

# **Projekt využití nástroje eco-controllingu pro zlepšení finančního řízení obce**

Bc. Karel Kolman

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Karel Kolman**  
Osobní číslo: **M12698**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt využití nástroje eco-controllingu pro zlepšení finančního řízení obce**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se finančního řízení a hospodaření obcí v podmínkách ČR.
- Vysvětlete podstatu eco-controllingu.

#### II. Praktická část

- Zpracujte finanční analýzu vybrané obce v letech 2010 – 2012.
- Provedte analýzu využitelnosti nástroje eco-controlling na úrovni obcí v podmínkách ČR.
- Na základě provedených analýz navrhněte možnosti využití nástroje eco-controlling pro zlepšení finančního řízení vybrané obce.

### Závěr




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

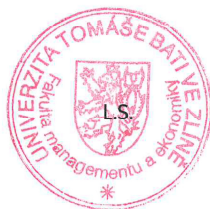
Seznam odborné literatury:

Česká republika. Zákon o obcích: obecní zřízení. In: Sbíрка zákonů. Česká republika, 2000, roč. 2000, 38. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000andtypeLaw=zakonandwhat=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000andtypeLaw=zakonandwhat=Cislo_zakona_smlouvy).  
NEUHAUS, Dirk. Öko-Controlling ? Umweltorientierte Unternehmensführung und ökologische Risikovorsorge. Controlling [online]. 2008, vol. 52, issue 4, s. 246-250 [cit. 2013-11-17]. DOI: 10.1007/s12176-008-0067-7. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s12176-008-0067-7> .  
OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4 .  
PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ. Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9 .  
STURM, Andreas a Kaspar MÜLLER. Eco-Controlling: A Tool to Implement Value Based Environmental Management. In: Ellipson [online]. Basel: Ellipson AG, 2000 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.ellipson.com/files/ebooks/EC.pdf>.  
WRIGHT, Glen. Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 419 s. ISBN 80-861-1970-X .

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> 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 nevydělečně 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 nahlázení 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.

<sup>2</sup> 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 nezahrnuje 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).

<sup>3</sup> 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:

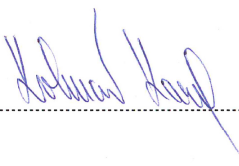
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení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

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2014 .....

 .....

<sup>4</sup> 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 přihlédne k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá vytvořením projektu pro využití nástroje eco-controllingu ke zlepšení finančního řízení obce. Je zde stručně popsána veřejná správa a její členění. Pozornost je věnována rozpočtu, jakožto hlavnímu nástroji finančního řízení. V analytické části je zhodnoceno finanční řízení vybrané obce. Cílem je posouzení, zda je koncept vhodný pro municipality v České republice. Vhodnost nástroje eco-controllingu je podložena dotazníkovým šetřením. Dále je na základě hlavních 5 modulů vytvořen model funkčního eco-controllingu pro konkrétní obec. Jsou představena praktická zlepšení environmentálního profilu organizace včetně vhodné komunikace s interními i externími subjekty.

### **Klíčová slova:**

Eco-controlling, finanční hospodaření obce, environmentální management, EMAS, obec, rozpočet

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with creating a project of using eco-controlling tools to improve the financial management of the municipality. It briefly describes the public administration and its structure. The attention is given to the budget as the main instrument of the financial management. In the analytical part, the financial management of selected municipality is evaluated. The aim is to evaluate whether the concept is suitable for municipalities in the Czech Republic. The suitability of eco-controlling tools is based on a questionnaire survey. A model of functional eco-controlling for a specific municipality was based on on five main modules. Practical improvements in the environmental profile of the organization, including appropriate communication with internal and external stakeholders are introduced in this thesis.

### **Keywords:**

Eco-controlling, financial management of municipalities, environmental management, EMAS, municipality, budget

*„Každá lidská činnost se nakonec musí nějak projevit v číslech.“*

**Tomáš Baťa**

**Poděkování:**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat Ing. Elišce Pastuszkové, Ph.D. za vedení své diplomové práce, za její ochotu a odbornou pomoc.

Také bych chtěl poděkovat vedení obce Spytihněv za poskytnuté materiály a informace nezbytné pro vytvoření této práce.

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

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A JEJÍ ČLENĚNÍ.....</b>	<b>12</b>
1.1 STÁTNI SPRÁVA .....	13
1.2 SAMOSPRÁVA .....	13
1.3 OBEC JAKO SAMOSPRÁVNÝ CELEK.....	14
<b>2 VEŘEJNÉ FINANCE.....</b>	<b>17</b>
<b>3 ROZPOČET ÚZEMNÍHO SAMOSPRÁVNÉHO CELKU JAKO NÁSTROJ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>19</b>
3.1 STRUKTURA ROZPOČTU .....	20
3.2 VAZBY MEZI ROZPOČTY .....	21
3.3 ROZPOČTOVÁ SKLADBA.....	22
<b>4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ OBCÍ.....</b>	<b>26</b>
4.1 KONTROLA HOSPODAŘENÍ .....	27
4.2 KONTROLA SAMOSPRÁVNÝMI ORGÁNY .....	27
4.3 CONTROLLING VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	28
<b>5 ECO-CONTROLLING A JEHO VYUŽITELNOST .....</b>	<b>30</b>
5.1 MODULY ECO-CONTROLLINGU .....	31
5.2 ENVIRONMENTÁLNÍ ÚČETNICTVÍ .....	33
5.3 PROGRAM SYSTÉMU ENVIRONMENTÁLNÍHO ŘÍZENÍ A AUDITU .....	34
5.3.1 Zavedení EMAS .....	34
5.3.2 Výhody plynoucí ze zavedení EMAS .....	36
5.3.3 EMAS a veřejná správa .....	36
5.4 SYSTÉMY ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAGEMENTU .....	38
<b>6 ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>40</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>42</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ OBCE.....</b>	<b>43</b>
7.1 POPIS OBCE .....	43
7.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O OBCI .....	44
<b>8 FINANČNÍ ANALÝZA.....</b>	<b>45</b>
8.1 ANALÝZA PŘÍJMŮ, VÝDAJŮ A SALDA .....	45
8.2 POMĚROVÉ UKAZATELE.....	48
8.2.1 Běžná likvidita.....	48
8.2.2 Cizí zdroje na 1 obyvatele .....	49
8.2.3 Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům .....	49
8.2.4 Míra finanční stability .....	50
8.3 DU PONTŮV ROZKLAD .....	51
<b>9 MONITORING OBCÍ.....</b>	<b>53</b>
<b>10 ROZPOČTOVÉ URČENÍ DANÍ.....</b>	<b>54</b>
<b>11 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ OBCE .....</b>	<b>56</b>
<b>12 ANALÝZA VYUŽITELNOSTI NÁSTROJE ECO-CONTROLLINGU NA</b>	

<b>ÚROVNI OBCÍ V PODMÍNKÁCH ČR.....</b>	<b>59</b>
12.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	59
12.2 ZHODNOCENÍ VYUŽITELNOSTI ECO-CONTROLLINGU .....	62
<b>13 NÁVRH MOŽNOSTI VYUŽITÍ NÁSTROJE ECO-CONTROLLINGU PRO ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>63</b>
13.1 MODUL 1: STANOVENÍ ENVIRONMENTÁLNÍ POLITIKY A CÍLŮ .....	64
13.2 MODUL 2: INFORMAČNÍ SYSTÉM A ENVIRONMENTÁLNÍ ÚČETNICTVÍ (SPRÁVA DAT) .....	67
13.3 MODUL 3: SYSTÉM PRO PODPORU ROZHODOVÁNÍ .....	68
13.3.1 Vstupní audit.....	69
13.3.2 Zhodnocení .....	77
13.4 MODUL 4: REALIZACE.....	78
13.4.1 Navrhovaná opatření.....	78
13.4.2 Projekty obce Sptyihněv .....	85
13.4.3 Zhodnocení realizace a návrh opatření .....	88
13.5 MODUL 5: KOMUNIKACE.....	89
13.5.1 Komunikace uvnitř úřadu .....	89
13.5.2 Komunikace s externími subjekty .....	92
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>96</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ A SCHÉMÁT .....</b>	<b>100</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>102</b>

## ÚVOD

Ochranou životního prostředí se v současné době zabývá velká řada organizací i jednotlivců. Jejich snažení se soustřeďuje především na danou oblast ex post, což představuje v praxi likvidaci již vzniklých ekologických zátěží. Vhodnější se však jeví těmto negativním efektům předcházet. Z tohoto titulu se hovoří o environmentálním managementu, který si klade za cíl prevenci vzniků odpadů, hospodárnější spotřebu přírodních zdrojů, snižování emisí, apod. V praxi existuje celá řada nástrojů této odnože managementu. Jejich vznik, rozvoj a užití je spjato s německy mluvící částí Evropy. Jisté zjednodušení (či spíše spojení) přinesli autoři již v 90. letech 20. století pod názvem eco-controlling. Jak z názvu vyplývá, jedná se o ekologicky orientovanou aplikaci controllingu. Tento pojem tedy zaštiťuje celý řídicí proces od rozhodování, plánování, realizace až po kontrolu a zpětnou vazbu. Koncept, jak již bylo zmíněno, je používán převážně v Německu, Rakousku a Švýcarsku pro potřeby výrobních podniků.

Cílem této práce je provést analýzu využitelnosti nástroje eco-controllingu, avšak pro potřeby obcí v podmínkách České republiky. Dále na základě zjištěných skutečností navrhnout možné praktické využití pro municipality. Práce má potvrdit či vyvrátit domněnku, že obce v podmínkách České republiky nevyužívají ani neznají nástroje environmentálního managementu.

Teoretická část této práce se zabývá literárními zdroji v oblasti organizace a členění veřejné správy, alokace veřejných financí a finančního řízení obcí. Úkolem teoretické oblasti je také zmapování dostupných literárních pramenů z oblasti eco-controllingu.

Praktická část je věnována zhodnocení finančního hospodaření vybrané obce. Důležitou oblastí je také zhodnocení využitelnosti eco-controllingu, na něž navazuje projektová část této práce, která představuje model možného využití tohoto konceptu.

*Tato diplomová práce byla podpořena projektem IGA/FaME/2014/015 „Identifikace faktorů ovlivňujících řízení výkonnosti v územně samosprávných celcích v prostředí České republiky.“*



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A JEJÍ ČLENĚNÍ

Struktura veřejné správy, její náplň, způsob financování, míra decentralizace a demokrati- zace je v každém státě odlišná. Její vývoj neovlivňují pouze ekonomické veličiny, avšak do jisté míry také kulturní, společenské a legislativní procesy. Pojmový aparát v této oblasti není zcela jednotný. Důvodem rozporu je nejednoznačnost a nesoulad v překladech ze za- hraniční odborné literatury, kdy dochází ke směšování pojmů jako např. veřejná správa, veřejný sektor, veřejná ekonomika, apod. (Provazníková a Sedláčková, 2009, s. 11-12).

V českém prostředí podává definici veřejné správy např. JUDr. Kadečka (2003, s. 4), který uvádí: *“Veřejná správa bývá dnes charakterizována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu. Tím je dána její nenahraditelná úloha jako specifické společenské činnosti řídicího a organizačního charakteru zaměřené na veřejné záležitosti a determinované ve- řejným zájmem. Veřejná správa je tak blízká správě soukromé tím, že i ona je správou, tedy cílenou činností zaměřenou k dosažení stanovených cílů, a v této souvislosti se pak pro ni někdy zjednodušeně používá označení „veřejný management“. Naopak od správy soukro- mé se (vedle již uvedeného zaměření soukromá správa je správou soukromých záležitostí v soukromém zájmu) zásadním způsobem odlišuje tím, že je svým subjektům uložena prá- vem jako povinnost a zejména pak svým veřejnomocenským charakterem, tedy tím, že dis- ponuje veřejnou mocí.“*

Zjednodušeně lze říci, že veřejná správa slouží občanů (tedy veřejnosti) ke správě veřej- ných záležitostí, a to ve veřejném zájmu. Veřejná správa nepředstavuje ve světě žádné no- vum. Tento pojem znalo již římské právo jako „administratio rei publicae“ (Kadečka, 2003, s. 4).

Členění a míra hierarchizace veřejné správy velmi často reflektuje historický vývoj politic- kého prostředí dané země. Její uzpůsobení lze však zobecnit do dvou základních rovin.

***„Na veřejnou správu a její strukturu lze pohlížet ze dvou hledisek:***

- 1. Z hlediska toho zda veřejnou správu vykonává stát svými orgány jakožto státní správu, či stát přenechává určitý okruh záležitostí na nestátní veřejnoprávní korpo- race, aby je spravovaly na samosprávném principu;*
- 2. Z hlediska geografického, tzn., zda se jedná o ústřední, územní, případně místní správu.“* (Provazníková a Sedláčková, 2009, s. 11)

Na veřejnou správu lze nahlížet jako na systém, který je tvořen 2 nižšími subsystemy, a to **státní správou** a **samosprávou**. Graficky je tento vztah vyjádřen následujícím schématem.



Schéma 1 Hierarchie veřejné správy (Provazníková a Sedláčková, 2009, s. 12)

## 1.1 Státní správa

V teorii veřejné správy existuje řada definic vysvětlujících organizaci a činnost státní správy. Zjednodušeně můžeme říci, že státní správa představuje **realizaci výkonné moci státu**, jejímž subjektem je buď stát, nebo jeho organizační jednotky či správní úřady.

*„Státní správa může být tedy vykonávána orgány přímo nebo nepřímo. Přímo vykonávají státní správu orgány státu nebo správní úřady jako organizační složky bez právní subjektivity nebo ostatní součásti. Nepřímo vykonávají státní správu na základě zákonné delegace jiné subjekty veřejné správy než stát (např. kraje, obce, autorizované zkušební) svými orgány jako přenesenou nebo propůjčenou působnost.“ (Horzinková a Novotný, 2008, s. 12)*

## 1.2 Samospráva

Samospráva – jak už z názvu vyplývá – představuje **řízení veřejných záležitostí ve vlastním zájmu a na vlastní odpovědnost**. To však ale neznamena, že by měla samospráva absolutní autokracii a autonomii. Výkon samosprávy je omezen právními předpisy a dozorem ze strany státní správy. Samospráva také přebírá některé úkoly správy státní, tím se stává subjektem decentralizované státní moci.

Podle své oblasti zájmu a výkonu rozlišujeme 3 základní typy samospráv:

1. **Uzemní** – zde je rozhodující pro činnost samosprávy dané území. Hlavními představiteli jsou územní samosprávné celky (obce) a vyšší územní samosprávné celky (kraje)
2. **Zájmové** – jedná se o seskupení na základě společného zájmu či povolání. Patří sem např. Komora auditorů, Lékařská komora, apod.
3. **Věcné** – členství je založeno na vlastnictví určité věci (např. zájmová sdružení obcí) (Horzinková a Novotný, 2008, s. 13)

### 1.3 Obec jako samosprávný celek

Obce představují základní územní samosprávné celky. Jedná se o jednotky územní samosprávy. Jejich existence vyplývá z Ústavy České republiky<sup>1</sup>, kde je uvedeno právo občanů na samosprávu.

Jasná definice obce vychází ze zákona o obcích<sup>2</sup>, konkrétně jeho 1. paragrafu:

*„Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů, tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce.“* (Česká republika, ©2000)

Obce jsou podle §2 tohoto zákona veřejnoprávními korporacemi. To znamená, že vlastní majetek, v právních vztazích vystupují svým jménem a nesou odpovědnost z těchto vztahů. Hlavním úkolem obcí je pečovat o všestranný rozvoj území a potřeb svých občanů.

Podle rozsahu výkonu státní správy je možné rozčlenit obce do následujících 3 skupin. Specifickým 4. členem je hlavní město Praha, které představuje město, současně i krajské město, okresní město a město hlavní. Pro město Praha je zvláštní právní předpis.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Česká republika. Ústava České republiky. In: *I.* 1993, roč. 1993, 1/1993 Sb., 1., hlava sedmá

<sup>2</sup> Česká republika. O obcích (obecní zřízení). In: *I28.* 2000, roč. 2000, 128/2000 Sb., 38.

<sup>3</sup> zákon 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze

- **Obce s rozšířenou působností (ORP)**

Jedná se o obce tzv. III. typu, což znamená, že tyto municipality vykonávají kromě základního a přeneseného rozsahu výkonu státní správy také další přenesenou působnost ve svém správním obvodu. Tato povinnosti jim vyplývá nejen ze zákona o obcích, ale převážně ze speciálních právních předpisů. V praxi je tato obec pověřena např. vydáváním občanských a cestovních dokladů, živnostenských oprávnění, apod. V České republice je 205<sup>4</sup> obcí zařazeno do kategorie ORP.

- **Pověřený obecní úřad**

Obce II. typu vykonávají část přenesené působnosti státní správy, která jim náleží dle prováděcích právních předpisů. Jedná se o rozšíření obcí základního typu např. o matriční či stavební úřad. Na území ČR je možno nalézt 393 obcí tohoto typu.

- **Obce se základním rozsahem přenesené působnosti**

Nejrozšířenějším typem obcí jsou obce I. typu (6 253). Jejich přenesená působnost pramení ze zákona o obcích. (portal.uur.cz, ©2014)

Obce je možné rozčlenit podle způsobu svého vzniku a počtu obyvatel na statutární města, města, městyse a zbylé obce. Možná členění obcí popisuje následující schéma.

---

<sup>4</sup> Údaje k 1. 1. 2013

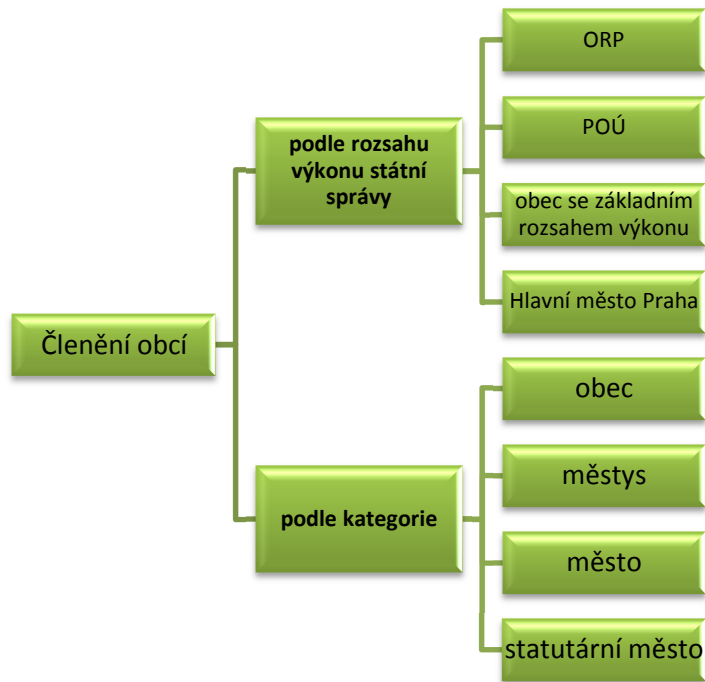
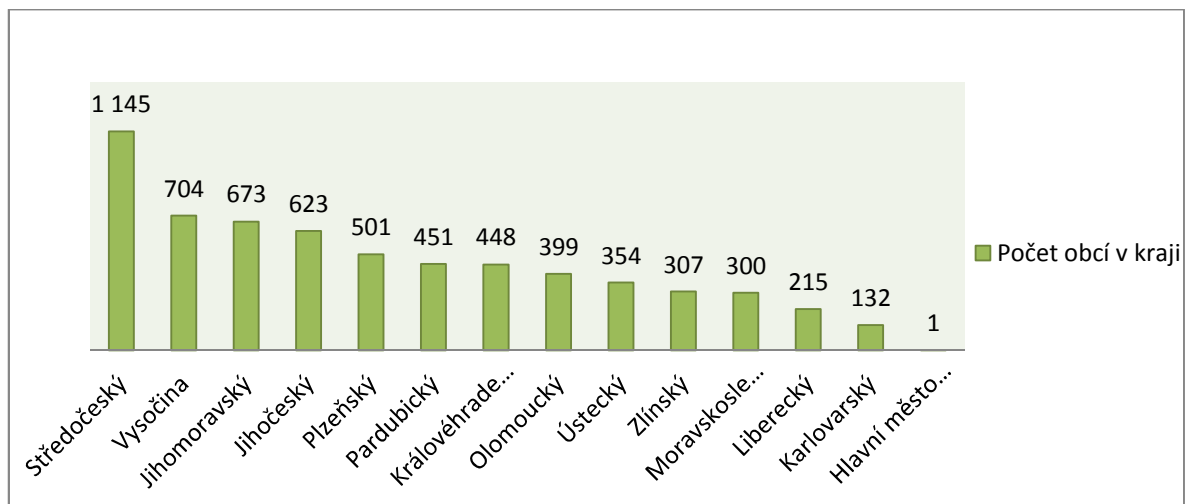


Schéma 2 Členění obcí (vlastní zpracování)

Vývoj počtu obcí v ČR se za posledních 20 let nijak podstatně nezměnil. V roce 2013 zde bylo evidováno 6 253 obcí. Jak uvádí graf 1, nejvíce obcí je ve Středočeském kraji (konkrétně 1 145), nejméně je po Praze v kraji Karlovarském (132 obcí). (CZSO.cz, ©2014)



Graf 1 Počet obcí kraje (za rok 2013)

## 2 VEŘEJNÉ FINANCE

Tržní prostředí je založeno na bilaterálním či multilaterálním vztahu firem nebo jednotlivých zákazníků. Tato interakce je většinou doprovázena i pohybem peněz. Tyto peněžní vztahy jsou dle Dvořáka (2008, s. 5) označovány jako **finance** a vyznačují se 2 základními rysy:

1. **Živelnost** – znamená, že tyto transakce nejsou nikým organizovány či centrálně plánovány. Vycházejí z výrobních či obchodních činností daných subjektů trhu.
2. **Dobrovolnost** – představuje skutečnost, že subjekty nejsou do transakce nijak nuceni a že vnímají její uskutečnění jako výhodné.

Výše uvedené však ale platí pouze pro finance soukromé či podnikové.

### PRINCIPY VEŘEJNÝCH FINANCÍ

Veřejné finance jsou založeny na principech vyplývajících z jejich specifičnosti:

#### 1. Nenávratnost

Tato vlastnost veřejných financí je nejvíce patrná u jednoho typu veřejných příjmů, a to daní. Zde nevzniká jejímu plátcí žádný právní nárok na vrácení peněz nebo protislužbu. Stát nemá právní povinnost plátcí danou částku jakkoliv vrátit. (výjimkou je důchodové pojištění)

#### 2. Neekvivalence

Neekvivalence pramení v disproporcii mezi velikostí zaplacených daní a výší čerpaných výdajů. To v praxi znamená, že ten, kdo platí na daních 2x vyšší částku, není oprávněn i čerpat 2x více služeb financovaných z veřejných rozpočtů.

#### 3. Nedobrovolnost

Ekonomické teorie jsou postaveny na předpokladu racionálně uvažujících jedinců. Již na základě dvou předchozích bodů by se žádný racionálně myslící subjekt nezapojil do systému veřejných financí. Z tohoto titulu musí být účast vynucena (např. zákonem). (Dvořák, 2008, s. 5-7)

O významu veřejných financí publikuje řada světových ekonomů. Stručný pohled uvádí např. Moeti (2007, s. 6):

*„It is important to stress that "public money" under the control of government is held collectively by the State on behalf of the people, to be used in the public interest. In democratic countries, the public elects the government, and this government exist (and is remunerated) only to provide the goods and services that the public wants, but for which the public is unable to provide for itself on an individual basis. Through taxation (as the main instrument used by government to gather revenue), government is supposedly able to gather, from the public the necessary funds to provide public goods and services.*

*Public money must be used to provide public goods and services in the public interest and for public benefit. This is important to note, as it is easy to claim (mistakenly) that only taxpayers should benefit from public money, since taxpayers are the key contributors of that money. This is an invalid claim in any democratic country, as the principles of public interest and public benefit.“*

Výstižnou definici veřejných financí uvádějí i české autorky Hamerníková a Maaytová (2007, s. 11) jako:

*„Termínem „veřejné finance“ označujeme specifické finanční vztahy a operace probíhající v rámci ekonomického systému mezi orgány a institucemi veřejné správy na straně jedné a ostatními subjekty na straně druhé (tj. občany, domácnostmi, firmami, neziskovými organizacemi apod.).“*

#### **Mezi hlavní úkoly veřejných financí patří:**

- Zabezpečení produkce a poskytování veřejných statků a služeb
- Zajištění finančních transferů – převážně v sociální oblasti
- Stimulace ekonomických subjektů k určitému chování pomocí daní, dotací a pokut
- Eliminace následků tržních selhání
- Správná alokace a redistribuce veřejných výdajů
- Stabilizace ekonomického prostředí
- Apod.



### 3 ROZPOČET ÚZEMNÍHO SAMOSPRÁVNÉHO CELKU JAKO NÁSTROJ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

Základním nástrojem finančního řízení územních samosprávných celků je rozpočet. Podle § 4 zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů se jedná o finanční plán, jímž se řídí financování činnosti územního samosprávného celku. Sestavuje se na období rozpočtového roku, který musí být shodný s kalendářním. Zákon také stanovuje, že při plánování je nutné vycházet z rozpočtového výhledu. *“Rozpočtový výhled je pomocným nástrojem územního samosprávného celku nebo svazku obcí sloužícím pro střednědobé finanční plánování rozvoje jeho hospodářství. Sestavuje se na základě uzavřených smluvních vztahů a přijatých závazků zpravidla na 2 až 5 let následujících po roce, na který se sestavuje roční rozpočet.”* (Česká republika, ©2000)

Rozpočet představuje pro obec nástroj ve třech ohledech:

#### a) **Rozpočet jako bilance**

Rozpočet je bilancí, ve které se porovnávají příjmy a výdaje. Pokud je tato bilance nevyrovnaná, využívají ke shodnosti obou stran různé nástroje jako například překlenovací úvěry, rezervy z minulých let, nebo tvorba rezerv na další období.

#### b) **Rozpočet jako finanční plán**

Obce mají za úkol vytvářet určité veřejné statky a služby pro obyvatele. K financování těchto oblastí ale potřebují zinkasovat příjmy. Příjmy jsou svým způsobem pro municipality rozpočtovým omezením, které je nutné zohlednit při plánování cílů.

#### c) **Rozpočet jako nástroj prosazování cílů municipální a regionální politiky**

Z rozpočtu obce je patrné, do jaké oblasti je alokováno více prostředků a do které méně. Toto přerozdělení ukazuje směr vývoje dané lokality. V této funkci rozpočtu jsou důležité 3 roviny pohledu:

- *Rozhodující* – do jaké oblasti má být vloženy finanční prostředky;
- *Řídící* – řídí rozdělování prostředků mezi organizační jednotky obce;
- *Kontrolní* – slouží jako kontrola efektivního a legálního vynakládání veřejných prostředků. (Provazníková, 2009, Kolman, 2012, s. 14)

### 3.1 Struktura rozpočtu

Jak uvádí doc. Provazníková (2009, s. 67) rozpočet municipalit se sestavuje ve dvojitým průřezu – a to jako běžný rozpočet a kapitálový rozpočet.

**Běžný rozpočet** představuje provozní (neinvestiční) bilanci běžných příjmů a výdajů, které se zpravidla opakují a vztahují k rozpočtovanému roku. Sestavuje se jako vyrovnaný nebo deficitní.

**Schéma běžného rozpočtu**

<b>Příjmy</b>	<b>Výdaje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• daňové:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– svěřené daně</li> <li>– sdílené daně</li> <li>– místní (a regionální) daně</li> <li>– správní poplatky (daně)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– všeobecné veřejné služby (veřejná správa apod.)</li> <li>– veřejný pořádek (policie, hasiči apod.)</li> <li>– vzdělání</li> <li>– péče o zdraví (veřejné zdravotnictví atd.)</li> <li>– bydlení</li> <li>– komunální služby</li> <li>– na podnikání</li> <li>– ostatní běžné výdaje (nahodilé, placené pokuty apod.)</li> <li>– placené úroky</li> <li>– běžné dotace jiným rozpočtům</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedaňové:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– uživatelské poplatky za služby</li> <li>– příjmy z pronájmu majetku</li> <li>– příjmy od vlastních neziskových organizací</li> <li>– zisk z podnikání</li> <li>– ostatní</li> </ul> </li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• přijaté transfery:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– běžné dotace ze státního rozpočtu</li> <li>– běžné dotace ze státních fondů</li> <li>– od územních rozpočtů</li> <li>– ostatní běžné příjmy (nahodilé, přijaté dary, sankce apod.)</li> </ul> </li> </ul>	
<b>(Saldo – přebytek)</b>	<b>(Saldo – schodek)</b>

*Schéma 3 Schéma běžného rozpočtu (Provazníková a Sedláčková, 2009, s. 67)*

**Kapitálový rozpočet** zahrnuje investiční příjmy a výdaje, které zpravidla přesahují období jednoho roku. Vyznačují se jedno rázovostí a neopakovatelností. Jelikož výdaje na investiční projekty jsou pro obce velké (mnohdy vyšší než výše celého rozpočtu), slouží kapitálový účet na kumulaci zdrojů pro tyto investice.

Doc. Provazníková (2009, s. 69) dále uvádí, že neexistuje jednoznačná hranice při zařazování do běžného a kapitálového rozpočtu. Jako příklad uvádí např. náklady dluhové služby nebo zařazení strojů se střednědobou životností.

## Schéma kapitálového rozpočtu

Příjmy	Výdaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>- z prodeje majetku</li> <li>- kapitálové přijaté dotace z rozpočtové soustavy</li> <li>- příjmy z půjček apod.</li> <li>- příjmy z emise vlastních obligací</li> <li>- přebytek běžného rozpočtu</li> <li>- dary na investice apod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- na investice</li> <li>- kapitálové dotace jiným rozpočtům</li> <li>- na nákup obligací, akcií</li> <li>- poskytované střednědobé a dlouhodobé půjčky</li> <li>- splátky dříve přijatých půjček</li> <li>- krytí deficitu běžného rozpočtu</li> </ul>

*Schéma 4 Schéma kapitálového rozpočtu (Provazníková a Sedláčková, 2009, s. 68)*

### 3.2 Vazby mezi rozpočty

Rozpočty ÚSC nejsou jedinými rozpočty v české veřejné správě. Jsou součástí tzv. rozpočtové soustavy. V roce 1990 došlo k obnovení územní samosprávy, což přineslo rozpočtové hospodaření obcí a měst. Následujícím krokem bylo znovuobnovení vyšších územních samosprávných celků (krajů), které s sebou přineslo zavedení rozpočtů nejen krajských, ale také rozpočtů dobrovolných svazků obcí a regionálních rad regionů soudržnosti.

Všechny tyto typy rozpočtů společně s rozpočty organizačních složek a příspěvkových organizací jsou napojeny na centralizované veřejné rozpočty prostřednictvím **státního rozpočtu**.

Kromě veřejných rozpočtů však existují i mimorozpočtové fondy zřízené jak kraji, tak i obcemi. Podle zákona 250/2000 Sb. se mimo rozpočet uskutečňují finanční operace týkající se cizích prostředků a sdružených prostředků. (Česká republika, ©2000)

Strukturu rozpočtové soustavy v České republice demonstruje následující schéma.

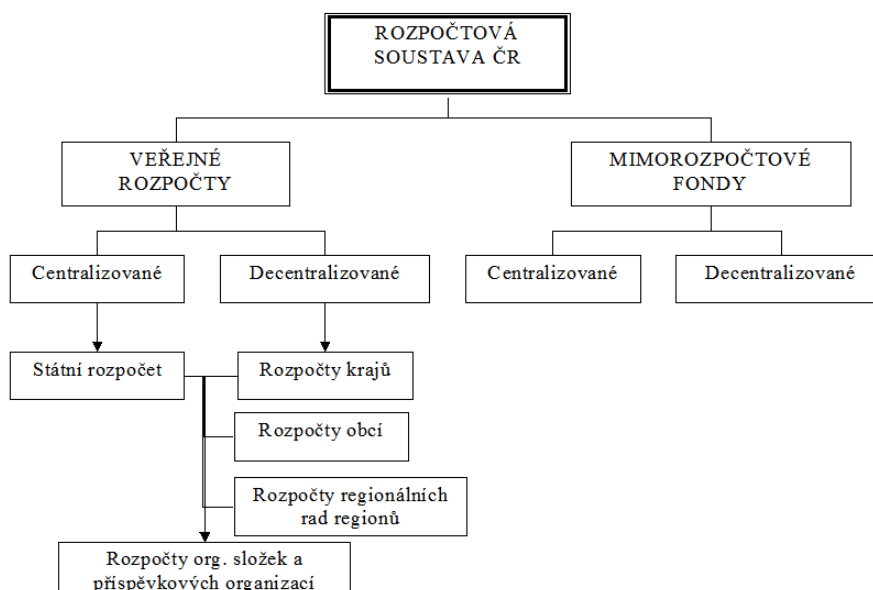


Schéma 5 Rozpočtová soustava ČR (Urbánek, 2008)

### 3.3 Rozpočtová skladba

Pro tvorbu jednotné rozpočtové soustavy a účetnictví státu je nutné všechny příjmy a výdaje dále členit. Tato systematizace se nazývá rozpočtová skladba, kterou upravuje vyhláška č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě.

§ 1 této vyhlášky říká, že rozpočtová skladba je „jednotné třídění příjmů a výdajů, které se uplatňuje v rozpočtech organizačních složek státu, při sledování plnění státního rozpočtu, při sledování čerpání rezervního fondu organizačních složek státu, v rozpočtech státních fondů, při pohybech na účtech státních finančních aktiv, při peněžních operacích spojených s řízením likvidity státního rozpočtu a při plánovaných a skutečných operacích rozpočtů a ostatních peněžních fondů obcí, krajů, regionálních rad regionů soudržnosti (dále jen "regionální rada") a dobrovolných svazků obcí s výjimkou fondu cizích prostředků, fondu sdružených prostředků a fondu podnikatelské činnosti.“ (Česká republika ©2002)

Klasifikace příjmů a výdajů vychází ze 4 základních hledisek:

- Hledisko odpovědnostní** – třídění příjmů a výdajů státního rozpočtu podle správců kapitol. Správcem jsou ústřední orgány státní správy, organizační složky státu, apod.<sup>5</sup>

**Například:**

<i>Kapitola 301</i>	<i>Kancelář prezidenta republiky</i>
<i>Kapitola 302</i>	<i>Poslanecká sněmovna Parlamentu</i>
<i>Kapitola 303</i>	<i>Senát Parlamentu</i>
<i>Kapitola 304</i>	<i>Úřad vlády České republiky</i>
<i>Kapitola 305</i>	<i>Bezpečnostní informační služba</i>
<i>Kapitola 306</i>	<i>Ministerstvo zahraničních věcí</i>
<i>Kapitola 307</i>	<i>Ministerstvo obrany</i>
<i>Kapitola 308</i>	<i>Národní bezpečnostní úřad</i>
<i>Kapitola 309</i>	<i>Kancelář veřejného ochránce práv</i>
<i>Kapitola 312</i>	<i>Ministerstvo financí</i>

Apod.

- Hledisko druhové** – toto třídění – jak už z názvu vyplývá – vychází z příjmových a výdajových druhů, jako např. příjmy a výdaje týkající se na pořízení věcí, služeb, prací, výkonů a práv. Toto třídění se dále rozpadá na 4 úrovně:
  - Třídy (jednomístné značení),
  - Seskupení položek (dvoumístné značení),
  - Podseskupení položek (trojmístné značení),
  - Položky (čtyřmístné značení).



Schéma 6 Třídy rozpočtové skladby (Vyhláška č. 323/2002 Sb., vlastní zpracování)

<sup>5</sup> Vyplývá z § 3 písm. g) zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

**Například:**

Ilustrativní příklad uvádí Doc. Nováková (2011, s. 46) jako zatřídění spotřeby elektrické energie.

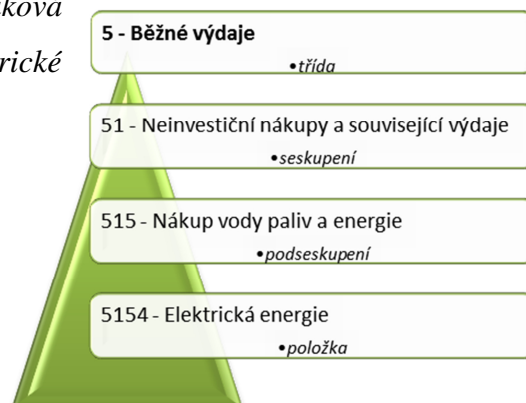


Schéma 7 Druhové třídění (Nováková, 2009, s. 46 - vlastní zpracování)

3. **Hledisko odvětvové** – pro třídění příjmů a výdajů podle odvětví se vychází z druhu činnosti, ze kterého dané příjmy plynou, nebo jsou vynakládány výdaje. Zde se finanční transakce člení podle své povahy na 6 základních skupin:

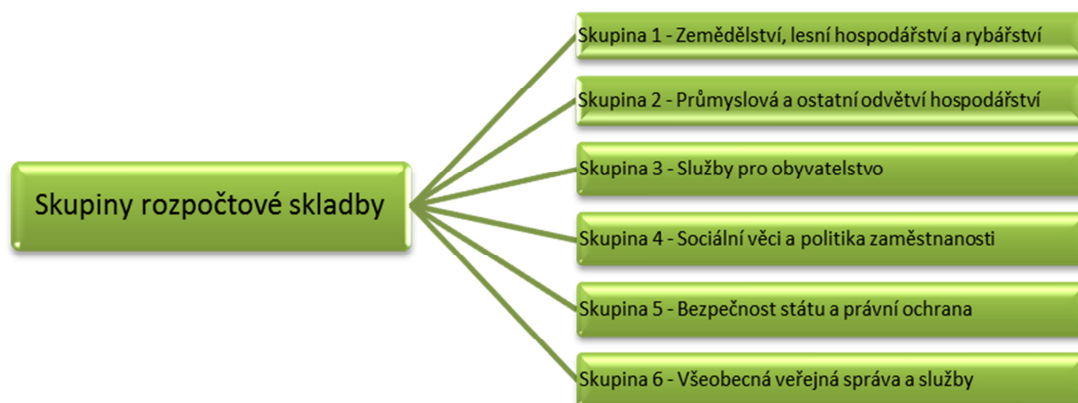


Schéma 8 Skupiny rozpočtové skladby (Vyhláška č. 323/2002 Sb., vlastní zpracování)

Detailní zatřídění se dále skupiny člení na oddíly, pododdíly a paragrafy.

**Například:**

Příklad opět uvádí doc. Nováková (2011, s. 46), avšak rozšiřuje předchozí ilustraci o informaci, že se jedná o spotřebu elektrické energie v základní škole.

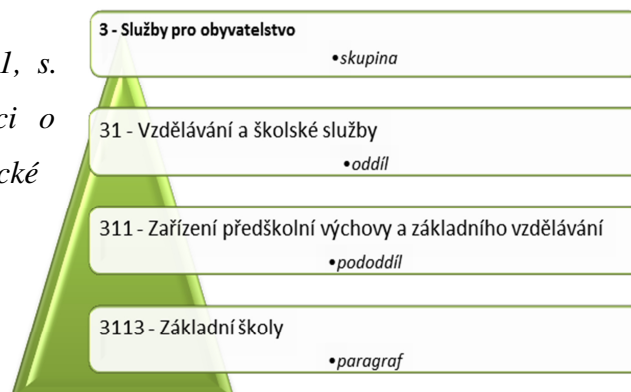


Schéma 9 Odvětvové třídění (Nováková, 2009, s. 46 - vlastní zpracování)

4. **Hledisko konsolidační** – toto třídění se používá uvnitř soustavy veřejných rozpočtů a ostatních veřejných peněžních fondů a je určeno stupněm konsolidace. Tzn., že výdaj pro jeden typ rozpočtu je příjmem pro rozpočet jiný.

## 4 FINANČNÍ ŘÍZENÍ OBCÍ

I přestože jsou obce samosprávnými celky, nemají v oblasti hospodaření a finančního řízení plnou autonomii. Tyto činnosti jsou podřízeny jednak **makroekonomickému vývoji** státu jako celku, ale také platné **legislativě** či průběhem čerpání **dotáčnických prostředků**. Mezi hlavní ekonomické bariéry patří hospodářský vývoj po ekonomické krizi, který se odráží ve vývoji státního dluhu. To pro obce znamená hlavně nižší daňové výnosy z rozpočtového určení daní.

Legislativních změn dostalo v posledních letech hlavně účetnictví obcí. Z původní cash báze se nyní účtuje na akruální bázi, což by mělo přispět k vytvoření účetnictví státu. Samozřejmě už je nyní používání akruálních nástrojů, jako např. odpisování majetku, tvorba rezerv, opravných položek, apod. Dalšími zákony, které prošly v poslední době změnami jsou např. novela zákona o DPH, novela zákona o RUD, novela zákona o veřejných zakázkách, nový občanský zákoník, a jiné.

I přes všechny změny je v současné době hlavním nástrojem finančního řízení obcí jejich **roční rozpočet**. Tendence jsou však podle autorů reformy účetnictví státní správy a samosprávy naprosto odlišné. Budoucí vývoj by měl přispět k odloučení účetnictví od rozpočtového hospodaření.

*Tabulka 1 Současné praxe finančního managementu (Wright a Nemeč, 2003, s. 251)*

	Země střední a východní Evropy	Moderní přístupy
Metody rozpočtování	Dominuje inkrementální a krátkodobé rozpočtování	ZBB, programové rozpočty, střednědobé rozpočty
Volnost v příjmové oblasti	Přetrvávání „brutto-rozpočetnictví“	„Netto-rozpočetnictví“ agentury
Management rozpočtů v organizacích	Centralizovaný, dominantně se sledují vstupy	Decentralizovaný, dominantně se sledují výstupy a výsledky
Alokace zdrojů	Subjektivní a netransparentní	Transparentní, tam kde je možné alokace podle vzorce
Audit/kontrola	Kontrola shody, následná kontrola	Kontrola výsledků ex-ante, předběžná kontrola
Zabezpečování veřejných služeb	Příliš pomalá likvidace monopolu státu, nesystematické přístupy	Pluralitní mix všech vlastnických forem



## 4.1 Kontrola hospodaření

Podnikatelské subjekty se již řadu let zabývají kontrolou svých činností. Kontrola patří mezi základní předpoklady dobře fungujícího systému řízení a plánování. Mají propracované systémy kontroly a operativního controllingu, které jim zabezpečují včasné informace o probíhajících procesech nákupu, výroby i prodeje. Snahou podniků je orientace na dopřednou vazbu řízení tak, aby byly schopny reagovat na měnící se podmínky na trhu a přizpůsobovat svou činnost těmto změnám.

Územní samosprávné celky jsou řízeny na základě rozpočtů, tudíž jejich hlavní kontrola finančního hospodaření spočívá v „controllingové triádě“ **plán – skutečnost – odchylka**. Tento pohled představuje převážně vazbu ex-post, neboť se posuzují již zrealizované aktivity.

Zatímco podnikatelské subjekty vykonávají kontrolní činnost převážně z vlastního rozhodnutí, municipalitám to ukládá legislativa. Hlavní právní předpisy upravující kontrolu znázorňuje následující tabulka.

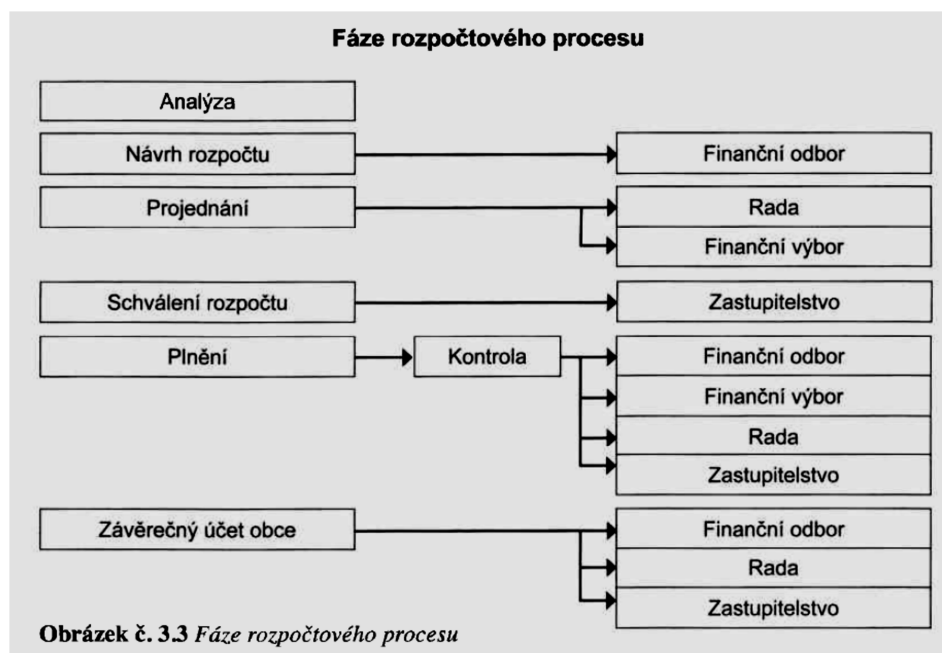
*Tabulka 2 Právní předpisy upravující kontrolu hospodaření (vlastní zpracování)*

Číslo právního předpisu	Název
128/2000 Sb.	Zákon o obcích (obecní zřízení)
218/2000 Sb.	Zákon o rozpočtových pravidlech
137/2006 Sb.	Zákon o veřejných zakázkách
320/2001 Sb.	Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
420/2004 Sb.	přezkoumání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí, ve znění pozdějších předpisů
Vyhláška 416/2004 Sb.	Prováděcí vyhláška k zákonu 320/2001 Sb.

## 4.2 Kontrola samosprávnými orgány

Zajištění správného kontrolního mechanismu primárně vyplývá již ze zákona o obcích. Dohled nad finančním hospodařením mají samosprávné orgány obce, mezi které patří zastupitelstvo obce, rada obce, starosta, finanční výbor, tajemník a ostatní subjekty. Všechny tyto subjekty se podílejí na kontrole zákonnosti, účelnosti vynakládání finančních prostředků a hospodaření se svěřeným majetkem.

Kontrolní orgány se podílejí na přípravě, sestavení, plnění a kontrole rozpočtu. Jejich zapojení popisuje následující schéma rozpočtového procesu.



*Schéma 10* Fáze rozpočtového procesu (Provazníková a Sedláčková, 2009, s. 72)

### 4.3 Controlling ve veřejné správě

„Controlling je v současné době velmi diskutovaným tématem. Jednotná definice tohoto pojmu však v české ani zahraniční literatuře neexistuje. Jedním z možných důvodů různých výkladů je krátká historie této oblasti řízení.

V českém prostředí se tato oblast začala rozvíjet až v 90. letech minulého století. Pochopitelným důvodem zde byla změna řízení ekonomiky, která s sebou přinesla tržní orientaci organizací. To však ale neznamená, že by do roku 1989 nebyla tato činnost vykonávána. Jistým předchůdcem zde byla i společnost Baťa, a. s., která měla propracovaný systém nákladového účetnictví, který využívala ve střediskovém řízení a plánování celé firmy.“ (Kolman, 2014, s. 4)

Často dochází v praxi k nesprávnému ztotožňování controllingu s interním auditem. Obě tyto oblasti si jsou blízké svou povahou, avšak mezi nimi existují podstatné rozdíly. **Controlling** se zabývá převážně cíli a jejich realizací. Jeho součástí je plánování, koordinace a kontrola. **Interní audit** zastřešuje činnosti vykonávané vlastními zaměstnanci, které se

orientují na všechny druhy operací s cílem zajištění vnitřní kontroly a efektivnosti řízení. (Otrusínová, 2008, s.54-55)

Rozdíly mezi oběma pojmy uvádí i Dvořáček (2003, s. 34) v přehledné tabulce.

	<b>Controlling</b>	<b>Interní audit</b>
<b>Hlavní cíl</b>	dlouhodobá rentabilita obratu	soulad podkladů s realitou
<b>Pracovní náplň</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- řízení výnosově orientovaného potenciálu firmy</li> <li>- pořízení, výběr, hodnocení a předávání informací</li>   <li>- budování a provoz plánovacího a kontrolního mechanismu optimalizace rozhodovacích procesů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- analýza rizika, poskytování ujištění</li> <li>- kontrola správnosti, účelnosti a hospodárnosti zkoumaných dokladů,</li>   <li>jevů a skutečností,</li> <li>- zjišťování míry dodržení předpisů, pravidel apod. a dokumentace výsledků</li> <li>- zkoumání minulých postupů co do správnosti, účelnosti a hospodárnosti</li> </ul>
<b>Vstupy</b>	veškeré účetní i provozní podklady, zejména výkaz zisků a ztrát	veškeré účetní i provozní podklady
<b>Frekvence zpracování</b>	průběžné řízení a koordinace prostřednictvím osob zainteresovaných v daném procesu	nepravidelné (náhodné) nebo periodické zkoumání prostřednictvím osob, které nejsou zainteresovány v dané záležitosti
<b>Výstupy</b>	analýza odchylek a návrhy opatření	auditorské zprávy vycházející z analýzy rizik
<b>Správnost dat</b>	předpokládá se	je ověřována
<b>Organizační zaměření</b>	interní	interní
<b>Místo v organizační struktuře</b>	účetárna, rozpočtování, kalkulace, cenová tvorba (liniový nebo štábní útvar)	oddělení interního auditu (jedině štábní útvar)
<b>Časová orientace</b>	na budoucnost	na budoucnost, prevence

Tabulka 3 Hlavní rozdíly mezi controllingem a interním auditem (Dvořáček (2003, s. 35)

## 5 ECO-CONTROLLING A JEHO VYUŽITELNOST

Podnikatelské subjekty jsou v současné době řízeny převážně ekonomicky. Dominantní pro jejich existenci jsou finanční metriky hospodaření. Efekty plynoucí z výroby a životní cykly výrobků jsou opomíjeny. Dopad produkce na životní prostředí je upozadován ve prospěch hospodářských (finančních) výsledků celého výrobního procesu. Společnosti vnímají orientaci na environmentální stránku jako zbytečnou, zatěžující či ztrátovou. Řada z nich se domnívá, že není nutné vyvíjet více aktivit, než které jsou dány legislativou životního prostředí. Obdobná situace je však blízká i organizacím veřejné správy.

Snaha o eliminaci dopadů produkce na životní prostředí není jediný způsob environmentálního chování. Je výhodné zimplementovat ekologické myšlení již do fáze plánování a řízení od samého začátku produkčního procesu. Jedním z nástrojů může být i eco-controlling.

**Eco-controlling** představuje nový nástroj pro účinnou a efektivní ochranu životního prostředí v souladu s normami jako je EMAS, ISO 14001 či BS 7750. Představuje orientaci controllingu pro potřeby environmentálního managementu. Jeho vývoj je spjat s německými mluvícími zeměmi jako je Rakousko, Německo a Švýcarsko. Eco-controlling byl původně určen pro velké výrobní společnosti, avšak v současné době je využíván malými a středními podniky, ve službách i veřejné správě. (www-1.sysnet.cz, 2014)

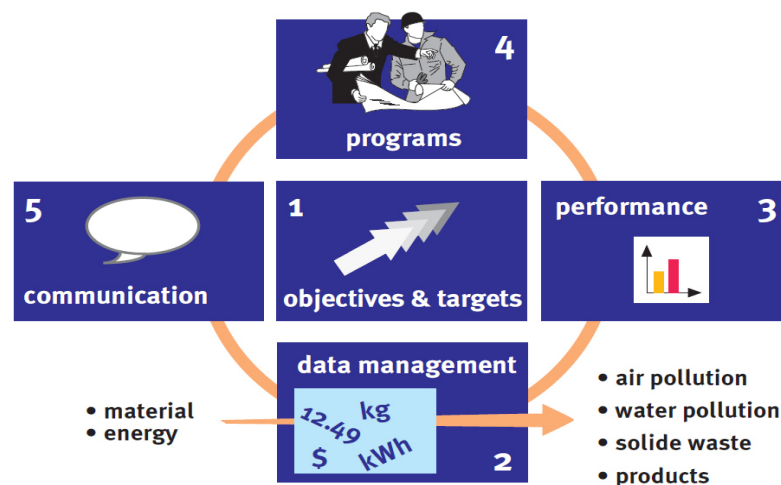
Úspěšný rozvoj eco-controllingu závisí na organizačních, technických a technologických podmínkách a faktorech úspěchu. Eco-controlling je průřezovým tématem napříč odděleními a hierarchickými úrovněmi společností. Díky těmto vlastnostem je vhodný pro všechny zaměstnance a vyžaduje se jejich zapojení, jakožto důležitý faktor úspěchu. (Neuhaus, 2008, s. 246)

Manažerský eco-controlling je založen na základních procesech finančního controllingu. Předpokládá strategický přístup k problematice životního prostředí a navrhuje systematický postup s různými kroky řízení, které začínají formulací strategie, podporou rozhodování, řízení, implementací až po komunikaci a kontrolu. Tento koncept je založen na propojení environmentální strategie se strategickými a finančními cíli vrcholového managementu společnosti. Důraz je kladen na zvýšení ekologické účinnosti (Eco-Efficiency), která je definována jako poměr mezi dopadem na životní prostředí (Environmental impact added) a

přidanou hodnotou. V praxi se používá např. poměr příspěvku (potenciálu) na globální oteplování ve vztahu k jednotce obratu, a to v poměru k návratnosti čistých aktiv. (Sturm a Müller, 2000, s. 4-5)

## 5.1 Moduly eco-controllingu

Koncept eco-controllingu je možné rozdělit do 5 základních oblastí zájmů, tzv. „modulů“. Toto rozložení prezentuje následující obrázek.



Obrázek 1 Koncept eco-controllingu (Sturm a Müller, 2000, s. 4)

### 1. Stanovení environmentální politiky a cílů

Prvotním krokem pro implementaci eco-controllingu je zjištění a vyhodnocení nejvýznamnějších problémů environmentální oblasti. Nutné je také akcentovat celospolečenské problémy této oblasti vycházející z vědeckých výzkumů, neboť ovlivňují budoucí legislativu i úspěšnost podniku.

Bohužel v praxi bývá tato část velmi podceňována. Environmentální politika musí vycházet ze strategie organizace vytvořené top managementem. Tato strategie musí být pro nižší patra hierarchie řízení rozpracována tak, aby mohla být realizována pomocí pracovních skupin.

## 2. Informační systém a environmentální účetnictví (správa dat)

V jakémkoliv controllingovém informačním systému je prvotním cílem přeměna dat na znalosti a informace. Tento proces obsahuje fázi sběru, shromažďování, zpracování, analýzy, kontroly a správy získaných dat. Prvotní však musí být identifikace pramenů (zdrojů) dat ze stávajících systémů a evidencí. Vhodná jsou data např. o materiálech, spotřebovaných energiích, výrobní statistiky, poplatcích, nákladových střediscích, apod.

## 3. Systém pro podporu rozhodování

Třetí modul má na starost připravit pro management transparentní a racionální podklady pro rozhodování. Vychází z předchozích 2 modulů. Výstupem jsou informace o dopadech finančních i environmentálních. Slouží pro stanovení eko-účinnosti a další výpočtu v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje. Užitečným nástrojem může být např. eko-integrovaná portfolio analýza.

## 4. Realizace

Realizace konceptu probíhá napříč organizační strukturou i řídicí hierarchií organizace. Každý stupeň představuje rozdílné úkoly a problémy, tudíž i jiná environmentální data. Nutnou součástí controllingu je reporting, ze kterého periodicky získávají manažeři zprávy o výsledcích. Reporting obsahuje také rozbor příčin a nápravných opatření vzniklých odchylek.

Trendem současného personálního řízení je stanovení odměňování v závislosti na splnění předem vytyčených cílů či ukazatelů. Eco-controlling tuto možnost nabízí, avšak je nutné apelovat na správném zvolení odměňovacího kritéria, které musí být pro daného zaměstnance (či skupinu) ovlivnitelné a jeho postavení přiměřené. Jako příklad pro nižší úroveň řízení se může jevit např. spotřeba nafty na výrobní jednotku.

## 5. Komunikace

Posledním modulem je komunikace. Ta představuje jednak komunikaci uvnitř společnosti, ale také předávání zpráv externím subjektům a stakeholderům. Nutností každé strategie je seznámení všech zaměstnanců s celopodnikovou strategií a jejich dílčím úkolem, kterým přispívají k jejímu splnění. V současné

době se již spousta zainteresovaných skupin začíná zajímat o environmentální zprávy podniků v okolí. Proto společnosti pravidelně informují veřejnost o jejich vlivu na životní prostředí, což se odráží i na prestiži a postavení dané organizace.

(www-1.sysnet.cz, 2014)

## 5.2 Environmentální účetnictví

Existence účetnictví se datuje již od 15. století a je spjata se jménem Luca Pacioli. Od té doby nabíralo účetnictví na významu až do dnešní podoby, kdy hovoří o **účetnictví finančním**. Odnoží od finančního účetnictví je mzdové účetnictví. Obě tyto evidence jsou legislativně regulovány a pro většinu organizací povinné.

Praxe však ale ukázala, že evidence a výstupy z finančního účetnictví nejsou pro řízení, plánování a rozhodování dostačující. Proto již od 19. století existuje pojem **nákladové účetnictví**, které – jak už z názvu vyplývá – se věnuje především evidencím, tříděním a řízením nákladů. Nákladové účetnictví sleduje již vzniklé náklady, vznikl nový typ účetnictví, který je orientován na dopřednou vazbu, a to **manažerské účetnictví**.

Specifikací manažerského účetnictví pro potřeby ochrany životního prostředí vzniklo také **environmentální manažerské účetnictví** (zkratka EMA). Tato podmnožina manažerského účetnictví je součástí managementu a zabývá se poznáním, sběrem, analýzou a interpretací výsledků v oblastech energetických toků, environmentálních nákladů a další finančních a hodnotových informací týkajících se ochrany životního prostředí.

Svým obsahem je EMA blízké účetnictví nákladovému, neboť v hledáčku pozornosti převažují náklady vynaložené na ekologické aktivity. Zdrojem dat jsou primárně výstupy z finančního a manažerského účetnictví, které je nutné doplnit o hmotné a tokové veličiny.

Důraz EMA klade především na:

- Environmentální náklady
- Náklady na ochranu ŽP
- Opatření a zařízení na ochranu ŽP
- Princip prevence znečištění

- Náklady vyvolané poškozením ŽP včetně sankcí
- Environmentální výnosy
- Bilance hmotných a energetických toků
- Princip plýtvání se surovinami, obaly, apod.
- Odpadové hospodářství
- A další

(www-1.sysnet.cz, 2014 b)

### 5.3 Program systému environmentálního řízení a auditu

Program systému environmentálního řízení a auditu je ve světě znám pod zkratkou EMAS (z anglického Eco Management and Audit Scheme).



Česká inspekce životního prostředí uvádí definici systému EMAS jako“ „*EMAS je jedním z dobrovolných nástrojů ochrany životního prostředí, tzn. že pozitivně motivuje organizace k odpovědnému přístupu a ke zlepšování environmentální výkonnosti nad rámec legislativních požadavků. Byl zřízen Evropskou unií, za účelem zjišťování a sledování vlivu činností organizací na životní prostředí a zveřejňování informací formou jednotlivých environmentálních prohlášení (prohlášení k životnímu prostředí).*“ (Cenia.cz, 2012)

Obrázek 2 Logo EMAS (Cenia.cz, 2012)

#### 5.3.1 Zavedení EMAS

I když je tento systém znám v celé Evropské unii, neexistuje standardizovaná metodika jeho zavedení. Absence této metodiky vyplývá z diferencí mezi organizacemi co do velikosti a oblasti činnosti. Tento systém je založen na kontinuálním zlepšování, tedy neustálém snižování vlivu organizace na ŽP. Stejně jako například u zavádění norem ISO, certifikací celý proces nekončí, ale naopak začíná. Základní princip vychází z tzv. Demingova modelu (cyklu):



**Plan** – vše je nutné nejprve promyslet a naplánovat

**Do** – druhý krok (dělej) představuje již zavedení systému a sledování fungování

**Check** – představuje kontrolu a vyhodnocování dopadů pro zákazníky i implementující organizaci

**Act** – poslední fáze spočívá ve stabilizaci systému a neustálém zlepšování

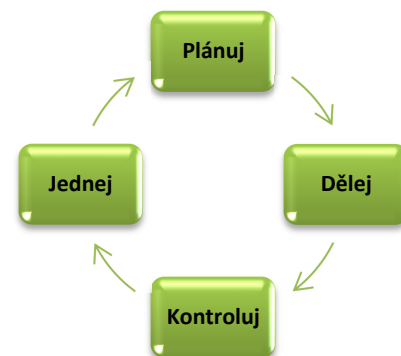


Schéma 11 Demingův cyklus

Proces implementace a zlepšování systémů je náročný, proto za více jak 10-ti leté trvání programu EMAS v ČR existuje mnoho poradenských společností zabývajících se touto problematikou. Jistou strukturu na sebe závislých kroků prezentuje Česká informační agentura životního prostředí. (Cenia.cz,2012)



Schéma 12 Zavedení EMAS – vlastní zpracování dle (Cenia.cz,2012)

### 5.3.2 Výhody plynoucí ze zavedení EMAS

EMAS přináší kromě hlavního významu – tedy pozitivního vlivu na životní prostředí – ještě dalších nejméně 6 výhod pro organizace, které se rozhodnou jej implementovat a dále rozvíjet.

1. „EMAS je jedním z kvalifikačních předpokladů v zákoně o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., tzn. že organizace se zavedeným EMAS může dosáhnout vyšší konkurenceschopnosti ve výběrových řízeních,
2. registrované organizaci odpadá povinnost vytvářet finanční zajištění dle zákona č. 167/2008 Sb., o předcházení ekologické újmy a o její nápravě,
3. u registrované organizace může dojít ke zvýšení podnikatelské důvěryhodnosti pro investory, pojišťovny, veřejnou správu, banky a také k posílení vztahů s veřejností,
4. redukce provozních nákladů (např. úspory energií, surovin a dalších zdrojů), zlepšení havarijní připravenosti a stavu provozní dokumentace (spisová služba),
5. na základě zapojení společnosti do procesu EMAS může každý zaměstnanec přispět k dosahování výše uvedených výhod a přínosů – prostřednictvím inovativních nápadů, zlepšovacích návrhů, změny vlastního chování a spolupráce s ostatními zaměstnanci,
6. snížení poplatku za propůjčení ekoznačky.“ (Cenia.cz, 2012)

### 5.3.3 EMAS a veřejná správa

V současné době je v programu EMAS registrováno na území České republiky 24 subjektů. Z jich pouze 4 jsou institucemi veřejné správy.

Tabulka 4 Registrované subjekty EMAS (Cenia.cz, 2012)

č.	Reg.číslo	Název	registrace	Certifikát platný
16	CZ-000045	Město Chrudim	20. 1. 2010	10. 12. 2015
20	CZ-000050	Město Jilemnice	13. 7. 2012	13. 7. 2015
21	CZ-000051	Krajský úřad Moravskoslezského kraje	12. 9. 2012	12. 9. 2015
23	CZ-000053	Fakultní nemocnice u sv. Anny v Brně	20. 5. 2013	20. 5. 2016

Po přihlášení a registraci do programu EMAS je nutné upravit i chování a rozhodování organizace. Praktický příklad změn ve městě uvádí město Chrudim, které jako první municipalita zavedlo EMAS. Ve své brožuře Chrudim – město přátelské životnímu prostředí - popisuje aplikace těchto změn (Chrudim.eu, 2012a):

***„potřeba energií a vody:***

- 1. šetření elektrickou energií – nákup prodlužovacích kabelů s vypínačem, nákup spotřebičů typu „A“, postupná výměna žárovek za úsporné zářivky*
- 2. šetření vodou – nákup úsporných splachovačů na WC, oprava kašny na náměstí*
- 3. zaměstnanci úřadu byli proškoleni o šetření energiemi, vodou při běžném provozu (důsledné zhasínání ve všech prostorách úřadu, šetření vodou, větrání při vypnutém topení apod.)*

***Nákup kancelářských potřeb a dalšího zboží:***

*je nakupován recyklovaný kancelářský papír, obálky, bloky a další potřeby, recyklovatelné tonery do tiskáren. Úklidová firma musí při úklidu budov úřadu používat pouze ekologicky šetrné čisticí prostředky.*

***Produkce odpadů:***

*Kromě papíru a plastů, které se už v budovách úřadu třídily, bylo třídění odpadů rozšířeno i na třídění skla a hliníku. Budovy úřadu byly vybaveny samolepkami „Zhasínej“, letáky s informacemi o třídění odpadu a letáky o systému EMAS.*

***Využívání služebních vozidel:***

*Byl zaveden systém sdílení služebních vozidel, pro cesty po městě byla zakoupena přenosná karta na městskou dopravu a elektrokolo.*

***Opatření týkající se nepřímých aspektů byla dvojího druhu:***

*Všichni dodavatelé služeb pro město a městský úřad jsou informováni o tom, že je zde zaveden systém EMAS a že musí dodržovat zásady s tím spojené. Při samosprávné činnosti města je veřejnost zapojována do rozhodovacích procesů.“*

## 5.4 Systémy environmentálního managementu



Obrázek 3 Logo ISO (Deckade.com, 2014)

Systémy environmentálního managementu jsou v Evropě známy pod označením ISO 14001, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Standardization Organisation = ISO). V českém prostředí je tato norma pod označením ČSN EN ISO 14001:2004.

*„Mezinárodní normy pro oblast environmentálního managementu mají organizacím poskytnout prvky účinného systému environmentálního managementu (EMS), které je možno integrovat s ostatními potřebami managementu, a tak pomáhat organizacím dosáhnout environmentálních a ekonomických cílů. Tyto normy, stejně jako jiné mezinárodní normy, nemají být použity k vytváření mimocelních bariér v obchodu ani k rozšiřování či změně právních závazků organizace.*

*Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky na systém environmentálního managementu, které mají organizaci umožnit přípravu a zavedení politiky a cílů, které berou v úvahu požadavky právních předpisů a informace o významných environmentálních aspektech. Je zamýšlena tak, aby mohla být uplatněna v organizacích všech typů a velikostí a aby zohlednila různé geografické, kulturní a sociální podmínky.“(ČSN EN ISO 14001,2005, s. 8)*

V praxi může docházet k záměně mezi normou ISO 14001 a systémem EMAS. Oba tyto přístupy mají stejný cíl, a to zajištění fungujícího environmentálního managementu. Tyto koncepce nejsou vzájemnou konkurencí, ale již od roku 1996 (po schválení Evropskou komisí) představuje norma ISO odrazový můstek pro implementaci EMAS, neboť systém EMAS přesahuje požadavky stanovené normou. Vybrané odlišnosti demonstruje následující tabulka.(ec.europa.eu, 2008)

Tabulka 5 Rozdíly mezi EMAS a ISO 14001 - vlastní zpracování (ec.europa.eu, 2008)

oblast	EMAS	ISO 14001
Právní postavení	Na základě veřejného práva (dle právních norem členských států a nařízení EP)	Nevychází ze žádných právních základů. Je představována soukromým právem
Environmentální politika	Obsahuje závazek kontinuálního zlepšování environmentální výkonnosti	Neobsahuje závazek environmentální výkonnosti, ale výkonnosti celého systému
Nepřetržité zlepšování	Je požadováno roční zlepšování	Požadováno zlepšování bez stanovené frekvence
Účast zaměstnanců	Aktivní zapojení	Žádné zapojení
audity	V požadovaných 3 - letých cyklech	Žádná frekvence není stanovena
Externí ověřování	Akreditovaní ověřovatelé	žádní
Vnější komunikace	Otevřený dialog. Vydává se ověřené prohlášení (Public Environmental Statement)	Nelze otevřít dialog s veřejností. Komunikace představuje pouze nutnou reakci na oznámení externích zúčastněných stran.

## 6 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce je založena na 5 oblastech odborného zájmu. Jedná se o stručné literární rešerše dostupných českých i zahraničních zdrojů z daných oblastí.

První část je věnována veřejné správě a jejímu členění. Zde je popsáno postavení státní správy a samosprávy v institucionálním začlenění na příkladu České republiky. Jako reprezentant vhodný pro tuto diplomovou práci byla vybrána obec jako samosprávný celek. Literární prameny této oblasti vycházejí převážně z judikatury a z ní vzniklých odborných právnických zdrojů.

Druhá část se zabývá obecným významem pojmu veřejné finance, jejich principy a úkoly. K této oblasti existuje velké množství odborné literatury, převážně zahraniční.

Těžiště této práce spočívá ve zkoumání finančního hospodaření obcí. Hlavním nástrojem, kterým jsou municipality schopny plánovat svou činnost, je rozpočet. Postavení rozpočtu územního samosprávného celku vychází z hierarchizace veřejných rozpočtů. Struktura tohoto typu plánu není náhodná, neboť musí nutně kopírovat rozpočtovou skladbu stanovenou legislativně.

Jak již bylo zmíněno dříve, rozpočet obce neexistuje izolovaně, tudíž pro harmonizaci celého systému veřejných rozpočtů je nutné provádět kontrolu hospodaření těchto vybraných účetních jednotek. Z tohoto titulu existuje jak kontrola vnitřní, tak i vnější. Ze zákona o obcích však vyplývají primární povinnosti samosprávných orgánů provádět kontrolu hospodaření s veřejnými prostředky. Novým trendem, který pramení u podnikatelských subjektů, je implementace controllingu do fáze plánování a finančního řízení těchto subjektů.

Poslední oblast teoretické části této práce je věnována novému nástroji finančního řízení, a to eco-controllingu. Jedná se o aplikaci environmentálních přístupů do managementu organizací. Smyslem je zakomponovat ekologické myšlení již do fáze plánování a rozhodování tak, aby byly negativní vlivy na životní prostředí co nejvíce eliminovány. Tento přístup vznikl v německy mluvících zemích, kde je i prakticky využíván výrobními podniky. Pojem eco-controlling není zcela ohraničen pro praktické využití. Z tohoto důvodu je nutné se při zavádění opírat o již v praxi využívané koncepty a environmentální systémy řízení.

Jedním z nich je i environmentální účetnictví. Tento typ manažerského (někdy spíše nákladového) účetnictví slouží pro vyjádření environmentálních nákladů a výnosů plynoucích z aktivit, které mají vliv na životní prostředí. Literární prameny této oblasti jsou velmi mělké, v českém vědeckém prostředí neexistuje žádná dostupná literatura. Všechny publikace vycházejí od německy píšících autorů, jako např. Andreas Sturm, Kaspar Müller nebo Stefan Schaltegger.

Druhým pilířem, který přináší jistou standardizaci celého procesu implementace „ekomyšlení“ je i program environmentálního systému řízení a auditu – zkráceně EMAS. Jedná se o „soubor pravidel“ nad zákonný rámec, které organizace dodržují dobrovolně za účelem zlepšení své environmentální výkonnosti. Podstatnou vlastností systému EMAS je existence externích výhod, jako např. zvýšení důvěryhodnosti či lepšího postavení v systému veřejných zakázek. EMAS již v současné době není určen jen podnikatelským subjektům. V České republice jsou v systému zapojeny i 4 organizace veřejné správy. EMAS je někdy porovnáván s obdobným systémem certifikace ISO, konkrétně ISO 14001 - Systémy environmentálního managementu. Systém ISO představuje základní úroveň, pro něhož je EMAS jistou nadstavbou. Mezi oběma přístupy existují určité vazby, ale i rozdíly.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 7 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ OBCE

Pro představení finančního hospodaření byla vybrána konkrétní obec, na jejichž výsledcích je možné provést finanční analýzu, monitoring a pokusit se navrhnout model funkčního eco-controllingu.

### 7.1 Popis obce



Obec Spytihněv je nejstarší, ale také nejsevernější obcí moravského Slovácka. Nachází se na pravém břehu řeky Moravy v nadmořské výšce 186 m. n. m. Rozloha 964,15 ha je ohraničena na východě Bílými Karpatami, na západě Chřiby.

*Obrázek 4 Znak obce* Historie obce se datuje od roku 1141. Z tohoto období se zde nachází (zdroj: evidence obce) i pozůstatky hradu patřící do seznamu státních kulturních památek.

Spytihněv patřila mezi 6 arcijáhenství na Moravě spolu se Znojmem, Břeclaví, Olomoucí, Opavou a Brnem.

V současné době v obci žije 1719 obyvatel, jejichž průměrný věk je 41 let.<sup>6</sup>

Obec Spytihněv má 13 stálých zaměstnanců a je zřizovatelem jedné příspěvkové organizace Základní a Mateřská škola Spytihněv a několika organizačních složek. Jedná se o obec I. typu, jenž spadá do obce s rozšířenou působností Otrokovice a do VÚSC Zlínský kraj.

V 90. letech byla postavena čistička odpadních vod, která umožňuje odkanalizování velké části obce. V obci jsou všechny inženýrské sítě včetně plynofikace a vodovodu.

Největším turistickým lákadlem je Bařův kanál při břehu řeky Moravy. Jedná se o vodní cestu, která je splavná z Kroměříže až do Skalice. Kolem tohoto kanálu vede cyklistická stezka. Vedle plavební komory je nyní nově vybudováno turistické centrum Na Rejdě, jehož součástí je přístaviště s amfiteátre a muzeum Bařova kanálu v původním hrázních domcích.

Další zajímavostí je i bohatá kulturní tradice Slováckých hodů s právem, které se konají každoročně druhou říjnovou nedělí. (Kolman, 2012, s. 38)

---

<sup>6</sup> Stav platný k 1. 1. 2014 dle evidence obyvatel

## 7.2 Základní údaje o obci

Základní data o velikosti, působnosti, lokálním zařazení apod. je možné vyčíst z Registru ekonomických subjektů, který spravuje Český statistický úřad. Následující dvě tabulky popisují výstup z tohoto registru pro obec Spytihněv.

Tabulka 6 Identifikační údaje (CZSO.cz, ©2013)

Identifikační údaje	
IČO:	00284491
Obchodní firma/název:	Obec Spytihněv
Statistická právní forma:	801 - Obec nebo městská část hlavního města Prahy
Datum vzniku:	1.7.1973
Datum zániku:	
Adresa:	Spytihněv, 76364, Spytihněv, Spytihněv 359
Okres:	CZ0724 Zlín
Základní územní jednotka:	585793 Spytihněv

Tabulka 7 Statistické charakteristiky ekonomického subjektu (CZSO.cz, ©2013)

Název atributu	Kód	Text
Statistická právní forma	801	Obec nebo městská část hlavního města Prahy
Institucionální sektor: dle ESA1995	13130	Místní vládní instituce
Institucionální sektor: dle ESA2010	13130	Místní vládní instituce
Činnosti - dle CZ-NACE	84110	Všeobecné činnosti veřejné správy
Velikostní kat. dle počtu zam.	220	20 - 24 zaměstnanci

## 8 FINANČNÍ ANALÝZA

Následující část je věnována ukazatelům finanční analýzy obce Spytihněv. Jelikož jsou však municipalita zakládány pro jiné účely než je dosahování zisku, není možné využít všech ukazatelů používaných u podnikatelských subjektů. Jedná se převážně o ukazatele rentability a obratovosti. Tato analýza bude využita v projektové části za účelem návrhu konceptu eco-controllingu pro Spytihněv.

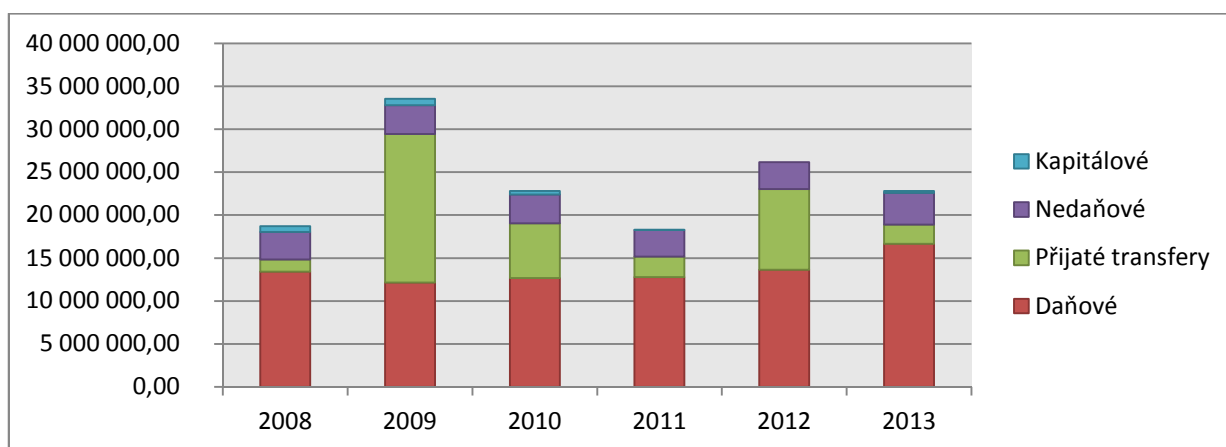
Jak uvádí Dr. Otrusinová a Ing. Kubíčková (2011, s. 89), zdrojem dat pro finanční analýzu jsou stejně jako u podniků účetní výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty). Jejich rozsah, struktura i obsah se přiblížily výkazům podnikatelských subjektů. Avšak některé oblasti, díky odlišnosti procesů ve veřejné správě, jsou účtovány a vykazovány od ostatních účetních jednotek odlišně.

### 8.1 Analýza příjmů, výdajů a salda

Rozpočtové příjmy jsou peněžní toky, které byly schváleny Zastupitelstvem obce na dané období a účel. Tato veličina se sleduje ve 3 různých hodnotách: schválené rozpočtové příjmy – upravené rozpočtové příjmy – skutečné příjmy. Pro účely porovnání byly použity pouze příjmy skutečně realizované.

Tabulka 8 Analýza skutečných příjmů (zdroj: závěrečné účty – vlastní zpracování)

PŘÍJMY	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Daňové	13 422 615,62	12 140 486,23	12 686 386,33	12 803 949,66	13 625 748,29	16 648 574,65
Přijaté transfery	1 408 628,50	17 316 215,05	6 351 529,32	2 361 891,00	9 387 400,03	2 249 655,60
Nedaňové	3 193 583,17	3 341 486,72	3 344 705,98	3 089 824,98	3 154 070,76	3 678 891,20
Kapitálové	700 950,00	743 236,00	425 540,00	58 750,00	0,00	224 460,00
<b>CELKEM</b>	<b>18 725 777,29</b>	<b>33 541 424,00</b>	<b>22 808 161,63</b>	<b>18 314 415,64</b>	<b>26 167 219,08</b>	<b>22 801 581,45</b>



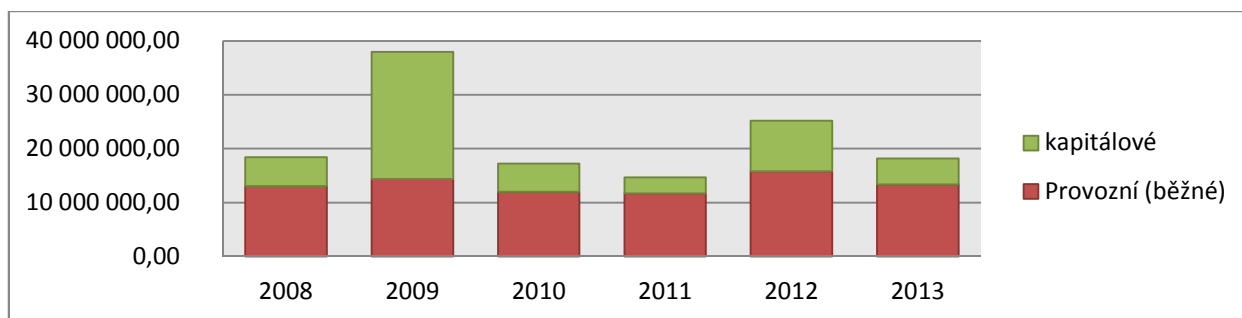
Graf 2 Analýza skutečných příjmů (zdroj: závěrečné účty – vlastní zpracování)

Ve sledovaném období se příjmy pohybovaly průměrně kolem 23,7 milionů korun. Největším zdrojem jsou daňové výnosy, které ve sledovaném období tvořily 72 % příjmů celkových.

Vývoj příjmů i jejich jednotlivých složek je stabilní. Výkyv je patrné mezi lety 2008 a 2009, kdy došlo k nárůstu příjmů vlivem přijatých dotací.

Tabulka 9 Analýza skutečných výdajů (zdroj: závěrečné účty – vlastní zpracování)

VÝDAJE	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Provozní (běžné)	13 060 076,72	14 400 049,42	11 994 794,09	11 684 312,39	15 813 668,96	13 350 695,96
kapitálové	5 346 355,28	23 564 634,05	5 251 847,34	2 975 449,32	9 377 517,44	4 833 413,78
<b>CELKEM</b>	<b>18 406 432,00</b>	<b>37 964 683,47</b>	<b>17 246 641,43</b>	<b>14 659 761,71</b>	<b>25 191 186,40</b>	<b>18 184 109,74</b>



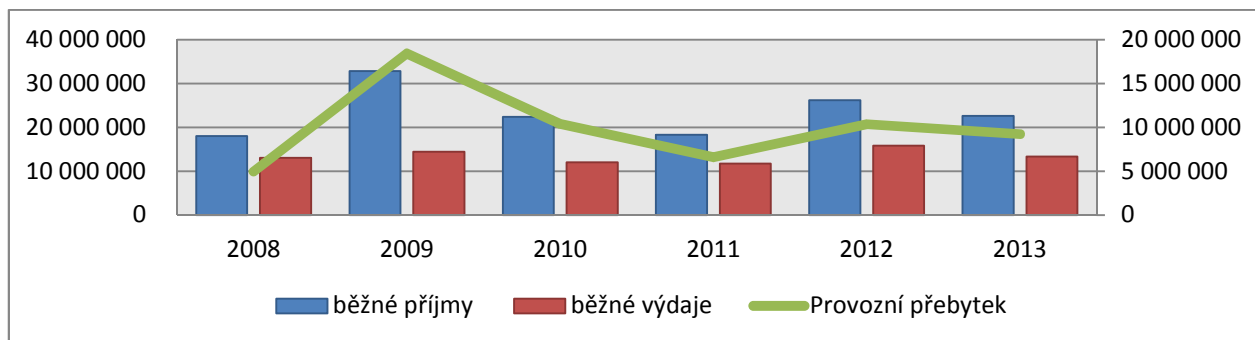
Graf 3 Analýza skutečných výdajů (zdroj: závěrečné účty – vlastní zpracování)

Jako i příjmy, tak i výdaje jsou sledovány ve dvou hodnotách. Tabulka zachycuje pouze skutečně profinancované výdaje, které obec Sptyihněv uplatnila v letech 2008 – 2013. Výdaje jsou členěny dle rozpočtové skladby na běžné (provozní) a kapitálové (investiční).

Obdobně jako u příjmů i výdaje vykazují nadprůměrnou hodnotu v roce 2009, která byla způsobena výdaji souvisejícími s realizací investičních akcí financovaných z dotací.

Tabulka 10 Provozní přebytek (zdroj: závěrečné účty – vlastní zpracování)

Provozní přebytek	2008	2009	2010	2011	2012	2013
běžné příjmy	18 024 827	32 798 188	22 382 622	18 255 666	26 167 219	22 577 121
běžné výdaje	13 060 077	14 400 049	11 994 794	11 684 312	15 813 669	13 350 696
<b>Provozní přebytek</b>	<b>4 964 751</b>	<b>18 398 139</b>	<b>10 387 828</b>	<b>6 571 353</b>	<b>10 353 550</b>	<b>9 226 425</b>



Graf 4 Provozní přebytek (zdroj: závěrečné účty – vlastní zpracování)

Po odečtení běžných výdajů od běžných příjmů vzniká jeden z ukazatelů finanční analýzy, a to provozní přebytek. Provozní přebytek udává, jak je město schopno řešit svůj běžný provoz, tzn. financovat běžné výdaje z běžných příjmů.

Obec tvoří ve všech letech kladný provozní přebytek. Jediný výkyv je patrný opět v roce 2009. V tomto období došlo k největšímu nesouladu mezi běžnými příjmy a výdaji z důvodu čerpání prostředků z různých fondů a organizací, jako například Regionální operační program Střední Morava, Státní fond dopravní infrastruktury, Dotační program Zelená úsporám, apod.

Obec Spytihněv ve zmiňovaném roce čerpala prostředky z ROP Střední Morava tzv. „starým modelem proplácení“, kdy musela vzniklé výdaje profinancovat dodavateli z vlastních zdrojů ještě před samotným inkasem transferu. Při této ex-post platbě bylo nutné dofinancovat časový nesoulad např. překlenovacími úvěry. V současné době již pro většinu dotační podpory využívá ve formě tzv. „modifikovaných plateb“, kdy v praxi faktury dodavatelům proplácí přímo poskytovatel dotace.

## 8.2 Poměrové ukazatele

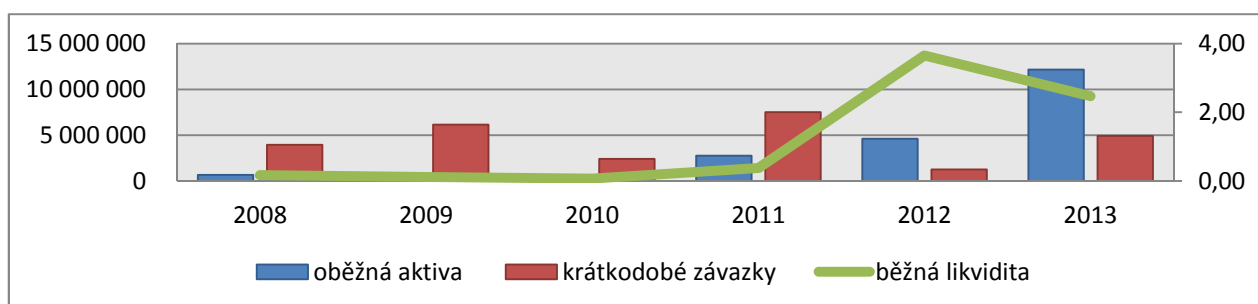
Většina nástrojů finanční analýzy je založena na principu porovnání, kdy dává do vztahu několik finančních metrik například z účetních výkazů. Tyto nástroje se souhrnně nazývají poměrové ukazatele.

### 8.2.1 Běžná likvidita

Běžná likvidita představuje podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Tento ukazatel má pouze informativní povahu, neboť se jedná o výpočet ze stavových veličin. Jelikož však příjmy a výdaje se nevyvíjí lineárně, může docházet k problémům s operativní likviditou a řízením cash-flow.

Tabulka 11 Běžná likvidita (zdroj: rozvahy – vlastní zpracování)

běžná likvidita	2008	2009	2010	2011	2012	2013
oběžná aktiva	650 199	663 087	143 973	2 753 967	4 591 489	12 142 189
krátkodobé závazky	3 953 523	6 156 472	2 406 506	7 519 999	1 258 443	4 925 465
běžná likvidita	0,16	0,11	0,06	0,37	3,65	2,47



Graf 5 Běžná likvidita (zdroj: rozvahy – vlastní zpracování)

Kritickou hodnotu běžné likvidity je 1, neboť při nižší hodnotě není municipality schopna dostát svým krátkodobým závazkům a stává se nelikvidní. Tento ukazatel se sleduje spolu s podílem cizích zdrojů k aktivům, jelikož patří do skupiny monitorovacích ukazatelů.

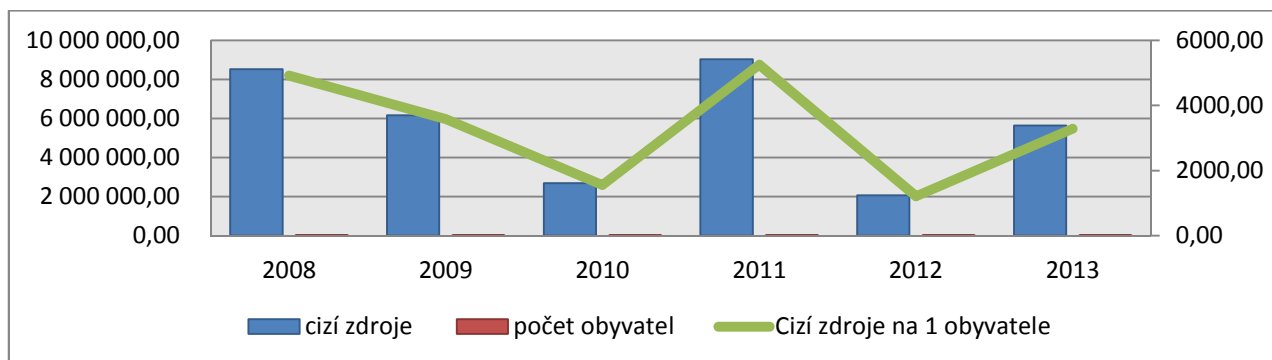
V letech 2008-2010 si obec nevedla příliš dobře co do běžné likvidity, neboť hodnota tohoto ukazatele byla na úrovni blízké nule. Zvrat nastal až v roce 2011, kdy došlo k nárůstu krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků na účtu 231: Základní běžný účet územních samosprávných celků (v roce 2010 8.740,--, v roce 2011 1 962 735,-- Kč). Za tímto vývojem se však skrývá i politický aspekt, neboť došlo k výměně ve vedení obce po komunálních volbách v r. 2010.

### 8.2.2 Cizí zdroje na 1 obyvatele

Hodnota tohoto ukazatele reflektuje množství cizích zdrojů (dluhů) připadajících na každého obyvatele obce.

Tabulka 12CZ na obyvatele (zdroj: rozvahy – vlastní zpracování)

Cizí zdroje na 1 obyvatele	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cizí zdroje	8 516 965	6 156 472	2 684 839	9 019 999	2 058 443	5 637 465
počet obyvatel	1 733	1 719	1 730	1 718	1 700	1 719
Cizí zdroje na 1 obyvatele	4915	3581	1552	5250	1211	3280



Graf 6 Podíl CZ na obyvatele (zdroj: rozvahy – vlastní zpracování)

V letech 2008 – 2013 hospodařila obec Sptyhněv se svými cizími zdroji efektivně, neboť hodnota dluhu vztažená na 1 obyvatele dosahovala podprůměrných hodnot v České republice.

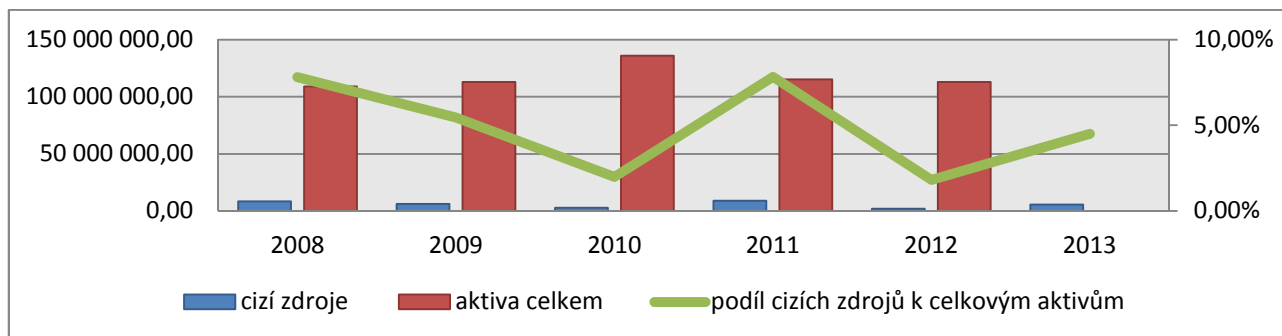
Vývoj počtu obyvatel nezaznamenal zásadních fluktuací. Kolísavý je však činitel cizích zdrojů, které se mezi lety velmi různí.

### 8.2.3 Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům

Tento ukazatel se řadí do skupiny ukazatelů krytí aktiv. Jeho hodnota by neměla přesáhnout hranici 25 %. Společně s ukazatelem běžné likvidity tvoří tzv. monitorovací ukazatele.

Tabulka 13 Podíl CZ k CA (zdroj: rozvahy – vlastní zpracování)

podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům	2008	2009	2010	2011	2012	2013
cizí zdroje	8 516 965	6 156 472	2 684 839	9 019 999	2 058 443	5 637 465
aktiva celkem	109 034 286	112 789 192	135 860 549	115 236 053	113 029 623	125 284 081
podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům	7,81%	5,46%	1,98%	7,83%	1,82%	4,50%



Graf 7 Podíl CZ k CA (zdroj: rozvahy – vlastní zpracování)

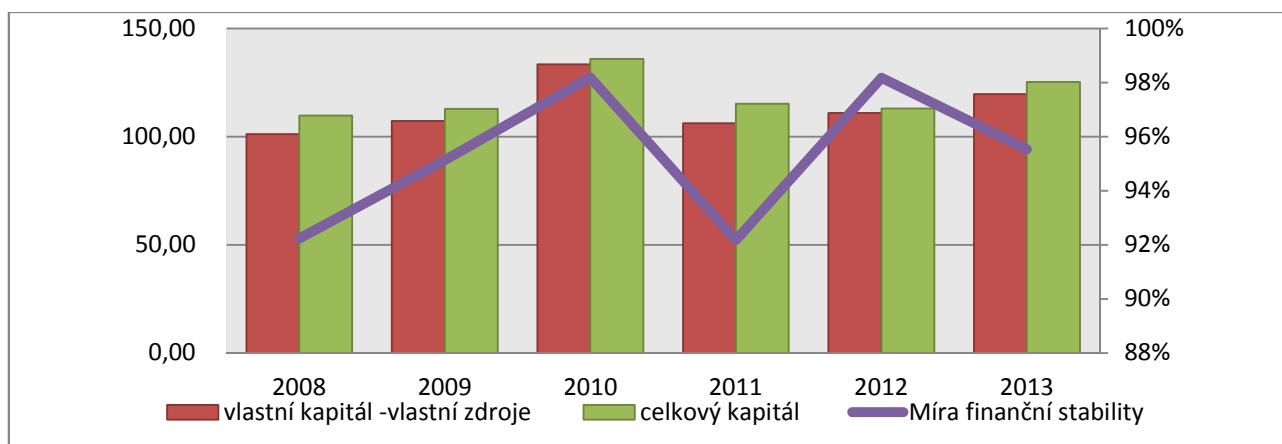
Obec Spytihněv měla ve sledovaném období tento podíl okolo 4,9 %, což je uspokojivý výsledek. Největší nárůst je zaznamenán v roce 2011, neboť zde došlo k nárůstu cizích zdrojů, konkrétně krátkodobých závazků vůči dodavatelům a dlouhodobých úvěrů.

#### 8.2.4 Míra finanční stability

Tento poměrový ukazatel popisuje vývoj vlastního kapitálu a celkových pasiv, tzn. že zohledňuje jak se na celkové struktuře zdrojů financování projevují vlastní a cizí zdroje.

Tabulka 14 Míra finanční stability (zdroj: rozvahy – vlastní zpracování)

Míra finanční stability (v mil. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
vlastní kapitál - vlastní zdroje	101,17	107,30	133,41	106,22	110,97	119,65
celkový kapitál	109,68	112,79	135,86	115,24	113,03	125,23
Míra finanční stability	92%	95%	98%	92%	98%	96%



Graf 8 Míra finanční stability (zdroj: rozvahy – vlastní zpracování)



Ačkoliv je na první pohled patrný pokles v roce 2011, tak toto snížení finanční stability nemá žádné extrémní vliv, neboť hraniční hodnota je na úrovni 50 %, při 30 % již by město bylo finančně závislé.

### 8.3 Du Pontův rozklad

Du Pontův rozklad představuje pyramidovou strukturu poměrových ukazatelů. Vrcholem této pyramidy je rentabilita vlastního kapitálu (ROE). Du Pontova analýza se používá hlavně u podnikatelských (výdělečných) subjektů, neboť je založena rentabilitě vycházející ze zisku. Slouží ke stanovení ROE a identifikaci faktorů ovlivňující výslednou hodnotu tohoto ukazatele.

Použití tohoto nástroje finanční analýzy u obcí není příliš obvyklé, neboť jejich primárním cílem není dosažení zisku ani zvyšování rentability vlastníka. Se změnou účetnictví státní správy a samosprávy dochází k přechodu na aktuální bázi a také výkaznictví. Od r. 2011 obce účtují o svých nákladech, výnosech a hospodářském výsledku. Z tohoto titulu je pak možné sestavit Du Pontův rozklad i pro tyto vybrané účetní jednotky.

Mezi lety 2012 a 2013 došlo k nárůstu všech veličin znázorněných v následujícím schématu. Na růst rentability vlastního kapitálu (ROE) měl vliv nárůst rentability aktiv (ROA), která se zvýšila o 146%. Primárním impulzem růstu všech metrik je růst výnosů (o 22%), který zapříčinil nárůst zisku po zdanění (EAT) a z něj vypočtené rentability tržeb (ROS).

Zvýšení obratovosti aktiv vyllynulo jak z nárůstu tržeb, tak také ze zvýšení oběžných aktiv (o 164 %).

Ukazatel rentability VK není pro potřeby finančního řízení obcí nepřilíš užitečný, neboť popisuje jak se zhodnocují prostředky vlastníků, které nelze přesně vymezit a hlavně to není primárním posláním obce.

I přestože není zisk hlavním cílem finančního řízení municipalit a vlastní kapitál není v rukou definovaných vlastníků, tento ukazatel popisuje efektivní hospodaření se svěřenými prostředky, neboť dochází k jejich zhodnocování.

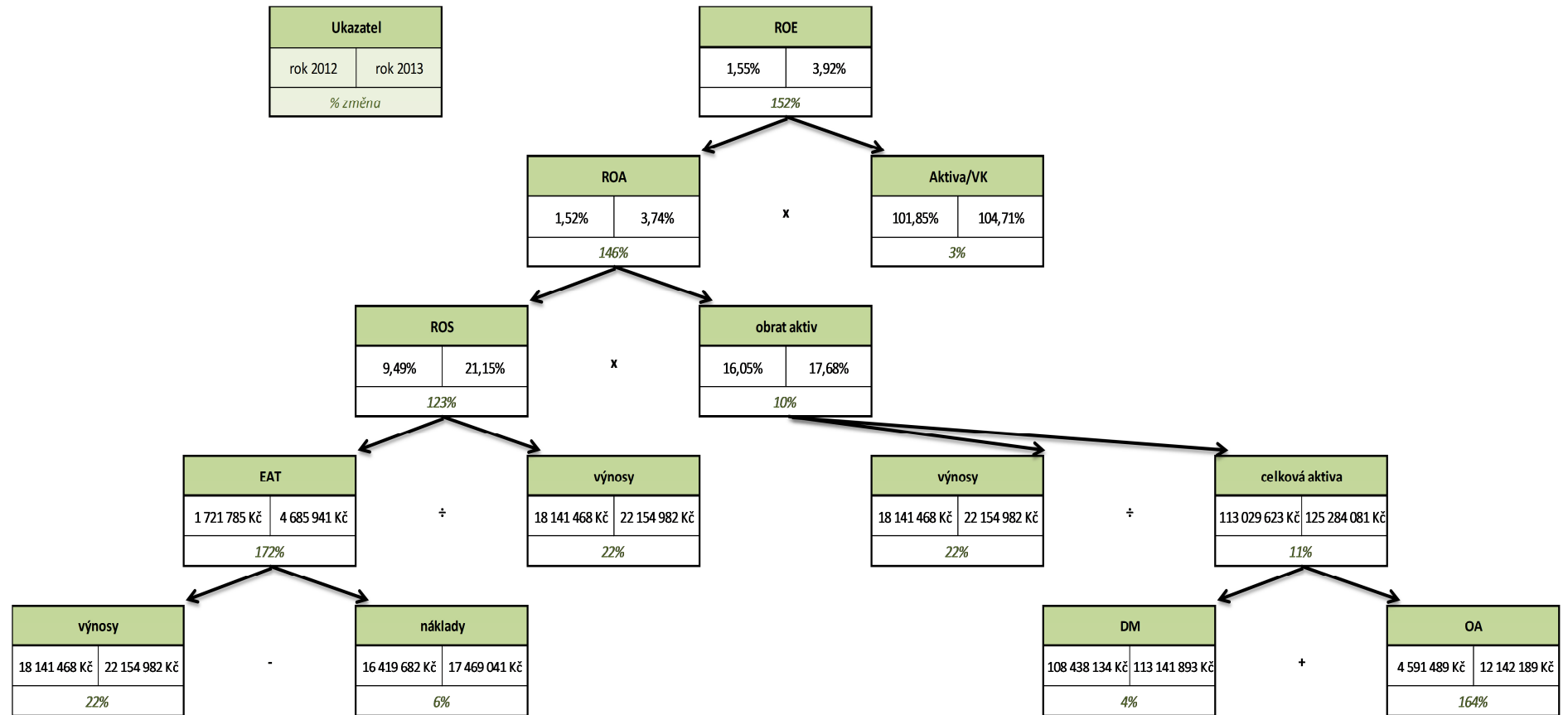


Schéma 13 Du Pontův rozklad

## 9 MONITORING OBCÍ

Na základě usnesení vlády České republiky provádí Ministerstvo financí monitoring hospodaření obcí na základě 16 informativních a 2 monitorujících ukazatelů. Cílem je vést obce k větší obezřetnosti při hospodaření se svěřenými veřejnými prostředky. (mfcr.cz, 2012)

*„Ministerstvo financí každoročně provede, z předložených finančních a účetních výkazů, výpočet soustavy informativních a monitorujících ukazatelů (SIMU) za všechny obce a vyhodnotí výsledky výpočtu. Obce, jejichž ukazatel celkové likvidity bude k 31. 12. daného roku v intervalu <0; 1> a zároveň podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům vyšší než 25 %, budou osloveny dopisem ministra financí a požádány o zdůvodnění tohoto stavu a o stanovisko zastupitelstva dané obce.*

*Obcím, u nichž budou i po vyhodnocení všech dostupných podkladů identifikovány vážné problémy s jejich platební schopností, bude ze strany Ministerstva financí, ve spolupráci s Ministerstvem vnitra, nabídnuta pomoc, spočívající v analýze vzniklých problémů a návrhu doporučení, jak postupovat při jejich řešení,“ (mfcr.cz, 2012)*

Tabulka 15 Ukazatele SIMU – vlastní zpracování

Sl.	Ukazatel	2010	2011	2012	2013
1	Počet obyvatel obce	1 719	1 730	1 718	1 719
2	Příjem celkem (po konsolidaci)	22 302,29	18 196,80	22 786,96	22801,58
3	Úroky	249,38	186,86	103,38	47,015
4	Uhrazené splátky dluhopisů a půjčených prostředků	5 229,01	1 670,99	700,00	600,00
5	Dluhová služba celkem	5 478,39	1 857,85	803,38	647,015
6	Ukazatel Dluhové služby (v %)	24,56	10,21	3,53	2,84
7	Aktiva celkem	140 360,51	116 655,97	160 200,95	173 044,79
8	Cizí zdroje	6 273,94	10 102,99	3 193,58	5 637,46
9	Stav na bankovních účtech celkem	807,9	2 595,73	2 755,41	6 333,07
10	Úvěry a komunální dluhopisy	3 170,99	1 500,00	800,00	200
11	PNFV a ostatní dluhy	0	0	0,00	0
12	Zadluženost celkem	3 170,99	1 500,00	800,00	200
13	<b>Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (v %)</b>	<b>4,47</b>	<b>8,66</b>	<b>1,99</b>	<b>3,26</b>
14	Podíl zadluženosti na cizích zdrojích (v %)	50,54	14,85	25,05	3,548%
15	8-leté saldo	3,65	5,84	8 093,34	4 617,47
16	Oběžná aktiva	2 101,99	4 173,88	6 032,99	12 142,18
17	Krátkodobé závazky	3 102,95	8 602,99	2 393,58	4 925,46
18	<b>Celková likvidita</b>	<b>0,68</b>	<b>0,49</b>	<b>2,52</b>	<b>2,46</b>

Z předchozí tabulky je patrné, že obec ve sledovaných letech nepřekračuje stanovená kritéria, tudíž z pohledu monitoringu SIMU hospodaření efektivně.

## 10 ROZPOČTOVÉ URČENÍ DANÍ

Podstatným příjmem rozpočtů územních samosprávných celků jsou daňové výnosy. Velikost tohoto typu příjmu není konstantní, ale závisí na celkových příjmech státního rozpočtu. Legislativně vychází ze zákona č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní. V letech 2011 – 2013 došlo k podstatné změně ve výpočtu příspěvku pro jednotlivé obce. Nyní je tato oblast upravena zákonem č. 295/2012 Sb., kterým se mění některá ustanovení zákona o RUD.

Daňové příjmy rozpočtů municipalit vyplývající ze zákona č. 295/2012 Sb., (kterým se mění zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní)) se skládají z: (Česká republika, ©2012)

1. 100% výnosu daně z nemovitostí placené majiteli nemovitostí v katastru obce
2. 20,83 % výnosu z celostátního hrubého výnosu DPH
3. 23,58 % výnosu z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů právnických osob
4. 100 % výnosu daně z příjmů právnických osob placené obcí
5. 25,58 % výnosu daně z příjmů fyzických osob vybírané buď srážkou, nebo ze samostatné výdělečné činnosti
6. 22,87 % výnosu z daně z příjmů fyzických osob vybírané ze závislé činnosti

Pro potřebu rozdělení těchto procentuálních podílů se využívají další doplňková kritéria výpočtu sdílených daní jako počet obyvatel, výměra katastrálního území obce, počet dětí a žáků navštěvující školu zřízenou obcí, koeficienty postupných přechodů, počet zaměstnanců a procentuální podíly obce stanovené přílohou vyhlášky č. 264/2013 Sb., o podílu jednotlivých obcí na stanovených procentních částech celostátního hrubého výnosu daně z přidané hodnoty a daní z příjmů.

Tato příloha stanovuje taxativně podíly pro každou obec v České republice. Pro obec Spytihněv jsou data zachycena v následující tabulce.

Tabulka 16 Podíl obce Spytihněv na RUD (mfcz.cz, 2013)

1	Kraj	Zlínský kraj
2	Okres	Zlín
3	Název obce	Spytihněv
4	Kód základní územní jednotky	585 793
5	Počet obyvatel k 1. 1. 2013	1 700
6	Započtená výměra katastrálního území obce k 1. 1. 2013 (ha)	965,9542
7	Počet dětí a žáků navštěvujících školu zřizovanou obcí k 30. 9. 2012	107
8	Koeficienty postupných přechodů (Příloha č. 2 zákona č. 243/2000 Sb.)	1,0700
9	Procentní podíl obce na výnosu daní podle § 4 odst. 1 písm. b) až f) zákona o rozpočtovém určení daní	0,010993
10	počet zaměstnanců k 1. 12. 2012	332
11	Procentní podíl obce na výnosu daní podle § 4 odst. 1 písm. i) zákona o rozpočtovém určení daní	0,007164

Odbor č. 12 Ministerstva financí (Financování územních rozpočtů a programové financování) provádí propočet teoretických sdílených daňových příjmů obcí. Dle tohoto výpočtu by daňové příjmy obce Spytihněv za rok 2013 činily 13.951 tis. Kč, což by představovalo podíl na obyvatele ve výši 8.121,-- Kč. Skutečný vývoj byl však pro rozpočet pozitivnější, neboť došlo k vyššímu plnění. Skutečný stav popisuje výtah z výkazu FIN 2-12M - Výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků, dobrovolných svazků obcí a regionálních rad.

Paragraf	Položka	Text	Schválený rozpočet	Rozpočet po změnách	Výsledek od počátku roku
a	b		1	2	3
0000	1111	Daň z příjmů fyzických osob ze záv.čin. a fun.pož.	2 800 000,00	3 112 000,00	3 112 373,61 Kč
0000	1112	Daň z příjmů fyzických osob ze SVČ	200 000,00	215 000,00	214 987,32 Kč
0000	1113	Daň z příjmů fyzických osob z kapit. výnosů	350 000,00	332 000,00	331 997,48 Kč
0000	1121	Daň z příjmů právnických osob	3 100 000,00	3 218 500,00	3 218 493,62 Kč
0000	1122	Daň z příjmů právnických osob za obce	300 000,00	664 000,00	663 860,00 Kč
0000	1211	Daň z přidané hodnoty	5 400 000,00	6 950 000,00	6 949 375,50 Kč
0000	1511	Daň z nemovitostí	1 400 000,00	1 429 000,00	1 429 269,58 Kč
		CELKEM			<b>15 920 357,11 Kč</b>

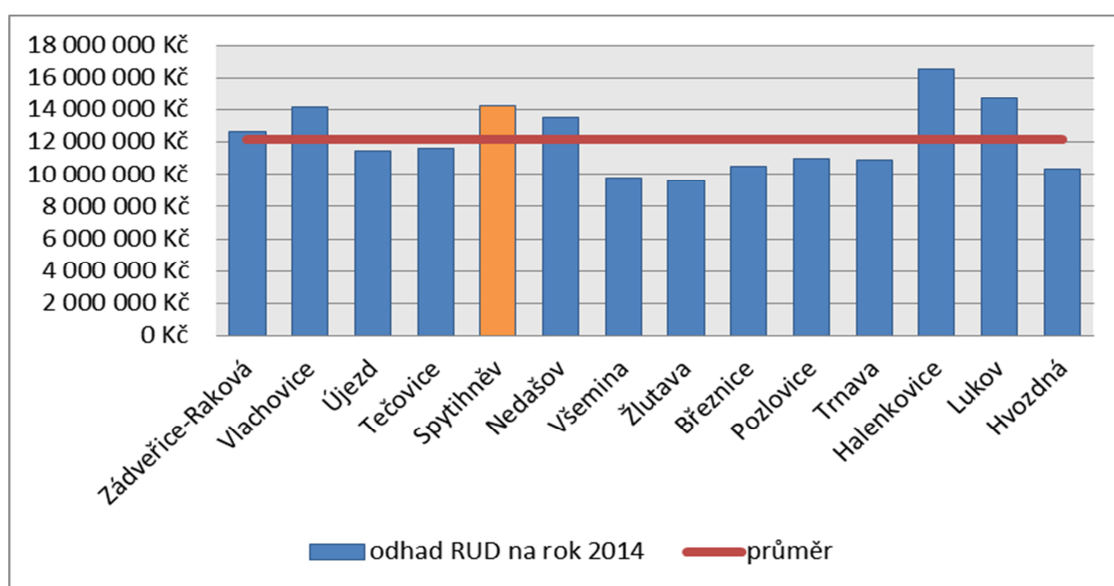
Obrázek 5 Výtah z FIN 2-12M – RUD

## 11 ZHODNOCENÍ FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ OBCE

V analytické části této práce bylo finanční hospodaření obce Spytihněv podrobena zkoumání ve 4 oblastech. Pro posouzení finančního hospodaření byla vybrána metoda komparace. Selektivně byly vybrány všechny obce z okresu Zlín, které mají počet obyvatel v rozmezí 1 000 – 2 000. Tento vzorek 13 obcí by se měl co nejvíce podobat obci Spytihněv nejen díky regionu, osídlení, ale také nároků na občanskou vybavenost.

### 1. Zhodnocení rozpočtu

Ve sledovaném období hospodařila obec Spytihněv vždy s kladným saldem. Výjimkou byl pouze rok 2009, kdy díky dotační politice došlo k schodku. Tendence vývoje je však i nadále rostoucí. V porovnání s reprezentativním vzorkem obcí hospodaří s nejvyšší průměrnou hodnotu salda (za období let 2010-2012), kdy průměrná hodnota výsledku na obyvatele činila -517 Kč. Obec Spytihněv ve všech třech letech tvoří přebytek (průměrně 1.919 Kč)

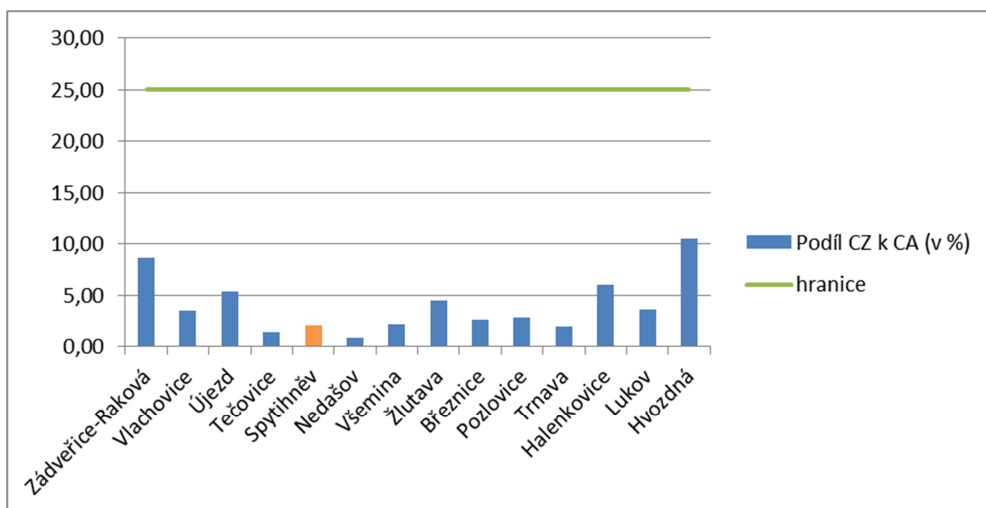


Graf 9 Komparace sald obcí<sup>7</sup>

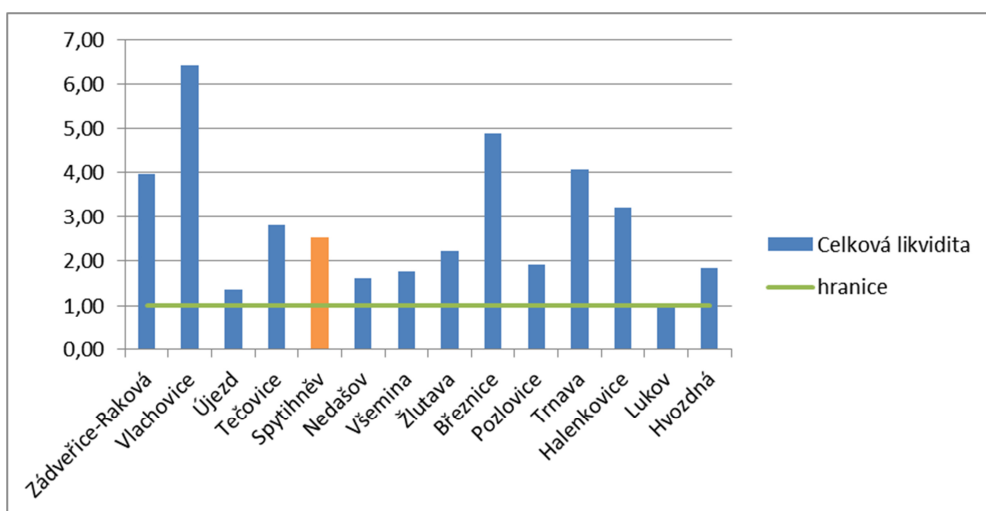
<sup>7</sup> Zpracováno na základě dat z [www.rozpocetobce.cz/filtr-obci](http://www.rozpocetobce.cz/filtr-obci)

## 2. Monitoring obcí a finanční analýza

V rámci finanční analýzy bylo vypočteno 5 základních ukazatelů, které z části slouží pro monitoring obcí, jakožto monitorující a informativní ukazatele. Na základě zhodnocení 2 základních měřítek hospodaří vybraná obec nadprůměrně, neboť ve sledovaném roce dosahuje celková likvidita hodnoty 2,52 a podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům 1,99 %. Obě hodnoty jsou pod hranicí významnosti.



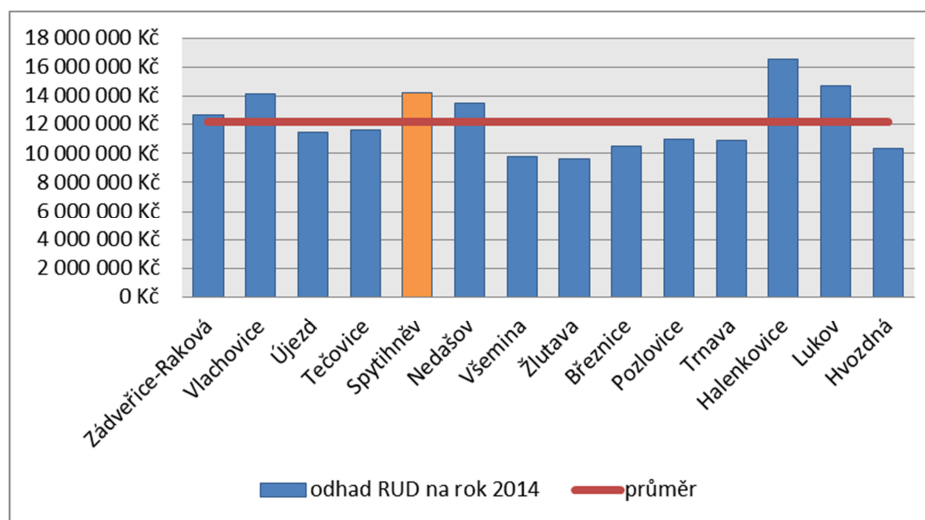
Graf 10 Podíl CZ k CA u vybraných obcí za rok 2012<sup>8</sup>



Graf 11 Celková likvidita vybraných obcí za rok 2012<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Zpracováno na základě vypočtených dat aplikace ÚFIS – Monitoring hospodaření obcí (<http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ufis/iufismon/index.pl>)

### 3. Rozpočtové určení daní



Graf 12RUD – výhled pro vybrané obce na rok 2014<sup>10</sup>

I z titulu rozpočtového určení daní by obec Spytihněv neměla mít do budoucna žádné potíže, neboť zde také dochází k nadprůměrnému plnění ze strany daňových výnosů. Jediným úskalím však může být zohlednění počtu žáků, které se zahrnuje do výpočtu procentního podílu. V současné době totiž dochází k odlivu žáků do spádových škol. Tento pokles by však do budoucna mohl být kompenzován větším počtem narozených dětí.

<sup>9</sup> Zpracováno na základě vypočtených dat aplikace ÚFIS – Monitoring hospodaření obcí (<http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ufis/iufismon/index.pl>)

<sup>10</sup> Zpracováno na základě kalkulačky Svazu měst a obcí České republiky (<http://www.smocr.cz/kalkulacka-rud/>)



## 12 ANALÝZA VYUŽITELNOSTI NÁSTROJE ECO- CONTROLLINGU NA ÚROVNI OBCÍ V PODMÍNKÁCH ČR

Pro analýzu využitelnosti nástroje eco-controllingu na úrovni obcí bylo nutné zjistit současnou informační základnu a potřeby obcí v oblasti životního prostředí. Pro tuto potřebu bylo realizováno dotazníkové šetření a vlastní zkoumání ve vybrané obci.

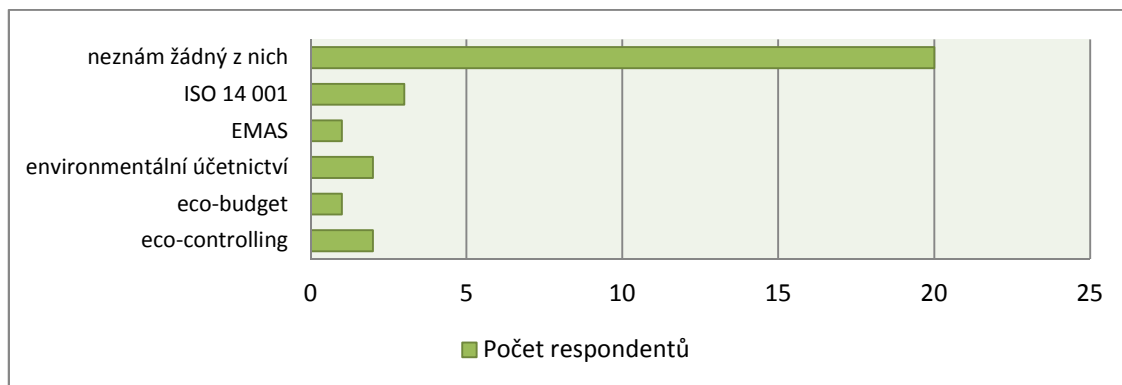
### 12.1 Dotazníkové šetření

Pro zjištění praktických znalostí a dovedností obcí v oblasti environmentálního řízení bylo realizováno dotazníkové šetření, které bylo určeno všem obcím okresu Zlín. Stručný dotazník byl rozeslán všem 89 obcím a měst prostřednictvím elektronické pošty a systému GOOGLE Disk. Dotazník obsahuje otázky týkající se dané obce, tvorby a plnění rozpočtu, znalosti environmentálních nástrojů a vlastní realizace environmentálního chování organizace (v závislosti na EMAS a zelené úřadování). Přepis dotazníků je uveden v příloze P I.

Návratnost dotazníku byla ve výši 28 %, tedy 25 respondentů. Ze získaných dat vyplývají následující závěry. Nejvíce respondentů bylo mezi obcemi do 1 000 obyvatel (80 %). Tento výsledek byl očekávatelný vzhledem k většímu zastoupení těchto municipalit v okrese. Bez 3 obcí všechny uvedly, že se jim daří plnit svůj rozpočet, na jehož přípravě se podílí ze 48 % vedení (starostové, místostarostové) a 36 % účetní.

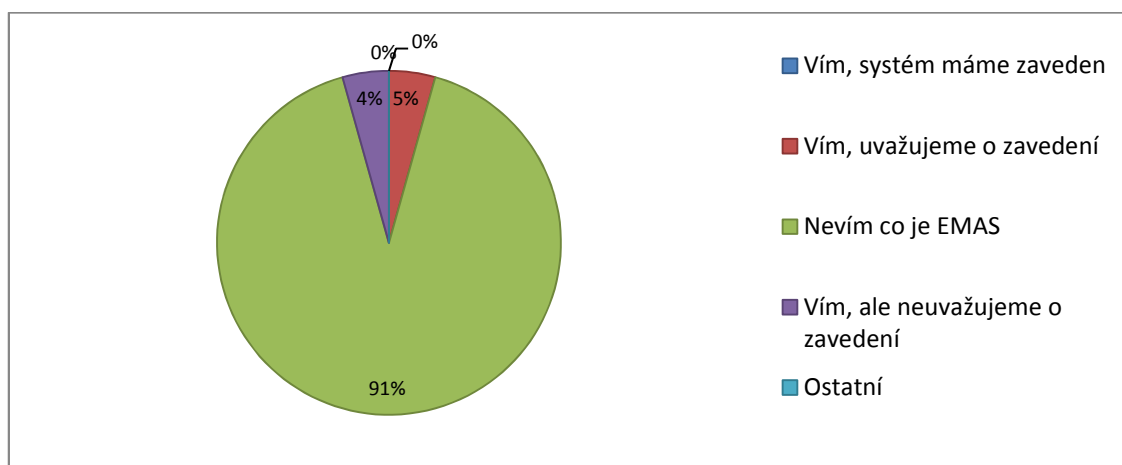
92 % respondentů odpovědělo, že při sestavování rozpočtu dostatečně zohledňují aspekty vlivu na životní prostředí. V dotazníku 17 obcí uvedlo, že již získali dotaci týkající se zlepšení životního prostředí.

Bohužel v oblasti znalostí environmentálních manažerských nástrojů nejsou výsledky již tak pozitivní. 69 % municipalit nezná žádnou z uvedených nástrojů. Rozložení popisuje následující graf.



Graf 13 Dotazník – znalost nástrojů

V oblasti konceptu EMAS jsou výsledky také znepokojivé, neboť 91 % odpovídajících municipalit nezná EMAS, pouze 5 % jej zná a uvažuje o zavedení.

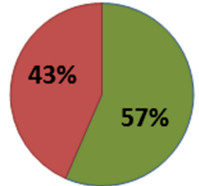

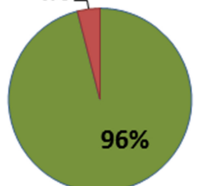
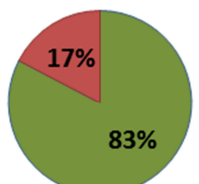
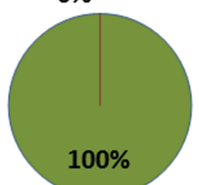


Graf 14 Dotazník – EMAS

Většina obcí nespolupracuje s žádnou organizací zabývající se ochranou životního prostředí. Nejvíce podporovanou oblastí je hospodaření s odpady. Pouze 12 % respondentů nemá zaměstnance nebo odbor, který by se zabýval životním prostředím.

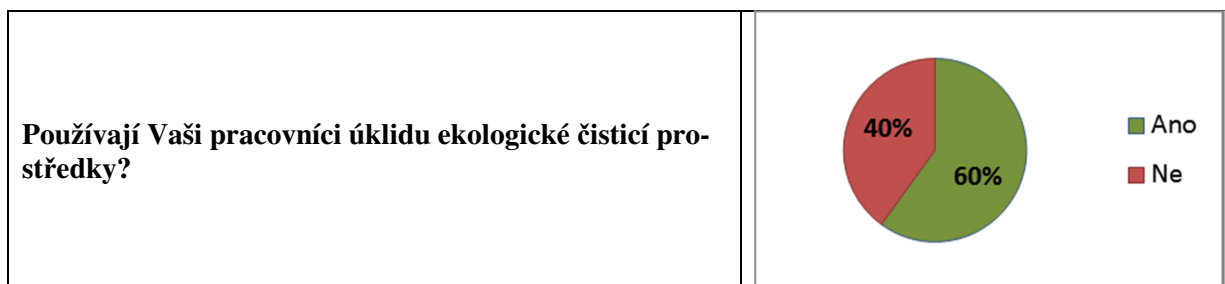
Následující část byla věnována praktickému chování úřadu vzhledem k životnímu prostředí.

Tabulka 17 Dotazník – praktické chování úřadu<sup>11</sup>

<p><b>Snažíte se při nákupu materiálu, kancelářských potřeb a vybavení vybírat ekologické výrobky?</b></p>	 <p>■ Ano ■ Ne</p>
<p><b>Snažíte se snižovat spotřebu papíru a toneru?</b></p>	 <p>■ Ano ■ Ne</p>
<p><b>Snažíte se o snížení spotřeby energií a vody?</b></p>	 <p>■ Ano ■ Ne</p>
<p><b>Snažíte se řídit provoz služebních vozidel?</b></p>	 <p>■ Ano ■ Ne</p>
<p><b>Třídíte v rámci úřadu odpad?</b></p>	 <p>■ Ano ■ Ne</p>

<sup>11</sup> Vlastní zpracování výstupů dotazníkového šetření

[https://docs.google.com/forms/d/1MbiFXaOpXgZONRBqSseLxGVvwyLv8bT12rbLf\\_m4wo/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1MbiFXaOpXgZONRBqSseLxGVvwyLv8bT12rbLf_m4wo/viewform)



## 12.2 Zhodnocení využitelnosti eco-controllingu

Jak vyplývá z dotazníků i vlastního šetření, obce nemají dostatek informací a znalostí z oblasti managementu životního prostředí. Svou pozornost soustřeďují především na hospodaření s odpady, recyklaci a péči o veřejnou zeleň. Bohužel nemají dostatečné informace o konceptu EMAS.

V rámci fungování úřadu se však municipality chovají zodpovědně, snaží se snižovat spotřebu energií, vody, pohonných hmot a třídit odpad. Tyto předpoklady mohou být jistým odrazovým můstkem pro implementaci konceptu EMAS, ISO 14 001 či zeleného úřadování.

V komentářích k dotazníkům se objevily ohlasy na omezenost snižování nákladů na tisk. Důvodem je zavádění elektronizace státní správy, kdy se veškerá dokumentace zasílaná prostřednictvím datových schránek musí tisknout a konvertovat do listinné podoby. Respondenti uvádějí následující: „Bohužel spotřebu papíru nemůžeme ovlivnit, všechno musíme mít v papírové podobě, nejlépe několikrát, když přijede kontrola, VŠECHNO si kopírují, to se nedá šetřit“ nebo „Díky elektronizaci správy je nutné všechny dokumenty tisknout a archivovat, což přináší finanční a administrativní náročnost pro úřad“. (anonymní respondenti dotazníků)

## 13 NÁVRH MOŽNOSTI VYUŽITÍ NÁSTROJE ECO- CONTROLLINGU PRO ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ

Koncept eco-controllingu, vycházející od autorů Müllera a Sturma, je vymezen pouze obecně. Představuje teoretický rámec, který je definován svými 5 moduly. Pro praktické využití se však příliš nehodí, neboť není specifikovaná náplň jednotlivých složek systému.

Pro potřeby praktického využití nástroje eco-controllingu je nutné se opírat o již fungující environmentální programy a přístupy. Stěžejními pilíři navrhovaného řešení jsou systémy jako EMAS, zelené úřadování a environmentální účetnictví. Na základě těchto využívaných nástrojů byly původní moduly eco-controllingu rozšířeny o praktický rozměr.

Stručný přehled obsahu návrhu eco-controllingu:

### **1. modul - stanovení environmentální politiky a cílů**

stanovení environmentální politiky a výpočet ekologické stopy obce (úřadu)

### **2. modul - informační systém a správa dat**

vyčíslení environmentálních nákladů a výnosů, včetně výkazu dle environmentálního účetnictví

### **3. modul - Systém pro podporu rozhodování**

popis zjednodušeného systému EMAS v kombinaci s prvky zeleného úřadování, možnosti dotačních politik

### **4. modul – Realizace**

praktická modelová realizace zeleného úřadování, zhodnocení investičních akcí obce ve vztahu k životnímu prostředí

### **5. modul – Komunikace**

stanovení pravidel a povinností pro zaměstnance, informace pro externí subjekty (zjednodušené environmentální prohlášení)

Celý koncept byl konzultován s Ing. Kamilou Kameníčkovou<sup>12</sup> ze Sítě ekologických poraden (STEP), která potvrdila, že realizací zeleného úřadování, EMAS a dalších nástrojů podobného druhu dochází k eco-controllingu.

---

<sup>12</sup> E-mailová korespondence: 36) Kolman, K., KarelKolman@seznam.cz 2014. Dotaz pro diplomovou práci. [email] Zpráva pro Kameníčková, K. (kamila.kamenikova@ekoporadna.cz), 11.4.2014.

### 13.1 MODUL 1: Stanovení environmentální politiky a cílů

Environmentální politika obce Spytihněv vychází z prohlášení, ve kterém jsou deklarovány základní cíle v oblasti ochrany životního prostředí. Toto prohlášení vedení obce je uvedeno v následujícím obrázku.



Obec Spytihněv se v roce 2014 rozhodla o přijetí konceptu eco-controlling. V rámci projektu jsou uplatňovány principy udržitelného rozvoje a zlepšení životního prostředí. Cílem je, aby obec Spytihněv byla dobrým místem pro život s kvalitním životním prostředím. Vedení obce se zavazuje k eliminaci veškerých negativních dopadů, které by vznikly jeho provozem.

#### Hlavní cíle environmentální politiky obce Spytihněv:

- ♣ Dodržovat veškerou platnou legislativu, normy, předpisy a nařízení na ochranu životního prostředí a zeleného úřadování
- ♣ Šetřit přírodní zdroje snížením spotřeby energií, vody, třídění a recyklací odpadů, snížením spotřeby pohonných hmot
- ♣ Zvyšovat environmentálního povědomí všech zaměstnanců, působit na své dodavatele i odběratele. Zajistit jejich průběžné vzdělávání a motivovat je k ochraně životního prostředí
- ♣ Dodržovat zásady zeleného nakupování, což představuje výběr zboží, které má co nejnižší dopady na životní prostředí. Klíčová je zejména energetická náročnost výroby, recyklovatelnost či rozložitelnost, dopravní vzdálenost a obsah toxických látek. Při pořízení nových kancelářských zařízení dbát na snížení spotřeby elektrické energie, nízkou emisivitu a záření
- ♣ Při zadávání nových projektů dbát na environmentální profil žadatelů, na snížení energetické náročnosti investic
- ♣ Zavázat nájemce bytových a nebytových prostor k ekologickému chování, třídění odpadů, zelenému nakupování
- ♣ Pravidelně vyhodnocovat splnění stanovených cílů včetně zajištění informovanosti obyvatel. Klást důraz na prevenci a osvětu v oblasti ekologické výchovy



**Mgr. Vít Tomašík**  
starosta obce Spytihněv

**Bc. Karel Kolman**  
odpadový hospodář

Obrázek 6 Prohlášení o environmentální politice obce

## EKOLOGICKÁ STOPA OBCE

*„Ekologická stopa je souhrnným ukazatelem vlivu člověka (města, státu) na životní prostředí. Bývá též nazývána „zelené účetnictví“. Stanovuje množství a tempo spotřeby přírodních zdrojů a produkce odpadů. Porovnává se se schopností přírody odpady absorbovat a nové zdroje vytvářet.*

*Ekologická stopa převádí spotřebu zdrojů a produkci odpadů na odpovídající plochy produktivní země, které jsou nutné k jejich zajištění, resp. odstranění. To je strana poptávky zeleného účetnictví. Stranou nabídky je souhrn produktivních ploch (např. orné půdy, lesů, luk či vodních ploch), které má člověk (město, stát) k dispozici. Souhrn produktivních ploch v globálním měřítku se označuje jako biokapacita. Porovnání ekologické stopy a biokapacity umožňuje zjistit, zda daná jednotka vytváří ekologický přebytek či deficit.“(ekostopa.cz, 2014)*

Algoritmus výpočtu ekologické stopy měst je veřejný, avšak je komplikován řadou determinantů, jako například spotřebou vody za celé město, množstvím a strukturou odpadů, velikostí území, velikostí jednotlivých druhů pozemků, apod. Jisté zjednodušení přináší organizace TIMUR (Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, o.s.), která na svých stránkách představuje kalkulátor, který pro uživatele (po zadání vstupních parametrů) vypočte orientační i podrobnou ekologickou stopu. Je však nutné získat vstupní konstanty, které je možno zjistit jednak z Českého statistického úřadu, ale také z Českého úřadu zeměměřičského a katastrálního. Ostatní determinanty je nutné získat přímo u měst (např. z oblasti odpadového hospodaření) nebo u dodavatelů energií a vody.

Následující tabulka popisuje strukturu celkové ekologické stopy a biokapacity pro obec Spytihněv za rok 2013. Z důvodu možnosti komparace jsou pak výsledky přepočteny na 1 obyvatele obce.

Tabulka 18 Výsledek orientačního výpočtu ES<sup>13</sup>

CELKEM	Celkem	Asimilace CO <sub>2</sub>	Pastviny	Orná půda	Lesy	Vodní plochy	Zastavěné plochy
Potraviny	2147.59		195.11	1927.89		24.59	
Spotřeba a výstavba	2431.53	780.43			1192.77		458.33
Energie	2120.53	2107.38			11,42	1,73	
Doprava	790.72	755.61					35.11
Odpady	24,94	28,39			-3,45		
<b>Celková ekologická stopa</b>	<b>7515,31</b>	<b>3671,81</b>	<b>195.11</b>	<b>1927.89</b>	<b>1200,74</b>	<b>26.32</b>	<b>493.44</b>
<b>Ekostopa/obyvatele</b>	<b>4,37</b>	<b>2,14</b>	<b>0.11</b>	<b>1,12</b>	<b>0,70</b>	<b>0.02</b>	<b>0.29</b>
Celková biokapacita	3888,89		72,18	2809,94	40,11	50,00	916,66
Biokapacita/obyvatele	2,26		0,04	1,63	0,02	0,03	0,53

Ekologická stopa obce Spytihněv dosáhla v roce 2013 orientační hodnoty 4,37 gha/obyvatele. Jednotka gha představuje globální hektar, což je území biologicky produktivní plochy o rozměrech 100 x 100 m, který se vyznačuje „globálně průměrnou produktivitou“. (ekostopa.cz, 2014)

Porovnáním ekologické stopy a biokapacity je pak možné zjistit ekologický deficit či přebytek dané municipality.

Graf 15 Ekologická stopa obce Spytihněv<sup>14</sup>

Výsledek není pro obec Spytihněv nikterak příznivý, neboť dochází k ekologickému deficitu ve výši 2,11 gha/obyv., což znamená, že občan obce spotřebuje pro svůj život více přírodních zdrojů a vyprodukuje více odpadů, než je schopna příroda dané lokality absor-

<sup>13</sup> Vlastní zpracování (zdroj:

[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?&cislotab=MOS%20ZV01&kapitola\\_id=5&str=tabdetail.jsp&voa=tabulka](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?&cislotab=MOS%20ZV01&kapitola_id=5&str=tabdetail.jsp&voa=tabulka).

[http://www.cuzk.cz/Dokument.aspx?AKCE=META:SESTAVA:MDR002\\_XSLT:WEBCUZK\\_ID:752860](http://www.cuzk.cz/Dokument.aspx?AKCE=META:SESTAVA:MDR002_XSLT:WEBCUZK_ID:752860),  
<http://www.ekostopa.cz/mesto/mesto.vysledek-orientacni/default/>, odpadové hospodaření obce Spytihněv 2013

<sup>14</sup> taktéž



bovat a vytvořit zdroje nové. Avšak ve srovnání s výsledkem České republiky jako celku si vede lépe, neboť deficit průměrného Čecha je ve výši 2,70 gha/obyv.

## 13.2 MODUL 2: Informační systém a environmentální účetnictví (správa dat)

V teoretické části této práce již bylo environmentální účetnictví zmíněno. Následující tabulka popisuje náklady a výnosy obce za rok 2013, které mají vztah k životnímu prostředí. Tyto veličiny se dotýkají 4 základních oblastí:

Tabulka 19 Environmentální náklady a výnosy<sup>15</sup>

Kategorie environ.nákladů a výnosů	Domény životního prostředí				
	Ovzduší, klima	Odpadní vody	Odpady	Ostatní	Úhrn
<b>1. Nakládání s odpady, odpadními vodami a emisemi do ovzduší</b>	<b>119 817,00 Kč</b>	<b>831 077,57 Kč</b>	<b>1 004 709,24 Kč</b>	<b>1 948 648,00 Kč</b>	<b>3 904 251,81 Kč</b>
1.1 Odpisy zařízení na úpravu odpadů, odpadních vod a emisí do ovzduší					- Kč
1.2 Údržba zařízení, provozovací látky a služby související se zařízeními		316 734,00 Kč		1 948 648,00 Kč	2 265 382,00 Kč
1.3 Pracovníci		38 450,00 Kč	50 700,00 Kč		89 150,00 Kč
1.4 Externí služby		473 893,57 Kč			473 893,57 Kč
1.5 Poplatky, daně		2 000,00 Kč			2 000,00 Kč
1.6 Pokuty, penále a náhrady škod		- Kč			- Kč
1.7 Pojištění odpovědnosti za škody na ŽP		- Kč			- Kč
1.8 Rezervy na nápravu a vyčištění		- Kč			- Kč
1.9 Další náklady	119 817,00 Kč		954 009,24 Kč		1 073 826,24 Kč
<b>2. Péče o životní prostředí a prevence znečištění</b>		- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
2.1 Externí služby					- Kč
2.2 Pracovníci					- Kč
2.3 Výzkum a vývoj					- Kč
2.4 Zvýšené náklady související s čistšími technologiemi					- Kč
2.5 Další náklady					- Kč
<b>3. Cena materiálu obsaženého v nevýrobovém výstupu</b>		222 371,88 Kč	- Kč	- Kč	222 371,88 Kč
3.1 Suroviny		1 049,00 Kč			1 049,00 Kč
3.2 Obaly					- Kč
3.3 Pomocné látky					- Kč
3.4 Provozovací látky		638,00 Kč			638,00 Kč
3.5 Energie		219 749,88 Kč			219 749,88 Kč
3.6 Voda		935,00 Kč			935,00 Kč
<b>4. Náklady zpracování nevýrobového výstupu</b>					- Kč
<b>Environ.náklady celkem</b>	<b>119 817,00 Kč</b>	<b>1 053 449,45 Kč</b>	<b>1 004 709,24 Kč</b>	<b>1 948 648,00 Kč</b>	<b>4 126 623,69 Kč</b>
<b>5. Environmentální výnosy</b>	<b>1 717 353,00 Kč</b>	<b>728 444,00 Kč</b>	<b>830 995,50 Kč</b>	<b>1 547 000,00 Kč</b>	<b>4 823 792,50 Kč</b>
5.1 Podpory, dotace	1 717 353,00 Kč		112 127,50 Kč	1 547 000,00 Kč	3 376 480,50 Kč
5.2 Další výnosy		728 444,00 Kč	718 868,00 Kč		1 447 312,00 Kč
<b>Environ.výnosy celkem</b>	<b>1 717 353,00 Kč</b>	<b>728 444,00 Kč</b>	<b>830 995,50 Kč</b>	<b>1 547 000,00 Kč</b>	<b>4 823 792,50 Kč</b>

<sup>15</sup> Vlastní zpracování (zdroj: <http://www->

1.sysnet.cz/projects/env.web/zamest.nsf/defc72941c223d62c12564b30064fdcc/56d7cc38db35586bc1256d6000481bcd!OpenDocument, Výkaz FIN 2-12M za rok 2013, evidence odpadového hospodaření 2013

- **Ovzduší, klima** – v této části je uvedena dotace na čisticí stroj, který slouží ke snížení prašnosti v obci. Mezi nákladovými položkami je pouze spoluúčast obce na tomto projektu.
- **Odpadní vody** – obec Spytihněv je provozovatel čistírny odpadních vod. Z tohoto titulu vznikají různé druhy nákladů. Výnosem jsou tržby za stočné, které se vypočítává každé nemovitosti dle skutečného odběru vody od provozovatele vodovodu.
- **Odpady** – v obci je zřízen sběrný dvůr a 3 sběrná hnízda. Tříděním, svozem, zpracováním nebo uložením odpadů vznikají externí náklady. Hlavní části výnosů představuje poplatek za odpad od občanů. Mezi další výnosy je možné zařadit příjmy za prodej druhotných surovin a příjmy od společností v rámci kolektivního systému třídění (EKO-KOM, ASEKOL, ELEKTROWIN, EKOLAMP)
- **Ostatní** – mezi ostatní náklady a výnosy byly zařazeny finanční toky související se zateplením kulturního domu.

V současné době obec Spytihněv pracuje pouze s výstupy z finančního účetnictví a evidencí odpadového hospodaření. Pro potřeby manažerského – environmentálního – účetnictví jsou tato data nedostatečná. Prvotním krokem, který nepředstavuje žádné finanční zatížení, je vhodné rozšíření účetní osnovy o analytické členění, které by dopomáhalo k rychlejší a jednoznačné identifikaci environmentálních finančních toků.

### 13.3 MODUL 3: Systém pro podporu rozhodování

V českém prostředí existuje několik dobrovolných environmentálních nástrojů, které mohou subjekty veřejné správy implementovat do svého řízení za účelem zlepšení své environmentální pozice a výkonnosti. Proto je úlohou environmentálního managementu rozhodnout, který z nich se hodí pro vybranou organizaci.

Jako nejpokročilejší nástroj se jeví schéma EMAS. Do jisté míry totiž supluje svého konkurenta ISO 14 001. Od roku 1996 se hovoří i o zeleném úřadování (zeleneuradovani.cz, 2014a), které lze také chápat jako jistou součást (či pomocný prvek) realizace EMAS.

Koncept EMAS je evropskou platformou, tudíž i pro jeho zavedení platí kromě české legislativy i legislativa evropská (konkrétně Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č. 761/2001 o dobrovolné účasti organizací v systému řízení podniků a auditu z hlediska ochrany životního prostředí). Jak také vyplývá z dotazníkového šetření této práce, většina

malých obcí tento koncept (i díky jisté finanční administrativní náročnosti) nezná a neuvažuje o jeho zavedení.

Z těchto důvodů byl vybrán koncept zeleného úřadování, který je pro menší obce představuje nižší náročnost, avšak i jeho renomé je nižší než u evropského EMAS.

### 13.3.1 Vstupní audit

Prvotním krokem musí být environmentální přezkoumání, ve kterém jsou zohledněny veškeré aspekty vlivu úřadu na životní prostředí. Koncept zeleného úřadování je postaven a vstupním auditu, ve kterém organizace uvede svá měřitelná kritéria a parametry. Vstupní audit obce Spytihněv je nastíněn v následujících tabulkách.

*Tabulka 20 Vstupní audit – zelené úřadování vání - zpracováno podle (zeleneuradovani.cz, 2014b)*

Úvodní informace – organizace/instituce		Datum zahájení měření	duben 2014
<b>Organizace/instituce a adresa</b>			
název organizace/instituce	Obec Spytihněv		
město	Spytihněv		
ulice a číslo	Spytihněv 359		
PSC	763 64		
pracovník odpovědný za implementaci	Bc. Karel Kolman, odpadový hospodář		
tel.	571 117 121		
e-mail	<a href="mailto:Kolman.karel@spytihnev.cz">Kolman.karel@spytihnev.cz</a>		
<b>Popis budovy</b>			
počet stálých pracovníků budovy (využívaná pracoviště)	5		
celková výměra (m <sup>2</sup> ) budovy	615		
prostory jsou	vlastní/pronajaté		
vytápění prostor	vlastní/dálkové		
pokud vlastní, médium ohřevu (elektrina, plyn, pevná paliva...)	Tepelné čerpadlo		
teplá voda	vlastní příprava/dodávaná		

pokud vlastní příprava – jakým médiem:	<b>Tepelné čerpadlo</b>
sociální zázemí	sdílené/samostatné
počet umyvadel	<b>4</b>
počet splachovadel	<b>3</b>
počet sprch	<b>0</b>
úklid společných prostor	vlastní zaměstnanci / externí služba

## Vstupní zhodnocení – indikátory

			rok <b>2013</b>	cena Kč
<b>Produkce: Odpady</b>				
<b>Papírový odpad celkem</b>	<b>odhad</b>	kg	86,4 kg	Náklady nejsou evidovány, odpad se předává na sběrný dvůr obce
Plasty	<b>odhad</b>	kg	28,8 kg	
Sklo	<b>odhad</b>	kg	0,00 kg	
Směsný odpad (zbytkový)	<b>odhad</b>	kg	97,2 kg	
Odpadový hliník		kg	0,00 kg	
Odpad biologicky rozložitelný		kg	0,00 kg	
Kovový odpad		kg	0,00 kg	
Nebezpečný odpad		kg	0,00 kg	
<b>Použití: Vratné obaly</b>				
skleněné lahve		ks	0 ks	
jiné vratné obaly		ks	0 ks	
<b>Spotřeba: Voda</b>				
teplá voda		litry	neměřeno	
studená voda		litry	143.000	
<b>Spotřeba: Energie</b>				
Elektrická		kWh	10.363	
Plyn		m <sup>3</sup>	1 696	
Dálkové teplo		MJ	X	
Pevná paliva	(jaká?)	kg	X	

Vstupní zhodnocení technika											
Technika v kancelářích	Počet kusů	Funkce úspory energie je aktivována (uveďte počet kusů)				Přístroje jsou při nepoužívání vypnuty (uveďte počet kusů)			Přístroje jsou při delším nepoužívání (přes noc a déle) odpojeny od sítě (uveďte počet kusů)		
		ano	ne	není k dispozici	nevím	ano	ne	nevím	ano	ne	nevím
počítač	6	5				5				6	
monitor	5	5				5				5	
kopírka	1	1				1			1		
inkoustová tiskárna	0										
laserová tiskárna	1	1				1				1	
fax	0										
skener	0										
multifunkční přístroje	2	2				2			2		
záložní zdroj	0										
jiné...	X										

## Vstupní zhodnocení technika – pokračování

Spotřebiče se „stand by“ režimem	Počet kusů	Přístroje jsou při nepoužívání vypnuty (uveďte počet kusů)			Přístroje jsou při delším nepoužívání (přes noc a déle) odpojeny od sítě (uveďte počet kusů)		
		ano	ne	nevím	ano	ne	nevím
videopřehrávač (rekordér)	1	1			1		
audiotechnika	0						
televize	1	1			1		
dataprojektor	2	2			2		
jiné...							

Osvětlení	Počet
-----------	-------

počet místností, kde jsou normální žárovky 3

počet místností, kde jsou pouze zářivky 4

Používání kancelářských potřeb		komentáře
Víte, z jakých materiálů je složeno spotřební kancelářské zboží?	ano/ne/nevím	
Jsou všechny položky kancelářských potřeb bez obsahu PVC?	ano/ne/nevím	
Používáte spotřební kancelářský materiál dřevěný či z recyklovaných materiálů?	ano/ne/nevím	
Upřednostňujete v případě plastových výrobků výrobky z polypropylénu (PP) a polyethylenu (PE)?	ano/ne/nevím	
Psaní		komentáře
Používáte „suché“ psací potřeby jako tužky, suché (tužkové) zvýrazňovače apod.?	ano/ne/nevím	
Používáte zvýrazňovače a fixy s plastovými nádržkami pro náplně?	ano/ne/nevím	
Používáte dřevěné tužky (pastelky) nelakované?	ano/ne/nevím	
Používáte zatažitelné tužky (mikrotužky, „versatilky“)?	ano/ne/nevím	
Mají plnitelná rýsovací pera inkoust na vodní bázi nebo alkoholu?	ano/ne/nevím	
Je opětovné plnění per skutečně možné a využívá se?	ano/ne/nevím	
Pro opravy		komentáře
Používáte korekční roztoky na vodní bázi?	ano/ne/nevím	
Používáte „suché výrobky“ jako korekční štítky?	ano/ne/nevím	
Pro lepení		komentář
Používáte lepidla na papír a univerzální lepidla bez organických rozpouštědel?	ano/ne/nevím	
Zakládání složek a organizace dokumentů		komentáře, závazky, úkoly
Jsou desky, šanony a kroužkové pořadače, které používáte, vyrobeny z nelaminované lepenky, vyrobené ze 100% recyklovaného papíru?	ano/ne/nevím	
Jsou desky, šanony a kroužkové pořadače, které používáte, označeny nějakou ekologickou značkou?	ano/ne/nevím	Ekologicky šetrný výrobek

### Používání papíru a papírových výrobků

Kanceláře		komentáře, závazky, úkoly
Jsou stanovena pravidla pro zacházení s papírem v kancelářích?	ano/ne/nevím	
Jsou s nimi seznámeni všichni pracovníci a jsou dostupná?	ano/ne/nevím	
Kupujete do kopírek a tiskáren 100% recyklovaný papír?	ano/ne/nevím	
Jsou výrobky z recyklovaného papíru, který používáte, nebo jejich obaly opatřeny ekoznačkou?	ano/ne/nevím	Ekologicky šetrný výrobek
Pokud ano, které to jsou:		
Papír do kopírek, tiskáren (laser i inkoust)	ano/ne/nevím	
Sešity	ano/ne/nevím	

Bloky	ano/ne/nevím	
Archivační krabice	ano/ne/nevím	
Desky, složky, pořadače	ano/ne/nevím	
Oddělovače, index. listy	ano/ne/nevím	
Obálky	ano/ne/nevím	
Používáte papír z čisté buničiny (běžný kancelářský papír s vysokou bělostí)?	ano/ne/nevím	
Pokud ano, proč?		Splňují požadavky ISO 14 001
Je zaručeno, že při bělení tohoto buničínového papíru nebyl použit elementární chlór (viz informace na obalu)?	ano/ne/nevím	
<b>Hygienické výrobky z papíru</b>		komentáře, závazky, úkoly
Používáte výlučně 100% recyklovaný nebělený a nebarvený toaletní papír bez parfémů?	ano/ne/nevím	
Používáte papírové ručníky?	ano/ne/nevím	
Pokud ano, jsou výlučně ze 100% recyklovaného papíru?	ano/ne/nevím	
<b>Požadavky na tiskařské a kopírovací práce (tisk jako služby)</b>		komentáře, závazky, úkoly
Máte stanoveny požadavky na ekologicky šetrnější služby u tisku a kopírování, když zadáváte zakázku u externí firmy (tiskárna, kopírovací firma atd.)?	ano/ne/nevím	
Požadujete dodržování těchto zásad?	ano/ne/nevím	
Používáte znovu naplnitelné tonery u tiskáren?	ano/ne/nevím	
Používáte znovu naplnitelné tonery u kopírek?	ano/ne/nevím	
<b>Které z následujících možností využíváte ke snížení spotřeby papíru?</b>		komentáře, závazky, úkoly
Funkce oboustranného kopírování/tisku (nejednou – duplexní jednotka)	ano/ne/nevím	
Možnost okopírovat dvě strany A4 zmenšeně na jednu A4	ano/ne/nevím	
Jsou tyto funkce opravdu běžně používány?	ano/ne/nevím	
Tisk na listy papírů z jedné strany potíštěných („šmíráky“)?	ano/ne/nevím	
Ruční opravy drobných chyb	ano/ne/nevím	
Používáte elektronickou komunikaci (ICQ, Skype) mezi pracovníky?	ano/ne/nevím	
Jiná opatření	ano/ne/nevím	Předávání informací prostřednictvím elektronické pošty a nasdílených dokumentů

### Elektrické spotřebiče, úspory energie obecně

<b>Úspory elektrické energie</b>		komentáře, závazky, úkoly
Vypínáte spotřebiče s pohotovostním režimem přes noc ze sítě?	ano/ne/nevím	
Používáte prodlužovací šňůry se spínačem?	ano/ne/nevím	
Svítíte pouze na místech, kde se pracuje?	ano/ne/nevím	
Máte instalovány automatické spínače (pohybové a časové spínače apod.)?	ano/ne/nevím	
Odpojujete ze sítě nabíječky, když je nepotřebujete?	ano/ne/nevím	
Řídíte se při nákupu elektrických spotřebičů energetickými štítky?	ano/ne/nevím	

## Interiérové vybavení

Nakupování vybavení interiéru		komentáře, závazky, úkoly
Nakupujete nábytek z ze dřeva s certifikáty FSC, EŠV nebo jiných systémů environmentálního značení?	ano/ne/nevím	
Rozhodujete se při nákupu koberců, nábytku či dalšího vybavení i podle hodnot emisí chemických látek?	ano/ne/nevím	
Upřednostňujete výrobky, které lze snadno složit, rozložit a opravit?	ano/ne/nevím	
Dáváte přednost výrobkům, u kterých lze při likvidaci snadno oddělit jednotlivé druhy použitých materiálů?	ano/ne/nevím	
Jiné poznatky a náměty		V posledních 3 letech nedošlo k dovybavení prostor radnice

## Úklid a čištění

Čisticí prostředky		komentáře
Máte záznamy o všech používaných čisticích prostředcích?	ano/ne/nevím	
Máte k dispozici podrobné informace o jejich použití a bezpečnosti (např. bezpečnostní listy)?	ano/ne/nevím	
Obsahují návody k použití čisticích prostředků podrobné instrukce o jejich dávkování?	ano/ne/nevím	
Omezujete množství odpadů tím, že pro čisticí prostředky používáte náhradní obaly, velká balení nebo velkoobjemové nádoby?	ano/ne/nevím	
Jsou obaly čisticích prostředků označeny názvem prostředku, informacemi o pH, složení, dávkování, způsobu použití a varováním o možném nebezpečí při jejich použití?	ano/ne/nevím	
Jaké typy zařízení k dávkování čisticích prostředků jsou používány?		komentáře
Dávkovací lahve	ano/ne/nevím	
Dávkovací uzávěry	ano/ne/nevím	
Odměrky	ano/ne/nevím	
Uzávěry od nádob s čisticími prostředky	ano/ne/nevím	
Žádné – dávkování „od oka“	ano/ne/nevím	U běžných prostředků bez určeného dávkování
Používáte následující výrobky?		komentáře
Osvěžovače WC, přísady do splachovacích nádrží <sup>*)</sup> , deodorační kostky do pisoárů	ano/ne/nevím	
Osvěžovače vzduchu	ano/ne/nevím	
Chemické čističe odtokových kanálů	ano/ne/nevím	
Změkčovadla prádla (aviváž)	ano/ne/nevím	
Máte zpracovaný seznam škodlivých složek, které by neměly být obsaženy v nakupovaných výrobcích?	ano/ne/nevím	



\*) Pokud je voda velmi tvrdá, přísady do splachovačů mohou být přijatelnější než odstraňovače vodního kamene.

Čisticí vybavení a potřeby		komentáře
Máte skladovací skříně pro čisticí potřeby a vybavení u velkých budov na každém patře nebo v každé budově jen na jednom místě?	ano/ne/nevím	Jen jedno místo
Jsou dostupné šetrné čisticí potřeby a vybavení?	ano/ne/nevím	
Máte nějaké speciální vybavení (např. vysokorychlostní čisticí zařízení)?	ano/ne/nevím	
Používáte utěrky z mikrovlákna či syntetických tkanin?	ano/ne/nevím	

Školení úklidového personálu		komentáře
Dostává personál vstupní zaškolení včetně varování před možnými riziky používání čisticích prostředků?	ano/ne/nevím	
Procházejí noví zaměstnanci vstupními instrukcemi či zaškolením?	ano/ne/nevím	
Existuje u vás průběžné školení v oblasti úklidu?	ano/ne/nevím	

Ochrana pokožky a bezpečnost práce		komentáře
Jsou pro zaměstnance k dispozici prostředky k ochraně pokožky a péče o pokožku?	ano/ne/nevím	
Jsou k dispozici ochranné rukavice?	ano/ne/nevím	
Používají se?	ano/ne/nevím	

Další opatření		komentáře
Je budova projektovaná tak, aby byl umožněn úklid všech prostor? (bez nepřístupných koutů)	ano/ne/nevím	
Umožňuje stav hygienických zařízení a typ a stav podlahových krytin ekologicky šetrné čištění?	ano/ne/nevím	
Jsou všude v dostatečné velikosti a ploše rohože a čisticí zóny?	ano/ne/nevím	
Jsou zakázány boty s podrážkami, které zanechávají na podlaze šmouhy?	ano/ne/nevím	

Máte jasno v těchto otázkách?		komentáře
Jakou obecnou úroveň kvality úklidu chceme definovat? (např. úroveň 1: bez hromadění hlavních nečistot, úroveň 2: viditelně bez špíny; úroveň 3: zcela bez špíny).	1./2./3.	
Jaké jsou požadované nároky na čistotu? Ne všechny prostory vyžadují stejný standard čistoty (např. archivy, kanceláře, zdravotnická zařízení).	1./2./3./nevím	
Jaké jsou potřeby hlavních uživatelů daných prostor?	1./2./3./nevím	
Jaký cyklus úklidu je nutný (tj. rozlišování podle použití: jak často, kde, jaký typ úklidu?)	denně	
Máte tyto body sepsány ve „vnitroorganizačním“ pokynu?	ano/ne/nevím	

## Úspory tepla, vytápění

Jednoduchá opatření pro úspory tepla		komentáře
Používáte teploměry v kancelářích?	ano/ne/nevím	
Vytápíte prostory na přiměřenou teplotu (kolem 21 °C)?	ano/ne/nevím	
Používáte vlhkoměry v kancelářích? (optimum 45–65 %)	ano/ne/nevím	
Jsou dobře izolovaná okna a dveře vedoucí do chladnějších prostor?	ano/ne/nevím	
Máte v oknech instalovaná trojskla nebo izolační dvojskla	ano/ne/nevím	
Je mezi topnými tělesy a obvodovými zdmi tepelná izolace (alespoň reflexní folie)?	ano/ne/nevím	
Máte okna opatřená žaluziemi či roletami, které v topné sezoně na noc zatahujete?	ano/ne/nevím	
Větráte intenzivně a krátce?	ano/ne/nevím	
Používáte rekuperaci?	ano/ne/nevím	

## Hospodaření s vodou

Používáte tyto úsporné prvky?		komentáře
pákové baterie	ano/ne/nevím	
termostatické baterie	ano/ne/nevím	
perlátory	ano/ne/nevím	
šetřící nástavce na bateriích	ano/ne/nevím	
úsporné sprchovací hlavice	ano/ne/nevím	
duální splachovadlo na WC (možnost spláchnout 3l nebo 6l vody)	ano/ne/nevím	
stop-tlačítko na WC	ano/ne/nevím	
jiné úsporné zařízení	ano/ne/nevím	
Opatření pro spoření vodou		komentáře
Máte nastavenou optimální teplotu ohřívání teplé vody (60 °C)?	ano/ne/nevím	
Máte dobře izolované trubky s teplou vodou?	ano/ne/nevím	
Je vaše organizace napojena na systém využití dešťové nebo šedé vody?	ano/ne/nevím	

## Odpady

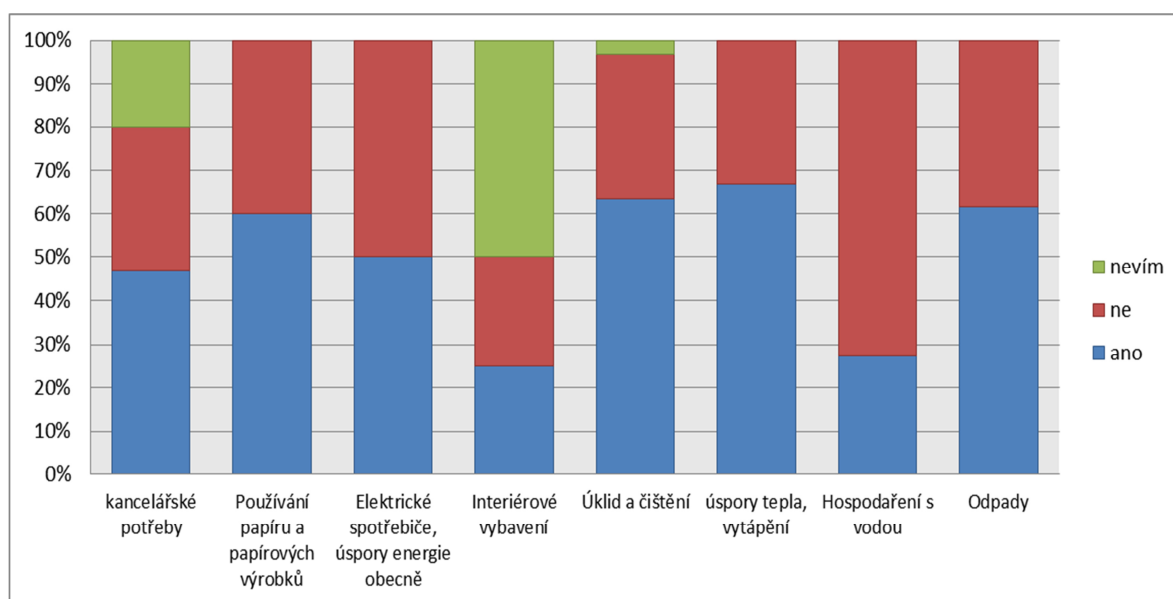
Omezování množství odpadu		komentáře
Dáváte přednost zboží, které není zabaleno ve zbytečném množství obalů?	ano/ne/nevím	
Nakupujete po větších baleních?	ano/ne/nevím	
Dáváte přednost výrobkům z recyklovaných materiálů (vč. obalů)?	ano/ne/nevím	
Nakupujete výrobky s dlouhou životností?	ano/ne/nevím	
Nakupujete výrobky, u kterých se dají snadno vyměnit opotřeбенé díly?	ano/ne/nevím	
Používáte kompostér (exteriérový nebo v interiéru)?	ano/ne/nevím	

Třídíte tyto druhy odpadu?		komentáře
papír	ano/ne/nevím	
plasty	ano/ne/nevím	
hliník	ano/ne/nevím	
železo	ano/ne/nevím	
sklo	ano/ne/nevím	
biologický odpad	ano/ne/nevím	

### 13.3.2 Zhodnocení

Předchozí tabulky popisují měřitelná i neměřitelná kritéria pro zavedení zeleného úřadování. Podstatná část pokladů pro audit je vytvořena jako formulář, ve kterém je možno vybírat z možností ano/ne/nevím. Jak uvádí manuál Indikátory a měření v zeleném úřadování (zeleneuradovani.cz, 2014b), čím větší je počet odpovědi ano, tím je vyšší úroveň v oblasti zeleného úřadování.

Výsledkem z hlavních 8 oblastí je zjištění, že nejvíce pozornosti je nutné věnovat oblastem hospodaření s vodou a vybavení interiéru. Zde bylo uvedeno nejvíce odpovědí ne nebo nevím. Naopak nejsilnější je obec Spytihněv v oblasti vytápění a úspor tepla. Důvodem může být i vybudované vytápění a ohřev užitkové vody za pomocí tepelného čerpadla. Graficky jsou výsledky prezentovány následujícím grafem.



Graf 16 Zhodnocení vstupního auditu – vlastní zpracování

## 13.4 MODUL 4: Realizace

V rámci realizace modelu eco-controllingu byla provedena praktická realizace konceptu zeleného úřadování. Druhou částí je vytvoření přehledu investičních akcí obce Spytihněv, které mají vliv na životní prostředí.

### 13.4.1 Navrhovaná opatření

Na základě vstupního auditu bylo vybráno 10 prioritních oblastí, ve kterých je prostor pro realizaci environmentálních zlepšení a úspor.



Schéma 14 Prioritní oblasti – vlastní zpracování

V rámci návrhu úspor a zlepšení environmentálního chování úřadu je vycházeno z účetnictví roku 2013 (pokud není určeno jinak). Náklady na měrné jednotky jsou vypočítány váženým aritmetickým průměrem. Pokud si realizace zlepšení vyžaduje nákup nového zařízení a vybavené, jsou náklady určeny na základě webového portálu zboží.cz. (www.zbozi.cz, 2014a). Jako předpoklad je brán pracovní týden 42h, 50 týdnů v roce.

## I. Papír a tisk

V současné době jsou na radnici obce Spytihněv 4 tiskárny (3 laserové a 1 inkoustová). Následující tabulka popisuje nákup tonerů a papíru.

Tabulka 21 Realizace – papír a tisk

	druh opatření	skupina	druh	ROČNÍ ÚSPORA / DODATEČNÝ NÁKLAD			
				MJ	Cena za MJ	Kč	
1. Papír a tisk	Současný stav	tonery	Canon MF9130*	8,00	2 576 Kč	20 608 Kč	
			Kyocera FS-6025MFP	3,00	3 243 Kč	9 728 Kč	
			HP LJ 1102	2,00	416,5*	833 Kč	
			Epson DX7450	0,00	0 Kč	0 Kč	
		papír	Xerox MultiPrint	30,00	76 Kč	2 283 Kč	
			Xerox Office Standard	10,00	93 Kč	932 Kč	
			Xerox A4 IBM	10,00	96 Kč	956 Kč	
	<b>CELKEM</b>						<b>35 340 Kč</b>
	Návrh zlepšení / úspory	duplexní tisk 70%		-35,00	83 Kč	✓	-2 920 Kč
		vícenásobné použití papíru		-5,00	83 Kč	✓	-415 Kč
nastavení výchozí tiskárny		-7,60	2 576 Kč	✓	-19 578 Kč		
Nákup recyklovaného papíru (-) úspora 10 Kč/balení		-30,00	10 Kč	✓	-300 Kč		
<b>CELKEM</b>						<b>✓ -23 212 Kč</b>	

V návrhové části byly vymyšleny 4 opatření, které by mohly snížit náklady na tuto oblast.

- **Duplexní tisk** - kvalifikovaným odhadem bylo určeno, že více jak 70 % dokumentace je možné tisknout oboustranně, což by znamenalo úsporu nákladů na papír.
- **Vícenásobné použití** - pro 5 - 10 % tisků je možné použít již potištěný papír z jedné strany.
- **Nastavení výchozí tiskárny** - jelikož je nejlevnější tisk na tiskárně Kyocera, bylo rozhodnuto, že veškeré tiskové sestavy (cca 95 %) budou přeměřovány na tuto tiskárnu. Pouze ve výjimečných případech se bude používat barevných tiskáren.

**Propočet nákladů na tisk 1 strany:** Barevná laserová tiskárna Canon<sup>16</sup> 1,72 Kč/str.

Černobílá tiskárna Kyocera 0,21 Kč/str.

<sup>16</sup> V roce 2013 (i díky některým úsporným opatřením) nedošlo k nákupu tonerů do tiskárny Canon. Data jsou za předchozí období.

- **Nákup recyklovaného papíru** – Jelikož by výše uvedenými opatřeními došlo k úspoře papíru, došlo by ke snížení nakupovaného množství (např. 30 balení). Cena tohoto recyklovaného papíru je podle [www.zbozi.cz](http://www.zbozi.cz) (2014b) nižší o 10 Kč na balení oproti průměrným nákladům.

Z výše uvedených opatření je možné uspořit více než 20.000 Kč. Nutností je změnit nastavení tiskových sestav všech počítačů, přeměrování na tiskárnu s nejnižšími náklady na 1 stranu, využíváním ekologicky šetrných papírů. Nutnou součástí je také omezení množství tisků – pokud je to možné, předávat a archivovat dokumentaci elektronicky.

## II. Voda

Ze vstupního auditu vyplývá, že hospodaření s vodou je podceněnou oblastí. I přestože voda na úřadě slouží pouze k mytí nádobí a hygieně, její spotřeba dosáhla v roce 2013 výše 143 000 litrů. Z fakturace je možné vyčíst náklad na 1 m<sup>3</sup>, které činí s DPH 43 Kč. Stočné není účtováno, neboť čistírna odpadních vod je provozována obcí.

Tabulka 22 Realizace - voda

	druh opatření	skupina	druh	ROČNÍ ÚSPORA / DODATEČNÝ NÁKLAD		
				MJ	Cena za MJ	Kč
2. Voda	Současný stav	spotřeba vody	počet m <sup>3</sup>	143,00	43 Kč	6 081 Kč
	CELKEM					6 081 Kč
	Návrh zlepšení/úspory	úsporné splachování WC		2,00	252 Kč	504 Kč
		(-) úspora 8l/spláchnutí v m <sup>3</sup>		-20,00	43 Kč	-860 Kč
	CELKEM					-356 Kč

Jako řešení se nabízí nákup úsporných splachovacích ventilů ([www.zbozi.cz](http://www.zbozi.cz), 2014c), což by však představovalo zvýšení celkových nákladů o 504 Kč. Výpočet úspory byl propočten následující rovnicí:

	Před realizací	Po realizaci	úspora
Průměrný počet zaměstnanců	5	5	
Průměrné využití WC za den	10	10	
Spotřeba vody za 1 spláchnutí (l)	12	4	8
Počet pracovních dnů v roce	250	250	
<b>Roční spotřeba vody (v m<sup>3</sup>)</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>20</b>
Cena za 1 m <sup>3</sup>	43	43	
<b>CELKEM</b>	<b>1 290,00 Kč</b>	<b>430,00 Kč</b>	<b>860,00 Kč</b>

Jak je z výpočtu patrné, celá investice do vybavení by se do 1 jednoho roku vrátila, neboť úspora nákladů na vodu je ve výši 860 Kč za rok.

### III. Osvětlení

Kanceláře radnice jsou vybaveny závěsnými svítidly se zářivkami. Společné prostory, chodby, WC, apod. jsou vybaveny klasickými žárovkami. Orientační spotřebu elektrické energie pouze za osvětlení zobrazuje následující tabulka. Pro jednoduchost se vychází z předpokladu, že všechny světla svítí celou pracovní dobu (tzn. 42 h týdně). Výpočet orientační spotřeby elektrické energie vycházejí z následujícího vzorce:

*Spotřeba ve W x počet hodin použití (denně) x počet pracovních dnů v roce = roční spotřeba*

*→Roční spotřeba (ve Wh) / 1000 = roční spotřeba v kWh*

*→Roční spotřeba kWh x průměrná cena kWh dle fakturace = spotřeba v Kč*

Tabulka 23 Realizace - osvětlení

	druh opatření	skupina	druh	ROČNÍ ÚSPORA / DODATEČNÝ NÁKLAD			
				MJ	Cena za MJ	Kč	
3. Osvětlení	Současný stav	zářivky	trubice 58 W	8,00	463 Kč	3 706 Kč	
		žárovky	žárovka 60 W	4,00	479 Kč	1 917 Kč	
			žárovka 40 W	6,00	319 Kč	1 917 Kč	
	<b>CELKEM</b>						<b>7 539 Kč</b>
	Návrh zlepšení/úspory	výměna Zářivka Philips MASTER TL-D 18W / 830			8,00	42 Kč	⊗ 336 Kč
		<b>(-) úspora 40 W</b>			-8,00	319 Kč	⊙ -2 556 Kč
		výměna žárovek olight úsporná žárovka, trubičková 4x T3, 540lm, E14, 2700K, 11 W			10,00	36 Kč	⊗ 360 Kč
		<b>(-) úspora 49 W</b>			-4,00	391 Kč	⊙ -1 565 Kč
		<b>(-) úspora 29 W</b>			-6,00	232 Kč	⊙ -1 390 Kč
		zhasínání v průběhu dne 18 W			-8,00	144 Kč	⊙ -1 150 Kč
zhasínání v průběhu dne 11W			-10,00	88 Kč	⊙ -879 Kč		
<b>zhasínání celkem</b>			50%		⊙ -1 014 Kč		
<b>CELKEM</b>						<b>⊙ -5 829 Kč</b>	

Pro výměnu stávajících zdrojů světla byly vybrány úsporné žárovky a zářivky s podobnými technickými vlastnostmi, avšak s nižší spotřebou elektrické energie. (www.zbozi.cz, 2014d,e). Pokud by došlo k výměně všech zdrojů světla, dosáhla by úspora nákladů na elektrickou energii výše přes 5.500 Kč, tudíž by plně pokryla nutné pořizovací náklady. Další možností environmentálního zlepšení je také vypínat osvětlení podle intenzity přiro-

zeného světla v kancelářích. Pokud by bylo nové osvětlení vypnuto na polovinu pracovní doby, došlo by k další úspoře vyšší jak 1 000 Kč.

#### IV. Kancelářská technika

Obec Spytihněv má ve svém majetku 5 stolních počítačů s monitory a jeden notebook. Tyto počítače jsou vyrobeny na zakázku jako PC sestavy. Dobu jejich používání je velmi těžké odhadnout, neboť někteří zaměstnanci pracují na svých zařízeních, další PC slouží jako server, podpora vysílání obecního infokanálu, apod.

Z výše uvedených skutečností vyplývá, že bez technického vybavení či softwaru není možné stanovit spotřebu jednotlivých komponent ani celkových sestav. Samozřejmě existují zásady, které přispívají ke snižování spotřeby elektrické energie při používání, nebo při výběru nové techniky.

Na toto téma byla v roce 2007 vytvořena VUT v Brně studie ekonomického provozu osobních počítačů. Z této práce pochází následující tabulka, které by měla respektována při výběr a nákupu nové techniky úřadu.

*Tabulka 24 Zásady pro nákup nové výpočetní a kancelářské (Ekonomický provoz osobních počítačů, 2007, s. 15)*

Zařízení	Výchozí podmínky	Opatření
Osobní počítač	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kromě běžných parametrů počítače se zaměřit i na kvalitu použitého zdroje. Měl by mít alespoň pasivní PFC a nízkou spotřebu ve vypnutém stavu.</li> <li>Zvážit možnost pořízení úsporného PC standardu Mini-ITX</li> </ul>
Monitor LCD	Běžná kancelářská práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zaměřit se na 19" modely</li> </ul>
	Náročnější kancelářská práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Změřit se na 20" modely</li> </ul>
	Všechny případy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snažit se o výběr typu s co nejmenším příkonech ve všech provozních režimech.</li> </ul>
Černobílá laserová tiskárna na USB	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Snažit se o výběr typu s minimálním příkonem v pohotovostním režimu. U moderních tiskáren nepřesahuje 5 W.</li> </ul>
Barevná laserová tiskárna	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvážit, zda ji skutečně využijeme</li> <li>Pro tisk běžných dokumentů je vhodné mít ještě menší a energeticky úspornější černobílou laserovou tiskárnu</li> </ul>
Tiskárna se síťovým rozhraním	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvážit, zda ji skutečně využijeme</li> <li>Z důvodu zvýšené spotřeby v pohotovostním režimu se její koupě vyplatí jedině až v případě, nahradíme-li s ní 5 a více nesdílených menších tiskáren.</li> </ul>



Tabulka 25 Realizace – kancelářská technika (Ekonomický provoz osobních počítačů, 2007, s. 14)

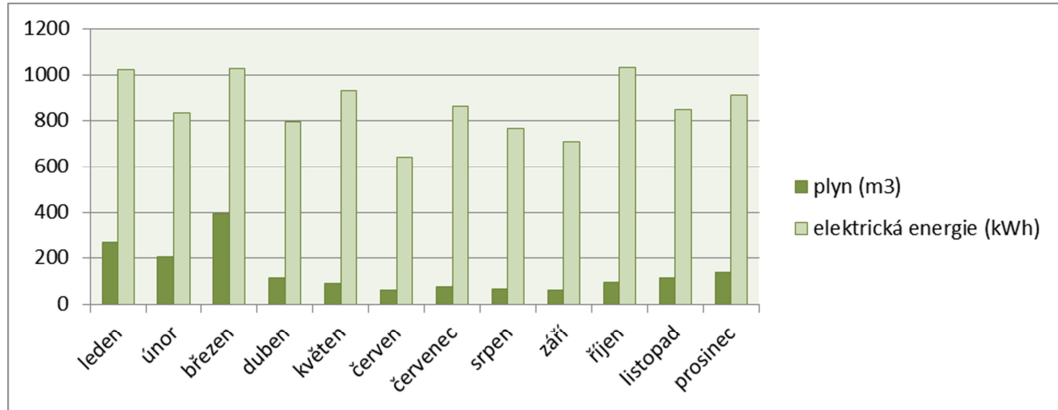
Zařízení	Výchozí podmínky	Opatření
Osobní počítač	Běžná pracovní doba	Aktivovat vypínání harddisku při nečinnosti delší než 30 min
	Přerušení práce na 30 min (přestávka na oběd, porada)	Přepnout počítač do úsporného režimu
	Konec pracovní doby	Vypnout počítač (pomocí „vypnout počítač“) – tzv. „stand-by“ režim Vypnutý počítač fyzicky odpojit od elektrické sítě
LCD monitor	Běžná pracovní doba	Aktivovat černý spořič obrazovky po 5 min, úsporný režim po 30 min
	Přerušení práce na 30 min (přestávka na oběd, porada)	Přepnout počítač do úsporného režimu, monitor přejde do úsporného režimu taktéž
	Konec pracovní doby	Vypnout monitor Vypnutý monitor fyzicky odpojit od elektrické sítě
Laserová tiskárna nesdílená	Běžná pracovní doba	Používat pohotovostní a úsporný režim tiskárny, žádný zásah
	Přerušení práce na 30 min (přestávka na oběd, porada)	
	Konec pracovní doby	Vypnout tiskárnu a odpojit od elektrické sítě
Sdílená síťová barevná laserová tiskárna	Běžná pracovní doba	Používat pohotovostní a úsporný režim tiskárny, žádný zásah
	Přerušení práce na 30 min (přestávka na oběd, porada)	
	Konec pracovní doby	
	Konec pracovního týdne, před víkendem	Vypnout tiskárnu a odpojit od elektrické sítě

I na stávajícím zařízení je možné realizovat některá opatření ke snížení spotřeby energie. Popis možných způsobů je obsažen v předchozí tabulce.

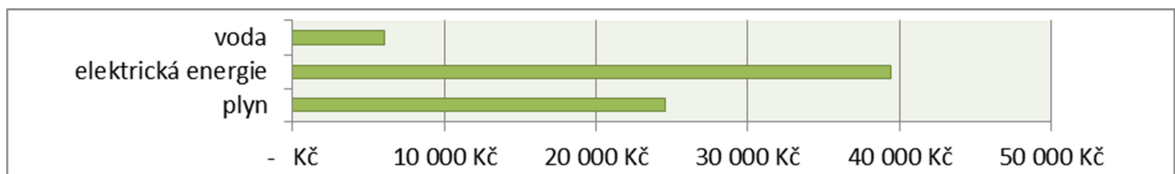
## V. Energie

Mezi lety 2008 – 2009 byl realizován projekt s názvem Moderní energie a snížení energetické náročnosti pro budovy Mateřské školy, Sportovního areálu a Obecního úřadu obce Spytihněv. V rámci této investiční akce došlo ke zlepšení tepelně technických vlastností obvodových konstrukcí budovy a zřízení tepelného čerpadla. Radnice, která byla postavena již roku 1949, dostala při této akci nová okna a dveře, střechu a kompletní zateplení včetně fasády. Díky těmto úpravám se dle energetického auditu (2007, s. 7) změnila energetická náročnost objektu z hodnocení D na hodnocení A (tzn., že došlo ke snížení celkové roční dodané energie z 343,6 GJ na 79,9 GJ).

Vývoj spotřeby plynu (v m<sup>3</sup>) a souhrnu nízkého tarifu a vysokého tarifu elektrické energie (v kWh) zobrazuje následující graf. Pro vytápění objektu a výrobu teplé užitkové vody slouží tepelné čerpadlo s vrtem, pro jehož provoz je nutná elektřina.



Graf 17 Realizace – energie (vlastní zpracování dle interní evidence)



Graf 18 Realizace – energie - náklady (vlastní zpracování dle interní evidence)



Obrázek 7 Radnice – Obec Spytihněv

(zdroj: <http://www.spytihnev.cz/fotogalerie/fotogalerie-obce/>)

## VI. Ostatní oblasti a zelené nakupování

Při nákupu kancelářských potřeb, občerstvení, nábytek, vybavení kanceláří, elektrospotřebičů a dalších je vhodné dodržovat „**desatero pravidel zeleného nakupování**“ (zeleneuradovani.cz, 2014c):

- 1) *Pravidlo 3R (Reduce, Reuse, Recycle)*
- 2) *Biologicky rozložitelné, recyklované a recyklovatelné materiály*
- 3) *Čím méně obalů, tím lépe*
- 4) *Výrobky s co nejnižším obsahem látek poškozujících životní prostředí a lidské zdraví*
- 5) *Výrobky a potraviny z blízka*
- 6) *Výrobky šetřící zdroje a energii*
- 7) *Zohlednění sociálních aspektů*
- 8) *Produkty z ekologického zemědělství a šetrně obhospodařovaných lesů*
- 9) *Výrobky spravedlivého obchodu čili fair trade*
- 10) *Výrobky s ekoznačkou – certifikátem dokládajícím kvalitu s ohledem na zdraví a životní prostředí*

### 13.4.2 Projekty obce Spytihněv

Při realizaci environmentálních cílů obce je nutné kromě stanovení environmentálních politik, systému fungování úřadu, a dalších nástrojů také přizpůsobovat své investiční cíle environmentálním zájmům.

Mezi lety 2013 a 2014 byly realizovány 4 projekty, které mají pozitivní vliv na životní prostředí, které jsou uvedeny v následující tabulce. Tři z nich jsou financovány ze Státního fondu životního prostředí, operačních programů životní prostředí a zelená úsporám.

Tabulka 26 Realizované projekty<sup>17</sup>

Název	stručný popis	realizace	výdaje	dotace	spoluúčet obce	poskytovatel
<b>Čistící stroj - snížení prašnosti</b>	<i>Snížení prašnosti, zlepšení životního prostředí - pravidelné čištění komunikací se pozitivně promítne do výrazného snížení prašnosti a zejména do zlepšení mikroklimatu v centrální části obce, získat finanční prostředky na pořízení drahého komunálního čistícího stroje, který by si obec jinak nemohla finančně dovolit, aniž by nebyly ohroženy jiné infrastrukturní projekty.</i>	2013	1 908 170 Kč	90%	190 817 Kč	Státní fond životního prostředí
<b>Zavedení sběru biologického odpadu</b>	<i>Zavedení odděleného sběru biologicky rozložitelných odpadů na území obce - zkvalitnění nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží.</i>	2014	1 998 000 Kč	90%	199 800 Kč	Státní fond životního prostředí
<b>Zateplení Kulturního domu</b>	<i>Snížení spotřeby energie objektu Kulturního domu a jeho zařazení do úspornějších energetických tříd, zlepšením tepelných vlastností (zateplením obvodových plášťů a střešních konstrukcí, výměnou otvorových výplní). Pozitivní vliv na životní prostředí omezením vypouštění emisních spalin a omezením spotřeby energie neobnovitelných zdrojů.</i>	2013	1 948 648 Kč	přibližně 20%	1 547 000 Kč	Státní fond životního prostředí
<b>Rekonstrukce čistírny odpadních vod</b>	<i>Při rekonstrukci čistírny byly původní aerační elementy nahrazeny novou technologií, využívající tzv. jemnobublinnou aeraci. Využití vzduchu je zde až třikrát vyšší oproti původní technologii a provoz aktivní nádrže je možný i bez nosiče biomasy. Rekonstrukcí hlavního technologického článku čistírny se také zvýšila i její kapacita, je tak připravena i na likvidaci odpadních vod z další části obce.</i>	2013	170 000 Kč	0%	170 000 Kč	Náklady byly hrazeny z výnosu za stočné

V současné době jsou již připraveny další 4 projekty, týkající se veřejné zeleně, výsadby nových stromů a úpravy zahrady Mateřské školy. Opět, jako u již realizovaných, jsou 3 z nich ve fázi schvalování SFŽP. Poslední z nich, co do rozsahu největší, je připraven pro Evropský fond pro regionální rozvoj. V tomto projektu dochází také k úpravě stávající infrastruktury centra obce. Pokud dojde ke schválení těchto projektů, je realizace plánována mezi 2014 a 2015.

<sup>17</sup> Vlastní zpracování podle <http://www.spytihnev.cz/projekty-obce/pripravovane/> a <http://www.spytihnev.cz/projekty-obce/realizovane/>

Tabulka 27 Projekty ve schvalování<sup>18</sup>

Název	stručný popis	výdaje	dotace	spoluúčast obce	poskytovatel
<b>Komplexní revitalizace centra obce</b>	<i>Cílem projektu je nová podoba centra obce, především zmírnění negativních dopadů vyvolaných hustým silničním provozem. Revitalizace centra zahrnuje především stavby inženýrského charakteru, jako jsou komunikace a zpevněné plochy, veřejné osvětlení, vegetační úpravy zelených ploch a další objekty drobné architektury.</i>	8 203 250 Kč	85%	1 230 488 Kč	Evropský fond pro regionální rozvoj
<b>Revitalizace sídelní zeleně</b>	<i>Revitalizace významné sídelní zeleně s důrazem na použití dlouhověkých domácích druhů stromů s preferencí druhové skladby posilující diverzitu sídelních biotopů a vztah obyvatel (zejména dětí a mládeže) k přírodě.</i>	1 731 000 Kč	90%	173 100 Kč	Státní fond životního prostředí
<b>Sad u hřbitova</b>	<i>Obnova tradičního využívání krajiny včetně travních společenstev a výsadb a původních a starých odrůd ovoce ve formě vysokokmenů; především třešní, hrušní, jabloní a slivoní. Posílení biodiverzity v rámci lokality i v širším měřítku, zachování a obnova významným přírodních hodnot v krajině, zachování a obnova charakteristického obrazu krajiny</i>	1 333 823 Kč	90%	133 382 Kč	Státní fond životního prostředí
<b>Úpravy dětského hřiště a zahrady v přírodním stylu</b>	<i>Přetvoření stávající dětské hřiště, které nevyhovuje současným požadavkům jak z hlediska funkčního, pedagogického a bezpečnostního, tak estetického, na hřiště a zahradu v přírodním stylu.</i>	1 885 891 Kč	90%	188 589 Kč	Státní fond životního prostředí

Vedení obce Spytihněv nyní pracuje na dalších projektech, které mají také svůj environmentální význam:

- Zateplení Základní školy
- Zateplení hasičské zbrojnice
- Školní kotelna
- Protipovodňová opatření
- Vybavení sběrného dvoru
- 

Všechny tyto projekty jsou ve fázi zpracování studií, energetických auditů a projektové dokumentace. Obec Spytihněv si nechává zpracovávat projektové dokumentace externími subjekty. Jejich honorář – při schválení dotace – je možné započíst do uznatelných výdajů.

Projekty obce Spytihněv, jejich náplň a určení, jsou do velké míry determinovány dotační politikou Státního fondu životního prostředí, neboť v současné době jsou podporovány projekty menšího rozsahu, avšak s dotací 85 – 90 %.

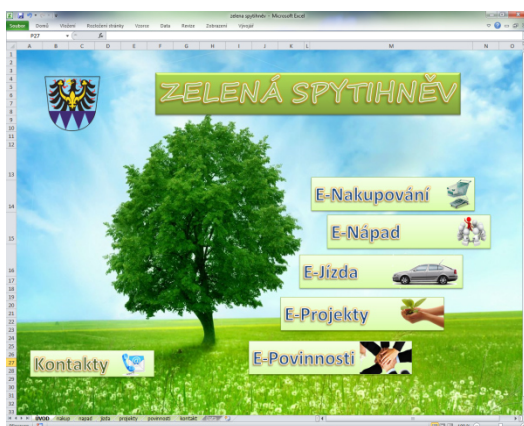
<sup>18</sup> Vlastní zpracování podle <http://www.spytihnev.cz/projekty-obce/pripravovane/> a <http://www.spytihnev.cz/projekty-obce/realizovane/>

### 13.4.3 Zhodnocení realizace a návrh opatření

V předchozích podkapitolách byla popsána možná environmentální zlepšení chodu úřadu, která by přispěla nejen ke snížení nákladů na provoz, ale samozřejmě ke zlepšení environmentální pozice organizace. Pokud by došlo k realizaci kvantifikovaných úspor, bylo by možné na chodu úřadu ušetřit částku téměř 30 tis. Kč ročně. Od roku 2013 byly realizovány projekty, jejichž celková hodnota převyšuje částku 6 025 000 Kč. V současné době jsou připraveny další 4 projekty v celkové výši 13 153 964 Kč.

Jako nevhodné se jeví nakupování materiálu, občerstvení a vybavení obce, které postrádá koncepci. Další oblastí, která není zcela efektivně řízena, je provoz služebního vozidla. Na základě výše uvedených skutečností byl vytvořen soubor Zelená Spytihněv. Tento dokument je založen na bázi listů Microsoft Excel obsahujících oblasti:

- **E-nakupování** – zde si mohou jednotliví zaměstnanci zadat své požadavky na nákup materiálu, zboží, vybavení, nábytku, apod.
- **E-nápad** – v tomto listě mohou uživatelé vkládat své nápady na zlepšení či úspory v oblasti chodu úřadu a životního prostředí
- **E-jízda**– tato část slouží pro objednání služebního vozidla. Cílem je zvýšit využitelnost jednotlivých ujetých tras vozidla
- **E-projekty** – popisují projekty obce, které mají vztah k životnímu prostředí. Slouží pro zvýšení informovanosti jednotlivých zaměstnanců
- **E-povinnosti** – zde jsou uvedeny povinnosti jednotlivých zaměstnanců za dílčí cíle implementace environmentálního managementu



Obrázek 8 Zelená Spytihněv–ukázka (vlastní zpracování)

Tento dokument bude nasdílen na společném datovém úložišti tak, aby všichni vedoucí pracovníci k němu měli přístup a mohli sledovat stav svých objednávek. Vybraní pracovníci mohou schvalovat a revidovat jednotlivé požadavky. Cílem je centralizovat systém nákupu tak, aby mohly být dodržovány zásady zeleného nakupování, sbírat postřehy zaměstnanců o možných úsporách, zvyšovat povědomí všech pracovníků a organizovat provoz služebního vozidla.

Ukázka tohoto dokumentu je v příloze P II.

## 13.5 MODUL 5: Komunikace

Pro každou implementaci systému řízení je nutná spoluúčast všech zainteresovaných stran. Výjimkou není ani oblast environmentálního managementu. Důležité je zajistit informovanost ve dvou rovinách, tzn. uvnitř úřadu a v jeho okolí.

### 13.5.1 Komunikace uvnitř úřadu

Na začátku procesu je nezbytně nutné přesvědčit vedení o vhodnosti nástroje a efektech plynoucích ze zavedení. Dalším krokem je přesvědčit všechny zaměstnance do té míry, aby byly ochotni dobrovolně změnit své návyky a přizpůsobit se novému systému environmentálního managementu. Dále je nutné sestavit harmonogram celé implementace tak, aby všichni zaměstnanci věděli, ve které fázi se nyní nacházejí a která fáze je čeká. Návrh harmonogramu projektu popisují následující tabulky.

Tabulka 28 Harmonogram WinQSB – zadání aktivit (vlastní zpracování)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	Rozhodnutí vedení o implementaci		1
2	Výběr vhodného nástroje	Rozhodnutí vedení o implementaci	2
3	Environmentální analýza	Výběr vhodného nástroje	2
4	Stanovení environmentální politiky	Environmentální analýza	1
5	Vstupní audit	Stanovení environmentální politiky	1
6	Realizace	Vstupní audit	12
7	Stanovení odpovědnosti jednotlivých pracovníků	Vstupní audit	1
8	Ověření a kvantifikace efektů	Realizace	2
9	Závěrečná zpráva	Ověření a kvantifikace efektů	1

Tabulka 29 Harmonogram WinQSB – kritická cesta (vlastní zpracování)

04-24-2014 23:44:34	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	Rozhodnutí vedení o implementaci	Yes	1	0	1	0	1	0
2	Výběr vhodného nástroje	Yes	2	1	3	1	3	0
3	Environmentální analýza	Yes	2	3	5	3	5	0
4	Stanovení environmentální politiky	Yes	1	5	6	5	6	0
5	Vstupní audit	Yes	1	6	7	6	7	0
6	Realizace	Yes	12	7	19	7	19	0
7	Stanovení odpovědnosti jednotlivých pracovníků	no	1	7	8	21	22	14
8	Ověření a kvantifikace efektů	Yes	2	19	21	19	21	0
9	Závěrečná zpráva	Yes	1	21	22	21	22	0
	Project	Completion	Time	=	22	měsíc		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			



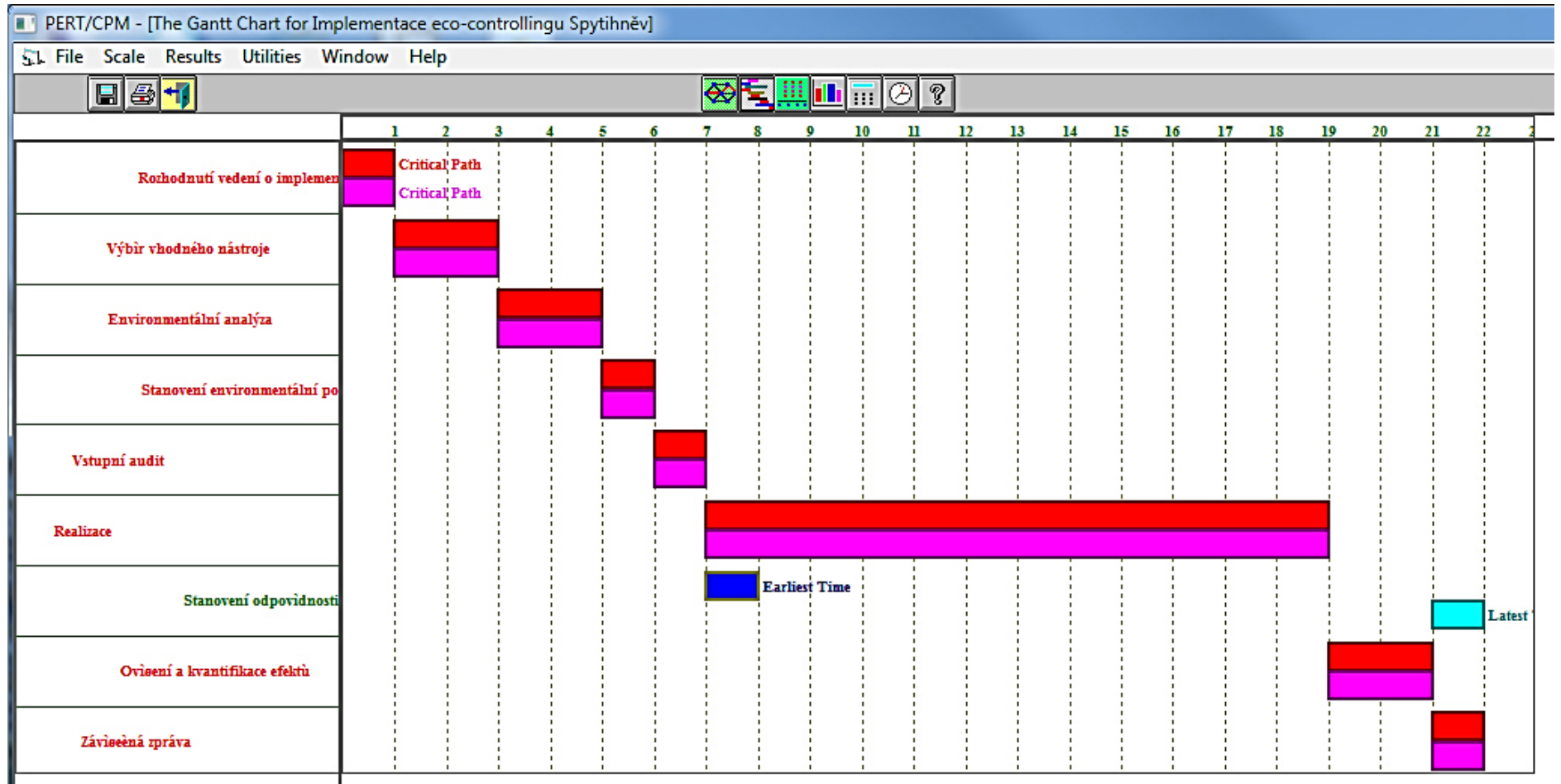


Schéma 15 Harmonogram WinQSB – Ganttův diagram



Pro vytvoření harmonogramu implementace byl použit software WinQSB, konkrétně jeho modul PERT/CPM. Jak je patrné z Ganttova diagramu, existuje pouze jedna kritická cesta, na které leží všechny aktivity kromě aktivity stanovení odpovědnosti, která může upravována až po skončení celé implementace.

### Povinnosti zaměstnanců

Dalším úkolem je přidělit jednotlivým zaměstnancům (či odborům, oddělením, apod.) odpovědnost za plnění jednotlivých dílčích úkolů. Desatero prioritních oblastí bylo doplněno o další 2 oblasti, a to environmentální marketing obce a vzdělávání zaměstnanců.

Tabulka 30 Povinnosti zaměstnanců (vlastní zpracování)

OBLAST	NÁPLŇ	ZODPOVÍDÁ	pozice
1.papír a tisk	dodržovat stanová úsporná řešení	Kotásková Markéta	kancelář starosty
	nakupovat recyklovaný papír a ekologické tonery		
2.kancelářské potřeby	vybírat ekologicky vhodné výrobky, stanovit koncepci nákupů	Bc. Karel Kolman	Odpadové hospodářství
	dodržovat zásady desatera zeleného nakupování		
3.zařízení interiéru	vybírat ekologicky vhodné výrobky, stanovit koncepci nákupů	Mgr. Vít Tomašík	starosta
	dodržovat zásady desatera zeleného nakupování		
4.úklid a čištění	používat ekologicky šetrné čisticí prostředky, stanovit plán úklidu	Lenka Čevelová	pracovník úklid
	dodržovat zásady desatera zeleného nakupování		
5.voda	zabránit plýtvání s vodou, kontrola protékání	Ing. Eva Polášková	místostarostka
	zabezpečování úsporného vybavení (směšovací baterie, WC,..)		
6 osvětlení	udržovat dostatečné osvětlení s co nejnižšími náklady	Bc. Karel Kolman	Odpadové hospodářství
	vyhodnocovat spotřebu jednotlivých kancelářů		
7.odpady	třídit odpadů v kancelářích	Bc. Karel Kolman	Odpadové hospodářství
	zabezpečení vhodných nádob		
8.kancelářská technika	vybírat ekologicky vhodné výrobky, stanovit koncepci nákupů	Mgr. Vít Tomašík	starosta
	zajistit vypínání nepoužívané techniky ze sítě		
9.energie	snížovat spotřebu energií pro chod úřadu	Lubomír Pollák	Technické služby
	regulace vytápění		
10.doprava	starat se o optimální vytiženost vozidla	Lubomír Pollák	Technické služby
	snažit se o hospodárnost provozu a snižování spotřeby PHM		
11.environmentální marketing obce	informovat veřejnost o realizovaných environmentálních opatřeních	Bc. Karel Kolman	Odpadové hospodářství
	starat o environmentální profil obce		
12.vzdělávání zaměstnanců	pravidelně proškolenovat zaměstnance-environmentální povědomí	Bc. Karel Kolman	Odpadové hospodářství
	vstupní proškolení nových zaměstnanců		

Pro úspěšné personální řízení je vhodné povinnosti jednotlivých zaměstnanců doplnit o prvek motivace a odměny. Samozřejmostí musí být pravidelné proškolení v oblasti EVVO (Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta).

### 13.5.2 Komunikace s externími subjekty

Chování orgánů veřejné správy by mělo reflektovat heslo Verba docent, exempla trahunt. Z tohoto důvodu je vhodné své snažení v oblasti ochrany životního prostředí prezentovat i externím subjektům.

Okolí úřadu obce lze zjednodušeně rozdělit na 5 segmentů:

1. Občané, jakožto „klienti“ úřadu
2. Dodavatelé
3. Odběratelé a nájemci
4. Ostatní instituce veřejné správy
5. Média.

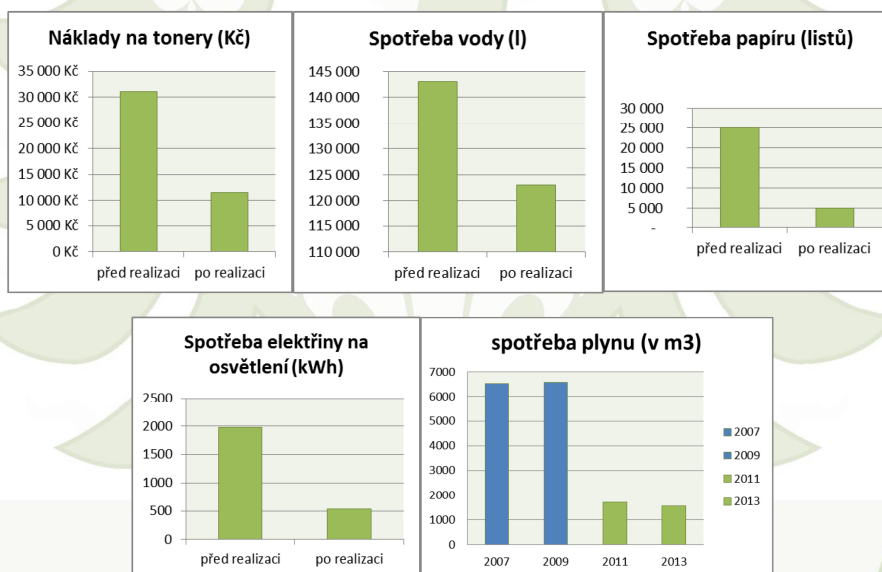
Způsoby komunikace s těmito zájmovými skupinami jsou různé. Prvním podnětem může být návštěva úřadu, kde se občané mohou dočíst o zavedeném environmentálním managementu (prostřednictvím nástěnky, informačních panelů, dárkových předmětů, prospektů, atd.). Další možností je využití internetových stránek obce, obecního periodika, či infokanálu.

Výstupem konceptů EMAS i zeleného úřadování je roční environmentální prohlášení, ve kterém obec zhodnotí splnění stanovených cílů environmentální politiky pro dané období. Dále zde prezentuje své úspěchy, ale také nesplněná měřítko eco-controllingu. Následující obrázek nabízí vzor environmentálního prohlášení obce Spytihněv, pokud by došlo k realizaci navrhovaných opatření z předchozích podkapitol.



Obec Spytihněv se v roce 2014 rozhodla o přijetí konceptu eco-controlling. V rámci projektu jsou uplatňovány principy udržitelného rozvoje a zlepšení životního prostředí. Cílem je, aby obec Spytihněv byla dobrým místem pro život s kvalitní životním prostředím. Vedení obce se zavazuje k eliminaci veškerých negativních dopadů, které by vznikly jeho provozem.

Během roku 2014 se podařilo realizovat environmentální úspory:



V roce 2014 obec Spytihněv implementovala do svého řízení koncept zeleného nakupování, díky němuž snížila ekologickou zátěž. Díky centralizovanému nakupování zmenšila produkci odpadů.



Mgr. Vít Tomašík  
starosta obce Spytihněv

Bc. Karel Kolman  
odpadový hospodář

Obrázek 9 Návrh environmentální prohlášení obce

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést analýzu využitelnosti nástroje eco-controllingu pro potřeby obcí v podmínkách České republiky a základě zjištěných skutečností navrhnout možné praktické využití.

Výstupem této práce je zjištění, že i v českém prostředí existují a prakticky se využívají některé nástroje environmentálního managementu. Mezi nejvýznamnější patří koncept EMAS a systém ISO 14 001. Oba tyto nástroje jsou však především určeny podnikatelským subjektům. Pouze 3 instituce veřejné správy mají do svého řízení zapojen i koncept EMAS (z toho 2 města). Důvodem malého zapojení orgánů samosprávy je i nízké povědomí o možnosti implementace, což vyplývá i z uskutečněného dotazníkového šetření mezi obcemi okresu Zlín. Potenciální zájemce může také odradit finanční a administrativní náročnost celého procesu, neboť již od fáze environmentálního přezkumu až po finální environmentální ověření a certifikaci se neobejdou bez externích subjektů. Konzultaci a pomoc může nabídnout Česká informační agentura životního prostředí a Ministerstvo životního prostředí. V minulých letech bylo možné na implementaci požádat o dotaci z Česko-švýcarských fondů a revolvingového fondu MŽP. Alternativou konceptu EMAS může být pro organizace jednodušší nástroj zelené úřadování. Nespornou výhodou je jednodušší aplikace pro malé obce, nevýhodou nižší kredibilita a renomé.

Z těchto důvodů byly pro vytvoření funkčního modelu eco-controllingu vybrány prvky z obou konceptů, tedy EMAS i zeleného úřadování. Dle základní předlohy uspořádání eco-controllingu byly cíle rozděleny do 5 modulů. Stěžejní část (MODUL 4) představuje realizace environmentálních zlepšení a úspor na datech z konkrétní obce. Zde je jednoduše viditelné, že díky zavedení nástroje eco-controlling je možné dosáhnout snížení nákladů na provoz instituce a také energetické náročnosti. V rámci realizace bylo vybráno 10 prioritních oblastí, ve kterých je prostor pro zlepšení. Dále byl vytvořen dokument pro sdílení informací, centralizované nakupování a organizaci provozu služebního vozidla.

Výstup z dotazníkového šetření potvrzuje hypotézu, že obce v podmínkách České republiky nevyžívají ani neznají nástroje environmentálního managementu.

Implementace jakéhokoliv systému si vždy vyžaduje zainteresovanost všech zúčastněných subjektů. Město Chrudim, jakožto vůbec první město v České republice, implementovalo do svého řízení dobrovolný nástroj EMAS. Díky tomu může poskytnout 4 základní doporučení pro implementující organizace (Chrudim.eu, 2012b):

- *„na počátku je nutné zajistit podporu vedení města*
- *nepodcenit počáteční vysvětlení principů systému zaměstnancům, je to nutné pro jejich spolupráci v dalších etapách zavádění*
- *vytvořit pracovní skupinu, ve které je zástupce z každého odboru, ulehčí to práci s vytvářením systému environmentálního managementu a zajistí informovanost všech zaměstnanců úřadu*
- *důkladně se věnovat úvodnímu environmentálnímu přezkoumání a sestavení legislativního registru, pak se mnohem lépe stanovují cíle a opatření.“*

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CENTRUM STAVEBNÍHO INŽENÝRSTVÍ, a. s. Energetický audit: Obecní úřad, Spytihněv. Zlín, 2007.
- Česká republika od roku 1989 v číslech. Czso.cz [online]. V Praze: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr\\_od\\_roku\\_1989](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989)
- Česká republika. Kterým se mění zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 370/2011 Sb., kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In: 295. 2012, roč. 2012, 104.
- Česká republika. O obcích (obecní zřízení). In: 128. 2000, roč. 2000, 128/2000 Sb., 38.
- Česká republika. Ústava České republiky. In: 1. 1993, roč. 1993, 1/1993 Sb., 1.
- Česká republika. Vyhláška Ministerstva financí: o rozpočtové skladbě. In: 323/2002 Sb. 2002, č. 323, 118.
- Česká republika. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: 250/2000 Sb. 2000, roč. 2000, č. 250, 73.
- ČSN EN ISO 14001:2004. Systémy environmentálního managementu: Požadavky s návodem pro použití. Praha: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT, 2005.
- Databáze demografických údajů za obce ČR. CZSO.cz [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2014-03-13]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/obce\\_d/index.htm](http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm)
- DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. přepr. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xiii, 201 s. ISBN 80-717-9805-3.
- DVOŘÁK, Pavel. Veřejné finance, fiskální nerovnováha a finanční krize. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2008, xx, 343 s. ISBN 978-80-7400-075-1.
- EKO-CONTROLLING JAKO NÁSTROJ ENVIRONMENTÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PODNIKU. HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Alena BROŽKOVÁ. UNIVERZITA PARDUBICE. 1-Sysnet [online]. 2000 [cit. 2014-03-18]. Dostupné z: <http://www-1.sysnet.cz/projects/env.web/zamest.nsf/defc72941c223d62c12564b30064fdcc/ccf95034112b70bcc1256ac3002f21fc!OpenDocument>
- Ekologická stopa města: Metodika výpočtu. In: Ekostopa města [online]. 2014 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: <http://www.ekostopa.cz/mesto/>
- EMAS - Factsheet: EMAS and ISO/EN ISO 14001: differences and complementarities. In: European Commission [online]. 2008 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/factsheet/fs\\_iso\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/factsheet/fs_iso_en.pdf)
- EMAS: Chrudim - město přátelské životnímu prostředí. CHRUDIM. Oficiální stránky města Chrudim [online]. 2012a [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.chrudim.eu/zdrave-mesto/emas.html>
- EMAS: Chrudim - město přátelské životnímu prostředí. CHRUDIM. Oficiální stránky města Chrudim [online]. 2012b [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.chrudim.eu/zdrave-mesto/emas.html>

- HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Alena MAAYTOVÁ. Veřejné finance. Praha: ASPI, 2007, 364 s. ISBN 978-807-3573-010.
- HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. Základy organizace veřejné správy v ČR. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008, 234 s. ISBN 978-807-3800-963.
- Indikátory a měření. Zelené úřadování [online]. 2014b [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://zeleneuradovani.cz/domains/zeleneuradovani.cz/provoz-kancelare/indikatory-a-mereni>
- ISO Certifications. Deckade [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <http://deckade.com/iso-certifications/>
- KADEČKA, Stanislav. Právo obcí a krajů v České republice. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2003, xvii, 408 s. Beckova edice právní instituty. ISBN 80-717-9794-4.
- Kolman, K. , KarelKolman@seznam.cz 2014. Dotaz pro diplomovou práci. [email] Zpráva pro Kameníčková, K. (kamila.kamenikova@ekoporadna.cz), 11.4.2014.
- KOLMAN, Karel. Dopad účetní reformy státní správy a samosprávy na hospodaření obce Spytihněv. Praha, 2012. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Vedoucí práce doc. Ing. Štěpánka Nováková, CSc.
- KOLMAN, Karel. Výrobní controlling. Zlín, 2014. Seminární práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- KOUDELKA, Zdeněk. Samospráva. Praha: Linde, 2007, 399 s. ISBN 978-807-2016-655
- METODICKÝ POKYN PRO ZAVEDENÍ ENVIRONMENTÁLNÍHO MANAŽERSKÉHO ÚČETNICTVÍ. UNIVERZITA PARDUBICE. 1-Sysnet [online]. Univerzita Pardubice, 2003 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www-1.sysnet.cz/projects/env.web/zamest.nsf/defc72941c223d62c12564b30064fdcc/56d7cc38db35586bc1256d6000481bcd!OpenDocument>
- MOETI, Kabelo a T KHALO. Public finance fundamentals. Cape Town, South Africa: Juta, c2007, xi, 140 p. ISBN 07-021-7294-4.
- Monitoring hospodaření obcí. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2012 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/hospodareni-kraju-a-obci/monitoring-hospodareni-obci>
- NEUHAUS, Dirk. Öko-Controlling — Umweltorientierte Unternehmensführung und ökologische Risikovorsorge. Controlling [online]. 2008, vol. 52, issue 4, s. 246-250 [cit. 2013-11-17]. DOI: 10.1007/s12176-008-0067-7. Dostupné z: <http://link.springer.com/10.1007/s12176-008-0067-7>
- NOVÁKOVÁ, Štěpánka. Reforma účetnictví ve vybraných účetních jednotkách: Účetnictví organizačních složek státu a obcí. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2011, s. 46. II. díl. ISBN 978-80-245-1797-1.
- Nový model sdílených daní pro obce - rok 2013. Ministerstvo financí České republiky [online]. 2013 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/prognozy/prijmy-kraju-a-obci/2013/novy-model-sdilenych-dani-pro-obce-10890>
- Obce. Portál územního plánování – portal.uur.cz [online]. 2014 [cit. 2014-03-07]. Dostupné z: <http://portal.uur.cz/spravni-usporadani-cr-organy-uzemniho-planovani/obce.asp>

- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xiv, 178 s. :. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.
- OTRUSINOVÁ, Milana. Controlling ve veřejné správě. Zlín, 2008. Disertační práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce prof. Ing. Miroslav Nejezchleba, CSc.
- Pravidla zeleného nakupování. Zelené úřadování [online]. 2014c [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://zeleneuradovani.cz/domains/zeleneuradovani.cz/jak-nakupovat/pravidla-zeleneho-nakupovani>
- Program EMAS v České republice. ČESKÁ INFORMAČNÍ AGENTURA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. CENIA [online]. 2012 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www1.cenia.cz/www/database-emas/database-emas#cojeemas>
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ. Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- Registr ekonomických subjektů - informace o subjektu. Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2014-03-28]. Dostupné z: [http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed\\_id=11144](http://registry.czso.cz/irsw/detail.jsp?prajed_id=11144)
- STURM, Andreas a Kaspar MÜLLER. Eco-Controlling: A Tool to Implement Value Based Environmental Management. In: Ellipson [online]. Basel: Ellipson AG, 2000 [cit. 2013-11-17]. Dostupné z: <http://www.ellipson.com/files/ebooks/EC.pdf>
- URBÁNEK, Václav. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. 8. téma: Rozpočtová soustava a rozpočtový proces. přednáška. Praha, 2008. Dostupné z: <http://nb.vse.cz/~urbanek/VF101PPT/08temaNaa.ppt>
- VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. Ekonomický provoz osobních počítačů: Studie. Brno, 2007. Dostupné z: [http://zeleneuradovani.cz/images/Studie\\_na\\_web/Studie\\_ekonomicky\\_provoz\\_PC.pdf](http://zeleneuradovani.cz/images/Studie_na_web/Studie_ekonomicky_provoz_PC.pdf)
- WRIGHT, Glen. Management veřejné správy: teorie a praxe : zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2003, 419 s. ISBN 80-861-1970-X.
- Z historie. Zelené úřadování [online]. 2014a [cit. 2014-04-18]. Dostupné z: <http://zeleneuradovani.cz/domains/zeleneuradovani.cz/o-nas/z-historie>
- Zboží.cz [online]. 2014a [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.zbozi.cz/>
- Zboží.cz [online]. 2014b [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.zbozi.cz/vyrobek/xerox-papir-recyklovany-80g-500listu/>
- Zboží.cz [online]. 2014c [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.zbozi.cz/?q=%C3%9A%20sporn%C3%BD+splachovac%C3%AD+ventil>
- Zboží.cz [online]. 2014d [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.zbozi.cz/vyrobek/zarivka-philips-master-tl-d-18w-830/> Zboží.cz [online]. 2014e [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.zbozi.cz/vyrobek/solight-usporna-zarovka-trubickova-4x-t3-540lm-e14-2700k-prikon-11w/>



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

OBRÁZEK 1 KONCEPT ECO-CONTROLLINGU (STURM A MÜLLER, 2000, S. 4) .....	31
OBRÁZEK 2 LOGO EMAS (CENIA.CZ, 2012) .....	34
OBRÁZEK 3 LOGO ISO (DECKADE.COM, 2014) .....	38
OBRÁZEK 4 ZNAK OBCE (ZDROJ: EVIDENCE OBCE) .....	43
OBRÁZEK 5 VÝTAH Z FIN 2-12M – RUD .....	55
OBRÁZEK 6 PROHLÁŠENÍ O ENVIRONMENTÁLNÍ POLITICE OBCE .....	64
OBRÁZEK 7 RADNICE – OBEC SPYTIHNĚV .....	84
OBRÁZEK 8 ZELENÁ SPYTIHNĚV–UKÁZKA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	88
OBRÁZEK 9 NÁVRH ENVIRONMENTÁLNÍ PROHLÁŠENÍ OBCE .....	93

## SEZNAM GRAFŮ A SCHÉMAT

GRAF 1 POČET OBCÍ KRAJE (ZA ROK 2013) .....	16
GRAF 2 ANALÝZA SKUTEČNÝCH PŘÍJMŮ (ZDROJ: ZÁVĚREČNÉ ÚČTY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	45
GRAF 3 ANALÝZA SKUTEČNÝCH VÝDAJŮ (ZDROJ: ZÁVĚREČNÉ ÚČTY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	46
GRAF 4 PROVOZNÍ PŘEBYTEK (ZDROJ: ZÁVĚREČNÉ ÚČTY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	47
GRAF 5 BĚŽNÁ LIKVIDITA (ZDROJ: ROZVAHY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	48
GRAF 6 PODÍL CZ NA OBYVATELE (ZDROJ: ROZVAHY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	49
GRAF 7 PODÍL CZ K CA (ZDROJ: ROZVAHY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	50
GRAF 8 MÍRA FINANČNÍ STABILITY (ZDROJ: ROZVAHY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	50
GRAF 9 KOMPARACE SALD OBCÍ .....	56
GRAF 10 PODÍL CZ K CA U VYBRANÝCH OBCÍ ZA ROK 2012 .....	57
GRAF 11 CELKOVÁ LIKVIDITA VYBRANÝCH OBCÍ ZA ROK 2012 .....	57
GRAF 12 RUD – VÝHLED PRO VYBRANÉ OBCE NA ROK 2014 .....	58
GRAF 13 DOTAZNÍK – ZNALOST NÁSTROJŮ .....	60
GRAF 14 DOTAZNÍK – EMAS .....	60
GRAF 15 EKOLOGICKÁ STOPA OBCE SPYTIHNĚV .....	66
GRAF 16 ZHODNOCENÍ VSTUPNÍHO AUDITU – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ .....	77
GRAF 17 REALIZACE – ENERGIE (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE INTERNÍ EVIDENCE) .....	84
GRAF 18 REALIZACE – ENERGIE - NÁKLADY (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE INTERNÍ EVIDENCE) .....	84
SCHÉMA 1 HIERARCHIE VEŘEJNÉ SPRÁVY (PROVAZNIKOVÁ A SEDLÁČKOVÁ, 2009, S. 12) .....	13
SCHÉMA 2 ČLENĚNÍ OBCÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	16
SCHÉMA 3 SCHÉMA BĚŽNÉHO ROZPOČTU (PROVAZNIKOVÁ A SEDLÁČKOVÁ, 2009, S. 67) .....	20
SCHÉMA 4 SCHÉMA KAPITÁLOVÉHO ROZPOČTU (PROVAZNIKOVÁ A SEDLÁČKOVÁ, 2009, S. 68) .....	21
SCHÉMA 5 ROZPOČTOVÁ SOUSTAVA ČR (URBÁNEK, 2008) .....	22
SCHÉMA 6 TŘÍDY ROZPOČTOVÉ SKLADBY (VYHLÁŠKA Č. 323/2002 SB., VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	23
SCHÉMA 7 DRUHOVÉ TŘÍDĚNÍ (NOVÁKOVÁ, 2009, S. 46 - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	24
SCHÉMA 8 SKUPINY ROZPOČTOVÉ SKLADBY (VYHLÁŠKA Č. 323/2002 SB., VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	24
SCHÉMA 9 ODVĚTVOVÉ TŘÍDĚNÍ (NOVÁKOVÁ, 2009, S. 46 - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	24
SCHÉMA 10 FÁZE ROZPOČTOVÉHO PROCESU (PROVAZNIKOVÁ A SEDLÁČKOVÁ, 2009, S. 72) .....	28
SCHÉMA 11 DEMINGŮV CYKLUS .....	35
SCHÉMA 12 ZAVEDENÍ EMAS – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ DLE (CENIA.CZ, 2012) .....	35
SCHÉMA 13 DU PONTŮV ROZKLAD .....	52
SCHÉMA 14 PRIORITY OBLASTI – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ .....	78
SCHÉMA 15 HARMONOGRAM WINQSB – GANTTŮV DIAGRAM .....	90

**SEZNAM TABULEK**

TABULKA 1 SOUČASNÉ PRAXE FINANČNÍHO MANAGEMENTU (WRIGHT A NEMEC, 2003, S. 251) .....	26
TABULKA 2 PRÁVNÍ PŘEDPISY UPRAVUJÍCÍ KONTROLU HOSPODAŘENÍ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	27
TABULKA 3 HLAVNÍ ROZDÍLY MEZI CONTROLLINGEM A INTERNÍM AUDITEM (DVOŘÁČEK (2003, S. 35).....	29
TABULKA 4 REGISTRované SUBJEKTY EMAS (CENIA.CZ, 2012) .....	36
TABULKA 5 ROZDÍLY MEZI EMAS A ISO 14001 - VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ (EC.EUROPA.EU, 2008).....	39
TABULKA 6 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE (CZSO.CZ, ©2013) .....	44
TABULKA 7 STATISTICKÉ CHARAKTERISTIKY EKONOMICKÉHO SUBJEKTU (CZSO.CZ, ©2013).....	44
TABULKA 8 ANALÝZA SKUTEČNÝCH PŘÍJMŮ (ZDROJ: ZÁVĚREČNÉ ÚČTY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	45
TABULKA 9 ANALÝZA SKUTEČNÝCH VÝDAJŮ (ZDROJ: ZÁVĚREČNÉ ÚČTY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	46
TABULKA 10 PROVOZNÍ PŘEBYTEK (ZDROJ: ZÁVĚREČNÉ ÚČTY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	46
TABULKA 11 BĚŽNÁ LIKVIDITA (ZDROJ: ROZVAHY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	48
TABULKA 12 CZ NA OBYVATELE (ZDROJ: ROZVAHY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	49
TABULKA 13 PODÍL CZ K CA (ZDROJ: ROZVAHY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	49
TABULKA 14 MÍRA FINANČNÍ STABILITY (ZDROJ: ROZVAHY – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	50
TABULKA 15 UKAZATELE SIMU – VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	53
TABULKA 16 PODÍL OBCE SPYTIHNĚV NA RUD (MFCR.CZ, 2013) .....	55
TABULKA 17 DOTAZNÍK – PRAKTICKÉ CHOVÁNÍ ÚŘADU .....	61
TABULKA 18 VÝSLEDEK ORIENTAČNÍHO VÝPOČTU ES .....	66
TABULKA 19 ENVIRONMENTÁLNÍ NÁKLADY A VÝNOSY .....	67
TABULKA 20 VSTUPNÍ AUDIT – ZELENÉ ÚŘADOVÁNÍ VÁNÍ - ZPRACOVÁNO PODLE (ZELENEURADOVANI.CZ, 2014B) .....	69
TABULKA 21 REALIZACE – PAPÍR A TISK.....	79
TABULKA 22 REALIZACE - VODA .....	80
TABULKA 23 REALIZACE - OSVĚTLENÍ .....	81
TABULKA 24 ZÁSADY PRO NÁKUP NOVÉ VÝPOČETNÍ A KANCELÁŘSKÉ (EKONOMICKÝ PROVOZ OSOBNÍCH POČÍTAČŮ, 2007, S. 15) .....	82
TABULKA 25 REALIZACE – KANCELÁŘSKÁ TECHNIKA (EKONOMICKÝ PROVOZ OSOBNÍCH POČÍTAČŮ, 2007, S. 14) .....	83
TABULKA 26 REALIZOVANÉ PROJEKTY .....	86
TABULKA 27 PROJEKTY VE SCHVALOVÁNÍ .....	87
TABULKA 28 HARMONOGRAM WINQSB – ZADÁNÍ AKTIVIT (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	89
TABULKA 29 HARMONOGRAM WINQSB – KRITICKÁ CESTA (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ) .....	89
TABULKA 30 POVINNOSTI ZAMĚSTNANCŮ (VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ).....	91

## SEZNAM PŘÍLOH

**P I:** Přepis dotazníků pro obce okresu Zlín

**P II:** Zelená Spytihněv - ukázka

# PŘÍLOHA P I: PŘEPIS DOTAZNÍKŮ PRO OBCE OKRESU ZLÍN

## Formulář pro obce a města okresu Zlín

Toto dotazníkové šetření je určeno obecním a městským úřadům okresu Zlín. Smyslem je získat praktický pohled na problematiku environmentálního řízení a plánování obcí.

\*Povinné pole

Počet obyvatel \*

Orientační výše rozpočtu \*

uved'te v milionech Kč

Daří se Vám plnit schválený rozpočet? \*

Kdo je u Vás pověřen sestavením rozpočtu? \*

- Vedení (starosta, místostarosta)
- finanční odbor (oddělení)
- externí subjekt
- účetní
- Jiné:

Myslíte si, že při sestavování rozpočtu dostatečně zohledňujete aspekty vlivu na životní prostředí? \*

Získali jste dotaci týkající se životního prostředí? \*

Znáte některý z těchto nástrojů? \*

- eco-controlling
- eco-budget
- environmentální účetnictví
- EMAS
- ISO 14 001
- neznám žádný z nich

Spolupracujete s nějakou organizací zabývající se ochranou životního prostředí? \*

Kterou oblast (které oblasti) nejvíce podporujete? \*

- odpadové hospodářství a třídění odpadů
- ochrana ovzduší
- vodní hospodářství a rybolov
- lesnictví
- ochrana zvířat
- péče o veřejnou zeleň
- ochrana flóry

Jakou část rozpočtu investujete do oblasti životního prostředí?

Pokuste se odhadnout procento z celkového rozpočtu

Víte, co je systém EMAS?

- Víím, systém máme zaveden
- Víím, uvažujeme o zavedení
- Nevím co je EMAS
- Víím, ale neuvažujeme o zavedení
- Jiné:

Máte zaměstnance (nebo odbor), který se zabývá životním prostředím?

Snažíte se při nákupu materiálu, kancelářských potřeb a vybavení vybírat ekologické výrobky?

Snažíte se snižovat spotřebu papíru a toneru?

Snažíte se o snížení spotřeby energií a vody?

např. zhasínání, vypínání nevyužitých spotřebičů, vypínání topení, apod.

Snažíte se řídit provoz služebních vozidel?

Snižování spotřeby PHM, odstranění nadbytečných cest, apod.

Třídíte v rámci úřadu odpad?

Používají Vaši pracovníci úklidu ekologické čisticí prostředky?

Pokud chcete, můžete napsat jakýkoliv komentář k tomuto tématu, který by přispěl ke zkvalitnění této práce

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.



zelená spytihněv - Microsoft Excel

Soubor Domů Vložení Rozložení stránky Vzorce Data Revize Zobrazení Vývojář

A7 Lubomír Poláček

1 ZPĚT

## E-nápad

autor	Priorita	Datum	Název	Popis	Odhadované náklady	Odhadovaná úspora	další poznámky, výpočty, komentáře	Stav	Revize	Revidoval
Lubomír Poláček	6.odpady	14.4.2014	Třídění hliníku	zavedení třídění hliníkových obalů	500 Kč	5 000 Kč		přijat	Souhlasím, plánován a realizace 5/2014	Bc. Karel Kolman

Mgr. Vít Tonařík  
Ing. Eva Polášková  
Kotásková Markéta  
Ing. Žilka Přemyslová  
Bc. Karel Kolman  
Lubomír Poláček  
Mgr. Hana Kolářková, DiS.  
Marie Andryšková

zelená spytihněv - Microsoft Excel

Soubor Domů Vložení Rozložení stránky Vzorce Data Revize Zobrazení Vývojář

A9

1 ZPĚT

## E-jízda

[odeslat upozornění](#)

AUTOR	DATUM CESTY	ČAS	CÍL	ÚČEL	SPOLUCESTUJÍCÍ	DALŠÍ POZNÁMKY
Ing. Eva Polášková	24. duben 2014	10:25	Zlín - krajský úřad ZK	předání projektové dokumentace		

zelená spytihněv - Microsoft Excel

Soubor Domů Vložení Rozložení stránky Vzorce Data Revize Zobrazení Vývojář

A1 ZPĚT

1 ZPĚT

## E-projekty

Název	stručný popis	stav	realizace	výdaje	dotace	spoluúčast obce	poskytovatel
Čistič prашnosti	Snižení prašnosti, zlepšení životního prostředí - pravidelné čištění komunikací se pozitivně promítne do vizuálního snížení prašnosti a zejména do zlepšení mikroklimatu v centrální části obce, získat finanční prostředky na pořízení drahého komunálního čistícího stroje, který by si obec jinak nemohla finančně dovolit, aniž by nebyly ohroženy jiné infrastrukturní projekty.	realizován	2013	1 908 170 Kč	90%	190 817 Kč	Státní fond životního prostředí
Zavedení sběru biologického odpadu	Zavedení odděleného sběru biologicky rozložitelných odpadů na území obce - z kvalitnějšího nakládání s odpady a odstraňování starých ekologických zátěží.	realizován	2014	1 998 000 Kč	90%	199 800 Kč	Státní fond životního prostředí
Komplexní revitalizace centra obce	Cílem projektu je nová podoba centra obce, předejším zmíněným negativním dopadům vyvolaných hustým sílničním provozem. Revitalizace centra zahrnuje především stavby inženýrského charakteru, jako jsou komunikace a zpevněné plochy, veřejné osvětlení, vegetační úpravy zelených ploch a další objekty drobné architektury. Revitalizace významné sídelní zeleně s důrazem	podána žádost	2014-2015*	8 203 250 Kč	85%	1 230 488 Kč	Evropský fond pro regionální rozvoj

poskytovatel: (Zobrazeno vše)