

Projekt implementace konceptu **Balanced Scorecard** ve městě **Brumov-Bylnice**

Bc. Sabina Častulíková

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Sabina Častulíková**
Osobní číslo: **M19492**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve městě Brumov-Bylnice**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši a zpracujte teoretické poznatky týkající se hospodaření obcí a měření výkonnosti na úrovni obcí se zaměřením na metodu Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu hospodaření města Brumov-Bylnice.
- Vypracujte návrh konceptu metody Balanced Scorecard pro město Brumov-Bylnice.
- Zhodnotte možné dopady implementace metody Balanced Scorecard na hospodaření města Brumov-Bylnice.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- DUCHOŇ, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*. Žilina: Georg, 2011, 90 s. ISBN 9788089401635.
- KEYES, Jessica. *Implementing the project management Balanced Scorecard*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis, c2011, 421 s. ISBN 9781439827185.
- LEHMANN, Carl F. *Strategy and business process management: techniques for improving execution, adaptability and consistency*. Boca Raton, FL: CRC Press, c2012, 267 s. ISBN 9781439890233.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Praha: C.H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 9788074003424.
- VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 197 s. ISBN 9788075520135.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Milana Otrusinová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 2.6.2021

Jméno a příjmení: Sabina Častulíková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracování návrhu konceptu Balanced Scorecard pro implementaci ve městě Brumov-Bylnice. Teoretická část je zaměřena především na charakteristiku rozpočtu obce, poměrové finanční ukazatele vhodné pro veřejnou správu, metody výkonnosti ve veřejné správě a zejména na metodu Balanced Scorecard, která je hlavním tématem práce. Praktická část se skládá z analytické a projektové části. Na úvod je stručně představeno město Brumov-Bylnice a následně je provedena analýza hospodaření města za období 2017 až 2020. Hlavní částí diplomové práce je tvorba návrhu projektu implementace konceptu Balanced Scorecard, který představuje moderní a kvalitní nástroj pro měření a řízení výkonnosti města s využitím finančních i nefinančních ukazatelů.

Klíčová slova: obec, veřejná správa, finanční analýza, měření výkonnosti, Balanced Scorecard

ABSTRACT

The goal of this diploma thesis is to process the concept design of Balanced Scorecard for an implementation in the city of Brumov-Bylnice. Theoretical part is focused primarily on the characteristic of the city budget, proportional financial indicators suitable for public administration, methods of efficiency in public administration and Balanced Scorecard method, which is the main topic of this thesis. Practical part consists of analytical and project part. In the introduction is the city Brumov-Bylnice briefly presented, thereafter the analysis of urban management for the period from 2017 to 2020. The main part of the diploma thesis is creation of the project concept of the implementation Balanced Scorecard, which represents modern and quality tool used for measuring and managing the city performance with the use of both, financial and nonfinancial indicators.

Keywords: Municipality, Public administration, Financial analysis, Performance measurement, Balanced Scorecard

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní Ing. Milaně Otrusinové, Ph.D., za cenné rady a připomínky.

Poděkování patří také zaměstnancům Městského úřadu Brumov-Bylnice, za jejich ochotu, věnovaný čas a poskytnuté informace pro zpracování diplomové práce.

„Čím víc se učíme, tím víc odhalujeme svoji nevědomost.“
(P. B. Shelley)

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 HOSPODAŘENÍ OBCÍ	14
1.1 OBCE.....	14
1.2 ROZPOČTOVÝ VÝHLED	15
1.3 ROZPOČET	15
1.3.1 Příjmy rozpočtu obce	17
1.3.2 Výdaje rozpočtu obce.....	18
1.4 FINANČNÍ ANALÝZA	19
1.4.1 Ukazatel autarkie.....	20
1.4.2 Ukazatele rentability	21
1.4.3 Ukazatele likvidity	22
1.4.4 Ukazatele aktivity.....	22
1.4.5 Ukazatele financování.....	24
2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	25
2.1 PRINCIP 3E	26
2.2 BENCHMARKING	27
2.3 MODEL EFQM.....	28
2.4 MODEL CAF	30
3 BALANCED SCORECARD	32
3.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	32
3.2 BSC VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	33
3.3 TVORBA A ZAVÁDĚNÍ BSC.....	34
3.3.1 Strategie.....	35
3.3.2 Strategická mapa	36
3.4 PERSPEKTIVY BSC	36
3.4.1 Finanční perspektiva	37
3.4.2 Zákaznická perspektiva	38
3.4.3 Perspektiva interních procesů	40
3.4.4 Perspektiva učení se a růstu	41
3.5 MĚŘÍTKA BSC	41
3.6 APLIKACE BSC	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
4 MĚSTO BRUMOV-BYLNICE	45
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	45

4.1.1	Historie	45
4.1.2	Demografická situace	45
4.1.3	Příroda a památky	47
4.2	SWOT ANALÝZA	47
5	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MĚSTA	50
5.1	ANALÝZA ROZVAHOVÝCH POLOŽEK	50
5.1.1	Analýza aktiv	50
5.1.2	Analýza pasiv	53
5.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT	57
5.2.1	Analýza nákladů	57
5.2.2	Analýza výnosů	58
5.2.3	Analýza výsledku hospodaření	59
5.3	ANALÝZA ROZPOČTOVÝCH PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	60
5.3.1	Analýza příjmů	61
5.3.2	Analýza výdajů	63
5.3.3	Provozní přebytek	65
5.4	OSTATNÍ FINANČNÍ UKAZATELE	65
5.4.1	Likvidita	65
5.4.2	Rentabilita	66
5.4.3	Autarkie	67
5.4.4	Financování	67
5.4.5	Aktivita	68
5.4.6	Zadluženost	68
5.4.7	Dluhová služba	69
5.5	ZHODNOCENÍ FINANČNÍ ANALÝZY	70
6	NÁVRH KONCEPTU BALANCED SCORECARD PRO MĚSTO BRUMOV-BYLNICE	72
6.1	STANOVENÍ VIZE MĚSTA	72
6.2	NÁVRH STRATEGICKÝCH CÍLŮ A MĚŘÍTEK	73
6.2.1	Schéma strategické mapy	74
6.2.2	Občanská perspektiva	76
6.2.3	Finanční perspektiva	88
6.2.5	Perspektiva učení se a růstu	98
6.3	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ	101
6.4	ČASOVÁ NÁROČNOST IMPLEMENTACE BSC	102
6.5	NÁKLADY NA ZAVEDENÍ METODY	102
7	DOPADY IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD NA HOSPODAŘENÍ MĚSTA BRUMOV-BYLNICE	104
7.1	PŘÍNOSY	104
7.2	RIZIKA	105
	ZÁVĚR	106

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	108
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	112
SEZNAM OBRÁZKŮ	113
SEZNAM TABULEK.....	114
SEZNAM PŘÍLOH.....	116

ÚVOD

Tématem diplomové práce je implementace konceptu Balanced Scorecard ve městě Brumov-Bylnice. Hodnocení výkonu veřejné správy je důležitým nástrojem pro zvyšování kvality veřejné správy a jelikož je základním výstupem obcí jejich rozvoj, je dobré tyto výkony obcí sledovat a hodnotit. V dnešní době se stále více rozšiřují manažerské metody ze soukromé sféry do veřejné správy, a právě metoda Balanced Scorecard je jednou z možností, jak výkony obcí sledovat. Jelikož město Brumov-Bylnice dosud nepoužívá žádnou metodu řízení výkonnosti, může tento koncept pomoci k dalšímu rozvoji města.

Koncept Balanced Scorecard je nástrojem pro měření výkonnosti účetní jednotky. Jeho hlavním cílem je propojení strategie a operativních činností s důrazem na měření výkonu. Metoda se zaměřuje na čtyři perspektivy, a to občanskou, finanční, interních procesů a učení se a růstu. Možnost sledovat obec z pohledu těchto čtyř perspektiv může pomoci ke zkvalitnění jak výkonu veřejné správy, tak kvality života občanů města.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, a to na část teoretickou a praktickou. Praktická část obsahuje zpracovanou finanční analýzu, a také návrh projektu implementace metody Balanced Scorecard pro město Brumov-Bylnice.

Teoretická část je zpracována na základně kritické literární rešerše a slouží jako základna pro část praktickou. Literární rešerše je zpracována z oblastí hospodaření obcí, finanční analýzy a manažerských metod, které jsou vhodné pro sledování a hodnocení kvality hospodaření obcí. Část o hospodaření obcí je zaměřena zejména na rozpočet obce, tedy její příjmy a výdaje. Finanční analýza obsahuje různé ukazatele využitelné pro analýzu obcí, jako např. zadluženost, likvidita, financování a autarkie. Další část se zaměřuje na sledování a hodnocení kvality hospodaření obce, princip 3E a manažerské metody využitelné ve veřejné správě, jako např. Benchmarking, model CAF a EFQM. Poslední část je zaměřena na metodu Balanced Scorecard. Je zde uvedena základní charakteristika, tvorba a zavádění metody a aplikace tohoto konceptu.

Praktická část navazuje na část teoretickou. Na úvod je představeno město Brumov-Bylnice a je provedena jeho SWOT analýza, ve které jsou uvedeny silné a slabé stránky města, a také možná rizika a příležitosti. Další částí je finanční analýza, ve které je analyzována rozvaha, výkaz zisku a ztráty, rozpočet a další finanční ukazatelé. Ve všech analýzách jsou rozebrány dílčí položky, jejich podíl na celkových položkách, a také jejich změny. Pro lepší vypovídající hodnotu analýzy jsou na závěr zpravovány také další finanční ukazatelé, např.

analýza likvidity, financování, aktivity, zadluženosti apod. Na analytickou část navazuje část projektová, ve které je vytvořen návrh metody Balanced Scorecard pro město Brumov-Bylnice. Na úvod této části jsou stanoveny vize a cíle města, od kterých se odvíjí sestavená strategická mapa BSC a čtyři perspektivy a jejich měřítka vhodná pro město Brumov-Bylnice. Dále jsou stanoveny strategické akce, časová náročnost implementace a odhadované náklady na zavedení této metody. Na závěr diplomové práce jsou uvedeny dopady implementace konceptu na hospodaření města Brumov-Bylnice, tedy přínosy a rizika, které tato metoda může městu přinést.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh implementace konceptu Balanced Scorecard pro město Brumov-Bylnice. Diplomová práce se bude skládat ze tří částí, a to teoretické, analytické a projektové. Proto bude k dosažení tohoto cíle využito několika metod.

Teoretická část bude zpracována na základě provedené literární rešerše, pomocí které bude vytvořen kritický přehled znalostí z oblasti hospodaření obcí, rozpočtu, finanční analýzy a měření výkonnosti ve veřejné správě. K provedení literární rešerše bude využito českých a zahraničních knižních zdrojů a platné legislativy České republiky. Získané teoretické poznatky budou následně využity pro zpracování dalších částí práce.

Praktická část práce bude obsahovat analýzu a projekt. Analytická část práce, která bude zaměřena na analýzu hospodaření města za období 2017-2020, bude zpracována převážně pomocí metody analýzy. Kromě analýzy bude využito také metody syntézy, která spojí získané poznatky z provedené analýzy v celek, a také metody indukce a dedukce, aby bylo možné na základě získaných poznatků vyvodit závěr. Pro zpracování praktické části bude využito interních materiálů města. Další částí bude část projektová, která bude zpracována převážně na základě dotazování. Pro tuto část bude provedeno dvojí dotazníkové šetření, a to mezi občany města Brumov-Bylnice a zaměstnanci městského úřadu. Výsledky těchto šetření budou společně s dalšími zjištěnými potřebami města sloužit jako podklad pro návrh měřítek jednotlivých perspektiv metody BSC. V závěru práce budou definovány dopady, tedy přínosy a rizika, které může implementace konceptu BCS městu Brumov-Bylnice přinést.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HOSPODAŘENÍ OBCÍ

Hospodaření územních samosprávných celků se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Dalším nástrojem finančního hospodaření obce je jejich roční rozpočet, který vychází z rozpočtového výhledu. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 13)

1.1 Obce

Obec je samosprávný celek, který je ze zákona oprávněn demokraticky ustavovat své samosprávné orgány a rozhodovat relativně samostatně ve věcech svěřených obci do samostatné působnosti. Podle zákona o obcích je také základním územním samosprávným společenstvím občanů a tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je také základní administrativní územní celek státu, v němž je vykonávána státní správa.

Jedná se o veřejnoprávní korporaci, která má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. (Marková, 2000, s. 21)

Do výkonného orgánu obce se řadí rada obce, starosta a obecní úřad. Rozhodování orgánů obce se řídí pravidlem většiny. Hlavní rozhodovací funkci má kolektivní volený orgán, tedy zastupitelstvo. Počet členů se odvíjí od počtu obyvatel a velikosti územního obvodu obce. Členové zastupitelstva volí ze svých členů starostu, místostarosty a také členy rady obce. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 139)

Peková, Pilný a Jetmar (2012, str. 134) uvádí, že je obec vymezena třemi základními znaky, a to území, občané a působnost (funkce) a rozhodující je přitom samostatná působnost realizovaná v hranicích obce. Na území obce žijí občané s trvalým pobytem, ale existují zde také právnické osoby a podnikatelé atd.

Obec je územní samosprávný celek a rozkládá se na jednom nebo několika katastrálních územích a podle těchto území se člení na části obce. Podle zákona se obce můžou slučovat nebo rozdělovat. Obce jsou začleněny do správního obvodu okresu a do územního obvodu vyššího územního samosprávného celku – kraje. (Pekarová, Pilný a Jetmar, 2012, s. 134)

Dle zákona o obcích rozlišujeme následující druhy obcí:

- obce, které jsou městy,
- města, která získala statut města, s počtem obyvatel nad 3000,

- městysy,
- statutární města,
- Hlavní město Praha. (Pekarová, Pilný a Jetmar, 2012, s. 135)

1.2 Rozpočtový výhled

Roční rozpočet je základním nástrojem finančního hospodaření územních samosprávných celků a vychází z rozpočtového výhledu.

Jedná se o pomocný nástroj územního samosprávného celku a svazku obcí. Slouží ke střednědobému finančnímu plánování rozvoje hospodaření. Sestavuje se zpravidla na dobu 2 až 5 let následujících po roce, na který se sestavuje roční rozpočet, a to na základě uzavřených smluvních vztahů a přijatých závazků. Obsahuje souhrnné základní informace o příjmech a výdajích, zejména o dlouhodobých závazcích a pohledávkách, o finančních zdrojích a potřebách dlouhodobě realizovaných záměrů. Po celou dobu trvání dlouhodobého závazku je třeba uvažovat o dopadech na hospodaření územního samosprávného celku. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 13)

Zákon neukládá obci ani jinému ÚSC povinnost sestavit rozpočtový výhled, ale počítá s tím, že tyto celky budou rozpočtový výhled sestavovat. (Marková, 2000, s. 69)

1.3 Rozpočet

Rozpočtem územního samosprávného celku se rozumí finanční plán, jímž se řídí financování činnosti ÚSC po dobu jednoho roku (kalendářní rok). Obsahuje přehled příjmů a výdajů ÚSC a jimi zřizovaných subjektů. Zpravidla se sestavuje jako vyrovnaný. Přebytkový rozpočet může být schválen, jestliže některé příjmy daného roku jsou určeny k využití až v následujících letech nebo jsou-li určeny ke splácení jistiny úvěrů z přechozích let. Schodkový rozpočet lze schválit pouze v případě, že schodek bude možné uhradit, a to finančními prostředky z minulých let nebo smluvně zabezpečenou půjčkou, úvěrem, návratnou finanční výpomocí nebo výnosem z prodeje komunálních dluhopisů ÚSC. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 13)

Rozpočet může být chápán jako peněžní fond, finanční plán, bilance nebo nástroj prosazování cílů veřejné politiky. Obce hospodaří podle vlastního rozpočtu příjmů a výdajů a také s využitím vlastních peněžních fondů. Při hospodaření s rozpočtovými prostředky se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o územních rozpočtech. (Marková, 2000, s. 68)

Obsahem rozpočtu obce je přehled příjmů a výdajů a ostatních peněžních operací předpokládaných v rozpočtovém roce včetně tvorby a použití peněžních fondů. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 13)

Hlavními příjmy rozpočtu obce jsou zejména:

- příjmy z vlastního majetku a majetkových práv,
- příjmy z výsledků vlastní činnosti,
- příjmy z hospodářské činnosti právnických osob (pokud tuto organizaci obec založila),
- příjmy z vlastní správní činnosti včetně příjmů z výkonů státní správy,
- výnosy z místních poplatků podle zvláštního zákona,
- výnosy dané nebo podíly na nich podle zvláštního zákona,
- dotace ze státního rozpočtu, ze státních fondů a z rozpočtu kraje,
- přijaté peněžité dary apod. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 14)

Hlavními výdaji rozpočtu obce jsou zejména:

- úhrady závazků vyplývající pro obec z plnění povinností uložených jí zákony,
- výdaje na vlastní činnost obce,
- výdaje spojené s výkonem státní správy,
- úhrada úroků z přijatých půjček a úvěrů,
- výdaje na podporu subjektů apod. (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 14)

Návrh rozpočtu obce sestavuje výkonný orgán obce. Příjmy a výdaje rozpočtu musí být reálné a splnitelné, proto se jedná o jednu z nejobtížnějších etap sestavení rozpočtu. Návrh rozpočtu projednává a schvaluje volený orgán, tedy zastupitelstvo a vyjadřují se k němu příslušné výbory, zejména finanční. Za plnění rozpočtu jako finančního plánu odpovídají ty orgány, které sestavovaly návrh rozpočtu. Průběžné plnění kontroluje také zastupitelstvo. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 218-219)

Finanční management musí v rozpočtovém hospodaření dodržovat rozpočtové zásady, a to:

- zásada každoročního sestavování a schvalování rozpočtu (hospodaření podle ročního rozpočtu je povinné),

- zásada reálnosti a pravdivosti,
- zásada úplnosti rozpočtu,
- zásada jednotnosti rozpočtu (s využitím rozpočtové skladby),
- zásada dlouhodobé vyrovnanosti,
- zásada publicity (je důležité informovat veřejnost o rozpočtovém hospodaření),
- zásada účelovosti,
- zásada efektivnosti,
- zásada hospodárnosti. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 220)

1.3.1 Příjmy rozpočtu obce

Příjmy rozpočtu obce se dělí na tři základní kategorie, a to příjmy běžné, kapitálové a ostatní příjmy. Hlavním příjmem jsou stejně jako ve státním rozpočtu příjmy daňové a nedaňové, které společně tvoří běžné příjmy rozpočtu. (Černohorský a Teplý, 2011, s. 288)

Podle zákona č. 250/2000 Sb. jsou za příjmy obce považovány:

- příjmy z vlastního majetku a majetkových práv,
- příjmy z výsledků vlastní činnosti,
- příjmy z hospodářské činnosti právnických osob,
- příjmy z vlastní správní činnosti včetně příjmů z výkonů státní správy, k nimž je obec pověřena podle zvláštních zákonů,
- příjmy z místních poplatků,
- výnosy daní nebo podíly na nich,
- dotace ze státního rozpočtu, ze státních fondů a z rozpočtu kraje,
- prostředky získané správní činností ostatních orgánů státní správy,
- přijaté peněžité dary a příspěvky,
- jiné příjmy podle zvláštních zákonů.

Rozdělení příjmů uvádějí Černohorský a Teplý (2011, s. 289) následovně:

- **Běžné příjmy**
 - daňové příjmy - svěřené daně, sdílené daně, místní poplatky,

- nedaňové příjmy - účelové a neúčelové dotace ze státního rozpočtu, státních a mimorozpočtových fondů, poplatky za služby, příjmy z pronájmu majetku, zisk z obecních majetků, příjmy z úroků,
- **Kapitálové příjmy** - z prodeje majetku, kapitálové transfery, emise dluhopisů, přijaté úvěry,
- **Ostatní příjmy** - příjmy nezařaditelné do výše uvedených položek.

Obec může použít také prostředky poskytnuté z Národního fondu. K úhradě svých potřeb lze využít taktéž návratných zdrojů. Návratnou finanční výpomoc ze státního rozpočtu, z rozpočtu kraje nebo jiné obce lze použít ke krytí dočasného nesouladu mezi čerpáním rozpočtových výdajů a plněním rozpočtových příjmů. Tato výpomoc je bezúročná, ale její opožděné splácení se považuje za zadržení peněžních prostředků. (ČESKO, 2000)

1.3.2 Výdaje rozpočtu obce

Výdaje rozpočtu obce se stejně jako příjmy dělí do tří kategorií, a to na výdaje běžné, kapitálové a ostatní. Běžné výdaje opět tvoří hlavní část výdajů rozpočtů. (Černohorský a Teplý, 2011, s. 289)

Struktura výdajů místního rozpočtu podle Černohorského a Teplého (2011, s. 289) je následující:

- **Běžné výdaje**
 - výdaje na zabezpečení veřejných statků
 - financování běžných potřeb lokálních orgánů a jím zřízených organizací (např. mzdy zaměstnanců, nájemné, energie apod.)
 - peněžní transfery obyvatelstvu (sociální dávky)
 - dotace vlastním podnikům
- **Kapitálové výdaje**
 - financování investičních potřeb
 - finanční investice
 - dotace na krytí ztrát zřízených podniků
 - splátka úvěrů včetně úroků

- **Ostatní výdaje**
 - výdaje nezařaditelné do výše uvedených položek

Podle zákona č. 250/2000 Sb. se z rozpočtu obce hradí a jsou tedy považovány za výdaje následující položky:

- závazky vyplývající pro obec z plnění povinností uložených jí zákony,
- výdaje na vlastní činnost obce v její samostatné působnosti,
- výdaje spojené s výkonem státní správy,
- závazky vyplývající pro obec z uzavřených smluvních vztahů,
- závazky přijaté v rámci spolupráce s jinými obcemi a subjekty,
- úhrada úroků z přijatých půjček a úvěrů,
- výdaje na emise vlastních dluhopisů a vyplacení výnosů z nich náležejících jejich vlastníkům,
- výdaje na podporu subjektů provádějících veřejně prospěšné činnosti a podporu soukromého podnikání, které je prospěšné pro obec,
- jiné výdaje uskutečněné v rámci působnosti obce, dary, příspěvky apod.

Kromě těchto výdajů hradí obec ze svého rozpočtu také splátky přijatých půjček, úvěrů, návratných výpomocí a splátky jistiny emitovaných dluhopisů jejich vlastníkům. (ČESKO, 2000)

Výdaje místních rozpočtů z hlediska funkcí je možné členit na výdaje alokační činnosti, redistribuční činnosti a stabilizační činnosti. Alokační funkcí se rozumí proces, ve kterém jsou zajišťovány zdroje, a ty se dále rozdělují mezi veřejné a soukromé statky. Redistribuční funkce slouží k prosazení změn v rozdělování příjmů podle toho, co společnost považuje za spravedlivé. Stabilizační funkce je využívána k plnění úkolů v oblasti zaměstnanosti, ekonomického růstu a stability cenové hladiny. K tomu jsou využívány měnové a fiskální opatření. (Marková, 2000, s. 118-119)

1.4 Finanční analýza

Finanční analýza slouží k identifikaci finanční situace podniku a poskytuje důležité informace o finančním zdraví. Pomocí analýzy lze posoudit hospodaření minulých období,

ale také odhalit pozitivní nebo negativní faktory, které hospodaření ovlivnily. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 85)

Jedná se o zpětnou informaci o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, a i když minulost nelze změnit, informace, které analýza poskytne, mohou být cenné pro budoucnost organizace. Výsledné informace slouží pro krátkodobé a zejména dlouhodobé finanční řízení podniku. Výsledky finanční analýzy slouží nejenom vlastníkům firmy, ale také pro další uživatele, kteří nejsou s podnikem spjati hospodářsky ani finančně. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 15)

Za pomoci speciálních metodických prostředků je možné provést diagnózu finančního hospodaření podniku, zhodnotit různé složky a identifikovat problémy. Jedná se o metodu, která poměruje údaje uvedené v základních účetních výkazech, tedy v rozvaze, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Dále také poměruje další vnitropodnikové výkazy a tržní údaje (např. tržní ceny akcií). (Černohorský a Teplý, 2011, s. 271)

Pomocí finanční analýzy lze hodnotit z hlediska časového (vývoj hodnot ukazatelů v čase), dále z hlediska prostorového (komparace s dalšími podniky) a hlediska věcného (konkrétní oblast činnosti podniku). (Černohorský a Teplý, 2011, s. 271)

Pro hodnocení finančního zdraví pomocí finanční analýzy existuje řada metod. Aby bylo možné vybrat správné metody a konkrétní ukazatele, je důležité znát potřeby podniku. Zda jsou metody vhodné je možné posuzovat především podle její účelnosti (odpovídat předem stanovenému cíli), nákladnosti (náklady související s provedením finanční analýzy) a spolehlivosti (mít k dispozici kvalitní data a kvalitně je zpracovat). (Černohorský a Teplý, 2011, s. 272)

1.4.1 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie je typický pro municipální sféru. Vyjadřuje míru soběstačnosti municipální firmy, tzn. jak moc je municipální firma soběstačná z hlediska pokrytí nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů. Ukazatel se vyjadřuje následujícím vzorcem:

$$\text{Autarkie} = \frac{\text{výnosy z hlavní činnosti}}{\text{náklady na hlavní činnost}} (v \% \times 100)$$

Výsledná hodnota ukazatele by měla dosahovat hodnot vyšších než 1, což znamená, že jsou výnosy vyšší než náklady a municipální firma je tedy soběstačná. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 112)

Autarkii lze hodnotit dvěma způsoby. Prvním způsobem je autarkie na výnosově nákladové bázi a druhým způsobem autarkie na bázi příjmů a výdajů. Ve výnosově nákladové autarkii jsou zahrnuty neinvestiční dotace, které zpravidla tvoří nejvýznamnější část výnosů. V tomto způsobu se odrážejí účetní principy, a to např. aktuální princip, realizační princip, princip historických cen apod. Výsledná hodnota ukazatele by měla být rovna 100 %. Menší hodnota značí nedostatečné krytí nákladů výnosy. Při vyšší hodnotě je třeba zvážit, zda by nebylo lepší dotační prostředky využít jinde. Autarkie na bázi příjmů a výdajů je založena na poměření příjmů a výdajů a na rozdíl od první metody odbourává vliv účetních principů aplikovaných při účtování výnosů a nákladů. Tento způsob je vázán na peněžní toky a může být konstruován bez odlišování investičních a neinvestičních příjmů a výdajů. (Kraftová, 2002, s. 102-103)

1.4.2 Ukazatele rentability

Ukazatel rentability patří k základním ukazatelům finanční analýzy u soukromých ziskových firem. U municipálních firem představuje jeden z nejdiskutovanějších problémů. (Kraftová, 2002, s. 105)

Municipální firmy nejsou založeny za účelem tvorby zisku, ale jejich hlavním cílem je vyrovnané hospodaření. Proto není možné využívat pro hodnocení hlavní činnosti ukazatel rentability. Tyto firmy ale vedle hlavní činnosti realizují taky činnost doplňkovou, u které je zisk základní podmínkou pro realizaci. V tomto případě je tedy vhodné ukazatel rentability využít. Pro hodnocení obou oblastí je tedy vhodné používat odlišné ukazatele, a to autarkii v hodnocení hlavní činnosti a ukazatel rentability v činnosti doplňkové. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 112-113)

Pro výpočet ukazatele rentability lze použít následující vzorec:

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{výstup (užitný efekt)}}{\text{vložené (vynaložené) prostředky}}$$

Ukazatel nákladové rentability

Dalším ukazatelem je nákladová rentabilita, při které je poměřován tzv. užitný efekt se vstupy. Pro tento ukazatel není dána doporučená výsledná hodnota, avšak platí, že čím vyšší hodnota, tím je využití finančních prostředků účinnější. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 113)

Ukazatel nákladové rentability lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{hospodářský výsledek (popř. jiný efekt)}}{\text{náklady na činnost}} \times 100$$

1.4.3 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost hradit své závazky. Ukazatele likvidity tedy poměrují, čím je možno zaplatit, s tím, co se zaplatit musí. Likviditu lze dělit na běžnou, pohotovou a okamžitou. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 89)

Pro municipální jednotky platí stejný výpočet likvidity a interpretace výsledků jako u podnikatelských subjektů. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 116)

Běžná likvidita

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatel vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Doporučená výsledná hodnota se uvádí v rozmezí 1,5-2,5. V případě nižší hodnoty je likvidita riziková, naopak převyšující hodnota vypovídá o vysokém čistém pracovním kapitálu a drahém financování. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 90)

Pohotová likvidita

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Ukazatel pohotové likvidity by měl ideálně nabývat hodnot v rozmezí 1-1,5. Nižší hodnota než 1 může vést k případnému prodeji zásob. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 91)

Okamžitá (hotovostní) likvidita

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}}$$

Pro tento ukazatel se uvádí optimální rozmezí hodnot 0,2-0,5. Vysoké hodnoty značí neefektivní využívání finančních prostředků. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 91)

1.4.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity představují pro municipální firmy doplňující ukazatele hodnocení a podávají obraz o dopadech řízení municipální firmy na její efektivnost, zejména však na její složku hospodárnosti. (Kraftová, 2002, s. 119)

Subjekty ve veřejném sektoru lze podle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 114) hodnotit zejména těmito ukazateli:

- obrat kapitálu,
- míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech,
- doba obratu pohledávek,
- poměr doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků,
- rychlost obratu zásob.

Obrat kapitálu

$$\text{Obrat kapitálu} = \frac{\text{výnosy (celkem, hlavní činnost)}}{\text{pasiva}}$$

Ukazatel udává, jak velká část celkových aktiv se obrátí v ročních výnosech. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114)

Míra vázanosti stálých aktiv

$$\text{Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{výnosy (celkem, hlavní činnost)}}$$

Míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech neboli doba obratu stálých aktiv vypovídá o tom, jak velká část stálých aktiv se obrátí v ročních výnosech. Výsledná hodnota uvádí počet let obratu. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114)

Doba obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{výnosy (celkem, hlavní činnost)}}$$

Výsledná hodnota ukazatele udává dobu, za kterou jsou v průměru uhrazovány pohledávky. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 114)

Poměr doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků

$$\text{Poměr doby obratu krátkodobých pohledávek a závazků} = \frac{\frac{\text{pohledávky} * 360}{\text{výnosy}}}{\frac{\text{závazky}}{\text{provozní náklady}}}$$

Doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba obratu závazků, což znamená, že ukazatel by měl dosahovat hodnot menších než 1. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 115)

Rychlost obratu zásob

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{náklady (celkem, hlavní činnost)}}{\text{zásoby}}$$

Rychlost obratu zásob vyjadřuje, kolikrát se stav zásob obrátí v ročním objemu nákladů. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím lépe. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 115)

1.4.5 Ukazatele financování

Ukazatele financování patří v soukromém ziskovém sektoru k nejvýznamnějším ukazatelům. Pro municipální firmy však hrají odlišnou roli. Z důvodu provázanosti účetnictví a rozpočtu, je nutné předem odlišovat provozní, tedy neinvestiční financování, od financování investičního. Municipální firmy jsou zpravidla financovány vlastními zdroji. Při výpočtu je vhodné, aby na ukazatele financování bylo pohlíženo jako na vztah toku hotovosti k financování a je nutné vnímat souvislosti s dalšími ukazateli, např. z oblasti hodnocení rentability. (Kraftová, 2002, s. 126)

Jako nejčastěji využívané ukazatele financování dle Otrusinové a Kubíčkové (2011, s. 115) jsou:

- Ukazatel finanční samostatnosti = Vlastní kapitál/Celková pasiva
- Ukazatel věřitelského rizika = Cizí kapitál/Celková pasiva
- Míra zadluženosti vlastního kapitálu = Cizí kapitál/Vlastní kapitál
- Míra oddlužování = Cash flow/Cizí kapitál (kde Cash flow = HV + odpisy + přírůstek rezerv)

2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Monitorování výkonu a výkonnosti má zásadní význam pro fungování jakéhokoli ekonomického subjektu a je důležitou součástí jeho systému řízení i auditu. (Vodáková, 2016, s. 9)

Wagner (2009, s. 17) popisuje výkonnost jako způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Předpokládá se schopnost porovnat zkoumaný a referenční jev z hlediska stanovené kritériální škály.

Předpokládá se, že činnost, jejíž výkon chceme posuzovat, je cílově zaměřená. To znamená, že tato činnost vede k nějakému cílovému stavu nebo se alespoň k cíli přiblížit. Činnosti, které nemají žádný cíl a jsou nahodilé, nemají ve většině případech smysl monitorovat. Proto se rozeznávají dvě složky výkonnosti, a to efektivnost, tedy volba takových činností, které vedou k dosažení zvoleného cíle, a účinnost, tedy volba postupů, abychom dosáhli daného cíle. Efektivnost lze tedy definovat jako dělat správné věci a účinnost jako dělat tyto věci správně. (Vodáková, 2016, s. 13)

Pro zvyšování výkonnosti je potřeba tyto výkonnosti řídit. Řízení představuje konkrétní aktivity s cílem výkonnost zlepšovat prostřednictvím jeho dílčích částí, jako např. organizační části subjektu, úrovně řízení, lidé, procesy apod. (Duchon a Pavelková, 2011, s. 9)

Manažerské metody původně vznikly v soukromém sektoru, ale v dnešní době se stále více používají i v sektoru veřejném. Existují rozdíly využívání managementu ve veřejném sektoru. Veřejný sektor je ovlivňován politickým rozhodováním a činnost institucí ve veřejné správě, v organizacích ve veřejném sektoru a činnost manažerů je významně ovlivňována právním prostředím. Ve veřejné správě a v organizacích ve veřejném sektoru neexistuje motiv ziskovosti v jejich činnosti, což znesnadňuje měřit a hodnotit jejich výkonnost a celkovou efektivnost. Z pohledu moderního managementu je zde omezená organizační a manažerská autonomie. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 162-163)

V manažerské praxi existuje velké množství konceptů, zabývajících se měřením a řízením výkonnosti organizací. Všechny tyto modely jsou v něčem odlišné a mají proti ostatním různé přednosti i nedostatky. Využití zvoleného konceptu je do velké míry ovlivněno prostředím, ve kterém je aplikován.

Existují různé modely pro identifikaci finančních a nefinančních výkonnostních měřítek. Organizaci by si měla zvolit přístup, který je pro ni nejvýhodnější. Platí, že systém strategických výkonnostních měřítek je napojen na základní vizi organizace a tato měřítka by měla představovat klíčové faktory ovlivňující hodnotu, měla by vzájemně souviset a nemělo by jich být mnoho, aby se daný systém nestal nepřehledný. (Duchon a Pavelková, 2011, s. 11)

Strategické plánování umožňuje ovlivňovat dlouhodobý sociálně-ekonomický rozvoj v daném místě. První fází je strategická analýza pozice a činnosti dané organizace nebo obce. Na základě získaných informací definuje klíčové vnitřní a vnější faktory ovlivňující současný a budoucí rozvoj, dále také silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, což je základem pro SWOT analýzu. Další fází je strategický výběr z možných řešení dlouhodobého rozvoje a jejich hodnocení. Poslední fází je implementace strategie, plánování realizace strategie v praxi. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 166)

Mezi tyto modely lze zařadit např. koncept Balanced Scorecard, model EFQM, model CAF a metodu Benchmarking, která by měla pomoci identifikovat možnosti a nejlepší způsob řešení a způsob dosažení určitých cílů.

2.1 Princip 3E

Finanční řízení a hospodaření v nevýdělečné sféře je založeno na tzv. principu 3E, a to Enocomy, Efficiency, Effectiveness, které jsou definovány jako výkonnost organizace. Jejich význam lze definovat následovně:

- **Economy** = hospodárnost - co nejnižší vynaložení prostředků (nákladů) při dodržování odpovídající kvality. Tato zásada je založena na principu dělat věci levně. Jedná se o kritérium hodnocení na vstupu.
- **Effectiveness** = účelnost - dosažení potřebných výstupů a dosahování cílů. Zásada je založená na principu děláním správných věcí, tedy věcí, které by měly být skutečně provedeny. Vztah mezi cíli a výstupy.
- **Efficiency** = efektivita - účinnost a efektivnost vyjadřující míru dosahovaných výsledků. Jedná se o kritérium hodnocení vztahu na vstupu a výstupu a založené na principu dělat věci správnou cestou.

Princip 3E je možné rozšířit na 6E, tedy o Equity, Environment a Ethics:

- **Equity** = spravedlnost – snaha dělat věci správně, zejména ve vztahu k okolí.
- **Environment** = prostředí - odpovědný přístup ve vztahu k pracovnímu a životnímu prostředí.
- **Ethics** = etika - právní a morální chování managementu a zaměstnanců. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 8)

2.2 Benchmarking

„Je to hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům”.

Takto definoval benchmarking Robert C. Camp, který je považován za vůdčí osobnost světa benchmarkingu.

Benchmarking je nástroj využívaný ke zvyšování konkurenceschopnosti. Spočívá ve srovnávání s ostatními konkurenčními firmami, případně jejich aktivitami na trhu. Zaměřuje se na zjištění vlastních slabých a silných stránek. Odstranění zjištěných nedostatků může pomoci zefektivnit výkony organizace, snižovat náklady a nalézt oblasti pro její rozvoj. Tento nástroj je uplatnitelný v činnosti každé organizace, tedy i ve veřejném sektoru.

Benchmarking lze dělit na:

- Benchmarking výkonů - srovnání klíčových finančních ukazatelů,
- Benchmarking procesů - porovnání procesů,
- Benchmarking nejlepších postupů - srovnání s nejlepšími organizacemi (v místním, celostátním nebo mezinárodním měřítku). (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 9)

Jedná se o neustále opakující proces řízení změn a nalézání cest k trvalému zlepšování. Ve veřejném sektoru se metoda používá k měření a komparaci výkonu. Nejedná se pouze o zjišťování údajů o výkonech a nákladech, ale získaná data jsou dále převáděna na indikátory a na základě těchto indikátorů jsou potom tvořeny závěry. Hlavní podstatou je tedy měření a analýza procesů a výkonů organizace a prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních hledat nejlepší řešení. (Malý a Nemeč, 2011, s. 143)

Podle Malého a Nemece (2011, s. 143) představuje benchmarking cyklus o sedmi krocích, které na sebe navazují, a které se doporučuje opakovat. Benchmarkingový cyklus obsahuje:

- výběr oblasti, agendy a služby pro benchmarking,

- vypracování profilu služby, formulace dat a ukazatelů,
- sběr a zpracování dat,
- analýza dat a ukazatelů, identifikace nejlepších výkonů a mezer ve výkonech,
- výběr a definování nejlepších praktických postupů,
- návrh strategií a akčních plánů pro optimalizaci procesů a služeb,
- opakovaná analýza dosažených výsledků a optimalizovaných procesů.

Malý a Nemeč (2011, s. 146) popsali ve své knize další způsob učení se od druhých organizací, a to Benchlearning. Jeho základ je stejný jako u Benchmarkingu. Benchlearning je ale odlišný v tom, že není nezbytné hledat vždy srovnatelné a jasné ukazatele, ale jedná se o porovnávání různých způsobů hodnocení v různých organizacích. Jde spíše o učení se od druhých než porovnávání, a také naučit se od ostatních vše, co umí lépe.

Nahodil a kolektiv (2014, s. 154) uvádí několik přínosů a významů benchmarkingu, a to:

- slouží jako nástroj ke zvyšování kvality,
- umožňuje identifikaci strategických tržních příležitostí,
- pomáhá ke zjištění vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí,
- posiluje pozice podniku a určuje potenciál pro zlepšení podniku,
- identifikuje operace v organizace, které by mohly být zlepšeny,
- odhaduje silné a slabé stránky,
- zlepšuje rozhodování,
- vede ke stanovení náročnějších cílů, zvýšení spokojenosti zákazníků, úspoře nákladů apod.

2.3 Model EFQM

Model Excellence EFQM byl vytvořen neziskovou organizací Evropská nadace pro řízení kvality. Důvodem vzniku byla myšlenka: „každá organizace, bez ohledu na oblast své činnosti, potřebuje k tomu, aby byla úspěšná, vytvořit vhodnou strukturu managementu”. (Malý a Nemeč, 2011, s. 151)

Podle Malého a Nemce (2011, s. 151) se jedná o vynikající praktiku v řízení organizace a dosahování výsledků. Jde o manažerský model, který je využíván ve všech typech podnikatelských subjektů i v organizacích veřejného sektoru. Jedná se o diagnostický nástroj pro hodnocení současného stavu organizace. Principem je provedení sebehodnocení kvůli zlepšování organizace, zvyšování konkurenceschopnosti a excelence. Prostřednictvím toho je organizace schopna lépe vyvážit své priority a rozeznat své silné a slabé stránky. Následně jsou plánovány činnosti, které povedou ke zlepšení ve sledovaných oblastech. Zavádění modelu je dlouhodobou záležitostí a výsledky se nedostaví ihned.

Model je jednodušší variantou modelu CAF a stojí na základních konceptech:

- orientace na výsledky,
- zaměření na zákazníka,
- vůdcovství a stálost účelu,
- řízení pomocí procesů a faktů,
- rozvoj a zapojení lidí,
- neustálé učení, zlepšování a inovace,
- rozvoj partnerství,
- odpovědnost vůči veřejnosti.

EFQM používá dvě základní metody měření, a to sebehodnocení uvnitř organizace a benchmarking, tedy srovnávání s konkurencí. Model Excellence má devět hlavních kritérií. Pět kritérií vytváří předpoklady pro úspěchy společnosti a dalšími čtyřmi se organizace hodnotí z hlediska výsledků a cílů, kterých chtěla dosáhnout. (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 175)

Model EFQM je využíván pro hodnocení kvality v rámci EU a pro hodnocení a vyhlášení Evropské ceny kvality, v ČR pak Národní ceny České republiky za jakost. Jedná se o sebehodnocení organizace a slouží k porovnávání s jinými organizacemi. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 178).

2.4 Model CAF

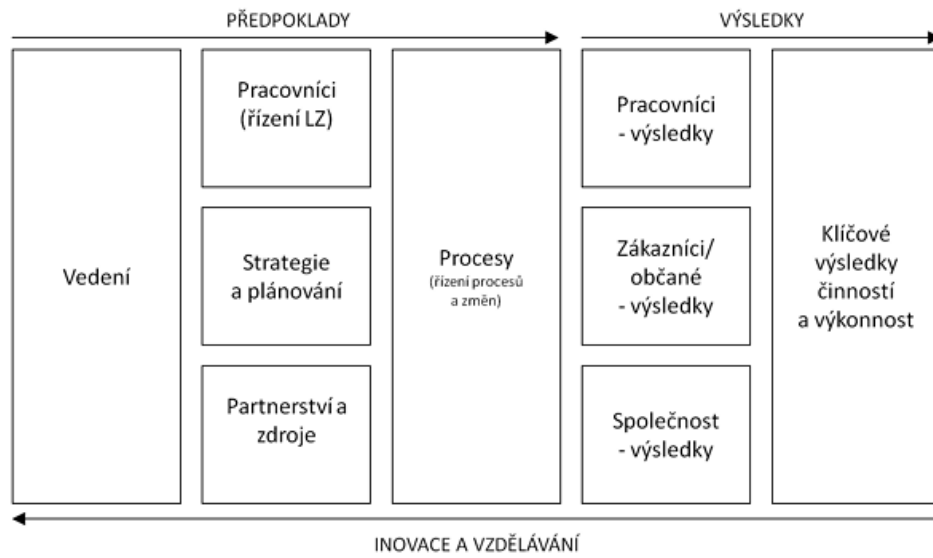
Model CAF (Common Assessment Framework, Společný hodnotící rámec) patří mezi nejpoužívanější model řízení kvality v organizacích státní správy. Tento model je inspirován EFQM (Evropská nadace pro management kvality) a modelem Univerzity správních věd ve Speyeru. Model CAF je použitelný ve všech částech veřejného sektoru. Je také aplikovatelný v organizacích veřejného sektoru na úrovni národní, regionální a místní. (Duchoně a Pavelková, 2011, s. 22).

Model není určen k měření výkonnosti, ale k určování schopnosti dosahovat výkonnost. (Duchoně a Pavelková, 2011, s. 24)

Tento model je jednoduchým nástrojem zvyšování kvality ve veřejné správě a je založen zejména na analýze činnosti organizace ve veřejné správě s cílem odhalit slabé stránky a po této analýze ukázat na příležitosti ke zlepšování činnosti a celkové zkvalitňování výstupů organizace. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 178)

Podle Duchoně a Pavelkové (2011, s. 22-23) má Model CAF čtyři hlavní cíle, a to seznámit veřejnou správu s principy TQM a výhodami sebehodnocení a postupně ji směřovat od současného sledu aktivit „Plan - Do“ (plánuj a realizuj) k využívání celého Demingova cyklu PDCA „Check – Act“ (kontroluj a reaguj). Dalším cílem je usnadňování sebehodnocení organizace veřejného sektoru a získání analýzy dané organizace a přehledu aktivit vedoucích k dalšímu zlepšování organizace. Model by měl sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality. Posledním cílem je usnadnit benchmarking a benchlearning mezi jednotlivými organizacemi.

Peková, Pilný a Jetmar (2012, s. 178) uvádí, že se jedná o sebehodnocení instituce nebo orgánu ve veřejné správě, využívající devíti kritérií. Pět kritérií se vztahuje na hodnocení předpokladů činnosti, a to pro hodnocení vedení, strategie organizace, motivace a řízení pracovníků, partnerství, řízení procesů. Jedná se tedy o hodnocení, jak se vykonávají činnosti. Další čtyři kritéria slouží pro hodnocení výsledků činnosti, tedy zejména pro hodnocení spokojenosti pracovníků, klientů, dopadu na společnost včetně ekologických dopadů a hodnocení výkonu.



Obrázek 1 Model CAF

Zdroj: Management Mania, © 2016

3 BALANCED SCORECARD

Manažeři, podobně jako piloti, potřebují k řízení určitý soubor nástrojů. K vyhodnocení různých aspektů vyplývajících z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí, a také sledování, jak podnik postupuje při dosahování cílů, jsou zapotřebí určité prostředky. A právě Balanced Scorecard poskytuje manažerům soubor nástrojů, které potřebují k navigaci budoucího úspěchu. Kvůli existující konkurenci na trhu je důležité stanovit si přesné cíle a metody k jejich dosažení. Balanced Scorecard převádí tyto poslání a strategie podniku do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, které poskytují informace pro posuzování dané strategie a systému řízení. Koncept BSC nejenže klade důraz na dosahování finančních výsledků, ale zahrnuje také „hybné síly“, které umožní daných výsledků dosáhnout. Výkonnost podniku měří pomocí čtyř vyvážených perspektiv, a to finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu. (Kaplan a Norton, 2007, s. 14)

3.1 Základní charakteristika

Balanced Scorecard patří k nejrozšířenějším konceptům řízení výkonnosti v podnikové praxi. Tento koncept obsahuje finanční i nefinanční měřítka výkonnosti a představuje systém pro projektování a měření účinnosti podnikání se zřetelem na určité aspekty podnikání vyjádřené v podnikové vizi, poslání a strategii. (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 11)

Původně byla tato metoda koncipována pouze jako nástroj pro měření výkonnosti. Dnes se koncept Balanced Scorecard považuje za komplexní systém řízení společnosti. (Sarco a Orzes, 2019, s. 55)

Niven (2006, s. 23) uvádí, že metoda Balanced Scorecard pomáhá organizacím při řešení dvou základních problémů, a to:

- efektivní měření organizační výkonnosti,
- úspěšné provádění strategie.

Koncept Balanced Scorecard vyžaduje stanovení vize, poslání a strategie organizace. Tím je možné zajistit, že výkonnostní opatření každé perspektivy podpoří dosažení strategických cílů organizace. Pomáhá také zaměstnancům k vizualizaci a porozumění vazeb mezi měřítky výkonu a úspěšným dosahováním strategických cílů. (Keyes, 2011, s. 38)

V dnešní době je sledování finančních měřítek vypovídajících o minulosti nedostačující, jelikož nejsou vhodná pro stanovení strategie, kterou si podniky informačního věku musí

zvolit, aby různými investicemi vytvořili hodnotu. BSC tyto měřítka sice obsahuje, ale doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Jak už bylo řečeno, cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Právě tyto čtyři perspektivy tvoří rámec BSC. Díky tomuto konceptu může management podniku např. měřit, jak jeho podnikatelské jednotky vytvářejí hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systému a způsobu práce. (Kaplan a Norton, 2007, s. 19-21)

3.2 BSC ve veřejné správě

Balanced Scorecard je v současné době trendem k hodnocení výkonnosti. BCS byl původně navržen pro podnikatelský sektor, po úpravách ho ale lze velmi dobře využít i v sektoru veřejném. Jednou z úprav je modifikace měřítek hodnocení. Jelikož organizace ve veřejném sektoru nejsou primárně orientovány na tvorbu zisku, ale vykonávají činnosti plynoucí ze zakladatelské listiny, nemohou se ve své strategii zaměřit na konkurenceschopnost a následné zvyšování obrátu nebo ziskovosti. Z toho důvodu by se mělo hodnocení efektivnosti a využití kontrolních měřítek v organizacích veřejného sektoru orientovat na:

- strategická kontrolní měřítka,
- specifická kontrolní měřítka,
- měřítka provozní efektivnosti. (Vodáková, 2016, s. 51)

Jak už bylo řečeno, i když byl BSC původně zaměřen na ziskový sektor, existují i příležitosti, jak jeho zavedením zlepšit sektor vládních a neziskových organizací. Mezi dlouhodobé cíle ziskové organizace patří minimálně finanční perspektiva. Pro neziskové organizace však finanční perspektiva znamená omezení, nikoli cíl. Tyto organizace se musí řídit rozpočtem, a proto jejich úspěch nemůže být měřen tím, zda rozpočet dodrží, ale zda nějaké prostředky ušetří. (Kaplan a Norton, 2007, s. 156)

Koncept BSC je podle Duchoně a Pavelkové (2011, s. 25) využíván ve veřejné správě pouze ojediněle, a to z důvodu, že je potřeba radikální přeměna cílů organizace se zavedením tohoto konceptu do řízení a na to navazující zavedení měření výkonnosti se všemi důsledky, které z toho pro organizace státní správy vyplývají. Důvodem je také to, že ve státní správě chybí možnost vzít rozpracovaný koncept BSC a po úpravách ho použít. Dalším problémem je chybějící vymezení perspektiv, jako je tomu u ziskových podniků.

Základnu pro hodnocení současných a budoucích potřeb organizace v podmínkách celkového pojetí efektivnosti poskytují strategická kontrolní měřítka. Hodnocení zahrnuje analýzu širšího prostředí, ve kterém organizace působí. Analýzu prostředí lze provést např. za pomoci SWOT analýzy nebo diferenční analýzy. Specifická měřítka efektivnosti by se měla soustředit na životaschopnost procesů, které jsou rozhodující pro růst a další existenci organizace. Operativní měřítka efektivnosti by měla naopak hodnotit kvalitu provozních operací jako podpory strategických cílů. (Vodáková, 2009, s. 51)

Pro organizace veřejného sektoru není jednoduché výkonová měřítka nastavit. Perspektivy mohou být upraveny, a dokonce doplněny o další oblasti. Jelikož zde není dosahování zisku hlavním dlouhodobým cílem, nabízí se změny právě ve finanční perspektivě, která se může zaměřit spíše na rozpočtovou oblast, a to řízení rozpočtových prostředků a kontrolu nákladů.

Podle Vodákové (2009, s. 54) bývá implementace konceptu v praxi často neúspěšná, a to z následujících důvodů:

- neuskutečnitelnost (nesrozumitelnost) vize a strategie,
- nepropojenost strategie a cílů skupin a jednotlivců,
- nepropojenost strategie a krátkodobé nebo dlouhodobé alokace zdrojů,
- absence strategické zpětné vazby.

Ve vládních a neziskových organizacích se může BSC stát zdrojem motivace a odpovědnosti, a také ukázat důvod existence těchto organizací. Interním zaměstnancům, ale také zákazníkům komunikuje výstupy a hybné síly výkonnosti za pomoci kterých organizace naplní své poslání a strategické cíle. (Kaplan a Norton, 2007, s. 164)

3.3 Tvorba a zavádění BSC

Pokud chceme něco řídit, musíme umět měřit. Chceme-li řídit správně, je nutné vědět, co vlastně chceme řídit a jaký je náš cíl. BSC slouží k řízení podnikové strategie a výkonnosti.

Pomocí BSC lze převádět strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti a měřitelných cílů v rámci definovaných perspektiv.

3.3.1 Strategie

V dnešním globálním světě vyžaduje strategické řízení stálou pozornost. Je také nezbytné, aby organizace měly jasnou vizi a směr dalšího vývoje. K tomu jsou zapotřebí strategické plány, podle kterých lze posuzovat kvalitu podnikatelského chování. K sestavení plánů jsou potřeba kvalitní strategické znalosti, které umožňují vedení organizace poznat budoucí potřeby a adaptovat dovednosti v dnešním konkurenčním prostředí, pro které je charakteristická změna. (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 144)

Dříve byla strategie chápána jako soubor pravidel pro rozhodování v podmínkách pravděpodobností a neurčitostí. Strategii je ale široce založený vzorec, který určuje, jaká je konkurenční schopnost organizace, jaké jsou její cíle a jaká politika je nutná k dosažení stanovených cílů. (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 144-145)

Kaplan a Norton (2007, s. 36) definují strategii jako soubor hypotéz o příčině a důsledku. Tyto vztahy lze řídit a ověřovat, a to za předpokladu, že je manažerský systém explicitně vyjadřuje ve všech perspektivách BSC. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami.

Tvorba strategie patří mezi základní úkoly top managementu a k jejímu naplňování je potřeba využívat následujících dvou zásad:

- variantnost,
- permanentnost.

Pokrok a inovace je v dnešní době žádoucí i ve veřejné správě. Do managementu veřejné správy již několik let zasahují informačně komunikační technologie a metody operačního výzkumu uplatňované díky moderní výpočetní technice. (Nahodil a kolektiv, 2014, s. 145)

Při tvorbě strategií v organizaci je velkým problémem, že jsou tyto strategie nevyvážené a nevěnují dostatečnou pozornost nejdůležitějším aspektům. Příkladem je společnost, která věnuje velkou pozornost pouze finančním měřítkům a interním procesům, ale ignoruje potřeby zaměstnanců, tedy jejich učení se a růst, a také potřeby a požadavky zákazníků. Z toho důvodu následně organizace přijímají špatná rozhodnutí. (Hannabarger, Buchman a Economy, 2007, s. 31)

Problém při sestavování strategie ve veřejné správě je především v odporování si jednotlivých přijatých strategií a koncepcí, které nejsou vždy ve shodě se strategickým plánem. Z toho důvodu je pro správnou implementaci BSC důležitá podpora ze strany vedení a jejího usměrňování cílů a strategií směrem ke splnění daného strategického plánu. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 40)

3.3.2 Strategická mapa

Vytvoření strategické mapy je užitečné pro úspěšnou aplikaci BSC do systému řízení. Ve strategické mapě jsou pro každou ze základních perspektiv zvolena měřítka, plánované hodnoty měřítek a hybatelé schopní hodnoty měřítek ovlivnit. Po sestavení mapy musí být zřejmé, co je třeba udělat a kdo je zodpovědný za dosažení plánovaných hodnot. Za velmi důležité se považuje správný výběr měřítek BSC, na které je napojen systém odměňování. (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 14)

Strategická mapa BSC obsahuje:

- definování strategických cílů v jednotlivých perspektivách,
- definování strategických výstupních měřítek pro všechny strategické cíle, a také definování hybných sil strategických výstupních měřítek,
- vyvážení strategických výstupních měřítek a hybných sil nestrategickými měřítky, která monitorují, jestli není strategických měřítek dosahováno nežádoucím způsobem,
- definování řetězce příčinných vazeb, tedy propojení cílů, měřítek a jejich hybatelů.

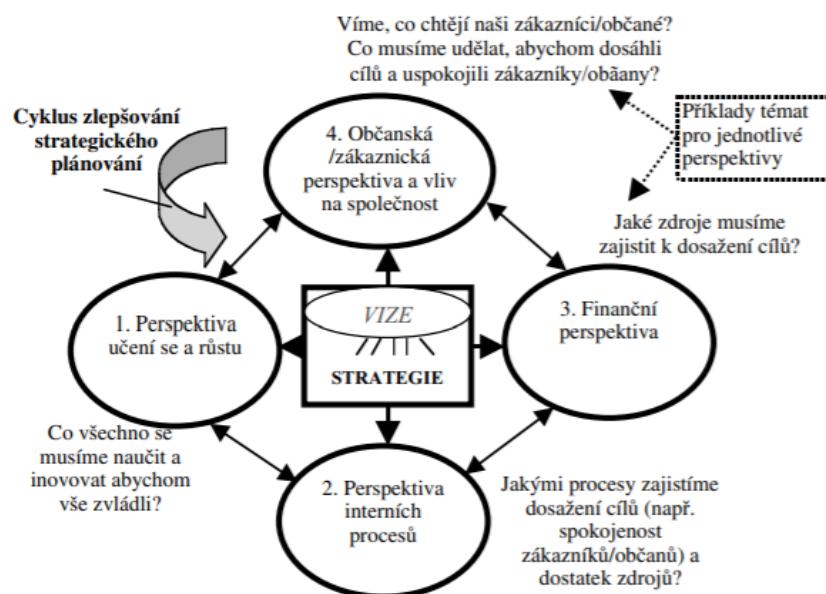
(Duchoň a Pavelková, 2011, s. 14)

Strategická mapa pro organizace veřejného sektoru je grafickým zobrazením strategických cílů rozdělených podle perspektiv a jejich vazeb. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 48)

3.4 Perspektivy BSC

Balanced Scorecard obsahuje 4 perspektivy, které umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, a také mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. BCS obsahuje velké množství měřítek, což může být na první pohled matoucí, avšak správně sestavený BSC obsahuje pouze smysluplné údaje a všechna měřítka jsou nastavena tak, aby bylo dosaženo stanovené strategie. (Kaplan a Norton, 2007, s. 33)

Před implementací konceptu BSC je nutné vyjasnit si vizi a strategické priority. Úkolem metody není pouze stanovit vizi a strategie, ale zajistit, aby byly tyto vize a strategie naplněny. Na vize a strategie je pohlíženo ze čtyř perspektiv, které musí být vyvážené. Ve veřejné správě je nutné vyjasnit si, zda jsou známy potřeby a očekávání našich občanů. Je třeba zjistit, co udělat, aby byli občané spokojeni a aby bylo dosaženo cílů. Tyto otázky patří do občanské (zákaznické) perspektivy. Další částí je finanční perspektiva, která se týká finančních věcí, tedy jaké zdroje (finanční, lidské, vybavení, budovy atd.) potřebujeme k naplnění dané vize a strategie a současně uspokojili občany. Je také potřeba identifikovat systém procesů, kterými bude zajištěn dostatek zdrojů pro dosahování cílů. Jako poslední je perspektiva učení se a růstu, tedy zjistit, co je nutné se naučit a inovovat, aby bylo všeho dosaženo. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 43)



Obrázek 2 Metoda BSC pro organizace veřejné správy

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

3.4.1 Finanční perspektiva

Finanční cíle jsou považovány za ohnisko, do kterého jsou směřovány další cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Všechna použitá měřítka by měla být prvkem řetězce příčinných souvislostí, které společně vedou ke zvýšení výkonnosti podniku. Aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti, je nutné začít vytvořením daného dlouhodobého finančního cíle a propojit ho s akcemi ve finančních a interních procesech, ale také v péči o zákazníka a zaměstnance. (Kaplan a Norton, 2007, s. 48)

Při vyvíjení finanční perspektivy BSC je vhodné stanovit způsob měření strategie. Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli, a to definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie, a také sloužit ke zhodnocení cílů a měřítek ostatních perspektiv BSC. (Kaplan a Norton, 2007, s. 48-49)

Finanční cíle organizace se mohou lišit v závislosti na strategii životního cyklu podniku. Existují tři typické strategie životního cyklu, a to růst, udržení a sklizeň. V každé fázi životního cyklu podnik použije jiná měřítka, jelikož finanční potřeby podniku budou v každé fázi odlišné. (Lehmann, 2012, s. 40-41)

Finanční perspektiva sleduje spokojenost vlastníků organizací, tedy uspokojování jejich zájmů v podobě zhodnocování vložených prostředků. Jelikož jsou finanční ukazatele důležité pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí, je právě finanční perspektiva součástí BSC. Dlouhodobým cílem podniku je tvorba hodnoty a zisku, a proto by měly být všechny ostatní perspektivy BSC propojené, aby bylo dosahováno daného cíle. (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 12-13)

Pomocí finanční perspektivy BSC lze definovat metodu, podle které se bude posuzovat, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, ale také lze podle ní definovat proměnné nezbytné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Jelikož je každé odvětví podnikání odlišné, je nutné přizpůsobit hybné síly BSC danému odvětví, ale také konkurenčnímu prostředí a podnikové strategii. (Kaplan a Norton, 2007, s. 60)

3.4.2 Zákaznická perspektiva

Jak už z názvu vyplývá, zákaznická perspektiva je zaměřena na zákazníka. Mezi měřítka této perspektivy, lze zahrnout např. spokojenost zákazníků a jejich loajalitu, dále ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání nových zákazníků a udržení zákazníků. Spokojenost zákazníka vede k jeho loajalitě a udržení, to přiláká další zákazníky a tím poroste podíl na trhu a příslib zisku. Z toho vyplývá, že měřítka jsou vzájemně provázána. (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 13)

Dříve se podniky mohly soustředit na interní možnosti, technologické inovace a výkonnost produktu. Pokud ale včas nepochopily potřeby svých zákazníků, začali tito zákazníci hledat uspokojení potřeb u konkurence. V dnešní době existuje silné konkurenční prostředí, a proto je důležité přesouvat svůj zájem na zákazníky. Důležité pro podniky je vybrat si tržní segment, ve kterém chtějí konkurovat, jinak to může skončit tím, že jsou pro všechny ničím. Klíčem k vývoji cílů a měřítek zákaznické perspektivy je stanovení hodnotových výhod,

kteří budou svým cílovým segmentům poskytovat. Takto je možné převést poslání a strategii zákaznické perspektivy do specifických cílů týkajících se zákazníků a tržních segmentů, a mohou být komunikovány v celém podniku. (Kaplan a Norton, 2007, s. 61-62)

Pro manažery je důležitým úkolem zjistit, co zákazníci v daných cílových segmentech oceňují a preferují, a podle toho zvolit hodnotovou výhodu. Dále mohou vybrat ze tří skupin vlastností ty cíle a jejich měřítka, které po splnění umožní podniku, aby si zachoval daný objem obchodu s cílovými zákazníky nebo objem zvětšil. Mezi tyto skupiny vlastností patří vlastnosti výrobku a služby, tedy funkčnost, kvalita a cena, dále jsou to vztahy se zákazníkem, jejich osobní vztah a zkušenosti s nákupem. Poslední skupinou vlastností je image a pověst podniku. (Kaplan a Norton, 2007, s. 79)

Úspěch organizace lze měřit pomocí několika klíčových výsledků:

- podíl na trhu,
- udržení zákazníků,
- získávání zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků. (Lehmann, 2012, s. 43)

Tato perspektiva je taktéž provázána s perspektivou finanční, a to na tvorbu hodnoty prostřednictvím dosažených tržeb a ziskovosti zákazníků, trhů nebo služeb. Aby bylo možné vytvářet hodnotu, je také nutné věnovat pozornost problematice procesů, díky kterým je možné usilovat o zákazníka a uspokojovat jeho potřeby. (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 13)

Cílem organizačních složek státu není dosahování zisku a zvyšování hodnoty, ale naplňování zájmů občanů a společnosti. Za zákazníky jsou tedy považovány:

- nadřízené orgány - ministerstva nebo vláda,
- objednatelé služeb - ministerstvo, samospráva, EU,
- veřejnost - ve prospěch veřejnosti jsou OSS vybaveny kompetencemi, prostřednictvím nichž OSS udržují zvolený řád,
- odběratelé služeb - odběratelé, kteří jsou povinni provádět pro OSS některé úkony (např. podání celního prohlášení). (Duchoň a Pavelková, 2011, s. 47)

3.4.3 Perspektiva interních procesů

Výstup podniku by měl obsahovat parametry požadované zákazníky a současně být uskutečněn co nejehospodárněji. Z toho důvodu je potřeba řídit a organizovat podnikové procesy. V rámci interních procesů lze vytvářet předpoklady pro úspěchy, které jsou měřené zákaznickou perspektivou, ale také vytvářet hodnoty pro vlastníky. Pro interní procesy jsou důležité tři parametry, a to měření nákladů, kvality procesů a doby cyklu. (Duchon a Pavelková, 2011, s. 13)

Systemy měření výkonu organizací se často zaměřují pouze na opatření v rámci jednotlivých resortů. BSC měří integrované procesy napříč celou organizací. K tomu je potřeba definovat náklady, kvalitu, propustnost a časová měřítka pro procesy, které pokrývají více oddělení, např. oddělení nákupu, řízení výroby, plánování apod. Tento model lze externalizovat, aby zahrnoval zákazníky, dodavatele a také další partnery organizace. (Lehmann, 2012, s. 44)

V perspektivě interních procesů BSC jsou identifikovány kritické procesy. Aby byly realizovány představy akcionářů a cílových zákazníků, je potřeba v těchto kritických procesech dosahovat skvělých výsledků. Naproti tradičním měřícím systémům, které se zaměřují pouze na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek daných procesů, BSC umožňuje také to, aby požadavky na výkonnost interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů, tedy zákazníků a akcionářů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 105)

Cíle a měřítka jsou často vyvíjeny až po určení cílů a měřítek finanční a zákaznické perspektivy, což umožní soustředit měřící systém interních procesů na cíle, které jsou důležité pro zákazníky a akcionáře podniku. Jako první se doporučuje definovat úplný interní hodnotový řetězec, který obsahuje:

- **Inovační proces** - odhalení současných, ale také budoucích potřeb zákazníků a vytvoření dalších způsobů řešení těchto potřeb. Je nutné identifikovat tržní segmenty, na které se podnik zaměří a následně navrhnout a vyvinout takové výrobky a služby, které vybrané tržní segmenty uspokojí. Tento proces podporuje nové výzkumy a vývoje v podniku.
- **Provozní proces** - dodávka výrobků a služeb již existujícím zákazníkům. Zde je nutné zjistit výši nákladů, jakost, čas a výkonnost, aby byly zákazníkovi dodávány kvalitní výrobky a služby.

- **Poprodejní servis** - nabídka služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají výrobkům a službám vyšší hodnotu. Umožní odhalit nedostatky, které se objevují až po dodání výrobku nebo služby zákazníkovi. (Kaplan a Norton, 2007, s. 85 a 105)

3.4.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu vytváří takové cíle a měřítka, která jak z názvu vyplývá, podporují učení se a růst podniku. Cíle, které jsou stanovené v perspektivě finanční, zákaznické a perspektivě interních procesů, určují, v jaké oblasti musejí podniky dosahovat výborných výsledků, aby bylo dosaženo vysoké výkonnosti. Naopak cíle v perspektivě a růstu slouží jako infrastruktura, která umožňuje dosažení cílů ve všech ostatních perspektivách. Tyto cíle jsou hybnými silami pro dosažení kvalitních výstupů ostatních perspektiv BSC. (Kaplan a Norton, 2007, s. 112)

Vysoká výkonnost podniku vyžaduje investice do lidí, informačních systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti organizace. Perspektiva učení se a růstu zahrnuje znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalitu informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Kvalifikovaní zaměstnanci mající dobré informace, nebudou kvalitně pracovat, pokud nebudou správně motivováni a nebudou mít možnost rozhodovat a jednat. (Duchon a Pavelková, 2011, s. 13-14)

Pokud nejsou zaměstnanci seznámeni se strategií, není možné dosažení společného cíle. Aby zaměstnanci organizace plnili společnou vizi, je potřeba dobrá komunikace a různé vzdělávací programy. (Lehmann, 2012, s. 47)

Jako klíčovou skupinu měřítek perspektivy učení se a růstu uvádí Kaplan a Norton (2007, s. 129) spokojenost zaměstnanců, jejich produktivitu a udržení. Tato skupina poskytuje výstupní měřítka pro investice do zaměstnanců, systémů a jejich angažovanosti. Jako hybné síly těchto výstupů uvádí pokrytí strategických míst, dostupnost strategických informací a stupně angažovanosti pracovníků pro dosažení strategických cílů.

3.5 Měřítka BSC

Kaplan a Norton (2007, s. 36) uvádí, že nejlepší BSC je více než souborem kritických indikátorů nebo klíčových faktorů úspěchu a měřítka by měla být složena z propojeného souboru konzistentních a vzájemně se podporujících cílů a měřítek. Metodu přirovnávají k leteckému simulátoru, který není pouhou tabulí s různými přístroji. BSC by měl stejně jako simulátor obsahovat úplný soubor příčinných vztahů mezi kritickými proměnnými, a to

včetně jejich zpoždění, předstihů a smyček, které popisují trajektorii letu a letový plán strategie.

Měřítko metody BSC se odvíjí od dané strategie a vychází ze sestavené strategické mapy. Ve veřejné správě se používají tzv. měkké faktory, tedy spokojenost a kvalita, které jsou z pohledu občanů důležitější než tabulky vykazující plnění rozpočtu. Počet měřítek je individuální, avšak za optimální lze považovat 25 až 35 měřítek. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 50)

3.6 Aplikace BSC

Podle Duchoně a Pavelkové (2011, s. 61) postup aplikace obsahuje rámcové kroky, které musí být zajištěny, aby mohl být BSC v organizaci implementován. Tento postup ale neobsahuje prvky projektového řízení ani vedení projektu, ale je zřejmé, že tento postup bude nutné využít.

Základním krokem je rozhodnutí nejvyššího vedení o implementaci BSC, jinak k aplikaci nemůže dojít. Po rozhodnutí o implementaci následují další kroky:

- **Vymezení organizačních jednotek, pro které bude BSC vytvořeno** - vrcholové BSC, pro útvary stojící na vrcholu organizace.
- **Vytvoření poslání a vize, objasnění strategie** – pokud poslání, vize a strategie již existuje, je potřeba je pouze potvrdit.
- **Určení strategických cílů stanovené strategie** - úkol, při kterém je nutné dodržet soulad cílů a strategie. Strategické cíle, které nevychází ze strategie, nelze vytvářet.
- **Vytvoření strategické mapy jako obrazu vztahů příčin a následků** - skutečné příčinné vztahy jsou podmínkou pro správnou funkci a možnost řízení strategické výkonnosti. Pokud jsou nalezeny strategické cíle, které nemají své předchůdce nebo následovníky, je potřeba přehodnotit stanovené cíle nebo je alespoň doplnit nebo upravit.
- **Volba strategických akcí, stanovení měřítek a cílových hodnot** - strategické akce musí plně odrážet cíle, kterých má být dosaženo. Pro měření výkonnosti je potřeba u každého měřítka stanovit účelnost, hospodárnost a užitečnost a zároveň musí být nastaveny váhy jednotlivých měřítek strategické výkonnosti.

- **Roll-out BSC na všechny úrovně organizace** - rozpracování strategických akcí pro každý útvar, a to buď přímo na strategickou akci a její měřítka nebo nepřímo, tedy bez přímé vazby. (Duchon a Pavelková, 2011, s. 61-62)

Při zavádění systému řízení může pomoci podpora software, není však cílem. Důležitější, než speciální software je schopnost využívat dostupná data a informace pro měření indikátorů na všech úrovních, a také partnerství s dalšími organizacemi k porovnání a sdílení dobrých zkušeností. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 134)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 MĚSTO BRUMOV-BYLNICE

4.1 Základní informace

Město Brumov-Bylnice se nachází v okrese Zlín ve Zlínském kraji. Leží jihovýchodně od Zlína ve vzdálenosti asi 30 km a asi 6 km od města Valašské Klobouky v krásné přírodě Bílých Karpat na moravsko-slovenském pomezí. Území Brumova-Bylnice tvoří čtyři katastrální území, a to Brumov, Bylnice, Svatý Štěpán a Sidonie.

Jedná se o obec s rozšířenou působností Valašské Klobouky. Katastrální plocha je 5627,10 ha a leží v nadmořské výšce 330 m. První písemná zpráva o městu je z roku 1255. (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020)

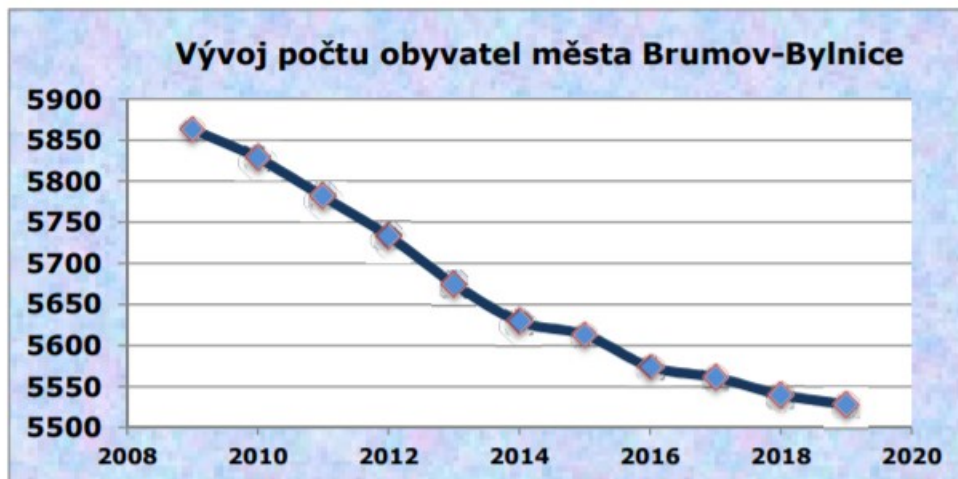
4.1.1 Historie

Město Brumov vyrůstalo v podhradí zeměpanského hradu v údolí říčky Brumovky od 13. století. Hrad hrál důležitou roli strážce a obránce Vlárského průsmyku před nespočetnými vojenskými vpády. Hrad byl založen v 1. polovině 13. století a patřil k nejvýznamnějším královským hradům na Moravě. V roce 1500 byl Brumov povýšen králem Vladislavem II. na město a hrad se stal majetkem šlechty. V polovině 17. století byl Brumov vypálen a téměř zničen při vpádu Turků a Tatarů a ubránil se pouze hrad. Po skončení válek ztratil hrad svůj vojenský význam pohraniční pevnosti a stal se pouze sídlem správy panství. Po požáru v roce 1760 byl jenom nouzově opraven a po roce 1826 zcela opuštěn. Zůstala z něj pouze zřícenina. V letech 1977-1982 probíhal na hradě archeologický průzkum a vůbec poprvé se ruiny kdysi významného královského hradu dostaly do popředí zájmu archeologů. V květnu roku 2000 byla slavnostně otevřena nová expozice v odrytých sklepeních ze 16. století a hrad byl předám veřejnosti. Dnes je Zřícenina hradu Brumov stále oblíbenějším cílem návštěvníků z blízkého i dalekého okolí a místem kulturních a společenských akcí. (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020)

4.1.2 Demografická situace

Počet obyvatel města se pohyboval v posledních desetiletích přes 6 000 obyvatel. Pod tuto hranici počet obyvatel klesl až v roce 2007. Od té doby pokračuje úbytek občanů města až k současným 5535 obyvatelům (k 1. 1. 2020). (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020)

Výkyvy počtu obyvatel jsou závislé zejména na zaměstnanosti a dostupnosti bydlení. Město Brumov-Bylnice je sice zajímavé svou občanskou vybaveností, ale logisticky je vzdálené od větších měst.



Obrázek 3 Vývoj počtu obyvatel města Brumov-Bylnice

Zdroj: Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020

Populace města stárne a mění se také věková struktura. Vývoj ale v podstatě kopíruje údaje obyvatelstva ve Zlínském kraji. (Program rozvoje města, 2020)

Tabulka 1 Věková struktura obyvatel města

Období	Počet obyvatel celkem	Podle pohlaví		Podle věku			Průměrný věk
		muži	ženy	0-14	15-64	65+	
31.12.2008	5905	2965	2940	840	4232	833	39,4
31.12.2019	5528	2805	2723	809	3658	1061	42,8

Zdroj: Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020, vlastní zpracování

V souvislosti s blízkostí státní hranice se Slovenskem souvisí i přítomnost cizinců s trvalým či přechodným pobytem na území města.

Řada z nich neřeší nutnost evidence pobytu na cizím území. Rok 2020 ale ukázal, že státní hranice mohou velmi rychle vytvořit neočekávanou překážku. Opatření související s koronavirem a omezení pohybu osob přes státní hranice mezi Českou a Slovenskou republikou pravděpodobně vyvolá změny v evidovaných počtech cizinců.

4.1.3 Příroda a památky

Město se nachází v krajině Bílých Karpat a chlubí se značným kulturním bohatstvím, např. orchidejové louky. Oblast je rezervací UNESCO.

Ve městě se nachází také několik kulturních památek, a to např. Hrad Brumov, který je nejvýznamnější památkou a dominantou města.

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza města je důležitým nástrojem k získání přehledu o silných a slabých stránkách. Kromě silných a slabých stránek definuje také vnější faktory, které mohou zlepšit nebo naopak brzdit rozvoj města a může také pomoci k vytváření cílů a odstraňování škodlivých faktorů ve městě.

Město Brumov-Bylnice si vytvořilo vlastní SWOT analýzu. Jako silné stránky v ní uvádí zejména oblast vzdělávání, a to kvalitní školské a mimoškolské aktivity a instituce, kvalitní a dostupné sociální a zdravotní služby, širokou nabídku kulturních a vzdělávacích programů pro všechny věkové kategorie. Dalším pozitivem jsou podle města fungující zaměstnavatelé (zejména průmyslová zóna, bývalý areál MEZ) a areál bylnické pily. Občané mají k dispozici bohatou nabídku sportovišť a míst pro setkávání a konání kulturních akcí (náměstí, kulturní dům, amfiteátr hradu) a také zdravotní péči a poskytování služeb sociální péče.

Jako slabé stránky uvádí nedostatečnou kapacitu mateřské školy, nabídku bydlení, nedostatečné parkovací možnosti a opravy technické a dopravní infrastruktury.

Pro město je důležité zachovat a užívat přírodní bohatství okolní krajiny a chránit ji před nadměrnými negativními vlivy.

Mezi příležitosti město řadí úpravu veřejných ploch, zachování kulturních tradic, přeměnu na bezbariérové město, propojení sítě cyklotras a cyklostezek, využití vícezdrojového financování a nabídku bytů (nájem i prodej).

Za hrozby považuje polohu města, které leží na přímé státní hranici, dále zvyšování poptávky po sociálních službách a sociálních bydlení, odliv kvalifikovaných odborníků a zadluženost části obyvatel.

V náplni SWOT analýzy se ve většině případech s městem shodují. Přesto bych ale pár věcí změnila, a proto je tato SWOT analýza pro účely diplomové práce upravena.

- **Silné stránky**

- + kvalitní vzdělávací zařízení (mateřská škola, základní škola, základní umělecká škola)
- + zázemí pro volnočasové aktivity
- + Hrad Brumov - historický význam, zázemí a kulisa kulturních a společenských akcí
- + nabídka tradičních kulturních a sportovních akcí
- + informovanost občanů - zpravodaj, mobilní rozhlas
- + přírodní lokality s potenciálem pro využití k rekreaci
- + podmínky pro bezmotorovou dopravu (cyklostezky a cyklotrasy)
- + nabídka služeb na území města (ubytování, stravování, kultura)
- + možnosti přeshraniční spolupráce
- + nízká zadluženost města (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020, vlastní zpracování)

- **Slabé stránky**

- nedostatek pracovních příležitostí a s tím související odliv obyvatel
- kapacita mateřské školy
- stárnutí obyvatelstva
- stav místních komunikací a chodníků
- kapacita parkovacích míst
- nepřizpůsobivý obyvatelé
- byty pro mladé (menší a levnější byty) (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020, vlastní zpracování)

- **Příležitosti**

- ? bezbariérové město
- ? propojení sítě cyklotras a cyklostezek
- ? nabídka bytů
- ? zachování kulturních tradic
- ? využití vícezdrojového financování

? zlepšení a větší nabídka zdravotní péče

? efektivnější využití hradu, KD, atd. (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020, vlastní zpracování)

- **Hrozby**

! poloha města na přímé státní hranici

! zvyšování poptávky po sociálních službách a sociálním bydlení

! odliv kvalifikovaných odborníků

! zvýšení počtu nepřizpůsobivých obyvatel

! další pokles počtu obyvatel (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020, vlastní zpracování)

Jelikož je ve městě a okolí velký počet přírodních a kulturních památek, může mít město Brumov-Bylnice velký potenciál k rozvoji turistického ruchu. Vyplývá to také ze zjištěných silných stránek. Město nabízí dostačující počet ubytovacích míst. Ke zlepšení turismu může pomoci plánované spojení cyklostezek a cyklotras (projekt BeVlaVa), ale také zvýšení nabídky kulturních akcí (koncerty, divadla atd.) v prostorách hradu nebo kulturního domu a akcí sportovních, které už teď lákají do města značný počet účastníků.

Příležitost pro zlepšení života obyvatel ve městě vidím ve zlepšení zdravotnické péče, aby obyvatelé měst nemuseli dojíždět na různá vyšetření do okolních měst, a také nabídku většího množství bydlení pro mladé rodiny.

Velkou hrozbou je pokles obyvatel a jeho stárnutí, což může v budoucnu zasáhnout rozpočet města a daňové příjmy, které jsou významnou položkou příjmů každé obce. Proto je nutné zasáhnout a vytvořit takové podmínky k životu, aby mladí lidé zůstali ve městě a nehledali tyto podmínky k životu v jiných městech. Problém je také odchod kvalifikovaných obyvatel, kteří by mohli město dále rozvinout.

Jak už bylo řečeno, dalším problémem jsou také nepřizpůsobiví občané. Město by mělo např. za pomoci městské policie tento problém řešit, aby nedocházelo k nárůstu kriminality ve městě, větší konzumaci drog a alkoholu, hlavně na veřejném prostranství. Tento problém negativně ovlivňuje spokojenost a bezpečnost obyvatel města.

5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MĚSTA

Analýza hospodaření je důležitou částí diplomové práce, jelikož dává přehled o finanční situaci města Brumov-Bylnice. Za pomoci finanční analýzy lze nejenom hodnotit finanční hospodaření jednotky, ale také pomáhá k odhalení problémů při hospodaření. Cílem analýzy je tedy zjištění finanční situace města Brumov-Bylnice, nalezení negativních trendů a návrh řešení případných nedostatků.

Analýza hospodaření města Brumov-Bylnice bude provedena za období 2017-2020 a bude zaměřena na analýzu rozvahy, výkazu zisku a ztráty, příjmů a výdajů a vybraných finančních ukazatelů, které mohou pomoci ke zkvalitnění vypovídající hodnoty celé analýzy města.

5.1 Analýza rozvahových položek

Analýza rozvahových položek je zaměřena na strukturu aktiv a pasiv. Za pomocí analýzy je možné zjistit majetkovou strukturu municipální jednotky a způsob krytí majetku. Pomáhá odpovědět např. na otázky, jakým způsobem je majetek pořízován a zdali je financován vlastními nebo cizími finančními prostředky.

5.1.1 Analýza aktiv

Následující analýza aktiv zahrnuje základní členění aktiv na stálá a oběžná aktiva. Dále bude podrobněji uvedena struktura těchto stálých a oběžných aktiv. Nejprve budou uvedeny celkové stavy položek a poté procentní podíl k určité nadřazené položce.

Tabulka 2 Struktura aktiv v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Stálá aktiva	655 591	689 500	764 900	781 569
Oběžná aktiva	38 288	64 680	32 348	64 047
Celkem aktiva	693 879	754 180	797 249	845 616

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Celková aktiva mají ve sledovaných letech rostoucí tendenci, a to hlavně v důsledku růstu stálých aktiv. Hodnota se zvýšila hlavně díky položce staveb a nedokončenému dlouhodobému hmotnému majetku. Z tabulky je zřejmé, že město investuje finanční prostředky např. do staveb, které mohou být jeho následným prodejem nebo pronájmem dalším zdrojem příjmů města a pomůžou také k dalšímu rozvoji města. Oběžná aktiva jsou tvořena hlavně běžným účtem a krátkodobými pohledávkami.

Tabulka 3 Struktura aktiv v %

	2017	2018	2019	2020
Stálá aktiva	94,48	91,42	95,94	92,43
Oběžná aktiva	5,52	8,58	4,06	7,57
Celkem aktiva	100	100	100	100

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že celková aktiva jsou tvořena převážně dlouhodobým majetkem, který tvoří více jak 90 % celkového objemu majetku. Ve sledovaných letech je zaznamenáno pouze mírné kolísání hodnot, tudíž nedocházelo k výrazným změnám ve struktuře majetku.

- **Analýza stálých aktiv**

Analýzou stálých aktiv lze posoudit majetkovou strukturu a velikost majetku, se kterým město Brumov-Bylnice hospodaří. Stálá aktiva jsou rozdělena do čtyř částí, a to dlouhodobý hmotný majetek, dlouhodobý nehmotný majetek, dlouhodobý finanční majetek a dlouhodobé pohledávky.

Tabulka 4 Struktura stálých aktiv v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
DNHM	2 531	3 282	3 367	2 983
DHM	621 454	654 652	730 017	747 095
DFM	31 436	31 436	31 436	31 436
Dlouhodobé pohledávky	170	130	80	55
Stálá aktiva celkem	655 591	689 500	764 900	781 569

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Nejvyšší hodnotu ze všech stálých aktiv má dlouhodobý hmotný majetek, který se skládá z největší části ze staveb, dále jsou to pozemky, nedokončený hmotný majetek a samostatné hmotné movité věci. Z tabulky je zřejmý rostoucí charakter stálých aktiv. Největší položku představují stavby, budovy pro služby obyvatelstvu a komunikace a veřejné osvětlení. Naopak nejmenší podíl tvoří stavební pozemky. Značný nárůst nastal oproti minulému období v roce 2019, a to z důvodu nákupu staveb, pozemků, a hlavně vybudování nových komunikací a veřejného osvětlení.

Dlouhodobý nehmotný majetek je tvořen ostatním dlouhodobým nehmotným majetkem, softwarem a nedokončeným dlouhodobým nehmotným majetkem.

Dlouhodobý finanční majetek je tvořen pouze ostatním dlouhodobým finančním majetkem a ve sledovaných letech zůstává neměnný.

Dlouhodobé pohledávky tvoří návratné finanční výpomoci a dlouhodobé poskytnuté zálohy. Z tabulky je zřejmé, že odběratelé splácejí své závazky, protože mají tyto pohledávky klesající tendenci.

Tabulka 5 Struktura stálých aktiv v %

	2017	2018	2019	2020
DNHM	0,39	0,47	0,44	0,38
DHM	94,79	94,95	95,44	95,59
DFM	4,79	4,56	4,11	4,02
Dlouhodobé pohledávky	0,03	0,02	0,01	0,01
Stálá aktiva celkem	100	100	100	100

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Stálá aktiva tvoří z největší části dlouhodobý hmotný majetek, a to kolem 95 % celkových stálých aktiv. To je způsobeno hlavně velkou hodnotou staveb, které město vlastní. Zbytek stálých aktiv je tvořen přibližně ze 4-5 % dlouhodobým finančním majetkem a dále z necelého 0,5 % dlouhodobým finančním majetkem. Úplně nejmenší část představují dlouhodobé pohledávky, které dosahují ve sledovaných letech pouze 0,01-0,03 %.

- **Analýza oběžných aktiv**

Oběžný majetek města Brumov-Bylnice tvoří méně významnou část celkových aktiv. Tvoří ho především krátkodobý finanční majetek, krátkodobé pohledávky a zásoby.

Tabulka 6 Struktura oběžných aktiv v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Zásoby	275	222	450	340
Krátkodobé pohledávky	4 100	24 972	11 704	9 871
KFM	33 913	39 486	20 194	53 836
Oběžná aktiva celkem	38 288	64 680	32 348	64 047

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Oběžná aktiva města Brumov-Bylnice tvoří pouze malou část celkových aktiv, což je u územně samosprávných celků běžné. Hodnota oběžných aktiv ve sledovaných letech kolísá, a to hlavně kvůli změnám krátkodobého finančního majetku, který tvoří největší část celkových oběžných aktiv. Další položkou těchto aktiv jsou krátkodobé pohledávky. Téměř zanedbatelnou položku tvoří zásoby, což je z důvodu toho, že se jedná o město logické.

Tabulka 7 Struktura oběžných aktiv v %

	2017	2018	2019	2020
Zásoby	0,72	0,34	1,39	0,53
Krátkodobé pohledávky	10,71	38,61	36,18	15,41
KFM	88,57	61,05	62,43	84,06
Oběžná aktiva celkem	100	100	100	100

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmý převažující podíl krátkodobého finančního majetku nad ostatními položkami. Ten je tvořen hlavně základním běžným účtem územních samosprávných celků a z malé části jinými běžnými účty, běžným účtem fondů územních samosprávných celků a pokladnou. V roce 2017 měl KFM podíl na celkových oběžných aktivech 88,57 %, ale v roce 2018 a 2019 klesl na téměř 60 %, což považuji za výrazný rozdíl. V roce 2020 ale podíl opět vzrostl z důvodu zvýšení finančních prostředků na základním běžném účtu ÚSC až 84 %.

Na položce krátkodobé pohledávky byl v letech 2017 až 2019 zaznamenán růst z 11 % až na hodnoty blížíící se 40 %. Tento růst krátkodobých pohledávek v roce 2018 byl zapříčiněn hlavně navýšením dohadných účtů aktivních a krátkodobými poskytnutými zálohami. V roce 2019 dohadné účty aktivní značně klesly, ale naopak město poskytlo návratnou finanční krátkodobou výpomoc, proto celková hodnota krátkodobých pohledávek klesla pouze minimálně. Výrazná změna nastala v roce 2020, kdy podíl krátkodobých pohledávek na celkových aktivech klesl o více jak polovinu na 15,41 %.

Jak už bylo řečeno, nejmenší část tvoří zásoby, které se skládají z nedokončené výroby, zboží na skladě a materiálu na skladě. V letech 2017 a 2018 ale nedosahují ani 1 %. Pouze v roce 2019 se hodnota dostala přes 1 % na 1,39 %. I tak se stále jedná o nevýznamný podíl.

V důsledku kolísání hodnot, zejména KFM a krátkodobých pohledávek, se ve sledovaných letech výrazně měnila struktura celkových oběžných aktiv.

5.1.2 Analýza pasiv

Analýza pasiv zahrnuje základní členění pasiv na vlastní kapitál a cizí zdroje. Dále bude podrobněji uvedena struktura vlastního kapitálu a cizích zdrojů, celkové stavy položek a také procentní podíl k určité nadřazené položce pasiv. Analýza pasiv také podává přehled o jednotlivých zdrojích financování hospodaření města Brumov-Bylnice.

Tabulka 8 Struktura pasiv v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Vlastní kapitál	665 229	712 062	736 589	829 984
Cizí zdroje	28 650	42 118	60 659	15 632
Celkem pasiva	693 879	754 180	797 249	845 616

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Celková pasiva samozřejmě kopírují trend celkových aktiv, tzn. že mají ve sledovaných letech rostoucí tendenci. Celková pasiva jsou z největší části tvořeny vlastním kapitálem, který slouží ke krytí stálých a oběžných aktiv. To může být považováno za pozitivní, jelikož město nemusí platit další úroky navíc, jako je tomu u některých cizích zdrojů.

Vlastní kapitál má ve sledovaných letech rostoucí charakter, což je způsobeno v roce 2018 hlavně nárůstem jmění účetní jednotky a upravujících položek a v roce 2019 zvýšeným výsledkem hospodaření. Naopak jmění účetní jednotky v roce 2019 oproti roku 2018 kleslo. I tak je celkový vlastní kapitál rostoucí. V roce 2020 se městu opět navýšilo jmění účetní jednotky a upravující položky, a také se zvýšil výsledek hospodaření běžného období a předcházejících období. V důsledku toho se celkový vlastní kapitál značně zvýšil.

Cizí zdroje mají taktéž ve všech sledovaných letech rostoucí charakter. V roce 2018 vzrostly krátkodobé závazky, hlavně krátkodobé přijaté zálohy na transfery. V roce 2019 si město navýšilo bankovní úvěry a z toho důvodu vzrostly dlouhodobé závazky a tím také celkové cizí zdroje. Naopak v roce 2020 došlo k výraznému snížení cizích zdrojů, jelikož město splatilo velkou část dlouhodobých úvěrů.

Tabulka 9 Struktura pasiv v %

	2017	2018	2019	2020
Vlastní kapitál	95,87	94,42	92,39	98,15
Cizí zdroje	4,13	5,58	7,61	1,85
Celkem pasiva	100	100	100	100

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Celková pasiva jsou tvořena ve všech sledovaných letech z více jak 90 % vlastním kapitálem. V letech 2017 až 2019 městu Brumov-Bylnice narůstaly cizí zdroje a podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech klesal. V roce 2020 se ale podíl na pasivech změnil a vlastní kapitál tvořil až 98,15 % celkových pasiv. Podíl cizích zdrojů klesl pouze na 1,85 %.

- **Analýza vlastního kapitálu**

Vlastní kapitál se dělí na tři skupiny, a to jmění ÚJ a upravující položky, fondy ÚJ a výsledek hospodaření. Největší část tvoří jmění ÚJ a upravující položky. V letech 2018 a 2020 měla hodnota rostoucí charakter, jelikož se městu Brumov-Bylnice zvýšili transfery na pořízení dlouhodobého majetku. V roce 2019 tyto transfery klesly a tím i celé jmění ÚJ a upravujících položek. Hodnota této položky je tedy ve sledovaných letech kolísavá. Další část tvoří Fondy ÚJ. Ty tvoří pouze malou část celkového vlastního kapitálu, a i když hodnota kolísá, na celkový vlastní kapitál to má minimální vliv. Poslední částí je výsledek hospodaření. Ten má ve sledovaných letech rostoucí charakter. V roce 2018 vrostl VH běžného účetního období, ale také VH předcházejících účetních období. I když v roce 2019 celkový výsledek hospodaření taktéž vzrostl, VH běžného účetního období klesl. Růst byl zapříčiněn pouze zvýšením VH předcházejících účetních období. Naopak v roce 2020 opět došlo k růstu výsledku hospodaření běžného období, ale také přecházejících období.

Tabulka 10 Struktura vlastního kapitálu v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Jmění ÚJ a upravující položky	543 576	559 771	557 350	620 174
Fondy ÚJ	223	190	274	245
Výsledek hospodaření	121 430	152 101	178 966	209 565
Vlastní kapitál celkem	665 229	712 062	736 589	829 984

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Jak už bylo řečeno, největší část vlastního kapitálu tvoří ve všech sledovaných letech jmění ÚJ a upravující položky. Podíl ale ve sledovaných letech kolísá, a to od 74,72 % do 81,72 %. Naopak podíl výsledku hospodaření na vlastním kapitálu roste. V roce 2018 představoval pouze 18,25 %, ale v roce 2020 se dostal až na 25,25 %. Nejmenší podíl představují fondy ÚJ, ty tvoří opravdu minimální část vlastního kapitálu. Pohybují se v rozmezí od 0,02--0,04 %.

Tabulka 11 Struktura vlastního kapitálu v %

	2017	2018	2019	2020
Jmění ÚJ a upravující položky	81,72	78,62	75,67	74,72
Fondy ÚJ	0,03	0,02	0,04	0,03
Výsledek hospodaření	18,25	21,36	24,29	25,25
Vlastní kapitál celkem	100	100	100	100

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

- **Analýza cizích zdrojů**

Cizí zdroje jsou rozděleny na dlouhodobé závazky, krátkodobé závazky a rezervy. Ty ale město ve sledovaných letech netvoří. V roce 2017 tvoří větší část cizích zdrojů dlouhodobé závazky, a to dlouhodobý úvěr. V roce 2018 tento bankovní úvěr klesl, ale naopak se zvýšili krátkodobé závazky z důvodu zvýšení krátkodobých přijatých záloh na transfery. Jedná se o zálohu na dotaci na cyklostezku. Tyto zálohy se v roce 2019 opět snížily, ale město Brumov-Bylnice si navýšilo dlouhodobé úvěry z důvodu financování stavebních úprav bytového domu a úvěr na předfinancování dalšího úseku cyklostezky. Celkové cizí zdroje tedy opět vzrostly. K největší změně došlo v roce 2020 na položce dlouhodobé úvěry a z důvodu toho se výrazně snížily dlouhodobé závazky a tím také celkové cizí zdroje.

Tabulka 12 Struktura cizích zdrojů v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobé závazky	20 000	15 000	50 000	5 786
Krátkodobé závazky	8 650	27 118	10 659	9 846
Cizí zdroje celkem	28 650	42 118	60 659	15 632

Zdroj: Interní zdroj, vlastní zpracování

Podíl dlouhodobých a krátkodobých závazků na celkových cizích zdrojích ve sledovaných letech kolísá. V roce 2017 dlouhodobé závazky tvořili téměř 70 % celkových cizích zdrojů. V dalším roce došlo ke splacení části dlouhodobého úvěru, snížily se dlouhodobé závazky, ale město Brumov-Bylnice přijalo krátkodobé zálohy na transfery. Tím se zvýšil podíl krátkodobých závazků na přibližně 64 % celkových cizích zdrojů. Jak už bylo řečeno, v roce 2019 si město navýšilo dlouhodobý úvěr a tím stoupl podíl dlouhodobých závazků až na 82 %. V roce 2020 ale město splatilo téměř celý dlouhodobý úvěr a tím se opět změnila skladba celkových cizích zdrojů.

Snížení závazků považují za pozitivní, protože nevznikají další zbytečné náklady např. v podobě úroků.

Tabulka 13 Struktura cizích zdrojů v %

	2017	2018	2019	2020
Dlouhodobé závazky	69,81	35,61	82,43	37,01
Krátkodobé závazky	30,19	64,39	17,57	62,99
Cizí zdroje celkem	100	100	100	100

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.2 Analýza výkazu zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztráty nám dává přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření. Jeho analýza je tedy pro hodnocení hospodaření důležitá.

Výkaz zisku a ztráty municipálních jednotek je od výkazu podnikatelských subjektů odlišný, jelikož municipální jednotka může vedle hlavní činnosti provozovat také činnost hospodářskou. Proto je výkaz zisku a ztráty rozdělen právě na hlavní a hospodářskou činnost v běžném a minulém období. Tuto činnosti ale město Brumov-Bylnice v žádném sledovaném roce neprovozovalo.

5.2.1 Analýza nákladů

Náklady města Brumov-Bylnice se skládají z nákladů z činnosti, finančních nákladů, nákladů na transfery a daň z příjmů. Největší část celkových nákladů tvoří ve všech sledovaných letech náklady z činnosti. Ty obsahují z největší části mzdové náklady, odpisy dlouhodobého majetku a náklady na ostatní služby. Náklady z činnosti mají v letech 2017 až 2019 rostoucí tendenci. K největšímu navýšení docházelo na položkách mzdových nákladů, odpisech dlouhodobého majetku a položce opravy a udržování. Pouze v roce 2020 tyto náklady klesly, a to zejména kvůli snížení nákladů na prodané pozemky a opravy a udržování. Další část nákladů jsou náklady na transfery, které představují náklady vybraných místních vládních institucí na transfery a mají taktéž v letech 2017 až 2019 rostoucí tendenci. V roce 2020 ale hodnota stejně jako u nákladů z činností klesla. Náklady obsahují také daň z příjmů, jejichž hodnota je ve sledovaných letech kolísavá. Poslední a nejmenší položkou jsou finanční náklady, které obsahují např. úroky, kurzové ztráty a náklady z přecenění.

Z tabulky je zřejmé, že celkové náklady v letech 2017 až 2019 rostly. To se ale změnilo v roce 2020, kdy došlo k mírnému poklesu. Snížení nákladů ale považuji za pozitivní.

Tabulka 14 Struktura nákladů v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Náklady z činnosti	52 658	60 306	69 140	66 114
Finanční náklady	25	438	192	581
Náklady na transfery	18 600	19 324	20 049	19 695
Daň z příjmů	1498	1657	1439	1623
Náklady celkem	72 780	81 725	90 820	88 012

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Jak bylo řečeno, největší položkou celkových nákladů jsou náklady z činnosti, které tvoří ve všech sledovaných letech více jak 70% podíl celkových nákladů. Druhou největší položkou jsou náklady na transfery, které dosahují přibližně 22-25 % hodnoty celkových nákladů. Daň z příjmů tvořila nejvýše 2 % nákladů. Nejmenší podíl tvoří finanční náklady, které nedosahují ani 1 %.

Tabulka 15 Struktura nákladů v %

	2017	2018	2019	2020
Náklady z činnosti	72,35	73,78	76,13	75,12
Finanční náklady	0,03	0,54	0,21	0,66
Náklady na transfery	25,56	23,65	22,08	22,38
Daň z příjmů	2,06	2,03	1,58	1,84
Náklady celkem	100	100	100	100

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.2.2 Analýza výnosů

Výnosy města Brumov-Bylnice se skládají z výnosů z činnosti, finančních výnosů, výnosů z transferu a výnosů ze sdílených daní a poplatků. Největší část tvoří ve všech sledovaných letech výnosy z daní a poplatků, které obsahují výnosy ze sdílené daně z příjmů fyzických a právnických osob, ze sdílené daně z přidané hodnoty, ale také z majetkových daní a ostatních daní a poplatků. Tyto výnosy mají v letech 2017 až 2019 rostoucí trend. V roce 2020 ale došlo k poklesu, a to zejména na položce daně z příjmů právnických osob. To může být způsobeno pandemií Covid-19 a s tím spojeným nouzovým stavem, který výrazně omezil podnikání během téměř celého účetního období. Další položkou jsou výnosy z činnosti, které obsahují např. výnosy z pronájmu, prodeje služeb, pozemků, vlastních výrobků, zboží a poplatků. Výnosy z činnosti měli ve sledovaných letech kolísavý trend. V roce 2018 došlo k výraznému růstu, a to hlavně v důsledku nárůstu výnosů z prodeje pozemků. V roce 2019 ale hodnota opět klesla, a to dokonce pod hodnotu z roku 2017. K dalšímu poklesu došlo také v roce 2020. To bylo zapříčiněno zejména poklesem výnosů z prodeje pozemků, výnosů z prodeje vlastních výrobků a prodeje služeb. Další části výnosů jsou výnosy z transferů a finanční výnosy.

Celkové výnosy jsou ve sledovaných letech rostoucí, což lze považovat za pozitivní.

Tabulka 16 Struktura výnosů v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Výnosy z činnosti	16 554	19 231	16 103	14 827
Finanční výnosy	67	1 609	2 045	2 173
Výnosy z transferů	11 752	12 064	12 554	20 380
Výnosy z daní a poplatků	72 087	79 491	86 982	81 231
Výnosy celkem	100 460	112 395	117 685	118 611

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Největší procentuální podíl představují výnosy z daní a poplatků, což je pro územně samosprávné celky typické. Ty tvoří ve sledovaných letech průměrně 70 % celkových výnosů. Dalšími většími položkami jsou výnosy z činnosti, které představují podíl přibližně 13-17 %. Výnosy z transferů tvořili v letech 2017 až 2019 přibližně 11 % celkových výnosů. V roce 2020 stouply až na 17 %. Jak už bylo řečeno, nejmenší podíl na celkových výnosech mají finanční výnosy.

Tabulka 17 Struktura výnosů v %

	2017	2018	2019	2020
Výnosy z činnosti	16,48	17,11	13,68	12,50
Finanční výnosy	0,07	1,43	1,74	1,83
Výnosy z transferů	11,69	10,74	10,67	17,18
Výnosy z daní a poplatků	71,76	70,72	73,91	68,49
Výnosy celkem	100	100	100	100

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Z tabulek je patrné, že ve všech sledovaných letech jsou výnosy vyšší než náklady, což je při hodnocení hospodaření města velmi pozitivní. Znamená to, že město Brumov-Bylnice dokáže pokrýt své náklady, a navíc vytvořit kladný výsledek hospodaření.

5.2.3 Analýza výsledku hospodaření

Analýza výsledku hospodaření se zaměřuje na vývoj dosaženého zisku města Brumov-Bylnice. Z tabulky je zřejmé, že město Brumov-Bylnice ve všech sledovaných letech vykazovalo kladný výsledek hospodaření, což považují za velmi pozitivní. Výsledek hospodaření je ve sledovaných letech kolísavý. Nejvyššího VH po zdanění dosáhlo město v roce 2018, a to až 30 670 tis. Kč. Naopak nejmenší VH po zdanění mělo město v roce 2019, a to 26 865 tis. Kč. K nejvýraznějšímu růstu došlo v roce 2020. V přechodných letech se zvyšovali náklady i výnosy, ale v roce 2020 náklady klesly, a naopak vzrostly výnosy, proto došlo k nejvýraznějšímu růstu.

Tabulka 18 Analýza výsledku hospodaření v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Náklady	72 780	81 725	90 820	88 012
Výnosy	100 460	112 395	117 685	118 611
VH před zdaněním	29 178	32 327	28 304	32 221
VH po zdanění	27 680	30 670	26 865	30 599

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.3 Analýza rozpočtových příjmů a výdajů

Analýza rozpočtových příjmů a výdajů patří v municipálních jednotkách k nejsledovanějším položkám. Na úvod je analyzován souhrnný rozpočet pro vybrané sledované období, který zahrnuje jak schválený rozpočet, tak skutečné plnění rozpočtu. Dále jsou podrobněji sledovány dílčí rozpočtové příjmy a výdaje města. Analýza je provedena na základě informací uvedených v rozpočtech města.

Z tabulky vyplývá, že rozpočet byl v letech 2017 až 2019 schválený jako schodkový a pouze v roce 2020 jako přebytkový. Zatímco příjmy mají ve sledovaných letech rostoucí charakter, výdaje jsou kolísavé. Nejvyšší schodek byl schválen v roce 2020. V tomto roce sice došlo k růstu příjmů, ale výrazně se zvýšili schválené výdaje.

Tabulka 19 Schválený rozpočet v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Příjmy	94 191	103 927	135 379	173 771
Výdaje	121 393	103 927	198 379	141 393
Saldo	-27 202	-15 607	-63 000	32 378

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Jak už bylo řečeno, schodkový rozpočet byl schválen v letech 2017 až 2019. Ve skutečném rozpočtu byl schodek zaznamenán pouze v roce 2019, a to nižší než schodek schválený. V ostatních letech dosáhlo město kladného salda. Město mělo tedy převážně vyšší příjmy než výdaje, což je pro hodnocení hospodaření města velmi pozitivní. Na rozdíl od schváleného rozpočtu mají příjmy i výdaje ve skutečném plnění rozpočtu kolísavou tendenci.

Příjmy v roce 2018 vzrostly, ale v roce 2019 klesly z důvodu nižších přijatých transferů. Naopak v roce 2020 došlo k výraznému růstu, a to zejména v důsledku růstu investičních přijatých transferů od mezinárodních institucí.

Výdaje byly v letech 2017 až 2019 rostoucí. Nevyšší nárůst byl zaznamenán v roce 2019 v části kapitálových výdajů, a to z důvodu vysokých investičních nákupů, tedy pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Jedná se o položku budovy, haly a stavby. Naopak v roce 2020 výdaje výrazně klesly, a to opět v části kapitálových výdajů. V tomto roce se na rozdíl od přecházejícího roku snížily investiční nákupy.

Tabulka 20 Skutečné plnění rozpočtu v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Příjmy	102 078	130 904	119 283	199 075
Výdaje	99 145	120 125	172 828	120 809
Saldo	2 933	10 778	-53 545	78 266

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.3.1 Analýza příjmů

Analýza příjmů je rozdělena na dvě části. První částí je porovnání příjmů schválených a skutečných. Druhá část je zaměřena na složení příjmů ve skutečné výši.

Tabulka 21 Vývoj celkových příjmů v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Schválené příjmy	94 191	103 927	135 379	173 771
Příjmy po změnách	99 001	127 374	116 982	194 068
Skutečné příjmy	102 078	130 904	119 283	199 075

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že město Brumov-Bylnice v letech 2017, 2018 a 2020 dosáhlo vyšších skutečných příjmů, než byly příjmy schválené. Pouze v roce 2019 tomu bylo naopak, a to díky položkám nedaňových příjmů a přijatých transferů. Město mělo schváleno v části nedaňových příjmů splátky půjčených prostředků od příspěvkových organizací, které ve skutečnosti nedostali. Další snížení bylo zapříčiněno přijatými transfery, zejména položkou investiční přijaté transfery od Evropské unie, které město rovněž neobdrželo.

Největší rozdíl byl zaznamenán v roce 2018, kdy skutečné příjmy přesáhly schválené příjmy o téměř 27 000 tis. Kč, a to v důsledku vyšších přijatých transferů. Rozdíl způsobil hlavně přijatý investiční transfer ze státních fondů. Další velký rozdíl byl v roce 2020, kde byly skutečné příjmy vyšší o přibližně 25 000 tis. Kč než příjmy schválené. Tento rozdíl byl opět způsoben nárůstem přijatých transferů.

Tabulka 22 Struktura skutečných příjmů v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Daňové příjmy	75 163	82 528	89 908	84 282
Nedaňové příjmy	14 427	15 670	13 704	19 519
Kapitálové příjmy	2 400	4 341	3 137	1 653
Přijaté transfery	10 088	28 365	12 534	93 621
Celkem	102 078	130 904	119 283	199 075

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

V letech 2017 až 2019 tvoří největší část skutečných celkových příjmů příjmy daňové. Pouze v roce 2020 tyto příjmy převýšili přijaté transfery. Naopak nejmenší část tvoří ve všech sledovaných letech kapitálové příjmy.

- **Daňové příjmy**

Daňové příjmy se řadí mezi běžné a nenávratné příjmy. V letech 2017 až 2019 tvořily tyto příjmy největší část celkových příjmů města Brumov-Bylnice. V roce 2019 tyto příjmy tvořily až 75 % celkových příjmů. Naopak v roce 2020 tvořily podíl pouze 42 %. Tento pokles nezapříčinil výrazný pokles daňových příjmů, ale růst přijatých transferů. Proto podíl na celkových příjmech klesl.

Daňové příjmy obsahují z největší části daně z příjmů, zisku a kapitálových výnosů, a také daně ze zboží a služeb v tuzemsku, tedy daň z přidané hodnoty. Dále tyto příjmy tvoří daně a poplatky z vybraných činností a služeb, místní poplatky z vybraných činností a služeb, správní poplatky, daně, poplatky a jiná obdobná peněžitá plnění v oblasti hazardních her a majetkové daně.

- **Nedaňové příjmy**

Nedaňové příjmy jsou na rozdíl od daňových příjmů ovlivnitelné obcemi. Výše nedaňových příjmů je ve sledovaných letech kolísavá. V roce 2017 tvořily tyto příjmy 14 % celkových příjmů. Nejmenší podíl tvořili v roce 2020, a to pouze 10 %.

Nedaňové příjmy jsou tvořeny zejména příjmy z vlastní činnosti, příjmy z pronájmu majetku, výnosy z finančního majetku a přijatými splátkami půjčených prostředků.

- **Kapitálové příjmy**

Kapitálové příjmy jsou tvořeny zejména příjmy z prodeje dlouhodobého majetku. Tyto příjmy tvoří ve sledovaných letech nejmenší část celkových příjmů, a to přibližně 1-3 %. Hodnota je kolísavá, ale nejsou zde žádné velké výkyvy. Městu Brumov-Bylnice se ve

sledovaných letech celkem dařilo plnit schválený rozpočet. Pouze v roce 2020 byla skutečná hodnota vyšší o 1 000 tis. Kč než hodnota schválená.

Kapitálové příjmy města Brumov-Bylnice tvoří zejména příjmy z prodeje pozemků a příjmy z prodeje ostatních nemovitých věcí a ostatního hmotného dlouhodobého majetku.

- **Přijaté transfery**

Přijaté transfery jsou ve sledovaných letech kolísavé. V letech 2017 a 2019 tvořili přibližně 10 % celkových příjmů, v roce 2018 to bylo 22 % a v roce 2020 tvořili dokonce největší část celkových příjmů, a to až 47 %.

Přijaté transfery města Brumov-Bylnice obsahují zejména neinvestiční a investiční přijaté transfery od veřejných rozpočtů ústřední úrovně a investiční přijaté transfery ze zahraničí. Právě investiční přijaté transfery ze zahraničí zapříčinily výrazný růst celkových přijatých transferů v roce 2020. Jednalo se o přijatou dotaci od Evropské unie na projekt s názvem Na bicyklu po stopách historie.

5.3.2 Analýza výdajů

Analýza výdajů je taktéž rozdělena na dvě části. První částí je porovnání schválených a skutečných výdajů a druhá část se zaměřuje na složení výdajů ve skutečné výši.

Tabulka 23 Vývoj celkových výdajů v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Schválené výdaje	121 393	119 534	198 379	141 393
Výdaje po změnách	126 798	141 986	188 359	148 567
Skutečné výdaje	99 145	120 125	172 828	120 809

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Skutečné výdaje byly v letech 2017, 2019 a 2020 nižší než výdaje schválené. Pouze v roce 2018 tomu bylo naopak a město Brumov-Bylnice vynaložilo o 591 tis. Kč více, než bylo schváleno. To bylo způsobeno vyššími výdaji na pořízení dlouhodobého majetku. V ostatních sledovaných letech město ušetřilo více než 20 000 tis. Kč.

Tabulka 24 Struktura skutečných výdajů v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Běžné výdaje	63 526	71 224	79 303	81 709
Kapitálové výdaje	35 619	48 901	93 525	39 100
Celkem	99 145	120 125	172 828	120 809

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Struktura celkových výdajů je ve sledovaných letech kolísavá. V letech 2017, 2018 a 2020 mělo město větší podíl běžných výdajů. Pouze v roce 2019 tomu bylo naopak, a ve struktuře celkových výdajů převažovali výdaje kapitálové.

- **Běžné výdaje**

Běžné výdaje slouží k financování běžného provozu obce. Běžné výdaje města Brumov-Bylnice jsou ve sledovaných letech rostoucí, ale podíl na celkových výdajích kolísá. V letech 2017, 2018 a 2020 tvořili převažující podíl celkových výdajů. V roce 2017 tvořili 64 % celkových výdajů, v roce 2018 klesl podíl na 59 % a v roce 2019 klesl dokonce až na 46 %. Tento pokles nezapříčinil výrazný výkyv v běžných výdajích, ale pouze růst kapitálových výdajů. V roce 2020 podíl opět vzrostl a běžné výdaje tvořily 68 % celkových výdajů.

Běžné výdaje jsou z největší části tvořeny platy a podobnými a souvisejícími výdaji, neinvestičními transfery veřejnoprávním subjektům a mezi peněžními fondy téhož subjektu a platby daní, neinvestičními transfery příspěvkovým a podobným organizacím a neinvestičními nákupy a souvisejícími výdaji, které obsahují výdaje na nákup materiálu, úroky a ostatní finanční výdaje, nákup vody, paliv a energie, nákup služeb apod.

Největšími položkami ve sledovaných letech jsou platy zaměstnancům, opravy a udržování a neinvestiční příspěvky zřízeným příspěvkovým organizacím.

- **Kapitálové výdaje**

Kapitálové výdaje slouží k financování investičních záměrů obce, např. ke koupi, rekonstrukci nebo výstavbě. Kapitálové výdaje města Brumov-Bylnice jsou ve sledovaných letech kolísavé. K nejvýraznější změně došlo v roce 2019, kdy kapitálové výdaje rapidně vzrostly a tvořily převažující podíl celkových výdajů. V roce 2017 tvořily 36 % celkových výdajů, v roce 2018 41 %. V roce 2019 došlo k výraznému růstu a tvořily až 54 % celkových výdajů. V roce 2020 podíl opět klesl až na 32 %.

Kapitálové výdaje se dělí na investiční nákupy a související výdaje a investiční transfery. Z největší části jsou kapitálové výdaje tvořeny právě investičními nákupy, které obsahují výdaje na pořízení dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a výdaje na pořízení pozemků. Největší výdaje město Brumov-Bylnice v každém sledovaném roce vynaložilo na pořízení dlouhodobého hmotného majetku. Jak už bylo řečeno, v roce 2019 došlo k výraznému růstu těchto výdajů a bylo to zapříčiněno právě výdaji na pořízení dlouhodobého hmotného majetku, položkou budovy, haly a stavby, jelikož město investovalo velký objem peněžních prostředků do řešení vodárenské infrastruktury v Sidonii.

5.3.3 Provozní přebytek

Provozní přebytek poskytuje informace o tom, jak je daná obec schopna svými běžnými příjmy pokrýt běžné výdaje. Za běžné příjmy se v tomto případě považují příjmy daňové, nedaňové a neinvestiční přijaté transfery.

Z tabulky vyplývá, že město Brumov-Bylnice ve sledovaných letech vytvořilo kladný provozní přebytek. Město je tedy schopno svými běžnými příjmy pokrýt běžné výdaje. Nejvyššího provozního přebytku dosáhlo v roce 2020. V tomto roce mělo město nejvyšší běžné příjmy, a to z důvodu růstu neinvestičních přijatých transferů.

Tabulka 25 Provozní přebytek v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Běžné příjmy	96 386	106 658	112 475	124 869
Běžné výdaje	63 526	71 234	79 303	81 709
Provozní přebytek	32 860	35 424	33 172	43 160

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.4 Ostatní finanční ukazatele

Ostatní finanční ukazatele analýzy slouží k hodnocení celkové finanční situace města. Vypočtením těchto ukazatelů získáme informace o hospodaření municipální jednotky a pomůžou nám stanovit další možnosti rozvoje. Jelikož mají stanovené doporučené a hraniční metody, lze snadněji hodnotit hospodaření a hledat znaky, které by mohly vyústit v problémy.

Z důvodu, že se jedná o analýzu města, byly vybrány takové finanční ukazatele, které mohou mít pro hodnocení hospodaření města vypovídací hodnotu.

5.4.1 Likvidita

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku platit své závazky. Prvním ukazatelem je běžná likvidita, jejíž doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,5-2,5. Město Brumov-Bylnice má v letech 2017 a 2020 tuto hodnotu značně vyšší. Pouze v roce 2018 je výsledná hodnota těsně pod horní hranicí 2,5. Takto vysoké hodnoty můžou svědčit o zbytečně vysoké hodnotě čistého pracovního kapitálu a drahém financování.

Dalším ukazatelem je pohotová likvidita, která by měla nabývat hodnot v rozmezí 1-1,5. Tyto hodnoty město nedodrželo ani v jednom sledovaném roce a jsou opět hodně vysoké.

Dá se říct, že pohotová likvidita kopíruje běžnou likviditu, jelikož má město pouze malé množství zásob.

Posledním ukazatelem je okamžitá likvidita. Ta by se měla pohybovat v rozmezí 0,2-0,5. V letech 2017 a 2020 jsou výsledné hodnoty hodně vysoké. V roce 2017 likvidita dosahuje téměř hodnoty 4 a v roce 2020 se dostala až na 5,47. Takové výsledky jsou způsobeny velkým množstvím finančních prostředků na běžném účtu územních samosprávných celků. V letech 2018 a 2019 jsou sice hodnoty nižší, ale pořád výrazně převyšují doporučené rozmezí hodnot.

Ukazatele likvidity v téměř všech sledovaných letech převyšují doporučené hodnoty, a to hlavně v důsledku velkého množství finančních prostředků na běžném účtu územních samosprávných celků. Proto by mělo město Brumov-Bylnice zvážit efektivnější využití finančních prostředků a investovat je do dalšího rozvoje města.

Tabulka 26 Ukazatele likvidity

	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	4,43	2,39	3,03	6,50
Pohotová likvidita	4,39	2,38	2,99	6,47
Okamžitá likvidita	3,92	1,46	1,89	5,47

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.4.2 Rentabilita

Rentabilita představuje v municipální sféře diskutovaný problém, jelikož tyto jednotky nejsou založeny za účelem dosahování zisku. Municipální firmy mohou provozovat vedle hlavní činnosti také činnost doplňkovou. Jelikož je v této činnosti cílem dosahovat zisk, je vhodné k hodnocení využít právě ukazatel rentability. Město Brumov-Bylnice ale takovou činnost ve sledovaných letech neprovozovalo. Proto byl použitý jediný ukazatel rentability, a to nákladová rentabilita. Výsledná hodnota by měla být co nejvyšší. V roce 2017 rentabilita činila 52,57 %, což lze hodnotit velmi pozitivně. V dalších letech ale došlo ke snížení. V roce 2018 klesla hodnota na 50,86 % a v roce 2019 až na 38,86 %, což je výrazná změna. Tento výsledek byl zapříčiněn nárůstem nákladů a nižším výsledkem hospodaření. V roce 2020 naopak výsledek hospodaření vzrostl a náklady se snížily, proto došlo k růstu až na 46,28 %.

Tabulka 27 Nákladová rentabilita v %

	2017	2018	2019	2020
Nákladová rentabilita	52,57	50,86	38,86	46,28

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.4.3 Autarkie

Ukazatel autarkie by měl dosahovat hodnoty minimálně 100 %, což znamená, že výnosy převyšují náklady a město je tedy soběstačné. Město Brumov-Bylnice má ve všech sledovaných letech vyšší výnosy než náklady a dosahuje tedy hodnoty vyšší než 100 %. V roce 2017 a 2018 ukazatel dosahoval hodnoty až 138 %. Město je sice soběstačné, ale takto vysoká hodnota již může značit neefektivnost v hospodaření. Přebytkové finanční prostředky by mohly být využity na další rozvoj města.

Tabulka 28 Ukazatel autarkie v %

	2017	2018	2019	2020
Autarkie	138	138	130	135

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.4.4 Financování

Míra finanční samostatnosti města dosahuje ve všech sledovaných letech hodnot vyšších než 90 %. Za optimální se považují hodnoty vyšší než 70 %, což město Brumov-Bylnice výrazně převyšuje. V roce 2020 byla míra finanční samostatnosti až 98 %.

Věřitelské riziko udává poměr cizího kapitálu na celkových pasivech. Cizí kapitál města tvoří pouze malou část celkových pasiv, proto jsou výsledné hodnoty nízké, a to od 2 do 8 %. Jelikož má město Brumov-Bylnice malé množství cizích zdrojů v poměru s vlastním kapitálem, míra zadluženosti je stejně jako věřitelské riziko nízká.

Od roku 2017 do roku 2019 klesala finanční samostatnost, a naopak rostlo věřitelské riziko i míra zadluženosti. V roce 2020 se tento negativní trend zvrátil. Finanční samostatnost vzrostla o 6 % až na 98 % a věřitelské riziko i míra zadluženosti opět klesly.

Tabulka 29 Ukazatele financování v %

	2017	2018	2019	2020
Finanční samostatnost	96	94	92	98
Věřitelské riziko	4	6	8	2
Míra zadluženosti VK	4	6	8	2

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.4.5 Aktivita

Obrat kapitálu neboli rychlost obratu kapitálu vyjadřuje, kolikrát se vložený kapitál vrátí do municipální jednotky. Z tabulky vyplývá, že město kapitál během roku „vrátí“ přibližně sedmkrát.

Dalším ukazatelem aktivity je míra vázanosti stálých aktiv ve výnosech, která odráží poměr fixních aktiv na výnosech. Hodnoty se pohybují od 6,13 do 6,60, což značí vyšší intenzitu využívání stálých aktiv na tvorbu výnosů. Příliš vysoké hodnoty by znamenaly neefektivní využívání dlouhodobého majetku, proto lze tento ukazatel hodnotit pozitivně.

Tabulka 30 Ukazatele aktivity

	2017	2018	2019	2020
Obrat kapitálu	0,14	0,15	0,15	0,14
Míra vázanosti	6,53	6,13	6,50	6,60

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.4.6 Zadluženost

Ukazatel zadluženosti představuje jeden z nejdůležitějších finančních ukazatelů a vyjadřuje, jak velká část majetku municipální jednotky je kryta cizími zdroji. Zadluženost lze také přepočítat na jednoho obyvatele, což vyjádří částku, kterou by musel každý občan zaplatit, aby měla obec nulový dluh.

Celková zadluženost se vypočítá součtem dlouhodobých závazků, krátkodobých závazků a bankovních výpomocí. Pro zjištění zadluženosti na jednoho obyvatele se výsledná hodnota vydělí počtem obyvatel dané obce.

Město Brumov-Bylnice mělo v roce 2017 celkovou zadluženost 4,13 % a v dalších letech stoupala až na hodnotu 7,61 %. V roce 2020 ale došlo ke splacení velké části dlouhodobých závazků a tím celková zadluženost klesla až na 1,85 %. Zadluženost obce na jednoho obyvatele měla v letech 2017 až 2019 rostoucí tendenci, a to z částky 5,14 tis. Kč v roce 2017 až na 10,95 tis. Kč v roce 2019. Jak ale bylo řečeno, město splatilo téměř celé dlouhodobé závazky a v důsledku toho zadluženost na jednoho obyvatele klesla v roce 2020 na 2,83 tis. Kč. Město nemá žádné bankovní výpomoci a splatilo během jednoho roku velkou část dlouhodobých závazků. To lze hodnotit pozitivně.

Tabulka 31 Ukazatele zadluženosti

	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost/obyvatele (v tis. Kč)	5,14	7,57	10,95	2,83
Celková zadluženost obce (v %)	4,13	5,58	7,61	1,85

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.4.7 Dluhová služba

Ukazatel dluhové služby lze vyjádřit v procentech nebo v korunách. Vyjádření v korunách představuje součet uhrazených úroků z přijatých půjčených prostředků a uhrazených splátek jistin emitovaných dluhopisů a jiných půjčených prostředků. Procentní vyjádření potom poměruje dluhovou službu v korunách k příjmům obce. Tyto ukazatele jsou také zařazeny mezi tzv. Soustavu informativních a monitorujících ukazatelů (SIMU). Dluhová služba by podle Ministerstva financí měla být co nejnižší a neměla by překročit hranici 30 %, což město Brumov-Bylnice splňuje. V roce 2017 dosahovala hodnota pouze 4,9 %, v roce 2018 dokonce klesla pod 4 %. Snížení hodnoty bylo zapříčiněno vyššími příjmy při stejném množství úroků a uhrazených splátek jistin. Jelikož se v roce 2019 zvýšil objem úroků a snížily příjmy, hodnota opět vzrostla, a to na 4,3 %. Nejvýraznější změna nastala v roce 2020, kdy ukazatel vzrostl až na 22,87 %. To je nutné hodnotit velmi negativně, jelikož během jednoho roku došlo k růstu o téměř 19 % a hodnota se rychle přiblížila ke hraniční hodnotě Ministerstva financí 30 %. Růst byl zapříčiněn extrémním zvýšením úroků, ale také uhrazených splátek dlouhodobých půjčených prostředků.

Tabulka 32 Ukazatele dluhové služby

	2017	2018	2019	2020
Ukazatel dluhové služby v Kč	5 002	5 002	5 124	45 523
Ukazatel dluhové služby v %	4,90	3,82	4,30	22,87

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

5.5 Zhodnocení finanční analýzy

Cílem analýzy města Brumov-Bylnice bylo zhodnotit hospodaření v letech 2017-2020.

Na úvod byla provedena analýza rozvahových položek, tedy aktiv a pasiv. Aktiva byla ve sledovaných letech rostoucí a jsou tvořena z více jak 90 % stálými aktivy. Růst aktiv je zapříčiněn zejména zvyšováním hodnoty dlouhodobého hmotného majetku, což ukazuje, že město do něj investuje velké množství finančních prostředků. Majetek tedy není zastaralý a tyto investice pomáhají k dalšímu rozvoji města. Oběžná aktiva představují pouze minimální část celkových aktiv a jsou tvořeny především krátkodobým finančním majetkem. Pasiva kopírují rostoucí trend aktiv a jsou tvořena z více jak 90 % vlastním kapitálem. To považuji za pozitivní, jelikož se město Brumov-Bylnice nemusí výrazně zadlužovat. Že je zadluženost města nízká, se ukáže i v další části finanční analýzy.

Další částí byla analýza výkazu zisku a ztráty, tedy analýza nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Největší částí nákladů jsou náklady z činnosti, které tvoří více jak 70 % celkových nákladů. Výnosy města jsou ve sledovaném období rostoucí, což považuji za pozitivní. Největší část výnosů tvoří výnosy z daní a poplatků, a to přibližně 70 % ve všech sledovaných letech. Celkové výnosy byly ve všech sledovaných letech vyšší než celkové náklady, proto město Brumov-Bylnice tvořilo kladný výsledek hospodaření. Z toho důvodu lze hospodaření města hodnotit velmi pozitivně. Výsledek hospodaření byl sice kolísavý, ale nedocházelo k extrémním výkyvům.

Jako další část byla provedena analýza příjmů a výdajů. V letech 2017, 2018 a 2020 bylo vytvořeno kladné saldo rozpočtů, což značí, že město dokázalo hospodařit s přebytkem. Pouze v roce 2019 bylo saldo záporné, jelikož město provedlo velké investiční nákupy. Skutečné příjmy města byly kromě roku 2019 vyšší než příjmy schválené. Největší částí příjmů byly kromě roku 2020 daňové příjmy. V roce 2020 byly největší částí přijaté transfery. Skutečné výdaje byly naopak ve všech sledovaných letech nižší než výdaje schválené, což hodnotím pozitivně. V letech 2017, 2018 a 2020 byly největší částí výdajů běžné výdaje, pouze v roce 2020 to byly kapitálové výdaje z důvodu velkých investic. Na závěr byl analyzován také provozní přebytek, který byl ve všech sledovaných letech kladný.

Pro kvalitnější hodnocení finanční situace města bylo využito i dalších finančních ukazatelů analýzy. Prvními ukazateli byla běžná, pohotová a okamžitá likvidita. Z ukazatelů vyplývá, že je město schopné svými oběžnými aktivy hradit své krátkodobé závazky. Ve všech sledovaných letech byla likvidita vyšší, než jsou doporučené hodnoty pro podnikatelské

subjekty. Město by mohlo finanční prostředky využít efektivněji. Takto vysoká likvidita je ale v municipální sféře celkem obvyklá. Dalším ukazatelem byla autarkie. Výsledná hodnota by měla být vyšší než 100 %, což znamená, že výnosy převyšují náklady. Město Brumov-Bylnice dosáhlo ve všech sledovaných letech hodnot vyšších než 130 %, což je sice pozitivní, jelikož dosahuje vyšších výnosů než nákladů, ale takto vysoká hodnota už může značit neefektivní hospodaření s finančními prostředky, které by mohlo město použít na další rozvoj. Z ukazatelů financování vyplývá, že město je finančně nezávislé a opět z něj vychází, že má město nízkou zadluženost. Dalšími ukazateli byli ukazatele aktivity a ani tam nebyl nalezen žádný negativní trend. Posledními ukazateli byla zadluženost. Zde se opět potvrdilo, že zadluženost města Brumov-Bylnice je nízká. V letech 2017-2019 byla sice rostoucí, ale v roce 2020 výrazně klesla, jelikož se městu podařilo splatit velkou část závazků. Posledním ukazatelem byla dluhová služba, která by podle Ministerstva financí neměla přesáhnout 30 %. Tuto hranici město nepřekročilo v žádném roce.

Po provedení analýzy lze hospodaření města Brumov-Bylnice hodnotit pozitivně. Město investuje do dalšího rozvoje, o čem svědčí i velké investice do dlouhodobého majetku a také oprav kulturních památek, které mohou zlepšit turistickou atraktivitu města. Za velmi pozitivní považují také nízkou zadluženost města. Za slabou stránku považují pouze vysokou likviditu a autarkii, které svědčí o velkém množství finančních prostředků na běžném účtu, které by mohly být efektivněji využity.

6 NÁVRH KONCEPTU BALANCED SCORECARD PRO MĚSTO BRUMOV-BYLNICE

Město Brumov-Bylnice dosud nevyužívá žádnou metodu pro zvyšování kvality řízení a měření výkonnosti. Z toho důvodu navrhuji zavedení metody, která by tyto funkce plnila.

Koncept Balanced Scorecard je moderní a komplexní nástroj pro měření výkonnosti, který nahlíží na jednotky ze čtyř perspektiv, a to z hlediska finančního i nefinančního. Proto může být tato metoda pro město velmi přínosná.

Základem pro tuto metodu je stanovení vize a strategie, od kterých se následně odvíjí strategické cíle a jejich měřítka. Správně nadefinovaná měřítka povedou k dosažení stanovené vize, ale také ke zlepšení měření výkonnosti a celkovému zkvalitnění činnosti města.

6.1 Stanovení vize města

Prvním a taky nejdůležitějším krokem při zavádění metody BSC je stanovení a objasnění strategické vize. Od stanovené vize se potom odvíjí sestavení strategické mapy a určení vhodných měřítek. Město Brumov-Bylnice vypracovalo v roce 2020 střednědobý plán, Program rozvoje města Brumov-Bylnice na období 2021-2025. V tomto dokumentu jsou zakotveny základní rozvojové priority a má pomoci k efektivnějšímu plánování dílčích úkolů a řízení města, a také být oporou rozhodovacích procesů, aby město lépe využívalo možnosti financování.

V Programu rozvoje města jsou definovány strategické vize města, a to na základě výsledků a závěrů analytické části a zejména provedené SWOT analýzy. Vychází z dlouhodobě plánovaných záměrů města.

Po splnění návrhů Programu rozvoje města Brumov-Bylnice v roce 2025 by se mělo město stát:

- bezpečným místem pro spokojený život s dostupnými službami a pracovními příležitostmi,
- místem, kde chtějí zůstat a vybudovat si vlastní domov mladí lidé,
- místem s dostupnými službami a vybudovanou infrastrukturou, kde se dobře žije všem věkovým kategoriím,
- společenstvím vzdělaných, informovaných, kulturních a aktivních občanů,

- zdravým a udržovaným místem, kde se občané cítí dobře,
- atraktivním cílem pro cestovní ruch. (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020)

V dokumentu jsou také definovány cíle, kterých chce město do roku 2025 dosáhnout, a to:

- město pro kvalitní a klidný život,
- atraktivní město Brumov-Bylnice,
- ochrana, tvorba a péče o životní prostředí. (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020)

Město pro kvalitní a klidný život

Naplněním tohoto cíle chce město dosáhnout zvýšeného pocitu bezpečnosti občanů, provést opatření vedoucí ke zvýšení dostupnosti služeb pro obyvatele a realizovat aktivity, které povedou ke zvýšení vzdělanosti, informovanosti a nabídky kvalitního kulturního života, sociální a zdravotní péče a k zapojení občanů do společenského života města.

Atraktivní město Brumov-Bylnice

Dosažení tohoto cíle má zvýšit atraktivitu města pro mladé lidi, aby neměli důvod odcházet, ale spíše ve městě zůstat a budovat si zde bydlení a vztahy.

Tento cíl má také vést ke zkvalitnění cestovního ruchu a jeho propagaci.

Ochrana, tvorba a péče o životní prostředí

Naplnění tohoto cíle má pomoci k ochraně a péči o životní prostředí v širším slova smyslu, k podpoře prostředí pro zdravý aktivní životní styl, zlepšovat vzhled a stav veřejných prostor a veřejné zeleně na území města. Dále také snižovat negativní dopady rozvoje města (v oblasti dopravy, technické infrastruktury apod.) na životní prostředí města. (Program rozvoje města Brumov-Bylnice, 2020)

6.2 Návrh strategických cílů a měřítek

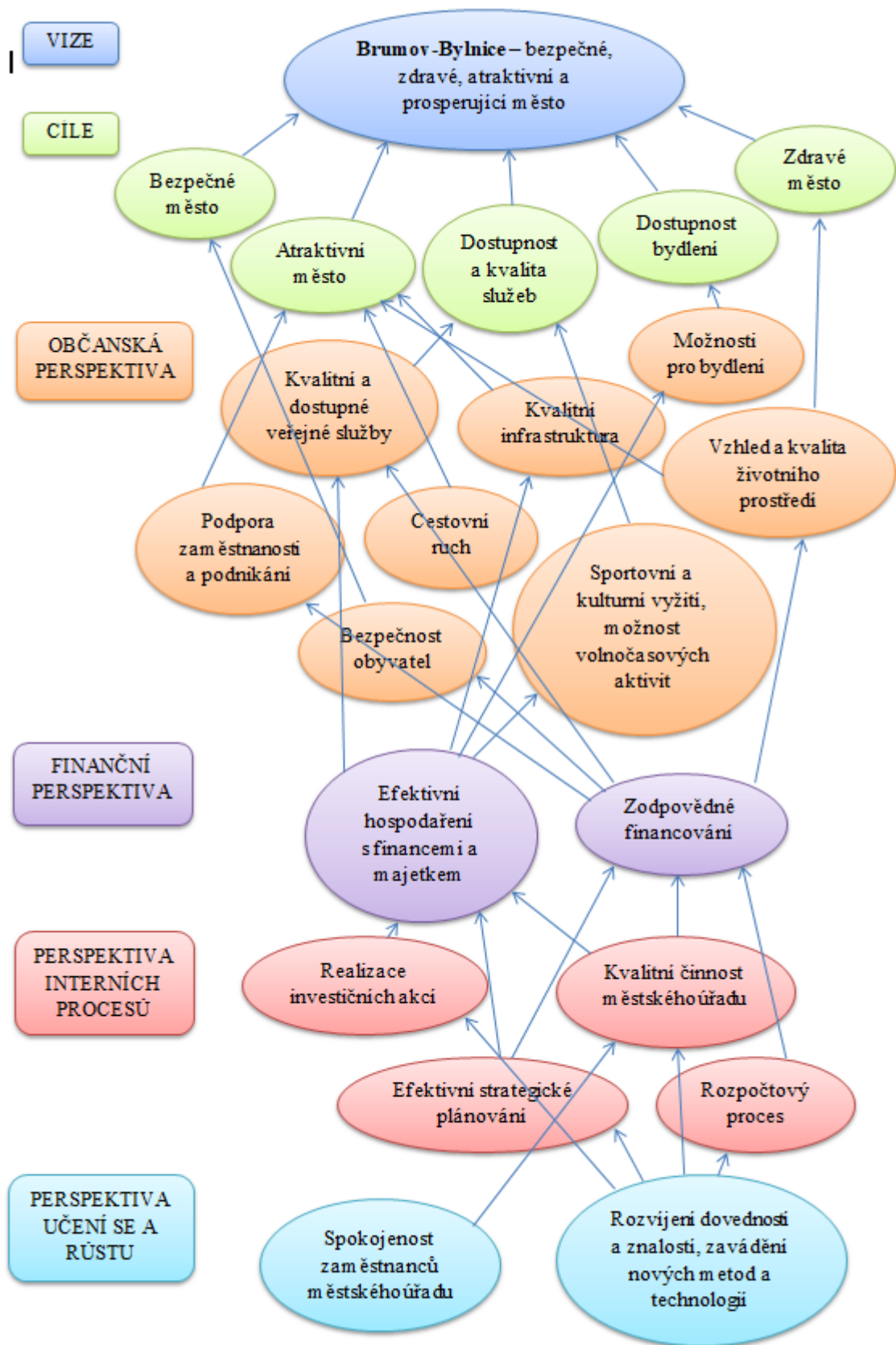
Po stanovení vize a cílů následuje tvorba měřítek pro jednotlivé perspektivy BSC, které jsou potřebné pro sledování a hodnocení daných oblastí.

Měřítko jsou stanovena na základě různých podkladů, odlišných pro každou perspektivu. Pro občanskou perspektivu jsou měřítko zpracována především na základě dotazníkového šetření zaměřeného na spokojenost občanů města. Měřítko finanční perspektivy vycházejí z

provedené finanční analýzy hospodaření města. V perspektivě interních procesů jsou měřítka zaměřena na činnosti, které mají vliv na spokojenost občanů, a také na efektivní a hospodárnou činnost úřadu. Pro perspektivu učení se a růstu vychází měřítka z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci úřadu Brumova-Bylnice a jsou zaměřena na spokojenost zaměstnanců a zvyšování kvality činností.

6.2.1 Schéma strategické mapy

Strategická mapa představuje grafické znázornění jednotlivých strategických cílů a podává přehled o propojení jednotlivých perspektiv BSC a jejich dopadech na celkovou vizi města. Každé patro strategické mapy tedy představuje jednu perspektivu a její cíle. Perspektivy na sebe navazují, prolínají se a směrem nahoru se propojují do stanovené vize.



Obrázek 4 Strategická mapa BSC

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.2 Občanská perspektiva

Navrhnutá měřítko občanské perspektivy vycházejí ze sestaveného Programu rozvoje města Brumov-Bylnice, kde město uvádí vize a cíle města, kterých chce za dané období dosáhnout. Návrh měřítek je dále z velké části založen na dotazníkovém šetření, kterého se zúčastnilo 126 občanů města Brumov-Bylnice, což představuje asi 2,3 % celkového počtu obyvatel obce. Z celkového počtu 126 respondentů odpovědělo 82 žen a 44 mužů. Dotazník byl určen pro občany starších deseti let. Nejvíce respondentů bylo ve věkovém rozmezí 21-30 let, a to 54 osob a následovalo věkové rozmezí 31-40 let, kde odpovědělo 27 osob. Další počty jsou uvedeny v Tabulce 33.

Tabulka 33 Počet respondentů podle věku

	Počet
11-20	10
21-30	54
31-40	27
41-50	17
51-60	14
60+	4

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Dotazník byl prováděn online, a to prostřednictvím sociálních sítí. Cílem dotazníkového šetření bylo především zjistit míru spokojenosti občanů v různých oblastech, a to spokojenost s veřejnými službami a celkovou kvalitou života ve městě. Odpovědi jsou analyzovány v rámci navržených měřítek.

Zjišťování spokojenosti občanů je důležité, jelikož se díky tomu může vedení města dozvědět, v čem je potřeba se zlepšovat a co může pomoci ke zkvalitnění života ve městě. Spokojenost lze zjišťovat pomocí dotazníkového šetření, které ale může být náročné. V dnešní době, kdy jsou ve velké míře používány sociální sítě, lze spokojenost zjišťovat také právě prostřednictvím těchto sítí, a to ve formě různých anket nebo diskuzí.

Každé měřítko občanské perspektivy je podrobněji představeno, a ty které vycházejí z dotazníkového šetření, obsahují také analýzu výsledků tohoto šetření. Dotazník obsahuje hodnotící otázky na různé oblasti města, kde respondenti vyjadřovali úroveň spokojenosti. Dále dotazník obsahuje také otázky otevřené, kde mohli obyvatelé města uvést, jaké akce nebo projekty by měly být ve městě realizovány, co považují za největší slabinu a případně uvést různé návrhy nebo připomínky ohledně města.

V případě implementace metody BSC je vhodné takové šetření provádět např. jednou za rok a průběžně zjišťovat spokojenost obyvatel prostřednictvím sociálních sítí.

Tabulka 34 Občanská perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
1. Kvalitní a dostupné veřejné služby	Spokojenost se školstvím	%
	Spokojenost se sociálními službami	%
	Spokojenost se zdravotními službami	%
2. Kvalitní infrastruktura	Spokojenost s dopravním spojením	%
	Spokojenost s místními komunikacemi a chodníky	%
3. Vzhled a kvalita životního prostředí	Spokojenost s kvalitou životního prostředí	%
	Spokojenost se stavem zeleně	%
	Spokojenost s celkovým vzhledem města	%
4. Možnosti pro bydlení	Spokojenost s nabídkou bydlení	%
	Spokojenost s možnostmi pro výstavbu	%
	Pozemky určené pro výstavby	ha
5. Bezpečnost obyvatel	Spokojenost s činností městské policie	%
	Pocit bezpečí obyvatel	%
6. Sportovní a kulturní vyžití, možnost volnočasových aktivit	Spokojenost s kulturním životem	%
	Spokojenost s možnostmi volnočasových aktivit	%
	Spokojenost s kvalitou sportovních zařízení	%
7. Cestovní ruch	Spokojenost s údržbou památek	%
	Budování nových stezek	km
8. Podpora zaměstnanosti a podnikání	Spokojenost s podporou podnikání	%
	Spokojenost s nabídkou pracovních příležitostí	%
	Míra nezaměstnanosti	%

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.2.1 Kvalitní a dostupné veřejné služby

Pro spokojenost občanů jsou velmi důležité kvalitní a dostupné veřejné služby, proto je právě kvalita a dostupnost veřejných služeb jedním z měřítek. V rámci dotazníkového šetření jsem se zaměřila na spokojenost a dostupnost v oblasti školství, sociálních služeb a zdravotních služeb.

- **Školství**

Školství je ve městě Brumov-Bylnice hodnoceno spíše pozitivně. Měřítko pro oblast školství je zaměřeno na spokojenost s mateřskou a základní školou a také na dostupnost středních škol. Až 40 % respondentů uvedlo, že je s mateřskými školami a základní školou ve městě

velmi spokojeno a dalších 42 % uvedlo, že je spíše spokojeno. Ve městě se nachází jedna základní škola a mateřská škola, která má tři pracoviště, z toho dvě v Brumově a jedno ve Svatém Štěpáně. V rámci dotazníku mohli občané také uvést, co považují za slabinu města a jaké projekty by mělo město realizovat. Ve velké míře se zde objevovali názory, že je ve městě malá kapacita mateřské školy, a proto musí děti dovážet do okolních mateřských škol. Město Brumov-Bylnice ale plánuje dostavbu MŠ Družba. V dotazníkovém šetření byly také otázky na spokojenost s investicemi a jedna z otázek byla právě na dostavbu mateřské školy. Až 44 % respondentů uvedlo, že jsou s plánovanou dostavbou velmi spokojeni a dalších 43 % je spíše spokojeno.

S dostupností středních škol je velmi spokojeno pouze 8 % z dotazovaných občanů a 44 % je spíše spokojeno. Ve městě Brumov-Bylnice se nenachází žádná střední škola, což znamená, že je nutné dojíždět do jiných měst. Nejbližší střední školy se nachází ve Valašských Kloboukách, kde je střední odborné učiliště a gymnázium. Další střední školy se nachází ve Slavičíně, kde je rovněž gymnázium a střední odborná škola.

Ve městě se nachází také Základní umělecká škola a Dům dětí a mládeže, které poskytují velkou nabídku volnočasových aktivit pro děti.

Měřítko na sledování oblasti školství považují pro město za velmi důležité, jelikož je součástí životní úrovně města. V případě zjištění zvyšování nespokojenosti může vedení města provést opatření, která by zlepšila kvalitu, dostupnost a celkovou spokojenost.

- **Sociální služby**

V rámci dotazníkového šetření respondenti vyjadřovali úroveň spokojenosti se zdravotními službami. Pouze 13 % respondentů je se zdravotními službami velmi spokojeno a dalších 56 % je spíše spokojeno.

Ve městě Brumov-Bylnice se nachází zdravotní středisko, ve kterém ordinuje jeden praktický lékař pro děti a dorost, tři praktičtí lékaři pro dospělé, tři zubaři a jeden lékař v zubní laboratoři. Dále se zde nachází gynekologická ordinace, diabetologická ordinace, interní ambulance a laboratoř na odběry krve. V bytovém domě Měšťanka se ještě nachází oční ambulance.

Dostupnost lékařů hodnotili respondenti spíše pozitivně. Až 66 % uvedlo, že jsou lékaři spíše dostupní a podle 26 % respondentů jsou dokonce velmi dostupní. Větší problém je v dostupnosti nemocnic, kde až 60 % respondentů považuje dostupnost za spíše špatnou a

22 % za velmi špatnou. To je ale zapříčiněno vzdáleností od měst Zlín a Vsetín, kde se nemocnice nachází.

Měřítka spokojenosti se zdravotními službami a dostupností těchto služeb je vhodné sledovat, aby vedení města případně zabránilo zvyšující se nespokojenosti v této oblasti, která je pro život ve městě velmi důležitá. V případě zvyšující se nespokojenosti by mělo město zvážit, zda není potřeba dalších odborných lékařů apod.

6.2.2.2 Kvalitní infrastruktura

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že kvalita místních komunikací a chodníků je občany hodnocena spíše negativně. Proto jsou městu navržena měřítka z této oblasti, aby bylo možné sledovat, zda činnosti, které město provádí, přispívají ke zvyšování spokojenosti občanů.

- **Spokojenost s dopravním spojením**

Dostupnost hromadné dopravy a celková spokojenost s dopravním spojením ve městě je občany hodnocena pozitivně. Ve městě Brumov-Bylnice je k dispozici autobusová i vlaková veřejná doprava. Od roku 2020 provozují Služby města Brumov-Bylnice také tzv. Senior Taxi, který nabízí přepravu pro seniory do zdravotnických zařízení, na úřad, vybrané autobusové a vlakové zastávky apod.

V rámci dotazníkového šetření uvedlo 19 % dotazovaných občanů, že je s hromadnou dopravou velmi spokojeno a 56 % spíše spokojeno. Pouze 3 % uvedli, že jsou s hromadnou dopravou velmi nespokojeni a 13 % mírně nespokojeni.

- **Místní komunikace a chodníky**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že kvalita komunikací a chodníků je občany hodnocena poměrně negativně. Největší problém občané vidí ve stavu chodníků. Jednou z hodnocených investic v rámci dotazníku jsou také opravy místních komunikací a z odpovědí vyplývá, že až 79 % dotazovaných občanů tuto investici považují za důležitou.

Jelikož je spokojenost občanů v této oblasti nízká, mělo by se město snažit o její zvýšení a v rámci tohoto měřítka se zaměřit na opatření, ve formě oprav a lepší údržby, které povedou ke zlepšení kvality technického stavu místních komunikací a chodníků, a také ke zvýšení spokojenosti občanů. Technický stav místních komunikací a chodníků je také velmi důležitý pro turistickou atraktivnost města.

6.2.2.3 *Vzhled a kvalita životního prostředí*

Vzhled města a kvalita životního prostředí je důležitá nejen pro občany města, aby se zde cítili příjemně a spokojeně, ale také pro turistickou atraktivnost města. Jelikož je jedním z cílů zvyšovat právě turistickou atraktivnost, je vhodné tuto oblast sledovat.

- **Spokojenost s kvalitou životního prostředí**

Kvalita životního prostředí ve městě Brumov-Bylnice není ohrožována průmyslovými podniky, které by vypouštěly do ovzduší různé škodliviny, což je pro život ve městě velmi pozitivní. Jelikož se ale město nachází v blízkosti státních hranic se Slovenskem, je město vystaveno koncentraci výfukových plynů z osobních a nákladních automobilů, což může negativně ovlivňovat kvalitu životního prostředí. Proto by mělo město Brumov-Bylnice spokojenost občanů s kvalitou životního prostředí sledovat, aby případně zabránilo zhoršování situace.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 60 % dotazovaných je s celkovou kvalitou životního prostředí spíše spokojeno a 25 % dokonce velmi spokojeno. Mírnou nespokojenost vyjádřilo 9 % dotazovaných občanů a 6 % uvedlo, že je s kvalitou velmi nespokojeno. Celkově ale z dotazníkového šetření vyplývá, že občané jsou s kvalitou ovzduší, odvozem odpadů a čištěním ulic ve městě spokojeni.

- **Spokojenost se stavem zeleně**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že občané jsou se stavem zeleně ve městě celkem spokojeni. Jako velmi dobrou ji hodnotilo 25 % dotazovaných a 54 % jako spíše dobrou. Za špatnou ji považuje 13 % dotazovaných a pouze 8 % jako velmi špatnou. Jelikož je město Brumov-Bylnice obklopeno přírodou, nemají občané města pocit, že veřejných parků a celkové zeleně je ve městě nedostatek, a naopak by uvítali více parkovacích míst a více stavebních pozemků.

Tato oblast je rovněž spojena s jedním z cílů města, proto je vhodné tuto oblast ze strany vedení města sledovat.

- **Spokojenost s celkovým vzhledem města**

Pomocí měřítka spokojenosti občanů s celkovým vzhledem města lze zjišťovat, jak obyvatelé vnímají celkové prostředí města, vzhled, čistotu ale také hluchnost.

Občané města hodnotí tuto oblast spíše pozitivně. Výstavbu města považuje 56 % dotazovaných za dobrou a 13 % dokonce za velmi dobrou. Mírnou nespokojenost vyjádřilo

21 % dotazovaných a pouze 4 % ji považují za velmi špatnou. S odvozem odpadů a čistotou ulic je také většina dotazovaných občanů spokojena, a to 62 % spíše spokojena a 15 % velmi spokojena. Pouze 5 % dotazovaných je s touto činností velmi nespokojeno a 17 % mírně nespokojeno. Hlučnost ve dne a v noci hodnotí občané také dobře. Pouze 33 % dotazovaných odpovědělo, že hlučnost je spíše špatná a jako velmi špatnou ji hodnotili pouze 3 % dotazovaných. Samozřejmě se názor na tuto oblast odvíjí také od polohy, kde daný občan bydlí.

Za velmi negativní ale považují občané města chátrání budovy bývalého pivovaru, který považují za významnou památku a důležitou součást historie města. Velká část občanů by uvítala odprodej a následnou rekonstrukci pivovaru, aby jej bylo možné nějakým způsobem využívat.

Vzhled, čistota a hlučnost je velmi důležitá nejen pro občany, ale také pro turistickou atraktivnost města.

6.2.2.4 Možnosti pro bydlení

Možnosti pro bydlení jsou důležité pro udržení obyvatel v obci. Ve městě Brumov-Bylnice bydlí až 52,8 % obyvatel města ve vlastním domě, což je převažující část. Byty v osobním vlastnictví má 12,3 % obyvatel a dalších 12,1 % si byt pronajímá. Družstevní byty využívá 10,8 % obyvatel města. (Program rozvoje města, 2020)

Obecní bytový fond města Brumov-Bylnice má v současné době 75 bytů, které se nachází v 7 bytových objektech. V brumovské části města se nachází 2 budovy, v bylnické části 3 budovy a v části sidonské 2 budovy. (Program rozvoje města, 2020)

Doporučila bych městu Brumov-Bylnice sledovat tři měřítka z oblasti bydlení, která povedou ke zlepšení bytové situace občanů, a to spokojenost s možnostmi pro výstavbu nových domů, rozlohu pozemků určených pro nové výstavby a spokojenost s nabídkou bydlení. Jelikož město zaregistrovalo zvyšování poptávky po nových bytech a stavebních pozemcích a začalo provádět akce vedoucí ke zlepšení situaci, je vhodné tyto činnosti nějakým způsobem sledovat a hodnotit.

- **Spokojenost s nabídkou bydlení**

Nabídku bydlení lze považovat za slabinu města. To potvrzuje také dotazníkové šetření, které obsahovalo otázku, co občané považují za slabinu města. Jako odpovědi uváděli, že je ve městě Brumov-Bylnice nedostatek bytů a také stavebních pozemků. Vyplývá z toho, že

občané nejsou spokojeni s nabídkou bydlení ve městě, což může zapříčinit ještě větší úbytek obyvatel, jelikož budou mladší občané hledat možnosti pro bydlení v jiných obcích.

Vedení města Brumov-Bylnice, jak uvádí v Programu rozvoje města, si je vědomo zvyšující se poptávky po pozemcích pro individuální výstavbu i po bytech v bytových domech. Proto město začalo provádět činnosti ke zlepšení situaci, jako rekonstrukci bývalé měšťanské školy na byty v roce 2017 a v roce 2019 byla realizována rekonstrukce nevyužitého objektu na další nájemní byty. Nabídku dále rozšířil soukromý bytový dům na sídlišti Družba, na jehož výstavbu byl využitý obecní pozemek. Kromě bytů v bytových domech také město začalo připravovat lokality pro výstavbu nových rodinných domů.

Měřítko spokojenosti s nabídkou bydlení je velmi důležité, jelikož bez nabídky bydlení není možné, aby mladší občané ve městě zůstali a počet obyvatel bude dále klesat. Město Brumov-Bylnice by mělo provádět takové akce, které tuto situaci změní a tím také zvýší spokojenost obyvatel.

Tabulka 35 Bytové domy a počet bytů města Brumov-Bylnice

Objekt	Počet bytů	Poznámka
Družba 1220	23	23 x 2+kk
1. května 1104 (Měšťanka)	23	11 x 2+kk, 12 x 1+kk
Široká 146	11	8 x 1+kk, 1 x 2+kk, 2 x 1+0
Družba 1178 (ZŠ)	1	3+1
Vlárská 288	10	10 x 1+0
Sidonie 9	3	1 x 1+1, 2 x 2+1
Sidonie 35	4	3 x 2+1, 1 x 1+1

Zdroj: Program rozvoje města, 2020, vlastní zpracování

- **Spokojenost s možnostmi pro výstavbu nových domů**

Měřítko spokojenosti s možnostmi pro výstavbu nových domů navazuje na předchozí měřítko. Toto měřítko opět vychází z dotazníkové šetření, kde občané uváděli jako slabinu města nedostatek stavebních pozemků pro výstavbu nových domů.

Město Brumov-Bylnice v současné době nevlastní žádné pozemky pro individuální bytovou výstavbu a všechna stavební místa, která byla k dispozici, jsou již odprodána. Město ale vlastní pozemky v lokalitě Slunečná 2, které budou v budoucnu určeny právě pro individuální bytovou výstavbu. Pozemky budou nabídnuty k prodeji po vybudování základní technické vybavenosti, jako komunikací, inženýrských sítí apod. Město dále vlastní pozemky v sídlišti Družba, které jsou určené dle ÚPN pro hromadné bydlení, a je zde tedy možné realizovat výstavbu bytových domů.

Jak už bylo řečeno, vedení města si je této slabiny vědomé a provádí činnosti ke zlepšení situace. Proto je vhodné sledovat také toto měřítko, aby bylo možné hodnotit, zda jsou prováděné akce správné a přispívají ke zvyšování spokojenosti občanů.

- **Pozemky určené pro nové výstavby**

Měřítko pozemků určených pro nové výstavby poskytne městu informace o plochách území obce, které jsou určeny pro nové výstavby. Toto měřítko navazuje na měřítko předchozí. Jak už bylo řečeno, město Brumov-Bylnice v současné době nevlastní žádné pozemky pro individuální bytovou výstavbu, ale vlastní výhledovou lokalitu Slunečná 2 o výměře 2,22 ha, která bude nabídnuta k prodeji pro individuální výstavbu po vybudování základní technické vybavenosti. Dále město vlastní pozemky v sídlišti Družba o výměře 0,6 ha, které jsou určeny pro výstavbu bytových domů. V ulici Kloboucká vlastní město pozemky o výměře 0,32 ha. Tyto plochy jsou ale určeny pouze pro výrobu a skladování. Město samozřejmě vlastní i další pozemky, ty jsou ale považovány za plochy veřejné zeleně a obslužné pozemky a nelze zde realizovat další výstavbu.

Tabulka 36 Pozemky určené pro nové výstavby

	Plocha (ha)
Individuální bytová výstavba (výhledová lokalita)	2,22
Výstavba bytových domů	0,6

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

6.2.2.5 *Bezpečnost obyvatel*

Pocit bezpečí ve městě je velmi důležitý ze dvou hlavních důvodů, a to pro klidný a spokojený život občanů ve městě, aby neměli důvod hledat bezpečnější místa pro bydlení, ale také pro turistickou atraktivnost, jelikož pocit nebezpečí může turisty od návštěvy města odlákat. Proto je navrženo několik měřítek, které umožní bezpečnost obyvatel sledovat.

- **Spokojenost s činností městské policie**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že občané města Brumov-Bylnice nejsou s činností městské policie spokojeni. Nespokojenost vyjádřilo 54 % z dotazovaných respondentů a 38 % respondentů je s činností spokojeno. Nespokojenost s činností městské policie vyjádřili respondenti také v otázce, kde mohli uvést různé slabiny města a připomínky k fungování města.

- **Pocit bezpečí obyvatel**

Velmi bezpečně a spíše bezpečně se ve městě Brumov-Bylnice cítí 72 % z dotazovaných občanů. Pocit nebezpečí pociťuje 20 % dotazovaných občanů a 5 % se dokonce cítí velmi nebezpečně, např. při pohybu v noci na veřejných prostranstvích a ulicích, být přes den doma s nezamknutými dveřmi a nechat v noci otevřené okno. S tím souvisí také práce městské policie, jelikož občané mají pocit, že se zaměřují na činnosti, které nejsou tak potřebné a měli by se spíše zaměřit na ochranu před nepřizpůsobivými občany.

Zvyšování pocitu bezpečí občanů je jedním z cílů města Brumov-Bylnice, proto by mělo vedení města sledovat a zjišťovat, jak bezpečně se obyvatelé města cítí a případně provádět takové činnosti, aby se pocit bezpečí občanů zvyšoval.

6.2.2.6 Kulturní a sportovní vyžití, možnosti volnočasových aktivit

Jedním z cílů města je také zvýšení turistické atraktivnosti, z toho důvodu je vhodné tuto oblast sledovat, jelikož pro cestovní ruch je kulturní a sportovní vyžití velmi důležité. Proto je navrženo několik měřítek, které mohou pomoci ke sledování kulturního a sportovního vyžití a možností volnočasových aktivit ve městě.

- **Spokojenost s kulturním životem**

Kulturní život ve městě je hodnocen velmi špatně. V dotazníkovém šetření uvedlo 47 % respondentů, že považují např. nabídku divadel nebo kina za velmi špatnou a dalších 26 % za spíše špatnou.

Nespokojenost se projevila také v otázce, kde měli respondenti uvést návrhy akcí a projektů, které by mělo město realizovat. Až 29 respondentů odpovědělo, že by si přálo ve městě více kulturních akcí, hudebních festivalů, koncertů, divadel, letního kina, akcí pro děti nebo jarmarků. Nedostatek kulturních akcí respondenti uváděli i jako slabinu města.

Nejvíce kulturních akcí je ve městě pořádáno v létě a nejčastěji se odehrávají na hradě. Během roku proběhne ve městě několik divadel pro děti i dospělé, různé akce pro děti, plesy, letní kino, vánoční jarmark apod. Nabídka je ale pro občany nedostatečná a uvítali by jiné zaměření akcí, jako např. různé hudební koncerty nebo festivaly, které už několik let neproběhly. Hudební akce jsou ve městě sice organizovány soukromými agenturami, ale jsou zaměřené pouze na mladé obyvatele, což nevyhovuje dalším věkovým skupinám.

Vzhledem k nespokojenosti občanů doporučuji městu toto měřítko sledovat a provést takové akce, které by spokojenost v této oblasti zvýšili, jako například zajištění hudebních festivalů

na hradě. Město by se s větší nabídkou kulturního života mohlo také stát atraktivnější pro případné turisty.

- **Spokojenost s možnostmi volnočasových aktivit**

Možnost volnočasových aktivit patří mezi velké přednosti města. V rámci dotazníkového šetření byla zjišťována spokojenost s možnostmi provozovat své záliby a koníčky. Na tuto otázku odpovědělo až 38 % respondentů, že je velmi spokojeno a dalších 49 % odpovědělo, že je spíše spokojeno. Ve městě Brumov-Bylnice existuje velké množství možností, jak trávit volný čas, a to pro všechny věkové skupiny.

Město Brumov-Bylnice by mělo toto měřítko sledovat, aby případně zabránilo k zhoršení spokojenosti v této oblasti, která je také velmi důležitá pro život ve městě.

- **Spokojenost s kvalitou sportovních zařízení**

Kvalita a množství sportovních zařízení patří mezi další přednost města Brumov-Bylnice. To vyplývá také z dotazníkového šetření, kde až 60 % respondentů hodnotilo kvalitu sportovních zařízení ve městě jako velmi dobrou a dalších 25 % jako dobrou.

Ve městě se nachází hned několik sportovišť různých druhů, a to např. tělocvična, atletické hřiště, několik víceúčelových hřišť, bikepark, posilovny, tenisové kurty, fotbalové hřiště, venkovní koupaliště, krytý plavecký bazén se saunou, venkovní wourkoutové hřiště a zimní stadion. Všechny tyto sportoviště nejsou ve správě města Brumov-Bylnice, ale i tak přispívají ke spokojenosti občanů. Tyto sportoviště jsou také využívány pro různé soutěže organizované městem, které jsou občany velmi populární.

V rámci dotazníku byly také uvedeny různé plánované investice města a respondenti měli vyjádřit úroveň spokojenosti s danou investicí. Tři investice se týkaly právě sportovních zařízení, a to oprava střechy krytého bazénu, rekonstrukce tělocvičny na sportovní halu a rekonstrukce víceúčelového hřiště a atletického oválu. Přibližně 80 % respondentů u všech těchto investic uvedlo, že je spíše nebo dokonce velmi spokojeno, což potvrzuje, že jsou sportovní zařízení pro občany města velmi důležité.

Měřítko spokojenosti s kvalitou sportovního zařízení je důležité sledovat, jelikož se může stát, že sportovní zařízení se stanou např. zastaralými a budou pro obyvatele nedostačující.

6.2.2.7 Cestovní ruch

Jedním z cílů města Brumov-Bylnice je zvýšení turistické atraktivnosti. Město má velký potenciál pro cestovní ruch a je potřeba ho rozvíjet. Ve městě vznikl také odbor cestovního ruchu, kultury a sportu, který má pomoci právě k rozvoji této oblasti.

Aby bylo možné sledovat a měřit, zda jsou prováděné činnosti města správné a přispívají ke zvýšení turistické atraktivnosti a spokojenosti obyvatel, je navrženo několik měřítek, kterými lze oblast cestovního ruchu sledovat a měřit.

- **Spokojenost s údržbou památek**

Dotazníkové šetření neobsahovalo otázku na spokojenost s údržbou památek, ale jak už bylo řečeno, dotazník obsahoval volné otázky, kde bylo možné uvést akce a projekty, které by měly být ve městě realizovány a uvést, co respondenti považují za největší slabinu města. V odpovědích na tyto otázky uvedli respondenti současný stav pivovaru. Občané by uvítali odkud pivovaru městem a jeho opravu, jelikož ho považují za památku města a součást historie. Problémem je jeho vzhled, jelikož se rozpadá a nikdo ho neudrzuje. To také kazí celkový vzhled města.

Ve městě se v současné době nachází 16 památkových objektů, které jsou zapsány v Ústředním seznamu nemovitých památek České republiky, mezi které patří např. Hrad Brumov, Farní kostel sv. Václava, Židovský hřbitov, kašna a několik soch. Historické jádro města se stalo v roce 1995 Městskou památkovou zónou Brumova-Bylnice. (Program rozvoje města, 2020)

V otázce na spokojenost s plánovanou investicí opravy hradeb hradu, který je dominantou města Brumov-Bylnice, odpovědělo 55 % respondentů, že je s investicí spíše spokojeno a 30 % uvedlo, že je dokonce velmi spokojeno. To také vypovídá o tom, že občané města mají pocit, že údržba památek je nedostatečná a město by mělo provádět takové akce, které stav památek zlepší a tím zvýší i spokojenost obyvatel.

Údržba památek je důležitá nejen pro občany města, ale hlavně pro turistickou atraktivnost města. Proto je vhodné, aby vedení města spokojenost s údržbou památek sledovalo.

- **Budování nových stezek**

Měřítka budování nových stezek je zaměřeno na sledování počtu a délce nově vybudovaných turistických stezek a cyklostezek. Město Brumov-Bylnice leží v údolí pod hřebeny Bílých Karpat, což vypovídá o jeho krásné přírodě, která může být lákadlem pro

velké množství turistů. V okolí města je několik turistických stezek, které jsou vhodné jak pro pěší turisty, tak pro jízdu na trekingovém nebo horském kole.

Město Brumov-Bylnice je součástí projektu Cyklostezka BEVLAVA, která má propojit povodí řek Bečva, Vlára, Váh a tedy města Vsetín a Nemšovou, kde je potom možné pokračovat po další trase přes Trenčín až do Piešťan. Projekt zatím není hotový a stále pokračuje. V současné době je dokončeno 37 km z plánovaných 50 km. Dosavadní úseky jsou velmi využívané a dokončení celého projektu může pomoci přilákat další turisty. Město se tedy může stát zajímavých místem pro dovolenou.

Dotazníkové šetření obsahovalo otázku na vyjádření spokojenosti s dobudováním chybějících úseků cyklostezky. Na tuto otázku odpovědělo až 57 % respondentů, že je s investicí velmi spokojeno a dalších 29 % uvedlo, že je spíše spokojeno. Budování nových stezek je tedy žádoucí jak pro občany, tak i pro zvýšení turistické atraktivnosti a město by tedy mělo tuto oblast sledovat.

6.2.2.8 Podpora zaměstnanosti a podnikání

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, velké množství obyvatel není s nabídkou pracovních příležitostí ve městě spokojeno a musí dojíždět do okolních obcí. Z toho důvodu je navrženo několik měřítek pro sledování oblasti zaměstnanosti a podnikání.

- **Spokojenost s podporou podnikání**

Spokojenost s podporou podnikání byla také zjišťována v rámci dotazníkového šetření. Tato oblast je hodnocena spíše negativně, jelikož 39 % z dotazovaných občanů odpovědělo, že podpora podnikání ze strany města je spíše špatná a 9 % uvedlo, že je velmi špatná. Až 23 % z dotazovaných na tuto otázku nedokázalo odpovědět vůbec. Jelikož se ale dotazníkového šetření účastnili také osoby mladší 18 let, je pochopitelné, že nedokázali vyjádřit názor na toto téma.

- **Spokojenost s nabídkou pracovních příležitostí**

Spokojenost s nabídkou pracovních příležitostí není občany města hodnocena nijak pozitivně. Až 53 % z dotazovaných občanů vyjádřilo určitou nespokojenost s nabídkou pracovních příležitostí, z toho 18 % uvedlo, že je velmi nespokojeno a 35 % je spíše nespokojeno. Z toho vyplývá, že velké množství občanů města musí za prací dojíždět do okolních obcí.

Za pomoci tohoto měřítka je tedy možné zjistit spokojenost občanů s nabídkou pracovních příležitostí a snažit se o provádění takových akcí, které by mohli pomoci ke zvýšení spokojenosti.

- **Míra nezaměstnanosti**

Míra nezaměstnanosti nejlépe vystihuje situaci zaměstnanců na pracovním trhu. V následující tabulce je srovnána míra nezaměstnanosti okresu Zlín s mírou nezaměstnanosti České republiky, za období 2017-2020.

Z tabulky vyplývá, že míra nezaměstnanosti okresu Zlín byla ve sledovaných letech nižší než míra nezaměstnanosti České republiky, ale kopírovala její trend. Od roku 2017 do roku 2019 byla klesající, ale v roce 2020 vzrostla.

Tabulka 37 Míra nezaměstnanosti

	2017	2018	2019	2020
Míra nezaměstnanosti okres Zlín (v %)	2,74	2,15	2,05	3
Míra nezaměstnanosti ČR (v %)	3,8	3,1	2,9	4

Zdroj: Český statistický úřad, vlastní zpracování

V Brumově Bylnice se nachází několik větších podniků, hlavně v bývalém areálu MEZ, které nabízí množství pracovních míst. V blízkém okolí města se ale nachází další řada velkých podniků s nabídkou pracovních míst, které jsou z Brumova-Bylnice dobře dostupné.

V dotazníkovém šetření respondenti vyjadřovali také názor na míru nezaměstnanosti ve městě a vyplývá z něj, že 44 % ji považují za spíše dobrou a pouze 2 % za velmi dobrou. Až 29 % má pocit, že míra nezaměstnanosti je spíše špatná a 9 % uvedlo, že je velmi špatná. Zbytek respondentů na otázku nedokázalo odpovědět.

Město Brumov-Bylnice by mělo vývoj nezaměstnanosti sledovat a snažit se o snižování její míry, jelikož nabídka pracovních možností je velmi důležitá pro udržení obyvatel ve městě.

6.2.3 Finanční perspektiva

Další perspektivou metody BSC je perspektiva finanční. Ta je důležitá pro sledování ekonomického zdraví obce. Jako podklad pro sestavení finanční perspektivy byla využita finanční analýza města z analytické části práce.

Pro finanční perspektivu byly navrženy dva hlavní strategické cíle spolu s nadefinovanými měřítky. Aby bylo dosaženo ekonomického růstu a zvýšení prosperity města, považují za důležité sledovat a vyhodnocovat hodnoty z navržených měřítek.

Tabulka 38 Finanční perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
9. Efektivní hospodaření s financemi a majetkem města	Využití majetku města Brumov-Bylnice	%
	Podíl výdajů na životní prostředí na celkových příjmech	%
	Monitorující ukazatele SIMU	%, hodnota likvidity
10. Zodpovědné financování	Saldo celkového hospodaření	tis. Kč
	Saldo provozního rozpočtu	tis. Kč
	Celková zadluženost	%
	Podíl transferů na celkových příjmech	%
	Finanční samostatnost města	%
	Autarkie	%

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.3.1 Efektivní hospodaření s financemi a majetkem města

Město, stejně jako každá další účetní jednotka, hospodaří s určitým objemem finančních prostředků a majetkem. Na rozdíl od podnikatelských subjektů je hospodaření města silně regulováno zákony a dalšími nařízeními státu, které jej omezují. I tak se ale město musí snažit o co nejefektivnější hospodaření s finančními prostředky a jeho majetkem. Proto je potřeba toto hospodaření sledovat a pravidelně analyzovat.

Aby bylo možné snadněji a také rychleji sledovat a kontrolovat hospodaření s finančními prostředky a majetkem města, jsou navrženy následující měřítka. Prvními vybranými měřítka jsou monitorující ukazatele SIMU, dále měřítko využití majetku města a nakonec měřítko, které se zabývá podílem výdajů na životní prostředí na celkových příjmech.

- **Monitorující ukazatele SIMU**

Ministerstvo financí ČR na základě usnesení vlády ČR provádí monitoring hospodaření obcí pomocí informativních a monitorujících ukazatelů. Cílem monitoringu je vedení obcí k větší obezřetnosti při hospodaření s veřejnými prostředky. (Monitoring hospodaření územních samosprávných celků, © 2021)

Podle Ministerstva financí ČR jsou v této oblasti považovány za stěžejní tři ukazatele, které jsou označeny jako monitorující. Proto jsou právě tyto ukazatele zvoleny i jako měřítka pro sledování toho, jak efektivně město Brumov-Bylnice hospodaří.

Tabulka 39 Monitorující ukazatele SIMU

	2017	2018	2019	2020
Pravidlo rozpočtové odpovědnosti v %	20,03	13,79	43,91	3,63
Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům v %	3,22	4,38	5,95	1,44
Celková likvidita	4,43	2,39	3,03	6,50

Zdroj: Monitor, vlastní zpracování

Prvním zvoleným měřítkem je pravidlo rozpočtové odpovědnosti. Tento ukazatel znázorňuje podíl dluhu k průměru příjmů za poslední čtyři roky a výsledná hodnota by neměla překročit 60 %. Hodnota ukazatele ve sledovaných letech kolísá, ale ani v jednom roce hraniční hodnoty nedosáhla. Pouze v roce 2019 vzrostla až na 43,91 %. V roce 2020 ale výrazně klesla až na 3,63 %.

Dalším měřítkem je ukazatel podílu cizích zdrojů k celkovým aktivům, který zachycuje míru zadlužení majetku obce, tedy podíl aktiv, který je krytý cizími zdroji. Hodnota by neměla překročit 25 %. Výsledné hodnoty jsou ve sledovaných letech rovněž kolísavé, ale opět se ani v jednom roce neblíží hraniční hodnotě uváděné Ministerstvem financí ČR.

Posledním měřítkem je celková likvidita. Ta vyjadřuje podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků a její hodnota by podle doporučení Ministerstva financí neměla být nižší než 1, což by znamenalo, že se obec dostává do platební neschopnosti. Celková likvidita se k této hodnotě nepřiblížila ani v jednom sledovaném roce.

I když lze hodnoty těchto ukazatelů hodnotit ve městě Brumov-Bylnice velmi pozitivně, je vhodné je nadále sledovat, aby město případně zabránilo zhoršení situace v oblasti hospodaření a provedlo taková opatření, která by situaci zlepšila. Pokud město např. překročí hodnotu 60 % v ukazateli rozpočtové odpovědnosti, musí v následujícím roce snížit závazky alespoň o 5 %.

6.2.3.2 Využití majetku města Brumov-Bylnice

Dlouhodobý majetek tvoří přibližně 90 % celkových aktiv, proto považuji za velmi důležité sledovat jeho využití, a to zejména z důvodu jeho významnosti.

Hodnota tohoto měřítka vychází z příjmů z pronájmu majetku k celkové hodnotě hmotného majetku.

Tabulka 40 Využití majetku města Brumov-Bylnice (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020
Příjmy z pronájmu majetku:	2 968	3 527	3 427	3 393
pozemky	211	191	171	189
ostatní nemovité věci	2 749	3 330	3 240	3 204
movité věci	8	6	16	0
Hodnota DHM	621 454	654 652	730 018	747 095
Využití majetku v %	0,48	0,54	0,47	0,45

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že město Brumov-Bylnice využívalo dlouhodobý majetek ve sledovaném období pouze z přibližně 0,5 %. Výsledná hodnota je velmi nízká, jelikož město svůj majetek samo využívá a pronajímá ho jen minimálně. I tak by se ale město Brumov-Bylnice mělo snažit o zvýšení hodnoty tohoto měřítka, např. zvýšením nabídky pronájmu málo využívaného majetku.

- **Podíl výdajů na životní prostředí na celkových příjmech**

Dalším ukazatelem pro hodnocení kvality hospodaření města je podíl výdajů na životní prostředí na celkových příjmech. Toto měřítko bylo vybráno z důvodu, že jedním z cílů města je také ochrana, tvorba a péče o životní prostředí.

Výdaje na ochranu životního prostředí tvoří zejména výdaje na sběr a svoz nebezpečných odpadů, komunálních odpadů, výdaje na zneškodňování komunálních odpadů, výdaje na péči o vzhled obce a veřejnou zeleň a ostatní výdaje na nakládání s odpady. Podíl výdajů na životní prostředí na celkových příjmech obce se pohybuje v rozmezí 4,6-6,4 %. Město Brumov-Bylnice by se mělo snažit o zvyšování hodnoty tohoto měřítka, což znamená zvýšit výdaje na životní prostředí, aby bylo dosaženo cíle zdravého města.

Tabulka 41 Podíl výdajů na životní prostředí na celkových příjmech (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020
Výdaje na životní prostředí	5 661	6 309	7 619	9 213
Celkové příjmy	102 078	130 904	119 283	199 075
Podíl výdajů ŽP na celkových příjmech (%)	5,5	4,8	6,4	4,6

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

6.2.3.3 *Zodpovědné financování*

Zodpovědné financování je důležité pro každou účetní jednotku. Proto jsou další vybraná měřítka právě z oblasti financování města.

- **Saldo celkového hospodaření**

Prvním měřítkem zodpovědného financování je saldo celkového hospodaření, které se získá rozdílem skutečných příjmů a výdajů města. Data jsou převzata z analytické části práce.

Tabulka 42 Saldo celkového hospodaření (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020
Příjmy	102 078	130 904	119 283	199 075
Výdaje	99 145	120 125	172 828	120 809
Saldo	2 933	10 778	-53 545	78 266

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Jak vyplývá z tabulky, město Brumov-Bylnice dosáhlo v letech 2017, 2018 a 2020 kladného salda. V těchto letech lze považovat hospodaření města za efektivní. V roce 2019 byl tento trend narušen a saldo dosáhlo záporné hodnoty. V roce 2020 ale výrazně vzrostlo. Aby tedy bylo hospodaření efektivní, mělo by město provádět taková opatření, aby bylo dosaženo kladného salda nebo alespoň vyrovnaného rozpočtu.

- **Saldo provozního rozpočtu**

Další měřítko je taktéž přebráno z analytické části. Provozní přebytek vyjadřuje rozdíl běžných příjmů a běžných výdajů.

Tabulka 43 Saldo provozního rozpočtu (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020
Běžné příjmy	96 386	106 658	112 475	124 869
Běžné výdaje	63 526	71 234	79 303	81 709
Provozní přebytek	32 860	35 424	33 172	43 160

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Ukazatel by měl taktéž nabývat kladných hodnot, což značí, že je město schopno běžnými příjmy pokrýt běžné výdaje a zajistit tak běžný chod města.

- **Celková zadluženost**

Sledování zadluženosti považují za velmi důležité, proto je dalším měřítkem právě celková zadluženost. Data opět vycházejí z analytické části.

Tabulka 44 Celková zadluženost

	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost obce (v %)	4,13	5,58	7,61	1,85

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Celková zadluženost města Brumov-Bylnice měla v období 2017-2019 rostoucí trend. To se ale změnilo v roce 2020, kdy značně klesla. To hodnotím velmi pozitivně a město by mělo provádět taková opatření, aby si nízkou zadluženost udrželo.

- **Podíl transferů na celkových příjmech**

Další měřítko se zabývá zdroji financování hospodaření města, které byly získány investičními a neinvestičními přijatými transfery. Měřítko vychází z analýzy příjmů, která je provedena taktéž v analytické části.

Sledování měřítka podílu transferů na celkových příjmech považuji za velmi důležité, jelikož přijaté transfery představují důležitý zdroj financování majetku obce. Za pomoci tohoto měřítka lze sledovat, jak velký podíl celkových příjmů tvoří právě přijaté neinvestiční a investiční transfery.

Tabulka 45 Podíl transferů na celkových příjmech (v tis. Kč)

	2017	2018	2019	2020
Neinvest. přijaté transfery - ústřední úrovně	6 742	8 374	8 757	21 008
Neinvest. přijaté transfery - územní úrovně	54	87	105	60
Invest. přijaté transfery - ústřední úrovně	1 025	18 640	2 808	10 136
Invest. přijaté transfery - územní úrovně	2 266	557	0	0
Invest. přijaté transfery ze zahraničí	0	707	863	62 417
Celkové příjmy	102 078	130 904	119 283	199 075
Podíl transferů na celkových příjmech v %	9,88	21,67	10,51	47,03

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že podíl přijatých transferů se mění. Město Brumov-Bylnice získává největší množství finančních prostředků ze státního rozpočtu, což představují neinvestiční a investiční přijaté transfery ústřední úrovně. Pouze v roce 2020 získalo město Brumov-Bylnice největší objem transferů ze zahraničí. Nejmenší množství finančních prostředků získává město z územní úrovně, tedy od obcí a krajů.

- **Finanční samostatnost města**

Dalším měřítkem je míra finanční samostatnosti. Ta ukazuje, jak moc je město závislé na cizích zdrojích financování. Hodnota by měla být vyšší než 70 %.

Tabulka 46 Finanční samostatnost v %

	2017	2018	2019	2020
Finanční samostatnost (%)	96	94	92	98

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Jelikož celková pasiva města Brumov-Bylnice jsou tvořena převážně vlastním kapitálem, je finanční samostatnost vysoká. To hodnotím velmi pozitivně a město by mělo v tomto trendu pokračovat.

- **Autarkie**

Autarkie vyjadřuje soběstačnost města. Podle mého názoru je sledování soběstačnosti důležité, jelikož může ukázat neefektivní hospodaření. Pokud bude hodnota nižší než 100 %, znamená to, že město nedokáže svými výnosy pokrýt náklady. Příliš vysoká hodnota, ale může taktéž značit neefektivnost, jelikož přebytečné finanční prostředky by mohly být využity na další rozvoj města v podobě investic apod.

Tabulka 47 Autarkie v %

	2017	2018	2019	2020
Autarkie (%)	138	138	130	135

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Město Brumov-Bylnice dosahovalo ve sledovaných letech vysoké autarkie. Na jednu stranu lze tyto hodnoty považovat za pozitivní, jelikož ukazují, že město dokáže pokrýt svými výnosy náklady. Na druhou stranu jsou ale hodnoty až příliš vysoké a přebytečné finanční prostředky by mohly být využity efektivněji.

6.2.4 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na činnosti, které mají vliv na spokojenost občanů, a také na efektivní a hospodárnou činnost úřadu. Navrhnutá měřítko se odrážejí od strategických cílů perspektivy.

Tabulka 48 Perspektiva interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
11. Realizace investičních akcí	Výše realizovaných investic	tis. Kč
12. Kvalitní činnost městského úřadu	Kvalita a výkonnost úřadu dle metody benchmarkingu	Index, %, počet
	Počet nevyřízených žádostí	Počet
	Spokojenost občanů s poskytováním informací	%
13. Efektivní strategické plánování	Plnění strategického plánu	% splněných akcí
14. Rozpočtový proces	Plnění rozpočtu	%

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.4.1 Realizace investičních akcí

Realizace různých investičních akcí je velmi důležitá pro další rozvoj města. Tyto investice mohou pomoci ke zvýšení turistické atraktivnosti, ale také zlepšení kvality života občanů ve městě.

- **Výše realizovaných investic**

Jak už bylo řečeno, realizování investic je důležité z hlediska rozvoje města, ale také pro zvyšování turistické atraktivnosti. Aby bylo možné realizaci sledovat, je navrženo měřítko právě na výši realizovaných investic. V tabulce jsou uvedeny výdaje na realizované investice v tisících Kč za období 2017-2020. Z tabulky vyplývá, že výdaje v letech 2017 až 2019 byly rostoucí, což je pro rozvoj města velmi pozitivní, ale v roce 2020 výrazně klesly. Město by se mělo snažit tento trend změnit, a to zvýšením objemu investic, které jsou pro rozvoj města a spokojenost občanů důležité.

Tabulka 49 Výdaje na realizované investice v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Výdaje na realizované investice (v tis. Kč)	35 619	48 884	93 525	39 399

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

6.2.4.2 Kvalitní činnost městského úřadu

Pro každou obec je důležitá kvalitní činnost městského úřadu, proto jsou městu navržena měřítka, která mohou kvalitu činností sledovat a měřit. Mezi tyto měřítka patří kvalita a výkonnost úřadu dle metody benchmarkingu, počet nevyřízených žádostí a spokojenost občanů s poskytováním informací.

- **Kvalita a výkonnost úřadu dle metody benchmarkingu**

Prvním měřítkem pro sledování kvality činností městského úřadu je využití metody benchmarkingu. Aby bylo dosaženo lepší výkonnosti a zvýšila se kvalita řízení, navrhuji zapojení do tzv. Benchmarkingové iniciativy 2005 (BI 2005). Jedná se o neformální sdružení obcí, které se snaží o zvýšení kvality a efektivnosti svých služeb. V rámci této iniciativy si předávají informace a zkušenosti z dobré praxe. Za pomoci benchmarkingu lze zlepšovat různé praktiky učením se od druhých, tzn. porovnávat různé parametry s ostatními zapojenými městy. Metoda může pomoci v oblasti nákladů, efektivity a kvality zajišťovaných činností. Benchmarkingovou iniciativu 2005 (BI 2005) zajišťuje Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR. (Benchmarkingová iniciativa, © 2012)

Dle mého názoru by zapojení do Benchmarkingové iniciativy mohlo být pro město Brumov-Bylnice přínosné, jelikož by mohlo odhalit nedostatky, a také zdokonalit činnosti města.

- **Počet nevyřízených žádostí**

Dalším měřítkem pro sledování kvality činností městského úřadu je počet nevyřízených žádostí. V následující tabulce jsou uvedeny počty podaných žádostí o informace a počty vydaných rozhodnutí o odmítnutí žádostí. Pracovníci Městské úřadu Brumov-Bylnice se snaží na dotazy občanů zodpovídat dle možnosti ihned a bez úhrady nákladů.

Tabulka 50 Počet nevyřízených žádostí

	2017	2018	2019	2020
Počet žádostí o informace	6	4	11	8
Počet vydaných rozhodnutí o odmítnutí žádosti	0	0	1	1

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

- **Spokojenost občanů s poskytováním informací**

V rámci dotazníkového šetření byla taky zjišťována spokojenost občanů s fungováním městského úřadu. Z šetření vyplývá, že občané jsou s celkovým fungováním spokojeni, jelikož 55 % dotazovaných občanů uvedlo, že jsou s fungováním spíše spokojeni a 11 % je s fungováním velmi spokojeno. Ve volné otázce, kde občané mohli uvádět různé připomínky a návrhy, uvedlo několik osob, že by mělo vedení města lépe komunikovat s občany a zlepšit celkovou informovanost. Občané by uvítali zveřejňování více informací např. v městském zpravodaji nebo na internetových stránkách, o různých rozhodnutí vedení města apod. V současné době vznikla na sociální síti Facebook oficiální stránka Města Brumov-Bylnice, kde se vedení města snaží právě o větší informovanost o dění ve městě. To může pomoci k větší spokojenosti občanů.

V rámci tohoto měřítka by se mělo město zaměřit na kvalitu a dostupnost poskytovaných informací.

6.2.4.3 Efektivní strategické plánování

Strategické plánování je velmi důležité pro rozvoj obce, plánování rozpočtů apod., proto je vhodné jej nějakým způsobem sledovat a hodnotit. Jako měřítko jsem navrhla plnění strategického plánu, aby bylo možné hodnotit plnění činností uvedených v Programu rozvoje města.

- **Plnění strategického plánu**

Město Brumov-Bylnice vytvořilo v roce 2020 Program rozvoje města Brumov-Bylnice. V tomto programu jsou představeny tři cíle, které dále obsahují jednotlivá opatření z několika oblastí, a to vzdělávání, zdravotnictví a sociální služby, památky, kultura a volný čas, sport, bezpečnost, informovanost, pohřebnictví, technická infrastruktura, doprava, bydlení, zaměstnanost a podpora podnikání, cestovní ruch, energetické úspory, veřejná prostranství a zeleň, odpadové hospodářství, snížení emisí a imisí. V každé oblasti jsou dále představeny různé aktivity, za pomoci kterých chce město dosáhnout stanovených cílů.

Program rozvoje město vytvořilo přes webové stránky obcepro.cz., která je určená právě pro tvorbu těchto programů. Tento program vznikl v rámci projektu „Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí“ a projektu „Podpora strategického řízení rozvoje obcí“. Webová stránka obsahuje metodiku pro hodnocení dopadů apod., proto město Brumov-Bylnice plánuje hodnotit plnění programu rozvoje pomocí těchto metodik. Aby bylo hodnocení efektivnější, doporučuji městu Brumov-Bylnice metodiku hodnocení upravit podle svých potřeb.

6.2.4.4 *Rozpočtový proces*

Rozpočtový proces je velmi důležitou činností města. Hospodaření města se řídí ročním rozpočtem, který je schválený zastupitelstvem. Jelikož se jedná o velmi důležitou část hospodaření, je navrženo měřítko plnění rozpočtu, aby bylo možné jej sledovat a hodnotit.

- **Plnění rozpočtu**

Plnění rozpočtu je ve městě Brumov-Bylnice sledováno za každé účetní období a je součástí dokumentu Závěrečný účet. V následující tabulce je uvedeno plnění rozpočtu za sledované období 2017-2020. Procentní plnění rozpočtu vychází z porovnání upraveného a skutečného rozpočtu města. Město Brumov-Bylnice ve všech sledovaných letech plnilo příjmy na více než 100 % a naopak výdaje na 78-92 %, což lze hodnotit velmi pozitivně. Z toho vyplývá, že město Brumov-Bylnice dokáže uspořít část finančních prostředků a může je využít na rozvoj dalších oblastí.

Tabulka 51 Plnění rozpočtu v %

	2017	2018	2019	2020
Plnění příjmů	103,11	102,77	101,97	102,58
Plnění výdajů	78,19	84,60	91,75	81,32

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

6.2.5 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou konceptu BSC je perspektiva učení se a růstu, která se zaměřuje především na kvalitní fungování městského úřadu a spokojenost jeho zaměstnanců.

Měřítko perspektivy vychází z provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci městského úřadu. Městský úřad Brumov-Bylnice má v současné době 22 zaměstnanců (úředníků) z nichž dotazník vyplnilo 10, což znamená asi 45% účast. Na dotazník odpovědělo 5 mužů a 5 žen.

Tabulka 52 Perspektiva učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka
15. Spokojenost zaměstnanců městského úřadu	Spokojenost zaměstnanců	Průměr hodnot
	Průměrná pracovní doba	Hodiny
16. Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a technologií	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Výdaje v Kč
	Využívání nových metod a technologií	Počet

Zdroj: Vlastní zpracování

6.2.5.1 Spokojenost zaměstnanců městského úřadu

Spokojenost zaměstnanců je pro správnou a kvalitní činnost městského úřadu velmi důležitá, jelikož nespokojený zaměstnanec nemůže odvádět efektivní práci, která je pro fungování města důležitá. Následkem kvalitních aktivit prováděných zaměstnanci města je potom spokojenost občanů.

V rámci perspektivy učení se a růstu bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci Městského úřadu Brumov-Bylnice a jeho výsledky jsou rozebrány v následujících měřítkách.

- **Spokojenost zaměstnanců**

Spokojenost zaměstnanců byla zjišťována pomocí dotazníkového šetření. Městský úřad Brumov-Bylnice má v současné době 22 zaměstnanců (úředníků) a dotazník vyplnilo 10 z nich. Aby mohl městský úřad kvalitně fungovat, je velmi důležité, aby jeho zaměstnanci byli ve své práci spokojeni a v důsledku toho odváděli kvalitní a efektivní práci.

Zaměstnanci měli u těchto otázek na výběr z pěti možností, a to velmi spokojen, spíše spokojen, spokojen, spíše nespokojen a velmi nespokojen. V rámci vyhodnocení dotazníku

byly těmto odpovědím přiřazeny hodnoty od 1 do 5, kdy 1 znamená velmi spokojen a 5 velmi nespokojen.

Tabulka 53 Spokojenost zaměstnanců

	Průměr
Spokojenost s pracovní dobou	2,3
Spokojenost s finančním ohodnocením	2,6
Spokojenost s morálním ohodnocením	2,5
Spokojenost s nadřízenými	2,1
Spokojenost se zaměstnaneckými výhodami	2,4
Spokojenost s možnostmi školení a vzdělávání	2,5
Celková spokojenost	2,4

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Z dílčích otázek vyplývá, že celková spokojenost zaměstnanců je 2,4 a většina zaměstnanců je tedy spokojena. Hodnota je ale průměrná a existuje zde prostor na zlepšení. Proto městu doporučuji tuto oblast sledovat. Aby bylo dosaženo větší spokojenosti zaměstnanců, doporučuji např. zvýšit nabídku možností školení a vzdělávání nebo nabídnout finanční a nefinanční odměny za kvalitně a nadstandardně odváděnou práci.

- **Průměrná pracovní doba**

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci pracují průměrně 8,5-9 hodin denně. Samozřejmě je to individuální a velmi záleží na pracovní pozici zaměstnance. Uváděná délka pracovní doby se pohybovala v rozmezí 8-12 hodin, z čehož vyplývá, že část zaměstnanců je přetížená a tráví v zaměstnání více jak 8 hodin denně.

Zavedení metody BSC by pracovní zátěž mohlo ještě více zvýšit, proto městu doporučuji sledovat měřítko průměrné doby a případně zavést změny, které by pomohly snížit pracovní zátěž zaměstnanců.

6.2.5.2 Rozvíjení dovedností a znalostí, zavádění nových metod a technologií

Pro perspektivu učení se a růstu je důležité rozvíjet dovednosti a znalosti zaměstnanců a zavádět nové metody a technologie, které pomůžou zefektivnit prováděné činnosti. Z toho důvodu jsou navržena dvě měřítko, pomocí kterých bude možné tyto oblasti sledovat.

- **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců**

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců městského úřadu probíhá formou různých školení a seminářů od specializovaných agentur. Tyto agentury posílají v průběhu roku zaměstnancům

nabídky a každý zaměstnanec si dle svého pracovního zaměření a svěřené agendy vybere dané školení nebo seminář.

Tabulka 54 Výdaje na školení v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	22	22	22	22
Výdaje na školení (v tis. Kč)	149	122	109	69
Výdaje na 1 zaměstnance (v tis. Kč)	6,8	5,5	5	3,1

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

Počet školení, kterých se zaměstnanci městského úřadu účastní, je velmi individuální. Průměrně se ale jedná o 3-5 školení ročně. Výdaje na školení jsou uvedeny v tabulce, kde je také uveden počet zaměstnanců v jednotlivých letech a přepočtené průměrné výdaje na školení připadající na jednoho zaměstnance úřadu. Z tabulky lze vidět, že celkové výdaje na školení, ale také průměrné výdaje na jednoho zaměstnance se každým rokem snižují. K největšímu poklesu došlo v roce 2020, což bylo ale způsobeno především pandemií Covid-19 a s tím spojeným omezením v oblasti školení a dalšího vzdělávání.

- **Využívání nových metod a technologií**

Využívání nových metod a technologií může zefektivnit a zkvalitnit prováděné činnosti městského úřadu. Aktuálně město Brumov-Bylnice využívá několik počítačových programů, a to např. GORDIC (digitalizace státní správy), ACE EMA (evidence hmotného a nehmotného majetku), IS Munis (tvorba závěrečného účtu města), VERA (správa financí a majetku, vedení agend a spisové služby, řízení interních procesů), SWAN (správa bytů a nemovitostí), KVASAR (personální a mzdový systém), VITA Software (např. správa agendy stavebního úřadu, životního prostředí, památek) a další.

Z tabulky vyplývá, že výdaje na výpočetní techniku jsou ve sledovaných letech kolísavé. Nejvyšší hodnoty dosáhly výdaje v roce 2018. V tomto roce byly pořízeny např. notebooky a další počítačové vybavení. Ve stejném roce také výrazně stoupla hodnota softwaru.

Město v současné době uvažuje o změně používaných programů, proto je vhodné tuto oblast sledovat a měřit.

Tabulka 55 Informační technologie v tis. Kč

	2017	2018	2019	2020
Výdaje na výpočetní techniku (v tis. Kč)	321	3 101	455	731
Hodnota Software (v tis. Kč)	122	888	838	657

Zdroj: Interní zdroje, vlastní zpracování

6.3 Stanovení strategických akcí

Pro naplnění vize a stanovených cílů města je potřeba uskutečnit různé opatření a aktivity. Jelikož se jedná o velké množství činností, je vhodné sestavit plán strategických akcí. Aby byly správně naplněny dané vize a cíle města, je potřeba plnění těchto činností průběžně kontrolovat.

Činnosti, které je potřeba uskutečnit k úspěšnému naplnění vize, jsou uvedeny v příloze P I této práce. Většina aktivit je stanovena pracovníky města Brumov-Bylnice v rámci Programu rozvoje města. K těmto aktivitám jsou navrženy také další aktivity vycházející z provedeného dotazníkového šetření mezi občany města a provedené SWOT analýzy, které mohou pomoci k naplnění vize.

V plánu strategických akcí jsou tedy uvedeny dané činnosti a také jejich dopad na jednotlivé perspektivy BSC a strategických cílů. Jelikož je Program rozvoje města Brumov-Bylnice sestaven na období 2021-2025, měla by být realizace aktivit dokončena v roce 2025 a současně by mělo dojít k naplnění strategického plánu města.

6.4 Časová náročnost implementace BSC

Implementace metody Balanced Scorecard ve veřejné správě lze podle zkušeností z jiných obcí zvládnout asi za 6-8 měsíců. Jelikož město Brumov-Bylnice nemá zkušenosti se zaváděním podobných metod, zvolila jsem časové období 8 měsíců, a to od září 2021 do dubna 2022.

Celkovou dobu implementace konceptu lze rozdělit do tří fází, a to fáze přípravy, tvorby a implementace, které obsahují také další dílčí úseky. Časový harmonogram zavádění konceptu je podrobněji představen v následující tabulce.

Fáze	2021				2022			
	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
Příprava								
Výběr vhodného týmu								
Školení								
Tvorba časového plánu								
Sestavení rozpočtu								
Tvorba konceptu								
Stanovení vize								
Stanovení strategických cílů								
Tvorba strategické mapy								
Určení měřítek								
Stanovení cílových hodnot								
Stanovení strategických aktivit								
Implementace								
Zavedení konceptu do procesu řízení								

Obrázek 5 Časová náročnost implementace BSC

Zdroj: Vlastní zpracování

6.5 Náklady na zavedení metody

Vyčíslení nákladů na zavedení metody může být důležité pro rozhodování, zda metodu implementovat či nikoliv. Jelikož nemají pracovníci městského úřadu zkušenosti s touto metodou, doporučila bych absolvovat potřebná školení, která pomůžou pochopit fungování této metody a také zefektivnit následné využívání.

V České republice je mnoho společností, které organizují různá školení a vzdělávací kurzy. Jelikož se město Brumov-Bylnice nachází v blízkosti státních hranic se Slovenskem, jsou pro zaměstnance městského úřadu lehce dostupná i školení pořádaná na Slovenku. Aktuálně nabízí společnost FBE Bratislava s.r.o. jednodenní školení na téma Balanced Scorecard a měření výkonnosti, díky kterému se lze naučit přenést vizi a strategii do stanovených cílů, měřit dosahování cílů apod. Cena kurzu je 230 EUR. Kurz určený pro strategické řízení ve

veřejné správě nabízí Centrum pro veřejnou správu. Pro pracovníky státní správy je cena kurzu 2500 Kč. Další kurz na téma Balanced Scorecard nabízí společnost ICT Pro s.r.o. Jedná se taktéž o jednodenní kurz a nabízí během roku několik termínů v Brně nebo Praze. Jeho cena je 8200 Kč. Controller Institut provádí školení na Balanced Scorecard – motivace spojená s procesem, který se zabývá výhradně metodou BSC. Cena kurzu je 10527 Kč.

Jelikož se jedná o náročnou metodu, a to nejen z hlediska času, je vhodné k nákladům na školení přičíst také náklady na odměny realizačnímu týmu, tedy zaměstnancům, kteří se budou na implementaci podílet. Finanční odměna může také zaměstnance motivovat k efektivnější práci.

7 DOPADY IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD NA HOSPODAŘENÍ MĚSTA BRUMOV-BYLNICE

Před zavedením konceptu Balanced Scorecard je důležité uvést možné dopady implementace na hospodaření města Brumov-Bylnice, a to přínosy i rizika implementace. Identifikace těchto přínosů a rizik může mít v konečném důsledku vliv na rozhodnutí, zda koncept BSC implementovat či nikoliv.

7.1 Přínosy

Přínosů implementace konceptu BSC je několik, jelikož měří a řídí výkonnost z hlediska čtyř perspektiv, které obsahují finanční a nefinanční měřítka. Jelikož ve městě Brumov-Bylnice v posledních letech klesá počet obyvatel, je pro město důležité tento trend vyvrátit. Díky metodě BSC lze také sledovat spokojenost občanů, a právě proto může být zavedení konceptu BSC pro město Brumov-Bylnice přínosné.

Jak už bylo řečeno, metoda BSC se zaměřuje na čtyři perspektivy, které obsahují nejenom finanční měřítka, ale také měřítka nefinanční. Nefinanční měřítka konceptu považují za velmi přínosné, protože k naplnění vize a dosažení stanovených cílů není důležité sledovat pouze finanční situaci, ale také další oblasti.

Za pomoci občanské perspektivy lze sledovat spokojenost občanů, což považují u města za velmi podstatné. Pokud město nebude sledovat spokojenost občanů a zjišťovat případné slabiny města, bude úbytek obyvatel pokračovat. Město by se také mělo zajímat, jaké investice občané považují za důležité, jako např. dostavbu mateřské školy, dobudování chybějících úseků cyklostezky, opravu městského zdravotního střediska, opravy komunikací pro pěší a odkoupení a následná rekonstrukce pivovaru.

Díky finanční perspektivě se může město zaměřit pouze na ta měřítka, které jsou pro ně z pohledu sledování finanční situace nejdůležitější, jako např. celková zadluženost, saldo celkového hospodaření, podíl transferů na celkových příjmech, monitorující ukazatele SIMU apod.

Perspektiva učení se a růstu může sledovat spokojenost zaměstnanců, což považují za další přínos této metody. Spokojený a motivovaný zaměstnanec totiž bude odvádět efektivnější práci než zaměstnanec, který je nespokojený. Vedení města by se tedy mělo zajímat, např. za pomoci dotazníkového šetření, o spokojenost zaměstnanců a případně se snažit odstranit nedostatky, aby se zvýšila kvalita odváděné práce.

Velkým přínosem je také možnost sledování investičních akcí, které jsou důležité pro rozvoj města a jeho turistickou atraktivitu, a také sledování kvality činnosti města. Tyto oblasti lze sledovat za pomoci měřítek perspektivy interních procesů.

Z uvedených přínosů je zřejmé, že se jedná o komplexní model, který může pomoci k rozvoji města, a to hned v několika oblastech.

7.2 Rizika

Stejně jako u zavádění jiných metod, tak i při implementaci konceptu BSC existují určitá rizika.

Nejčastějším rizikem při zavádění této metody je špatné stanovení vize a strategie města, jelikož se od nich odvíjí celý koncept, tedy i stanovení měřítek. Město Brumov-Bylnice v rámci Programu rozvoje města definovalo vizi a cíle města z různých oblastí, což může pomoci eliminovat toto riziko. Za velké riziko považují také nevhodné stanovení měřítek, protože špatný výběr měřítek povede k tomu, že město nebude schopné měřit a kontrolovat plnění stanovené vize a strategických cílů. S tím souvisí také další riziko, a to neznalost metody.

Pro správnou implementaci je nutná znalost celého konceptu. Při implementaci je tedy vhodné, aby se určití zaměstnanci zúčastnili různých kurzů na téma BSC a své znalosti předali dalším zaměstnancům úřadu, kteří budou do metody BSC zapojeni.

Dalším rizikem metody může být neochota zaměstnanců sledovat a vyhodnocovat měřítka. K eliminaci tohoto rizika je vhodné zaměstnance motivovat např. finanční odměnou, která může pomoci k vyšší efektivnosti práce zaměstnance a ochotě podílet se na implementaci a později na použití metody.

Poslední riziko sebou přináší časová náročnost implementace, proto je nutné stanovit vhodný časový harmonogram zavádění konceptu a snažit se tento plán dodržet.

ZÁVĚR

Hlavním cílem práce bylo zpracovat návrh pro implementaci konceptu Balanced Scorecard ve městě Brumov-Bylnice.

Na úvod byla zpracována literární rešerše týkající se hospodaření obcí, finančních ukazatelů, měření výkonnosti ve veřejné správě a metody BSC, která je hlavní náplní diplomové práce. Poznatky získané z literární rešerše sloužily jako podklad pro zpracování praktické části, která je následně rozdělena na část analytickou a praktickou.

Aby bylo možné zpracovat návrh pro implementaci konceptu BSC, bylo nutné provést analýzu hospodaření města Brumov-Bylnice, která obsahovala analýzu rozvahových položek, výkazu zisku a ztrát, vybraných finančních ukazatelů vhodných pro veřejnou správu a analýzu rozpočtu města. Z provedené analýzy vyplynulo, že město Brumov-Bylnice hospodaří s finančními prostředky i majetkem efektivně a využívá k financování pouze malé množství cizích zdrojů, což znamená, že má město nízkou zadluženost. Malou slabinu bylo možné pozorovat v ukazateli likvidity a autarkie, ze kterých vyplývá, že město má velké množství finančních prostředků na běžných účtech a tyto prostředky by mohly být využity efektivněji, například do dalších investic, které by zvýšili spokojenost občanů, ale také turistickou atraktivnost města. Po provedení analýzy bylo také zřejmé, že se město snaží o další rozvoj a zlepšení celkové situace města. Z toho důvodu bylo navrženo zavedení konceptu BSC pro měření výkonnosti města.

Poslední část diplomové práce byla zaměřena na vypracování návrhu pro implementaci konceptu BSC ve městě Brumov-Bylnice. Na úvod byla představena vize města, která vychází z Programu rozvoje města a definovány strategické cíle, které byly následně rozděleny do čtyř perspektiv BSC. Na úvod byla zpracována strategická mapa a následně byly definovány měřítka všech perspektiv BSC, a to perspektivy občanské, finanční, interních procesů a učení se a růstu. Na závěr byly uvedeny také náklady na zavedení metody, časová náročnost implementace a představeny přínosy a rizika, které může případné zavedení konceptu BSC městu přinést.

Jelikož město Brumov-Bylnice usiluje o zastavení úbytku obyvatel, zlepšení celkové spokojenosti občanů a zvýšení turistické atraktivnosti, mohla by být dle mého názoru implementace konceptu BSC pro město Brumov-Bylnice velkým přínosem. Díky této metodě se ale město může zaměřit i na další oblasti, jako je například spokojenost

zaměstnanců městského úřadu, jelikož spokojený zaměstnanec odvádí efektivnější a kvalitnější práci, což je právě pro fungování města a jeho rozvoj velmi důležité.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Balanced Scorecard a meranie výkonnosti [online], Kurzy Edumenu, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://www.kurzy.edumenu.cz/kurzy/16801/balanced-scorecard-a-meranie-vykonnosti-bratislava>

Balanced Scorecard – Motivace spojená s procesem [online], Controller Institut, © 2020. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://www.controlling.cz/nabidka/seminare-a-treninky/balanced-scorecard---motivace-spojena-s-procesem-2>

Benchmarkingová iniciativa, [online], Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, © 2012. [cit. 2021-05-21]. Dostupné z: <https://www.vcvscr.cz/homepage/staticka?url=benchmarkingova-iniciativa>

CAF (Common Assessment Framework), [online], Management Mania, © 2016. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/model-caf-common-assessment-framework>

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

DUCHOŇ, Josef a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Měření a řízení výkonnosti organizací státní správy*. Žilina: Georg, 2011, 90 s. ISBN 9788089401635.

HANNABARGER, Chuck., Rick. BUCHMAN a Peter. ECONOMY. *Balanced Scorecard strategy for dummies*. Hoboken, NJ: Wiley, 2007, 388 s. ISBN 9780470133972.

HUŠEK, Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. Národní politika podpory jakosti, 2006, 144 s. ISBN 80-020-1861-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611775.

KEYES, Jessica. *Implementing the project management Balanced Scorecard*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis, c2011, 421 s. ISBN 9781439827185.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010, 205 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024733494.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck, 2002, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071797782.

Kvalitní správa [online], Ministerstvo vnitra, © 2021. [cit. 2021-05-21]. Dostupné z: <http://kvalitavs.cz/balanced-scorecard/>

LEHMANN, Carl F. *Strategy and business process management: techniques for improving execution, adaptability, and consistency*. Boca Raton, FL: CRC Press, c2012, 267 s. ISBN 9781439890233.

MALÝ, Ivan a Juraj NEMEC. *Možnosti zvyšování efektivnosti veřejného sektoru v podmínkách krize veřejných financí*. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011, 222 s. ISBN 9788021056688.

MARKOVÁ, Hana. *Finance obcí, měst a krajů*. Praha: Orac, 2000, 190 s. Příručky pro praxi a studium veřejné správy. ISBN 8086199231.

Město Brumov-Bylnice [online], © 2021. [cit. 2021-05-21]. Dostupné z: <https://www.brumov-bylnice.cz/>

Monitoring hospodaření územních samosprávných celků [online], Ministerstvo financí ČR, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2010/monitoring-hospodareni-obci-simu-2011-13782>

NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014, 366 s. ISBN 9788073805364.

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2017, [online], Český statistický úřad, © 2018. [cit. 2021-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-k-31122017>

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2018, [online], Český statistický úřad, © 2019. [cit. 2021-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2018>

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.12.2019, [online], Český statistický úřad, © 2020. [cit. 2021-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2019>

Nezaměstnanost ve Zlínském kraji k 31.1.2021, [online], Český statistický úřad, © 2021. [cit. 2021-05-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-1-2021>

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2006, 318 s. ISBN 9780471780496.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074003424.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 9788073579364.

Program rozvoje města Brumov-Bylnice [online], © 2021. [cit. 2021-05-21]. Dostupné z: https://www.brumov-bylnice.cz/e_download.php?file=data/multipage/editor/editor-23-89-cs_1.pdf&original=PRM_Brumov_Bylnice_2021_2025.pdf

Rozpočet 2017 [online], Monitor, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00283819/rozpocet/vydaje-druhovy?rad=t&obdobi=1712>

Rozpočet 2018 [online], Monitor, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00283819/rozpocet/vydaje-druhovy?rad=t&obdobi=1812>

Rozpočet 2019 [online], Monitor, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00283819/rozpocet/vydaje-druhovy?rad=t&obdobi=1912>

Rozpočet 2020 [online], Monitor, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00283819/rozpocet/vydaje-druhovy?rad=t&obdobi=2012>

SEKTOR, Marco, Guido ORZES. *Quality management: tools, methods, and standards*. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited, 2019, 293 s. ISBN 9781787698048.

Strategický management řízení firmy [online], Rekvalifikační kurzy, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: https://www.rekvalifikacni-kurzy.info/kurz-88425_strategicky-management-rizeni-firmy#kurz

Strategické řízení ve veřejné správě [online], Centrum pro veřejnou správu, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://www.acsa.cz/verejnasprava/akce/kurz/strategicke-planovani-pro-verejnou-spravu/>

Účetní závěrka 2017 [online], Monitor, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00283819/ucetni-zaverka/rozvaha?rad=t&obdobi=1712>

Účetní závěrka 2018 [online], Monitor, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00283819/ucetni-zaverka/rozvaha?rad=t&obdobi=1812>

Účetní závěrka 2019 [online], Monitor, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00283819/ucetni-zaverka/rozvaha?rad=t&obdobi=1912>

Účetní závěrka 2020 [online], Monitor, © 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00283819/ucetni-zaverka/rozvaha?rad=t&obdobi=2012>

VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 197 s. ISBN 9788075520135.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024729244.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
BI 2005	Benchmarkingová iniciativa 2005
CAF	Common Assessment Framework
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNHM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EFQM	Excellence Model
ha	hektar
KD	Kulturní dům
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MěÚ	Městský úřad
MŠ	Mateřská škola
PDCA	Plan-Do-Check-Act
SIMU	Soustava informativních a monitorujících ukazatelů
TQM	Total Quality Management
ÚJ	Účetní jednotka
ÚPN	Územní plán
ÚSC	Územně samosprávný celek
VH	Výsledek hospodaření
ZŠ	Základní škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model CAF.....	31
Obrázek 2 Metoda BSC pro organizace veřejné správy	37
Obrázek 3 Vývoj počtu obyvatel města Brumov-Bylnice	46
Obrázek 4 Strategická mapa BSC.....	75
Obrázek 5 Časová náročnost implementace BSC.....	102

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Věková struktura obyvatel města.....	46
Tabulka 2 Struktura aktiv v tis. Kč.....	50
Tabulka 3 Struktura aktiv v %.....	51
Tabulka 4 Struktura stálých aktiv v tis. Kč.....	51
Tabulka 5 Struktura stálých aktiv v %.....	52
Tabulka 6 Struktura oběžných aktiv v tis. Kč.....	52
Tabulka 7 Struktura oběžných aktiv v %.....	53
Tabulka 8 Struktura pasiv v tis. Kč.....	54
Tabulka 9 Struktura pasiv v %.....	54
Tabulka 10 Struktura vlastního kapitálu v tis. Kč.....	55
Tabulka 11 Struktura vlastního kapitálu v %.....	55
Tabulka 12 Struktura cizích zdrojů v tis. Kč.....	56
Tabulka 13 Struktura cizích zdrojů v %.....	56
Tabulka 14 Struktura nákladů v tis. Kč.....	57
Tabulka 15 Struktura nákladů v %.....	58
Tabulka 16 Struktura výnosů v tis. Kč.....	59
Tabulka 17 Struktura výnosů v %.....	59
Tabulka 18 Analýza výsledku hospodaření v tis. Kč.....	60
Tabulka 19 Schválený rozpočet v tis. Kč.....	60
Tabulka 20 Skutečné plnění rozpočtu v tis. Kč.....	61
Tabulka 21 Vývoj celkových příjmů v tis. Kč.....	61
Tabulka 22 Struktura skutečných příjmů v tis. Kč.....	62
Tabulka 23 Vývoj celkových výdajů v tis. Kč.....	63
Tabulka 24 Struktura skutečných výdajů v tis. Kč.....	63
Tabulka 25 Provozní přebytek v tis. Kč.....	65
Tabulka 26 Ukazatele likvidity.....	66
Tabulka 27 Nákladová rentabilita v %.....	67
Tabulka 28 Ukazatel autarkie v %.....	67
Tabulka 29 Ukazatele financování v %.....	67
Tabulka 30 Ukazatele aktivity.....	68
Tabulka 31 Ukazatele zadluženosti.....	69
Tabulka 32 Ukazatele dluhové služby.....	69
Tabulka 33 Počet respondentů podle věku.....	76
Tabulka 34 Občanská perspektiva.....	77

Tabulka 35 Bytové domy a počet bytů města Brumov-Bylnice.....	82
Tabulka 36 Pozemky určené pro nové výstavby	83
Tabulka 37 Míra nezaměstnanosti	88
Tabulka 38 Finanční perspektiva.....	89
Tabulka 39 Monitorující ukazatele SIMU	90
Tabulka 40 Využití majetku města Brumov-Bylnice (v tis. Kč)	91
Tabulka 41 Podíl výdajů na životní prostředí na celkových příjmech (v tis. Kč)	91
Tabulka 42 Saldo celkového hospodaření (v tis. Kč).....	92
Tabulka 43 Saldo provozního rozpočtu (v tis. Kč).....	92
Tabulka 44 Celková zadluženost	92
Tabulka 45 Podíl transferů na celkových příjmech (v tis. Kč).....	93
Tabulka 46 Finanční samostatnost v %	93
Tabulka 47 Autarkie v %	94
Tabulka 48 Perspektiva interních procesů	94
Tabulka 49 Výdaje na realizované investice v tis. Kč.....	95
Tabulka 50 Počet nevyřízených žádostí.....	96
Tabulka 51 Plnění rozpočtu v %.....	97
Tabulka 52 Perspektiva učení se a růstu	98
Tabulka 53 Spokojenost zaměstnanců	99
Tabulka 54 Výdaje na školení v tis. Kč	100
Tabulka 55 Informační technologie v tis. Kč	100

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Strategické akce

Příloha P II: Dotazník spokojenosti občanů

Příloha P III: Dotazník spokojenosti zaměstnanců městského úřadu

PŘÍLOHA P I: STRATEGICKÉ AKCE

	Občanská perspektiva							Finanční perspektiva	Perspektiva interních procesů	Perspektiva učení se a růstu
	Kvalitní a dostupné veřejné služby	Kvalitní infrastruktura	Vzhled a kvalita životního prostředí	Možnosti pro bydlení	Bezpečnost obyvatel	Sportovní a kulturní vyžití, volnočasové aktivity	Čestovní mehi			
Zateplení základní školy	x									
Přírodní zahrada při ZŠ	x									
Rekonstrukce kuchyně ZŠ	x									
Rekonstrukce školní jídelny	x									
Dostavba MŠ Družba	x									
Zahrada MŠ Družba	x									
Rekonstrukce kuchyně MŠ	x									
Vybudování osobního výtahu v objektu čp. 1030	x									
Výměna plynového kotle čp. 1030	x									
Opravy městského zdravotního střediska	x									
Revitalizace átria městského zdravotního střediska	x									
Zachování a rozvoj zdravotní péče	x									
Opravy objektu denního stacionáře	x									
Zachování a rozvoj sociálních služeb a péče	x									
Dokončení hradišního amfiteátru					x	x				
Obnova hradišního expozice					x	x				
Havarijní opravy hradeb					x	x				
Naučná stezka kolem hradu						x				
Péče o movité a nemovité památky						x				
Rekonstrukce hlediště v kulturním domě					x					
Organizace využití malého sálu a dalších prostor KD					x					
Úpravy židovského hřbitova						x				
Oprava střechy krytého bazénu					x					
Vnitřní úpravy krytého bazénu					x					
Rekonstrukce tělocvičny na sportovní halu					x					
Rekonstrukce víceúčelového hřiště a atletického oválu					x					
Provoz a odměna herních prvků na dětských hřištích					x					
Provozní zázemí víceúčelového hřiště v sídlišti Rozcát					x					
Doplnění sportovního rekreačního areálu o dětský bazén						x				
Zachování městské policie					x					
Podpora dobrovolných složek SDH					x					
Rozšíření kamerového systému					x					
Protipovodňová opatření					x					
Využívání moderních způsobů komunikace s veřejností								x		
Od kanalizování neodkanalizovaných částí města		x								
Zásobování pitnou vodou		x								
Organizace dopravy u ZŠ					x					
Dobudování chybějících úseků cyklistické BEVLAVA						x				
Navazující cyklotrasy						x				

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI OBČANŮ

Spokojenost občanů města Brumov-Bylnice

Dobrý den,
žádám Vás o vyplnění krátkého dotazníku. Jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a výsledky dotazníkového šetření budou použity jako podklad pro moji diplomovou práci na téma Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve městě Brumov-Bylnice. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas
Bc. Sabina Častulíková

*Povinné pole

1. Pohlaví: *

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Věk: *

Označte jen jednu elipsu.

11 - 20

21 - 30

31 - 40

41 - 50

51 - 60

61 - 70

71 - 80

80 a více

3. Vyjádřete úroveň spokojenosti: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Nevím
Možnost provozovat své záliby a koníčky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdravotní služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mateřská a základní škola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostupnost středních škol	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hromadná doprava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fungování Městského úřadu Brumov- Bylnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fungování Služeb města Brumov-Bylnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fungování Městské policie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita životního prostředí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti zaměstnání ve městě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Zhodnotte kvalitu následujících služeb: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi dobré	Dobré	Dostatečné	Nedostatečné	Nevím
Sportovní zařízení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Divadla a kina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muzea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kulturní dům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Knihovna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Jak dostupné jsou následující služby: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi dostupné	Spíše dostupné	Spíše nedostupné	Velmi nedostupné	Nevím
Praktičtí lékaři	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nemocnice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sociální služby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Policie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veřejná doprava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Zhodnotte kvalitu následujících položek: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné	Nevím
Veřejné parky, zahrady a zeleň obecně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zastavěné prostory (výstavba města)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odvoz odpadů a čištění ulic	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvalita ovzduší	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hlučnost v noci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hlučnost ve dne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jak bezpečné je dle Vašeho názoru: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi bezpečné	Spíše bezpečné	Spíše nebezpečné	Velmi nebezpečné	Nevím
Být přes den doma s nezamknutými dveřmi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nechat přes noc otevřené okno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chodit v noci po hlavních ulicích a veřejných prostranstvích	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Jaký je Váš názor na následující položky: *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi dobré	Spíše dobré	Spíše špatné	Velmi špatné	Nevím
Možnost odborné rekvalifikace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora novým podnikatelským záměrům	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Úroveň nezaměstnanosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hospodaření s majetkem obce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Míra zadluženosti obce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Účelné a vyvážené užití příjmů obce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spokojenost s investičními akcemi města	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost zapojovat se do rozhodování obce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Jak jste spokojen(a) s plánovanými investičními akcemi města, které město považuje za velmi důležité? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)	Nevím
Zateplení základní školy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Přírodní zahrada při ZŠ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dostavba MŠ Družba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opravy městského zdravotního střediska	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Havarijní opravy hradeb	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provozní objekt - muzeum (náhrada stávajícího skladu nástrojů a rozšíření zázemí služeb muzea)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krytý bazén - oprava střechy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekonstrukce tělocvičny na sportovní halu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekonstrukce víceúčelového hřiště a atletického oválu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Podpora dobrovolných složek SDH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dobudování chybějících úseků cyklostezky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dobudování parkovacích míst (Družba, Rozkvět, Mýto u SDH Bylnice, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opravy mostů a lávek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekonstrukce a opravy komunikací pro pěší	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zachování dopravní obslužnosti území	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opravy místních komunikací	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statické zajištění a opravy místní komunikace (nestabilita podloží a svahů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zachování obecního bytového fondu (zachování nabídky obecních bytů jako dostupné bydlení, opravy a údržba obecních bytů)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spolupráce se zaměstnavateli na území města	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opatření na obecním majetku (zateplení/výměny výplní)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Energetický management obecních objektů (sledování spotřeb energie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

obecních objektů
a navrhování
opatření ke
snížení spotřeby)

10. Uveďte akce nebo projekty, které by měly být realizovány (kulturní akce, opravy, investice apod.):

11. Uveďte, co považujete za největší slabinu města Brumov-Bylnice:

12. Uveďte případné návrhy nebo připomínky ohledně města Brumov-Bylnice:

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU

Spokojenost zaměstnanců Městského úřadu Brumov-Bylnice

Dobrý den,
žádám Vás o vyplnění krátkého dotazníku. Jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a výsledky dotazníkového šetření budou použity jako podklad pro moji diplomovou práci na téma Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve městě Brumov-Bylnice. Odpovědi, které uvedete, jsou zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas
Bc. Sabina Častulíková

*Povinné pole

1. Pohlaví: *

Označte jen jednu elipsu.

Muž

Žena

2. Jaká je Vaše průměrná denní pracovní doba? *

3. Jak jste spokojen(a) se svým zaměstnáním? *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

	Velmi spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Spokojen(a)	Spíše nespokojen(a)	Velmi nespokojen(a)
Celková spokojenost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Morální ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nadřizení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnosti školení a dalšího vzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Uveďte případné návrhy pro zvýšení Vaší pracovní spokojenosti:

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře