – bazén, tenisový kurt, stadión, objekty pro zájmové kroužky mládeže,
- pozornost zaměřená na ochranu a tvorbu životního prostředí,
- blízkost cyklostezek (cyklostezka Bečva a Jantarová stezka, stezky pro in-line brusle),
- strategická poloha v rámci dopravní dostupnosti (Lipník nad Bečvou leží na hlavním tahu z Olomouce na Ostravu – rychlostní komunikace),
- strategická poloha města mezi významnými městy kraje (Olomouc, Přerov a Hranice na Moravě),
- blízkost středověkého hradu Helfštýn,
- městská památková rezervace Lipník nad Bečvou,
- dlouhodobě vyrovnaný, převážně přebytkový rozpočet,
- zlepšování spolupráce mezi městem a místními podnikateli,
- dostatečná technická infrastruktura,
- přítomnost některých prosperujících firem (Delikan, M-MOOS s. r. o., MetalPlast Lipník nad Bečvou a. s., ASW Systems Morava s. r. o., BBS SYSTÉM s. r. o.),
- využívání zařízení pro biologický odpad.

Slabé stránky:

- absence kulturního centra, kina, sportovní haly pro využití všech sálových sportů,
- malá kapacita ubytování a služeb v oblasti pohostinství pro turisty,
- nedostatečná kapacita parkovacích ploch v určitých oblastech města,
- malý počet výrobních firem podílejících se na ekonomice města,
- málo pracovních příležitostí,
- nedostatek finančních prostředků na zlepšení stavu místních komunikací,
- část města ležící v záplavové oblasti řeky Bečvy.

Příležitosti:

- rekonstrukce kina k využívání kulturních akcí,
- vybudování sportovního stadionu,
- využívání prostředků z fondů Evropské unie,
- vznik nových zón vhodných pro nadstandardní bydlení,
- dostavba mezinárodní cyklistické trasy (Greenways Wien-Krakow),
- využití brownfields (areály starých podniků, vojenská kasárna),
- revitalizace veřejného prostranství ve městě.

Hrozby:

- větší centra turistického ruchu, jež si vzájemně konkurují,
- stěhování vzdělaných lidí za zaměstnáním do větších měst,
- menší využívání stávajících ekologických forem vytápění z důvodu růstu ceny energií, vedoucí ke zhoršujícímu stavu životního prostředí,
- snížení počtu dálkových autobusových spojů,
- nebezpečí konkurence okolních větších měst (Olomouc, Přerov, Hranice),
- růst napětí související se vztahy obyvatel k menšinám ve městě,
- nárůst počtu krádeží,

- důsledky demografického vývoje – stárnutí obyvatelstva,
- vysoká míra nezaměstnanosti.

Město Lipník nad Bečvou, jak vyplývá ze SWOT analýzy, je městem bohatým na památky a poslední dobou i na pořádání kulturních akcí. Strategická poloha města by se mohla stát lákadlem pro turisty z blízkého i vzdálenějšího okolí. Město bohužel není schopno dostatečně se zviditelnit, a tím lépe a efektivněji propagovat svůj potenciál v oblasti cestovního ruchu, jenž se v těchto podmínkách dynamicky nerozvíjí. Mezi další nesporné nedostatky tohoto prostředí patří jistě také skutečnost, že obyvatelé města zde mají málo pracovních příležitostí. Proto se většina lidí v produktivním věku stěhuje za prací do blízkých měst, v nichž nalézají lepší podmínky pro své pracovní uplatnění. Městu by prospěl vznik firmy, která by nabídla pracovní příležitosti alespoň pro některé občany. Lidé žijící v blízkosti řeky Bečvy se obávají zase oprávněně povodní.

5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MĚSTA LIPNÍK NAD BEČVOU

V této kapitole diplomové práce vypracuji analýzu hospodaření města Lipník nad Bečvou v letech 2008 – 2011. Cílem této části je zjistit finanční situaci města. Nejprve provedu analýzu aktiv a pasiv, nákladů a výnosů města. Poté se zaměřím na vyrovnanost rozpočtu, plnění příjmové a výdajové strany rozpočtu města. Na závěr bude proveden rozbor vybraných ukazatelů.

Potřebná data jsem získala ze závěrečných účtů města, z příloh a komentářů k závěrečným účtům v období let 2008 – 2011. Také jsem využila informací uvedených na webových stránkách Ministerstva financí ČR, konkrétně prezentačního systému údajů databáze IDB ARIS (pro roky 2008 a 2009) a prezentačního systému finančních a účetních informací státu ÚFIS (pro roky 2010 a 2011).

5.1 Analýza aktiv a pasiv

V příloze (Příloha II a III) jsou uvedeny rozvahy, které vyčíslují majetek města a zdroje krytí v letech 2008 – 2011. Na základě analýzy aktiv a pasiv zjistím majetkovou strukturu města, složení zdrojů financování a také podíl jednotlivých položek z celkové hodnoty aktiv či pasiv. Analýza jednotlivých položek je zaměřena především na dominantní změny hodnot.

5.1.1 Analýza aktiv

Majetek města slouží především k zabezpečování potřeb občanů. Dle mého úsudku není hlavním kritériem velký objem majetku, ale spíše to, zda jsou uspokojovány jednotlivé potřeby obyvatel města a zda město dokáže s tímto majetkem správně hospodařit a udržovat jej v dobrém stavu.

Pro přehled o vývoji celkové hodnoty aktiv a její struktuře ve sledovaném období je provedeno srovnání, jež dokládá tabulka (Tab. 4) a graf (Graf 1).

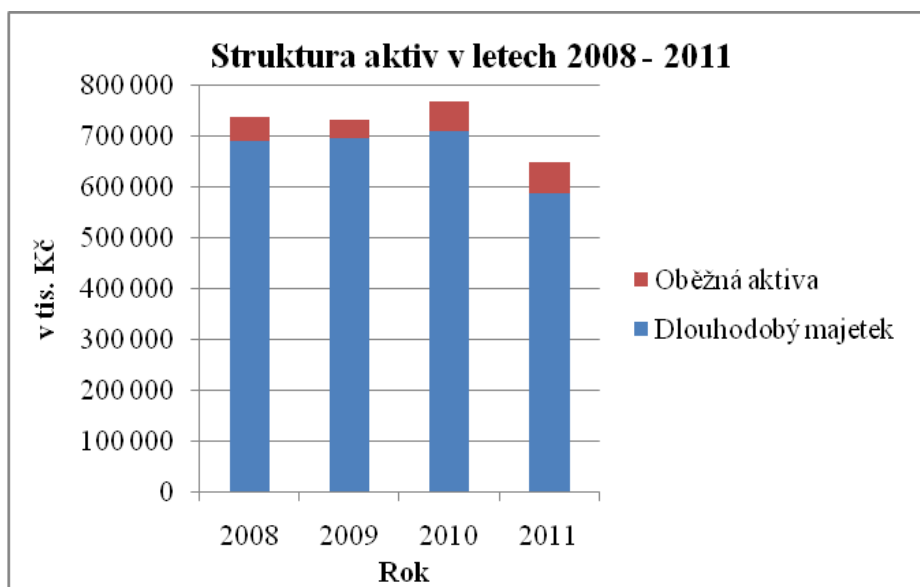
Tab. 4: Struktura aktiv města Lipník nad Bečvou v letech 2008 - 2011

	2008		2009		2010		2011	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
AKTIVA CELKEM	737 647,54	100,00	733 160,55	100,00	767 367,26	100,00	647 510,84	100,00
Dlouhodobý majetek	689 888,89	93,53	694 669,40	94,75	709 847,64	92,50	586 970,17	90,65
Oběžná aktiva	47 758,65	6,47	38 491,15	5,25	57 519,62	7,50	60 540,67	9,35

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Z grafu (Graf 1) i tabulky (Tab. 3) lze vyčíst zhruba stejný vývoj celkových aktiv v letech 2008 a 2009. V roce 2010 dosahují aktiva nejvyšší hodnoty a v roce 2011 naopak nejnižší hodnoty ve všech sledovaných letech.

Graf 1: Struktura aktiv města v letech 2008 - 2011



Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Aktiva jsou tvořena z více než 90 % dlouhodobým majetkem, což je typickým prvkem pro hospodaření územně samosprávných celků. Ovšem od roku 2010 lze díky reformě účetnictví veřejných financí sledovat nárůst oběžných aktiv.

Dlouhodobý majetek města se pohybuje v prvních třech letech okolo 700 000 tis. Kč. V posledním sledovaném roce poklesl o 17 % oproti předešlému roku, převážně z důvodu snížení hodnoty samostatných movitých věcí a souboru movitých věcí.

Vývoj oběžných aktiv má růstovou tendenci s výjimkou roku 2009, kdy došlo k poklesu o 19 %.

Dlouhodobý majetek*Tab. 5: Struktura dlouhodobého majetku v tis. Kč*

	2008		2009		2010		2011	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Dlouhodobý majetek	689 888,89	100,00	694 669,40	100,00	709 847,64	100,00	586 970,17	100,00
DNM	8 537,03	1,24	7 821,28	1,13	6 487,73	0,91	4 366,80	0,74
DHM	575 554,85	83,43	581 051,13	83,64	578 403,71	81,48	457 647,16	77,97
DFM	105 797,00	15,34	105 797,00	15,23	124 956,21	17,60	124 956,21	21,29

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

- **Dlouhodobý nehmotný majetek**

Ve sledovaných letech má dlouhodobý nehmotný majetek klesající tendenci (Tab. 5). Do roku 2009 se jako součást dlouhodobého nehmotného majetku bral drobný DNM.

V roce 2011 došlo k navýšení softwaru o 58 % oproti roku předešlému (rozdíl 574 368 Kč). Toto navýšení bylo způsobeno převážně tím, že v roce 2008 byl koupen ekonomický program GINIS EKO (900 tis. Kč), jehož úplné zařazení proběhlo až v roce 2011.

Nedokončený dlouhodobý majetek měl klesající tendenci a v roce 2011 klesl o 100 % oproti roku 2010 na nulu.

- **Dlouhodobý hmotný majetek**

Jak bylo uvedeno výše, tak i v rámci DHM byl do roku 2009 zahrnován do této položky drobný DHM. Dlouhodobý hmotný majetek tvoří ve všech letech zhruba 80 % (Tab. 5) z celkové hodnoty dlouhodobého majetku. Patrnější změna byla zaznamenána v roce 2011, kdy se DHM snížil o 21 % oproti roku 2010.

Nejvýznamnější podíl (73 %) na celkové hodnotě dlouhodobého hmotného majetku představují stavby (v průměru 420 mil. Kč) a poté pozemky (v průměru 97 mil. Kč). V rámci dlouhodobého hmotného majetku se dále jedná o samostatné movité věci, nedokončený DHM a umělecké předměty.

V roce 2008 město pořídilo webovou kameru (67 911 Kč) AXIS 231D s automatickým otáčením, která je určena k prezentaci města na webových stránkách. V roce 2011 došlo k výraznému snížení hodnoty samostatných movitých věcí oproti roku předešlému o 69 %. Snížení bylo způsobeno vyřazováním majetku a dodatečným převodem majetku příspěvko-

vým organizacím (Technické služby). Majetek příspěvkových organizací, jež je pořízen z dotací, musí být 5 – 10 let zařazen do majetku města.

Ve sledovaném období došlo k nárůstu hodnoty kulturních předmětů. Město Lipník nad Bečvou bylo v roce 2006 společně s hradem Helfštýnem přijato do Kruhu evropských kovářských měst. Proto nejvýznamnější část kulturních předmětů tvoří kovové plastiky. V roce 2009 byla zakoupena a slavnostně odhalena kovová plastika „Tilia“ (v překladu Lípa) symbolizující město Lipník, na jejíž zakoupení byla uspořádána veřejná sbírka. V roce 2010 se jednalo o zakoupení kovářského exponátu „In aqua aquitas“, o kované chodníkové sloupky do prostor zámeckého nádvoří a starý obraz Lipníka.

Nedokončený dlouhodobý majetek má klesající tendenci (celkový pokles v roce 2011 o 74 % oproti roku 2008). Pokles je zapříčiněn dokončením zateplení domu s pečovatelskou službou (2011) a dokončením projektu komunitní kompostárny (2010).

- **Dlouhodobý finanční majetek**

Dlouhodobý finanční majetek zahrnuje majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem a ostatní dlouhodobý finanční majetek.

Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem se ve sledovaném období nemění (48 100 000 Kč). Město Lipník nad Bečvou je stoprocentním vlastníkem společnosti TEPLO Lipník nad Bečvou a. s., kde vlastní 481 kusů akcií o jmenovité hodnotě 100 000 Kč/1 akcie.

Ostatní dlouhodobý finanční majetek činí v první polovině sledovaných let (2008, 2009) 57, 697 mil Kč. V tomto dlouhodobém finančním majetku je zahrnut:

- vklad do Bytového družstva Osecká (město je 100% vlastníkem nemovitosti),
- akcie ve společnosti Vodovody a kanalizace Přerov a. s. (vlastnický podíl 6,49 %),
- podíl ve společnosti Nemocnice Hranice a. s. (vlastnický podíl 10 %).

V druhé polovině let (2010 a 2011) vzrostl ostatní dlouhodobý finanční majetek o 33 % oproti rokům předešlým. Došlo k tomu z důvodu navýšení počtu akcií ve společnosti Vodovody a kanalizace Přerov a. s..

Oběžná aktiva

Tabulka níže (Tab. 6) zaznamenává vývoj a strukturu oběžných aktiv v letech 2008 – 2011.

Tab. 6: Struktura oběžných aktiv v tis. Kč

	2008		2009		2010		2011	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Oběžná aktiva	47 758,65	100,00	38 491,15	100,00	57 519,62	100,00	60 540,67	100,00
Zásoby	309,72	0,65	355,13	0,92	347,73	0,60	363,60	0,60
Pohledávky	13 508,91	28,29	8 833,24	22,95	25 446,81	44,24	21 304,69	35,19
Finanční majetek	5 838,59	12,23	5 638,59	14,65	31 725,08	55,16	38 872,39	64,21
ÚRH	28 101,43	58,84	23 664,19	61,48	-	-	-	-

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

- **Zásoby**

V letech 2008 – 2011 dochází střídavě mezi danými lety k růstu a následnému poklesu materiálu na skladě i zboží na skladě.

Do položky Materiál na skladě spadají pohonné hmoty (městská policie, vnitřní správa a požární ochrana), materiál (vnitřní správa, výpočetní technika a správa budov) a krizový štáb. Nejvyšší podíl na materiálu na skladě má materiál určený pro vnitřní správu (zhruba 29 %) a dále výpočetní technika (25 %) a materiál krizového štábu (18 %). Do zboží patří v rámci města například Kniha o Lipníku nebo Lipenské listy.

- **Pohledávky**

Pohledávky za odběrateli v roce 2008 byly nulové, město totiž dostalo všechny dlužné částky včas v termínu splacení. Totéž se ovšem nedá říci o letech následujících. V roce 2009 se pohledávky za odběrateli pohybovaly ve výši 2,5 mil. Kč a v roce 2010 se navýšily o dalších 5,2 mil. Kč. Tyto pohledávky za odběrateli zahrnují převážně smluvní vztahy z pronájmu bytů a z prodeje pozemků. Nárůst schopnosti nesplacení dlužných částek může plynout z trvající finanční krize. Lidé ztrácejí zaměstnání, zvyšují se ceny, všeobecné podmínky jsou o něco horší než před krizí. Pohledávky za zaměstnanci mají klesající charakter. Ve sledovaném období došlo k úhradě pohledávek za rozpočtové příjmy, kde byly účtovány zejména poplatky za komunální odpad, poplatky za psa apod.

V rámci již zmiňované reformy účetnictví veřejné správy došlo ke změně i v rámci pohledávek. Od roku 2010 do pohledávek přibýly tři položky (dohadné účty aktivní, náklady příš-

tích období a pohledávky za státním rozpočtem). Dohadné účty aktivní tvoří také významnou část pohledávek. Jsou v nich zahrnuty přijaté investiční dotace na akce, které nemají provedeno závěrečné zhodnocení, a tedy není jisté, zda prostředky městu zůstanou. Pohledávky za státním rozpočtem obsahovaly v roce 2010 získané dotace, které nebyly ovšem do té doby finančně vypořádány.

- **Finanční majetek a účty rozpočtového hospodaření**

Skupina oběžných aktiv „Účty rozpočtového hospodaření“ se používala před reformou účetnictví veřejných financí. Obsahovala základní běžný účet, běžné účty peněžních fondů a poskytnuté přechodné výpomoci ostatním organizacím. Tyto položky jsou od roku 2010 součástí krátkodobého finančního majetku. Do roku 2009 se do krátkodobého finančního majetku řadily pouze ceniny (stravenky, známky) a ostatní běžné účty.

Základní běžný účet je veden u Komerční banky a tvoří nejvyšší podíl (82,5 %) na krátkodobém finančním majetku.

5.1.2 Analýza pasiv

Pasiva představují složení zdrojů krytí majetku města. Vývoj v letech 2008 a 2011 dokládá uvedená tabulka (Tab. 7) a strukturu pasiv následně graf (Graf 2).

Tab. 7: Struktura pasiv města Lipník nad Bečvou v letech 2008 - 2011

	2008		2009		2010		2011	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
PASIVA CELKEM	737 647,54	100,00	733 160,55	100,00	767 367,26	100,00	647 510,84	100,00
Vlastní zdroje	713 598,39	96,74	716 831,42	97,77	736 988,31	96,04	620 908,57	95,89
Cizí zdroje	24 049,15	3,26	16 329,13	2,23	30 378,96	3,96	26 602,27	4,11

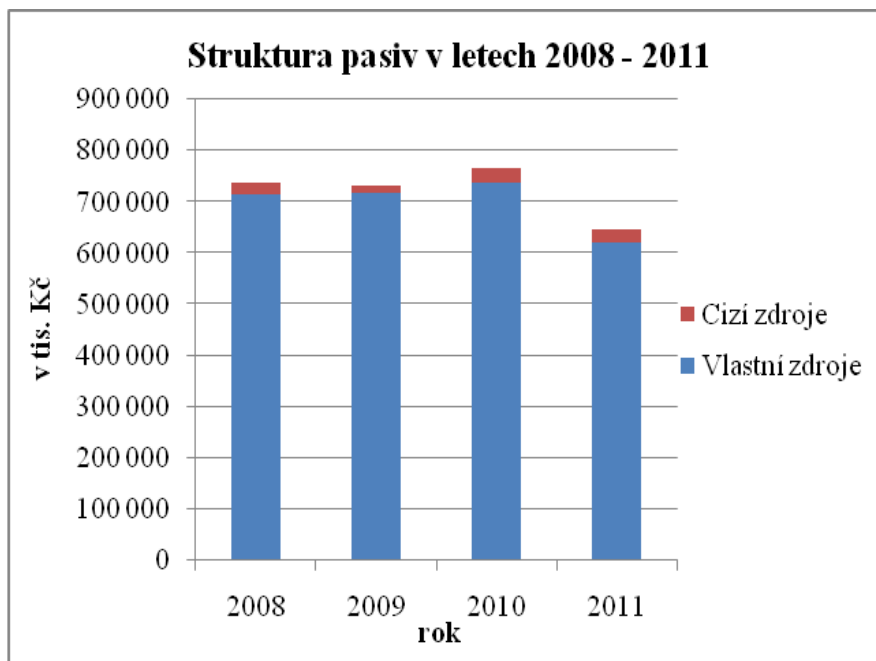
Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Vývoj celkových pasiv ve sledovaných letech je stejný jako vývoj celkových aktiv, čímž je zajištěn základní princip bilanční rovnice: aktiva = pasiva. Rozhodující část tvoří vlastní zdroje, které ve všech letech dosahují více než 95 % podílu na celkových pasivech.

Hlavním zdrojem financování města jsou tedy vlastní zdroje, které představují sice bezpečnější, avšak dražší financování než za použití cizích zdrojů. V roce 2009 byl vývoj vlastních zdrojů téměř stejný jako v roce 2008. Zato v roce 2011 došlo k jejich poklesu oproti roku

předešlému o 16 %. Cizí zdroje nejprve klesly o 32 % a po zvýšení v roce 2010 došlo k opětovnému snížení.

Graf 2: Struktura pasiv města v letech 2008 - 2011



Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Vlastní zdroje

Z tabulky (Tab. 8) je patrné, že reforma měla významný vliv na změnu struktury vlastních zdrojů. Nejvýraznější část vlastních zdrojů tvořila před reformou položka Majetkové fondy (96 %) a od roku 2010 je to položka Jmění účetní jednotky (90 – 95 %).

Tab. 8: Struktura vlastního kapitálu v tis. Kč

	2008		2009		2010		2011	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Vlastní zdroje	713 598,39	100,00	716 831,42	100,00	736 988,31	100,00	620 908,57	100,00
Majetkové fondy	685 196,68	96,02	691 452,75	96,46	-	-	-	-
JÚJ	-	-	-	-	701 226,13	95,15	572 827,84	92,26
Finanční a peněžní fondy	404,77	0,06	333,12	0,05	-	-	-	-
Fondy ÚJ	-	-	-	-	325,53	0,04	392,08	0,06
VH	27 996,94	3,92	25 045,54	3,49	35 436,64	4,81	47 688,65	7,68

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

- **Majetkové fondy**

Majetkový fond tvořil v daných letech před reformou fond dlouhodobého majetku, který financoval dlouhodobý majetek. Jeho navýšení v roce 2009 odpovídalo navýšení hodnoty celkového dlouhodobého majetku.

- **Jmění účetní jednotky**

Je to vlastní zdroj krytí, který v sobě zahrnuje kromě samotného jmění účetní jednotky také oceňovací rozdíly při změně metody a jiné oceňovací rozdíly a dotace na pořízení dlouhodobého majetku. Jmění účetní jednotky (zhruba 600 mil. Kč) kleslo v roce 2011 oproti roku 2010 o 18 % převážně díky oceňovacím rozdílům při změně metody. Tato položka obsahuje oceňovací rozdíly vyplývající ze změn účetních metod. Jedná se především o opravné položky k odpisům.

- **Fond účetní jednotky (Finanční a peněžní fondy)**

Město Lipník nad Bečvou má pouze fond peněžní, jehož hodnota se pohybuje v průměru výše 363 tis. Kč.

- **Výsledek hospodaření**

Do roku 2009 se výsledek hospodaření počítal v návaznosti na rozpočet obce. Od roku 2010 je sestavován na základě Výkazu zisku a ztráty.

Výsledek hospodaření se v prvních dvou sledovaných letech snížil díky prohloubenému saldu výdajů a nákladů (o 11 %). Výsledek hospodaření běžného účetního období v roce 2011 byl o 65 % nižší než v roce předcházejícím, avšak při přesunu nerozděleného zisku z roku 2010 (35 435,645 tis. Kč) došlo k navýšení celkového výsledku hospodaření o 35 % z 35 436 tis. Kč na 47 688 tis. Kč.

Cizí zdroje

Cizí zdroje jsou do roku 2009 tvořeny z více než 60 % dlouhodobými závazky (Tab. 9), od reformy účetnictví veřejných financí naopak cizí zdroje tvoří z větší části krátkodobé závazky (okolo 80 %).

Tab. 9: Struktura cizích zdrojů v tis. Kč

	2008		2009		2010		2011	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Cizí zdroje	24 049,15	100,00	16 329,13	100,00	30 378,96	100,00	26 602,27	100,00
Dlouhodobé závazky	15 381,30	63,96	10 481,95	64,19	6 451,07	21,24	4 181,54	15,72
Krátkodobé závazky	8 667,85	36,04	5 847,18	35,81	23 927,88	78,76	22 420,73	84,28

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

V roce 2008 a 2009 byly bankovní úvěry a půjčky vykazovány jako samostatná položka cizích zdrojů. Od roku 2010 se úvěry zahrnují podle svého období do dlouhodobých či krátkodobých závazků. Vzhledem k tomu, že město ve všech letech disponuje dlouhodobými úvěry, jsem pro lepší srovnání v roce 2008 a 2009 tyto úvěry zahrнула do dlouhodobých závazků.

- **Dlouhodobé závazky**

Do dlouhodobých závazků města v roce 2008 a 2009 pouze ostatní dlouhodobé závazky, které poklesly o 7 % a v následujících dvou letech ještě poklesly o dalších 8 %. V roce 2010 a 2011 se k těmto závazkům přidávají dlouhodobé přijaté zálohy a dlouhodobé úvěry. Jak jsem uvedla výše, dlouhodobé úvěry roku 2008 a 2009 jsem pro lepší představu zahrнула do dlouhodobých závazků.

Dlouhodobé bankovní úvěry poklesly v roce 2011 oproti roku 2008 zhruba o 83 %. Bankovní úvěry čerpá město od Komerční banky. Město je převážně schopno vykonávat své činnosti a aktivity bez větších úvěrů. V současnosti má dva úvěry. První úvěr bude splacen v červenci tohoto roku a je určen na projekt „Cesty k historickým areálům“. Druhý úvěr město čerpá na rekonstrukci zámku a jeho splacení proběhne do roku 2013.

- **Krátkodobé závazky**

V roce 2008 a 2009 patří do krátkodobých závazků pouze závazky za dodavateli a ostatní krátkodobé závazky. Od roku 2010 se dále do krátkodobých závazků řadí krátkodobé přijaté zálohy, závazky k zaměstnancům, zúčtování s institucemi SP a ZP, daň z přidané hodnoty a jiné přímé daně, přijaté zálohy na transfery, výnosy příštích období a dohadné účty pasivní. Závazky k dodavatelům obsahují především závazky za energie (elektrická energie, plyn, voda), v roce 2009 tyto závazky klesly o 96 % oproti předešlému roku díky schopnosti

města rychle je splatit. V roce 2010 došlo k jejich opětovnému nárůstu a poté poklesu v posledním sledovaném roce o 85 %.

5.2 Analýza nákladů a výnosů

Územně samostatné celky tvoří Výkaz zisku a ztráty povinně až od reformy účetnictví, tj. od roku 2010. Z tohoto důvodu analýza nákladů a výnosů města Lipník nad Bečvou zahrnuje pouze roky 2010 a 2011 (Tab. 10), do té doby se Výkaz zisku a ztrát ve městě nezpracovával.

Tab. 10: Struktura nákladů a výnosů v tis. Kč a v %

	2010		2011	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Náklady z činnosti	98 668,53	66,70	71 424,83	61,74
Finanční náklady	295,69	0,20	213,76	0,18
Náklady na transfery	48 963,43	33,10	44 039,85	38,07
NÁKLADY CELKEM	147 927,65	100,00	115 678,44	100,00
Výnosy z činnosti	62 532,63	32,48	41 371,21	31,72
Finanční výnosy	731,52	0,38	816,61	0,63
Výnosy z daní a poplatků	77 419,54	40,21	68 758,41	52,73
Výnosy z transferů	51 859,12	26,93	19 460,10	14,92
VÝNOSY CELKEM	192 542,82	100,00	130 406,33	100,00

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Podrobnější členění nákladů a výnosu se nachází v příloze (Příloha IV).

Nejvyšší hodnotu nákladů představují v obou letech náklady z činnosti, které tvoří více než 60 % z celkových nákladů. Z podrobnějšího členění je patrné, že nejvyšší náklady tvoří položka mzdových nákladů a poté opravy a udržování. Výnosy jsou tvořeny především výnosy z daní a poplatků (cca 40 – 50 %) a poté výnosy z činnosti. Nejvyšší částku výnosů tvoří výnosy z nároků na prostředky státního rozpočtu v roce 2010 (50 226 tis. Kč). Na základě horizontální analýzy můžeme sledovat v analyzovaných letech pokles celkových nákladů o 28 % a zároveň pokles výnosů o 32 %.

Snížení nákladů je významné u tvorby a zúčtování opravných položek a také u ostatních nákladů na činnost. Ostatní náklady na činnost v roce 2010 představovaly částku 29 866 tis. Kč a v roce následujícím se jednalo o 703 tis. Kč. Tato původně vysoká částka se snížila o plných 98 %. Nejvýznamnější pokles výnosů byl zaznamenán v rámci výnosů z odepsaných

pohledávek (86 %) a také poklesly výnosy s pronájmu o 73 %. Výše uvedené výnosy z nároků na prostředky ze státního rozpočtu se objevily pouze v roce 2010, proto je tedy v tabulce uveden pokles o 100 %.

Naopak nejvyšší nárůst byl zaznamenán u výnosů územních rozpočtů z transferů (1 092%). U výnosů z činnosti se jedná především o nárůst smluvních pokut a úroků z prodlení o 104 %.

5.3 Analýza vyrovnanosti, rozpočtové příjmy a výdaje

Město Lipník nad Bečvou hospodaří stejně jako jiné územně samosprávné celky na základě rozpočtu. Při hospodaření se město řídí pravidly rozpočtového provizoria vždy do schválení rozpočtu města. O rozpočtu jako takovém bylo pojednáno již v teoretické části této diplomové práce (kapitola 1.2 Rozpočet obce). Tato podkapitola se zabývá analýzou plnění příjmů a analýzou čerpání výdajů rozpočtu v jednotlivých letech.

Pracuji s rozpočtem schváleným, upraveným a skutečným. Příjmy a výdaje procházející účetnictvím města nemusí být všechny součástí jejího hospodaření, proto používaná data příjmů a výdajů jsou v této práci uvedena po konsolidaci. Konsolidace je očištění příjmů a výdajů o veškeré převody mezi účty (v rámci města Lipník nad Bečvou se jedná o základní, příjmový, výdajový, sociální, depozitní a dotační) a vlastní fondy. Jedná se o takové transakce, které prostřednictvím obce pouze procházejí. Například to mohou být některé dotace z vyšších rozpočtů pro jiné organizace sídlící ve městě. Ty jsou na první pohled příjmem či výdajem města, avšak město je nemůže použít, proto se o tuto částku účetní výsledky sniží.

Nejdříve porovnáám schválený rozpočet se skutečným stavem na konci jednotlivých let. Následně se zaměřím na jednotlivé skupiny příjmů a výdajů.

Tab. 11: Vyrovnanost schváleného rozpočtu

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Příjmy	147 302,50	156 899,82	151 802,23	151 515,42
Výdaje	141 594,77	152 053,09	147 518,10	149 309,09
Saldo	5 707,73	4 846,73	4 284,13	2 206,33

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Zastupitelstvo města Lipník nad Bečvou schvalovalo rozpočet ve všech sledovaných letech jako přebytkový. Příjmy jsou tedy vyšší než výdaje (Tab. 11). Avšak ve sledovaném období

došlo ke snížení výše tohoto přebytku až o 61 % v roce 2011 oproti roku 2008. Tyto přebytky schváleného rozpočtu se pohybovaly v rozmezí od 1,46 % do 3,87 % z plánovaných příjmů.

Tabulka (Tab. 12) dokládá vývoj skutečných příjmů a výdajů města Lipník nad Bečvou ve sledovaných letech.

Tab. 12: Vyrovnanost skutečného rozpočtu

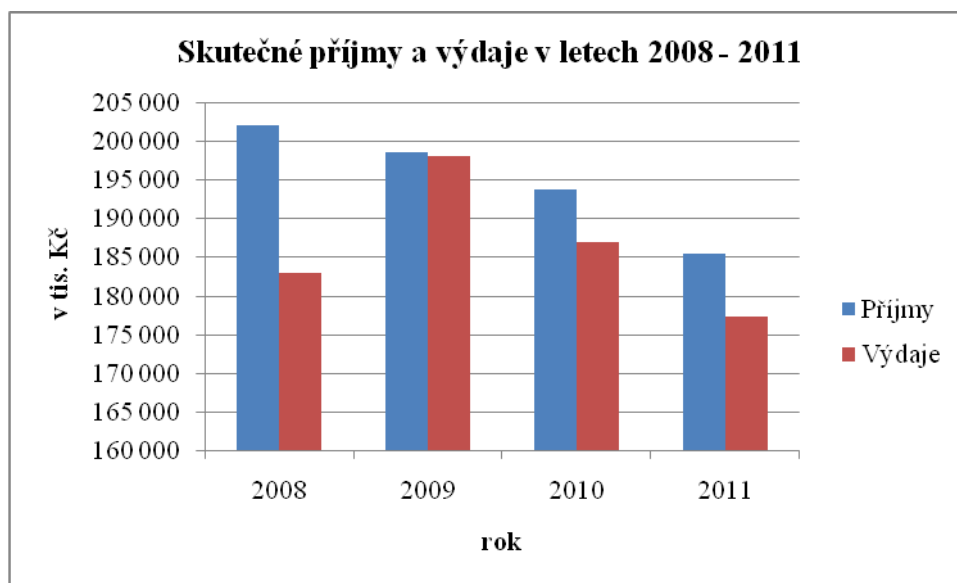
(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Příjmy	202 049,94	198 529,36	193 800,44	185 496,11
Výdaje	182 940,38	198 025,98	186 934,02	177 347,44
Saldo	19 109,56	503,38	6 866,42	8 148,67

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Stav skutečného rozdílu příjmů a výdajů se lišil od schváleného rozpočtu. Nutno však podotknout, že rozpočty zůstaly přebytkové. Nejvyšší skok skutečného rozpočtu od chváleného rozpočtu se podařil v roce 2008, a to o až o hodnotu 14 mil. Kč. Nejvyššího přebytku, který dosahoval 9,45 % ze skutečných příjmů, bylo dosaženo taktéž v roce 2008. V roce 2009 byl rozpočet skoro vyrovnaný, příjmy a výdaje se lišily pouze o 503 tis. Kč (0,2 % ze skutečných příjmů). Město využívá část peněz z přebytku hospodaření k financování různých aktivit a část si v některých letech raději odkládá a využívá později, aby si potom nemuselo brát případný úvěr.

V níže uvedeném grafu (Graf 3) je znázorněn vývoj skutečných příjmů a výdajů města v jednotlivých letech. Jak již bylo výše uvedeno, nejvyšší rozdíl mezi příjmy a výdaji byl zaznamenán v roce 2008 a naopak nejnižší rozdíl v roce 2009.

Graf 3: Srovnání skutečných příjmů a výdajů města



Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

5.3.1 Analýza příjmů

V tabulce (Tab. 13) je provedeno srovnání plnění příjmů schváleného, upraveného a skutečného rozpočtu. Následně je v tabulce (Tab. 14) vyjádřeno srovnání plnění příjmů (SR – schválený rozpočet, UR - upravený rozpočet) v procentech vůči skutečnému rozpočtu.

Tab. 13: Plnění rozpočtu příjmů města v tis. Kč

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Schválené příjmy	147 302,50	156 899,82	151 802,23	151 515,42
Upravené příjmy	187 032,85	183 878,74	187 417,80	184 094,72
Skutečné příjmy	202 049,94	198 529,36	193 800,44	185 496,11

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Tab. 14: Plnění rozpočtu příjmů města v %

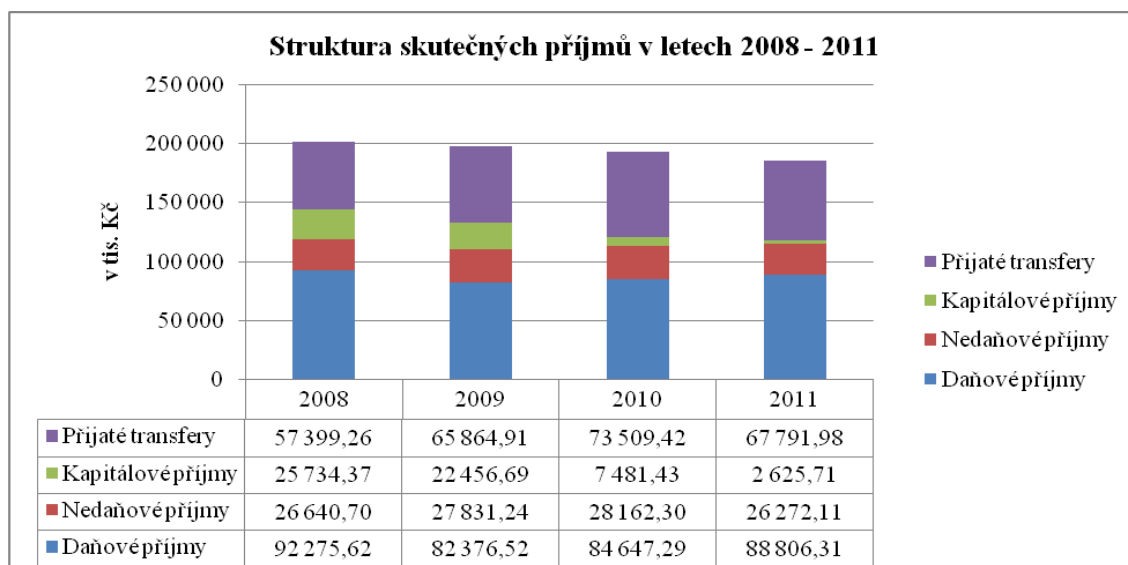
(v %)	2008	2009	2010	2011
Plnění SR	137,17	126,53	127,67	122,43
Plnění UR	108,03	107,97	103,41	100,76

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Ve všech sledovaných letech město Lipník nad Bečvou rozpočtovalo s příjmy nižšími, než jaké ve skutečnosti získalo. Ve sledovaném období let 2008 – 2011 mají skutečně získané příjmy klesající charakter. Pokles v roce 2011 dosáhl oproti roku 2008 zhruba 8,5 %. Nej-

významnější rozdíl mezi schváleným a skutečným rozpočtem příjmů nastal v roce 2008, kdy rozdíl činil více než 54 mil. Kč.

Graf 4: Struktura skutečných příjmů



Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Z grafu (Graf 4) a související tabulky je patrné, že největší podíl na celkových příjmech mají příjmy daňové (okolo 45 % z celkových příjmů) a následně přijaté transfery (28 – 37 % všech příjmů). Město naopak nejméně získává kapitálové příjmy, které ve sledovaném období mají klesající charakter. Přesto v roce 2008 a 2009 dosahovaly částky více než 26 mil. Kč a 27 mil. Kč, což je způsobeno prodejem části majetku obce.

Daňové příjmy

Daňové příjmy jsou hlavním zdrojem peněžních prostředků všech veřejných rozpočtů. Výjimkou tomu není ani u města Lipník nad Bečvou, což vidíme v grafu (Graf 4).

Daňové příjmy města Lipník nad Bečvou v sobě převážně zahrnují:

- daň příjmu fyzických a právnických osob,
- daň z přidané hodnoty,
- daň z nemovitosti,
- správní poplatky,
- poplatky za znečištění ovzduší, za uložení odpadů,
- odvody za odnětí půdy ZPF (zemědělský půdní fond),

- poplatky za sběr, svoz a likvidaci komunálního odpadu,
- poplatky ze psů,
- poplatky za užívání veřejného prostranství,
- poplatky za provozovaný VHP (výherní hrací přístroj), odvod výtěžku z provozování VHP,
- příjmy za ZOZ (zvláštní odborná způsobilost) od žadatelů o řidičské oprávnění,
- ostatní (odvody z vybraných činností – lovecké lístky, autovraky).

Městu plyne do rozpočtu celý výnos z daně z nemovitosti a z daně z příjmu právnických osob v případě, kdy je poplatníkem obec.

Město může svým rozhodnutím ovlivnit výši daňových příjmů z daně z nemovitosti (místním koeficientem – 2,00) a místních poplatků (ty plynou z obecně závazných vyhlášek města a v zákoně o místních poplatcích je uvedena jejich horní hranice ceny).

Tab. 15: Plnění daňových příjmů v tis. Kč

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Schválený rozpočet	80 417,00	84 300,00	79 300,00	83 629,00
Skutečnost	92 275,62	82 376,52	84 647,29	88 806,31

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Ve sledovaném období byly skutečné příjmy vyšší než příjmy rozpočtované, s výjimkou roku 2009 (Tab. 15). V tomto roce činily skutečné příjmy částku o 2 mil. Kč nižší (a zároveň dosahovaly nejnižší hodnoty ve sledovaných letech), než město schválilo. Převážně tomu tak bylo z důvodu nižší částky získaných prostředků z daní z příjmů fyzických osob ze SVČ (samostatně výdělečné činnosti) a z daně z přidané hodnoty. Pokles v roce 2009 oproti roku předešlému byl razantní i v rámci daní z příjmu právnických osob, a to z hodnoty 20 mil. Kč na 14 mil. Kč, což ještě v dalších dvou letech dále v průměru klesalo o 1 mil. Kč. Z mého pohledu tento rozdíl mohl být způsoben dopadem finanční krize, která zasáhla i podnikatelské subjekty v České republice.

Nejvyšší daňové příjmy byly přijaty v roce 2008 ve výši 92 mil. Kč. Navíc se jednalo také o největší rozdíl (12 mil. Kč) mezi schváleným rozpočtem a skutečným plněním, což vypovídá o navýšení více než 14 % oproti plánu. Hlavním důvodem byl nárůst daňových příjmů z právnických osob o 11 %.

Ve sledovaném období jsou daňové příjmy z nejvýznamnější části tvořeny daní z přidané hodnoty (v průměru 33 % za sledované období), daněmi z příjmů právnických osob (v průměru 25 %) a daněmi z příjmů fyzických osob (v průměru 19 %). Nejnižší zastoupení mají naopak poplatky za znečišťování ovzduší a odvody za odnětí půdy ze ZPF (zemědělského půdního fondu).

Příjmy z daní z nemovitosti se pohybují ve sledovaných letech od 4 do 5 mil. Kč a z místních poplatků v rozmezí od 8 mil. Kč do 10 mil. Kč. V rámci místních poplatků se jedná o nejvyšší částky položek: poplatky za likvidaci komunálního dopadu, poplatky za uložení odpadů a poplatky za provozovaný VHP. Všechny tyto poplatky mají v letech 2008 a 2011 růstovou tendenci. Je tomu tak díky rostoucím nákladům a snahám města omezit zpracování odpadů a subjektů s herními přístroji. Správní poplatky představují poplatky za činnosti v rámci přenesené působnosti. Ve sledovaném období se jejich výše pohybuje v průměru 3 mil. Kč.

Nedaňové příjmy

Nedaňové příjmy nevyplývají jako zákonná povinnost, nýbrž vyplývají z určité činnosti města nebo jiných subjektů ve prospěch města. Jejich výši a strukturu může město Lipník nad Bečvou ovlivňovat.

V Lipníku nad Bečvou do nedaňových příjmů ve sledovaném období patří převážně následující položky:

- přijaté sankční platby (např. životní prostředí, živnostenský úřad, stavební úřad, odbor dopravy, městská policie, vnitřní správa),
- příjmy z poskytnutých služeb (těžba dřeva, parkovací karty, odvádění odpadních vod, programové letáky, Lipenské listy),
- příjmy z odvodů příspěvkových organizací (MŠ, ZŠ Hranická a ZŠ Osecká, Gymnázium, Technické služby, Sociální služby),
- příjmy z prodeje zboží (např. Kniha o Lipníku),
- příjmy z pronájmu ostatních nemovitostí (kulturní domy, stadion, bytové a nebytové prostory, Základní umělecká škola)
- příjmy z pronájmu pozemků,

- příjmy z úroků z bankovních účtů (z vkladů),
- ostatní finanční operace (vypořádání předchozích let – FÚ, SR),
- přijaté investiční dary,
- ostatní nedaňové příjmy.

Tab. 16: Plnění nedaňových příjmů v tis. Kč

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Schválený rozpočet	22 220,62	22 430,88	22 386,23	21 560,42
Skutečnost	26 640,70	27 831,24	28 162,30	26 272,11

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Ve všech letech sledovaného období převyšují skutečné nedaňové příjmy (Tab. 16) schválený rozpočet. Od roku 2008 do roku 2010 mají skutečné nedaňové příjmy růstovou tendenci. Maximum hodnoty (28 mil. Kč) je v roce 2010 způsobeno vyššími příjmy z odvodů příspěvkových organizací. Navýšení se týkalo především u Mateřské školy, Základní školy Hranická a Osecká, kde toto navýšení činilo až o 800 tis. Kč více než v roce 2009.

V roce 2011 jsou nedaňové příjmy nejnižší za analyzované období. Oproti roku předešlému došlo ke snížení téměř o 7 %, což způsobují především nižší příjmy z pronájmu bytových prostor.

Nevýznamnější podíl (v průměru 68 %) na celkových nedaňových nákladech představují příjmy z pronájmu ostatních nemovitostí a jejich částí. Město vlastní a pronajímá prostory Základní umělecké školy, stadionu, kulturních domů a pak další bytové a nebytové prostory. Nejvyšší část z této položky plyne z pronájmu bytových prostor (zhruba 15 mil. Kč ročně), což také představuje nejvyšší hodnotu položky za nedaňové příjmy.

Druhou významnou položkou pro město jsou odvody příspěvkových organizací, do kterých patří například odvody z provozu nebo z odpisů. Největší část plyne z příspěvkové organizace Sociální služby Lipník nad Bečvou (Dům s pečovatelskou službou), poté z Technických služeb a dále ze Základní školy Hranická a Osecká.

Přijaté úroky z vkladů na bankovních účtech se v analyzovaných letech pohybují v průměru na hodnotě 402 tis. Kč. Město Lipník nad Bečvou má svůj účet veden u Komerční banky.

Dále došlo ve sledovaných letech k těmto neobvyklým nedaňovým příjmům:

- v roce 2008 byly přijaty neinvestiční dary v hodnotě 95 tis. Kč na opravu sochy sv. Jana Nepomuckého a kapličky v Trnávce,
- v roce 2009 splátky půjčených prostředků Bytovému družstvu Osecká (41 tis. Kč).

Kapitálové příjmy

Kapitálové příjmy jsou tvořeny jednorázovými (neopakujícími se) příjmy do rozpočtu města.

V případě analyzovaných let do kapitálových příjmů města patřily:

- příjmy z prodeje nemovitostí – převážně byty,
- přijaté dary na pořízení dlouhodobého majetku (DM),
- příjmy z prodeje pozemků,
- ostatní příjmy z prodeje DM,
- příjmy z prodeje majetkových podílů.

Tab. 17: Plnění kapitálových příjmů v tis. Kč

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Schválený rozpočet	0	0	0	0
Skutečnost	25 734,37	22 456,69	7 481,43	2 625,71

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Město v žádném roce nepočítalo s kapitálovými příjmy, které se ve skutečnosti vyskytly. Z tabulky (Tab. 17) je zřejmý pokles kapitálových příjmů. V roce 2011 (2,6 mil. Kč) došlo oproti roku 2008 (25,7 mil. Kč) k poklesu až o 89 %.

Nejvyšších příjmů bylo dosaženo v roce 2008 (13,8 mil. Kč) a 2009 (12,8 mil. Kč) z prodeje bytů a ostatních nemovitostí. Další významných hodnot je dosaženo z prodeje pozemků, avšak výše těchto příjmů má ve sledovaném období spíše klesající charakter.

V prvních dvou sledovaných letech plynuly městu také příjmy z přijatých darů na pořízení dlouhodobého majetku. V rámci této položky byla mimo jiné realizována veřejná sbírka TILIA, zahájená v červnu 2008 a ukončená v prosinci roku 2009. Sběrka TILIA byla uspořádána na pořízení kované plastiky nesoucí stejný název (Tilia – v překladu „Lípa“). V roce 2008 a 2010 město získalo příjmy z prodeje dlouhodobého majetku. V roce 2008 došlo k prodeji majetkových podílů ve výši 500 tis. Kč.

Přijaté transfery

Přijaté transfery zaujímají významnou roli v rozpočtu města Lipník nad Bečvou. Po daňových příjmech jsou druhou nejvyšší položkou příjmů (28 – 37 % z celkových příjmů), viz. graf (Graf 4).

Obecné rozlišení dotací se provádí na dotace neinvestiční (běžné) a investiční (kapitálové).

Městu plynou transfery přijaté od následujících poskytovatelů:

- neinvestiční přijaté transfery z všeobecné pokladní správy státního rozpočtu (VPS SR),
- neinvestiční přijaté transfery ze státního rozpočtu v rámci souhrnného dotačního vztahu (SFV),
- neinvestiční přijaté transfery ze státního rozpočtu,
- neinvestiční přijaté transfery od obcí,
- investiční a neinvestiční přijaté transfery od krajů,
- investiční přijaté transfery ze státního fondu, státního rozpočtu, Evropské unie,
- investiční a neinvestiční transfery přijaté od Regionálních rad.

Tab. 18: Plnění přijatých transferů v tis. Kč

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Schválený rozpočet	44 664,88	50 168,94	50 116,00	46 326,00
Skutečnost	57 399,26	65 864,91	73 509,42	67 791,98

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Město získalo ve všech letech více investičních a neinvestičních transferů (Tab. 18), než se kterými rozpočtovalo. Neinvestiční transfery tvoří větší část (80 %) než transfery investiční (20 %).

Nejvyšší podíl (v průměru 48 %) na přijatých transferech mají neinvestiční transfery ze státního rozpočtu, pohybují se ve výši od 36 do 29,5 mil. Kč. Ty jsou poskytovány především na sociální podporu. Neinvestiční transfery ze státního rozpočtu jsou dále směřovány na výsadbu melioračních dřevin, na činnost Odboru lesního hospodářství, na podporu obnovy kulturních památek, na Program regenerace městských památkových rezervací a zón, na kulturní aktivity, na Veřejnou informační službu knihoven (VISK3). V roce 2010 se jednalo

také o přijaté neinvestiční transfery ze státního rozpočtu na podporu při zajišťování dočasného náhradního ubytování a dalších služeb pro lidi postižené povodněmi, na Program prevence kriminality na Základní škole Hranická.

Druhou významnou položkou jsou neinvestiční transfery ze státního rozpočtu v rámci souhrnného dotačního vztahu (v průměru zhruba 16 mil. Kč). Tyto prostředky sloužily městu v daných letech jako příspěvky na výkon státní správy (15 mil. Kč) a dotace školství (1 mil. Kč).

Neinvestiční transfery ze Všeobecné pokladní správy SR slouží městu na výkon státní správy v oblasti sociálních služeb, k výkonu spojenému s volbami, na výkon sociálně-právní ochrany dětí. V roce 2010 a 2011 se jednalo o transfery na krytí výdajů spojených s přípravou Sčítání lidu, domů 2011.

Neinvestiční transfery přijaté od krajů byly využity ve sledovaných letech na vzdělání, kulturu, cestovní ruch, památky místního významu, pro Jednotku Sboru dobrovolných hasičů (JSDH), různé druhy prevencí.

Investiční transfery ze SR, od regionálních rad, od krajů, ze státních finančních aktiv byly využívány na investiční aktivity města. Ve sledovaných letech byly přijaty investiční dotace na uvedené akce:

2008

- rekonstrukce Mateřské školy Na Zelince,
- vodovod Podhůra východ,
- JSDH na zajištění akceschopnosti,
- podpora regionálních a místních služeb cestovního ruchu.

2009

- prevence kriminality – rozšíření veřejného osvětlení v ulici Zahradní,
- rekonstrukce Mateřské školy Na Zelince,
- územně analytické podklady 2008,
- bezpečný přechod v ulici Osecká,
- rekonstrukce ulice Jiráskova.

2010

- podpora prevence kriminality – kamerový systém v ulici Bratrská,
- zateplení objektů M3 Zahradní,
- zpracování lesních hospodářských osnov,
- rekonstrukce západního křídla lipenského zámku,
- revitalizace prostoru mezi ulicemi Osecká a Hranická,
- volnočasové centrum Hranická.

2011

- komunitní kompostárna,
- zateplení objektu DPS Zahradní,
- prevence kriminality,
- bezpečné přechody pro chodce na silnici II/437.

5.3.2 Analýza výdajů

V níže uvedených tabulkách (Tab. 19 a Tab. 20) je stejně jako u příjmů provedeno nejdříve srovnání výše čerpání výdajů schváleného, upraveného a skutečného rozpočtu. Následně je uvedeno porovnání vůči skutečným výdajům v procentech.

Tab. 19: Plnění rozpočtu výdajů města v tis. Kč

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Schválené výdaje	141 594,77	152 053,09	147 518,10	149 309,09
Upravené výdaje	195 886,73	206 879,59	200 182,97	185 020,34
Skutečné výdaje	182 940,38	198 025,98	186 934,02	177 347,44

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Tab. 20: Plnění rozpočtu výdajů města v %

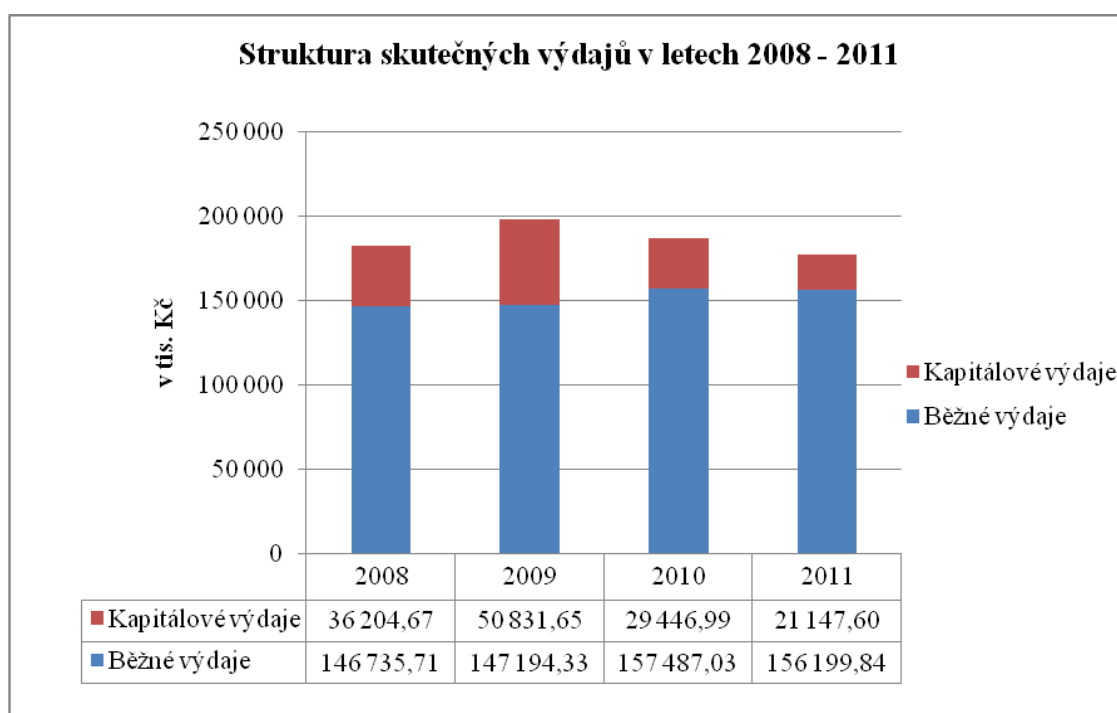
(v %)	2008	2009	2010	2011
Plnění SR	129,20	130,23	126,72	118,78
Plnění UR	93,39	95,72	93,38	95,85

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Ve všech sledovaných letech město počítalo s nižšími výdaji, než nakonec byly skutečné výdaje. Nejvýznamnější rozdíl mezi schválenými a skutečnými výdaji činil 46 mil. Kč. v roce 2009, což je viditelné i z tabulky Plnění rozpočtu v procentech (Tab. 20). V tomto roce bylo dosaženo i nejvyšší hodnoty celkových výdajů ve sledovaném období.

Základem jak schválených, tak i skutečných výdajů jsou běžné výdaje. Ty se podílejí na celkových výdajích v rozmezí 74 – 87 %. Nejvyššího podílu ve sledovaných letech dosahují kapitálové výdaje v roce 2009, kdy se oproti roku předcházejícímu zvýšily o 14 mil. Kč a dosahují 25 % z celkových výdajů. Jak je patrné z grafu (Graf 5), tak rok 2008 a 2009 pro-
vázely vyšší investiční akce města.

Graf 5: Struktura skutečných výdajů



Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Běžné výdaje

K nejvýznamnějším a hodnotově nejvyšším běžným výdajům města Lipník nad Bečvou patří zejména:

- platy zaměstnanců v pracovním poměru (včetně odměn) a povinné sociální a zdravotní pojištění,
- výdaje na energie (voda, elektrická energie, plyn)

- výdaje na opravy a udržování,
- neinvestiční příspěvky zřízeným příspěvkovým organizacím,
- platby daní a poplatků státnímu rozpočtu,
- sociální dávky.

Do běžných výdajů jsou dále zahrnuty výdaje na:

- ostatní platby za provedenou práci (ostatní osobní výdaje jako jsou odměny, odstupné),
- neinvestiční nákupy a související výdaje (ochranné pomůcky, léky a zdravotnický materiál, oděv a obuv, knihy, učební pomůcky a tisk, nákup zboží za účelem dalšího prodeje, vlastní úroky, realizované kurzové ztráty, poplatky dluhové služby, služby pošt a telekomunikací, služby peněžních ústavů, nájemné, konzultační a poradenské služby, školení a vzdělávání, programové vybavení, cestovné, pohoštění, zaplacené sankce, věcné dary),
- neinvestiční transfery nefinančním podnikatelským subjektům – fyzickým a právnickým osobám, obecně prospěšným společnostem, občanským sdružením, neziskovým a podobným organizacím,
- nákup kolků, úhrady sankcí jiným rozpočtům, výdaje finančního vypořádání minulých let mezi krajem a obcemi,
- neinvestiční půjčené prostředky obyvatelstvu.

Tab. 21: Plnění běžných výdajů v tis. Kč

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Schválený rozpočet	132 458,77	141 158,91	136 668,16	135 989,76
Skutečnost	146 735,71	147 194,33	157 487,03	156 199,84

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

K nejvýznamnějšímu rozdílu mezi schváleným a skutečným rozpočtem došlo v roce 2010, kdy tento rozdíl činil necelých 21 mil. Kč (Tab. 21). Běžné výdaje mají od roku 2008 do 2010 rostoucí charakter. Nejnižší hodnota běžných výdajů byla zaznamenána v roce 2008 (146 mil. Kč).

Nejvyšší podíl (25,5 – 28 %) na skutečných běžných výdajích má položka neinvestičních příspěvků zřízených příspěvkových organizací. Druhý nejvyšší podíl (v průměru 18,8 %) v rámci běžných výdajů mají neinvestiční transfery obyvatelstvu, konkrétně sociální dávky. Třetí nejvýznamnější položkou, co se týče její výše, jsou výdaje na platy zaměstnanců v pracovním poměru a povinné pojistné placené zaměstnavatelem.

Výdaje na energie ve sledovaných letech klesají, z 12 mil. Kč (rok 2008) poklesly na 7,6 mil. Kč (2011).

Kapitálové výdaje

Kapitálové výdaje slouží k financování dlouhodobých investičních potřeb nebo jsou to také investiční transfery podnikatelským subjektům, popřípadě nákup cenných papírů a majetkových podílů.

V rámci města Lipník nad Bečvou se jedná především o investiční nákupy:

- budovy, haly, stavby, pozemky,
- software a ostatní dlouhodobý nehmotný majetek, dokumenty charakterizující nějaké studie a záměry,
- umělecká díla a předměty.

Dále se jedná o investiční transfery nefinančním podnikatelským subjektům (právníckým osobám), investiční transfery občanským sdružením a zřízeným příspěvkovým organizacím.

Kapitálové výdaje města se ve sledovaných letech podílejí na celkových výdajích 13 – 26 %.

Tab. 22: Plnění kapitálových výdajů v tis. Kč

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Schválený rozpočet	9 136,00	10 894,18	10 849,94	13 319,33
Skutečnost	36 204,67	50 831,65	29 446,99	21 147,60

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

O nejvýraznější rozdíl (40 mil. Kč) mezi schváleným a skutečným stavem kapitálových výdajů se jedná v roce 2009 (Tab. 22). Kapitálové výdaje jsou v průměru 68 % (13,6 – 35,9 mil. Kč) zastoupeny výdaji na budovy, haly a stavby. Další významnou položku představují investiční transfery zřízeným příspěvkovým organizacím.

V roce 2009 došlo ke zvýšení výdajů na pozemky (5,3 mil. Kč). V prvním sledovaném roce (2008) město také vynaložilo peněžní prostředky na investiční transfery občanským sdružením.

Kapitálové výdaje souvisí především s investičními nákupy a souvisejícími výdaji (software, umělecká díla, budovy, haly, stavby a pozemky a další) a s investičními transfery.

Co se týče investičních akcí města, pro přehlednost uvádím v příloze (Příloha V) stručný přehled nejvýznamnějších investic realizovaných v jednotlivých letech sledovaného období. O některých z uvedených akcí již padla zmínka u přijatých transferů, neboť na ně byly získány prostředky od určitých poskytovatelů.

5.4 Další ukazatele

V této podkapitole bude zhodnoceno hospodaření města Lipník nad Bečvou za pomoci vybraných ukazatelů hospodaření: dluhová služba, provozní přebytek a celková likvidita.

5.4.1 Dluhová služba

Ukazatel dluhové služby se vypočítá podle postupu, uvedeného v teoretické části práce (kapitola 1.4.1 Ukazatel dluhové služby)

Tab. 23: Ukazatel dluhové služby v letech 2008 – 2011 (v tis. Kč)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Daňové příjmy (po konsolidaci)	92 275,62	82 376,52	84 647,29	88 806,31
Nedaňové příjmy (po konsolidaci)	26 640,70	27 831,24	28 162,30	26 272,11
Přijaté dotace - finanční vztah	16 510,00	16 864,50	16 900,80	14 139,00
Dluhová základna (v tis. Kč)	135 426,32	127 072,26	129 710,39	129 217,42
Úroky	764,84	353,80	142,55	68,46
Splátky jistin a dluhopisů	5 798,53	4899,36	4397,96	2287,96
Splátky leasingu	85,04	0	0	0
Dluhová služba (v tis. Kč)	6 648,41	5 253,16	4 540,51	2 356,42
Ukazatel dluhové služby (v %)	4,91	4,13	3,50	1,82

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

Vývoj ukazatele dluhové služby nám poskytuje výše uvedená tabulka (Tab. 23). Ve sledovaném období bylo dosaženo nejvyšší hodnoty (4,91 %) dluhové služby v roce 2008. Díky tomu, že město je schopno splácet úroky, jistiny a dluhopisy a také splátky leasingu (jež byly pouze v roce 2008), má ukazatel dluhové služby klesající tendenci. Všechny hodnoty

sledovaných let ani zdaleka nedosahují horního limitu určeného Ministerstvem financí ČR (30 %). Vývoj tohoto ukazatele svědčí o velmi dobrém hospodaření města.

5.4.2 Provozní přebytek

Město Lipník nad Bečvou je schopné ve všech sledovaných letech běžnými přijatými příjmy pokrýt běžné výdaje (Tab. 24). Nejvýznamnější provozní přebytek město zaznamenalo v roce 2008 (29,6 mil. Kč). K jehož výši dopomohla nejvyšší hodnota daňových příjmů z daných let. Dále je tento ukazatel mírně klesajícího charakteru díky zvyšujícím se běžným výdajům.

Tab. 24: Provozní přebytek v letech 2008 – 2011 (v tis. Kč)

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Běžné příjmy	176 315,58	176 072,67	186 319,01	182 870,40
Běžné výdaje	146 735,71	147 194,33	157 487,03	156 199,84
Provozní přebytek	29 579,87	28 878,34	28 831,98	26 670,56

Zdroj: Ministerstvo financí ČR – ÚFIS, ARISweb. Vlastní zpracování.

5.4.3 Celková likvidita

Jak je uvedeno v teoretické části (kapitola 1.4.3 Ukazatel celkové likvidity), kritická hodnota tohoto ukazatele je 1. Pokud se tedy výše celkové likvidity pohybuje v intervalu $<0;1>$, jedná se o neuspokojivý stav, protože město z krátkodobého hlediska není schopno splatit své závazky.

V našem případě město dosahuje hodnot v rozmezí 5,51 až 2,4, viz tabulka (Tab. 25). Nejlepší hodnoty bylo dosaženo v roce 2009, kdy město vedlo nejnižší hodnotu krátkodobých závazků. Naopak v roce následujícím se hodnota celkové likvidity snížila na 2,4, neboť město evidovalo vysoké hodnoty položky Krátkodobé přijaté zálohy a Zálohy na transfery.

Tab. 25: Celková (běžná) likvidita v letech 2008 - 2011

	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	47 758,65	38 491,15	57 519,62	60 540,67
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	8 667,85	5 847,18	23 927,88	22 420,73
Celková (běžná) likvidita	5,51	6,58	2,40	2,70

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Město Lipník nad Bečvou, i přes pokles v posledních letech, je tedy ve všech sledovaných letech schopno okamžitě splatit své krátkodobé závazky.

5.5 Shrnutí analýzy hospodaření města Lipník nad Bečvou

Na základě všech výše popsaných skutečností z analýzy hospodaření města lze konstatovat, že finanční situace města Lipník nad Bečvou byla v období let 2008 – 2011 velmi dobrá. Ve všech sledovaných letech město hospodařilo s přebytkovým rozpočtem.

Město se každoročně snaží o snižování překapitalizování dlouhodobými zdroji, díky splácení bankovního úvěru a více využívá krátkodobé cizí zdroje. Město je schopno hospodařit bez větších úvěrů. Úvěry má v současné době dva, avšak do příštího roku (2013) budou splaceny.

Město plní řádně a včas své závazky a ve svém rozpočtu nachází značnou část finančních prostředků na zajištění financování různých investičních akcí. Část přebytku z rozpočtu město také šetří na budoucí roky. Město využívá dostatečně také možnosti získávání finančních prostředků na investice prostřednictvím dotací.

Obec je dle dalších ukazatelů likvidní a dosahuje nízkých hodnot ukazatele dluhové služby.

6 NÁVRH TVORBY A IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD PRO MĚSTO LIPNÍK NAD BEČVOU

V předešlé kapitole jsem se zabývala především finančními daty, avšak pro sledování výkonnosti města je důležité zaměřit se i na další oblasti řízení. Tato kapitola je tedy věnována ideovému návrhu tvorby a implementace metody Balanced Scorecard pro město Lipník nad Bečvou. Metodu BSC chápeme jako komplexní nástroj hodnocení rozvoje organizací prostřednictvím různých ukazatelů. Po konzultaci s vedením města byl nápad vytvoření projektu na metodu Balanced Scorecard přijat velice příznivě. Město Lipník nad Bečvou doposud nevyužívá žádné moderní metody k řízení a hodnocení výkonnosti, proto je metoda BSC brána jako možnost nové inovace, která město obohatí svými výsledky.

Pokud město po přezkoumání tohoto návrhu uzná za vhodné jeho zavedení, poslouží tato práce jako podklad pro úspěšnou implementaci.

Návrh uvedené metody jsem zpracovala na základě spolupráce s vedením města a s dalšími odpovědnými osobami, důležitými pro zavedení metody BSC.

6.1 Objasnění vize a strategie města Lipník nad Bečvou

Při zavádění metody BSC je důležitým počátečním krokem vyjasnění vize a strategie města a její formulace. Hlavní úkol metody BSC tedy spočívá v naplnění této vize.

Poslání města vyplývá z §2 zákona č.128/2000 o obcích. Obec je dle tohoto paragrafu zavázána pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů a při plnění všech svých úkolů nezapomíná ani na veřejný zájem.

Městský úřad Lipník nad Bečvou má vypracovaný Strategický plán rozvoje města, kde je vize formulována. Strategický plán města byl sestaven na období 2007 – 2013 a od jeho sestavení proběhly celkem čtyři aktualizace. Vzhledem k blížícímu se konci období, na které je strategický plán sestaven, jsem projednávala vizi a strategické cíle s vedením města a s vedením Odboru regionálního rozvoje. Město chce nadále propagovat dosavadní vizi. Strategické cíle se opírají o prioritní osy dosavadního strategického plánu s tím, že jednotlivé body upravím na současné požadavky města.

Vize města Lipník nad Bečvou:

- „*Úspěšné a prosperující město*“ - úspěšné a konkurenceschopné město s prosperující ekonomikou.
- „*Bezpečné, klidné a příjemné město*“ – město s kvalitním a příjemným místem pobytu a bydlení pro region Střední Moravy.
- „*Atraktivní město*“ – vyhledávaná oblast pro turisty s atraktivní památkovou rezervací. (MěÚ LIPNÍK NAD BEČVOU, Odbor regionálního rozvoje, 2011)

Tato strategická vize vznikla s ohledem na potřebu udržitelného rozvoje a v širších souvislostech odpovídá i strategickým záměrům rozvoje Olomouckého kraje. Posláním metody BSC je zajistit naplnění této vize.

Strategická vize obsahuje několik dílčích strategických cílů (oblastí), které vyjadřují, čeho chce město ve spolupráci s dalšími subjekty působícími ve městě dosáhnout. Každá oblast definuje různá opatření. Tato opatření vznikla na základě problémových oblastí města, popřípadě se zaměřují na oblasti, v nichž si město vede dobře a může z nich dále těžit ve svůj prospěch.

Strategické cíle jsem shrnula do následujících bodů:

- zlepšení dopravní infrastruktury,
- dostupné bydlení a soustavné zlepšování kvality života,
- podpora nových pracovních a podnikatelských příležitostí,
- možnosti pro kulturní a sportovní vyžití,
- bezpečné město,
- kvalitní veřejné služby.

6.2 Návrh strategických cílů a měřítek

Po definování jednotlivých strategických cílů města je důležité stanovit měřítka, která povedou k naplnění uvedených cílů. Každé město, a tedy i Lipník nad Bečvou, se snaží o zvýšení kvality života svých obyvatel a o kvalitu služeb, které jim poskytuje.

Proto je nutné znát potřeby občanů a vědět, jaké zdroje bude k jejich uspokojení potřeba vynaložit, jakými procesy se spokojenost občanů zajistí a co je potřebné umět (naučit se), aby bylo spokojenosti dosaženo.

Jak jsem uvedla výše v textu teoretické části, každá municipalita si může měřítka určovat sama na základě svých potřeb tak, aby jim co nejvíce vyhovovala, nebo může využít tzv. Evropskou sadu indikátorů udržitelného rozvoje (modifikace pro Českou republiku - indikátory ECI/TIMUR). Indikátory ECI/TIMUR s sebou nesou výhodu, že na jejich základě lze srovnávat naše město s jinými městy, které tyto indikátory taktéž využívají. Z tohoto důvodu využiji některé vhodné indikátory ze souboru ECI/TIMUR.

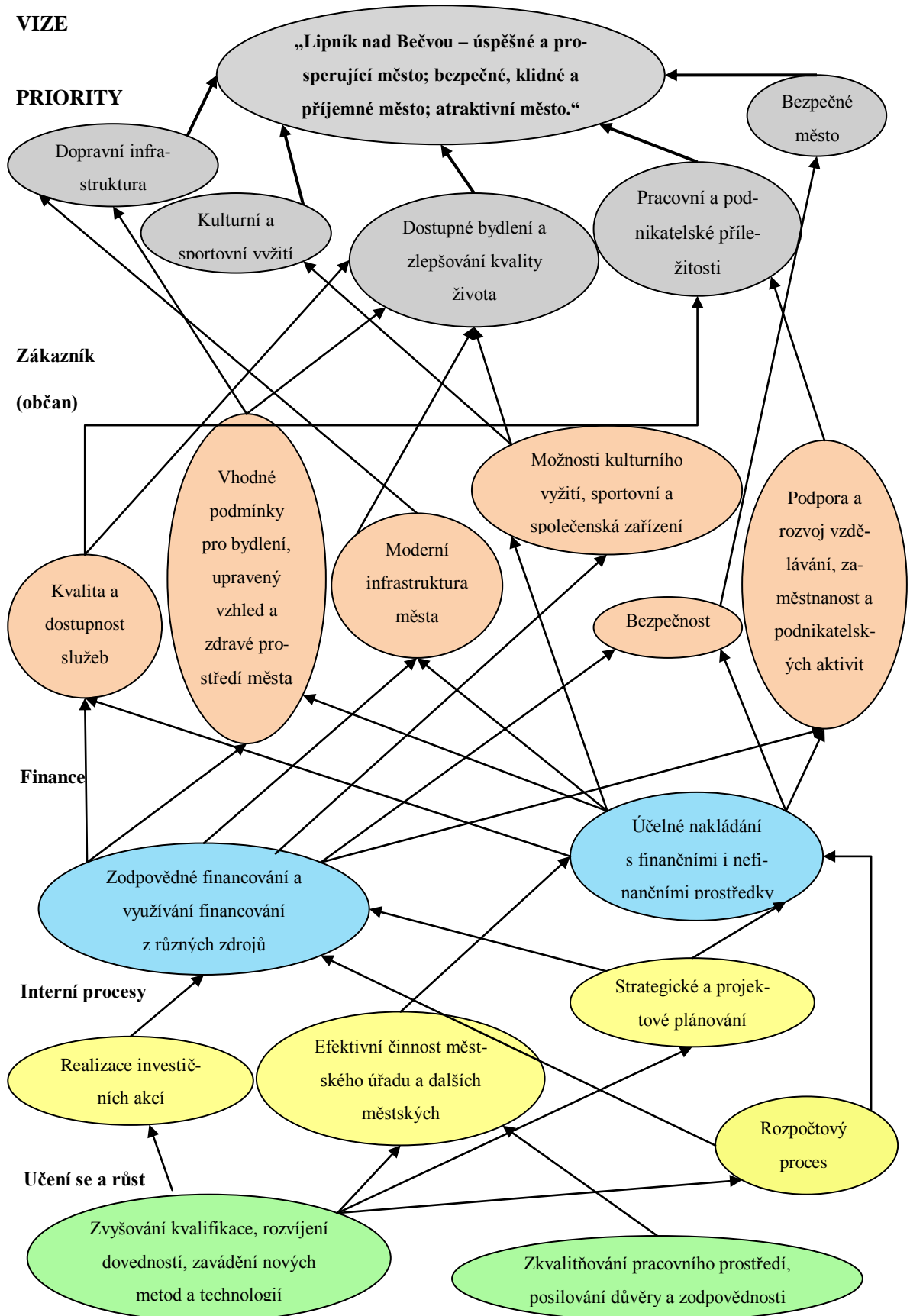
V příloze (Příloha VI) je uvedena tabulka, ve které jsem pro město navrhla strategické cíle a měřítka pro tvorbu metody BSC. Tyto cíle a měřítka se člení dle jednotlivých perspektiv.

Cíle i měřítka jsem navrhovala ve spolupráci s příslušnými odbory a vedením města tak, aby co nejvíce odpovídaly současným potřebám města. Na základě sestavené tabulky budou jednotlivé podkapitoly věnovány jednotlivým perspektivám. V rámci daných perspektiv pak zjistím, popřípadě odhadnu požadovaná měřítka. Měřítka budu zjišťovat na základě provedeného dotazníku, interních materiálů města Lipník nad Bečvou, Českého statistického úřadu a dalších materiálů.

6.2.1 Strategická mapa BSC města Lipník nad Bečvou

Grafické znázornění jednotlivých cílů a jejich propojení provedu za pomoci strategické mapy. Obrázek (Obr. 4) přehledně vysvětluje vztahy mezi jednotlivými perspektivami a strategickými cíli a vliv na celkovou strategii města. Jednotlivé cíle jsou sestaveny tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly.

Obr. 4: Strategická mapa (Zdroj: Vlastní zpracování.)



6.2.2 Měřítka vize města

Mezi základní měřítko, které má přímý vztah na vizi města, jsem zařadila obecnou míru spokojenosti obyvatel.

- **Obecná míra spokojenosti obyvatel**

Jedná se o podíl spokojených (velmi, mírně) a nespokojených (velmi, mírně) občanů. Tento indikátor je součástí indikátorů ECI/TIMUR. Obecná míra spokojenosti byla zjištěna na základě dotazníkového průzkumu, jenž byl proveden mezi občany města v období od 11. do 19. června. Osloveno bylo 196 respondentů různých věkových kategorií. Další bližší specifikace dotazníkového průzkumu budou uvedeny u občanské perspektivy.

V tabulce (Tab. 26) je znázorněno procentuální zastoupení (sloupec „Relativní vyjádření“) odpovědí všeobecné spokojenosti občanů s městem jako s místem, kde žijí a pracují. Největší zastoupení občanů (61,73 %) je s městem celkem spokojeno, dále necelých 20 % je s městem spokojeno velmi. Ze zbylých 18% občané ve městě spokojeni nejsou.

Tab. 26: Obecná míra spokojenosti obyvatel města Lipník nad Bečvou

Měřítka	Věková kategorie respondentů					Relativní vyjádření (v %)
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
SPOKOJEN velmi	-	10	16	8	5	19,9
SPOKOJEN mírně	12	20	47	24	18	61,73
NESPOKOJEN velmi	-	1	-	1	-	1,02
NESPOKOJEN mírně	-	5	14	7	8	17,35

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2.3 Občanská perspektiva

Občanská (zákaznická) perspektiva je věnována obyvatelům města Lipník nad Bečvou. V rámci této perspektivy jsem na přání vedení města a také z důvodu nutnosti samosprávy znát potřeby a spokojenost svých občanů zvolila větší množství měřítek.

Spokojenost občanů představuje kategorii obtížně zjistitelnou. Jelikož jsem neměla k dispozici žádná data, která by hodnotila spokojenost občanů s jednotlivými oblastmi, využila jsem pro zjištění této spokojenosti formu dotazníkového šetření (Příloha VII).

Jak je uvedeno u hlavního měřítka (Obecná míra spokojenosti obyvatel), tak v průběhu měsíce června bylo osloveno 196 respondentů pěti věkových kategorií, což činí zhruba 2,4 % všech obyvatel města. Z oslovených respondentů bylo 126 žen a 70 mužů. Většinou se jednalo o lidi s vysokoškolským vzděláním (84 respondentů) nebo s úplným středoškolským vzděláním s maturitou (71 respondentů).

Tab. 27: Struktura odpovědí občanů na bydliště ve městě

Ve městě Lipník nad Bečvou ...	Věková kategorie respondentů				
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let
Bydlím a pracuji (studuji)	7	9	31	30	31
Bydlím, ale pracuji (studuji) jinde	5	23	37	9	-
Pracuji (studuji), ale bydlím jinde	-	4	9	1	-

Zdroj: Vlastní zpracování.

Většina oslovených občanů (55 %) ve městě Lipník nad Bečvou bydlí a zároveň i pracuje (viz Tab. 27). Z tohoto důvodu bude mít dotazník pro vedení města dobrou vypovídající hodnotu, neboť většina respondentů ve městě bydlí a případně i pracuje. Představitelé města tak získají přehled o dění ve městě a o kvalitě života v něm. Avšak nutno podotknout, že na tomto výsledku se podílí do značné míry především věková kategorie 50 – 64 let a kategorie 65 a více let. Jedná se z velké části o důchodce, tedy občany již ekonomicky neaktivní.

Z věkové kategorie 19 – 34 let a 35 – 49 let můžeme usoudit, že Lipník nad Bečvou nemá mnoho pracovních příležitostí, a tak občané musí dojíždět za prací převážně do okolních měst (Přerov, Hranice, Olomouc). Ze 182 oslovených občanů, kteří ve městě bydlí, 47,8 % ve městě žije 25 a více let, 38,5 % ve městě bydlí 10 – 24 let, 13,2 % respondentů ve městě žije 5 – 9 let a pouhý jeden oslovený občan bydlí ve městě krátce (1 – 4 roky).

Strategické cíle a měřítka v rámci občanské perspektivy (Tab. 28) jsem zvolila následovně.

Tab. 28: Cíle a měřítka občanské perspektivy

	Strategický cíl	Měřítka	Jednotka
1.	Kvalita a dostupnost služeb	Spokojenost s dostupností a kvalitou veřejných služeb	Průměr bodů
2.	Možnosti kulturního vyžití, sportovní a společenská zařízení	Spokojenost s možností provozovat záliby a koníčky (ECI/TIMUR)	Průměr bodů
		Spokojenost a kvalita volnočasových aktivit	Průměr bodů
3.	Zlepšování dopravní infrastruktury města s okolím	Způsob cestování (ECI/TIMUR)	Podíl (%)
		Spokojenost dopravního spojení a infrastruktury	Průměr bodů
4.	Vhodné podmínky pro bydlení, upravený vzhled a zdravé prostředí	Podíl urbanizovaných/zastavěných ploch z celkové rozlohy území obce (ECI/TIMUR)	[ha], %
		Možnosti bydlení	Počet domů a bytů
		Spokojenost s kvalitou okolního ŽP (ECI/TIMUR)	Průměr bodů
		Dostupnost nádob na tříděný odpad, jejich využívání (ECI/TIMUR)	Podíl v %
		Struktura komunálního odpadu	[tuny]
		Kvalita ovzduší	% plochy územního celku
5.	Podpora a rozvoj vzdělávání, zaměstnanosti a podnikatelských aktivit	Registrovaná míra nezaměstnanosti (ECI/TIMUR)	%
		Spokojenost s možnostmi zaměstnání (ECI/TIMUR)	Průměr bodů
		Míra podnikatelské aktivity	%
6.	Bezpečnost	Kriminalita a vandalismus	Počet případů
		Pocit bezpečí	Průměr bodů
		Hodnocení spokojenosti s městskou policií (ECI/TIMUR)	Průměr bodů

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2.3.1 Kvalita a dostupnost služeb

Tento cíl je zaměřen na soustavné zlepšování podmínek dostupnosti veřejných služeb a péče a na zlepšování úrovně občanské vybavenosti. V rámci tohoto cíle jsem zvolila jedno měřítko.

- Spokojenost s dostupností a kvalitou veřejných služeb

Tento indikátor si klade za cíl zjistit subjektivní názory občanů, jejich postoje, preference a potřeby v oblasti poskytovaných veřejných služeb ve městě.

Tab. 29: Spokojenost s kvalitou a dostupností vybraných veřejných služeb

Měřítka: kvalita a dostupnost	Věková kategorie respondentů					Průměr
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
Mateřských a základních škol	6,57	7,14	8,31	8,16	8,00	7,64
Středních škol	4,00	5,57	6,51	6,68	7,00	5,95
Možnosti dalšího vzdělávání	4,29	5,05	5,92	6,11	7,82	5,84
Zdravotní péče	6,29	6,52	6,73	7,05	6,55	6,63
Sociálních služeb	6,29	7,00	6,67	7,12	7,55	6,93
Pošty	7,14	6,91	7,42	5,79	8,18	7,09
Prodejen se základním sortimentem	5,71	7,38	7,92	8,00	8,36	7,47
Kvalita a dostupnost vybraných služeb	5,76	6,51	7,07	6,99	6,56	6,58

Zdroj: Vlastní zpracování.

Spokojenost občanů s dostupností a kvalitou vybraných veřejných služeb se pohybuje v průměru okolo 6,58 (Tab. 29) Tato hodnota představuje lepší než průměrný výsledek.

Nejlépe hodnocená je dostupnost a kvalita mateřských a základních škol. Město Lipník nad Bečvou má dvě mateřské školky (MŠ Hranická, MŠ Na Zelince), dvě úplné základní školy (ZŠ Hranická, ZŠ Osecká), jednu školu soukromou - ZŠ Sluníčko (pouze pro žáky 1. stupně), gymnázium a speciální základní školu. Naopak nejhoršího průměru dosahuje hodnocení kvality a dostupnosti dalšího vzdělávání a následně nabídky středních škol. Pořádání aktivit dalšího vzdělávání občanů je ve městě málo. Jazykové kurzy, kurzy práce na počítači a obdobné aktivity se ve městě vyskytují jen zřídka. Avšak existuje nabídka vzdělávání občanů třetího věku, v rámci něhož jsou pro seniory pořádány různé přednášky. Ve městě se vyskytují tři střední školy (SŠ elektrotechnická, Střední průmyslová škola stavební a SŠ zemědělská). Na třetím nejhůře bodovaném místě se umístila zdravotní péče. Většinu respondentů ve městě chybí zajištění lékařské péče, která by fungovala v nočních hodinách a o víkendech. Zdravotní péče ve městě dle respondentů má své značné mezery, způsobené především odlivem kvalitních lékařů (praktičtí, zubní apod.) do jiných měst a také skutečností, že tělesně postižení spoluobčané nemají možnost bezbariérového vstupu do zdravotnických

zařízení. Přístup do zdravotnického střediska MED Centrum není bezbariérový, a tak se stává, že lidé na vozíčku jsou vyšetřováni na chodbě v přízemí. V rámci hodnocení prodejen se základním sortimentem občanům ve městě nejvíce chybí podpora českých obchodníků (nabídka kvalitních českých surovin a zboží), neboť ve městě se vyskytují převážně obchody, provozované skupinkou občanů vietnamské národnosti. Dále by občané ve městě uvítali čistírnu šatstva, opravnu obuvi a opravnu elektrických spotřebičů. Ze sociálních služeb je ve městě v provozu Dům s pečovatelskou službou. S dostupností a kvalitou pošty jsou respondenti převážně spokojeni. Pracovníci pošty jsou sice ochotní, avšak otevírací doba je pro většinu pracujícího obyvatelstva z hlediska polední pauzy, kterou pošta dodržuje, nevyhovující.

Město by se mělo na toto měřítko soustředit, neboť kvalita a dostupnost veřejných služeb je hlavním faktorem spokojenosti obyvatel. Bez veřejných služeb by poklesla životní úroveň celého města. Proto městu doporučuji dané měřítko pravidelně sledovat a zaměřovat svá opatření a akce na problematické oblasti.

6.2.3.2 Možnosti kulturního vyžití, sportovní a společenská zařízení

Tento cíl zahrnuje využívání a pronájem tělocvičen a areálů pro pořádání kulturních akcí. Jedná se o podporu volnočasových aktivit, sportovních akcí a podporu aktivit podporujících kulturní život ve městě.

- Spokojenost s možnostmi provozovat záliby a koníčky

Tab. 30: Spokojenost s možnostmi provozovat záliby a koníčky

Měřítko	Věková kategorie respondentů					Průměr
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
Možnost provozovat záliby a koníčky	7,67	6,88	6,97	6,98	7,96	7,29

Zdroj: Vlastní zpracování.

Občané jsou spokojeni s možností provozovat ve městě záliby a koníčky v průměru 7,29 z celkových 10 (Tab. 30). Hodnota tedy dosahuje výsledku lepšího než výsledku průměrné hodnoty.

Měřítko se vyplatí sledovat například z důvodu cestování občanů do jiných měst za provozováním zálib a koníčků.

- Spokojenost s nabídkou a kvalitou volnočasových aktivit

Tabulka (Tab. 31) vypovídá o spokojenosti s nabídkou a kvalitou volnočasových aktivit.

Tab. 31: Spokojenost s nabídkou a kvalitou volnočasových aktivit

Měřítko	Věková kategorie respondentů					Průměr
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
Kulturní akce v kině, v knihovně, kostele, na náměstí apod.	6,43	5,91	7,65	7,67	7,18	6,97
Sportovní vyžití	7,71	7,67	7,61	7,72	8,36	7,81
Volnočasové aktivity pro děti a mládež	6,71	6,57	8,01	9,00	7,09	7,48
Spokojenost s nabídkou a kvalitou volnočasových aktivit	6,95	6,72	7,76	8,13	7,54	7,42

Zdroj: Vlastní zpracování.

Občané si nejvíce chválí možnosti sportovního vyžití. Město je napojeno na cyklostezku Bečva, která je hojně využívána cyklisty i in-line bruslaři. Ve městě se nachází sportovní hřiště, jež bude v dohledné době doplněno o víceúčelovou sportovní halu (2013). Občané mohou také v letních měsících využívat venkovní bazén. Ve městě je i kurt na tenis, zastřešená horolezecká stěna nebo posilovna. Také jednotlivé základní školy nabízejí veřejnosti za poplatek své sportovní haly a areály. Občanům ve městě schází krytý bazén, sauna a bezpečné kluziště pro bruslení v zimních měsících.

Středisko volného času pořádá své akce nejen pro děti a mládež, ale zajišťuje také různé kroužky a kurzy pro dospělé. Středisko volného času ve městě pořádá s příspěvkem města následující akce: Ples města, Záhorské slavnosti, Svatojakubské hody, Konec prázdnin s pohádkou, Svatováclavský koncert, Adventní koncert, Vánoční jarmark a další. K akcím pořádaným Odborem školství a kultury (samostatně nebo v součinnosti s dalšími organizacemi) patří například: různé druhy výstav, akce Sportovec roku a Talent roku, Jarní otevření moravské brány, Kov ve městě, Dny evropského dědictví apod.

Z mého pohledu je ve městě, vzhledem k jeho velikosti, dostatek kulturního i sportovního vyžití pro každého. Městu navrhuji sledovat dané měřítko z důvodu efektivního alokování finančních prostředků na tyto akce a sportovní areály.

6.2.3.3 Zlepšování dopravní infrastruktury města s okolím

Infrastruktura představuje pro město podstatný aspekt. Většina obyvatelstva cestuje za prací do okolních měst. Studenti středních a vysokých škol jezdí také z města za svým studiem. Proto je důležité poskytnout občanům kvalitní dopravní komunikace, zajistit dostupnost veřejné dopravy a kvalitní zázemí pro dopravní infrastrukturu.

- Způsob cestování

Indikátor způsobu cestování udává podíl cesty („cesta“ znamená přemístění se z počátečního bodu do bodu cílového) dle využívání jednotlivých typů dopravních prostředků.

V uvedené tabulce (Tab. 32) vidíme, že respondenti od 19 do 64 let nejvíce využívají veřejnou dopravu (vlak, autobus) nebo automobil.

Tab. 32: Způsob cestování dle typu dopravního prostředku

Měřítko (v %)	Věková kategorie respondentů				
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let
Autem	-	35,6	49,24	23,6	7,63
Na motocyklu	1,2	-	-	2,51	-
Veřejnou dopravou	20,5	51,23	45,03	30,54	18,62
Na kole	20,89	3,04	1,5	12,5	20,63
Pěšky	57,41	10,13	4,23	30,85	53,12

Zdroj: Vlastní zpracování.

Městu doporučuji sledovat celkový způsob cestování dle jednotlivých typů dopravních prostředků. Uvedená data mohou totiž městu sloužit k orientaci zatížení pozemních dopravních komunikací, k plánování údržby stavu dopravní infrastruktury, popřípadě mohou vypovídat o zátěži využívání automobilů na ovzduší města.

- Spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou

Město Lipník nad Bečvou se nachází mezi trojúhelníkem měst Hranice na Moravě – Přerov – Olomouc. Celková spokojenost občanů s dopravním spojením a infrastrukturou (Tab. 33) se pohybuje nad průměrem (hodnocení 6,54). Nadprůměrnou hodnotou 8,28 se vyznačuje napojení města na rychlostní komunikaci D1 směr Ostrava a směr Olomouc.

Druhým nejlépe hodnoceným faktorem je kvalita a bezpečnost místních komunikací. Před školami se vyskytují semaforey, dobře označené přechody pro chodce, v rizikových oblastech opatřené dalšími potřebnými signalizačními prvky. I přes zmíněnou snahu města o bezpeč-

nost místních komunikací se zde nachází jedna velice riziková oblast. Jedná se o nejzrádnější křižovatku na Přerovsku – křižovatka „Na Horecku“. Zrádná a nepřehledná křižovatka se stala pastí pro řidiče a během svého fungování zaznamenala několik desítek nehod. Vývoj počtu nehod na kritické křižovatce ukazuje tabulka (Tab. 34). Křižovatka byla otevřena v září roku 2006 a do konce tohoto roku na ní došlo k 19 nehodám. Počet nehod citelně klesl až v roce 2009, kdy došlo na křižovatce k úpravám, po nichž přibyly nové bezpečnostní prvky. Nové značení pomohlo a v letošním roce zatím došlo pouze k jedné vážnější nehodě. Město se snažilo u Olomouckého kraje a Ředitelství silnic a dálnic prosadit okružní křižovatku, ta ovšem nebyla projednána. Vedení města se spokojilo s lepším a bezpečnějším značením pro řidiče a prozatím další aktivity v této věci nevyvíjí.

Tab. 33: Spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou

Měřítko	Věková kategorie respondentů					Průměr
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
Napojení na rychlostní komunikaci (Ostrava, Olomouc)	8,86	8,71	8,45	7,84	7,55	8,28
Dopravní dostupnost do požadovaného místa prostřednictvím veřejné dopravy - z hlediska časových spojů	7,14	7,00	7,27	7,00	5,18	6,72
Kvalita zázemí autobusového a železničního stanoviště	5,43	4,95	5,98	5,84	5,45	5,53
Kvalita a bezpečnost místních komunikací	6,86	7,05	7,2	6,00	8,09	7,04
Technický stav a údržba místních komunikací včetně chodníků	6,00	6,14	5,79	5,26	5,27	5,69
Množství parkovacích míst ve městě	6,29	5,38	5,53	5,63	7,09	5,98
Celková spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou	6,76	6,54	6,70	6,26	6,44	6,54

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 34: Počet nehod na křižovatce „Na Horecku“

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet nehod	19	21	20	8		4

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011.

Vlastní zpracování.

Veřejná doprava (autobusové a vlakové spoje) si stojí v rámci spokojenosti občanů města celkem obstojně. Hlavní nevýhodou je ale spojení převážně osobních vlaků. Občané dojíždějící za prací do větších okolních měst by uvítali více rychlíkových spojů a dálkových autobusů. Špatně je respondenty hodnocena kvalita zázemí autobusového, a především vlakového nádraží. Chybí krytá čekárna, kam se mohou ti, kdo čekají na autobus, schovat v případě deště. Vlakové nádraží je zchátralé a špinavé. Podle občanů je ostudou města. V obou případech také chybí možnost úschovy kol.

Občané také často kritizují technický stav komunikací v některých částech města. Například u hřbitova jsou vyjeté koleje a především se jedná o špatný stav chodníků. Chodníky jsou upravené pouze u centra, v ostatních částech města lze jejich stav označit za nevyhovující. Pro člověka s tělesným handicapem (vozičkáře) je město nepřístupné.

Město by podle daného měřítka mělo být schopno lépe se orientovat ve stavu a zátěži komunikací a navrhopvat taková účinná opatření, která povedou k bezpečnějšímu provozu v Lipníku a v okolí.

6.2.3.4 *Vhodné podmínky pro bydlení, upravený vzhled a zdravé prostředí*

Město neustále upravuje veřejné plochy, buduje inženýrské sítě pro výstavbu nových rodinných domů, obnovuje zeleň apod.

- Podíl urbanizovaných/zastavěných ploch z celkové rozlohy území obce

Výpočet podílu urbanizovaných (zahrady, zastavěné plochy, ostatní plochy) a neurbanizovaných (orná půda, chmelnice, ovocné sady, louky a trvalé travní porosty, lesní půda, vodní plochy) ploch za období let 2008 – 2010 jsem znázornila v tabulce (Tab. 35). Data za rok 2011 nebyla kompletní, proto jsem je do své práce nezahrnula.

Tab. 35: Podíl urbanizovaných ploch z celkové rozlohy území obce

	2008	2009	2010
Celková výměra	3 057,57	3 059,69	3 058,97
<i>Z toho:</i>			
Urbanizované území (ha)	700,93	741,80	754,04
Neurbanizované území (ha)	2 356,65	2 317,89	2 304,94
Urbanizované (%)	22,92	24,24	24,65
Neurbanizované (%)	77,08	75,76	75,35

Zdroj: Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci,

©2012. Vlastní zpracování

Ve sledovaných letech (z roku 2008 na 2009) můžeme pozorovat mírný nárůst urbanizovaných ploch. Jedná se převážně o zvýšení počtu zastavěných ploch z důvodu výstavby nových rodinných domů.

Město má zájem sledovat podíl urbanizovaných ploch a mělo by mít přehled o rozrůstajícím se počtu zastavěných ploch a zemědělské půdě, lesních a vodních plochách.

- Možnosti bydlení – přírůstek počtu dokončených RD a bytů

Město se snaží o to, aby bylo příjemným místem k pobytu. K tomuto požadavku patří i dostatečné možnosti bydlení pro občany. Proto doporučuji městu sledovat vývoj obydlených domů a obydlených bytů.

Tab. 36: Počet obydlených domů a bytů (2001)

		2001
Domy	Celkem	1505
	z toho trvale obydlené	1363
Byty	Celkem	3307
	z toho trvale obydlené	3058

Zdroj: Český statistický úřad: Veřejná databáze, 2001.

V rámci této práce jsem našla údaje týkající se Lipníka nad Bečvou pouze z roku 2001 (Tab. 36) ze Sčítání lidu, domů a bytů 2001. Evidence ze Sčítání lidu, domů a bytů 2011 je uvedena v jiné struktuře.

Městu bych tedy navrhovala používat pro dané měřítko přírůstky počtu dokončených bytů a rodinných domů v daných letech (Tab. 37). V roce 2008 došlo k výstavbě 17 rodinných domů v ulici Tyršova. V dalších letech se upravil terén a zbudovaly inženýrské sítě v ulici Na Hliníku a v ulici Seminárka. Tam bude postupně probíhat také výstavba rodinných domů. V ulici Na hliníku by se mělo jednat o 60 dřevěných montovaných domů a ulici Seminárka čeká výstavba zhruba 15 rodinných domů.

Tab. 37: Přírůstky počtu dokončených RD a bytů

	2008	2009	2010	2011
Novostavby rodinných domů	17	9	3	3
Počet dokončených bytů	3	5	7	?

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

- Spokojenost s kvalitou okolního ŽP

V tabulce níže (Tab. 38) je zaznamenán průměr spokojenosti obyvatel s kvalitou okolního životního prostředí. Celková spokojenost obyvatel dosahuje hodnoty 6,68; což značí celkově lepší než průměrný výsledek spokojenosti s okolním prostředím. Nejlépe je hodnocen stav a údržba městské zeleně. Naopak nejhůře vidí občané stav a čistotu místních komunikací, především chodníků. Údržba chodníků je vykonávána především v centru města a v dalších částech je stav chodníků zchátralý a neudržovaný. Dlažba je nestálá, rozbitá a v zimě se v některých ulicích stává pro chodce nebezpečnou. Občané však hodnotí práci Technických služeb pozitivně, avšak zároveň poznamenávají, že na údržbu komunikací počet pracovníků nestačí.

Tab. 38: Spokojenost s kvalitou okolního životního prostředí

Měřítko	Věková kategorie respondentů					Průměr
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
Počet a stav dětských hřišť a pískovišť	6,14	6,48	6,33	6,79	6,18	6,38
Počet odpadkových košů ve městě	6,57	5,91	7,35	7,53	5,91	6,65
Čistota místních komunikací včetně chodníků	6,00	6,00	6,65	6,79	5,18	6,12
Kvalita ovzduší	6,57	6,43	6,97	7,16	5,82	6,59
Kvalita vody	6,71	6,71	7,81	7,74	7,27	7,25
Kvalita bydlení ve městě	7,43	6,62	7,54	7,58	6,91	7,22
Rozsah a údržba městské zeleně, parky	8,07	7,65	8,03	8,37	7,78	7,98
Celková spokojenost s kvalitou okolního prostředí	6,78	6,54	7,24	7,42	6,44	6,88

Zdroj: Vlastní zpracování.

Městu toto měřítko přinese přehled o tom, jak občané vnímají okolní prostředí, kde žijí. A na základě jejich spokojenosti se může město zaměřovat na potřebné oblasti.

- Dostupnost nádob na tříděný odpad

Většina občanů (96 %) má ve vzdálenosti do 300 metrů od svého bydliště, popřípadě pracoviště nádoby na tříděný odpad (sklo, papír, plast). Avšak téměř 8 % ze všech respondentů tyto nádoby nevyužívá (Graf. 6).

Graf 6: Dostupnost nádob na tříděný odpad



Zdroj: Vlastní zpracování.

V říjnu 2010 město Lipník nad Bečvou založilo z prostředků rozpočtu komunitní kompostárnu. Likvidaci biologicky rozložitelného odpadu obcím přikazuje zákon o odpadech (zákon č. 185/2001 Sb.). Město je s tímto projektem velice spokojeno. Za první rok provozu se zpracovalo zhruba 570 tun rostlinného materiálu, čímž byla téměř naplněna projektová kapacita kompostárny. Kontejnery na biologický odpad se nacházejí v různých částech města a jeho přilehlých oblastech. Větší množství těchto kompostejnerů se vyskytuje především v oblastech s rodinnými domy a zahradami, kde se předpokládá větší produkce rostlinného materiálu.

- Struktura komunálního odpadu

Ovzduší města Lipník nad Bečvou výrazně ovlivňuje existence skládky odpadů, která se v blízkosti města nachází. Proto městu navrhuji evidovat strukturu komunálního odpadu v jednotlivých letech.

Tab. 39: Struktura komunálního odpadu

Název odpadu (tuny)	2008	2009	2010
Směsný komunální odpad	2 656,65	2 629,76	2 719,88
Papír	114,05	114,62	102,35
Sklo	75,24	71,56	82,67
Plast	61,22	55,23	60,18
Nápojové kartóny	2,56	3,08	3,36
Kovy	366,62	348,89	685,38
Biologicky rozložit. odpad	175,31	93,31	82,99
Objemný odpad	158,03	146,02	157,65
CELKEM	3 609,68	3 462,46	3 894,46

Zdroj: Lipník nad Bečvou: Kovářské město, 2011. Vlastní zpracování.

Jak vyplývá z tabulky (Tab. 39), ekologické cítění občanů se nemění, a tudíž struktura odpadů zůstává téměř stejná. Nejvyšší poměr představuje směsný komunální odpad, končící na zmiňované skládce. V roce 2010 město vybuďovalo za účelem snížení celkové produkce odpadů komunitní kompostárnu a zavedlo svoz a sběr rostlinného materiálu. Pokud bychom měli konkrétní data za rok 2011, určitě by se toto vybudování kompostárny projevilo v množství biologicky rozložitelného odpadu.

- Kvalita ovzduší

V rámci zjišťování měřítka kvality ovzduší se sleduje počet překročení imisních limitů koncentrace SO₂ (oxid siřičitý), NO₂ (oxid dusičitý), O₃ (ozón), CO (oxid uhelnatý) a celkového označení tuhých znečišťujících látek PM₁₀.

Lipník nad Bečvou patří k místům, v nichž bývá lokálně překročen imisní limit pro ochranu zdraví lidí pro 24hodinové koncentrace suspendovaných částic frakce PM₁₀ (polétavý prach) a v nichž také dochází k překročení cílového limitu troposférického ozonu O₃. Míry překročení v letech 2008 – 2010 vyjadřuje tabulka (Tab. 40).

Tab. 40: Překročení imisních limitů

v % plochy územního celku	PM ₁₀	O ₃
	36. max. 24h průměr (>50 μg.m-3)	max. denní 8h klouzavý průměr (> 120 μg.m-3)
2008	0,8	100
2009	1,7	99,2
2010	100	1,1

Zdroj: Český hydrometeorologický ústav, © 2011.

Vlastní zpracování.

Mezi hlavní znečišťovatele ovzduší v Lipníku nad Bečvou patří AVE Lipník z. s. – skládka odpadů Lipník nad Bečvou. V blízkém okolí města se vyskytuje také Wienerberg cihelna Jezernice, s. r. o., a Agrochov Jezernice a. s. – středisko živočišné výroby. Do města se však dostává i většina znečištění z města Přerov a Hranice na Moravě.

Vzhledem k tomu, že se město Lipník nad Bečvou každoročně nachází v oblastech se zhoršenou kvalitou ovzduší, doporučovala bych dané limity sledovat a snažit se hledat řešení a opatření k jejich snižování.

6.2.3.5 Podpora a rozvoj vzdělání, zaměstnanosti a podnikatelských aktivit

Město se snaží určitým způsobem bojovat s mírou nezaměstnanosti. Příležitost města být dobrým místem pro podnikatelské aktivity plyne z dobrých příznivých podmínek, jako je dostupnost kvalifikovaných pracovních sil a dobrá dopravní dostupnost.

Městu bych tedy doporučila sledovat celkovou míru nezaměstnanosti a podporovat takové aktivity, které povedou k jejímu snížení, a také získávat informace o spokojenosti lidí s možnostmi zaměstnání ve městě a okolí.

- Registrovaná míra nezaměstnanosti

Míra nezaměstnanosti je sledována za správní obvod obce s rozšířenou působností Lipník nad Bečvou. Pro srovnání jsem zahrнула do tabulky (Tab. 41) v daných letech i míru nezaměstnanosti v okrese Přerov, za Olomoucký kraj a za celou Českou republiku.

Tab. 41: Míra nezaměstnanost v SO ORP Lipník nad Bečvou

Míra nezaměstnanosti v %	2008	2009	2010	2011
Lipník nad Bečvou (SO ORP)	10,35	15,33	16,92	13,60
okres Přerov	7,96	12,33	12,95	12,00
Olomoucký kraj	6,80	12,26	12,90	11,40
ČR	6,00	9,20	9,60	7,90

Zdroj: Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci, ©2012.

Vlastní zpracování.

Ve všech sledovaných letech se registrovaná míra nezaměstnanosti města Lipník nad Bečvou pohybuje nad mírou nezaměstnanosti České republiky a převyšuje i hodnoty v rámci kraje a celého okresu Přerov. Pokud budeme brát v potaz počet ekonomicky aktivních obyvatel v SO ORP, pak v průměru každý sedmý občan je nezaměstnaný.

Město již sleduje míru nezaměstnanosti a snaží se do svých strategických akcí zahrnovat takové akce, které ke snížení míry nezaměstnanosti povedou.

- Míra podnikatelské aktivity

Míra podnikatelské aktivity vyjadřuje podíl počtu podnikatelských subjektů (fyzických osob) k počtu obyvatel trvale bydlících ve městě. Výsledek ukazatele nám říká, kolik fyzických osob připadá na 1000 obyvatel.

Tab. 42: Míra podnikatelské aktivity

	2008	2009	2010	2011
Celkem fyzických osob (v evidenci obecního ŽÚ)	2 289	2 320	2 437	2 514
Počet obyvatel	8 386	8 356	8 313	8 274
Míra podnikatelské aktivity	272,95	277,64	293,16	303,84

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Z tabulky (Tab. 42) je patrný nárůst fyzických osob. Vzhledem k vysoké míře nezaměstnanosti ve městě se občané pouští do podnikání, zakládají si živnostenské listy. V roce 2011 tak připadá o 31 fyzických osob na 1000 obyvatel více než v roce 2008.

Město Lipník nad Bečvou se snaží podporovat podnikatelské aktivity. Na webových stránkách města se nachází sekce „Podnikatel“, která nabízí užitečné informace pro stávající i začínající podnikatele. Jedná se na příklad o informace o dotacích a dotačních výzvách, místu průmyslové zóny, odkazuje se na weby podporující podnikání apod.

- Spokojenost s možnostmi zaměstnání

Občané oslovení dotazníkovým šetřením jsou s možnostmi zaměstnání ve městě ve velké míře nespokojeni. To vyplývá z tabulky (Tab. 43), kde průměr pracovního uplatnění činí 3,37 a podmínky pro podnikání 3,2. Obě hodnoty se tedy pohybují pod průměrem možného výsledku.

Tab. 43: Spokojenost obyvatel s možnostmi zaměstnání ve městě

Měřítko	Věková kategorie respondentů					Průměr
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
Pracovní uplatnění	3,71	3,19	3,76	3,37	2,82	3,37
Podmínky pro podnikání	3,29	2,86	3,66	3,21	3,00	3,20

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2.3.6 Bezpečnost

- Kriminalita a vandalismus

V rámci tohoto měřítka jsem bohužel nezískala dostatek informací o jednotlivých počtech případů. Avšak je všeobecně známo, že Lipník nad Bečvou se potýká s rostoucí kriminalitou ve městě i v okolních obcích. Roste počet krádeží, vandalismu, dopravních přestupků i

násilných trestných činů. Převážnou část těchto případů páchají nezletilí a mladiství občané a také nepřizpůsobiví občané romského původu.

Město pro boj s kriminalitou a vandalismem využívá Program prevence kriminality, prostřednictvím něhož využívá státních peněz například k vybudování kamerového systému či ke zlepšení úrovně veřejného osvětlení. Město také pořádá osvětové akce (přednášky pro školy) vedoucí k prevenci proti kriminalitě, díky kterým se snaží mládež informovat o právním minimu apod.

V rámci tohoto indikátoru doporučuji městu sledovat počet případů kriminality a vandalismus a hledat taková opatření, která povedou ke snížení těchto případů.

- Pocit bezpečí

Celkový pocit bezpečí se pohybuje mírně nad průměrem (6,15), viz tabulka (Tab. 44). Občané nejhůře pociťují ponechání otevřeného okna bez dozoru (pokud není nikdo doma) a pobyt doma přes den s nezamčenými dveřmi. Většina respondentů si stěžuje na mladistvé výtržníky a na nepřizpůsobivé občany.

Tab. 44: Pocit bezpečí obyvatel

Měřítko	Věková kategorie respondentů					Průměr
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
Celkový pocit bezpečí	6,71	6,29	6,61	5,16	6,00	6,15
Ponechání otevřeného okna bez dozoru	7,29	3,52	4,25	4,32	3,36	4,55
Pobyt doma s nezamčenými dveřmi	7,00	3,38	4,12	4,47	4,00	4,59
Pobyt v noci ve městě	4,43	4,38	4,81	3,63	5,91	4,63
Ponechání dítěte jít samo do školy	5,43	4,52	5,81	4,84	5,36	5,19

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pocit bezpečí občanů je jedním z důležitých prvků pro výběr místa k bydlení. Z tohoto důvodu je podle mého mínění nutné míru pocitu bezpečí obyvatel sledovat a snažit se tento pocit posilovat.

- Hodnocení spokojenosti s Městskou policií

Míra spokojenosti s fungováním Městské policie je vyjádřena v tabulce níže (Tab. 45). Občané města si stěžují na lhostejný přístup městských strážníků k řešení případů s problémovým obyvatelstvem.

Tab. 45: Spokojenost s městskou policií

Měřítko	Věková kategorie respondentů					Průměr
	do 18 let	19 - 34 let	35 - 49 let	50 - 64 let	65 a více let	
Spokojenost s fungováním Městské policie	5,94	6,93	6,35	6,04	6,37	6,33

Zdroj: Vlastní zpracování.

Stejně jako měřítko výše (Pocit bezpečí), je důležitá i spokojenost s fungováním Městské policie. Tato městská organizace by tady měla sloužit občanům města, a tudíž by jimi poskytované služby měly fungovat co nejkvalitněji.

6.2.4 Finanční perspektiva

Objem finančních prostředků, jež má obec k dispozici, se liší v závislosti na velikosti obce, počtu obyvatel, ekonomické situaci a dalších činitelích. Proto je důležitá i finanční perspektiva. Ta se věnuje financím města a jejich správnému rozdělení takovým směrem, aby bylo dosaženo strategických cílů, neboť financování představuje kritické téma.

V rámci finanční perspektivy došlo k navržení dvou strategických cílů (Tab. 46).

Tab. 46: Cíle a měřítko finanční perspektivy

	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
7.	Zodpovědné financování a využití financování z různých zdrojů	Přehled o hospodaření města	tis. Kč
		Podíl provozních výdajů vůči provozním příjmům	%
		Celková zadluženost	%
		Získané prostředky (dotace) z jiných zdrojů	%
8.	Účelné nakládání s finančními i nefinančními prostředky města	Výdaje na ŽP k běžným příjmům	%
		Využití majetku města	%

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2.4.1 *Zodpovědné financování a využití financování z různých zdrojů*

Finance města nejsou neomezené, proto je důležité zodpovědné financování daných aktivit města. Město by mělo také být schopno financovat činnosti z jiných zdrojů (stát, EU, kraj atd.).

- Přehled o hospodaření města

Tento indikátor podává přehled o celkovém hospodaření města. Tabulka (Tab. 47) znázorňuje vývoj rozdílu skutečných příjmů a skutečných výdajů. Data vycházejí z kapitoly 5.3 Analýza vyrovnanosti, rozpočtové příjmy a výdaje (Tab. 12 Vyrovnanost skutečného rozpočtu).

Tab. 47: *Celkové hospodaření města (saldo skutečných příjmů a výdajů)*

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Saldo	19 109,56	503,38	6 866,42	8 148,67

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Ve všech letech můžeme vidět, že si město vede dobře a že jeho schodek je přebytkový.

- Podíl provozních výdajů vůči provozním příjmům

Údaje pro dané měřítko čerpám z kapitoly 5.4.2 Provozní přebytek. Podíl provozních výdajů k provozním příjmům se ve sledovaných letech mírně zvyšuje (Tab. 48). V roce 2011 je to zapříčiněno získáním nižších provozních příjmů, přičemž provozní výdaje se téměř nezměnily.

Tab. 48: *Podíl provozních výdajů vůči provozním příjmům*

v %	2008	2009	2010	2011
Podíl provozních výdajů vůči provozním příjmům	83,22	83,60	84,53	85,42

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Městu se vyplatí dané měřítko sledovat, aby vedení města mělo přehled o tom, zda běžné příjmy vystačí pokrýt běžné výdaje.

- Celková zadluženost

Celková zadluženost nám ukazuje, kolik procent z majetku je zatíženo dluhy. Data vycházejí z kapitoly analýzy aktiv (kapitola 5.1.1) a analýzy pasiv (kapitola 5.1.2). Z vývoje měřítka celkové zadluženosti (Tab. 49) lze sledovat mírný nárůst. Avšak hodnota se pohybuje okolo 2,2 až 4,11 %, což vyjadřuje malou zadluženost města Lipník nad Bečvou.

Tab. 49: Celková zadluženost města

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Cizí zdroje	24 049,15	16 329,13	30 378,96	26 602,27
Celková aktiva	737 647,54	733 160,55	767 367,26	647 510,84
Celková zadluženost (v %)	3,26	2,23	3,96	4,11

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

- Získané prostředky (dotace) z jiných zdrojů versus rozpočet

Městu doporučuji toto měřítko sledovat, protože pro město jsou důležité prostředky z různých zdrojů. Bez těchto prostředků by město Lipník nad Bečvou nemohlo uskutečnit některé plánované investiční akce. K přehledu tohoto financování bude sloužit uvedené měřítko. Data vyplývají z analýzy přijatých transferů, viz kapitola 5.3.1 Analýza příjmů.

Tab. 50: Podíl dotací k celkovému objemu příjmů rozpočtu

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Veřejné rozpočty ústřední úrovně (VPS SR, SR SDV, SR, SF)	23 515,04	21 191,31	20 167,89	58 288,69
Veřejné rozpočty územní úrovně (obcí, krajů, regionální rad)	4 036,15	11 142,69	20 400,36	4 503,29
Státní finanční aktiva	-	4 000,00	-	5 000,00
Podíl získaných dotací k celkovému objemu příjmů rozpočtu (v %)	13,64	18,30	20,93	36,55

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Jak vyplývá z analýzy provedené v kapitole 5.3.1 (Analýza příjmů), tak nejvíce dotací plyne městu z veřejných rozpočtů ústřední úrovně, především ze státního rozpočtu a státního rozpočtu v rámci souhrnného dotačního programu. Nejvyšší hodnoty dotací z veřejných rozpočtů ústřední úrovně bylo dosaženo v roce 2011 díky zvýšení přijatých prostředků ze státního rozpočtu a dále zvýšení prostředků ze státních fondů (na vybudování kompostárny – viz kapitola 5.3.1 Analýza příjmů). V případě financování z veřejných rozpočtů územní

úrovně došlo k nejvyššímu čerpání v roce 2010. V daném roce město dostalo značnou část financí (17 mil. Kč) od Regionální rady v rámci čerpání dotací z Evropské unie.

6.2.4.2 Účelné nakládání s finančními i nefinančními prostředky města

Město musí dbát o to, aby jeho hospodaření s finančními prostředky i majetkem města bylo účelné, efektivní a hospodárné.

- Výdaje na životní prostředí k běžným příjmům

Město Lipník nad Bečvou se neustále snaží udržovat a zlepšovat životní prostředí.

Tab. 51: Podíl výdajů na ŽP k běžným výdajům

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011
Výdaje na ochranu ŽP	5 929,43	5 694,80	6 066,15	6 130,29
Běžné příjmy	176 315,58	176 072,67	186 319,01	182 870,40
Podíl výdajů na ŽP k běžným příjmům (v %)	3,36	3,23	3,26	3,35

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Uvedená data jsem převzala z kapitoly 5.3.1 (Analýza příjmů) a z kapitoly 5.3.2 (Analýza výdajů) a zaznamenala do tabulky (Tab. 51).

Nejvyšší položku výdajů na ochranu životního prostředí zaujímá sběr a svoz komunálních odpadů. V rámci efektivnější likvidace komunálního odpadu město zprovoznilo od roku 2010 kompostárnu. Město umísťuje také tzv. E-boxy, které slouží ke sběru vysloužilého elektrozařízení (drobné elektrospotřebiče).

Dále město vynakládá nemalé prostředky na odvádění a čištění odpadních vod, péči o vzhled města a veřejnou zeleň, ochranu chráněné přírodní rezervace Škrabalka, a na úpravu vodních toků (řeka Bečva). Část výdajů na ochranu ŽP plyne na ekologickou výchovu a osvětu.

- Využití majetku města

Měřítka využití majetku se vypočítá jako příjmy z pronájmu k celkové hodnotě hmotného majetku. Ve sledovaném období můžeme pozorovat mírný nárůst využití majetku.

Z analýzy aktiv, kterou jsem provedla v kapitole 5.1.1, vyplynul podíl zhruba 80 % dlouhodobého hmotného majetku na celkovém dlouhodobém majetku. Z tohoto je zřejmé, že měs-

to má hodně investic vázaných převážně ve stavbách a pozemcích (kapitola 5.1.1 Analýza aktiv – Dlouhodobý hmotný majetek).

Příjmy z pronájmu majetku plynou z větší části z pronájmu nemovitostí (bytové a nebytové prostory, stadion, kulturní domy, základní umělecká škola) – viz. kapitola 5.3.1 Analýzy příjmů – Nedaňové příjmy.

Tab. 52: Využití majetku města

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011
Příjmy z pronájmu majetku	19 900,36	20 375,80	18 904,70	17 248,39
Hodnota hmotného majetku	575 554,85	581 051,13	578 403,71	457 647,16
Využití majetku	3,46	3,51	3,27	3,77

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Město využívá svůj majetek v průměru ze 3,5 %. Toto procento je bohužel velmi nízké, neboť většinu staveb město samo využívá, a tedy je nepronajímá.

6.2.5 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů se zabývá prováděním činností správným způsobem tak, aby byla zajištěna spokojenost občanů města a současně aby město fungovalo hospodárně. Navržené strategické cíle a měřítko pro danou perspektivu zobrazuje tabulka (Tab. 53).

Tab. 53: Cíle a měřítko perspektivy interních procesů

	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
9.	Realizace investičních akcí	Počet realizovaných investic	Počet investic, výdaje v tis. Kč
10.	Rozpočtový proces	Plnění rozpočtu	%
11.	Strategické a projektové řízení	Průběžná aktualizace strategických dokumentů	Počet aktualizací
12.	Efektivní činnost městského úřadu a dalších městských zařízení	Stížnosti obyvatelstva na fungování pracovišť města	Absolutní vyjádření

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2.5.1 Realizace investičních akcí

- Počet realizovaných investic

Město na svých webových stránkách každoročně zveřejňuje výpis všech realizovaných investic. V příloze (P VI) je uveden přehled nejvýznamnějších investičních akcí. Hodnoty uvedené v tabulce (Tab. 54), týkající se výdajů na realizované investice, plynou z analýzy kapitálových výdajů (kapitola 5.3.2 Analýza výdajů).

Tab. 54: Počet realizovaných investic a výdaje na ně určené

	2008	2009	2010	2011
Realizované investice	8	11	11	11
Výdaje na realizované investice (mil. Kč)	32,34	43,25	21,37	14,46

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování

Sledování měřítka (Tab. 54) slouží k přehlednějšímu zaznamenávání celkového počtu realizovaných investic a výdajů na ně vynaložených.

Městu bych možná v rámci tohoto měřítka ještě doporučovala zaměřit se na to, jaký je podíl výdajů na realizované investice k celkovým výdajům města.

6.2.5.2 Rozpočtový proces

- Plnění rozpočtu

Měřítko vypovídá o plnění příjmů a výdajů schváleného rozpočtu k rozpočtu skutečnému. Data jsou získána analýzou rozpočtu (5.3.1 Analýza příjmů a 5.3.2 Analýza výdajů).

Tab. 55: Plnění rozpočtu příjmů a výdajů

(v %)	2008	2009	2010	2011
Příjmy	137,17	126,53	127,67	122,43
Výdaje	129,20	130,23	126,72	118,78

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011.

Vlastní zpracování.

Ve všech sledovaných letech bylo skutečně dosaženo vyšších hodnot rozpočtu oproti rozpočtu schválenému (Tab. 55). V případě příjmů to znamená pozitivní vliv, neboť město získalo více prostředků, než očekávalo. Taktéž výdaje byly ve skutečnosti vyšší než výdaje

schválené. Avšak v celkovém porovnání rozpočtu (výdaje a příjmy) tato vyšší hodnota výdajů nezpůsobila schodkový stav rozpočtu.

V případě výdajů bych městu doporučila stanovit si určité procento, přes které by se neměly skutečné výdaje přes výdaje schválené přenést.

6.2.5.3 *Strategické a projektové řízení*

- Průběžná aktualizace strategických dokumentů

Město má čtyři základní strategické dokumenty (Územní plán, Strategický plán, Program regenerace MPR, Územní analytické podklady). Územní plán města byl schválen v roce 2005 a v roce 2010 byl upraven dle nového stavebního zákona (platnost od 1.1.2007). Program regenerace městské památkové rezervace je nyní určen na období let 2011 – 2015. Územní plán byl aktualizován v roce 2010 a slouží jako podklad pro zpracování územního plánu. Strategický plán města byl zpracován na období 2007 – 2013 a od jeho sestavení byl již čtyřikrát aktualizován.

V rámci měřítka strategických dokumentů bych městu doporučovala sledovat jejich aktualizace a dbát na to, aby strategické dokumenty v daný okamžik odpovídaly co nejvíce skutečnosti.

6.2.5.4 *Efektivní činnost městského úřadu a dalších městských zařízení*

- Stížnosti obyvatelstva na fungování pracovišť města

Dané měřítko (Tab. 56) bude sloužit k evidenci stížností a k zajištění bezchybného fungování městského úřadu.

Lhůta pro vyřízení stížností je stanovena na 60 dnů. V roce 2009 a 2010 byla vždy jedna stížnost postoupena do dalšího roku. Počet stížností město již nyní každoročně sleduje. Jejich zahrnutím do metody BSC se tak přispěje k řešení opatření, která povedou ke snižování těchto stížností na chod MěÚ.

Tab. 56: Počet stížností na zaměstnance MěÚ

	2008	2009	2010	2011
Celkem přijaté stížnosti	9	13	15	5
z toho Žádosti týkající se činnosti zaměstnanců MěÚ	3	6	9	4
důvodné	1	-	-	-
částečně důvodné	-	-	2	-
nedůvodné	2	5 + 1 nedořešená	6 + 1 nedořešená	4

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

6.2.6 Perspektiva učení se a růstu

Aby došlo k naplnění předešlých cílů, je potřebná i perspektiva učení se a růstu. Cíle a měřítka této perspektivy jsem znázornila v tabulce (Tab. 57).

Tab. 57: Cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu

	Strategický cíl	Měřítka	Jednotka
13.	Zvyšování kvalifikace, rozvíjení dovedností, zavádění nových metod a technologií	Investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Kč
		Využívání potenciálu informačních technologií	Počet, udržovací poplatky v Kč
15.	Zkvalitňování pracovního prostředí, posilování důvěry a zodpovědnosti	Spokojenost zaměstnanců	Průměr bodů
		Průměrná doba v zaměstnání	Hod.

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2.6.1 Zvyšování kvalifikace, rozvíjení dovedností, zavádění nových metod a technologií

Důležitým prvkem všech činností jsou lidé, kteří by měli mít určité schopnosti, znalosti a dovednosti a taktéž potřebnou kvalifikaci.

- Investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Úředník městského úřadu je povinen prohlubovat si svou kvalifikaci dle zákoníku práce a zákona o úřednících z hlediska vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání, přípravě a

ověření zvláštní odborné způsobilosti (ZOZ). Vedoucí úředníci se dále musejí účastnit vzdělávání určených pro vedoucí úředníky.

Tab. 58: Náklady na vzdělávání zaměstnanců MěÚ

(v Kč)	2008	2009	2010	2011
Náklady na vzdělání celkem	300 466,30	249 569,60	166 193,00	160 590,00
<i>z toho náklady na:</i>				
školení nových zaměstnanců	18 564,00	20 884,50	2 340,00	2 790,00
ZOZ	53 680,00	61 270,00	8 850,00	0,00
periodické vzdělávání	228 222,30	158 014,10	155 003,00	157 800,00
vzdělání vedoucích úředníků	0,00	9 401,00	0,00	0,00

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Vstupní vzdělávání zaměstnanců MěÚ a vzdělávání vedoucích úředníků probíhá formou elearningu. Průběžné vzdělávání má město nastaveno na časový rozvrh prohlubování kvalifikace v rozsahu minimálně 18 dní během 3 let. Úhrada nákladů na vzdělávací aktivity je financována z určeného objemu finančních prostředků na vzdělávání ze schváleného rozpočtu města na každý kalendářní rok. Proto by město chtělo udržet v následujících letech hladinu těchto nákladů bez zvyšování. Avšak je nutné, aby zaměstnanci svou získanou kvalifikaci potřebně rozvíjeli.

Proto v rámci tohoto měřítka navrhuji sledovat náklady především na periodické vzdělávání a také sledovat, zda daný zaměstnanec dodržuje časový rozvrh vzdělávání (18 dní během 3 let).

- Využívání potenciálu informačních technologií

Lipník nad Bečvou se snaží přizpůsobovat požadavkům současné moderní doby, a tím nejen zjednodušit a zefektivnit chod celého úřadu, ale také zlepšit přístup občanů k jednotlivým poskytovaným službám. V rámci tohoto měřítka se jedná o zvyšování kvality života občanů a zvyšování kvality a výkonnosti městského úřadu. Nové technologie a inovace umožňují zefektivnit činnosti radnice a také uspořit náklady, které plynou z využívání těchto moderních metod. Jedná se nejen o programy, jež slouží k činnosti města, ale také se zde zohledňují nová opatření pro pozitivnější dopad na ŽP, kvalitnější život, efektivnější poskytování služeb apod.

Město provozuje SMS Infokanál („Městský rozhlas do kapsy“), prostřednictvím kterého zaregistrovaným příjemcům rozesílá SMS. Tento způsob komunikace s občany se městu osvědčil například při mimořádných událostech.

Tab. 59: SMS Infokanál

SMS Infokanál	2008	2009	2010
Počet odeslaných SMS	50 245	35 604	59 051
Náklady (v Kč)	57 588,40	49 778	74 060
Počet zaregistrovaných příjemců	1 310	1 345	1 483

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

V roce 2010 byl zaznamenán vyšší počet odchozích SMS (Tab. 59) zaslaných občanům města z důvodu povodní, které město zasáhly v daném roce celkem třikrát. V roce 2008 a 2009 žádná mimořádná událost nenastala, a tak byly SMS zprávy převážně kulturního charakteru (Odbor školství a kultury). Z dostupných informací nemohu údaje k SMS Infokanálu za rok 2011 prozatím vyčíslit. Služba se jeví jako operativní komunikační prostředek sloužící k varování občanů při mimořádných událostech. Ovšem uživatelé zmiňované služby, kteří ji využívají především pro varování před mimořádnými událostmi, si stěžují na její značnou neaktuálnost. Při povodních v roce 2010 byli uživatelé informováni, že od 15. hodiny dojde k uzavření mostu směrem na Týn nad Bečvou, ovšem tato SMS zpráva jim přišla až v 19 hodin daného dne (tedy o celé 4 hodiny později).

Hojněji využívanou službou je od roku 2006 e-mailový Infokanál („Městský rozhlas na Váš stůl“), prostřednictvím kterého město informuje zaregistrované občany (cca 400 uživatelů) o dění v Lipníku nad Bečvou e-mailovou poštou. Výhodou této služby na rozdíl od SMS Infokanálu jsou nulové finanční náklady. Nejvíce je využíván e-mailový Infokanál Odborem školství a kultury.

V roce 2008 město koupilo ekonomický program GINIS EKO, díky němuž došlo k ucelenému propojení ekonomických úloh v celém úřadu a možnosti jednotných informačních výstupů pro řízení. Tato jednotná databáze dokáže odstranit všechny duplicity, datové i ty při zpracování dat. Uvedený program dokáže zabránit přístupu neoprávněným uživatelům do své databáze. GINIS taktéž řeší evidenční karty majetku a umožňuje účetní i daňový odpis.

Městský úřad využívá i další programy a služby, například: ASPI (automatický systém právních informací), E-SPIS (spisová služba), GORDIC (účetnictví - 2008), GINIS (účetnictví - 2009), FISO (tvorba a čerpání rozpočtu), KEVIS (intranetový servis agend úřadu), VITA (agenda stavebního úřadu), YAMACO EDA (agenda odboru dopravy), POWERKEY (docházkový systém), DATACENTRUM (mzdy a personalistika), NOD32 (aktualizace antivirového programu), PORS (program sociálního úřadu), SODAT (Optimaccess, ochrana PC stanic), EVI a ESPI (agenda životního prostředí), GSOFT (evidence obyvatel, matrika, helpdesk), SYMANTEC (zálohovací program serveru), REZERVAČNÍ SYSTÉM (objednání návštěv na úřadě přes www rozhraní - od roku 2010), REP (elektr. pošta pro bodový systém), VEŘEJNÉ ZAKÁZKY V PRAXI, NÁJEMNÉ (evidence bytů a nebytových prostor), SPRÁVCE POŠTY (příprava pošty pro frank stroj), PLATBY ZA ELEKTRONICKÉ PODPISY (od roku 2010).

Tab. 60: Paušální udržovací poplatky za programy a služby s nimi spojené

(v Kč)	2008	2009	2010
Roční paušální udržovací poplatky za programy a služby	535 905,00	574 328,00	624 472,00

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

Městu doporučuji sledovat dané udržovací poplatky (Tab. 60) vynaložené na moderní technologie a na náklady spojené s používáním moderních metod. V rámci tohoto měřítka bych ještě doporučovala sledování konkrétního počtu daných technologií.

6.2.6.2 Zkvalitňování pracovního prostředí, posilování důvěry a zodpovědnosti

Pokud se zaměstnanci a vedení městského úřadu budou snažit o soustavné zkvalitňování pracovního prostředí, odrazí se to také na pracovním výkonu a poskytovaných službách. Důležitým prvkem je nejen zlepšování prostředí pro zaměstnance úřadu, ale také pro klienty úřadu.

- Spokojenost zaměstnanců

Měřítka spokojenosti zaměstnanců MěÚ jsem zjišťovala za pomoci dotazníkového šetření. Z 80 (počet zaměstnanců) rozeslaných dotazníků se jich vrátilo 68.

Zjišťování spokojenosti zaměstnanců je důležitým indikátorem. Pokud budou zaměstnanci městského úřadu spokojeni, budou svoji práci odvádět kvalitně, což pravděpodobně povede k dalšímu rozvoji služeb poskytovaných občanům.

Tab. 61: Spokojenost zaměstnanců MěÚ

	Průměr
Pracovní doba	8,54
Pracovní prostředí	7,82
Morální ohodnocení	6,84
Finanční ohodnocení	7,02
Důraz na zodpovědnost	7,54
Celková spokojenost	7,52

Zdroj: Vlastní zpracování.

Celková spokojenost zaměstnanců úřadu (Tab. 61) v průměru činí 7,52; což je více než průměrná hodnota. V letošním roce a v roce 2013 navíc probíhají stavební úpravy budovy radnice (výměna oken, nová fasáda), tudíž se pracovní prostředí pro zaměstnance úřadu zlepšilo.

Vedení města navrhuje toto měřítko využívat, protože spokojenost zaměstnanců významnou měrou odráží kvalitu služeb poskytovaných občanům.

- Průměrná doba v zaměstnání

Vedení města má zájem na tom, aby zaměstnanci stíhali plnit své úkoly a aktivity v pracovní době. U vedoucích pracovníků je toto kritérium někdy náročnější. Období různých uzávěrek (sestavování rozpočtu apod.) si žádají vyšší pracovní záprah, a tudíž se pracovní doba někdy nedá úplně přesně dodržet.

Dotazníkovým průzkumem pro zaměstnance úřadu bylo zjištěno, že průměrná denní doba v zaměstnání je 8,75 hod. Maximální doba v práci je 10 hodin (vedoucí pracovníci) a minimální 8 hodin. Vedoucí odborů si většinou odnášejí svou práci i domů nebo tráví v úřadě přesčas. Řadoví úředníci plní svou práci ve stanovené době.

6.3 Stanovení strategických akcí

Město má stanoveny určité strategické akce, které by chtělo v dohledné době zrealizovat. K určeným strategickým akcím města jsem navrhla ještě další akce, jež povedou k dosažení strategických cílů (Příloha VIII.).

Přiřazením strategických akcí k strategickým cílům by se mělo naplnit poslání konceptu BSC. Tabulka zobrazuje vztah mezi strategickými akcemi a strategickými cíli.

Strategické cíle a akce města by měly být průběžně kontrolovány, aby se ubíraly správným směrem, a aby tak dosahovaly vize města. Aby nedošlo k protichůdnosti cílů, je nezbytná dobrá komunikace napříč celým úřadem, která pomůže k dosažení celkové strategie a vize města.

6.4 Personální zajištění pro implementaci metody BSC

Strategická rozhodnutí pro započítání s danou metodou jsou přijímána na nejvyšší možné úrovni. Při implementování metody BSC se musí zapojit všichni zaměstnanci úřadu. Důležitým aspektem je informovat zaměstnance o plánované změně a o tom, jakým způsobem je to ovlivní, v čem budou spočívat pro ně hlavní změny apod. Každý zaměstnanec by měl pochopit systém fungování, funkce a přínosy metody BSC a také především to, jakou úlohu sehraje v tomto procesu.

Personální zajištění pro implementaci BSC by zajišťoval projektový tým. Ten by sledoval měřítka určená metodou BSC a jejich vyhodnocování a formuloval by závěry. Celkovou odpovědnost by pak neslo převážně vedení města.

Tým by měl být dle mého uvážení složen alespoň ze tří členů + brigádníka:

- pracovník z Odboru regionálního rozvoje (hlavní koordinátor),
- pracovník z Finančního odboru,
- tajemník městského úřadu.

Každý z výše uvedených pracovníků by si vedl záznamy, které přísluší jeho kompetencím.

Pracovník Finančního odboru by se zaměřil na měřítka z finanční perspektivy, popřípadě na některá měřítka z perspektivy interních procesů. Tajemník městského úřadu má mít přehled o zaměstnancích a úřadu ve všeobecném pojetí. Z tohoto důvodu by vedl měřítka perspekti-

vy učení se a růstu, týkají se fungování úřadu z hlediska zaměstnanců, komunikace s veřejností a využívaných metod a technologií. Zákaznická (občanská) perspektiva se týká spokojenosti občanů s městem. Z mého pohledu by občanská měřítko měl sledovat právě pracovník z Odboru regionálního rozvoje, neboť tento odbor zpracovává Strategický plán rozvoje města Lipník nad Bečvou. Měřítko občanské perspektivy jsou poněkud složitější. Jejich náročnost spočívá především v získávání informací od občanů pomocí dotazníků. V tomto bodě bych navrhovala spolupráci s určeným brigádníkem, jenž by zajistil vyplnění dotazníků a jejich následné analytické zpracování. Měřítko, která by nespĺňovala požadavky odbornosti uvedených pracovníků, by si řešil každý odbor sám a poté je postoupil osobě zodpovědné za metodu BSC.

Druhou možností je nechat vyhotovit metodu BSC nějakou kvalifikovanou firmou, která si ovšem za toto zpracování účtuje vysoké částky.

Je to na uvážení vedení města, jaký způsob vyhodnotí za správný a pro ně vyhovující. Z mého pohledu je varianta sestavení projektového týmu vhodnější z hlediska zapojení zaměstnanců městského úřadu. Ti denně pracují s informacemi, které jsou pro tuto metody podstatné, a z tohoto důvodu jim právě oni rozumí nejlépe.

6.5 Časový průběh implementace

U každého návrhu projektu je důležité naplánování jednotlivých činností a kroků. Zavádění metody BSC s sebou nese zdlouhavý a náročný proces.

Návrh časového harmonogramu je znázorněn v tabulce (Tab. 62).

Časový harmonogram jsem sestavila jako podklad pro vedení města. Pokud by město metodu zavádělo, je potřebné znovu tento časový harmonogram prodiskutovat a jednotlivé fáze zvážit, protože kvalitní implementace si jistě vyžaduje dostatek času.

Protože se metoda BSC stane součástí pracovní náplně zaměstnanců, je důležité zajistit správné informace a komunikaci. V průběhu používání metody je také důležitá její aktualizace a organizace různých diskuzí, kde bude probíhat předávání informací a seznamování s výsledky a novými skutečnostmi.

Tab. 62: Časový průběh tvorby a implementace metody BSC

	2012		2013							
	XI.	XII.	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.
I. Fáze přípravy										
Personální zajištění										
Školení hlavních členů týmu										
Časový průběh										
Analýza nákladů										
II. Fáze tvorby konceptu BSC										
Definice vize a strategie města										
Stanovení strategických cílů										
Sestavení strategické mapy (vztah příčin a následků)										
Definování měřítek pro strategické cíle										
Určení cílových hodnot										
Definice strategických akcí										
III. Fáze implementace										
Proces začlenění do systému řízení										

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.6 Náklady projektu na implementaci BSC

Tato část je zaměřena na zpracování přibližného rozpočtu nákladů, potřebných na tvorbu a zavedení BSC do systému řízení města, pokud se město rozhodne tento systém využívat.

Vzhledem k velikosti města si bude město zajišťovat většinu činností samo. Externí poradenství bude využito v případě zaškolení osob zodpovědných za metodu BSC a v případech, kdy to bude nutné z hlediska nějaké složitější inovace a poradenství. Do projektu implementace metody BSC budou začleněni zaměstnanci úřadu, popřípadě nějaký pomocný brigádník pro zpracování dotazníku v rámci občanské perspektivy. Proto se bude v rámci nákladů jednat zejména o zvýšení mezd ve formě odměn zodpovědným osobám a o náklady na mzdu brigádníkovi.

Odměny vedení společnosti.....50 000 Kč (2 500*2*10)

Odměny odpovědnému týmu.....45 000 Kč (1 500*3*10)

Náklady na soc. a zdrav. pojištění.....32 300 Kč (95 000*0,34)

Firma na zaškolení v oblasti metody Balanced Scorecard bude vybrána na základě porovnání nabídek více firem. Pro tuto práci jsem vybrala jako příklad společnost „Česká společnost

pro jakost, o.s.“, která nabízí kurz „Balanced Scorecard ve veřejné správě“. Jedná se o tří-
denní kurz v rozsahu 24 vyučovacích hodin. Cena se pohybuje okolo 7 000Kč za osobu.
Kurzu by se zúčastnila 1 osoba z vedení města a tým zodpovědný za zpracování BSC, tedy
4 lidé, kteří by své získané znalosti předali v rámci úřadu dále.

Další náklady nese vybavení softwarovým programem, který zahrnuje aplikaci počítačového
simulování ve všech podstatných fázích implementace. Program zjednodušuje také práci se
sdílením dat, měřítek, strategických témat apod. Takovým programem pro BSC k využití
v samosprávách je například „Proverbs BSC“. Město má dobrý interní systém, ze kterého
jsou pracovníci schopni potřebné údaje použít, a také pravidelně investuje do technického
vybavení a softwaru. Z tohoto důvodu neplánuje prozatím investici do nového programu.
Avšak softwarovou podporu by si chtělo vedení na rok vyzkoušet ve formě demoverze.
Pokud by výsledky z vybraného softwarového programu vyhovovaly více, město by uvažo-
valo o jeho zakoupení, a to opět na základě výběrového řízení.

Náklady na odměny.....	127 300 Kč (50 000+45 000+32 300)
Náklady na školení a konzultaci.....	28 000 Kč (7 000*4)
Náklady celkem.....	155 300 Kč

Tyto náklady jsou pouze základní a v odhadované výši. Do celkových nákladů se mohou
zahrnovat další různé nepřímé a administrativní náklady.

7 DOPADY IMPLEMENTACE METODY BSC DO HOSPODAŘENÍ MĚSTA

Od každé uskutečněné změny organizace se očekává pozitivní vliv na její hospodaření. Aby projekt metody BSC měl požadovaný efekt, je nutno ho neustále zlepšovat a pravidelně obnovovat dle současných potřeb. Ovšem s každým projektem jsou spojena i rizika, která mohou danou implementaci ohrozit.

V této kapitole zhodnotím případné přínosy a rizika pro město Lipník nad Bečvou v případě implementace metody Balanced Scorecard do řízení města.

7.1 Přínosy

Zásadním dopadem implementace metody BSC je podle mého názoru prosazení strategie a vize města a směřování strategických cílů tak, aby byla tato vize naplněna.

- **Přínosy pro finanční řízení města**

Metoda BSC s sebou nese potenciál ovlivňovat rozpočet města, neboť jednou ze zkoumaných oblastí je perspektiva finanční. Město tak může sledovat a analyzovat nákladovost, vývoj zadluženosti (měřítko „Celková zadluženost“, kapitola 6.2.4 Finanční perspektiva), investice do různých oblastí (např. měřítko „Výdaje na životní prostředí“, kapitola 6.2.4 Finanční perspektiva), apod. Koncept BSC má tedy vliv na příjmovou i výdajovou stránku organizace. Avšak jedná se o vliv nepřímý, protože metoda BSC není implementována s primárním cílem optimalizovat příjmy a výdaje rozpočtu. Cílem je hlavně zkvalitnění oblasti, ve které jsou občany pocíťovány nedostatky a problémy.

Plněním určitých kritérií se městu otevírají možnosti získat finanční prostředky z regionálního, státního, popřípadě evropského rozpočtu. V projektové části bylo zjištěno, v rámci měřítka „Získané prostředky z jiných zdrojů versus rozpočet“, že podíl získaných dotací k celkovému objemu příjmů rozpočtu činí v průměru 20 %. Řízení kvality územních samosprávných celků může mít vliv na zlepšování prestiže města, a tudíž může být pak vhodnějším a důvěryhodnějším kandidátem pro poskytovatele finančních prostředků. Z toho vyplývá, že se může uvedený podíl získaných dotací na celkovém objemu příjmů zvýšit.

Díky průzkumu spokojenosti obyvatel a veřejného mínění může město efektivněji a účelněji vynakládat finanční prostředky do takových investic a akcí, které jsou občany vnímány jako

prioritní. Tím se minimalizuje riziko investic do nepotřebných oblastí, a tudíž by to mohlo mít pozitivní dopad na výdajovou stránku rozpočtu. Kapitálové výdaje by byly vynakládány pouze na potřebné a občany žádané investice, tudíž by se minimalizovaly zbytečné investice na nepotřebné akce. Město by se mělo zaměřit dle měřítek v občanské perspektivě (kapitola 6.2.3) na opatření, jež povedou ke zvýšení pracovních příležitostí občanů. Dále by město mělo více investovat do bezpečí obyvatelstva, neboť jak vyplývá z měřítka „Pocit bezpečí“ (Tab. 43), tak občané se necítí ve městě příliš bezpečně. V souvislosti s těmito a dalšími výsledky může také město část prostředků určených na investiční akce sportovního charakteru, spíše investovat do takových opatření, která povedou ke zlepšení ovzduší (Tab. 39, měřítko „Kvalita ovzduší“).

- **Přínosy pro občany**

Pro město Lipník nad Bečvou, stejně jako pro jiné územně samosprávné celky, je důležitým aspektem spokojenost obyvatel. Ve veřejné správě není prozatím rozšířeno sledování skutečných potřeb občanů a jejich spokojenost s kvalitou poskytovaných služeb. Tento požadavek metoda BSC přináší, neboť se nezaměřuje pouze na finanční výsledky hospodaření, ale i nefinanční, jako je právě spokojenost občanů. Proto primární občanská perspektiva a navržená měřítka v této práci budou pro město přínosem. Město by své akce zaměřovalo na oblasti dle vyhodnocení spokojenost (problémové oblasti by byly odstraňovány), tím by došlo ke zvýšení kvality života a následnému zvýšení spokojenosti občanů.

Z provedeného průzkumu spokojenosti obyvatel vyplynulo, že většina (81,6 %) respondentů je s městem celkově spokojena, viz. tabulka (Tab.26) v kapitole 6.2.2 Měřítka vize města. Občané města Lipník nad Bečvou hodnotili pozitivně zejména možnosti volnočasových aktivit ve městě (Tab. 30). Většina dotazovaných oblastí byla občany hodnocena vyšší než průměrnou hodnotou.

Občané získají díky metodě BSC a sledování měřítek jednoduchý přehled o důležitých činnostech městského úřadu a o naplňování vize města.

- **Přínosy pro zaměstnance městského úřadu**

Zaměstnancům MěÚ pomůže metoda BSC ke zlepšení procesu strategického plánování, neboť tento koncept jim umožní sledovat všechny stanovené cíle a bude podkladem pro vytváření krátkodobých plánů.

Pro město se zlepší reporting o jednotlivých činnostech, který se zpřehlední a bude se zaměřovat na důležité informace, podstatné pro dosahování co nejlepších výkonů. Zavedením měřítek by došlo ke zkvalitnění průhlednosti daných činností a akcí města a také k jejich zřetelnějšímu definování. Doporučila bych v rámci metody BSC ještě sestavit tabulku, kde budou uvedena daná měřítka, jejich minulá a současná hodnota a hodnota, které chce město dosáhnout. Tím se vytvoří přehled o plnění a dosahování vize.

Zavedení metody BSC s sebou také přináší efektivnější systém odměňování pracovníků úřadu v podobě osobního ohodnocení. Osobní ohodnocení pracovníků se může odvíjet od jejich výkonu, který povede k naplnění strategických měřítek, a tím k dosažení vize města.

7.2 Rizika

V případě zavedení daného projektu mohou městu plynout i určitá rizika. To však neznamená, že projekt je nerealizovatelný. Rizika působí i po zavedení konceptu do praxe, avšak za pomoci eliminačních opatření se dá těmto rizikům předejít.

Rizikem při implementaci strategického konceptu BSC bývá špatné definování vize, strategických cílů a nevhodné nastavení měřítek. Tato špatně nastavená měřítka pak nebudou městu ukazovat plnění strategických cílů. Mezi jednotlivými cíli musí existovat soulad, jinak by nedošlo k naplnění vize města. K tomuto je důležité proškolit hlavní tým projektu kvalitní firmou, jež má s konceptem BSC zkušenost. Tuto firmu může město využít i v rámci její poradenské činnosti v průběhu využívání konceptu.

Dlouhý čas při implementaci také přináší riziko neúspěchu celého projektu. Prodlužováním času se ztrácí význam a pro organizaci se může stát neefektivním například z hlediska neaktuálnosti dat. Problému s dodržováním časového harmonogramu se dá účelně předejít vymezením přesných časových úseků spolu s rezervami na jednotlivé kroky a také určením osob, odpovědných za splnění úkolů.

Rizikem implementace a využívání metody se může stát i špatná informovanost zaměstnanců a nesprávné vnímání dané metody. Je to z toho důvodu, že znalost o moderních metodách řízení kvality, a především o metodě BSC, má pouze úzký okruh zaměstnanců. Mnozí zaměstnanci považují zavádění těchto metod za komplikaci své práce a neuvědomují si možnosti, které metoda nabízí. Před zaváděním metody BSC je nutno seznámit všechny

zaměstnance s konceptem a pochopením jeho účelu. Popřípadě by měl být nastaven nový motivační systém, zamezující dopadu negativních výsledků projektu.

Podstatná je také komunikace a způsob zapojování veřejnosti do procesu řízení kvality a výkonnosti města metodou BSC. Výsledky by měly být prezentovány nejen všem zaměstnancům úřadu, ale i veřejnosti. Cílem by mělo být tedy prezentování výsledků orgánů obce, vysvětlování záměrů a plánů, podávání informací o hospodaření, upevňování vztahů s veřejností, podporování trvale udržitelného rozvoje apod. Důležité je, aby bylo informováno co nejvíce občanů, a tím posilováno jejich zapojení na činnosti veřejné správy.

ZÁVĚR

V současné době jsou územně samosprávné celky vystaveny velkému tlaku na změnu řízení výkonnosti a kvality. Zvýšení kvality a zlepšení řízení organizace mohou územní samosprávy dosáhnout pomocí využívání moderních manažerských metod. Využívání daných metod by se mohlo dle mého názoru projevit na spokojenosti zaměstnanců a následně i na spokojenosti občanů. V rámci této práce byla věnována pozornost metodě Balanced Scorecard.

Hlavním cílem diplomové práce bylo navržení konceptu BSC pro využití ve městě Lipník nad Bečvou se zaměřením především na návrh strategických cílů a měřítek. Postup zpracování diplomové práce je možno rozdělit do tří částí.

Výchozím krokem pro vypracování diplomové práce bylo definování základních pojmů vztahujících se k problematice hospodaření obcí a prostudování literárních pramenů k oblasti výkonnosti a kvality ve veřejné správě se zaměřením na zmiňovanou metodu Balanced Scorecard.

Základní teoretická východiska umožnila provedení druhé části diplomové práce, jíž je analytická část. V analytické části byl proveden rozbor hospodaření města ve sledovaných letech 2008 – 2011. Došlo k analýze aktiv a pasiv, nákladů a výnosů města. Dále byla věnována pozornost analýze rozpočtových příjmů a výdajů. Z této části můžeme vyvodit, že město hospodaří dobře. Finančně je samostatné (přebytkový rozpočet) a nepotřebuje si půjčovat větší množství peněžních prostředků od bank prostřednictvím úvěrů.

Třetí částí tvoří návrh samotného projektu tvorby a implementace metody BSC. V rámci tohoto projektu proběhl rozhovor s vybranými představiteli městského úřadu (vedoucí Regionálního odboru, vedoucí Finančního odboru, tajemník, vedení města) a spolu s těmito představiteli byly navrženy strategické cíle a měřítko. Na základě definování cílů vznikla strategická mapa, jež podává přehledný vztah příčin a následků. Poté byl sestaven dotazník pro občany, který byl stěžejním zdrojem získávání informací, pro měřítko z občanské perspektivy, o spokojenosti obyvatel s městem, kde žijí. Měřítko finanční perspektivy se opírala z velké části o data získaná z analýzy příjmů a výdajů. Dále byla navržena měřítko pro perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu. Nutností před implementací metody bylo také navrhnutí organizačního projektového týmu, nákladů na zavedení a časový harmonogram. Posledním krokem bylo zhodnocení přínosů a rizik, které by městu plynuly z implementace metody BSC.

Aby metoda BSC měla svůj význam, je nutné indikátory nejen sledovat, ale především určitým způsobem vyhodnocovat. Výhodou zavedení měřítek BSC by pro město Lipník nad Bečvou spočívala v tom, že strategie úřadu stojí na relevantních, realistických a měřitelných cílech. Občané se budou moct dostatečně podílet na vypracování strategických dokumentů města.

Myslím si, že diplomová práce může být přínosem pro město v nalezení dalších možností využití některých inovativních přístupů a nástrojů. Návrh konceptu BSC může být dobře využit při další aktualizaci strategického plánu, která by měla být provedena ještě koncem letošního roku, nejpozději však začátkem roku 2013. Velký přínos městu ze zavedení této metody by plynul ze zjištění spokojenosti obyvatel města, které město do této doby nijak jinak nezjišťovalo.

Pokud by byl tento mnou zpracovaný projekt návrhu na tvorbu a implementaci metody BSC ke sledování výkonnosti městem přijat, ráda bych na tomto projektu dále spolupracovala.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] BAKOŠ, Eduard, Jan ŠELEŠOVSKÝ a David ŠPAČEK, 2008. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 215 s. ISBN 978-802-1046-986.
- [2] GRASSEOVÁ, Monika a David ŘEHÁK, 2008. *Moderní modely sebehodnocení výkonnosti organizace*. Vyd. 1. Brno: Univerzita obrany, 147 s. ISBN 978-80-7231-566-6.
- [3] HORVATH & PARTNER, 2004. *Balanced Scorecard v praxi*. 2. Vyd. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [4] HRABALOVÁ, Simona, 2004. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 93 s. ISBN 80-210-3356-8.
- [5] HRABALOVÁ, Simona, Svatava NUNVÁŘOVÁ a Irena OPLUŠTILOVÁ, 2006. *Řízení místních samospráv*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 76 s. ISBN 80-210-4158-7.
- [6] HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK, 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. Vyd. 1. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 143 s. ISBN 80-020-1861-3.
- [7] JURAJDOVÁ, Hana a Jan ŠELEŠOVSKÝ, 2004. *Účetnictví, daně, audit a financování územních samosprávních celků a organizací neziskového sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 132 s. ISBN 80-210-3583-8.
- [8] KALOUDA, František, Josef MECH a Pavel POVOLNÝ, 2007. *Metody analýz výdajů státního rozpočtu*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 125 s. Management studium. ISBN 978-808-6851-754.
- [9] KAPLAN, Robert a David NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, s. 267. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [10] KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-717-9778-2.

- [11] LUKÁŠOVÁ, Růžena et al., 2009. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 118 s. ISBN 978-802-1051-126.
- [12] *Management regionální a místní správy*, 2006. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 290 s. ISBN 80-210-4141-2.
- [13] NOVÁK, Josef et al., 2010. *Indikátory místní udržitelnosti v ČR: (zrcadlo místní udržitelnosti): zkušenosti a praxe TIMUR*. Praha: Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, 36 s. ISBN 978-80-904490-5-3.
- [14] PASTUSZKOVÁ, Eliška. et al., 2011. *Finanční vztahy a výkonnost veřejné správy*. Vyd. 1. Žilina: GEORG, 148 s. ISBN 978-80-89401-65-9.
- [15] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI, 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [16] PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2011. *Místní finance: I. díl distanční opora*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 137 s. ISBN 978-80-7395-454-3.
- [17] PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ, 2009. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9
- [18] PŮČEK, Milan, Věra GOLDOVÁ a Jiří TREZNER, 2007. *Udržitelný rozvoj, environmentální řízení a audity: zpracováno v rámci projektu "Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech"*. Vsetín: COM4, 77 s. ISBN 978-80-903960-1-24.
- [19] *Řízení obcí I*, 2008. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 263 s. ISBN 978-808-6946-764.
- [20] STRACHOTOVÁ, Eva, 2008. *Projekt zlepšení finančního řízení návrh rozpočtového výhledu města Kunovice v letech 2009 - 2013*. Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, Ústav Financí a účetnictví. Vedoucí práce Helena Vajdíková.
- [21] ŠIROKÝ, Jan et al., 2006. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2., upr. a dopl. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor modernizace veřejné správy, 112 s. ISBN 80-239-7326-6.

Internetové zdroje

[21] ARISweb – prezentace údajů ÚSC, [2001]. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/aris/iariusc/charakteristika.pl?ico=301493&volba_vyber=1&ic=&nao=lipn%EDk%20nad%20be%E8vou

[22] Celkové výsledky soutěže Město pro byznys 2010 v Olomouckém kraji, © 2008. *Město pro byznys: Cena týdeníku EKONOM* [online]. [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: http://www.mestoprobyznys.cz/olomoucky_kraj_2010

[23] Co je indikátor, [2005]. *TIMUR: Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj* [online]. [cit. 2012-06-30]. Dostupné z: <http://timur.cz/indikatory/co-je-indikator-17.html>

[24] Hospodaření s komunálními odpady v Lipníku nad Bečvou za rok 2010, 2011. *Lipník nad Bečvou: Kovářské město* [online]. [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: <http://www.mestolipnik.cz/cz/mestsky-urad/odbory-meu/odbor-zivotniho-prostredi/hospodareni-s-komunalnimi-odpady-v-lipniku-nad-bečvou-za-rok-2010/>

[25] Hospodářská a rozvojová agentura HRAT a kol., [2005]. *Školící materiál k vzdělávacímu programu BLANCED SCORECARD*. [elektronický dokument]. [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115d.pdf

[26] Letecké snímky, [2011]a. *Lipník nad Bečvou: Kovářské město* [online]. [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <http://lipnik-info.cms.advice.cz/cz/infocentrum/fotogalerie/letecke-snimky/>

[27] MěÚ LIPNÍK NAD BEČVOU, Odbor regionálního rozvoje, 2011. *Město Lipník nad Bečvou - Strategický plán rozvoje města: Aktualizace č. 4*. In: [online]. [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: http://www.mestolipnik.cz/customers/lipnik/ftp/File/odbor_regionalniho_rozvoje/UAP/strategicky%20plan/aktualizace_%204_2011.pdf

[28] Ministerstvo životního prostředí, 2000. *Iniciativy místních úřadů na podporu Agendy 21*. [elektronický dokument]. [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/osv/edice.nsf/B56F757C1507C286C12570500034BA62/\\$file/28.htm](http://www.mzp.cz/osv/edice.nsf/B56F757C1507C286C12570500034BA62/$file/28.htm)

[29] Národní politika podpory jakosti, 2007. *Společný hodnotící rámec - CAF 2006*. [elektronický dokument]. [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: www.csq.cz/res/data/000097.pdf

- [30] ÚFIS – prezentace údajů ÚSC: Lipník nad Bečvou, [2010]. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2012-07-16]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ufis/iufisusc/charakteristika.pl?ico=301493&volba_vyber=1&ic=&nao=lipn%EDk%20nad%20be%E8vou
- [31] Úspěch Lipníka nad Bečvou ve srovnávací anketě „Město pro byznys 2011“, [2011]b. *Lipník nad Bečvou: Kovářské město* [online]. [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <http://www.mesto-lipnik.cz/cz/zivot-ve-meste/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy/uspech-lipnika-nad-becvou-ve-srovnavaci-ankete-mesto-pro-byznys-2011/>
- [32] Územně analytické podklady (SLDB) ve vybrané obci, 2001. *Český statistický úřad: Veřejná databáze* [online]. [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislotab=UAP6040UU_OB&kapitola_id=327&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&pro_1_47=514705
- [33] Veřejná správa: Podpora zavádění kvality ve veřejné správě, © 2010. *Ministerstvo vnitra české republiky* [online]. [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09Mg%3D%3D>
- [34] Vybrané údaje o SO ORP, © 2012. *Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ v Olomouci* [online]. [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xm/redakce.nsf/i/vybrane_udaje_o_so_orp_v_roce_2010
- [35] What is the Balanced Scorecard?: Balanced Scorecard Basic, ©1998-2012. *Balanced Scorecard Institute* [online]. [cit. 2012-07-24]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- [36] Základní informace o městě a jeho historii, [2011]c. *Lipník nad Bečvou: Kovářské město* [online]. [cit. 2012-07-05]. Dostupné z: <http://info.mesto-lipnik.cz/cz/infocentrum/uvod/>
- [37] Znečištění ovzduší na území České republiky: 1996 – 2010, © 2011. *Český hydrometeorologický ústav* [online]. [cit. 2012-07-31]. Dostupné z: http://portal.chmi.cz/files/portal/docs/uoco/isko/grafroc/grafroc_CZ.html

Ostatní zdroje:

[38] Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common assesment framework (Společný hodnotící rámec)
ECI/TIMUR	Indikátory na místní úrovni České republiky
EFQM	Model Excelence - European Foundation for Quality Management
MěÚ	Městský úřad
SO ORP	Správní obvod obce s rozšířenou působností
SR	Schválený rozpočet
UR	Upravený rozpočet

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Modelové schéma cíle veřejné správy.....</i>	24
<i>Obr. 2: Schéma metody BSC pro využití ve veřejné správě.....</i>	31
<i>Obr. 3. Město Lipník nad Bečvou a znak města</i>	38
<i>Obr. 4: Strategická mapa (Zdroj: Vlastní zpracování.)</i>	73

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Přehled indikátorů ECI</i>	35
<i>Tab. 2: Vývoj počtu obyvatel v letech 2008 - 2011.....</i>	39
<i>Tab. 3: Přírůstek/úbytek počtu obyvatel.....</i>	39
<i>Tab. 4: Struktura aktiv města Lipník nad Bečvou v letech 2008 - 2011</i>	44
<i>Tab. 5: Struktura dlouhodobého majetku v tis. Kč</i>	45
<i>Tab. 6: Struktura oběžných aktiv v tis. Kč.....</i>	47
<i>Tab. 7: Struktura pasiv města Lipník nad Bečvou v letech 2008 - 2011.....</i>	48
<i>Tab. 8: Struktura vlastního kapitálu v tis. Kč.....</i>	49
<i>Tab. 9: Struktura cizích zdrojů v tis. Kč.....</i>	51
<i>Tab. 10: Struktura nákladů a výnosů v tis. Kč a v %.....</i>	52
<i>Tab. 11: Vyrovnanost schváleného rozpočtu</i>	53
<i>Tab. 12: Vyrovnanost skutečného rozpočtu</i>	54
<i>Tab. 13: Plnění rozpočtu příjmů města v tis. Kč</i>	55
<i>Tab. 14: Plnění rozpočtu příjmů města v %</i>	55
<i>Tab. 15: Plnění daňových příjmů v tis. Kč</i>	57
<i>Tab. 16: Plnění nedaňových příjmů v tis. Kč</i>	59
<i>Tab. 17: Plnění kapitálových příjmů v tis. Kč</i>	60
<i>Tab. 18: Plnění přijatých transferů v tis. Kč</i>	61
<i>Tab. 19: Plnění rozpočtu výdajů města v tis. Kč</i>	63
<i>Tab. 20: Plnění rozpočtu výdajů města v %</i>	63
<i>Tab. 21: Plnění běžných výdajů v tis. Kč</i>	65
<i>Tab. 22: Plnění kapitálových výdajů v tis. Kč</i>	66
<i>Tab. 23: Ukazatel dluhové služby v letech 2008 – 2011 (v tis. Kč)</i>	67
<i>Tab. 24: Provozní přebytek v letech 2008 – 2011 (v tis. Kč)</i>	68
<i>Tab. 25: Celková (běžná) likvidita v letech 2008 - 2011</i>	68
<i>Tab. 26: Obecná míra spokojenosti obyvatel města Lipník nad Bečvou</i>	74
<i>Tab. 27: Struktura odpovědí občanů na bydliště ve městě</i>	75
<i>Tab. 28: Cíle a měřítka občanské perspektivy</i>	76
<i>Tab. 29: Spokojenost s kvalitou a dostupností vybraných veřejných služeb</i>	77
<i>Tab. 30: Spokojenost s možnostmi provozovat záliby a koníčky</i>	78
<i>Tab. 31: Spokojenost s nabídkou a kvalitou volnočasových aktivit.....</i>	79

<i>Tab. 32: Způsob cestování dle typu dopravního prostředku</i>	80
<i>Tab. 33: Spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou.....</i>	81
<i>Tab. 34: Počet nehod na křižovatce „Na Horecku“</i>	81
<i>Tab. 35: Podíl urbanizovaných ploch z celkové rozlohy území obce.....</i>	82
<i>Tab. 36: Počet obydlených domů a bytů (2001)</i>	83
<i>Tab. 37: Přírůstky počtu dokončených RD a bytů</i>	83
<i>Tab. 38: Spokojenost s kvalitou okolního životního prostředí.....</i>	84
<i>Tab. 39: Struktura komunálního odpadu</i>	85
<i>Tab. 40: Překročení imisních limitů.....</i>	86
<i>Tab. 41: Míra nezaměstnanost v SO ORP Lipník nad Bečvou.....</i>	87
<i>Tab. 42: Míra podnikatelské aktivity</i>	88
<i>Tab. 43: Spokojenost obyvatel s možnostmi zaměstnání ve městě.....</i>	88
<i>Tab. 44: Pocit bezpečí obyvatel</i>	89
<i>Tab. 45: Spokojenost s městskou policií.....</i>	90
<i>Tab. 46: Cíle a měřítka finanční perspektivy</i>	90
<i>Tab. 47: Celkové hospodaření města (saldo skutečných příjmů a výdajů)</i>	91
<i>Tab. 48: Podíl provozních výdajů vůči provozním příjmům</i>	91
<i>Tab. 49: Celková zadluženost města</i>	92
<i>Tab. 50: Podíl dotací k celkovému objemu příjmů rozpočtu</i>	92
<i>Tab. 51: Podíl výdajů na ŽP k běžným výdajům.....</i>	93
<i>Tab. 52: Využití majetku města</i>	94
<i>Tab. 53: Cíle a měřítka perspektivy interních procesů</i>	94
<i>Tab. 54: Počet realizovaných investic a výdaje na ně určené</i>	95
<i>Tab. 55: Plnění rozpočtu příjmů a výdajů.....</i>	95
<i>Tab. 56: Počet stížností na zaměstnance MěÚ</i>	97
<i>Tab. 57: Cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu.....</i>	97
<i>Tab. 58: Náklady na vzdělávání zaměstnanců MěÚ</i>	98
<i>Tab. 59: SMS Infokanál.....</i>	99
<i>Tab. 60: Paušální udržovací poplatky za programy a služby s nimi spojené.....</i>	100
<i>Tab. 61: Spokojenost zaměstnanců MěÚ.....</i>	101
<i>Tab. 62: Časový průběh tvorby a implementace metody BSC.....</i>	104

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1: Struktura aktiv města v letech 2008 - 2011</i>	44
<i>Graf 2: Struktura pasiv města v letech 2008 - 2011</i>	49
<i>Graf 3: Srovnání skutečných příjmů a výdajů města</i>	55
<i>Graf 4: Struktura skutečných příjmů</i>	56
<i>Graf 5: Struktura skutečných výdajů</i>	64
<i>Graf 6: Dostupnost nádob na tříděný odpad</i>	85

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Struktura příjmů a výdajů rozpočtu obce
- P II Rozvaha v letech 2008 – 2009, horizontální analýza
- P III Rozvaha v letech 2010 – 2011, horizontální analýza
- P IV Výkaz zisku a ztráty v letech 2010 – 2011, horizontální analýza
- P V Kapitálové výdaje na investiční akce
- P VI Návrh strategických cílů a měřítek metody BSC pro město Lipník nad Bečvou
- P VII Dotazník pro občany města Lipník nad Bečvou a pro zaměstnance MěÚ
- P VIII Strategické akce města Lipník nad Bečvou

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ ROZPOČTU OBCE

PŘÍJMY		VÝDAJE	
Běžné	daňové - svěřené daně - sdílené daně - místní poplatky - správní poplatky nedaňové - poplatky za služby - příjmy z pronájmu majetku - příjmy od organizačních složek - příjmy od příspěvkových organizací - zisk obecních podniků - dividendy z akcií - přijaté úroky dotace - neúčelové (všeobecné) - účelové (specifické)	Běžné	- mzdy a platy - povinné pojistné za zaměstnance - materiálové - energie, nájemné - sociální dávky - výdaje na municipální podniky - výdaje na státní správu - placené pokuty - placené úroky - ostatní (poskytnuté dary) - neinvestiční příspěvky přís. organizacím - výdaje na sdružování finanč. prostředků
Kapitálové	- z prodeje majetku - z prodeje akcií a majetkových podílů - investiční transfery (účelové, neúčelové) - přijaté úvěry - příjmy z emise komunálních dluhopisů - přijaté splátky půjček	Kapitálové	- na pořízení hmot. a nehmot. dl. majetku - na nákup cenných papírů - na kapitálové investiční poskytnuté dotace - na investiční příspěvky přís. organizacím - splátky úvěrů - na investiční půjčky poskytnuté
Ostatní	- doplňkové	Ostatní	

Zdroj: Provazníková, 2011, s. 68 – 69

**PŘÍLOHA P II: ROZVAHA V LETECH 2008 – 2009,
HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA**

	2008	2009	2009/2008
	v Kč	v Kč	v %
AKTIVA CELKEM	737 647 540	733 160 547	-1%
Dlouhodobý majetek	689 888 889	694 669 402	1%
Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)	8 537 034	7 821 277	-8%
Software	954 663	902 996	-5%
Drobný DNM	1 871 880	1 970 585	5%
Ostatní DNM	2 477 834	4 030 108	63%
Nedokončený DNM	3 232 657	917 589	-72%
Dlouhodobý hmotný majetek (DHM)	575 554 855	581 051 125	1%
Pozemky	99 895 590	96 431 246	-3%
Umělecká díla a předměty	703 405	1 795 710	155%
Stavby	428 179 553	446 624 577	4%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	11 820 115	10 159 147	-14%
Drobný DHM	9 930 602	9 833 513	-1%
Nedokončený DHM	25 025 590	16 206 931	-35%
Dlouhodobý finanční majetek	105 797 000	105 797 000	0%
Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	48 100 000	48 100 000	0%
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	57 697 000	57 697 000	0%
Oběžná aktiva	47 758 651	38 491 145	-19%
Zásoby	309 722	355 131	15%
Materiál na skladě	225 397	303 270	35%
Zboží na skladě	84 325	51 861	-38%
Pohledávky	13 508 914	8 833 240	-35%
Odběratelé	0	2 598 693	x
Poskytnuté provozní zálohy	4 126 956	2 218 064	-46%
Pohledávky za rozpočtové příjmy	9 299 058	3 917 548	-58%
Daň z přidané hodnoty	0	16 135	x
Pohledávky za zaměstnanci	82 900	82 800	0%
Finanční majetek	5 838 589	5 638 588	-3%
Ceniny	159 180	103 740	-35%
Ostatní běžné účty	5 679 409	5 534 848	-3%
Účty rozpočtového hospodaření	28 101 426,61	23 664 186	-16%
Základní běžný účet	27 738 194,92	23 413 863	-16%
Běžné účty peněžních fondů	321 865,18	250 323	-22%
Poskytnuté přechodné výpomoci ostatním organizacím	41 366,51	0	-100%

PASIVA CELKEM	737 647 540	733 160 547	-1%
Vlastní zdroje krytí stálých a oběžných aktiv	713 598 387	716 831 421	0%
Majetkové fondy a zvláštní fondy	685 196 684	691 452 753	1%
Fond dlouhodobého majetku	685 196 684	691 452 753	1%
Finanční a peněžní fondy	404 765	333 123	-18%
Peněžní fondy	404 765	333 123	-18%
Výsledek hospodaření	27 996 937	25 045 545	-11%
Převod zúčtování příjmů a výdajů z min.let	63 819 781	64 353 439	1%
Saldo výdajů a nákladů	-43 692 145	-48 346 091	11%
Saldo příjmů a výnosů	7 869 301	9 038 197	15%
Cizí zdroje	24 049 153	16 329 126	-32%
Dlouhodobé závazky	2 020 205	1 876 649	-7%
Ostatní dlouhodobé závazky	2 020 205	1 876 649	-7%
Krátkodobé závazky	8 667 849	5 847 178	-33%
Dodavatelé	2 988 440	133 697	-96%
Ostatní krátkodobé závazky	5 679 409	5 713 480	1%
Bankovní úvěry a půjčky	13 361 100	8 605 300	-36%
Dlouhodobé bankovní úvěry	13 361 100	8 605 300	-36%

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

**PŘÍLOHA P III: ROZVAHA V LETECH 2010 – 2011,
HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA**

	2010	2011	2011/2010
	v Kč	v Kč	v %
AKTIVA CELKEM	767 367 264	647 510 840	-16%
Dlouhodobý majetek	709 847 643	586 970 168	-17%
Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)	6 487 725	4 366 799	-33%
Software	985 942	1 560 310	58%
Ostatní DNM	4 616 245	2 806 490	-39%
Nedokončený DNM	885 539	0	-100%
Dlouhodobý hmotný majetek (DHM)	578 403 712	457 647 163	-21%
Pozemky	97 618 389	96 651 948	-1%
Kulturní předměty	2 358 203	3 314 252	41%
Stavby	454 981 049	346 683 043	-24%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	14 508 094	4 549 221	-69%
Nedokončený DHM	8 937 977	6 448 698	-28%
Dlouhodobý finanční majetek	124 956 206	124 956 206	0%
Majetkové účasti v osobách s rozhodujícím vlivem	48 100 000	48 100 000	0%
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	76 856 206	76 856 206	0%
Oběžná aktiva	57 519 621	60 540 672	5%
Zásoby	347 726	363 596	5%
Materiál na skladě	286 633	327 498	14%
Zboží na skladě	61 093	36 098	-41%
Krátkodobé pohledávky	25 446 815	21 304 686	-16%
Odběratelé	7 768 987	6 763 671	-13%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	839 400	829 670	-1%
Jiné pohledávky z hlavní činnosti	4 881 267	4 621 335	-5%
Daň z přidané hodnoty	12 653	0	-100%
Pohledávky za zaměstnanci	33 900	52 400	55%
Pohledávky za státním rozpočtem	6 462 572	0	-100%
Pohledávky za rozpočtem ÚSC	13 800	11 700	-15%
Poskytnuté zálohy na transfery	0	1 106 000	x
Náklady příštích období	779 536	744 072	-5%
Dohadné účty aktivní	4 654 701	7 175 838	54%
Krátkodobý finanční majetek	31 725 080	38 872 390	23%
Ceniny	47 340	137 460	190%
Jiné běžné účty	5 604 119	6 846 062	22%
Základní běžný účet	25 780 490	31 549 192	22%
Běžné účty fondů územních samosprávných celků	293 131	339 676	16%

PASIVA CELKEM	767 367 264	647 510 840	-16%
Vlastní kapitál	736 988 308	620 908 569	-16%
Jmění účetní jednotky a upravující položky	701 226 132	572 827 845	-18%
Jmění účetní jednotky	613 858 016	601 355 885	-2%
Dotace na pořízení dlouhodobého majetku	86 489 160	93 211 860	8%
Oceňovací rozdíly při změně metody	-14 531 573	-130 307 349	797%
Jiné oceňovací rozdíly	15 410 528	8 567 448	-44%
Fondy účetní jednotky	325 531	392 076	20%
Peněžní fondy	325 531	392 076	20%
Výsledek hospodaření	35 436 645	47 688 649	35%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	35 436 645	12 252 004	-65%
Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	0	35 436 645	x
Cizí zdroje	30 378 956	26 602 271	-12%
Dlouhodobé závazky	6 451 074	4 181 545	-35%
Dlouhodobé úvěry	4 350 900	2 206 500	-49%
Dlouhodobé přijaté zálohy	367 081	385 508	5%
Ostatní dlouhodobé závazky	1 733 093	1 589 537	-8%
Krátkodobé závazky	23 927 882	22 420 727	-6%
Dodavatelé	4 594 093	676 305	-85%
Ostatní krátkodobé závazky	1 204 931	2 116 058	76%
Krátkodobé přijaté zálohy	6 299 126	5 624 941	-11%
Zaměstnanci	2 380 278	2 403 869	1%
Zúčtování s institucemi SZ a ZP	1 395 684	1 393 182	0%
Daň z přidané hodnoty	0	6 684	x
Jiné přímé daně	385 864	395 392	2%
Přijaté zálohy na transfery	6 666 426	7 328 984	10%
Závazky z dělené správy a kaucí	0	405 683	x
Výnosy příštích období	17 690	17 688	0%
Dohadné účty pasivní	983 791	2 051 941	109%

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

**PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY V LETECH 2010 – 2011,
HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA**

	2010	2011	2011/2010
	v Kč	v Kč	v %
Náklady z činnosti	98 668 528	71 424 830	-28%
Spotřeba materiálu	2 563 249	1 977 723	-23%
Spotřeba energie	2 158 185	1 737 104	-20%
Spotřeba jiných neskladovatelných dodávek	128 337	0	-100%
Prodané zboží	43 732	35 425	-19%
Opravy a udržování	15 760 229	13 224 811	-16%
Cestovné	101 432	107 458	6%
Náklady na reprezentaci	117 391	358 577	205%
Ostatní služby	8 793 072	6 390 116	-27%
Mzdové náklady	27 611 034	26 906 962	-3%
Zákonné sociální pojištění	9 104 867	8 923 899	-2%
Jiné sociální pojištění	107 424	0	-100%
Zákonné sociální náklady	1 061 130	1 034 038	-3%
Jiné sociální náklady	124 338	150 436	21%
Jiné daně a poplatky	384 224	315 058	-18%
Jiné pokuty a penále	0	193	x
Dary	242 860	92 704	-62%
Odpisy dlouhodobého majetku	0	203 748	x
Zůstatková cena prodaného DHM	0	7 350 380	x
Prodané pozemky	0	1 483 942	x
Tvorba a zúčtování opravných položek	332 516	-3 108	-101%
Náklady z odepsaných pohledávek	167 860	431 732	157%
Ostatní náklady z činnosti	29 866 647	703 632	-98%
Finanční náklady	295 689	213 761	-28%
Úroky	142 549	68 458	-52%
Kurzové ztráty	77	0	-100%
Ostatní finanční náklady	153 063	145 303	-5%
Náklady na transfery	48 963 435	44 039 846	-10%
Náklady územních rozpočtů na transfery	48 638 763	44 039 846	-9%
Náklady na ostatní nároky	324 672	0	-100%
NÁKLADY CELKEM	147 927 651	115 678 438	-22%

	2010	2011	2011/2010
	v Kč	v Kč	v %
Výnosy z činnosti	62 532 634	41 371 208	-34%
Výnosy z prodeje služeb	281 795	356 071	26%
Výnosy z pronájmu	11 644 917	11 013 865	-5%
Výnosy z prodaného zboží	17 593	22 547	28%
Výnosy ze správních poplatků	2 470 405	2 538 520	3%
Výnosy z místních poplatků	5 528 616	5 976 156	8%
Jiné výnosy z vlastních výkonů	4 666 984	4 261 089	-9%
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	100 000	203 543	104%
Jiné pokuty a penále	1 454 540	1 641 051	13%
Výnosy z odepsaných pohledávek	167 860	22 967	-86%
Výnosy z prodeje DHM kromě pozemků	6 050 827	2 245 772	-63%
Výnosy z prodeje pozemků	1 402 321	377 224	-73%
Ostatní výnosy z činnosti	28 746 776	12 712 405	-56%
Finanční výnosy	731 524	816 613	12%
Úroky	250 521	335 391	34%
Kurzové zisky	0	222	x
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	481 000	481 000	0%
Ostatní finanční výnosy	3	0	-100%
Výnosy z daní a poplatků	77 419 537	68 758 408	-11%
Výnosy z daně z příjmu fyzických osob	19 027 893	17 313 943	-9%
Výnosy z daně z příjmu právnických osob	23 138 951	15 408 763	-33%
Výnosy z daně z přidané hodnoty	30 105 490	30 694 195	2%
Výnosy z majetkových daní	5 146 469	5 340 772	4%
Výnosy z ostatních daní a poplatků	734	734	0%
Výnosy z transferů	51 859 120	19 460 103	-62%
Výnosy územních rozpočtů z transferů	1 633 004	19 460 103	1092%
Výnosy z nároků na prostředky státního rozpočtu	50 226 116	0	-100%
VÝNOSY CELKEM	192 542 815	130 406 331	-32%

Zdroj: Účetní výkazy města v letech 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

PŘÍLOHA P V: KAPITÁLOVÉ VÝDAJE NA INVESTIČNÍ AKCE

ROK	INVESTIČNÍ AKCE
2008	oprava kamenného kříže v Trnávce (130 800 Kč)
	restaurování sochy sv. Jana Nepomuckého v ulici Smetanova (202 500 Kč)
	zhotovení projektové dokumentace v roce 2008 (celkově za všechny projekty 2 369 856 Kč)
	restaurování sochy sv. Šebestiána (107 010 Kč)
	rekonstrukce východního křídla lipenského zámku, spisovna (3 281 970 Kč)
	víceúčelové hřiště Komenského sady (2 700 000 Kč)
	infrastruktura - ulice Tyršova (10 563 403 Kč)
2009	revitalizace prostoru mezi ulicemi Osecká a Bratrská, I. Etapa (9 748 238 Kč)
	rekonstrukce MŠ Na Zelince (9 778 204 Kč)
	oprava střechy radnice nám. T.G. Masaryka 89 (1 843 602 Kč)
	bezpečný přechod v ulici Osecká (479 927 Kč)
	oprava kaple sv. Rocha (104 489 Kč)
	oprava ulice Jiráskova
2010	bezbariérový přechod pro chodce v ulici Loučská (159 887 Kč)
	obnova městského opevnění, část Novosady Lipník nad Bečvou (4 053 000 Kč)
	chodník Podhoří (520 000 Kč) – dokončení 2011
	zateplení objektu MŠ Zahradní (2 320 353 Kč)
	rekonstrukce západního křídla zámku v Lipníku nad Bečvou (19 000 000 Kč)
	zateplení objektu Střediska volného času (3 400 000 Kč)
	obnova okenních otvorů na západní fasádě Gymnázia Lipník nad Bečvou (410 000 Kč) – dokončení 2011
	ohradní zeď zámku a nový vstup (1 351 000 Kč)
	rekonstrukce veřejných WC (1 190 000 Kč)
	terénní úpravy pro bikrosovou trať (1 200 000 Kč)
	restaurování památníku scelování (90 850 Kč)
2011	zateplení objektu DPS Zahradní č.p. 1335 (4 860 458 Kč)
	obnova kamenného křížku z roku 1869, Loučka (72 700 Kč)
	přístavba ZŠ Loučka (1 689 000 Kč)
	bezpečné přechody pro chodce na silnici II/437 (230 000 Kč)
	osvětlení areálu Střediska volného času, Lipník nad Bečvou (125 000 Kč)
	stavební úpravy sociálního zařízení SVČ, Lipník nad Bečvou (1 165 987 Kč)
	rekonstrukce komunikace v ul. Mlýnecká, Lipník nad Bečvou (5 606 777 Kč)
	obnova okenních a dveřních otvorů radnice, Lipník nad Bečvou (1 786 441 Kč)
	oprava zvonice v Lipníku nad Bečvou (1 871 377 Kč)
	restaurování sochy sv. J. Nepomuckého v Lipníku nad Bečvou, ul. Bratrská (159 500 Kč)

Zdroj: Interní materiály města Lipník nad Bečvou, 2008 – 2011. Vlastní zpracování.

**PŘÍLOHA P VI: NÁVRH STRATEGICKÝCH CÍLŮ A MĚŘÍTEK
METODY BSC PRO MĚSTO LIPNÍK NAD BEČVOU**

	Strategický cíl	Měřítko
VIZE		Obecná míra spokojenosti obyvatel (ECI/TIMUR)
ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	Kvalita a dostupnost služeb	Spokojenost s dostupností a kvalitou veřejných služeb
	Možnosti kulturního vyžití, sportovní a společenská zařízení	Spokojenost s možností provozovat záliby a koníčky (ECI/TIMUR)
		Spokojenost a návštěvnost volnočasových aktivit
	Zlepšování dopravní infrastruktury města s okolím	Způsob cestování (ECI/TIMUR)
		Spokojenost dopravního spojení a infrastruktury
	Vhodné podmínky pro bydlení, upravený vzhled a zdravé prostředí	Podíl urbanizovaných/zastavěných ploch z celkové rozlohy území obce (ECI/TIMUR)
		Možnosti bydlení
		Spokojenost s kvalitou okolního ŽP (ECI/TIMUR)
		Dostupnost nádob na tříděný odpad, jejich využívání (ECI/TIMUR)
		Struktura komunálního odpadu
	Podpora a rozvoj vzdělávání, zaměstnanosti a podnikatelských aktivit	Kvalita ovzduší
		Registrovaná míra nezaměstnanosti (ECI/TIMUR)
		Spokojenost s možnostmi zaměstnání (ECI/TIMUR)
	Bezpečnost	Míra podnikatelské aktivity
		Kriminalita a vandalismus
Pocit bezpečí		
FINANČNÍ PERSPEKTIVA	Zodpovědné financování a využití financování z různých zdrojů	Hodnocení spokojenosti s městskou policií (ECI/TIMUR)
		Přehled o hospodaření města
		Podíl provozních výdajů vůči provozním příjmům
		Celková zadluženost
	Účelné nakládání s finančními i nefinančními prostředky města	Získané prostředky z jiných zdrojů
		Výdaje na ŽP k běžným příjmům
		Využití majetku města

P. INTERNÍCH PROCESŮ	Realizace investičních akcí	Počet připravovaných a realizovaných investic
	Rozpočtový proces	Čerpání rozpočtu
	Strategické a projektové řízení	Průběžná aktualizace strategických dokumentů
	Efektivní činnost městského úřadu a dalších městských zařízení	Stížnosti obyvatelstva na fungování zařízení
P. UČENÍ A RŮSTU	Zvyšování kvalifikace, rozvíjení dovedností, zavádění nových metod a technologií	Investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců
		Využívání potenciálu informačních technologií
	Zkvalitňování pracovního prostředí, posilování důvěry a zodpovědnosti	Spokojenost zaměstnanců
		Průměrná doba v zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování.

PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK PRO OBČANY MĚSTA LIPNÍK NAD BEČVOU A PRO ZAMĚSTNANCE MĚÚ

Dobrý den,

jmenuji se Marie Janáčková a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, kde studuji navazující magisterský obor Finance. V rámci diplomové práce zpracovávám téma „Projekt návrhu metody k hodnocení výkonnosti města Lipník nad Bečvou“, které se zaměřuje na metodu Balanced Scorecard. Tato metoda slouží ke sledování výkonnosti a kvality organizací, její předností je, že spojuje finanční a nefinanční ukazatele. Pomocí této metody bych se ráda od Vás (občanů města) dozvěděla něco o životě ve městě a jak jste s městem spokojeni. Analýza tohoto dotazníku bude sloužit jako podklad k nalezení takových opatření, která povedou ke zlepšení života obyvatel města.

Předem Vám děkuji za laskavost a čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Připomínky a otázky, které se týkají dotazníkového šetření, můžete sdělit na zadní stranu dotazníku popřípadě na email: mary.janackova@seznam.cz (Předmět e-mailu: „Dotazník – BSC“).

Základní identifikační údaje

Pohlaví: Označte křížkem.

muž

žena

Kolik je Vám let? Označte křížkem.

do 18 let	
19 - 34 let	
35 - 49 let	
50 - 64 let	
65 a více let	

Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání? Označte křížkem.

základní	
střední bez maturity	
úplné střední s maturitou	
vysokoškolské (včetně vyššího odborného)	

Ve městě Lipník nad Bečvou....? Označte křížkem.

bydlím a pracuji (studuji)	
bydlím, ale pracuji (studuji) jinde	
pracuji (studuji), ale bydlím jinde	
jsem ve městě na návštěvě	
jiné (uvedte).....	

Pokud je město Lipník nad Bečvou vašim bydlištěm, jak dlouho zde bydlíte? Označte křížkem.

méně než rok 1 - 4 let 5 - 9 let 10 - 24 let 25 a více let

OBECNĚ MĚSTO

1. Jste celkově spokojeni s městem, jako s místem kde žijete a pracujete? Označte křížkem.

a	SPOKOJEN velmi	
b	SPOKOJEN mírně	
c	NESPOKOJEN velmi	
d	NESPOKOJEN mírně	

2. Kterou oblast života ve městě považujete za nejvíce problematickou? Vypište, prosím.

.....
.....

SLUŽBY A OBČANSKÁ VYBAVENOST

1. Jak jste spokojeni s úrovní občanské vybavenosti, s kvalitou a dostupností služeb? Ohodnoťte za pomoci počtu bodů 0 – 10 (0 nejméně spokojený, 10 nejvíce spokojený)

a	celkově kvalita a dostupnost veřejných služeb a péče o občany	
b	kvalita a dostupnost mateřských a základních škol	
c	kvalita a dostupnost středních škol	
d	možnosti dalšího vzdělávání (např. jazykové kurzy, počítačové kurzy, vzdělávací programy pro seniory, matky na mateřské dovolené atd.)	
e	kvalita a dostupnost zdravotní péče	
f	kvalita a dostupnost sociálních služeb – péče o seniory, péče o tělesně postižené nebo jinak handicapované občany atd.	
g	kvalita a dostupnost pošty	
h	kvalita a dostupnost prodejen se základním sortimentem (potravin y a ostatní)	

2. Které veřejné služby, dle Vašeho mínění, ve městě nejvíce chybí? Vypište, prosím.

.....
.....

KULTURA, SPORT A SPOLEČENSKÁ ZAŘÍZENÍ

1. Jak jste spokojeni s možnostmi města provozovat záliby a koníčky? Ohodnoťte za pomoci počtu bodů 0 – 10 (0 nejméně spokojený, 10 nejvíce spokojený)

VZHLED MĚSTA, BYDLENÍ A ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ

1. Jak jste celkově spokojeni s kvalitou okolního životního prostředí ve městě? Ohodnoťte za pomoci stupnice bodů 0 – 10 (0 nejméně spokojený, 10 nejvíce spokojený)

2. Jak jste spokojeni s kvalitou prostředí pro bydlení? Ohodnoťte za pomoci stupnice bodů 0 – 10 (0 nejméně spokojený, 10 nejvíce spokojený)

a	počet a stav dětských hřišť a pískovišť	
b	počet odpadkových košů ve městě	
c	čistota místních komunikací včetně chodníků	
d	kvalita ovzduší	
e	kvalita vody	
f	kvalita bydlení ve městě	
g	celkový vzhled města	

3. Nachází se do vzdálenosti cca 300m od vašeho bydliště popřípadě pracoviště nádoby na tříděný odpad? Označte křížkem.

Ano Ne

4. Využíváte tyto nádoby na tříděný odpad? Označte křížkem.

Ano Ne

5. Jaký je váš pohled na městskou zeleně, parky? Ohodnoťte za pomoci stupnice bodů 0 – 10 (0 nejméně spokojený, 10 nejvíce spokojený)

a	rozsah veřejných ploch (městské zeleně, parky)	
b	údržba a péče o městskou zeleně a parky	

6. Na jakém místě ve městě byste nejvíce uvítali revitalizaci zeleně? Vypište, prosím.

.....
.....

ZAMĚSTNÁNÍ

1. Jak jste spokojeni s možnostmi zaměstnání ve městě? Ohodnoťte za pomoci stupnice bodů 0 – 10 (0 nejméně spokojený, 10 nejvíce spokojený)

a	pracovní uplatnění, možnosti zaměstnání ve městě	
b	podmínky pro podnikání	

BEZPEČNOST

1. **Jak jste spokojeni s fungováním Městské policie?** *Ohodnoťte za pomoci stupnice bodů 0 – 10 (0 nejméně spokojený, 10 nejvíce spokojený)*

2. **Jaký máte ve městě pocit bezpečí?** *Ohodnoťte za pomoci stupnice bodů 0 – 10 (0 nebezpečno, 10 bezpečno)*

a	celkový pocit bezpečí	
b	mohu ponechat otevřené okno bez dozoru	
c	mohu být doma přes den s nezamknutými dveřmi	
d	mohu chodit v noci po městě	
e	mohu nechat jít dítě samotné do školy	

ÚŘAD

1. **Jak jste spokojeni se službami a prací Úřadu města Lipník n./B.?** *Ohodnoťte za pomoci stupnice bodů 0 – 10 (0 nejméně spokojený, 10 nejvíce spokojený)*

a	rozdělování finančních prostředků na rozvoj města	
b	celkově služby poskytované městským úřadem	
c	dostupnost úřadu (otevírací doba, provozní doba, čekací doby, bezbariérové přístupy, zajišťování služeb na jednom místě – CzechPOINT)	
d	vstřícnost a odbornost zaměstnanců při řešení vašich záležitostí	
e	informování o dění ve městě a činnosti úřadu prostřednictvím zpravodaje města a internetových stránek města	

ČÁST PRO ZAMĚSTNANCE MĚSTSKÉHO ÚŘADU

1. **Jak jste spokojeni se svým zaměstnáním na Městském úřadě Lipník n./B.?** *Ohodnoťte za pomoci stupnice bodů 0 – 10 (0 nejméně spokojený, 10 nejvíce spokojený)*

a	pracovní doba	
b	pracovní prostředí	
c	morální ohodnocení	
d	finanční ohodnocení	
e	důraz na zodpovědnost	

2. **Jaká je vaše průměrná denní doba v zaměstnání?** *Prosím uveďte v hodinách (hod)*

3. **Jaká je vaše maximální a minimální doba, kterou trávíte denně v práci?** *Prosím uveďte v hodinách (hod).*

Max.

Min.

4. **Odnášíte si svou práci i domů, popřípadě pracujete v práci přesčas?** *Označte křížkem.*

a	odnáším si práci domů	
b	pracuji přesčas	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Zpracování přehledu možných finančních prostředků z jiných zdrojů							X							
Neustálá snaha o přebytkový rozpočet měsí- ta										X				
Vypracování plánu řešení stížností												X		
Zvyšování motivace zaměstnanců úřadu												X		X

Zdroj: Vlastní zpracování.