

Projekt implementace konceptu BSC ve městě Moravská Třebová s využitím měřítek zaměřených na udržitelný rozvoj

Bc. Anežka Kneevá

Diplomová práce
2014

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Anežka KNEEOVÁ**
Osobní číslo: **M12445**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace konceptu BSC ve městě
Moravská Třebová s využitím měřítek zaměřených
na udržitelný rozvoj**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické poznatky týkající se měření výkonnosti na úrovni obcí se zaměřením na metodu Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu hospodaření města Moravská Třebová v letech 2010–2012.
- Vypracujte projekt návrhu metody Balanced Scorecard pro město Moravská Třebová s využitím měřítek, která jsou propojená s udržitelným rozvojem.
- Zhodnoťte důsledky implementace metody Balanced Scorecard na hospodaření města Moravská Třebová.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

European Commission. Sustainable Development in the European Union: 2011 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2011, 377 s. ISBN 978-92-79-18516-8.
KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
KEYES, Jessica. Implementing the project management Balanced Scorecard. Boca Raton: CRC Press/Taylor and Francis, 2011, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.

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

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Eliška Pastuszková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 28.4.2014



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je sestavit návrh konceptu Balanced Scorecard pro město Moravská Třebová a propojit jej s pilíři udržitelného rozvoje. V rámci teoretické části je provedena literární rešerše zahrnující problematiku měření výkonnosti ve veřejné správě. Blíže je popsán koncept Balanced Scorecard a také tematika udržitelného rozvoje. V praktické části je představeno město Moravská Třebová a analyzován stav jeho hospodaření. Nejdůležitější část diplomové práce tvoří sedmá kapitola, která obsahuje návrh konceptu Balanced Scorecard použitelný pro sledování výkonnosti a kvality ve městě Moravská Třebová.

Klíčová slova: obec, výkonnost ve veřejné správě, Balanced Scorecard, měřítko, udržitelný rozvoj, pilíře

ABSTRACT

The aim of the thesis is to propose a Balanced Scorecard concept for the Moravská Třebová municipality and connect it with the pillars of the sustainable development. In the theoretical part is performed a literature search about issue of performance measurement in public administration. Concept of Balanced Scorecard and theme of sustainable development are described more closely. In the practical part there are presented municipality Moravská Třebová and are analyzed its state of the economy. The most important part of the thesis is the seventh chapter, which contains a scheme of the concept of Balanced Scorecard useful for monitoring of performance and quality in municipality Moravská Třebová.

Keywords: municipality, performance in public administration, Balanced Scorecard, measure, sustainable development, pillar

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Elišce Pastuszkové, Ph.D., za její pozitivní přístup a ochotu, kterou mi věnovala. Velký dík jí patří i za její odbornou pomoc, cenné rady a připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat městu Moravská Třebová za jejich zájem na projektu a za poskytnutí potřebných podkladů a informací potřebných k vypracování této práce.

V neposlední řadě patří můj velký dík rodině a přátelům, kteří mě podporovali nejen při psaní diplomové práce, ale během celého studia.

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

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HOSPODAŘENÍ OBCE	13
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE K ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVĚ.....	13
1.1.1 Zařazení ÚS ve veřejné správě.....	13
1.1.2 Postavení obcí	14
1.1.3 Spolupráce v ČR a v EU	15
1.2 ROZPOČTOVÝ PROCES NA ÚROVNI OBCÍ	16
1.2.1 Rozpočet.....	17
1.2.2 Příjmy a výdaje rozpočtu obce.....	18
2 PROBLEMATIKA UDRŽITELNÉHO ROZVOJE	21
2.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA UR	21
2.2 UDRŽITELNÝ ROZVOJ A EVROPSKÁ UNIE.....	22
2.3 OBCE A JEJICH VZTAH K UDRŽITELNÉMU ROZVOJI	23
2.3.1 Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR (SRUR)	23
2.3.2 Týmová iniciativa pro místní rozvoj (TIMUR)	24
2.3.3 Principy UR města	25
2.3.4 Negativní vlivy na UR	26
3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	27
3.1 PRINCIP 3E.....	27
3.2 FINANČNÍ ZDRAVÍ OBCÍ	28
3.2.1 Finanční analýza.....	28
3.2.1.1 Soustava informativních a monitorujících ukazatelů (SIMU).....	29
3.2.1.2 Charakteristika vybraných ukazatelů.....	30
3.2.2 Finanční kontrola	32
3.3 MANAŽERSKÉ METODY VYUŽÍVANÉ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	32
3.3.1 Modely TQM, EFQM a CAF.....	33
3.3.2 Analýza SWOT	35
3.3.3 Zdravé město a místní Agenda 21.....	35
3.3.4 Benchmarking	36
3.4 SHRnutí PRINCIPŮ FINANČNÍHO SYSTÉMU ÚS	36
4 BALANCED SCORECARD	38
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA	38
4.2 VYUŽITÍ BSC VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	39
4.3 TVORBA A ZAVÁDĚNÍ KONCEPTU BSC.....	40
4.3.1 Poslání, vize a strategické cíle	41
4.3.2 Strategická mapa	42
4.3.3 Volba strategických akcí, měřítek a cílových hodnot.....	43
4.3.4 Zapojení zaměstnanců do projektu, jejich motivace a ohodnocení.....	44
4.4 PROPOJENÍ BSC S INDIKÁTORY UDRŽITELNÉHO ROZVOJE	45
II PRAKTICKÁ ČÁST	47
5 MĚSTO MORAVSKÁ TŘEBOVÁ	48

5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	48
5.1.1	Zajímavosti.....	49
5.1.2	Demografická situace.....	49
5.2	SWOT ANALÝZA	50
6	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MĚSTA MORAVSKÁ TŘEBOVÁ.....	53
6.1	ROZBOR ROZPOČTOVÝCH PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	53
6.1.1	Analýza příjmů.....	53
6.1.2	Analýza výdajů.....	59
6.1.3	Saldo a provozní přebytek.....	62
6.2	ROZBOR POLOŽEK ROZVAHY A VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY.....	63
6.2.1	Aktiva a pasiva.....	63
6.2.2	Náklady a výnosy.....	66
6.2.3	Výsledek hospodaření	69
6.3	FINANČNÍ ANALÝZA – VYBRANÍ UKAZATELE.....	70
6.4	VYUŽITÍ JINÝCH MANAŽERSKÝCH METOD	72
6.4.1	Zdravé město a Místní Agenda 21	72
6.4.2	CAF a Benchmarking.....	73
6.5	ZHODNOCENÍ HOSPODAŘENÍ MĚSTA MORAVSKÁ TŘEBOVÁ	75
7	NÁVRH KONCEPTU BSC PRO MĚSTO MORAVSKÁ TŘEBOVÁ	76
7.1	STANOVENÍ VIZE MĚSTA.....	76
7.1.1	Strategická mapa	78
7.2	NÁVRH STRATEGICKÝCH CÍLŮ A MĚŘÍTEK	80
7.2.1	Obecná míra spokojenosti obyvatel	81
7.2.2	Občanská perspektiva.....	81
7.2.3	Finanční perspektiva	92
7.2.4	Perspektiva interních procesů	94
7.2.5	Perspektiva učení se a růstu	97
7.3	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH AKCÍ.....	99
7.4	ČASOVÁ NÁROČNOST IMPLEMENTACE BSC	99
7.5	ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCŮ MŮ PŘI ZAVÁDĚNÍ BSC A JEJICH OHODNOCENÍ.....	101
7.6	NÁKLADY NA PROJEKT	101
8	DŮSLEDKY IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC NA HOSPODAŘENÍ MĚSTA MORAVSKÁ TŘEBOVÁ	103
8.1	PŘÍNOSY	103
8.2	RIZIKA.....	104
	ZÁVĚR	105
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	107
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	112
	SEZNAM OBRÁZKŮ	114
	SEZNAM TABULEK.....	116
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

Nacházíme se v době, kdy všichni všechno poměřují penězi a ohroženo je chování lidí vůči sobě navzájem a vůči životnímu prostředí. K tomu aby nezanikla ohleduplnost ke všemu živému i neživému potřebují lidé určitý impuls či směr, ve kterém naleznou něco pozitivního. V demokratickém státě, jako je ten náš, se očekává, že veřejná správa bude tím strůjcem pohnutek a kazatelem práv a povinností. Proto se postupem času klade čím dál větší důraz na efektivní činnost těch nejmenších jednotek veřejného sektoru, jimiž jsou obce a města. Právě oni mají nejbližší k lidu a mohou se postarat o spokojenost občanů a o jejich zájem na udržitelném rozvoji nejen obcí, ve kterých žijí, ale celého Českého státu. Jeden člověk nic nezmůže, ale při zapojení všech obyvatel ČR bychom vytvořili mnohem silnější a atraktivnější stát. Na druhou stranu nemůže zůstat jen u územních samosprávných jednotek. Ve volbách svěřujeme chod států do rukou politiků, kteří často kážou vodu a pijí víno.

Když se vrátíme k městům a obcím, tak je pozitivní to, že čím dál více se zaměřují na svoji výkonnost a jejich hospodaření je efektivní, účelné a hospodárné. Navíc jsou nuceni sestavovat strategický plán a jiné formy strategických dokumentů, které zvyšují jejich důvěryhodnost u poskytovatelů finančních prostředků, zejména dotací. V současné době se také stále větší množství, převážně měst, zapojuje do aktivit spojených s udržitelným rozvojem. Jedná se o Národní síť Zdravých měst, Místní Agendu 21, Normy ISO apod. Využívány jsou i strategické podklady vytvořené v rámci Evropské unie. Výhodou dnešní doby je možnost aktivně spolupracovat s jinými subjekty nejen v rámci ČR, ale i v zahraničí, a vzájemně se tak podporovat při realizaci různých projektů.

Na sledování výkonnosti a kvality řízení obcí má vliv neustálý vývoj společnosti. Tomu musí odpovídat i nástroje, které se v této oblasti používají. Proto je důležitá jejich aktualizace a komplexnost informací, které podávají. Většina moderních manažerských metod vzešla ze soukromého sektoru a pro potřeby veřejné sféry byla upravena tak, aby pomohla efektivně řídit obce a vedla k územnímu rozvoji těchto celků. Nástrojem, který zahrnuje mnoho faktorů a zasahuje do většiny oblastí sledování výkonnosti, je Balanced Scorecard (BSC).

Koncept Balanced Scorecard není prozatím nástrojem, který by se v oblasti veřejného sektoru nějak často využíval. Svými vlastnostmi je typický spíše pro soukromý sektor. Jeho struktura je však snadno upravitelná a pro potřeby obcí použitelná. Tato skutečnost byla hlavním podnětem k tomu, že jsem se začala aktivně o danou problematiku zabývat.

Hlavním cílem práce je sestavení návrhu konceptu Balanced Scorecard pro město Moravská Třebová, která projevila svůj zájem o tento manažerský nástroj. V rámci navrhování BSC se zabývám i tím, jak koncept co nejlépe propojit s pilíři udržitelného rozvoje. Diplomová práce byla také podpořena projektem IGA/FaME/2014/015 „Identifikace faktorů ovlivňujících řízení výkonnosti v územně samosprávných celcích v prostředí České republiky.“

Teoretický podklad, pro sestavení návrhu BSC a jeho úpravu pro potřeby města Moravská Třebová, je umístěn na začátku diplomové práce. Při rešerši teoretických pramenů jsem se zaměřila na 4 hlavní oblasti, a to obce a jejich hospodaření, problematika udržitelného rozvoje, měření výkonnosti ve veřejné správě a nakonec charakteristika samotného konceptu BSC.

Praktická část je tvořena představením města Moravská Třebová a analýzou jeho hospodaření z pohledu rozpočtu i účetních výkazů. Pro důkladnější přehled aktuální situace ve městě jsem nastínila i manažerské metody (SWOT analýzu, Zdravé Město a Místní agendu 21 a benchmarking). Na základě získaných poznatků jsem vytvořila návrh konceptu Balanced Scorecard, který navazuje na principy udržitelného rozvoje. Koncept plně odpovídá aktuálním podmínkám v městě Moravská Třebová a já pevně věřím, že bude tato diplomová práce pro město přínosem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HOSPODAŘENÍ OBCE

V první kapitole této diplomové práce se zaměřím na hospodaření obcí České republiky. Samozřejmě se zmíním o rozpočtovém procesu a rozeberu příjmovou a výdajovou stránku rozpočtu. Mimo to přiblížím zařazení obcí ve veřejné správě, jejich kompetence a povinnosti. Toto téma rozšířím i o vztahy s Evropskou unií a objasním stále více rozvíjející se partnerství v rámci Českého státu, ale také přes hraniční vztahy.

1.1 Základní pojmy vztahující se k územní samosprávě

Územní samospráva (dále jen ÚS), její vývoj i funkce v rámci veřejné správy je úzce spojen s vývojem a úlohou státu. Z pohledu historiků prošla ÚS různorodými změnami a jedny z jejich prvních znaků se objevovali už ve 12. století ve starém Římě a Řecku. Peková (2011, s. 15) ve své knize zmiňuje vývoj územní samosprávy v období novověku, kdy bylo její postavení i funkce ovlivněno zejména válkami. Problematice jejího financování se začalo podrobněji věnovat až od konce 19. století. Nejvíce se důležitost územní samosprávy zvyšovala ve 20. století při demokratizaci společnosti v ekonomické oblasti.

V současnosti se stále víc prohlubuje vztah občana a územní samosprávy. Občan má čím dál větší možnost podílet se na řízení, rozhodování a kontrole činnosti veřejné správy. Od r. 1990 je to jeden ze znaků prohlubování demokracie v našem státě. Peková, Pilný a Jetmar (2012, 126 – 127) poukazují na malý zájem občanů o věci veřejné, což potvrzují i studie ze všech členských států EU.

1.1.1 Zařazení ÚS ve veřejné správě

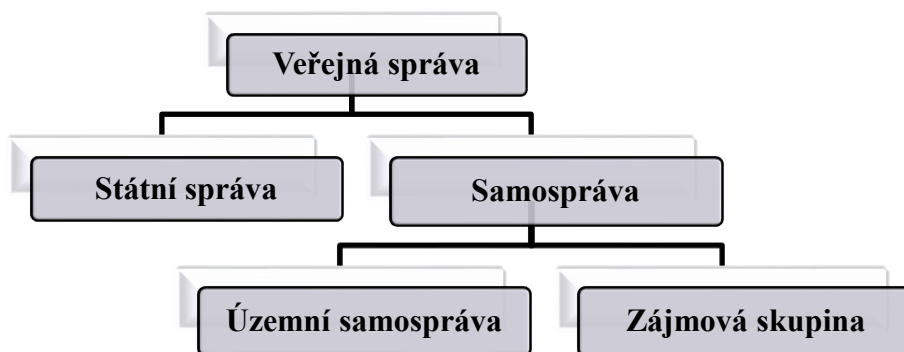
Existují dva různé pohledy, kterými se dá veřejná správa posuzovat, a to:

- podle toho, zda veřejnou správu vykonává stát a jiné veřejnoprávní korporace (samosprávně); (viz Obrázek 1);
- podle geografického hlediska (např. ústřední, územní či místní správa).

Samospráva bývá nejčastěji definována jako výsledek rozvrhování správy na jiné, nestátní subjekty. Samospráva je tudíž znakem decentralizace a demokracie. Své záležitosti vykonává samostatně, vlastním jménem a vlastními prostředky v korekci se zákonem danými předpisy (v českém právním řádu zakotveno v ústavních a jiných zákonech). V případě územní samosprávy jde o zastupování zájmů občanů žijících na určitém území. Zájmová

samospráva naopak zastupuje zájmy osob se společnými potřebami (např. profesní komory). (Provazníková, 2009, s. 11).

Na území ČR disponuje samospráva určitou autonomií. Má právo na vydávání vlastních předpisů (tzv. podzákonných předpisů), které musí být v souladu s ústavou a zákony. S výkonem přenesené státní správy má i možnost využít donucovacích a sankčních opatření pouze v rozsahu povoleném příslušnými zákony. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 130)



Obrázek 1 Schéma veřejné správy

(Vlastní zpracování; zdroj: Provazníková, 2009, s. 12)

Každý členský stát Evropské unie má odlišný systém správního členění. Z důvodu snazšího statistického monitorování a analýzy ekonomické a sociální situace byla vytvořena jednotná nomenklatura územních statistických jednotek (NUTS). V tomto členění existují 3 hlavní úrovně, které se řídí počtem obyvatel. Pro NUTS I je doporučeno 3 – 7 mil. obyvatel, pro NUTS II 800 tis. – 3 mil. obyvatel a NUTS III 150 – 800 tis. obyvatel. Po vstupu ČR do EU vzniklo 8 organizačních jednotek NUTS II tvořených jedním, dvěma, popřípadě třemi kraji. (EUROSKOP.CZ, © 2005-14)

1.1.2 Postavení obcí

Významnou a zároveň základní jednotkou územní samosprávy, z pohledu právních ustavení v ČR, jsou obce. Ze zákona zároveň vyplývá i nezávislost jejich kompetencí, pravomocí a odpovědností. Vyšším územním samosprávným celkem jsou kraje, které společně s obcemi tvoří tzv. dvoustupňový systém ÚS v ČR.

„Na úrovni územní veřejné správy existuje v České republice tzv. smíšený model. Jak na úrovni obcí, tak na úrovni krajů, je státní správa i územní samospráva vykonávána v rámci jedné územně administrativní jednotky. V případě, že státní správu vykonávají orgány samosprávy, hovoříme o přenesené státní správě, či státní správě vykonávané v přenesené působnosti.“ (Provazníková, 2009, s. 24)

Kadeřábková (2012, s. 19) definovala základní charakteristické znaky obcí:

- I. vlastní území (obec může mít jedno, ale i více katastrálních území);
- II. občané (občanem obce je každá fyzická osoba se stáním občanstvím v ČR, která má na území dané obce hlášený trvalý pobyt a dosáhla plnoletosti);
- III. samostatná působnost (obec spravuje své záležitosti samostatně);
- IV. tzv. právní základ obce (vystupování obce svým jménem a na svoji zodpovědnost);
- V. všestranný rozvoj území a ochrana veřejného zájmu;
- VI. tzv. ekonomický základ obce (hospodaření podle vlastního rozpočtu a evidence vlastního majetku obce).

1.1.3 Spolupráce v ČR a v EU

V rámci demokratických zemí dochází ke spolupráci orgánů územních samospráv, zejména v ekonomické oblasti. K financování spolupráce těchto orgánů jsou tvořeny veřejné rozpočty a jiné mimorozpočtové fondy zúčastněných subjektů. V členských zemích EU je vytvořena i rozsáhlá síť výukových a poradních center. Peková (2011, s. 31) dále uvádí, že otázky samosprávy v obcích a regionech řeší Stálá konference místních a regionálních orgánů Evropy (poradní sbor Rady Evropy). Výkonným orgánem je stálý výbor specializující se na tyto oblasti:

- regionální problémy a rozvoj,
- strukturu, řízení a financování,
- přírodní a umělé prostředí,
- kulturu, vzdělání a informace,
- zdravotnictví a sociální otázky.

Velký význam pro celkové postavení obce může mít partnerství. Její podstatou je spolupráce, která je založená na formálních i neformálních vztazích mezi konkrétními aktéry. Těmito aktéry nemusí být jen pracovníci příslušného úřadu, ale zapojit se může i široká veřejnost (občané), soukromé firmy, jiné obce, neziskové organizace apod. Jedním z důvodů sjednání spolupráce, jak uvádí i Kadeřábková a Peková (2012, s. 162 – 163), je tzv. synergický efekt. Jeho principem je spojení lidských a finančních zdrojů každého z partnerů. Je tudíž snazší dosáhnout vytyčených cílů společnými silami. Partnerské vztahy nevznikají jen v rámci ČR, ale také na mezinárodní úrovni.

Pro spolupráci s obcemi jiných států použila Peková, Pilný a Jetmar (2012, s. 137) označení „town-twinning“. Tato partnerství podporuje Evropská charta místní samosprávy a je doporučena i v Evropské rámcové úmluvě o přeshraniční spolupráci mezi územními společenstvími nebo úřady.

Regionální formou spolupráce uskutečňující přes hranice evropských států jsou tzv. euro-regiony. Ze začátku plnili funkci hospodářskou, ale dnes už zasahují i do kulturního a sociálního života společenství. Pomoc a koordinaci činnosti euroregionů zajišťuje Asociace evropských hraničních regionů (Peková, 2011, s. 33).

1.2 Rozpočtový proces na úrovni obcí

O celém rozpočtovém procesu a zejména o výsledném rozpočtu hovoří Provazníková (2011, s. 57) jako o nástroji pro zabezpečení a financování obecní politiky. Proces vychází ze zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

Délka rozpočtového období trvá jeden kalendářní rok. Je součástí tzv. rozpočtového procesu, který je z časového hlediska delší (obvykle 1,5 roku). Dle Pekové (2011, s. 407) zahrnuje rozpočtový proces tyto etapy:

- I. sestavení návrhu;
- II. projednání rozpočtu s příslušnými orgány (výbor, rada aj.);
- III. projednání a schválení v zastupitelstvu obce;
- IV. realizace rozpočtu a průběžná kontrola jeho plnění (na základě schválení zastupitelstvem jsou možné i úpravy v průběhu rozpočtového období);
- V. následná kontrola plnění (výkonnými, poradními i volenými orgány);
- VI. sestavení závěrečného účtu obce (úkolem výkonného aparátu), jeho následné projednání (v poradních orgánech, radě a zastupitelstvu) a schvalování závěrečného účtu (zastupitelstvem obce).

V souvislosti s ročním sestavováním rozpočtu se čím dál více klade důraz na kratší (průběžné) rozpočtování, ale i na plánování víceletého rozpočtového výhledu, který je zakotven i v zákoně o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (Peková, 2011, s. 404).

1.2.1 Rozpočet

Rozpočet je stěžejním bodem celého rozpočtového procesu a je tvořen běžnou a kapitálovou částí. Je sestavován z důvodu funkcí a úloh, které jsou mu vlastní. Například Provazníková (2009, s. 57) charakterizuje několik úloh, které jsou pro rozpočet typické:

- Bilance – v průběhu rozpočtového období bilancuje příjmy a výdaje.

$$F_1 + P - V = F_2$$

kde F_1 – stav peněžních prostředků v rozpočtu na začátku rozpočtového období

P – příjmy

V – výdaje

F_2 – stav peněžních prostředků v rozpočtu na konci rozpočtového období

- Finanční plán – měl by zajišťovat solventnost obce tím, že připouští pouze výdaje obce, které jsou kryty (očekávanými příjmy, existujícími rezervami, event. půjčkami).
- Nástroj prosazování cílů municipální a regionální politiky

„Rozpočet plní důležité funkce, a to zejména alokační, která je na úrovni územní samosprávy rozhodující, tzn. prostřednictvím finančních prostředků soustředěných v územním rozpočtu se financují různé potřeby.“ (Kadeřábková a Peková, 2012, s. 233) V omezené míře se u rozpočtu setkáváme i s funkcí redistribuční (nejčastěji ve vztahu k sociálně slabším občanům) a s funkcí stabilizační.

Otrusinová (2011, s. 12) uvádí, že roční rozpočet ÚS vychází z jeho rozpočtového výhledu, který slouží pro střednědobé finanční plánování dalšího vývoje hospodaření obce. Výhled se sestavuje obvykle na 2 až 5 let následujících po roce, na který se právě sestavuje rozpočet.

Zpravidla se rozpočet sestavuje jako vyrovnaný, tzn. že příjmy by se měly rovnat výdajům. Může být schválen i jako deficitní, kdy jsou příjmy nižší. U kapitálového rozpočtu se často setkáváme i s rozpočtem přebytkovým, kde příjmy převyšují výdaje. (Provazníková, 2009, s. 68-69)

Nejen státní, ale i všechny ostatní veřejné rozpočty, by se měly řídit zásadami rozpočtového procesu. Hamerníková a Maaytová (2010, s. 168) popisují například zásadu úplnosti, která klade důraz na úplnost finančních částek příjmů a výdajů. Zásada reálnosti a pravdivosti souvisí s kvalitou odhadů rozpočtovaných příjmů a výdajů. Zásada publicity

je spojena se zveřejňováním. Rozpočty jsou projednávány na veřejných zasedáních zastupitelstva příslušné obce a publikovány na úřední desce i na webových stránkách obce. Jednotlivé orgány mají také za povinnost dosahovat maximálních příjmů a co nejchopodárněji a nejefektivněji nakládat nejen s prostředky svými, ale i s cizími.

„Součástí rozpočtové soustavy územních rozpočtů jsou i rozpočty příspěvkových organizací, u nichž jsou zřizovatelem obce a kraje, a na jejichž rozpočty jsou tyto organizace napojeny finančním vztahem. Kromě toho sem zařazujeme i mimorozpočtové peněžní fondy na úrovni obcí a krajů, které si územní celky zřizují.“ (Provazníková, 2009, s. 69)

Mimorozpočtové fondy jsou zakládány dobrovolně buď za nějakým konkrétním účelem anebo bez účelu.

1.2.2 Příjmy a výdaje rozpočtu obce

Základním tříděním příjmů a výdajů v rozpočtové skladbě je třídění druhové. Na toto třídění se v této kapitole zaměřím nejvíce. V rámci rozpočtů se využívá ale i třídění odpovědnostní, odvětvové, konsolidační, podkladové, prostorové a doplňkové (Česko, 2002, s. 6909).

Druhové třídění příjmů a výdajů rozděluje operace do tří základních okruhů (příjmy, výdaje a financování). Tyto okruhy mají své třídy – příjmy 1. – 4. třídu a výdaje 5. a 6. třídu. Třetím okruhem je financování (8. třída), které se člení na tuzemské, zahraniční a opravné položky. Tato třída zahrnuje i stavové údaje operací, které nejsou peněžním tokem. (Kadeřábková a Peková, 2012, s. 239)

Tabulka 1 Druhové třídění příjmů a výdajů rozpočtové skladby

Třída	Příjmy	Třída	Výdaje
1. Daňové p.	Svěřené daně (z nemovitostí)	5. Běžné výdaje	Všeobecné veřejné výdaje (platy, pojistné)
	Sdílené daně (DPH, DzPFO)		Úhrady závazků vznikající z běžného provozu
2. Nedaňové p.	Ostatní daňové příjmy	6. Kapitálové výdaje	Veřejný pořádek (policie, hasiči)
	Místní daně (regionální)		Neinvestiční výdaje a transfery
3. Kapitálové p.	Správní a jiné poplatky	6. Kapitálové výdaje	Výdaje spojené s podnikáním
	Příjmy z pronájmu majetku		Ostatní běžné výdaje (pokuty)
4. Dotace	Uživatelské poplatky za služby	6. Kapitálové výdaje	Placené úroky
	Příjmy od vlastních NO		Neinvestiční půjčené prostředky
5. Běžné výdaje	Příjmy z vlastní činnosti	6. Kapitálové výdaje	Investiční nákupy a související výdaje
	Splátky z půjček		Nákup akcií a majetkových podílů
6. Kapitálové výdaje	Příjmy z prodeje nekapitálového majetku	6. Kapitálové výdaje	Investiční transfery
	Sankční platby		Investiční půjčené prostředky (střednědobé a dlouhodobé půjčky)
7. Kapitálové výdaje	Z prodeje dlouhodobého majetku a ostatní kapitálové příjmy	6. Kapitálové výdaje	Ostatní kapitálové výdaje
	Z prodeje dlouhodobého finančního majetku		Krytí deficitu běžného rozpočtu
8. Kapitálové výdaje	Příjmy z emise vlastních obligací	6. Kapitálové výdaje	
	Dary na investice		
9. Kapitálové výdaje	Přebytek běžného rozpočtu	6. Kapitálové výdaje	
	Z rozpočtů centrální úrovně (SR)		
10. Kapitálové výdaje	Z rozpočtů územní úrovně	6. Kapitálové výdaje	
	Z vlastních fondů		
11. Kapitálové výdaje	Ze zahraničí	6. Kapitálové výdaje	
	(investiční / neinvestiční)		
8. Financování (příjmová i výdajová strana)			
Z tuzemska a ze zahraničí			
Pohyby na účtech pro financování nepatřící na jiné financující položky			
Aktivní financování z jaderného a důchodového účtu			
Opravné položky k peněžním operacím			

Zdroj: Kadeřábková a Peková, 2012; Peková, 2011; Otrusinová, 2011; Provazníková, 2009; MFCR, © 2005 – 2013; vlastní zpracování

Příjmy můžeme z ekonomického pohledu rozdělit na vlastní a cizí. Podle druhového hlediska rozpočtové skladby tak do vlastních příjmů zařadíme příjmy daňové, nedaňové a kapitálové. Cizím zdrojem financí jsou nenávratné přijaté dotace. (Peková, 2011, s. 443 – 444)

Poměrem vlastních příjmů k celkovým můžeme zjistit, jaká je míra finanční soběstačnosti obce a jak moc potřebuje daná obec dotovat z jiných zdrojů.

Tak jako jsem v tabulce rozdělila výdaje, dělí se i příjmy na běžné (daňové, nedaňové a dotace) a kapitálové. Provazníková (2009, s. 73) popisuje rozdíly mezi běžným a kapitálovým rozpočtem. Pro větší přehlednost by se měly oba rozpočty sestavovat naprosto odděleně. Na území ČR není oddělené sestavování povinné ze zákona, a proto je využíváno pouze rozlišení v rámci jednoho rozpočtu.

Na příjmovou stranu obecních rozpočtů mají značný vliv daně. V ČR je stanoveno v tzv. Rozpočtovém určení daní (RUD), do kterého rozpočtu příslušná daň nebo její poměrná část poplyne. U sdílených daní nemají obce ani kraje téměř žádnou pravomoc. Stát udává procento z výnosu, které bude příslušet například konkrétnímu subjektu rozpočtové soustavy. Jedná se o daň z přidané hodnoty a daň z příjmů fyzických osob. Menšího výnosu dosahují obce z tzv. svěřených daní, mezi které patří daň z nemovitostí. Výši svého výnosu ovlivní obec sledováním poplatníků, kteří mají povinnost danou daň zaplatit. (Peková, 2011, s. 443)

2 PROBLEMATIKA UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Podstatnou částí mé práce je vyzdvihnout důležitost udržitelného rozvoje (dále jen UR). Nejprve nabídnu základní charakteristiku UR a popíši pilíře, které jsou jeho podstatou. Dále se opět zmíním o Evropské unii a jejích iniciativách v rámci této problematiky. Nej-důležitější částí je vztah obcí k UR. Ke zvyšující implementaci indikátorů do strategických plánů obcí a krajů přispívá Strategický rámec udržitelného rozvoje a také organizace Timur.

2.1 Základní charakteristika UR

Na udržitelný rozvoj se lze dívat z mnoha úhlů pohledů a postoje autorů se mohou lišit. Dle mého názoru jde o určitý strategický postoj společnosti, či snad přístup, kdy je snahou vytvářet vhodné podmínky pro život současný, ale i budoucích generací při respektování zákonů přírody. Strategický proto, že musí být brán z dlouhodobého hlediska.

Světová komise pro životní prostředí a rozvoj uvádí, že rozvoj lze považovat za udržitelný, naplní-li se potřeby současné generace a nedojde k ohrožení možnosti naplnit i potřeby generací příštích. (MZP, 2010, s. 9)

Maier (2012, s. 12) ve své knize popisuje, že definice UR zachycují 2 rozměry souvislostí – časový a prostorový. Z pohledu času vyjadřuje UR mezigenerační zodpovědnost a solidaritu; v rámci prostoru jde o zodpovědnost a solidaritu mezi společenstvím obývajícím určitý prostor (město, region, kontinent atd.)

Zájmy jedinců a dílčích společností jsou a budou vždy různorodé, a proto se na prosazování UR musí podílet tzv. garant veřejného zájmu, a to veřejný sektor. Instrukce VS a jejich činnosti utvářejí vhodné podmínky pro UR všude, kde je to zapotřebí (Maier, 2012, s. 21).

V celé EU se stále více klade důraz respektování udržitelného rozvoje a jeho implementaci do rozhodovacích procesů a opatření na lokální i regionální úrovni. Kadeřábková a Peková (2012, s. 117) uvádí využití termínů „udržitelné sídlo“ a „udržitelná obec, město“ v praxi.

Podstatou UR je dosažení rovnováhy mezi tzv. pilíři udržitelného rozvoje. Konkrétně jde o pilíř:

- I. ekonomický - „Podstata ekonomicky udržitelného rozvoje spočívá v tom, že nespotřebujeme více, nežli jsme vyprodukovali, že tedy zachováváme úhrn bohatství jako základní kapitál.“ (UUR, 2014, s. A.1 – 5)

- II. ekologický – Ekologická udržitelnost je vyjádřením vztahu člověka k přírodě. Příkladem může být intenzita využívání neobnovitelných zdrojů, která by neměla přesahovat rychlost, se kterou jsou objevovány náhrady těchto zdrojů. Naopak u obnovitelných zdrojů je podstatná jejich regenerace.
- III. sociální pilíř - Ve vztahu k území, ve kterém žije a pracuje určitá komunita lidí, je předmětem sociálního pilíře především soudržnost tohoto společenství lidí (Maier, 2012, s. 146).

Občas je použit i čtvrtý (kulturní) a pátý (dobrá správa veřejných věcí) pilíř. Maier (2012, s. 15) líčí možnost vyjádření síly pilířů pomocí tzv. územního kapitálu. Zejména v dokumentech EU je územní kapitál souhrnným názvem pro ekonomický, sociální a přírodní kapitál.

Vyváženost a propojení pilířů a požadavky týkající se každého z nich jsou velice důležité a odvíjí se od charakteru obce či regionu.

2.2 Udržitelný rozvoj a Evropská unie

Téma udržitelného rozvoje má EU na talíři dnes a denně. Podle Bílého, Kavana a Svatoše (2013, s. 12) považuje Evropská unie otázku UR za svou politickou prioritu.

Udržitelný rozvoj je základním a obecným cílem Evropské unie. Jeho podstatou je neustále zlepšovat kvalitu života a blahobyt současných i budoucích generací a současně zajišťovat hospodářský rozvoj, ochranu životního prostředí a sociální spravedlnost. (European Commission, 2011, s. 13)

Nejdůležitější směrnicí a východiskem byl dokument vydaný v roce 1998 Komisí Evropských společenství – Udržitelný rozvoj sídel v Evropské unii: Rámec pro akci (Sustainable Urban Development in the European Union: A Framework for Action). Z této politické směrnice vychází spousta dalších dokumentů EU, které charakterizuje například Maier (2012, s. 35 – 36). Jsou jimi:

- ESDP – European Spatial Development Perspective (Evropská perspektiva prostorového rozvoje, 1999) – ČR ji přijala před vstupem do EU.
- Lisabonská strategie z roku 2000 – Navazuje na ni göteborgská strategie (2001), která zdůraznila důležitost kvality života a udržitelného rozvoje jako dalšího rozměru pro zvýšení konkurenceschopnosti Evropy.

- Územní agenda EU (EU Territorial Agenda, 2007) – Prosazení svých priorit dosáhla díky ratifikované Lisabonské smlouvě v roce 2009.
- Europe 2020 – Strategie navržená Evropskou komisí v březnu 2010 s cílem oživit hospodářský význam EU.

Plnění cílů směřujících k udržitelnému rozvoji je zveřejňováno v Sustainable Development Strategy (tzv. Strategie udržitelného rozvoje v EU). Dokument je doplněn monitorujícími zprávami, které každé dva roky vydává Eurostat. V těchto zprávách jsou vyhodnoceny indikátory ze souboru ukazatelů pro udržitelný rozvoj (EU SDI). Tato zpráva z roku 2011 je již čtvrtou v pořadí a analyzuje vývoj v plnění strategických cílů. (European Commission, 2011, s. 13)

2.3 Obce a jejich vztah k udržitelnému rozvoji

Nejblíže k občanům mají obce, města a regiony. Proto se ve vyspělých státech klade důraz na jejich postavení při zajišťování udržitelného rozvoje. Nejvíce se v této oblasti hovoří o tzv. Místní Agendě 21 (MA21). Při respektování směrů této agendy může každý stát pozitivně přispívat ke zlepšení sociálně-ekonomických podmínek života s ohledem na životní prostředí. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 130) Místní Agendu 21 specifikují blíže v kapitole 3.2.3. Zdravé město a místní Agenda 21.

2.3.1 Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR (SRUR)

V roce 2010 schválila vláda ČR (usnesení č. 37) Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky (SRUR). Ten stanovuje dlouhodobé cíle pro tři základní oblasti rozvoje moderní společnosti – ekonomickou, sociální a environmentální. Dokument SRUR je rozdělen do 5 prioritních os:

- PO1: společnost, člověk a zdraví (zdravý životní styl, vytváření harmonické společnosti, demografický vývoj, společenská soudržnost);
- PO2: ekonomika a inovace (zvyšování konkurenceschopnosti, podpora podnikání, energetická bezpečnost státu, zvýšení efektivity hospodaření, podpora vzdělání, výzkumu a inovací);
- PO3: rozvoj území (důraz na územní plánování a jeho důsledné plnění);
- PO4: krajina, ekosystémy a biodiverzita (péče o krajinu, zodpovědné hospodaření v zemědělství aj. odvětvích);

- PO5: stabilní a bezpečná společnosti (efektivní fungování státu a posilování mezinárodních vazeb). Zdroj: (MPO, © Copyright 2005)

Na následujícím obrázku jsou uvedeny priority a cíle UR stanovené ve Strategickém rámci udržitelného rozvoje ČR.

Prioritní osa 1: Společnost, člověk a zdraví	Prioritní osa 2: Ekonomika a inovace	Prioritní osa 3: Rozvoj území	Prioritní osa 4: Krajina, ekosystémy a biodiverzita	Prioritní osa 5: Stabilní a bezpečná společnost
<p>Priorita 1.1: Zlepšování podmínek pro zdravý život</p> <p>Priorita 1.2: Zlepšování životního stylu a zdravotního stavu populace</p> <p>Priorita 1.3: Přizpůsobit politiky a služby demografickému vývoji a podpořit mezigenerační a rodinnou soudržnost</p>	<p>Priorita 2.1: Podpora dynamiky národní ekonomiky a posilování konkurenceschopnosti (průmyslu a podnikání, zemědělství, služeb)</p> <p>Priorita 2.2: Zajištění energetické bezpečnosti státu a zvyšování energetické a surovinové efektivity hospodářství</p> <p>Priorita 2.3: Rozvoj lidských zdrojů, podpora vzdělávání, výzkumu a vývoje</p>	<p>Priorita 3.1: Upevňování územní soudržnosti</p> <p>Priorita 3.2: Zvyšování kvality života obyvatel území</p> <p>Priorita 3.3: Účinněji prosazovat strategické a územní plánování</p>	<p>Priorita 4.1: Ochrana krajiny jako předpoklad pro ochranu druhové diverzity</p> <p>Priorita 4.2: Odpovědné hospodaření v zemědělství a lesnictví</p> <p>Priorita 4.3: Adaptace na změny klimatu</p>	<p>Priorita 5.1: Posilování sociální stability a soudržnosti</p> <p>Priorita 5.2: Efektivní stát, kvalitní veřejná správa a rozvoj občanského sektoru</p> <p>Priorita 5.3: Zvyšování připravenosti ke zvládnutí dopadů globálních a jiných bezpečnostních hrozeb a rizik a posilování mezinárodních vazeb</p>

Obrázek 2 Prioritní osy SRUR ČR

Zdroj: MZP, 2010, s. 15

Pro implementaci SRUR do praxe stanovuje metodiku Vláda ČR, odpovědnost plnění však leží na všech občanech státu. Hlavními realizátory implementace jsou jednotlivé resorty a hlavně samospráva na úrovni obcí a krajů. Principy UR musí být zahrnuty do všech plánovacích a rozhodovacích procesů. (MZP, 2010, s. 75)

2.3.2 Týmová iniciativa pro místní rozvoj (TIMUR)

Týmová iniciativa pro místní rozvoj (TIMUR) je nezisková organizace podporující UR na místní úrovni za pomoci místních indikátorů udržitelného rozvoje a dalších nástrojů (př. Místní Agenda 21). Činnost této organizace zapojuje do problematiky UR širokou veřejnost, pro kterou pořádá akce, semináře a odborné konference. Výsledkem její práce je i pravidelný reporting o stavu ŽP na místní úrovni. Svoji zásluhu má i na popularizaci konceptu ekologické stopy, která je komplexním ukazatelem environmentální udržitelnosti města. Výpočet ekologické stopy definuje a umožňuje TIMUR na stránkách ekostopa.cz.

Orientační výpočet je přístupný všem, podrobný je pouze pro registrovaná města či obce, které se aktivně věnují tématice UR. Nejčastěji se jedná o ÚSC, která jsou zapojená i do MA 21 a jiných aktivit. (Timur, o.p.s, © 2014)

Organizace Timur (© 2014) provozuje i tzv. burzu indikátorů udržitelného rozvoje, ve které lze najít spoustu indikátorů zaměřujících se na pilíře UR. Každá organizace si zde může najít ty ukazatele, které její činnosti nejvíce vyhovují. Navíc poskytuje i tzv. sadu indikátorů ECI/TIMUR, která vzešla z Evropské sady indikátorů UR a byla modifikována pro potřeby ČR. Indikátory ECI/TIMUR umožňují vzájemné porovnání obcí, které tyto měřítka využívají.

Novák et al (2009, s. 5) doplňuje využití indikátorů UR o tři typy použití těchto indikátorů, na které je třeba brát ohled.

- I. Indikátory hodnotící stav a (udržitelný) rozvoj obce
- II. Indikátory hodnotící fungování veřejné správy
- III. Indikátory pro přípravu a hodnocení projektů

2.3.3 Principy UR města

Evropská komise, konkrétně Direktorát pro regionální politiku, vypracovala řadu dokumentů podporující udržitelný rozvoj měst s možností využít podporu ze Strukturálních fondů. V dokumentech popisují například urbánní dimenzi rozsáhlým spektrem aktivit v městech vytvářející základní podmínky pro rozvoj a stabilizaci tak, aby odpovídala jejich potřebám (př. revizalizace, modernizace VS aj.). (MMR, 2010, s. 21 – 22)

„Města musí být důležitými partnery pro orgány státní správy na národní, regionální i místní úrovni, a to především z důvodu, že městským samosprávám přibývá čím dál tím více odpovědností za jejich rozvoj.“ (MMR, 2010, s. 22)

Maier (2012, s. 13) použil do své publikace 14 principů udržitelného rozvoje města z práce Jepsona a Edwardse (2010). Některé z nich jsem se rozhodla uvést i zde a doplnila jsem je o další poznatky z knihy pana Maiera (2012, s. 57; 149 – 150). Za principy UR města lze tedy považovat:

- vyváženost obytné a pracovištní funkce (pro zefektivnění činností, snížení spotřeby pohonných hmot a odpadů);
- dostupnost dopravních systémů (snazší kontakt občanů se společností);

- dostupnost aktivit i nemotorovou dopravou (snížení nákladů na dopravu, snížení znečišťování emisemi)
- využití místních obnovitelných zdrojů (snížení zátěže ŽP);
- různé typy bydlení odpovídající možnostem jednotlivých sociálních skupin obyvatel a jejich životnímu stylu (zvýšení kvality života, zajištění sociálních potřeb občanů);
- energeticky úsporné stavby (snížení spotřeby energií a nároků na přírodní zdroje);
- rozšiřování a udržování veřejných prostranství (posílení soudržnosti komunity);
- atraktivní, snadno dostupná a bezpečná veřejná prostranství;
- systém sídelní zeleně (rekreační i ekologická funkce) snadno dostupná všem obyvatelům v pěší vzdálenosti (cca 400 – 500 m od obytných ploch);
- účast občanů a jejich podíl na rozhodování a zodpovědnosti za vývoj a činnost města (posílení soudržnosti komunity a zvýšení efektivnosti při řízení rozvoje města).

2.3.4 Negativní vlivy na UR

Přirozená různorodost území může být narušována spontánním chováním lidí a aktuální politickou a ekonomickou situací. Tržní mechanismus není schopen včas reagovat na vznikající problém, a proto se nedá spoléhat na samovolné řešení. Jedním z častých tržních selhání jsou podle Maiera (2012, s. 18 - 21) negativní externality. Činnost jednoho subjektu způsobuje nežádoucí důsledky druhému subjektu nebo i celé společnosti (př. vypouštění velkého množství exhalací do ovzduší). Problematická je i vyčerpátnost veřejných zdrojů, které lidstvo využívá neúměrně a bez rozmyslu. Nebo také neekologické chování, kdy si lidé koupí radši levnou, ale o to nekvalitní věc, která svou činností např. znečišťuje ovzduší. Dalšími negativními vlivy jsou:

- disparity (nevyvážený rozvoj území a nerovnováha);
- technologické uzamčení;
- suburbanizace (extenzivní zastavování území);
- tzv. brownfields (nevyužité zastavěné plochy);
- nevyváženost, oddělenost a špatná dostupnost obydlí a pracovišť;
- fragmentace krajiny (umělé předělování a tříštění krajiny).

3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Na samém začátku sledování výkonnosti ve VS je důležité zhodnotit dodržování pravidel „3E“, jejichž důležitost zmiňuje řada autorů. V této kapitole se věnuji i finančnímu zdraví obcí a popisují vybrané ukazatele finanční analýzy. Pro řízení výkonu ve VS se čím dál víc využívají manažerské metody typické pro soukromý sektor. Mimo tyto metody jsou však i takové, které byly vytvořeny přímo pro potřeby státu. V podkapitolách níže uvádím například nástroje CAF, Místní Agendu 21 aj.

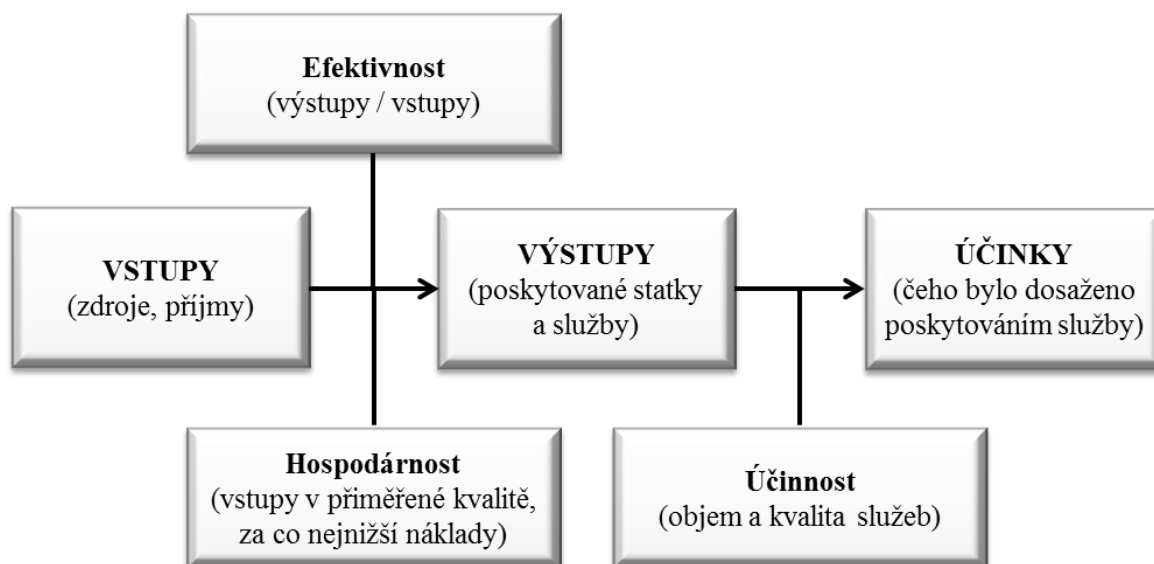
3.1 Princip 3E

V současné době se setkáváme s řadou autorů, kteří vyzdvihují pojmy hospodárnost, účelnost a efektivnost v souvislosti s výkonem veřejné správy. Pastuszková at al. (2011, s. 29) uvádí původce těchto pojmů, kterými jsou Chambers a Rand (1999). Ti vymezili označení „3E“, pod nímž se skrývají anglická slova Economy, Efficiency a Effectiveness. Špaček (2007, s. 24) je popisuje takto: „V anglickém jazyce je slovo efektivnost (efficiency) vymezováno jako schopnost produkovat požadované výsledky při minimálním vynaložení zdrojů. Efektivnost je tedy chápána jako určitá optimální kombinace účinnosti (effectiveness) a hospodárnosti (economy).“

Nezisková sféra VS je více či méně ovlivněna i dalšími faktory, které působí na řízení organizací. Princip „3E“ tak spousta autorů rozšiřuje na „6E“. Všechny „6E“ ve své publikaci charakterizuje například Otrusinová (2011, s. 8 – 9) a Pastuszková at al. (2011, s. 30):

- Economy (hospodárnost) – co nejnížší vynaložení prostředků na vstupu při dodržení odpovídající kvality;
- Effectiveness (účelnost) – vztah mezi cíli a výstupy založený na principu děláni správných věcí (tzn. jen těch důležitých a potřebných);
- Efficiency (efektivita) – vztah vstupů a výstupů založený na principu děláni věcí správnou cestou (účinně);
- Equity (spravedlnost) – snaha dělat věci správně a hlavně tak, aby nedocházelo k diskriminaci a nepoctivosti;
- Environment (prostředí) – odpovědný přístup ve vztahu k pracovnímu a životnímu prostředí;
- Ethics (etika) – právní a morální chování zaměstnanců a vedení organizace (důraz na tvorbu etických kodexů).

Provazníková (2009, s. 262) odlišuje efektivnost a účinnost v jejich vyjádření. Efektivnost sleduje náklady na zajištění služby a dá se vyjádřit poměrem výstupu ke vstupu. Kdežto účinnost je spojena s objemem a kvalitou těchto služeb. Formuluje stupeň, v jakém bylo dosaženo cílů a jejich účinků. Do následujícího obrázku vztahů jsem zapojila i hospodárnost, která klade důraz na poměr kvality a vynaložených nákladů.



Obrázek 3 Vztahy mezi efektivností, účinností a hospodárností

Zdroj: Provazníková, 2009, s. 262; vlastní zpracování

Uvedený princip „3E“ popř. „6E“ je základním kamenem celého řízení v oblasti financí a výkonů. Dle stanovených cílů jsou uskutečňovány vstupy a výstupy. Při hodnocení tohoto procesu je důležité nahlížet na všechna hlediska efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti vždy komplexně. (Otrusínová, 2011, s. 9)

3.2 Finanční zdraví obcí

Každá organizace, která sleduje své finanční zdraví a vývoj svého hospodaření, si vybírá ukazatele, které ji poskytnou co nejpřesnější informace. V soukromém sektoru se tyto výpočty vážou zejména na zisk, budoucí peněžní příjmy, dlouhodobou prosperitu aj. Veřejný sektor si klade za cíl sledování tzv. veřejného zájmu. Tzn., že nemyslí na dobro své, ale na spokojenost svých občanů.

3.2.1 Finanční analýza

Finanční analýza (dále jen FA) má významnou roli ve zkvalitňování hospodaření obce a je důležitým nástrojem řízení. Nezabývá se pouze analýzou minulých let. Jde především

o odhalení pozitivních i negativních faktorů, které významně ovlivnily hospodaření obce. Podstatnou částí je pak odstranění těchto vlivů nebo naopak (u pozitivních) docílit jejich zvyšujícího se kladného působení na hospodaření (Peková, 2011, s. 436)

FA využívá pro zhodnocení hospodaření obce různé druhy ukazatelů – stavové, tokové, rozdílové a poměrové. Výpočty vychází především z údajů hospodaření obce zachycených v účetních výkazech. Územní samosprávné celky patří k tzv. vybraným účetním jednotkám, které mají povinnost sestavovat rozvahu, výkaz zisku a ztráty, přílohu, přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Povinnost jim plyne ze zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1991), a z vyhlášky MFČR č. 410/2009 Sb. (Česko, 2009). Ve vyhlášce je stanoven i základní závazný vzor pro sestavování výkazů pro OSS, ÚSC, svazky obcí a regionální rady regionů soudržnosti. V roce 2010 proběhla účetní reforma v oblasti veřejných financí, v rámci které byl vytvořen tzv. centrální systém účetních informací státu (CSÚIS) zpravovaný Ministerstvem financí ČR.

Peková dále uvádí společně s Kadeřábkovou (2012, s. 270) hlavní oblasti finanční analýzy, kterými jsou:

- I. běžná část rozpočtu (analýza hospodaření v běžné části rozpočtu, analýza druhů příjmů a výdajů, saldo běžné části rozpočtu atd.);
- II. kapitálová část rozpočtu (analýza příjmů a výdajů v kapitálové části rozpočtu);
- III. analýza využívání návratných příjmů (tzv. dluhová služba, umořování dluhů, využití rezerv);
- IV. analýza hospodaření s majetkem (opravy a údržba, využití majetku) a
- V. komplexní analýzy efektivnosti hospodaření obce (vývoj počtu obyvatel a ostatní vybrané ukazatele).

3.2.1.1 Soustava informativních a monitorujících ukazatelů (SIMU)

Na základě usnesení vlády ČR ze dne 12. listopadu 2008 č. 1395 provádí Ministerstvo financí tzv. monitoring hospodaření obcí. Pro tento účel je vytvořena soustava informativních a monitorujících ukazatelů (tzv. SIMU). Obce nejsou povinny tyto výpočty provádět. MFCR si samo každoročně vše propočte, sestaví přehled těchto ukazatelů z výkazů, které musejí obce zveřejňovat, a výsledky vyhodnotí. „Obce, jejichž ukazatel celkové likvidity bude k 31. 12. daného roku v intervalu $<0; 1>$ a zároveň podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům vyšší než 25 %, budou osloveny dopisem ministra financí a požádány

o zdůvodnění tohoto stavu a o stanovisko zastupitelstva dané obce.“ (MFCR, © 2005-2013)

Tabulka 2 Seznam informativních a monitorujících ukazatelů

A. Informativní ukazatele	
1) Počet obyvatel obce	9) Stav na bankovních účtech celkem
2) Příjem celkem (po konsolidaci)	10) Úvěry a komunální dluhopisy
3) Úroky	11) Přijaté návratné fin. výpomoci a ostatní dluhy
4) Uhrazené splátky dluhopisů a půjčených prostředků	12) Zadluženost celkem
5) Dluhová služba celkem	14) Podíl zadluženosti na cizích zdrojích (v %)
6) Ukazatel dluhové služby (v %)	15) 8leté saldo
7) Aktiva celkem	16) Oběžná aktiva
8) Cizí zdroje	17) Krátkodobé závazky
B. Monitorující ukazatele	
13) Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (v %)	18) Celková (běžná) likvidita

Zdroj: MFCR, © 2005-2013; vlastní zpracování

Zadlužování obcí ČR souvisí s různými projekty (neziskový charakter), které obce uskutečňují. Obvykle se týkají ochrany ŽP; výstavby plynofikací, kanalizací, čističek odpadních vod, vodovodů a skládek; rekonstrukcí škol, výstavby domů s pečovatelskou službou, oprav místních komunikací atd. Nejčastějším zdrojem financování jsou bankovní úvěry. Velká města emitují komunální dluhopisy. Formou financování jsou dále návratné finanční výpomoci a půjčky ze státního rozpočtu a ze státních fondů. (Provazníková, 2009, s. 193)

3.2.1.2 Charakteristika vybraných ukazatelů

Dluhová služba je jedním z ukazatelů sledovaných v rámci SIMU. Její výpočet přesně stanovuje MFCR. Procentuální výsledek dluhové služby by měl být menší než 30 %. V následující tabulce je znázorněn postup výpočtu i s odkazy na rozpočtovou skladbu.

Tabulka 3 Výpočet ukazatele dluhové služby

Číslo řádku	Název položky	Odkaz na rozpočtovou skladbu nebo jiné vymezení ukazatele
1	Dluhová základna (celkové příjmy)	Třída 1, 2, 3 a 4
2	Úroky	Položka 5141
3	Splátky jistiny a dluhopisů	Položky 8xx2 a 8xx4
4	Splátky leasingu	Položka 5178
5	Dluhová služba	ř. 2 + ř. 3 + ř. 4
6	Ukazatel dluhové služby	ř. 5 / ř. 1

Zdroj: MFCR, © 2005-2013; vlastní zpracování

Sledování zadluženosti obcí ministerstvem je důležité z důvodu rizikovosti. Čím více cizích zdrojů obec využívá, tím vyšší riziko nesplacení svých závazků mu vzniká. Kromě dluhové služby se používá i **celková zadluženost** (cizí zdroje / celková aktiva) a **míra finanční stability** (vlastní kapitál / celkový kapitál), jejíž doporučená hodnota je v neziskové sféře cca 70 % (Kraftová, 2002, s. 127). V analytické části mé práce propočítám i cizí zdroje k celkovému počtu obyvatelů obce.

Běžná likvidita (neboli likvidita III. stupně) vychází z poměru oběžných aktiv ke krátkodobým cizím zdrojům. Doporučený výsledek, který uvádí Knápková a Pavelková (2012, s. 90) se pohybuje v průměru kolem hodnoty 2. Pokud je nižší, nemuselo by být dosaženo toho, že je obec schopna dostát svým krátkodobým závazkům. Pokud je naopak výsledek hodně vysoký, hospodaří organizace s čistým pracovním kapitálem neefektivně a hovoříme o drahém financování. Kraftová (2002, s. 116) doporučuje pro neziskový sektor využít spíše pohotovou likviditu (někdy nazývanou jako Q-test neboli rychlý test finančního zdraví). Z oběžných aktiv se ve výpočtu berou v úvahu jen peníze i s jejich ekvivalenty a krátkodobé pohledávky. Výsledkem by měla být vyrovnanost mezi krátkodobými pohledávkami a krátkodobými závazky, tudíž je doporučenou hodnotou číslo 1.

Dalším ukazatelem, který se využívá především u municipálních organizací, je **autarkie** a odhaluje míru jejich soběstačnosti. Při výpočtu je možné počítat např. jen s hospodářským výsledkem hlavní činnosti. Kraftová (2002, s. 101-102) rozlišuje autarkii hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů (výnosy / náklady * 100) a autarkii celkovou, která vychází z příjmů a výdajů (příjmy / výdaje * 100).

3.2.2 Finanční kontrola

Finanční kontrola ve veřejné správě je upravena zákonem o finanční kontrole. Ten plně respektuje mezinárodně uznávané standardy (PIFC), které tvoří základ pro fungování systémů kontroly států Evropského společenství (Pastuszková, 2011, 34).

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole (ČESKO, 2001, s. 7267), novelizován Zákonem č. 298/2007 Sb., ji pro územní samosprávné celky stanovuje takto: „Územní samosprávné celky jsou povinny vytvořit systém finanční kontroly podle tohoto zákona, kterým zajistí finanční kontrolu jak svého hospodaření, tak i hospodaření svých organizačních složek a příspěvkových organizací ve své působnosti. Současně zajistí prověřování přiměřenosti a účinnosti tohoto systému a pravidelně, nejméně jednou, jeho hodnocení.“

Kontrola úzce navazuje na finanční analýzu. Provaníková (2009, s. 285) podotýká, že kvalitně provedená FA je důležitým podkladem účinné finanční kontroly. Ta může být vykonávána formou tzv. veřejnosprávní kontroly (předběžné, průběžné a následné), řídicí kontroly či interního auditu (audity finanční, audity systémů a audity výkonů).

K finanční kontrole můžeme zahrnout i externí (vnější) audit, který mají obce povinný ze zákona. Provádět ho může pouze nezávislý auditor s odbornou způsobilostí pro zajištění objektivnosti a nestrannosti. U územních samosprávných celků je také povinný přezkum hospodaření. (Peková, 2011, s. 441)

Obecně má kontrola úzkou vazbu s controllingem. Výsledky získané z hledání nedostatků, které vznikly v minulosti, jsou podkladem pro vznik budoucích opatření. Hlavním kritériem úspěšného fungování controllingu ve VS je plánování cílů a kontrola jejich úspěšného dosahování (Pastuszková, 2011, s. 40).

3.3 Manažerské metody využívané ve veřejné správě

Řada manažerských metod používaných v soukromém sektoru byla upravena pro potřeby veřejné sféry. Díky nim se efektivnost, hospodárnost a účelnost řízení organizací této oblasti rok od roku zvyšuje. V následujících částech blíže popíši vybrané metody. Má práce je zaměřena na koncept BSC, a proto bude této manažerské metodě věnována celá 4. kapitola.

Různé manažerské metody a techniky se využívají zejména pro zkvalitnění celkového řízení organizace. Kadeřábková a Peková (2012, s. 220 - 223) doporučují začít se sebehodnocením organizace veřejné sféry pomocí modelu CAF. Osobně bych připojila i SWOT

analýzu. Dále je na místě využít metody ISO. V dalších krocích se může organizace učit od cizích, to znamená s pomocí metody benchmarking či benchlearning. A v neposlední řadě se navíc uplatňují i metody New Public Management (NPM) a Balanced Scorecard (BSC). Provozníková (2009, s. 272) uvádí ještě metody Komunitního plánování, Místní Agenda 21 a Projekt Zdravé město.

Bílý, Kavan a Svatoš (2013, 44) definují New Public Management jako tzv. novou veřejnou správu, na jehož významu začalo nabývat s přechodem metod pro řízení známých v soukromém sektoru do sektoru veřejného. NPM je svými propagátory spojováno se třemi „E“, které popisují na začátku této kapitoly.

3.3.1 Modely TQM, EFQM a CAF

Modely TQM jsou, tak jako většina manažerských nástrojů, převzaty ze soukromého sektoru. K těm nejčastěji používaným ve VS, podle Kadeřábkové s Pekovou (2012, s. 220), patří:

- model excellence (EFQM – European Foundation for Quality Management);
- společný sebehodnotící rámec (CAF – Common Assessment Framework);
- certifikace ISO (International Organization for Standardization).

EFQM je modelem dokonalosti (někdy nazývaný jako model výjimečnosti či úspěšnosti). Byl vytvořen Evropskou nadací a v rámci EU je nejrozšířenějším nástrojem pro řízení kvality. Provozníková (2009, s. 275) jej charakterizuje takto: „Model představuje systém sebehodnocení, prostřednictvím kterého je možné určit organizaci s nejlepšími výsledky, tzn. danou organizaci označit za „model dokonalosti“, a výsledků tohoto procesu využít pro srovnání s ostatními organizacemi.“

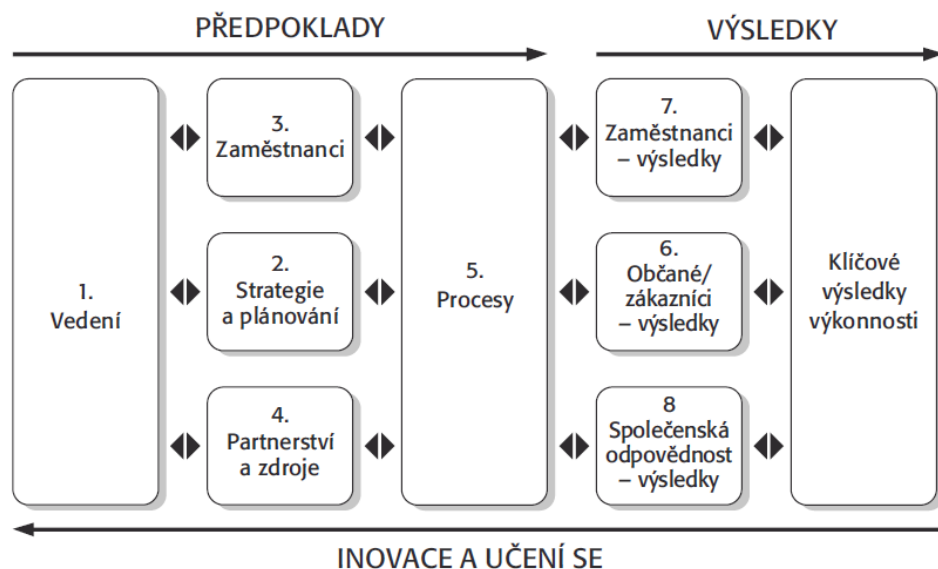
Tabulka 4 Kritéria modelu EFQM

Kritéria výsledků	Kritéria předpokladů
1) Spokojenost zákazníků	1) Vedení organizace
2) Spokojenost pracovníků	2) Politika a strategie organizace
3) Dopad na společnost	3) Lidské zdroje
4) Klíčové výsledky výkonu	4) Partnerství a zdroje
-	5) Procesy

Zdroj: Provozníková, 2009, s. 275; vlastní zpracování

Z modelu EFQM vychází tzv. **Společný hodnotící rámec (CAF)**. Hlavní myšlenkou při vzniku CAF byla podpora řízení kvality ve VS a zároveň vytvoření jednotného modelu pro hodnocení organizací VS. Výhodou CAF, oproti jiným modelům TQM, je jednoduchost a mnohem nižší nákladovost při jeho implementaci (Provazníková. 2009, s. 275)

Model CAF vychází z cílů celoevropské strategie a je výsledkem práce ministrů států EU. Poprvé byl představen v roce 2000 a od té doby je jeho vývoj v rukou Evropského institutu veřejné správy (EIPA) (Česká společnost pro jakost, © 2009–2014). Pro jeho snazší používání přeložili členové NPK (Národní politika kvality) příručku CAF 2013, který je aktualizací dřívějšího hodnotícího rámce a jeho originál vydala EIPA v roce 2012 (Národní informační středisko podpory kvality, 2013).



Obrázek 4 Model CAF

Zdroj: Národní informační středisko podpory kvality, 2013

Společný hodnotící rámec umožňuje porovnávání kvality mezi organizacemi veřejného sektoru s využitím metody benchmarkingu. Srovnání lze uskutečnit nejen na místní a regionální úrovni, ale také i organizacemi, které má ve své databázi EIPA. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 422)

Standardy ISO jsou zaměřeny přímo na hodnocení vnitřních procesů a aktivit organizace a neorientují se na výsledky (produkt či službu). Provazníková (2009, s. 277) uvádí, že k nejpoužívanějším patří:

- ISO 9000 (standardy řízení jakosti);

- ISO 14000 (standardy řízení procesů s ohledem na dopady na životní prostředí).

3.3.2 Analýza SWOT

SWOT analýza je komplexní metoda hodnocení plně využívaná v soukromém i veřejném sektoru. Hodnocení probíhá pomocí následujících čtyř skupin:

- **Strengths** (silné stránky);
- **Weaknesses** (slabé stránky);
- **Opportunities** (příležitosti);
- **Threats** (hrozby).

Silné a slabé stránky jsou tvořeny vnitřními faktory, které může ÚS alespoň částečně kontrolovat. Naopak příležitosti a hrozby jsou ovlivňovány prostředím (vnější faktory) a je mnohem komplikovanější je řídit. Na rozvoj města, regionu apod. můžou mít podstatný vliv. (GaREP, [b. r.]

Ochrana (2007, s. 73) doporučuje propojení analýzy SWOT s metodami pro podporu tvorby nových koncepcí a idejí, které by byly alespoň střednědobého charakteru.

3.3.3 Zdravé město a místní Agenda 21

Počátkem 90. let se v ČR objevuje tzv. Projekt Zdravé město, který si klade za cíl podporu zdraví a kvality života ve městech (Provazníková, 2009, s. 279).

Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM) je asociace sdružující města, obce a regiony zapojené v projektu. Asociace je zároveň certifikována ze strany Světové zdravotní organizace (WHO). Hlavní součástí projektu je metoda měření kvality ve VS tzv. místní Agendou 21 (MA21). (NSZM, © 2014)

„MA21 představuje nástroj pro zavádění udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni. Místní Agenda 21 je proces, který prostřednictvím zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování a řízení a zapojování veřejnosti zvyšuje kvalitu života ve všech jeho aspektech.“ (MZP, © 2008 - 2012)

Dokument MA21 byl přijat v roce 1992 na konferenci OSN (v Rio de Janeiru) o životním prostředí a rozvoji. Žádný z procesů není pevně stanoven, ale jsou definovány kroky pro různé oblasti. Jedním z autorů, popisujících metody spojené s udržitelným rozvojem, je Maier (2012, 36 – 40). Uvádí, že součástí MA21 jsou pravidelné účasti veřejnosti

v diskuzích a hodnoceních udržitelnosti rozvoje na obcích. Občané tak mají možnost podílet se na rozhodování tím, že v diskuzích dají najevo svůj názor a preference.

3.3.4 Benchmarking

Metoda benchmarking spočívá ve vzájemném porovnání organizací stejného zaměření. Nestačí provádět jen srovnání výsledků, ale také procesů. Podstatou benchmarkingu, jak uvádí Mládková s Jedinákem a Kovaříkem (2011, s. 19), je porovnat jednotlivé úrovně výkonů určitých činností mezi organizačními celky s cílem dosažení nových poznatků a možností pro zlepšení výkonnosti a řízení organizace.

Problém nastává ve chvíli, kdy data srovnat nelze. Podle Provazníkové (2009, s. 273) je významné dosáhnout jednotnosti v účtování jednotlivých položek (např. nákladů) a srovnávání podrobit důkladnému rozboru.

Druhy benchmarkingu, uvedeny v publikaci Mládkové, Jedináka a Kovaříka (2011, s. 20):

- Interní – srovnání jednotlivých organizačních celků a procesů. Umožňuje získat potřebné informace a určit nejefektivnější procesy v organizaci.
- Externí – nalézání jiných přístupů, nástrojů a řešení u okolních (externích) organizací. Obtížnou částí je získání dat a informací od externích subjektů. Veškeré nakládání se získanými informacemi musí respektovat autorská práva, ochranu dat, značky, patenty aj.
- Funkční porovnávání – srovnání v rámci různých oborů.

Do VS se benchmarking dostal až ke konci 20. století, v ČR je však stále v začátcích (Kadeřábková a Peková, 2012, s. 224).

3.4 Shrnutí principů finančního systému ÚS

Z pohledu efektivního řízení obcí a krajů je modifikována spousta principů, které je třeba dodržovat. Kadeřábková a Peková (2012, s. 225-227) se ve své publikaci zabývají zobecněním a shrnutím těchto principů finančního systému územních samospráv následovně:

- I. základní princip – dodržování rozpočtu, který je zároveň finančním plánem pro dané rozpočtové období;
- II. omezená tvorba mimorozpočtových fondů
- III. jednota finančního systému ÚS s veřejnými financemi (v souladu s aktuální fiskální politikou státu)

-
- IV. určitý stupeň autonomie – tzn. rozhodovací pravomoc a odpovědnost ÚS za důsledky svých rozhodnutí, hospodaření, plnění rozpočtu aj.;
 - V. přerozdělovací vztahy podložené spravedlností a slušností mezi obcemi i mezi regiony;
 - VI. princip solidarity mezi bohatšími a chudšími obcemi;
 - VII. průhlednost a jednoduchost finančního systému (zejména kvůli kontrole finanční, veřejné a občanské);
 - VIII. stabilita finančního systému a pravidel hospodaření;
 - IX. účinnost finančního systému – efektivní (hospodárné) využití prostředků rozpočtu a mimorozpočtových fondů;
 - X. nízká náročnost finančního systému na administrativu;
 - XI. určitá kontrola ze strany vlády.

4 BALANCED SCORECARD

BSC poskytuje zásadní změnu v pohledu na sledování výkonnosti nejen soukromých podniků, ale čím dál více proniká i do veřejné sféry. Řadí se k metodám strategického plánování a řízení a v současné době je využíván po celém světě. Díky své komplexnosti a univerzálnosti je velkou konkurenční výhodou. V této kapitole je blíže popsána implementace BSC a potřebné úpravy pro využití ve veřejném sektoru.

4.1 Základní charakteristika

Kořeny BSC sahají až do roku 1950 a vycházejí z vykazování měření výkonnosti společnosti General Electric. Samotný koncept BSC byl však vyvinut na Harvard Business School až začátkem roku 1990 doktorem Robertem Kaplanem a Davidem Nortonom. Z původního scorecardu vznikl jeho rozšířením nový tzv. „Balanced Scorecard“ (neboli vyvážený scorecard), který se skládá ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interní a učení se a růstu. Vyváženost BSC spočívá v propojení a sladění krátkodobých a dlouhodobých cílů, finančních a nefinančních měřítek a vnitřních a vnějších faktorů výkonnosti. Nový moderní koncept tak poskytuje prostor nejen k měření výkonnosti, ale také k plánování a realizaci strategií podniků. (Balanced Scorecard Institute, © 1998 – 2013; Kaplan a Norton, 2007, s. 9-10)

V českém překladu se pro BSC využívá i název Vyvážený systém ukazatelů (VSU), jak uvedla Dedouchová (2001, s. 156).

Mohelská a Pitra (2012, s. 284) charakterizují koncept BSC jako pomocníka při komplexním hodnocení vývoje podniku. Díky práci se soustavou ukazatelů dokáže posoudit příspěvek jednotlivých oblastí podnikání k celkovému nárůstu výkonnosti. Souběžné sledování realizace stanovených cílů a vyhodnocování ukazatelů, indikuje míru jejich plnění ve čtyřech hlavních perspektivách fungování systému podniku. Role BSC je směřována na budoucnost a na realizaci dalšího rozvoje organizace. Pro zlepšování finanční výkonnosti si zachovává i hodnoty naměřené z dat minulých. Do měřítek a plánů je prostřednictvím BSC převedeno poslání a strategie celého podniku.

Samotní autoři této koncepce Norton a Kaplan (2007, s. 21) vyzdvihují důležitost dostupnosti finančních i nefinančních měřítek pro zaměstnance všech podnikových úrovní dané organizace. Každý by měl být seznámen s případnými důsledky svých činů a rozhodnutí.

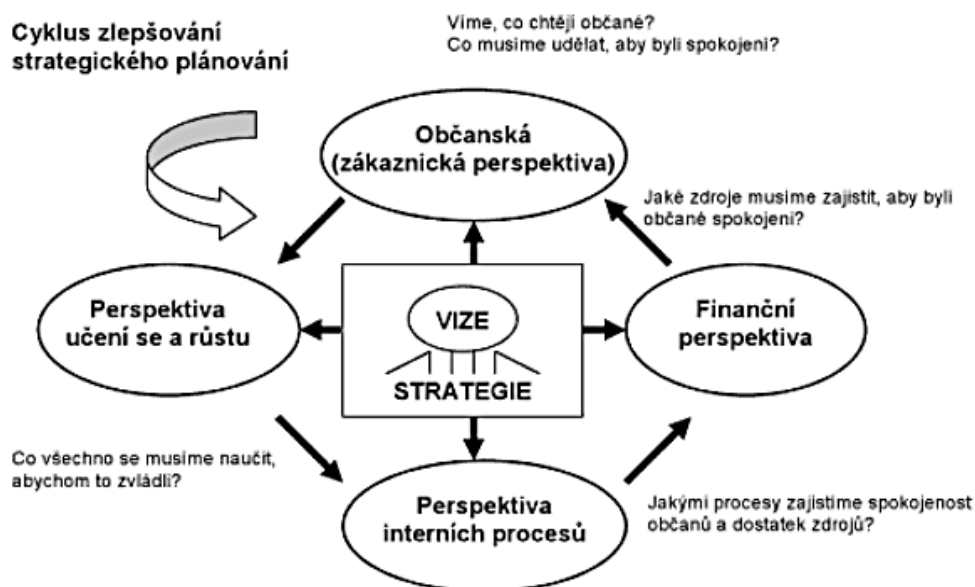
Vedlejším přínosem použití BSC je, že pokud vezmeme v úvahu všechny měření, můžeme spočítat sílu a vliv jednotlivých proměnných. Například: pokud je vztah mezi vysokými implementačními náklady a vysokým ziskem trvale slabý, můžeme usoudit, že projekt nepotvrzuje výsledky vyjádřené ostatními (např. finančními ukazateli výkonnosti). (Keyes, 2011, s. 3)

V zásadě z tvrzení vyplývá, že použitím BSC můžeme zjistit, jak moc jsou jednotlivé proměnné podstatné pro dosažení daného výsledku hospodaření.

Pro zajištění úspěšné implementace BSC je velmi důležité pravidelné vyhodnocování odchylek od plánovaných výstupů. Koncept tudíž využívá tzv. zpětné vazby, kdy zjištěné poznatky a odchylky slouží při provádění korekčních opatření a promítají se do následujícího cyklu strategického plánování. Fotr (2012, s. 114) považuje tento krok jako jeden z klíčových, protože vede k naplnění strategických cílů.

4.2 Využití BSC ve veřejné správě

Koncept Balanced Scorecard se začal nejprve využívat v soukromém sektoru a postupnými úpravami se dostal i do sektoru veřejného. Rozdíly BSC v jednotlivých sektorech vznikají hned při prvním stanovení cílů a vizí a promítají se i dále do jednotlivých perspektiv a měřítek, které musejí být vyvážené. Na následujícím obrázku je možné vidět BSC upravený pro územní samosprávu.



Obrázek 5 Koncept BSC pro ÚS

Duchoň (2012, s. 23) popisuje, že výsledkem BSC ve veřejném sektoru je správné zpracování perspektiv, které jsou zaměřeny na průzkum potřeb obyvatel, a vedou ke zvyšování kvality a výkonnosti VS.

Hušek, Šusta a Půček hovoří o nutnosti porozumění vazeb mezi výkony a ostatními důležitými souvislostmi, které se k výkonům vážou. Při prosazování pouhé výkonové části by mohla být např. snížena kvalita služeb, nespokojenosti občanů aj. Při sledování a vyhodnocování jakékoli veřejné služby je vhodné stanovit si určitá kritéria. Autoři uvádějí tato:

- kvalita pro zákazníka služby obsahující i místní a časovou dostupnost;
- výkonnost veřejné služby;
- náklady vynaložené na danou službu;
- spokojenost zákazníků se službou.

4.3 Tvorba a zavádění konceptu BSC

Celý proces od sestavení návrhu až po implementaci BSC je velmi náročný, zejména z pohledu času. Proto je velmi důležité stanovit vedoucího projektu BSC, který bude řídit tento proces a problematika tohoto manažerského nástroje by mu neměla být cizí. Organizace často využívají externí specializované firmy či konzultanty.

Autoři Kubáň a Toloch ([b. r.]) ve svém článku definují tři hlavní aspekty implementace konceptu BSC:

- I. vytvoření strategického systému řízení metodou BSC a jeho propojení s operativním řízením,
- II. propojení strategického systému řízení výkonnosti na systém hodnocení výkonu zaměstnanců,
- III. využití specializovaných nástrojů pro správu systému měření na základě BSC.

Fotr (2012, s. 115) navíc uvádí i důležitost kontroly strategického plánu před samotnou implementací BSC. Tato kontrola se skládá z následujících etap:

- studium strategického plánu,
- analýza prostředí,
- společné pochopení strategického plánu.

V rámci své knihy znázornil Fotr (2012, s. 121) umístění BSC, strategické mapy, poslání atd. ve struktuře strategického plánu na následujícím obrázku:



Obrázek 6 Umístění BSC v rámci strategického plánu

Zdroj: Fotr, 2012, s. 121

Jednotlivé kroky aplikace BSC v organizaci shrnuli například autoři Mládková, Jedinák a Kovařík (2011, s. 24) a jsou následující:

- I. stanovení cílů v rámci jednotlivých perspektiv;
- II. propojení souvislostí mezi perspektivami;
- III. stanovení měřítek a cílových hodnot jednotlivých cílů;
- IV. určení akčních programů (strategických akcí);
- V. zapojení do běžných systémů.

Jak jsem již zmiňovala, proces implementace BSC je časově náročný. Jeho náročnost se však projevuje i v nárůstu nákladů a v množství dokumentace, která celý proces doprovází. U nákladů je složité vyčíslit přesnou částku. Důležité je si před samým začátkem stanovit, kolik zaměstnanců bude v projektu zapojeno, zda je možné získat na tento projekt dotace (např. od kraje), případně jestli bude obec či firma potřebovat odbornou pomoc (poradenské služby) aj. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 53)

4.3.1 Poslání, vize a strategické cíle

Prvním krokem v tvorbě BSC je rozhodnutí vedení společnosti o jeho implementaci. Management organizace by měl být přesvědčen o vhodnosti tohoto nástroje. Dále je důležité

definovat poslání a vize. Ve spoustě případů jsou poslání i vize zakotvena v dlouhodobých strategických plánech podniku a tudíž dochází pouze k jejich potvrzení, event. k menším úpravám. Obtížnějším krokem je určení strategických cílů, které jsou propojeny se strategií organizace.

Hušek, Šusta a Půček (2006, s. 46 – 47), ale i spousta dalších autorů, doporučují, aby stanovené cíle byli tzv. „SMART“. Název je složen z počátečních písmen následujících charakteristik:

- **Specific** (přesně stanovené, specifikované cíle);
- **Measurable** (měřitelné a kvantifikovatelné parametry);
- **Achievable** (dosažitelné cíle);
- **Realistic** (stanovené cíle jsou reálné a jsme schopni zajistit i potřebné zdroje);
- **Timed** (schopnost cílů dosáhnout ve stanoveném čase).

Stanovením poslání (tzv. mise společnosti) dává organizace na vědomí, jakou věcnou aktivitou se chce zabývat. Jejich správnou definicí dochází k zapojení všech článků podniku, jejich činnosti jsou upraveny tak, abych se docílilo určité synergie a zvýšila se pravděpodobnost realizace strategických záměrů. Z hlediska konkretizace poslání vytyčuje organizace i základní rozvojový směr podniku jako celku v podobě vize. (Kovář, 2008, s. 179)

4.3.2 Strategická mapa

Vstupními údaji pro tvorbu strategické mapy jsou vztahy mezi jednotlivými strategickými cíli, které vychází se strategického plánu. Mapa je obrazem vztahů v rámci jedné perspektivy nebo mezi více perspektivami navzájem. Z těchto propojení je možné vyčíst spolupráci jednotlivých funkčních oblastí řízení. (Fotr at al, 2012, s. 116)

Před samotným stanovením vizí a cílů ÚSC je nutné upřesnit, jaké potřeby a očekávání mají občané daného území. Jaké kroky zvýší jejich spokojenost apod. Tyto a další otázky se projeví v občanské perspektivě tak, jak to uvádí Hušek, Šusta a Půček (2006, s. 43). Konkrétní zdroje, které potřebujeme, abychom stanovených cílů dosáhly, jsou obsaženy v perspektivě finanční. V další fázi je důležité stanovit systém procesů, pomocí kterého si zajistíme dostatečný přísun zdrojů pro dosažení cílů. Aby byl celý proces efektivní a abychom byli schopni jej zvládnout, nesmí být opomenuta perspektiva učení se a růstu (tzn. učit se, zdokonalovat, inovovat,...).

Jednotlivé perspektivy ještě blíže specifikují:

+ Zákaznická perspektiva

V soukromém sektoru se pro oblast perspektivy zákazníků uvádějí měřítka zaměřená na jejich spokojenost. Kaplan a Norton (2010, s. 114) popisují i tzv. hodnotovou nabídku. Ta stanovuje určité znaky, kterými se bude firma v očích klienta odlišovat. Ve veřejném sektoru se místo zákaznické často používá označení občanská perspektiva.

+ Finanční perspektiva

Měřítka finanční perspektivy vychází ze sledované výkonnosti firmy (v našem případě obce) a analyzují, zda je nastavená strategie účinná. Oproti ostatním oblastem je možné ji relativně snadno měřit. Tato oblast by měla nejvíce klást důraz na účelnost a efektivitu.

+ Perspektiva Interních procesů

Ve strategické mapě by měly být zahrnuty klíčové procesy, na které by se měli manažeři i zaměstnanci soustředit a neustále je zlepšovat. Kaplan a Norton (2007, s. 22) v koncepci BSC vyzdvihují ještě ten fakt, že prvně podnik definuje finanční a zákaznické cíle a až poté může stanovit cíle a měřítka pro své vlastní interní procesy. U této perspektivy se mnohdy odhalí zcela nové procesy, díky nimž musí podnik dosahovat ještě lepších výsledků.

+ Perspektiva učení se a růstu

Cílem této oblasti je posilovat lidský kapitál prostřednictvím postupů, které se v daném odvětví využívají. Společně s perspektivou interních procesů popisují, jakým způsobem bude organizace implementovat svoji strategii (Kaplan a Norton, 2010, s. 114). Perspektiva se zabývá otázkami typu: zda mají zaměstnanci potřebné vzdělání, znalosti; zda jsou schopni provádět inovace a změny; zda jsou dostatečně kompetentní a výkonní ve všech oblastech apod. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 44)

4.3.3 Volba strategických akcí, měřítek a cílových hodnot

Při tvorbě BSC vycházeli Kaplan a Norton (2010, s. 98) z přesvědčení britského vědce Lorda Kelvina, jehož myšlenku pojali za svou: Co nelze měřit, nelze ani řídit. Podstatou byla víra v tom, že měření má pro manažery zásadní význam. Pokud má firma zlepšovat jakékoli vztahy či procesy, potřebuje do svého řízení zapojit měření jednotlivých částí.

Výběr vhodných měřítek se odvíjí od charakteru poslání a strategie podniku. Na správné volbě ukazatelů závisí výsledky následných měření jako nástroje řízení podniku. Dedou-

chová (2001, s. 156-157) poukazuje na fakt, že v praxi jde především o individualitu v sestavování BSC, kdy žádný podnik či organizace nebudou mít tento koncept totožný.

Fotr (2012, s. 116) uvádí, že každý strategický cíl by měl mít jeden max. dva ukazatele, které ho budou co nejpřesněji vyjadřovat. Čím nepřesněji je cíl definován, tím hůře se pro něj hledá vhodný ukazatel. Každý strategický cíl je důležité popsat hodnotou a teprve až potom se můžou naplánovat strategické akce. Jejich organizace je uskutečňována prostřednictvím interních procesů. Akce jsou plánovány jednak z hlediska času, ale také objemu (v penězích). Jsou přiřazeny k jednotlivým týmům a každá akce sebou nese svou vlastní dokumentaci.

Jednotlivé kroky, sestavení strategické mapy, volba měřítek a cílových hodnot aj., musí být projednány se všemi stranami, kterou se touto tématikou zabývají. Při schvalování jednotlivých kroků musí být dosaženo „politického“ konsenzu. (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 47)

4.3.4 Zapojení zaměstnanců do projektu, jejich motivace a ohodnocení

Do systému měřítek BSC musejí být zahrnuty i ukazatele na personální úrovni. „Osobní ukazatele výkonnosti jednotlivých pracovníků zásadně přispívají k zajištění principu odpovědnosti a adresnosti celého systému řízení výkonnosti společnosti a jsou klíčovým motivačním nástrojem.“ (Kubáň a Toloch, [b. r.]

Motivace zaměstnanců je jedna z nejdůležitějších manažerských úloh. Na tento složitý proces působí spousta vnějších (plat, řízení) i vnitřních (úroveň orientace pracovníka na práci, odborné vzdělání) faktorů, které je potřeba spojit v působení k jednomu cíli. Zároveň je důležitá analýza spokojenosti pracovníků, jejichž názor by měl být promítnut do řídicího procesu. (Kadeřábková a Peková, 2012, s. 217)

Značným usnadněním celého procesu může být využití různých softwarových nástrojů, díky nimž lze sestavit personální scorecardy pro jednotlivé pracovníky. Tyto nástroje jsou schopny propojit modely i se systémem ohodnocení zaměstnanců, doplnit je o nejrůznější komentáře nadřazených apod. Propojení s odměňováním je při implementaci BSC velice důležité, jinak by byl úspěch obtížně dosažitelný (Hušek, Šusta a Půček, 2006, s. 52).

Aby mohlo být rozhodování o lidských zdrojích efektivní, je důležité výkony pracovníků také správně ohodnotit a získat tak co nejobjektivnější informace. Účelem hodnocení je

i rozpoznání silných a slabých stránek zaměstnanců, zlepšování jejich výkonů i pomocí motivace a vytvoření základny pro odměňování. (Kadeřábková a Peková, 2012, s. 218)

4.4 Propojení BSC s indikátory udržitelného rozvoje

Koncept BSC není pevně svázán legislativou a je možné si jej kdykoli upravit k obrazu svému. Proto je vhodným nástrojem pro propojení s pilíři udržitelného rozvoje. Vhodným adeptem pro implementaci pilířů do BSC jsou indikátory UR, které zveřejňuje Ministerstvo životního prostředí ČR ve Strategickém rámci udržitelného rozvoje. O několik kapitol výše jsem také hovořila o Týmové iniciativě pro místní udržitelný rozvoj. Tato organizace rovněž zveřejňuje indikátory korespondující s pilíři UR.

V rámci Studentské vědecké odborné činnosti (2013) a projektu IGA/FaME/2012/028 byl vytvořen obecný návrh konceptu BSC využitelný pro obce ČR. Měřítko BSC byla sestavena v souladu s principy UR. V následující tabulce uvádím vybraná měřítko z obecného návrhu BSC.

Tabulka 5 Obecný návrh BSC pro VS se zapojením pilířů UR

PERSPEKTIVA a CÍLE	MĚŘÍTKA
Občanská perspektiva	
1. Dopravní systém a infrastruktura	1A) Spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou 1B) Spokojenost s dopravní bezpečností ve městě 1C) Délka cyklostezek v přepočtu na plochu území
2. Vhodné podmínky pro bydlení	2A) Index kvality života 2B) Počet sociálních bytů a její obsazení
3. Dostupnost a kvalita vzdělání, sportovního vyžití a kultury	3A) Dostupnost vzdělávacích zařízení 3B) Výnosnost z kulturních a sportovních činností
4. Čisté a zdravé prostředí města	4A) Ekologická stopa 4B) Podíl ploch veřejné zeleně 4C) Dostupnost nádob na tříděný odpad
5. Rozvoj pracovních příležitostí a podnikatelských aktivit	5A) Míra nezaměstnanosti 5B) Spokojenost občanů s možnostmi zaměstnání ve městě a jeho okolí
Finanční perspektiva	
6. Zodpovědné financování a využívání financí	6A) Ukazatel dluhové služby města 6B) Objem získaných dotací na revitalizaci území
7. Účelné hospodaření s finančními i nefinančními prostředky	7A) Výdaje na životní prostředí k běžným příjmům
Perspektiva interních procesů	

8. Efektivní řízení města a kvalita poskytovaných služeb	8A) Počet stížností obyvatel na fungování služeb poskytovaných městem
9. Partnerské vztahy s veřejností	9A) Počet aktivních partnerských měst 9B) Počet realizovaných aktivit v rámci MA21 a projektu Zdravé město

Perspektiva učení se a růstu

10. Rozvíjení schopností, dovedností a znalostí a zvyšování kvalifikace	10A) Investice do zvyšování kvalifikace pracovníků
11. Posilování zodpovědnosti, spolupráce a důvěry	11A) Index spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: Čarná a Kneecová, SVOČ 2013; vlastní zpracování

U vybraných měřítek jsem zachovala jejich propojení s pilíři udržitelného rozvoje, a proto jsou označení jednotlivých měřítek různě barevně odlišná. Červeně jsou znázorněna měřítka ekonomického pilíře, modře ekonomického a zeleně environmentálního pilíře.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 MĚSTO MORAVSKÁ TŘEBOVÁ

S pátou kapitolou jsem se dostala do části praktické. V první části jsou popsány základní informace o městě Moravská Třebová (dále MT), její partnerství a zajímavosti. Součástí kapitoly je i SWOT analýza.

5.1 Základní informace

Město Moravská Třebová (Renesanční perla ČR) leží v Pardubickém kraji na pomezí Čech a Moravy v nadmořské výšce 360 m n. m. Rozkládá se na více než 42 km², rozděluje se na 5 částí (Boršov, Město, Předměstí, Sušice a Udánky) a obydluje ho v průměru 10 a půl tisíce občanů. MT je součástí regionu Moravskotřebovska a Jevíčka, které jsou stále více turisticky vyhledávanými oblastmi. Region je tvořen tzv. Malou Hanou a Hřebečskem. (Moravská Třebová)

Moravská Třebová je spravována zastupitelstvem města (21 členů). Dalšími orgány města jsou rada města (7 členů), starosta (JUDr. Miloš Izák) a městský úřad v čele s tajemníkem. MT zabezpečuje přenesený výkon státní správy prostřednictvím městského úřadu, který je úřadem s rozšířenou působností. Rada města zřídila 11 komisí a zastupitelstvo má zřízené 3 výbory (kontrolní, finanční a výbor pro strategický rozvoj města). Moravská Třebová je dále zřizovatelem 10 příspěvkových organizací, jedné organizační složky (Centrum volného času) a navíc je 100% vlastníkem Technických služeb Moravská Třebová, s.r.o. (Moravská Třebová)



Obrázek 7 Městský znak a renesanční zámek (Moravská Třebová)

Zakladatelem města byl v roce 1257 Boreš z Rýzmburka. Největšího rozkvětu se Moravské Třebové dostalo za vlády pánů z Boskovic a Ladislava Velena ze Žerotína, kdy získala přívlastek Moravské Athény. Pro velkou spoustu krásných architektonických památek se stalo město roku 1980 městskou památkovou rezervací. (Moravská Třebová)

5.1.1 Zajímavosti

Město MT aktivně spolupracuje nejen s obcemi v rámci regionu, ale udržuje si vztahy i přes hranice. Svoji první spolupráci navázalo s městem Vlaardingen (Holandsko) už v roce 1992. Dalšími partnerskými městy jsou Staufenberg (Německo) a Banská Štiavnica (Slovensko). (Moravská Třebová)

Partnerské vztahy navazuje i v rámci podnikatelského sektoru. Největšího uznání od města získala firma Rehau, která dlouhodobě podporuje rozvoj sportovních aktivit mládeže ve městě a významně spolupracuje s radnicí.

Město nezahálí ani v oblasti investic a financování. 27. 11. 2013 získala Moravská Třebová ocenění ve srovnávací soutěži Město pro byznys, za největší investici z městského rozpočtu vypočítanou z procentuálního podílu kapitálových investic. Průzkum byl prováděn časopisem Ekonom. V rámci Pardubického kraje se v celkovém hodnocení umístila na devátém místě. (Šteflová, 2013; Moravská Třebová)

5.1.2 Demografická situace

Za pomoci údajů Českého statistického úřadu jsem vypracovala vývoj počtu obyvatel v MT od roku 2008 do roku 2012.

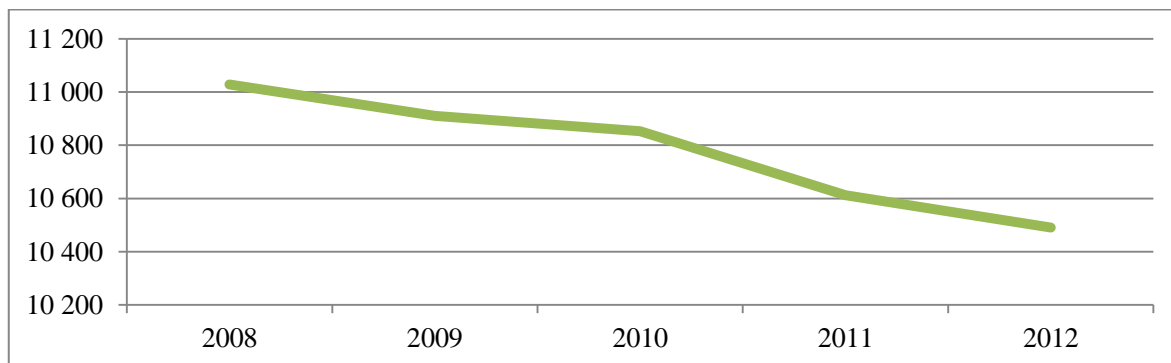
Tabulka 6 Vývoj počtu obyvatel

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
Počet obyvatel	11 028	10 910	10 853	10 612	10 491
Z toho: narození	116	97	104	100	97
zemřelí	113	135	124	138	129
přistěhovalí	154	156	176	164	154
vystěhovalí	258	236	213	243	243
celkový přírůstek	-101	-118	-57	-117	-121

Zdroj: ČSÚ; vlastní zpracování

Město Moravská Třebová se potýká s dlouhodobým úbytkem občanů. Za posledních pět let došlo k největšímu snížení v roce 2011, a to o 2,2 %, a v roce 2012 o 1,14 %. Tato skuteč-

nost nebyla ani tak zaviněna přirozeným úbytkem, jak množstvím odstěhovaných obyvatel. Například v posledním sledovaném roce (v roce 2012) tvořil přirozený úbytek z celkového 26,4 % a stěhování obyvatel 73,6 %.



Obrázek 8 Graf vývoje počtu obyvatel

Zdroj: ČSÚ; vlastní zpracování

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejvíce využívaných manažerských metod v soukromé i veřejné sféře. Analýza mi pomůže seznámit se s vnitřními faktory, kterou jsou tvořeny silnými a slabými stránkami města, a s vnějšími faktory odhalujícími příležitosti a hrozby. Každý z faktorů může mít podstatný vliv na rozvoj města, a proto si je v následující části zanalyzuji. Prostřednictvím této metody si vytvořím prvotní náhled na směr, kterým by se mělo město ubírat.

SILNÉ STRÁNKY:

- + dynamické a stále rozvíjející se město;
- + sledování zájmů občanů (dotazníky, ankety aj.);
- + zvyšování výkonu veřejné správy (eGon, IOP06, OPLZZ 89 aj.);
- + spolupráce s partnerskými městy (Vlaardingen, Staufenberg a Banská Štiavnica);
- + velké zastoupení menších i větších podnikatelských subjektů;
- + spolupráce s podnikatelskou sférou (REHAU, s. r. o.);
- + existence průmyslové zóny ve městě;
- + kvalitní zastoupení školských zařízení;
- + provoz denního stacionáře pro mentálně postižené (DOMEČEK), domova důchodců, centrum volného času;
- + koncentrace zdravotnických služeb na jednom místě;

- + vysoká úspěšnost ve třídění odpadů (i z pohledu ČR);
- + zapojení MT do programu Zdravé město a MA 21;
- + úspěšná realizace komunitní kompostárny;
- + revitalizace a rekonstrukce památkových oblastí;
- + rozšiřování volnočasových aktivit pro děti i dospělé;
- + výstavba cyklistických stezek;
- + kulturní vyžití ve městě;
- + významná rekonstrukce zimního stadionu a modernizace sportovního areálu vč. aquaparku;
- + Městská památková rezervace s vysokým počtem cenných historických památek;
- + pozornost věnovaná ochraně životního prostředí, revitalizace toků a okolí;
- + rozsáhlé opravy inženýrských sítí, pozemních komunikací, modernizace ČOV;
- + ocenění v soutěži Město pro byznys.

SLABÉ STRÁNKY:

- vysoká míra nezaměstnanosti;
- nepřetržitá míra kriminality, problémy s romskými spoluobčany, problém s automaty, drogami a alkoholem;
- nedostatečně rozvinutá infrastruktura cestovního ruchu;
- chybějící napojení města na dálniční síť (přístup k velkým městům jen po rychlostních komunikacích – př. Pardubice, Hradec Králové, Olomouc, Brno);
- nedostatek společenských prostorů;
- rušení nočního klidu;
- nedostatečný úklid a péče o veřejná prostranství;
- horší stav některých školních objektů, hřišť, vybavení škol;
- špatný stav chodníků;
- špatný stav pozemních komunikací ve vybraných částech města;
- nabídka bytů a zasíťovaných pozemků neodpovídá poptávce;
- nedostatečná kapacita parkovacích míst v určitých částech města.

PŘÍLEŽITOSTI:

- ✓ průběžná instalace inženýrských sítí pro výstavby RD;
- ✓ navazování nových partnerských vztahů (v podnikatelské i veřejné oblasti);
- ✓ intenzivní propagace města;

- ✓ výstavba dálkových cyklotras;
- ✓ realizace projektů pro vzdělání a rekvalifikaci nezaměstnaných;
- ✓ zlepšení situace v péči o osoby v tíživých situacích;
- ✓ navýšení stupně poskytovaných zdravotnických služeb;
- ✓ zavádění opatření pro snižování emisí v ovzduší;
- ✓ regenerace městských parků;
- ✓ efektivnější využití brownfields (areál bývalé dětské nemocnice, areál bývalé pily);
- ✓ zkvalitnění dopravní obslužnosti;
- ✓ nový městský bazén a wellnes, modernizace aquaparku.

HROZBY:

- ! úbytek obyvatel (odchod mladých, vzdělaných lidí);
- ! nedostatek financí na realizaci všech potřebných projektů;
- ! nedostatek dotačních titulů, o které by město mohlo zažádat;
- ! dlouhodobá nezaměstnanost (nedostatek pracovních míst pro invalidní důchodce a starší občany) a stárnutí obyvatelstva;
- ! absence lékařské služby první pomoci;
- ! dlouhodobý problém s vandalismem;
- ! rostoucí napětí související se vztahy k romské komunitě;
- ! problém černých skládek na odlehlých místech města.

Moravská Třebová je město s velkým potenciálem růstu. Z analýzy však vyplývá, že není úplně dostatečným lákadlem pro nové občany a také pro turisty. Atraktivita města by měla být rozhodně posilněna efektivnější propagací, pořádáním větších kulturních akcí apod. V poslední době došlo k velké obnově sportovního a volnočasového vyžití spojené s modernizací aquaparku. I tato skutečnost by mohla přilákat širokou veřejnost. Velkou hrozbou pro město je neustálý úbytek občanů, který je z velké části jistě způsoben nedostatkem pracovních míst ve městě.

Velké plus, které mi analýza poskytla, vidím v rozsáhlém vzdělávání veřejné správy, v komunikaci s občany, v zapojení města do programů spojených s udržitelným rozvojem, v rekonstrukci sportovního centra a také v plánovaném projektu dálkových cyklotras s cílem propojení města s okolními obcemi.

6 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ MĚSTA MORAVSKÁ TŘEBOVÁ

V teoretické části jsem uvedla různé nástroje využívané pro analýzu hospodaření města a pro jeho zhodnocení. V této kapitole se zaměřím na vyhodnocení výkonnosti města a jeho finančního zdraví. Součástí bude nejen finanční analýza, ale také rozbor rozpočtových položek, účetních výkazů aj. Při sestavování analýzy jsem vycházela ze závěrečných účtů města, z rozpočtů, příloh a komentářů uveřejněných na webových stránkách města. Dále jsem využila údajů ze systému finančních a účetních informací státu (ÚFIS). V případě použití jiného zdroje, bude tento uveden přímo u konkrétní položky.

6.1 Rozbor rozpočtových příjmů a výdajů

Moravská Třebová hospodaří se svými prostředky na základě rozpočtu, který je městem každoročně sestavován. Do doby schválení rozpočtu pro daný rok se město řídí pravidly rozpočtového provizoria (nejpozději v březnu bývá nový rozpočet schválen).

V následující části se zabývám položkami rozpočtu. Pro srovnání a výpočet používám příjmy a výdaje, které jsou po konsolidaci. Tzn., že jsou vypuštěny všechny transakce, které rozpočtem města pouze „protékají“ a město je pro svoji činnost nemůže použít (př. dotace plynoucí z vyššího rozpočtu určená přímo pro konkrétní příspěvkovou organizaci). Při srovnání let 2010 – 2012 pracuji se skutečnými hodnotami, v roce 2013 беру v úvahu nejaktuálnější hodnoty (tzn. naposledy upravované částky rozpočtu, anebo skutečné hodnoty, které ještě nebyly definitivně odsouhlaseny a zveřejněny – značeno „n“) a rok 2014 je v rozpočtovaných částkách. Tento rok je použit hlavně pro zobrazení směru, kterým město předpokládá, že se budou jednotlivé položky vyvíjet.

O procentuální plnění rozpočtů hovořím v analýze jen minimálně, poněvadž považuje zhodnocení skutečného vývoje za mnohem přínosnější.

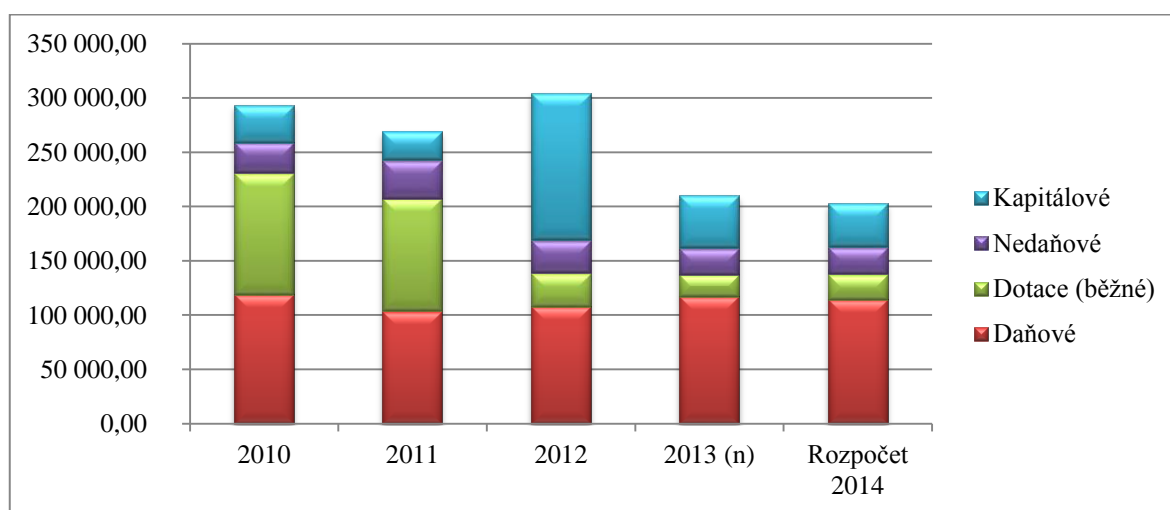
6.1.1 Analýza příjmů

V níže uvedené tabulce jsem sestavila přehled příjmů v tisících korunách, jejichž strukturu a vývoj blíže popisují další dva grafy.

Tabulka 7 Struktura příjmů rozpočtu (v tis. Kč)

PŘÍJMY	2010	2011	2012	2013 (n)	Rozpočet 2014
Daňové	119 231,37	103 831,09	108 016,60	117 449,62	114 500,00
Dotace (běžné)	111 882,61	103 688,40	31 155,91	20 054,15	23 252,50
Nedaňové	27 779,48	35 301,16	29 998,17	24 428,33	25 147,50
Kapitálové	34 761,58	26 350,48	135 544,17	48 351,01	39 850,00
CELKEM	293 655,04	269 171,13	304 714,85	210 283,11	202 750,00

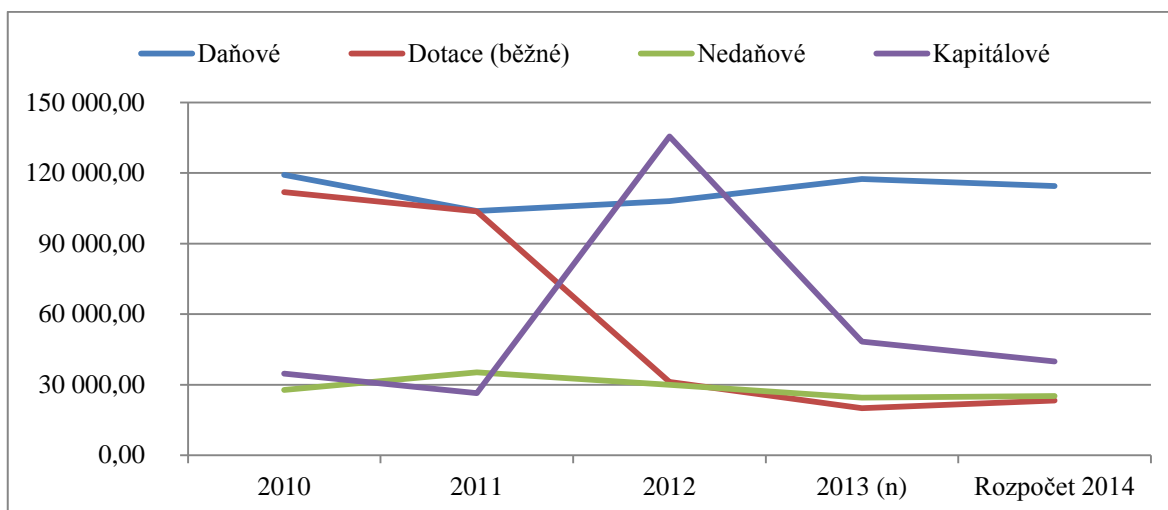
Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování



Obrázek 9 Graf struktury příjmů (v tis. Kč)

Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

Z grafu struktury příjmů (Obrázek 9) i z předchozí tabulky (Tabulka 7) je zřejmý pokles příjmů (o 31 %) předpokládaný pro roky 2013 a 2014. Tomuto poklesu téměř přímo úměrně odpovídají i výdaje.



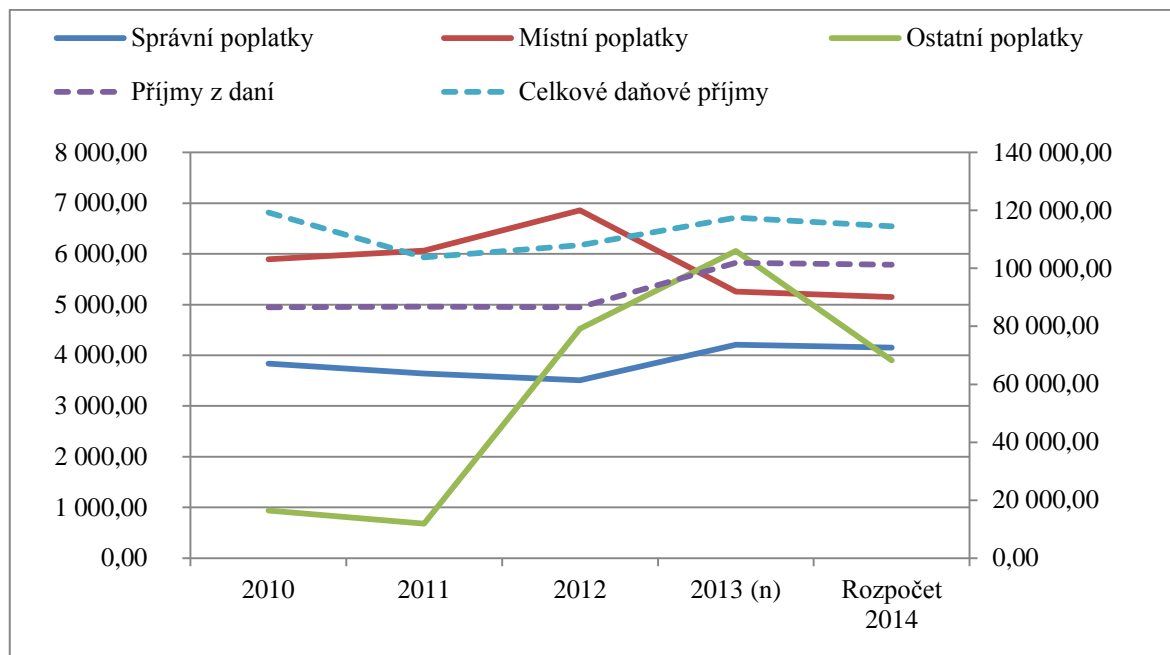
Obrázek 10 Graf vývoje jednotlivých skupin příjmů (v tis. Kč)

Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

Podrobnější popis změn, který plyne z přechozích grafů a tabulky, uvádím v následujícím popisu jednotlivých tříd rozpočtové skladby.

○ Daňové příjmy

Na výrazný pokles příjmů má v určité míře vliv již dlouho trvající finanční krize. Samotné město uvádí její nepříznivý dopad zejména na daňové příjmy. Pokud neberu v úvahu i místní a správní poplatky, tak se situace dle mých výpočtů v roce 2013 výrazně zlepšila. Oproti roku 2012 se příjmy z daní zvýšily o více než 17 %. V grafu (Obrázek 11) je promítnut vývoj jednotlivých složek tvořících daňové příjmy. Jelikož příjmy z daní tvoří většinou část těchto příjmů (v průměru 83 %), jsou zobrazeny v grafu pomocí vedlejší osy a odlišeny přerušovanou čarou. Stejně tak jsou do grafu zaneseny i celkové daňové příjmy.



Obrázek 11 Graf vývoje položek daňových příjmů (v tis. Kč)

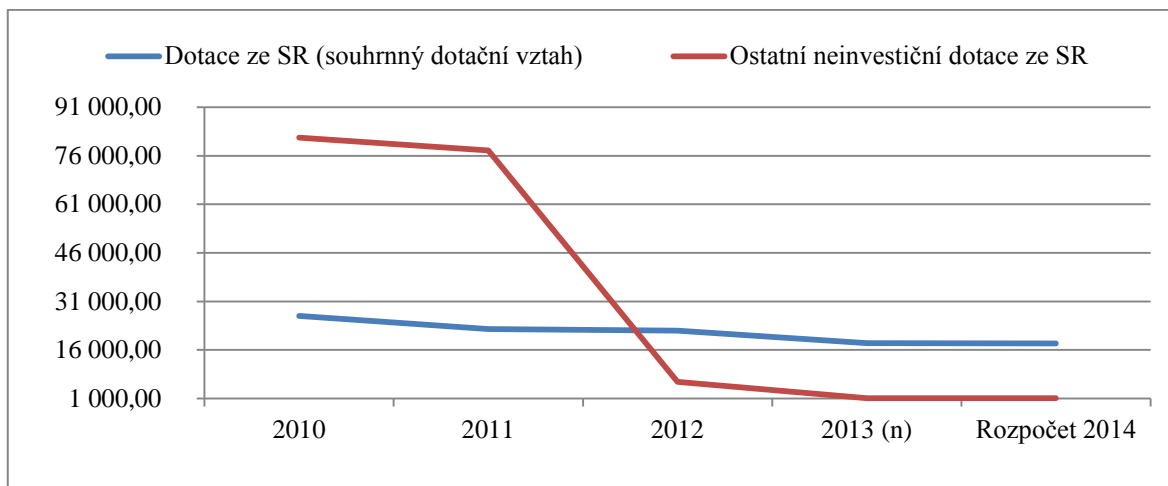
Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

Nejvýznamnějšími správními poplatky jsou poplatky vybrané odborem dopravy, vnitřních věcí, výstavby a územního plánování, životního prostředí a Obecný živnostenský úřad. Z příjmů se pomalu ztrácí poplatek za provozování výherních hracích přístrojů (VHP) a od 1. 1. 2012 byl zrušen úplně. Od tohoto roku však zákon 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách v platném znění, stanovuje nové rozpočtové určení odvodů výnosů z loterií VHP a VLT (video loterijní terminály). Těmito změnami se navýšily poplatky ostatní.

Součástí daňových příjmů se od roku 2013 stal i příspěvek na školství a od letošního roku i příspěvek od obcí na dojíždějící žáky. Přesuny jsou důsledkem změn v legislativě a blíže je popisují v rámci běžných dotací.

o **Běžné dotace**

Největší obnos finančních prostředků přitéká do rozpočtu města ze státního rozpočtu. Kromě dvou uvedených skupin příjmů ze SR, uvedených v následujícím grafu, jsou součástí těch dotací i příspěvky na volby, sčítání lidu, domů a bytů a hlavně na činnosti spojené se sociálně právní ochranou dětí.



Obrázek 12 Graf vývoje dotací ze státního rozpočtu (v tis. Kč)

Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

Pokles dotací od roku 2012 je způsoben například tím, že součástí souhrnné dotace ze státního rozpočtu je už jen dotace na výkon státní správy a od roku 2013 je již pouhým příspěvkem. Navíc byla pro rok 2013 zcela zrušena dotace na výkon zřizovatelských funkcí převedených z okresních úřadů na obce (z důvodu úsporných opatření vlády). V případě Moravské Třebové se jedná o nemalý výpadek příjmu ve výši cca 2 miliony korun.

Součástí dotací od roku 2012 už nejsou neinvestiční dotace ze SR na péči oprávněným osobám podle zákona č. 108/2006 Sb. (každý rok tvořila cca 60 mil. korun) a na dávky sociální péče a pomoc v hmotné nouzi (v průměru 15 mil. Kč/rok).

V souvislosti s novelou zákona č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní, platné od 1. 1. 2013, již není součástí dotačních příjmů ze SR příspěvek na školství. Od roku 2013 se stal tento příjem součástí sdílených daňových příjmů města.

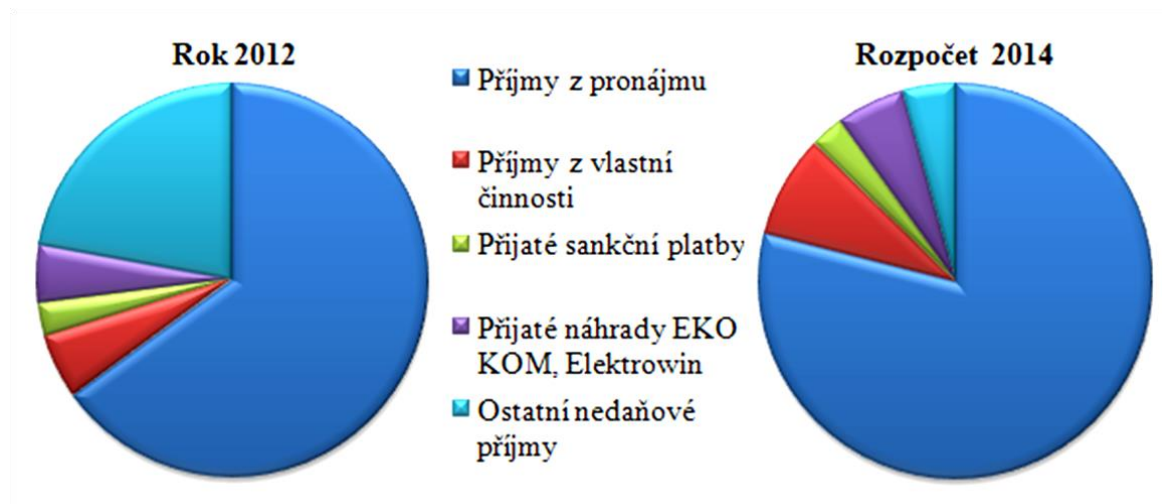
Od roku 2010 postupně přitékají do rozpočtu města zálohy dotace na realizaci projektu Vzdělávání v eGON centru Moravská Třebová (podpora z Evropského sociálního fondu). Tento projekt byl ukončen v roce 2012.

Menší část příjmů tvoří i dotace od obcí, které se skládají z dotací na náklady za dojíždějící žáky a za výkon přenesené působnosti. Významnější složkou byla dotace za dojíždějící žáky, která je od roku 2014 přesunuta do daňových výnosů města.

○ Nedaňové (ostatní) příjmy

Nedaňové příjmy tvoří nejmenší příjmovou položku rozpočtu města. Za poslední roky se jejich celková suma pohybuje kolem 30 mil. Kč. Finanční prostředky do této třídy plynou

hlavně z pronájmu majetku města (nejvíce z pronájmu majetku Technických služeb MT a VHOS, a. s.). Dalšími zdroji jsou příjmy z přijatých sankčních plateb, z úroků, z přijatých neinvestičních darů a z reklamy. Na následujících dvou grafech (Obrázek 13) jsem srovnala strukturu skutečných nedaňových příjmů města v roce 2012 s rozpočtem na rok 2014.



Obrázek 13 Struktura nedaňových příjmů rozpočtu města

Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

V roce 2012 činily celkové nedaňové příjmy téměř 30 mil. korun. V dalším roce poklesly na 24 428 tis. Kč a pro tento rok jsou rozpočtovány ve výši 25 147 tis. Kč. Z grafu se může zdát, že byly příjmy z pronájmu v roce 2012 nižší, než je rozpočet na rok 2014. Není tomu tak. Příjmy z pronájmu se v obou případech dostaly na více než 19 mil. korun. Pohledový rozdíl je způsoben tím, že procentuálně tvořil pronájem menší část celkových nedaňových příjmů. Součástí grafu jsou i „Ostatní nedaňové příjmy“, které jsem zde uvedla pouze pro úplnost těchto grafů, a jsou výsledkem upravených celkových nedaňových příjmů, od kterých jsem odečetla příjmy z pronájmu, vlastní činnosti, sankční platby a přijaté náhrady EKO KOM a Elektrowin.

○ **Kapitálové příjmy**

V roce 2010 a 2011 se město spoléhalo na své vlastní zdroje. Využilo významnou část finančních prostředků na účtech města z minulých let a zapojilo do hospodaření pouze minimum cizích zdrojů. Největšími složkami v kapitálové části příjmů jsou příjmy z prodeje majetku města a investiční dotace. V roce 2013 kapitálové příjmy vzrostly. MT použila investiční úvěr na realizaci projektu Odkanalizování Udánek, Sušic a Brošova vč. moder-

nizace čističky odpadních vod ve výši necelých 37 milionů korun. Tento projekt dále financovala i prostřednictvím půjčky od Státního fondu životního prostředí ČR ve výši 13,37 milionů Kč a v roce 2014 předpokládá další přísun dotací.

Pozitivní dopad na růst kapitálových příjmů v roce 2012 měl i prodej kotelen v majetku města za necelé 4 mil. Kč. V roce 2013 byl významnou položkou příjmů prodej bytového fondu města.

6.1.2 Analýza výdajů

Výdaje jsou z hlediska rozpočtové skladby rozdělovány na běžné a investiční. V následující tabulce (Tabulka 8) zvlášť ještě uvádím výdaje na rozsáhlejší opravy dlouhodobého majetku, které se běžně řadí k investičním.

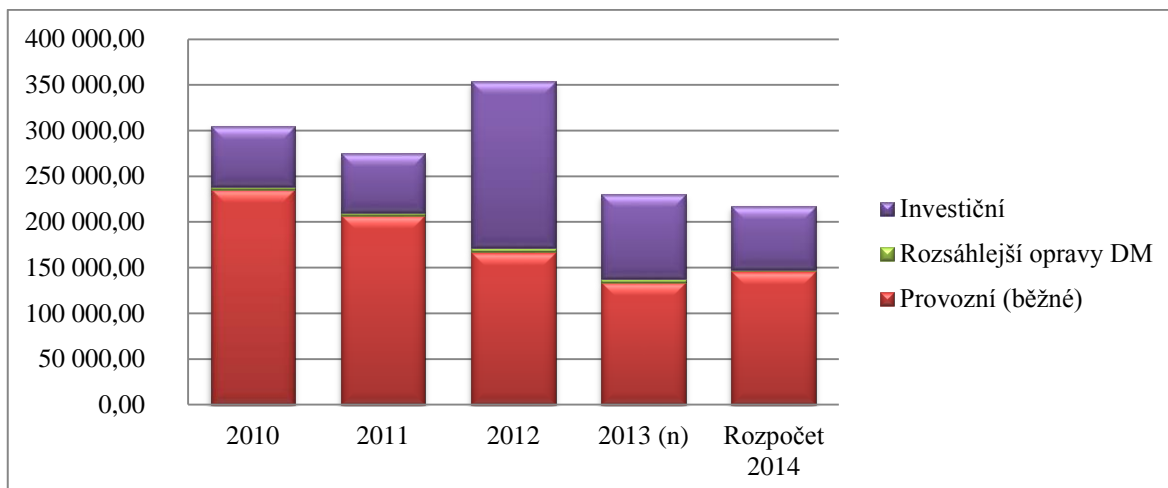
Tabulka 8 Struktura výdajů rozpočtu (v tis. Kč)

VÝDAJE	2010	2011	2012	2013 (n)	Rozpočet 2014
Provozní (běžné)	235 578,70	206 810,86	167 004,25	133 823,20	146 255,00
Rozsáhlejší opravy DM	3 281,30	3 534,76	4 467,17	3 549,00	1 200,00
Investiční	66 261,39	64 624,78	182 230,78	92 950,00	70 095,00
CELKEM	305 121,39	274 970,40	353 702,20	230 322,20	217 550,00

Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

Ve všech posuzovaných letech bylo dosaženo nižšího čerpání rozpočtovaných výdajů. Toto čerpání nebylo nižší než 90 % a bylo způsobeno úsporami v běžných výdajích a neuskutečněním některých částí investic, event. úsporou nákladů při realizaci investic.

Z celkového pohledu je charakter výdajů spíše klesající až na rok 2012, kdy prudce narostly investiční výdaje (o 180 %). Naopak provozní výdaje klesly (o 19,3 %) z důvodu sociální reformy, kterou blíže popíši v další části.

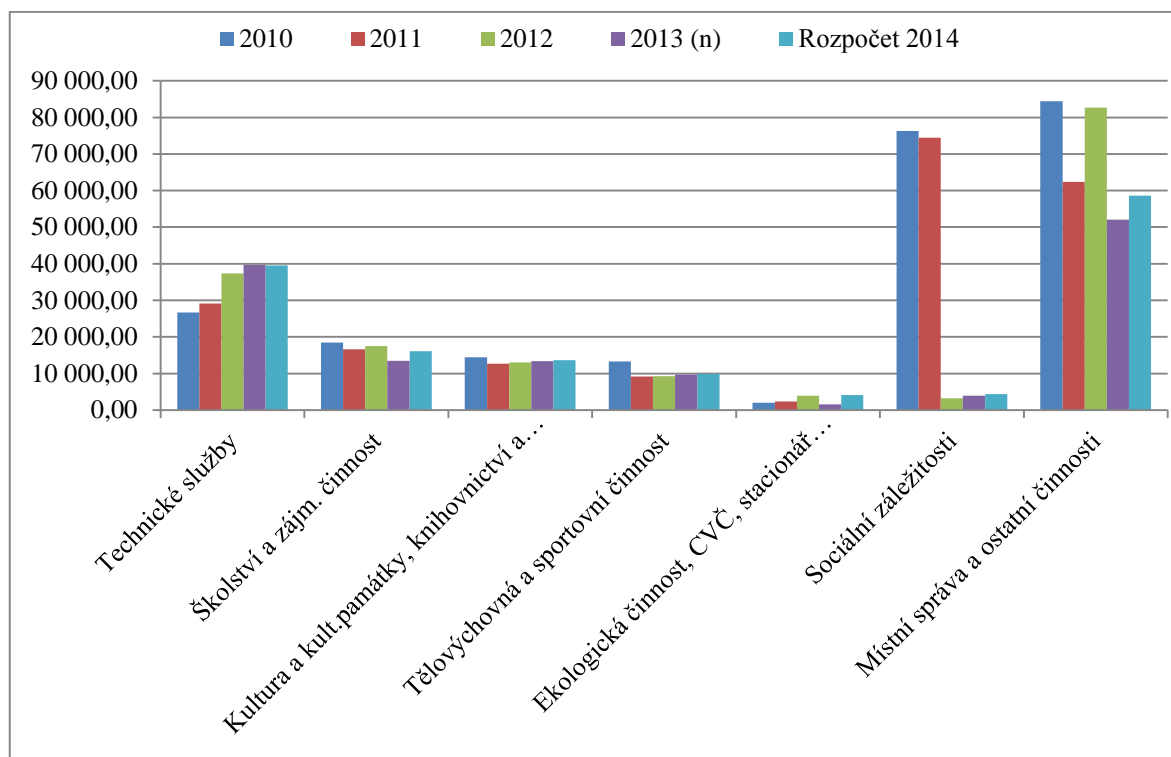


Obrázek 14 Graf struktury výdajů (v tis. Kč)

Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

- **Provozní (běžné, neinvestiční) výdaje**

Běžné výdaje mají v Moravské Třebové klesající charakter, na nějž měla vliv například sociální reforma, která proběhla v roce 2011, a kterou jsme zmiňovala výše. Reforma se projevila zejména v oblasti sociálních záležitostí. Z více než 90 % jej tvořili sociální dávky, které byly vypláceny lidem v hmotné nouzi, se zdravotním postižením aj. Od roku 2012 tato povinnost plně přešla na Úřad práce ČR. Významný skok ve výdajích vyobrazují v grafu (Obrázek 15).



Obrázek 15 Graf struktury běžných výdajů (v tis. Kč)

Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

Významnou částí běžného rozpočtu jsou výdaje na místní správu a ostatní činnosti. Zde jsou zahrnuty výdaje na bezpečnost a veřejný pořádek (MěP – Městská policie), prevenci kriminality, místní zastupitelské orgány nebo např. projekt Zvýšení kvality řízení a poskytovaných služeb. Největší položkou jsou výdaje na činnost místní zprávy, která tvoří téměř 60 % celkových výdajů této oblasti.

Klesajícímu trendu neodpovídají technické služby, kde za poslední 4 roky vzrostly výdaje v průměru o 10,8 %. V každém roce jsem zaznamenala, že se obec snažila zaměřit na určité oblasti běžných výdajů více než v jiných letech. Od roku 2011 se navíc zvýšily výdaje na správu sportovišť, ke kterým přibyl příspěvek na správu zimního stadionu (pro rok 2014 rozpočtován na 4,2 mil. Kč). V roce 2012 došlo k největšímu nárůstu výdajů v rámci technických služeb. V tomto případě šlo o mimořádné opravy komunikace po realizaci projektu Odkanalizování Udánek, Sušic a Boršova vč. modernizace ČOV. Další výdaje už byly drobnějšího charakteru převážně spojenými s ostatními projekty.

○ Investiční výdaje

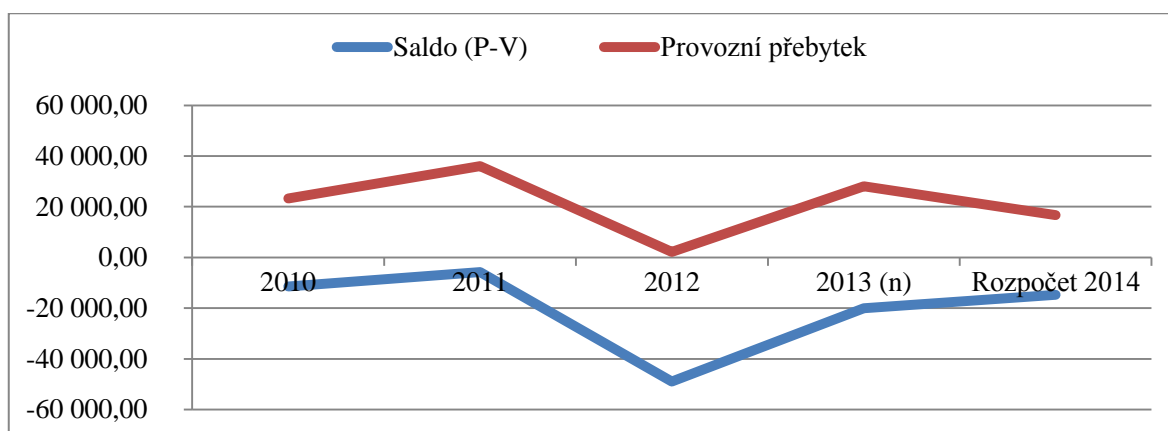
Z grafu struktury výdajů plyne největší skokový nárůst investic v roce 2012. Tuto investici jsem popisovala už v příjmové části rozpočtu a jedná se projekt Odkanalizování Udánek, Sušic a Boršova vč. modernizace ČOV.

Od roku 2010 byly v MT realizovány tyto projekty, na jejichž financování se podíly i prostředky z EU, státního rozpočtu aj.:

- ✓ Odkanalizování Sušic, Udánek a Boršova vč. modernizace ČOV;
- ✓ Technologické centrum, vnitřní integrace a elektronická spisová služba;
- ✓ Cesta od renesance k baroku;
- ✓ Kompostárna Hamperk;
- ✓ Hřebečské důlní stezky;
- ✓ Infrastruktura pro sport a volný čas.

6.1.3 Saldo a provozní přebytek

Saldo rozpočtu města Moravská Třebová je výsledkem rozdílu celkových příjmů a celkových výdajů. Ve všech sledovaných letech se pohybuje v záporných hodnotách. Tuto skutečnost způsobují nejčastěji investiční výdaje, které převyšují investiční příjmy. Situaci potvrzuje provozní přebytek, který je složen čistě z rozdílu běžných výdajů a běžných příjmů (daňových, nedaňových a běžných dotací). Například v rozpočtu pro rok 2014 je počítáno s provozním přebytkem 16 645 tis. Kč. Saldo je však odhadnuto na - 14 800 tis. Kč. Příčinou jsou již zmiňované investice, jejich rozdíl příjmů a výdajů dělá - 31 445 tis. Kč.



Obrázek 16 Graf salda a provozního přebytku (v tis. Kč)

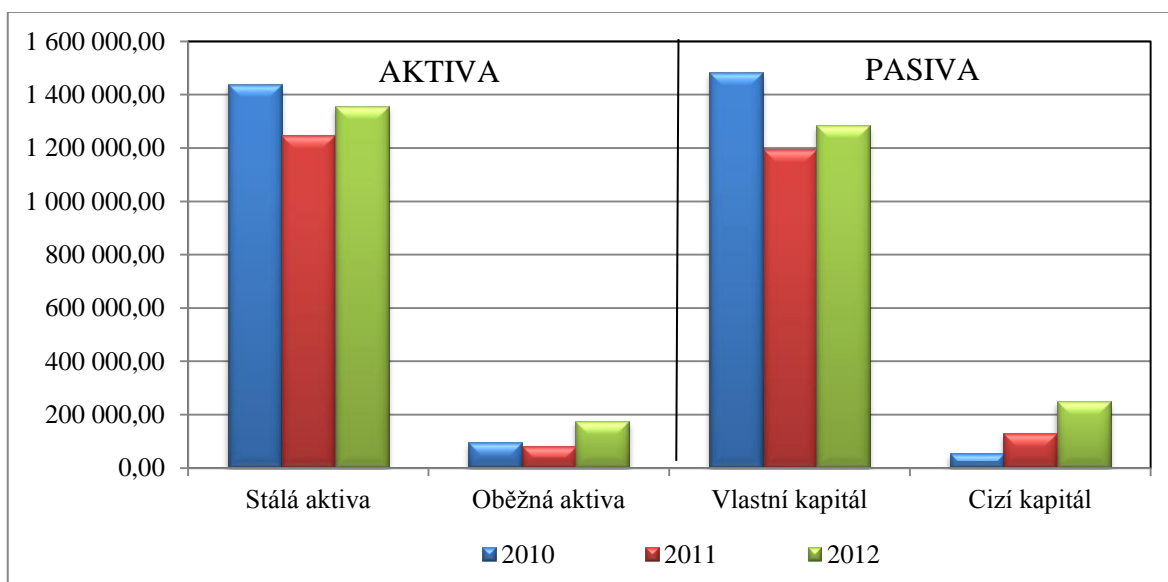
Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

6.2 Rozbor položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty

V následující části přejdeme od rozpočtu k účetním výkazům, přičemž obojí spojuje hospodaření města MT. V analýze se zaměřím na dominantní změny hodnot, majetkovou strukturu a výsledek hospodaření.

6.2.1 Aktiva a pasiva

Typickým znakem územních samosprávných celků je téměř minimální objem oběžného majetku na straně aktiv a cizího kapitálu na straně pasiv. Stálá aktiva jsou plně kryta vlastním kapitálem, konkrétně jměním účetní jednotky. Stejně tak je tomu u Moravské Třebové a situaci znázorňuje následující graf (Obrázek 17).



Obrázek 17 Graf aktiv a pasiv (v tis. Kč)

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

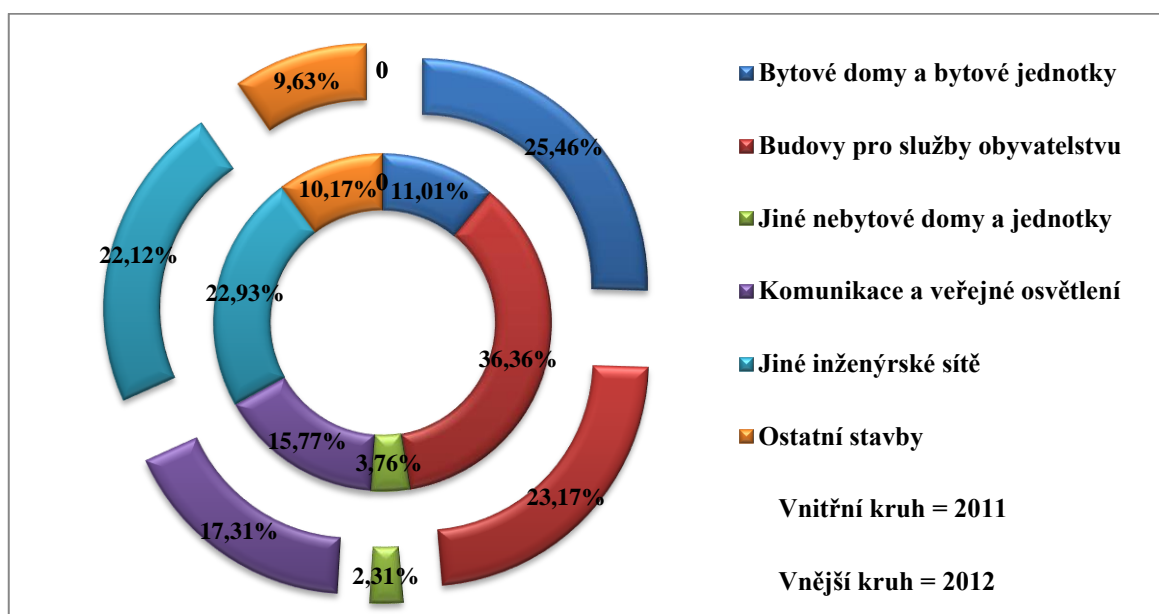
Výkyvy v **dlouhodobém majetku** způsobuje především pohyby v dlouhodobém hmotném majetku, které tvoří největší část z celkové hodnoty. V tabulce 9 jsou rozepsány jednotlivé skupiny a jejich procentuální účast na celkových stálých aktivech.

Tabulka 9 Stálá aktiva

	2010		2011		2012	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
DHM	1 414 380,12	98,17	1 225 263,65	98,38	1 338 670,07	98,57
DNM	14 401,10	1,00	8 390,07	0,67	7 620,77	0,56
DFM	11 735,22	0,81	11 735,22	0,94	11 735,22	0,86
Dl.pohledávky	289,86	0,02	107,53	0,01	66,37	0,00
Stálá aktiva	1 440 806,30	100,00	1 245 496,48	100,00	1 358 092,44	100,00

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

Struktura dlouhodobého majetku je reprezentována pozemky, stavbami, samostatnými movitými věcmi a soubory movitých věcí a nedokončeným majetkem. Cca 80 % podíl mají na DHM stavby. Proto jsem se rozhodla sestavit graf (Obrázek 18), na kterém jsou procentuálně vyjádřeny jednotlivé položky. Nejvýraznější změna nastala u bytových domů a jednotek, které byly navýšeny.



Obrázek 18 Graf procentálního rozložení jednotlivých položek staveb

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

Součástí DHM jsou i pozemky. Stabilními položkami, které se v posledních letech výrazně neměnily, jsou zahrady, pastviny, louky, rybníky, lesní pozemky a zastavěné plochy. Ke změně došlo v roce 2012 u stavebních pozemků. Oproti roku 2011 vzrostly o 1 741 620 Kč.

Oběžný majetek slouží pro sledování krátkodobých pohledávek a sleduje pohyb finančních prostředků na účtech. Obě položky se různě mění a sledovat se musí nutně v průběhu celého roku. Vývoj v letech 2010 až 2012 dokládá uvedená tabulka (Tabulka 10).

Tabulka 10 Oběžná aktiva

	2010		2011		2012	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Zásoby	32,47	0,03	29,88	0,04	27,91	0,02
Krátk.pohledávky	38 402,35	39,84	32 255,97	39,68	138 856,80	78,56
KFM	57 955,48	60,13	49 007,11	60,28	37 868,85	21,42
Oběžná aktiva	96 390,31	100,00	81 292,96	100,00	176 753,55	100,00

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

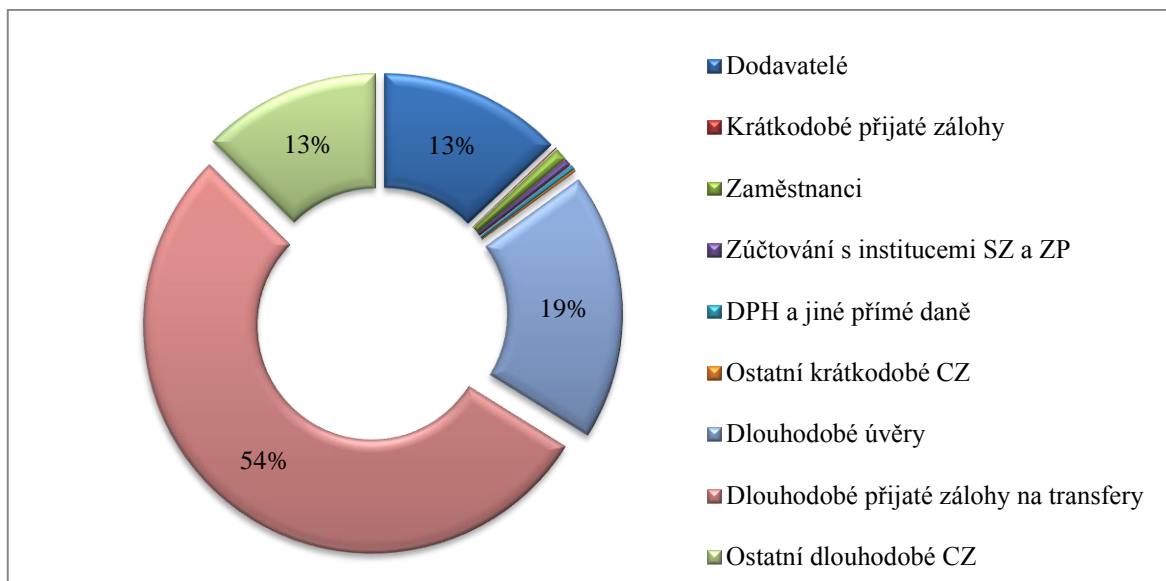
Vlastní kapitál je z 95 % tvořen jměním účetní jednotky. Zbývající část doplňují ostatní fondy a výsledek hospodaření. Významnější položkou vlastního kapitálu jsou transfery na pořízení dlouhodobého majetku. V roce 2010 a 2011 se tyto dotace pohybovaly okolo 90 mil. Kč a v roce 2012 vzrostly na 209,2 mil Kč, tj o 130,5 %.

Tabulka 11 Cizí zdroje

	2010		2011		2012	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Krátk. závazky	37 566,01	69,49	119 281,04	91,23	59 697,26	23,80
Dlouh. závazky	16 491,14	30,51	11 468,45	8,77	191 126,02	76,20
Cizí zdroje	54 057,14	100,00	130 749,49	100,00	250 823,28	100,00

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

Tak jak jsem zmiňovala na začátku této podkapitoly, **cizí zdroje** mají nevelký podíl na celkových pasivech. Větší část těchto zdrojů tvoří dlouhodobé závazky, u nichž lze zaznamenat změnu v roce 2012. Nárůst plyne z položky z přijatých záloh na transfery (tento účet nebyl v předchozích letech vůbec použit) a z navýšení dlouhodobých úvěrů. U krátkodobých závazků způsobují rozdíly v hodnotách na konci roku vztahy s dodavateli. Složení krátkodobých i dlouhodobých cizích zdrojů za rok 2012 znázorňují na grafu níže.



Obrázek 19 Graf složení cizího kapitálu za rok 2012

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

Pokud si odmyslíme dlouhodobé přijaté zálohy na transfery, které nebývají využívány, zjistíme, že nejvýznamnějšími položkami jsou dodavatelé a dlouhodobé úvěry. V současné době stále běží dlouhodobé úvěry, kterých bylo využito na rekonstrukci koupaliště (2003), odkanalizování Udánek, Sušic a Boršova vč. ČOV a hypoteční úvěr na výstavbu 22 bytových jednotek na ulici Hřebečské. Evidovány jsou i menší úvěry na tepelná čerpadla a na auto pro městskou policii a na auto pro městský úřad.

6.2.2 Náklady a výnosy

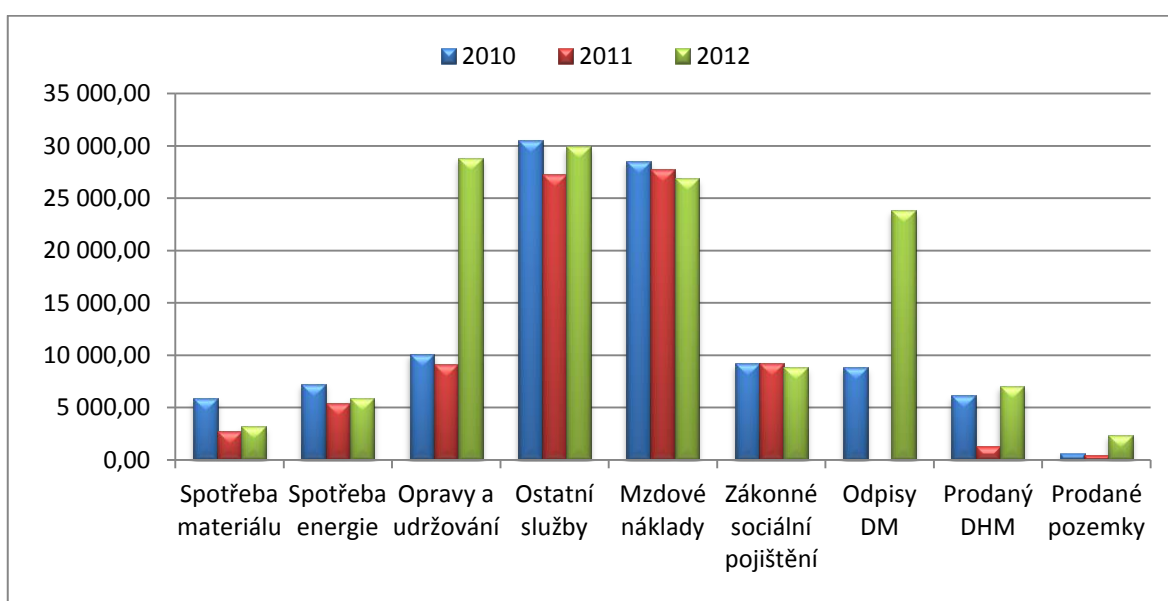
Nákladová část výkazu zisku a ztráty se skládá ze dvou hlavních oblastí – nákladů z činnosti a nákladů na transfery. Podrobnější údaje uvádí tabulka 12.

Tabulka 12 Struktura nákladů

	2010		2011		2012	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Náklady z činnosti	111 525,18	47,97	85 623,22	65,29	141 268,23	78,45
Finanční náklady	1 020,41	0,44	776,17	0,59	-9 465,50	-5,26
N na transfery	113 818,33	48,96	40 445,74	30,84	41 224,70	22,89
Daň z příjmů	6 120,28	2,63	4 300,46	3,28	7 043,68	3,91
Náklady celkem	232 484,20	100,00	131 145,59	100,00	180 071,11	100,00

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

Výrazný pokles nákladů v roce 2011 byl zaznamenán u více než poloviny nákladových položek. Došlo k úspoře materiálu, energie, ale také finančních úroků. V roce 2011 byly nižší i náklady na prodaný dlouhodobý hmotný majetek (mimo pozemků), a to téměř o 80 %. Jejich výše se v roce 2012 vrátila opět do normálu, ba dokonce převýšila rok 2010 o 15,3 %. Zároveň poklesly znatelně náklady na transfery (o 65 %) a svoji výši si udržely i pro rok 2012. K velkému nárůstu došlo v roce 2012 u položky opravy a udržování (o 19,7 milionů korun). Tento skok mohl být způsoben opravami a realizací některých projektů, u kterých je město spolupodílníkem ve financování. Pro lepší představu jsem sestrojila graf (Obrázek 20), který zahrnuje jednotlivé položky nákladů z činnosti.



Obrázek 20 Graf jednotlivých nákladů z činnosti (v tis. Kč)

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

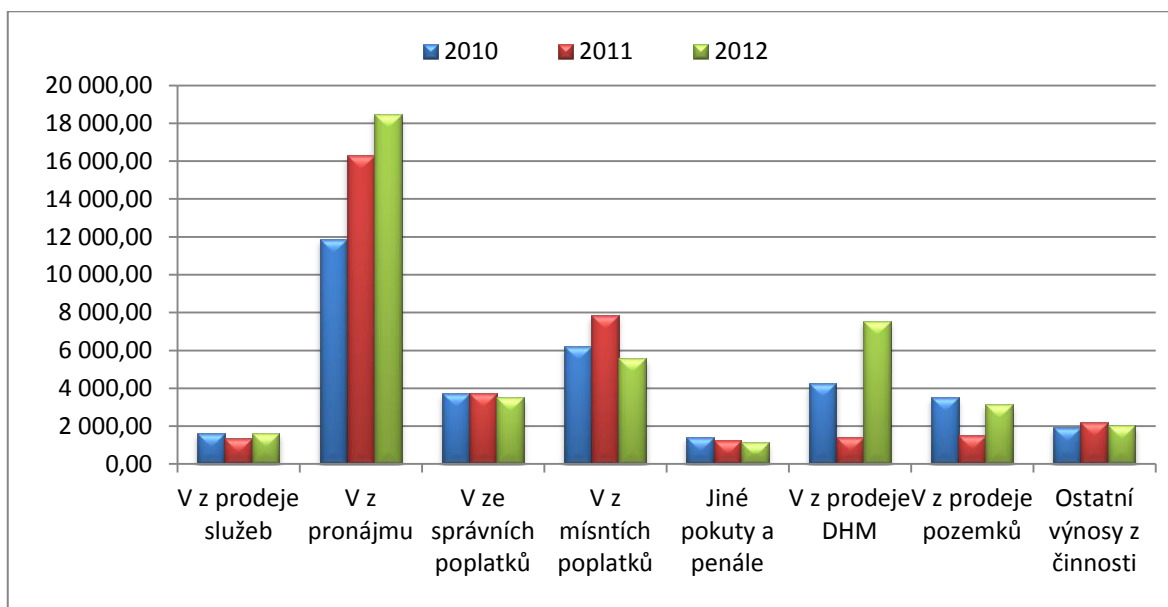
Výnosy ve městě Moravská Třebová mají stejný vývoj jako náklady, jen složením se liší (viz Tabulka 13). Výnosy z činnosti zde tvoří mnohem menší procentuální část a z absolutního hlediska u nich nedošlo k výrazným změnám. Za zmínku stojí nárůst o necelých 30 % v roce 2012 díky pozitivnímu nárůstu výnosů z pronájmu, z prodeje DHM a z prodeje pozemků. Prodány byly například kotelny města MT.

Tabulka 13 Struktura výnosů

	2010		2011		2012	
	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%	Tis. Kč	%
Výnosy z činnosti	35 342,11	13,95	36 347,90	22,35	46 946,04	26,68
Finanční výnosy	634,97	0,25	3 981,95	2,45	3 426,07	1,95
V z transferů	108 872,11	42,83	28 860,22	17,75	29 605,85	16,82
V ze sdílených daní	108 872,30	42,97	93 433,29	57,46	95 997,87	54,55
Výnosy celkem	253 346,49	100,00	162 633,36	100,00	175 975,83	100,00

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

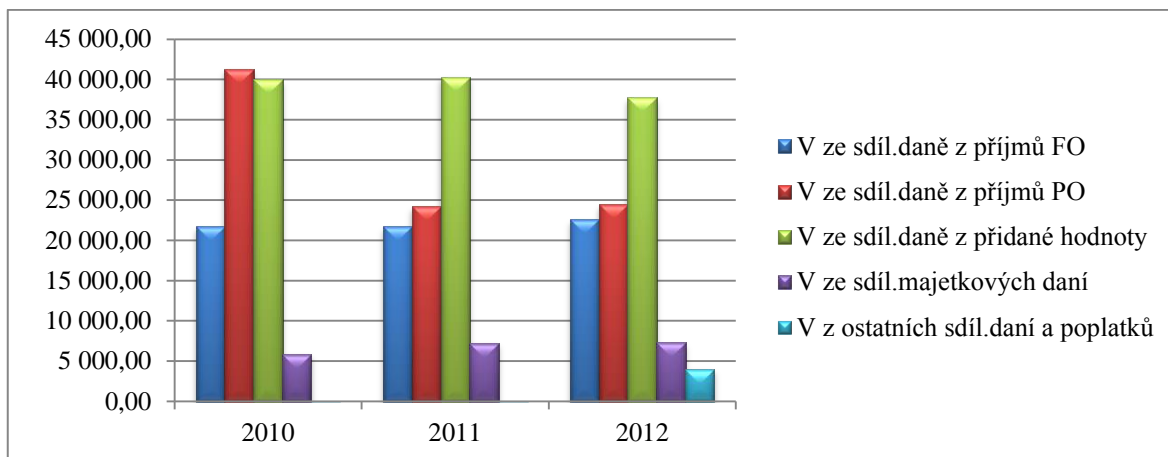
Největší položkou výnosů z činnosti jsou příjmy z pronájmu, které mají rostoucí tendenci. V roce 2011 stouply o 37 % a v roce 2012 o dalších 13,4 %. Další položky jsou zobrazeny v následujícím grafu (Obrázek 21).



Obrázek 21 Graf jednotlivých výnosů z činnosti (v tis. Kč)

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

Významnou částí výnosů jsou příjmy ze sdílených daní, které mají podíl na celku okolo 50 %. Nejvíce jsou tvořeny výnosy z příjmů fyzických a právnických osob (viz Obrázek 22).

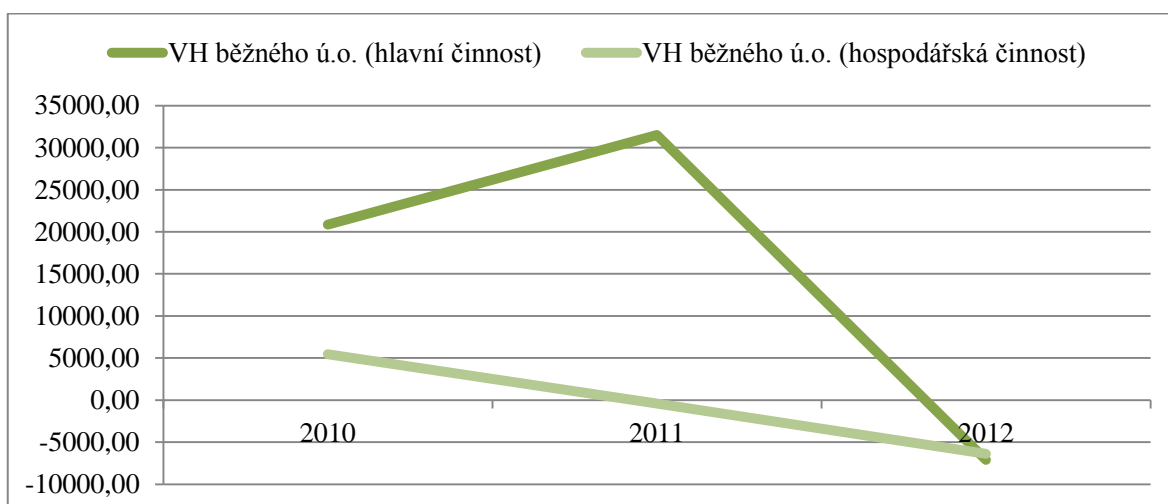


Obrázek 22 Graf výnosů ze sdílených daní (v tis. Kč)

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

6.2.3 Výsledek hospodaření

Cílem organizací veřejného sektoru není tvorba zisku, tak jak je tomu v sektoru soukromém. Tomu odpovídá i výsledek hospodaření. I přesto se město Moravská Třebová podařilo v roce 2010 a 2011 dosáhnout plusového výsledku. Rok 2011 byl o necelých 51 % úspěšnější než rok 2010. Za to v roce 2012 se už město dostalo do záporných čísel. A to nejen v hlavní činnosti, ale také v činnosti hospodářské. V prvním případě klesl na - 7,1 mil. Kč a v hospodářské činnosti na - 6,3 mil. Kč. V rámci hospodářské činnosti se město věnuje zejména pronájmům.



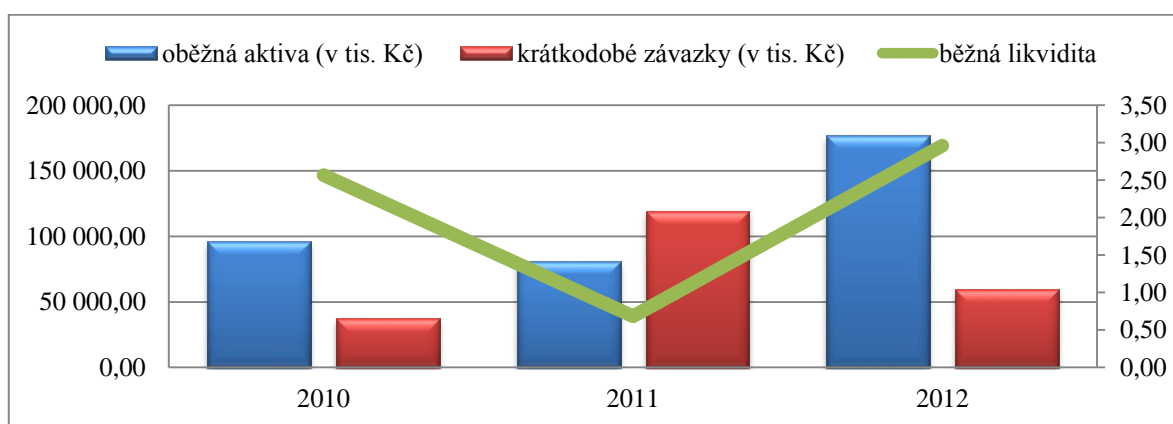
Obrázek 23 Graf výsledku hospodaření (v tis. Kč)

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

6.3 Finanční analýza – vybraní ukazatele

V této části bude zhodnoceno hospodaření města Moravská Třebová za pomoci vybraných ukazatelů. Postupy výpočtů jsem uváděla v teoretické části.

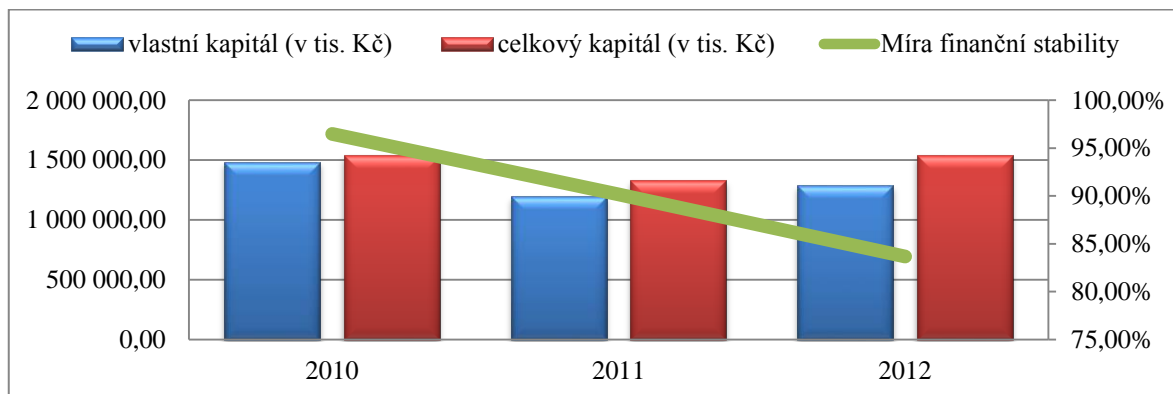
Při hodnocení **běžné likvidity** jsem se řídila kritickou hodnotou, a to číslem 1. V letech 2010 a 2012 se výsledek pohyboval 2,5 až 3, což znamená, že by město nemělo problém se splácením svých závazků. Naopak v roce 2011 klesla běžná likvidita na 0,68, což bylo způsobeno velký nárůstem krátkodobých závazků. Tento stav už je neuspokojivý a město by mohlo mít s placením svých závazků problémy.



Obrázek 24 Graf běžné likvidity

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

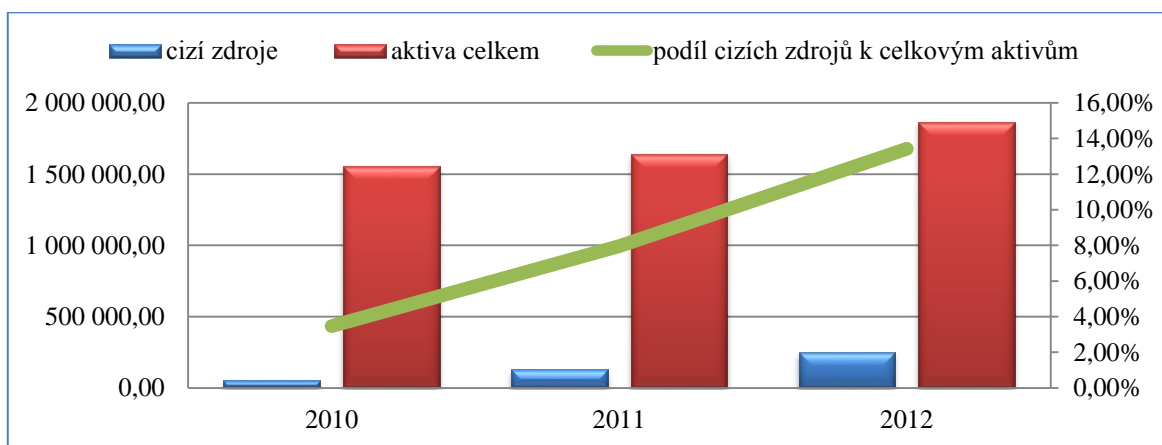
Dalším z ukazatelů je **míra finanční stability**. Je tvořena poměrem vlastního kapitálu k celkovému. Výsledek zohledňuje, jak se na celkové struktuře zdrojů financování podílí vlastní a cizí zdroje. I když je z grafu (Obrázek 25) patrný pokles, není důvod k panice. Hraniční hodnotou pro ÚSC je 50 %, popřípadě kritických 30 %, čehož město nedosahuje.



Obrázek 25 Graf finanční stability

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

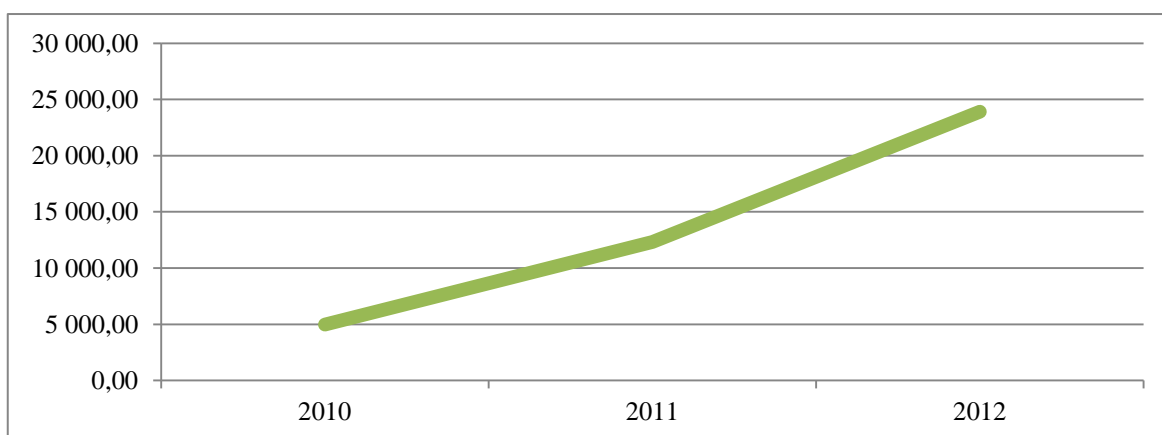
Poměrem cizích zdrojů k celkovým aktivům se sleduje míra krytí aktiv jiným než vlastním kapitálem. U územních samosprávných celků se doporučuje výstup tohoto ukazatele max. do 25 %. Z tohoto pohledu jsou výsledky města velmi dobré. Znepokojovat nás nemusí ani rychlý nárůst tohoto ukazatele. V roce 2011 se MT potýkalo s neobvykle vysokými závazky k dodavatelům a v roce 2012 neočekávaně vzrostly dlouhodobé přijaté zálohy na transfery. V obou případech šlo o krátkodobý výkyv, který by neměl mít na budoucí vývoj ukazatele podstatný vliv.



Obrázek 26 Graf podílu cizích zdrojů k celkovým aktivům

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

U cizích zdrojů se používá i jejich vyjádření na jednoho občana daného území. V Moravské Třebové se v minulosti pohybovaly výsledky okolo 5 tisíc na jednoho obyvatele města. V roce 2011 a 2012 došlo ke zvýšení z důvodů, které jsem uváděla u předchozího ukazatele.



Obrázek 27 Graf poměru cizích zdrojů na jednoho občana MT

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

Posledním ukazatelem, o kterém jsem hovořila v teoretické části a který je součástí tzv. SIMU, je **dluhová služba**. Její výpočet uvádím v následující tabulce.

Tabulka 14 Dluhová služba (v tis. Kč)

Číslo řádku	Název položky	Rok		
		2010	2011	2012
1	Dluhová základna (celkové příjmy)	293 655,04	269 171,13	304 714,85
2	Úroky	675,00	420,00	700,00
3	Splátky jistiny a dluhopisů	4944,15	4999,66	5329,36
4	Splátky leasingu	199,90	127,51	296,00
5	Dluhová služba (ř. 2 + ř. 3 + ř. 4)	5819,05	5547,17	6325,36
6	Ukazatel dluhové služby (ř. 5 / ř. 1)	1,98%	2,06%	2,08%

Zdroj: ÚFIS, © MFCR; vlastní zpracování

Ministerstvo financí ČR stanovuje horní (maximální) limit tohoto ukazatele – 30 %. Této hranice MT nedosahuje ani zdaleka. Z výsledků je jasné, že město nemá problém se splácením úroků, jistin a splátek z leasingu a jeho hospodaření je velmi dobré a efektivní.

6.4 Využití jiných manažerských metod

V teoretické části jsem uváděla nejčastější manažerské metody využívané právě ve veřejném sektoru. V následující podkapitole shrnu využití těchto metod městem Moravská Třebová.

6.4.1 Zdravé město a Místní Agenda 21

Od roku 1997 je Moravská Třebová členem asociace Národní síť zdravých měst ČR (NSZM ČR). Podle jejich metodiky postupuje při tvorbě a plnění projektu Zdravé město. Město společně se svými občany sestavilo tzv. Plán zdraví a kvality života a od roku 2008 je součástí Strategického plánu rozvoje města.



Obrázek 28 Logo ZM (NSZM, © 2014)

Součástí projektu Zdravé město je proces Místní Agenda 21. Podle kritérií MA21 dosáhlo město MT prozatím na kategorii „C“ a tuto kategorii bude obhajovat i v letošním roce. V roce 2008 získala Moravská Třebová za MA21 ocenění od ministerstva vnitra ČR.

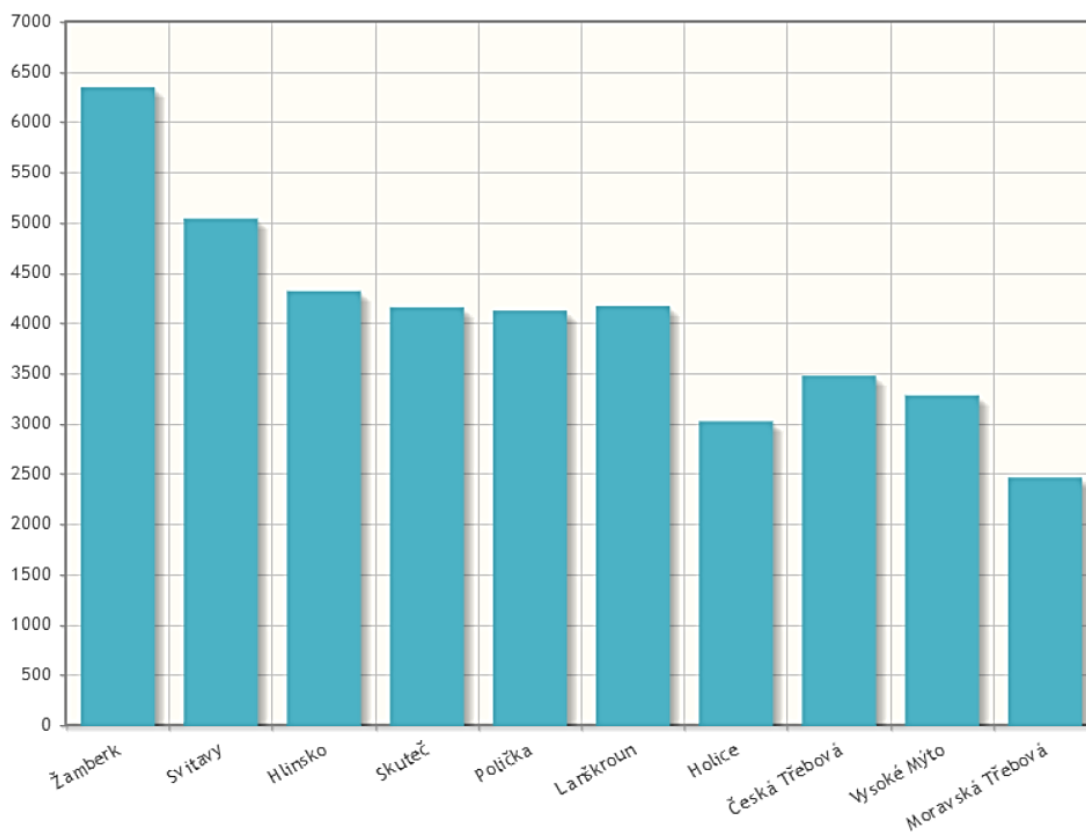
6.4.2 CAF a Benchmarking

Město MT se v roce 2005 zapojilo do projektu CAF a do benchmarkingové iniciativy 2005, která je součástí projektu Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech.

MT by se mohlo srovnat s podobně velkými městy přibližně stejnou rozlohou, počtem obyvatel apod. Doporučila bych porovnání například s městem Litomyšl. Město se nachází také v Pardubickém kraji, tudíž má stejné politické zaměření kraje i stejné přírodní podmínky atd. Je také hodnoceno v rámci soutěže Město pro byznys, obydluje jej přibližně stejný počet občanů jako MT aj.

V roce 2012 vznikl v rámci bakalářské práce na ČVUT projekt HospodařeníObcí.cz. Ondřej Pánek (© 2012), autor práce, sestavil práci pod dohledem vedoucího práce MGR. Martina Nečaského PhD. Výsledkem práce je webová aplikace, která zpracovává data získaná z prezentačního systému účetních a finančních informací států (ÚFIS) pro rok 2010 a využívá principu Linked Data. Prostřednictvím této aplikace je umožněno srovnání vybraných obcí nebo v rámci okresu či kraje. Bohužel jsou zde pro srovnání použita pouze data z výkazu zisků a ztrát a navíc není systém doplněn o aktuální roky.

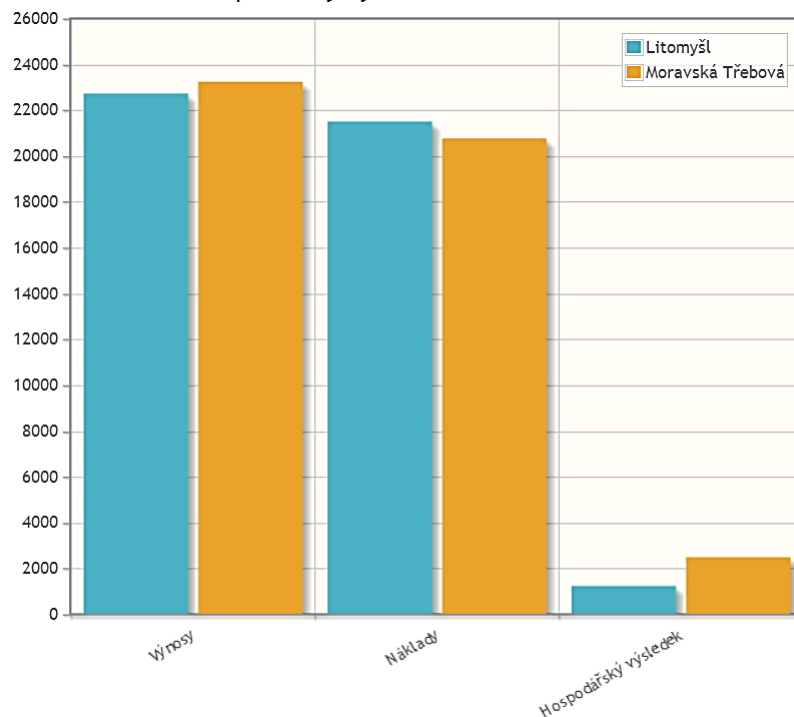
V rámci své práce jsem se rozhodla uvést dva grafy z tohoto projektu. Jako první sledovaný parametr jsem vybrala hospodářský výsledek na jednoho obyvatele. Srovnání provádím v rámci Pardubického kraje s tím, že jsem zvolila zobrazení 10 obcí v rozptylu obyvatel 5 – 25 tis. obyvatel. Z vybraných obcí se umístila MT na 10. místě (viz Obrázek 29)



Obrázek 29 Hospodářský výsledek na jednoho obyvatele v roce 2010

Zdroj: Pánek, © 2012

Ve druhé ukázce jsem zvolila funkci Duel, ve které jsem MT porovnála s městem Litomyšl. Z Obrázku 30 plyne, že si Moravská Třebová vedla v roce 2010 o něco lépe než Litomyšl.



Obrázek 30 Srovnání s městem Litomyšl pro rok 2010

Zdroj: Pánek, © 2012

6.5 Zhodnocení hospodaření města Moravská Třebová

Město Moravská Třebová se řadí k obcím, které pro financování svých záměrů využívají své vlastní zdroje a poctivě sledují dotační tituly, které jsou různými subjekty vypisovány. Cizích zdrojů využívá město jen v nejnútnejších situacích. To potvrzují i výsledky poměrových ukazatelů, zvláště pak ukazatel dluhové služby. Já osobně bych se nebála pro realizaci některých projektů, na které není vypsán žádný dotační titul, použít více dlouhodobějších úvěrů. Mohlo by tak být dosaženo většího působení tzv. daňového štítu. Tzn., že úroky z úvěru by více snížili základ daně pro výpočet daně z příjmů.

Jednou ze změn, které by mělo město do budoucna docílit, je hospodaření s přebytkem, kterého je dosahováno pouze v provozní části. Z celkového pohledu se ve sledovaných letech pohybovalo saldo města v záporných hodnotách.

Po všech provedených výpočtech a hodnoceních jsem dospěla k názoru, že město hospodaří efektivně a její vývoj je od sledovaného roku 2010 velmi stabilní.

7 NÁVRH KONCEPTU BSC PRO MĚSTO MORAVSKÁ TŘEBOVÁ

Poslední kapitola je věnována hlavnímu cíli mé diplomové práce, a to návrhu konceptu BSC pro město Moravská Třebová s propojením měřítek udržitelného rozvoje. Při jeho sestavování jsem vycházela ze všech poznatků, které jsem získala nejen v rámci hodnocení výkonnosti města, ale také z literární rešerše.

Moravská Třebová je jedním z obcí a měst, které spolupracují s Univerzitou Tomáše Bati, zejména s Ústavem financí a účetnictví. Návrhu konceptu BSC bylo vedení města pozitivně nakloněno. Pokud vedení města shledá výsledný návrh vhodným pro jeho zavedení, může tato práce posloužit jako podklad pro implementaci konceptu Balanced Scorecard.

Pro zpracování návrhu jsem v plné míře využila velké spousty dokumentů, které jsou dostupné na webových stránkách města. Jedním z nejdůležitějších podkladů je bez pochyby Strategický plán rozvoje města do roku 2020. Zastupitelstvo města jej schválilo na svém jednání v říjnu 2008. Součástí strategického plánu je akční plán, profil města MT aj. Sestavení plánu předcházela průzkum spokojenosti občanů. Dalšími důležitými podklady, které jsem použila, jsou Zpráva o stavu životního prostředí v MT, Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb, Rozbor udržitelného rozvoje území aj.

V lednu tohoto roku proběhlo veřejné fórum Zdravého města Moravská Třebová, na kterém mohli občané vyjádřit svoji spokojenost s celkovým hospodařením města a vyzdvihnout problém, které město nejvíce trápí. Z výsledků byla sestavena anketa 10 problémů města, které se zúčastnilo 683 respondentů. Výstupy z fóra mi posloužily jako náhled na aktuální situaci ve městě.

V neposlední řadě bych zmínila i soutěžní práci SVOČ (Čarná a Kneevá, 2013), která vznikla díky projektu IGA/FaME/2012/028. Výsledkem byl obecný návrh konceptu BSC využitelný pro obce ČR a navazující na principy udržitelného rozvoje, který teď využiji z praktického hlediska.

7.1 Stanovení vize města

Prvním krokem tvorby BSC je stanovení vize města. Obecně tato vize vychází z jednání mezi vedením města, expertní komisí, zaměstnanci úřadu a občany. Přesnějších definic je dosaženo také díky závěrům ze SWOT analýzy.

Moravská Třebová má své vize definované ve strategickém plánu a v roce 2020 má mít město tento charakter:

- Hrdé, prosperující město.
- Město, které naslouchá potřebám a přáním svých občanům a také na ně reaguje.
- Město, které dokáže maximálně efektivně využít historického bohatství, kulturních tradic i přírodních krás pro rozvoj kulturně společenské dimenze města.
- Město vytvářející příznivé podmínky pro podnikání
- Město, které podporuje zdravý životní styl, pečuje o vytváření a zachování kvalitního životního prostředí.

Pro potřeby sestavení strategické mapy jsem upravila vizi města s ohledem na potřebu udržitelného rozvoje. Jednotné znění vize je:

„Moravská Třebová – město lákající k návštěvě, sportu i relaxaci; zdravé a atraktivní pro život v každém věku; plně rozvíjející svůj ekonomický potenciál a respektující udržitelný rozvoj.“

Tato vize je složena z 3 částí, které jsem čerpala z akčního plánu města. V něm MT nastínila 3 hlavní témata (tzv. póly rozvoje) působení, která jsou dále tvořena dlouhodobými záměry. Pro pozdější výběr měřítek považuji stanovení těchto záměrů za velmi důležité, a proto jsem se rozhodla je zde uvést:

PÓL I – město zdravé a atraktivní pro život v každém věku

- Zpestření nabídky bytové výstavby
- Obnova veřejného prostranství a zeleně
- Snižování sociálně patologických jevů, prevence kriminality, zvyšování bezpečnosti
- Zlepšování sociální a zdravotní péče a infrastruktury
- Rozšíření nabídky možnosti vzdělávání
- Rekonstrukce a obnova vzdělávací infrastruktury
- Moderní a otevřená veřejná správa

PÓL II – město lákající k návštěvě, sportu i relaxaci

- Zkvalitnění a rozšíření nabídky volnočasových aktivit
- Podpora bezmotorové dopravy
- Zatraktivnění kulturní nabídky pro občany i turisty

- Obnova kulturních a architektonických památek města
- Podpora partnerství a spolupráce v rámci kulturních aktivit města
- Propagace a informační značení města

PÓL III – město plně rozvíjející svůj ekonomický potenciál

- Tvorba vhodných podmínek pro rozvoj podnikání
- Vzájemná spolupráce a komunikace města s místními podnikatelskými subjekty
- Rozšiřování inženýrských sítí
- Zlepšení dopravní obslužnosti a snížení dopravních rizik
- Environmentální přístup k odpadovému hospodářství
- Trvalé zlepšování životního prostředí

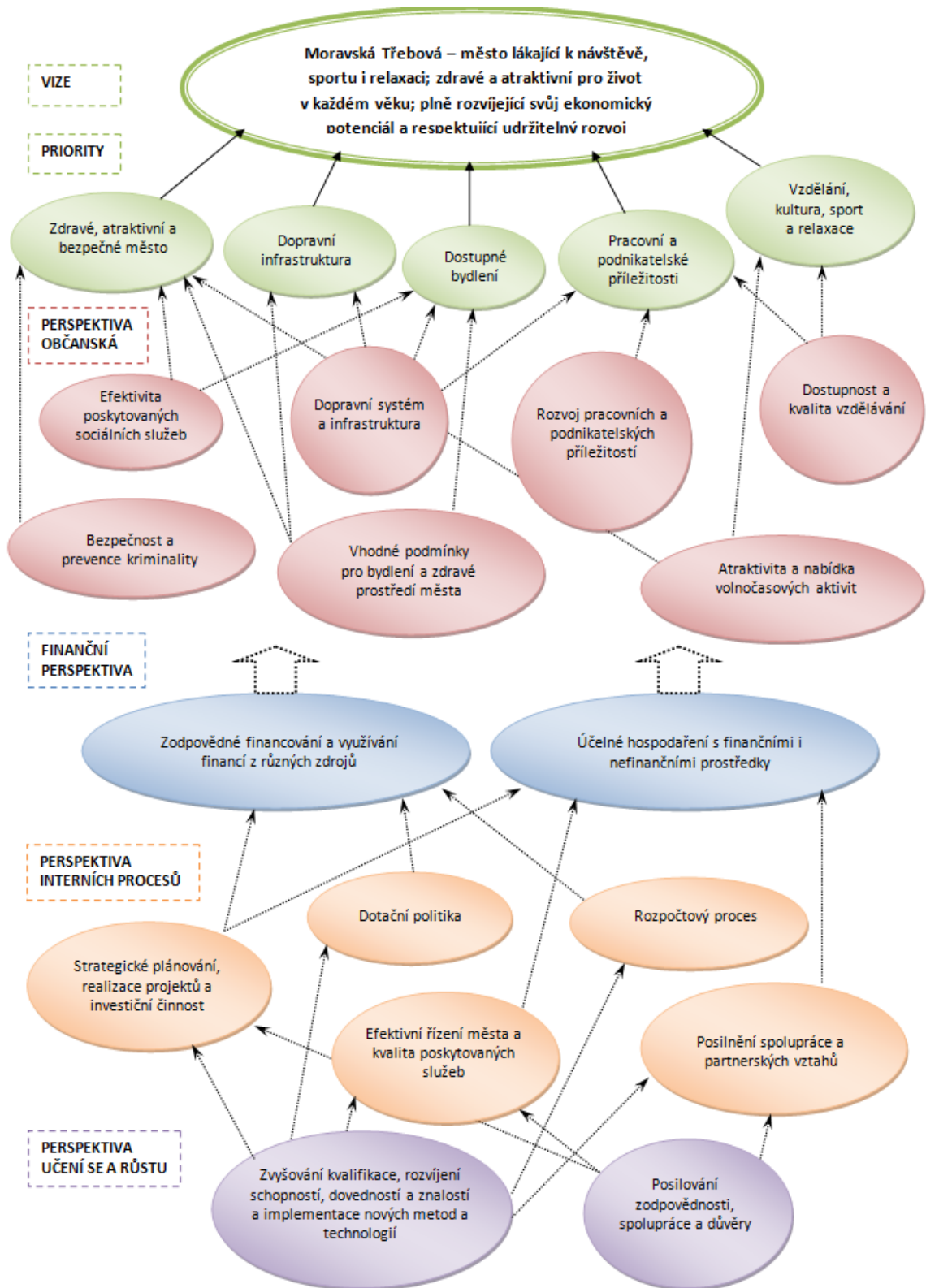
Tato témata a strategické záměry považuji za velmi přínosné pro město a jeho udržitelný rozvoj, kterého se záměry úzce dotýkají.

Posláním konceptu Balanced Scorecard je zajistit dosažení dané vize, k čemuž je zapotřebí definovat směry, které z ní vyplývají. Jednotlivé cíle jsem doplnila o výsledky veřejného fóra Zdravého města a rozdělila do následujících oblastí:

- posílení atraktivity města a rozvoj kulturního dědictví;
- život v "zeleném" a bezpečném městě ohleduplném k občanům všech věkových skupin a žijících ve všech částech města;
- smíšená funkce centra města - rezidenční, administrativní i obchodní;
- vhodné podmínky pro nové i stávající podnikatele;
- regulace školských zařízení pro efektivní uspokojení poptávky na trhu práce;
- poskytování kvalitní, efektivně fungující a dostupné veřejné služby;
- intenzivní spolupráce a komunikace samosprávy s občany, podnikateli a jinými subjekty.

7.1.1 Strategická mapa

Nástrojem pro znázornění propojení vize a cílů je strategická mapa (viz Obrázek 31). Jednou z částí je určení priorit města, které navazují na strategii města a obsahují v sobě ve zkratce uvedené cíle. Priority jsou výchozím bodem pro výčet jednotlivých témat v každé perspektivě (občanské, finanční, interních procesů a učení se a růstu).



Obrázek 31 Obecná strategická mapa pro město Moravská Třebová

Zdroj: Čarná a Kneevová, 2013; vlastní zpracování

7.2 Návrh strategických cílů a měřítek

Navrhované strategické cíle a měřítka vycházejí z již zmiňované strategické mapy a jsou definovány pro jednotlivá témata u každé z perspektiv. Vhodně stanovená měřítka pak vedou k naplnění vize a uvedených cílů. Důležitým krokem mé práce je tato měřítka propojit s principy udržitelného rozvoje. Pro snadnější orientaci jsem je barevně odlišila a přiřadila k pilířům UR, kterého se nejvíce dotýkají. Neoznačená měřítka (bílá) jsou do BSC zařazena, protože mohou být pro město důležitá. Ostatní měřítka jsou rozdělena podle následujících barev:

- **ČERVENÁ = sociální pilíř**
- **MODRÁ = ekonomický pilíř**
- **ZELENÁ = environmentální pilíř**

Při výběru konkrétních měřítek nesmí být opomenuto zájmu občanů. V reálu je těsně před jejich selekcí proveden průzkum veřejného mínění, nejčastěji dotazníkovou formou. V našem případě se budu v průběhu práce odkazovat na výsledky předchozích anket, aktualizací strategických dokumentů apod. Pro případnou implementaci by však bylo vhodné hloubkové dotazníkové šetření. Při výběru měřítek jsem postupovala tak, aby co nejvíce korespondovaly se současnými potřebami města.

V teoretické části mé práce jsem hovořila o možnosti využití Evropské sady indikátorů udržitelného rozvoje, která byla upravena pro potřeby municipalit v ČR, a to ECI/TIMUR. Vybrané ukazatele ECI/TIMUR aplikuji i do návrhu konceptu BSC.

Dále jsem uváděla prioritní osy stanovené ve Strategickém rámci udržitelného rozvoje ČR (SRUR). Tyto osy sebou nesou každá několik priorit a cílů, zohledňujících principy udržitelného rozvoje, a u každé jsou popsány i hlavní problémy dané oblasti. ÚSC by měly tyto priority a cíle respektovat ve svých strategických dokumentech a pravidelně je vyhodnocovat. Pro sestavení konceptu BSC jsem se rozhodla zabrousit i do priorit SRUR ČR, protože je považuji za důležité zejména při prosazování pilířů UR.

V neposlední řadě se při vymezení jednotlivých měřítek budu řídit Obecným návrhem konceptu BSC určeným pro obce ČR, který jsem přiblížila v kapitole 4 Balanced Scorecard.

7.2.1 Obecná míra spokojenosti obyvatel

Dříve než budu hovořit o jednotlivých perspektivách, rozhodla jsem se zvlášť uvést měřítko vyjadřující obecnou míru spokojenosti obyvatel. Tento indikátor má přímou vazbu ke všem perspektivám i k celkové vizi města. Společnost Timur jej nazývá jako Spokojenost občanů s místním společenstvím a řadí jej do sady ECI/TIMUR. Úroveň spokojenosti občanů je měřena dotazníkovým šetřením.

Některá města či obce ČR mají uzavřenou smlouvu o partnerství s organizací TIMUR. Prostřednictvím sady ECI/TIMUR je umožněno srovnání těchto měst. U indikátoru spokojenosti obyvatel se průměrná hodnota vybraných měst pohybovala okolo 80,9 % pro rok 2011. Okresní město Svitavy dospělo k obecné míře spokojenosti ve výši 82,5 %. Proto bych jako min. doporučenou hodnotu, které by mělo při každém dotazníkovém šetření MT dosahovat, uvedla interval 80 až 85 %. Při posledním průzkumu v roce 2008 vyslovilo svoji spokojenost 80 % občanů Moravské Třebové (299/373 odpovědí).

7.2.2 Občanská perspektiva

Občanská perspektiva obsahuje největší počet témat a měřítek, protože zobrazuje potřeby občanů obce, které jsou pro ně důležité. Perspektivu jsem složila z následujících témat:

- I. Vhodné podmínky pro bydlení a zdravé prostředí města
- II. Dopravní systém a infrastruktura
- III. Dostupnost a kvalita vzdělání
- IV. Rozvoj pracovních a podnikatelských příležitostí
- V. Bezpečnost a prevence kriminality
- VI. Atraktivita města a nabídka volnočasových aktivit
- VII. Efektivita poskytovaných sociálních služeb

Celou tabulku témat a měřítek občanské perspektivy uvádím v příloze. V následující části uvedu v tabulkách vždy jen jedno téma a u něj několik příslušných měřítek. Komentáře k měřítkům budou umístěny pod danými tabulkami.

Tabulka 15 Téma č. I. efektivita poskytovaných sociálních služeb

I. Vhodné podmínky pro bydlení a zdravé prostředí města	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Změna počtu trvale obydlených domů a bytů v po sobě jdoucích sledovaných letech	%
Počet vystavěných nebo zrekonstruovaných sociálních bytů	Počet
Spokojenost se stavem technické infrastruktury	Průměr hodnot
Podíl ploch veřejné zeleně a revitalizovaných prostranství	%
Kvalita místního ovzduší (ECI/TIMUR)	Počet, %
Ekologická stopa (TIMUR)	Různé
Rozloha záplavových oblastí	Km ² , m ²
Dostupnost nádob na tříděný odpad a jejich využívání	Průměr hodnot

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci měření **procentuální změny počtu trvale obydlených domů a bytů** může město sledovat atraktivitu města z pohledu trvalého bydlení. Výpočet může být prováděn mezi po sobě jdoucími roky, ale také v rozmezí více let a sledovat tak dlouhodobý vývoj. V Moravské Třebové poklesl počet trvale obydlených bytů o 3,9 % v průběhu deseti let. Do budoucna by se mělo město pokusit o to, aby se tento indikátor změnil v rostoucí.

Důležitým faktorem vhodných podmínek pro bydlení je poskytnutí prostorů občanům se sociálními, finančními a společenskými problémy, kterým by tak město zajistilo základní životní potřeby. S **počtem postavených sociálních bytů** může město sledovat i naplnění bytů z hlediska kapacity.

Jednou ze základních podmínek udržitelného rozvoje města je zajištění kvalitních podmínek pro bydlení, pro život. Součástí kvality života je nabídnout **základní technickou infrastrukturu**. O stavu těchto služeb se město může dozvědět díky dotazníku. Moravská Třebová zahrnuje každoročně do svého rozpočtu rekonstrukci inženýrských sítí, plynofikaci a ještě nyní je dokončována modernizace čističky odpadních vod.

Podíl ploch veřejné zeleně a revitalizovaných prostranství je výsledkem poměru „zelených“ ploch (městské parky a zeleň) k celkové rozloze města. Zvyšující se podíl má pozitivní vliv na spokojenost občanů, kteří parky využívají k odpočinku a rekreaci. Zároveň se zeleň významně podílí na zlepšení kvality ovzduší.

Kvalita ovzduší se vyjadřuje jako počet případů překročení mezních hodnot vybraných látek znečišťujících ovzduší. V 2012 byl aktualizován Rozbor udržitelného rozvoje území SO ORP Moravská Třebová. Při výpočtu indikátoru hodnotícího stav kvality ovzduší bylo zjištěno, že v MT není plněn cílový stav. V městě jsou překročeny dva nebo více imisních limitů nebo cílových imisních limitů pro ochranu zdraví a pro ochranu ekosystémů a vegetace (bez ozonu). Hodnotit lze i existenci a stupeň zavedení plánů pro řízení kvality ovzduší.

Výpočet **ekologické stopy** je konkrétně daný organizací TIMUR a blíže byl popsán v teoretické části této práce (konkrétně v kapitole 2.3.2 Týmová iniciativa pro místní rozvoj (TIMUR))

Aby mohli mít občané pocit, že jim město zajišťuje opravdu vhodné podmínky pro bydlení, měli by být jen minimálně ohroženi přírodními živly. Jedním z problémů, který se ve městě v posledních letech objevuje, jsou záplavy. Sledování **rozlohy záplavové oblasti** bude městu přispívat při řešení tohoto problému a při realizaci preventivních opatření.

Dostupnost nádob na tříděný odpad a jejich využívání je sledováno prostřednictvím dotazníkových šetření. Nejčastěji je řešen problém vzdálenosti nádob od bydliště občanů. Strategickým rozmístěním nádob může město občany k třídění i motivovat. V Moravské Třebové je třídění odpadů na vysoké úrovni a převyšuje i republikový průměr. V posledním průzkumu (2008) potvrdili dotazovaní respondenti téměř 100% účast na třídění odpadu.

Tabulka 16 Téma č. II. efektivita poskytovaných sociálních služeb

II. Dopravní systém a infrastruktura	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou	Průměr hodnot
Dopravní dostupnost do krajského města Pardubice (RURÚ)	Počet spojů / den
Mobilita a místní přeprava cestujících (ECI/TIMUR)	Různé
Délka cyklostezek v přepočtu na plochu území	%
Počet parkovacích míst	Počet

Zdroj: vlastní zpracování

Dopravní situace v Moravské Třebové je z mého pohledu spíše průměrná. Městu značně chybí napojení na některý z dálničních tahů. Průjezdnost centrem města je někdy komplikovaná, způsobená podnikatelskými subjekty. Od automobilové dopravy je však centrum odlehčeno obchvatem. Situaci ve městě by s největší pravděpodobností mohla odlehčit i městská hromadná doprava, která prozatím schází. Železnicí je město spojeno s Českou Třebovou a autobusovou dopravou napojeno na okolní obce a na okresní město Svitavy. Autobusové i železniční spojení však není nejideálnější a obslužnost v nepracovních dnech je minimální.

Mobilita a místní přeprava cestujících je indikátorem sady ECI/TIMUR řadících se do oblasti dopravy a mobility. Jednotka výpočtu zde není přesně stanovená a může jí být počet každodenních cest, čas strávený cestováním, druh cesty a dopravy, celková průměrná denní vzdálenost na osobu na druh cesty a způsobem dopravy. Obecně nejčastěji využívaným druhem dopravy je přeprava osobním automobilem. Občané Moravské Třebové využívají dopravu při dojíždění do práce či školy, ale mnohem více se přepravují za sportem, kulturou, rodinou a přáteli.

Délka cyklostezek v přepočtu na plochu území se vypočítá poměrem počtu km cyklostezek k celkové rozloze stanoveného území. Indikátor spadá nejen do environmentálního pilíře UR, ale zasahuje i do sociálního a ekonomického. Tento způsob dopravy je ekologický a také levný. Oddělením cyklistických stezek od klasických motorových pozemních komunikací dosahuje město i větší bezpečnosti pro své občany. Do budoucna je v plánu výstavba cyklokoridoru Svitava, o kterém město jedná už od roku 2011. Financován by mohl být investičními i neinvestičními dotacemi od státu, EU, kraje, zapojených obcí a svazků, event. podnikatelů. V roce 2010 dokončilo město i výstavbu Hřebečské důlní stezky, která je určená turistům, rodičům s dětmi a cyklistům.

Z veřejného průzkumu vyplývá problém s parkováním ve městě, proto jsem zvolila i měřítko zachycující **počet parkovacích míst**. V rámci tohoto indikátoru může město sledovat i spokojenost občanů s parkovacími místy a na úkor zjištěných výsledků řešit situaci ve městě. V letošním roce řeší město problém s parkováním na ulici Jiráskova. Nová parkovací místa mohou být financována dotacemi z projektu na podporu zlepšení dopravní obslužnosti.

Tabulka 17 Téma č. III. efektivita poskytovaných sociálních služeb

III. Dostupnost a kvalita vzdělání	
Měřítka	Jednotka výpočtu
Spokojenost s kvalitou vzdělání a vzdělávacích zařízení	Průměr hodnot
Dostupnost vzdělání	Průměr hodnot
Obsazenost školních zařízení (RURÚ)	%
Objem prostředků na jednoho žáka (MŠ, ZŠ, učiliště)	Kč
Vzdělanostní struktura (RURÚ i SRUR)	%

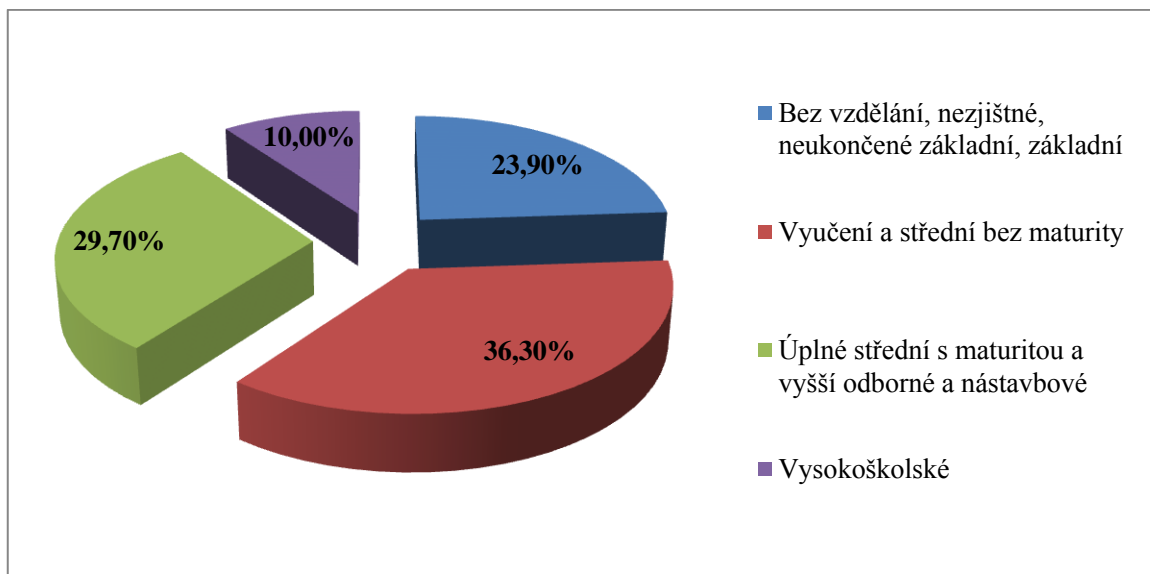
Zdroj: vlastní zpracování

V dotazníkových průzkumech může město analyzovat **spokojenost s kvalitou vzdělání a vzdělávacích zařízení** a také **dostupnost vzdělání**. V roce 2008 hodnotili občané tento stav na stupnici od 1 do 6 (6 = nejvyšší spokojenost). Výsledkem dostupnosti a kvality mateřských a základních škol byl průměr 4,72 a u středních škol 4,13. V průzkumu provedeném letos se neobjevil žádný závažný důvod či nespokojenost se vzdělávacími zařízeními. Poukázáno bylo akorát na výměnu oken a dveří u MŠ a ZŠ, s čímž město počítá a v rámci úspory energií plánuje i zateplování budov.

Obsazenost školních zařízení může město konzultovat s řediteli příslušných zařízení. V MT byla v roce 2012 obsazenost mateřských škol 100 %, základních škol 62,6 % a základní umělecká škola 86 %. Na středním odborném učilišti bylo zaznamenáno naplnění školy na 159 %, což je situace, která by určitě neměla zůstat bez povšimnutí a měla by být s vedením školy řešena. Občané volají i po hrozbě max. obsazených školek, jichž by mohl být v budoucnu nedostatek.

V souvislosti s rozpočtovými výdaji může město sledovat **objem prostředků na jednoho žáka** mateřské a základní školy a učiliště a efektivně tím řídit tyto výdaje. Jejich výše by se měla pohybovat buď na stejné hladině, anebo růst.

Sledování **vzdělanostní struktury** ve městě může výrazně přispívat k orientaci v lidském kapitálu, který se na jeho území nachází. Vedení města tak může rozvíjet podnikatelské aktivity v oblastech, ve kterých je nedostatek pracovních míst, ale velké množství nezaměstnaných. Navíc může určitými směry vést žáky jak základního, tak vyššího školního věku. Z následujícího grafu (Obrázek 31) vyplývá, že je nejvíce občanů vyučeno v nějakém oboru nebo má střední vzdělání bez maturity.



Obrázek 32 Graf struktury vzdělání v MT v roce 2011

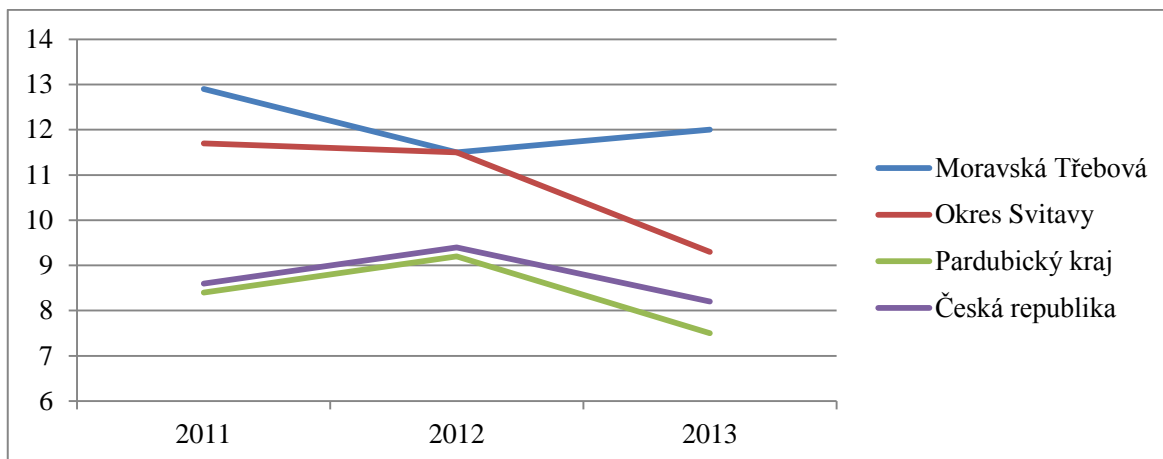
Zdroj: Moravská Třebová; vlastní zpracování

Tabulka 18 Téma č. IV. efektivita poskytovaných sociálních služeb

IV. Rozvoj pracovních a podnikatelských příležitostí	
Měřítka	Jednotka výpočtu
Míra nezaměstnanosti	%
Míra podnikatelské aktivity (RURÚ)	%
Spokojenost s možnostmi zaměstnání a její dostupností	Průměr hodnot
Podíl firem koncentrovaných do průmyslové části	%

Zdroj: vlastní zpracování

Míra nezaměstnanosti je ukazatelem, který je mnohem více vyhodnocován v rámci celé ČR. Proto je vhodné porovnat nezaměstnanost města s celorepublikovými výsledky a také s obcemi v rámci okresu. V roce 2011 byla ve městě míra nezaměstnanosti 12,9 %, což je poměrně vysoké číslo vzhledem k tomu, že v celé republice byla na konci roku 2011 míra nezaměstnanosti 8,6 %. Další vývoj nezaměstnanosti v porovnání s okresním městem, krajským městem a celou ČR jsem nastínila do následujícího grafu (Obrázek 33), ze kterého je jasná ne příliš příznivá situace s prací ve městě. Z pohledu kraje jsou okolnosti přece jen lepší, a proto jsou občané města nuceni dojíždět do jiných měst, případně se za prací stěhují, což je příčinou poklesu obyvatel města.



Obrázek 33 Graf nezaměstnanosti (v %)

Zdroj: Český statistický úřad; vlastní zpracování

Míra podnikatelské aktivity formuluje počet podnikatelů (fyzických osob) připadajících na 1000 obyvatel. Pro silné postavení města je podstatný růst míry podnikatelské aktivity. Celkem bylo v MT v roce 2011 zaevidováno 1679 fyzických osob. Míra podnikatelské aktivity se tak rovnala 158 podnikatelů na 1000 obyvatel.

Pro zjištění **spokojenosti občanů s možnostmi zaměstnání a její dostupností** opět použijeme dotazník. Zvláště by měla být sledována spokojenost s možnostmi zaměstnání, neboť výsledky často korespondují s vývojem míry nezaměstnanosti. Dostupnost je naopak spojena s aktuálními možnostmi dopravit se do průmyslové zóny nebo do jiných měst či obcí.

Posledním indikátorem tohoto tématu jsem stanovila **podíl firem koncentrovaných do průmyslové části** k celkovému počtu podniků v městě. Město by mělo dosahovat progresivního vývoje tohoto ukazatele. Koncentrace co největšího počtu firem do okrajových částí města by výrazně usnadnilo provoz v centru města, zvýšilo bezpečnost a kladně působilo na rozvoj zdravého a čistého vzhledu města.

V současné době jsou dominantními odvětvími hospodářství ve městě průmysl a služby. K největším podnikům na území MT se řadí firmy Rehau, Atek, Toner, Protechnik Consulting, Nástrojárna MM, Hedva aj.

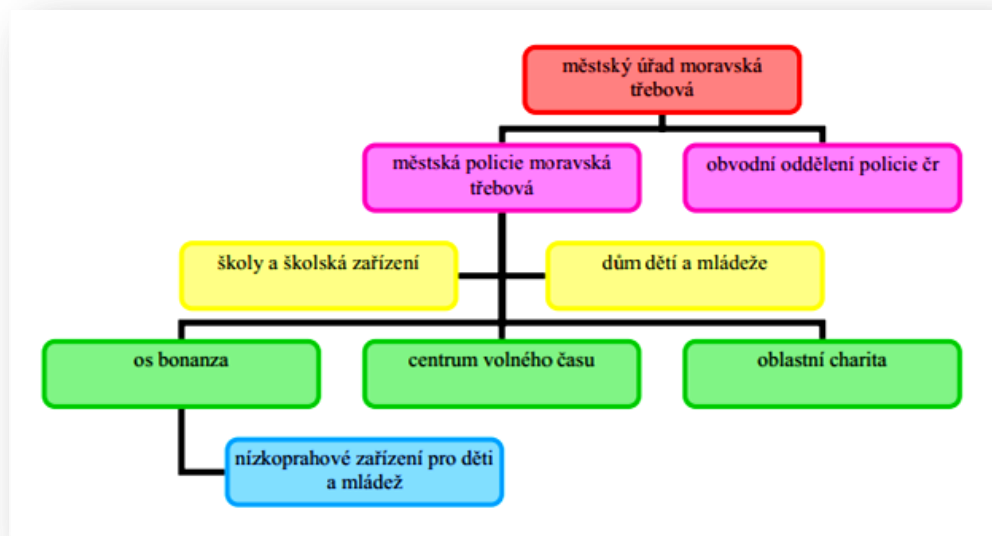
Tabulka 19 Téma č. V. efektivita poskytovaných sociálních služeb

V. Bezpečnost a prevence kriminality	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Pocit bezpečí	Průměr hodnot
Spokojenost s činností městské policie	Průměr hodnot
Objem prostředků na zvýšení bezpečí a prevenci kriminality	Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pocit bezpečí je indikátor vycházející z výsledků veřejného mínění. Běžnou formou je stanovená stupnice, ze které občané vybírají podle toho, jak bezpečně se ve městě cítí. Zajištěním bezpečného života ve městě docílí vedení města i zvýšení atraktivity pro budoucí generace. Součástí dotazníkového průzkumu je také sledování **spokojenosti s činností městské policie**.

Největší problém v roce 2008 shledali občané v kriminalitě a vandalismu (27 %). Nejvíce kladli důraz na míru kriminality mládeže a výskyt sociálně slabších vrstev občanů. Skupiny na veřejných prostranstvích způsobují znečištění odpadky a svou hlučností obtěžují okolí. V tomtéž roce vznikla Komise Rady města Moravská Třebová pro prevenci kriminality, která dodnes úspěšně působí v oblasti prevence. Ve spolupráci s některými organizacemi nastavují projekty zaměřené na zvyšování právního vědomí dětí a mládeže. Od července 2013 nově nastoupila do funkce koordinátorka prevence kriminality a zároveň protidrogová koordinátorka, která by měla mít také pozitivní přínos na prevenci. Zároveň byl vypracován dokument pro rok 2013 – 2016: Koncepce prevence kriminality, což považují za správný krok směrem ke zlepšení situace ve městě. Spolupráci městského úřadu s dalšími subjekty pro zajištění bezpečnosti zobrazuje město v již zmiňovaném dokumentu a já jej uvádím i zde.



Obrázek 34 Schéma spolupráce subjektů pro zajištění bezpečí ve městě

Zdroj: Moravská Třebová

Z ankety 10P města uskutečněném na začátku tohoto roku vzešla opět negativní odezva od občanů. Mezi deseti nejčastějšími problémy se objevilo rušení nočního klidu. V dalších bodech se pak nachází přetrvávající kriminalita, vandalismus, problém s romskou komunitou a propojena je s těmito problémy i nedostačující čistota ulic. I přes všechna opatření, které město provádí pravidelně a s velkou iniciativou, se situace moc nelepší. Proto jsou měřítka, která budou tuto iniciativu a stav sledovat, na místě. Po hlubším zvážení by se daly doplnit o další výpočty spojené zejména s financováním těchto problémů.

Do budoucna jsou v navrhovaných opatřeních města četnější kontroly na diskotékách a zábavách, častější hlídky městské policie v ulicích. Pozitivem je i renovace Městského kamerového dohlížecího systému, který je zprovožňován v etapách, a v současnosti je v provozu 10 bezpečnostních kamer.

Tabulka 20 Téma č. VI. efektivita poskytovaných sociálních služeb

VI. Atraktivita města a nabídka volnočasových aktivit	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Počet obyvatel a hustota zalidnění města (RURÚ)	Počet obyvatel Počet obyvatel na km ²
Kapacitní využití ubytovacích zařízení	%
Objem dotací získaných na rozvoj cestovního ruchu a zkvalitnění poskytovaných služeb pro volný čas	%; Kč
Dostupnost a využití sportovních zařízení	Průměr hodnot; %
Návštěvnost kulturních objektů	Počet; %
Výnosnost z provozu sportovních, kulturních apod. zařízení	Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Atraktivitu města může město posuzovat podle **počtu obyvatel** a jeho změn způsobených migrací. V kapitole 5.1.2 Demografická situace jsem uváděla výrazně klesající tendenci v celkovém počtu obyvatel, kdy by mělo město zapracovat na atraktivitě hlavně pro mladou generaci lidí. Hustota obyvatel v MT je průměrně 250 obyvatel na km², což je podstatně více než v celém Pardubickém kraji (cca 115 obyvatel/km²).

Výpočtem **kapacitního využití ubytovacích zařízení** můžeme znázornit počet návštěvníků ke kapacitě ubytovacích zařízení. Tím lze podat obraz o turismu ve městě. V MT je provozováno celkem 9 objektů hromadný ubytovacích zařízení – hotely, penziony, ubytovny (stav v roce 2012). Informace mohou být zkráceny chalupami a apartmány, které jejich majitelé využívají nejen pro soukromé účely, ale někteří je nabízejí i jako forma ubytování.

V oblasti posílení a rozvoje cestovního ruchu je možné využít dotací z evropských, státních a jiných fondů. **Objem prostředků** získaných na jejich zvýšení a zlepšení situace nabízených volnočasových aktivit musí mít rozhodně rostoucí charakter. Realizované projekty v posledních letech výrazně přispěli k rozvoji turismu a atraktivity města, k rozšíření možností sportovního ale i kulturního trávení volného času aj.

Ve veřejných anketách se velká část občanů vyslovuje o výstavbě nových nebo rekonstruovaných sportovišť, koupališť, stezek apod. Moravská Třebová investovala do této oblasti za poslední roky opravdu velkou část financí, které čerpala zejména z dotačních a jiných zdrojů. Pokud mám shrnout nejdůležitější akce, tak musím zmínit projekty: Infrastruktura pro sport a volný čas (rekonstrukce a dostavba zimního stadionu spojená s modernizací

celého sportovního areálu vč. aquaparku), Hřebečské důlní stezky (turismus a cyklistika), Cesta od renesance k baroku (historicko-naučná stezky s lepší dostupností k památkám a revitalizace památkově chráněných objektů) a do budoucna je nejvíce jednáno o výstavbě cyklokoridoru Svitava, výstavbě volnočasového areálu Knížecí louka a víceúčelového sportovního areálu Jevíčská. Rekonstrukce byla provedena i u menších sportovišť, dětských hřišť, veřejných prostranství apod. Nabídka zařízení pro volnočasové aktivity je z mého pohledu opravdu pestrá a město rozhodně nezhálí s rozvojem její atraktivity.

Dostupnost a využití sportovních i kulturních zařízení je samozřejmě vyhodnocováno z dotazníkových průzkumů. Využití si však může město sledovat i průběžně samo v případě, že je přímo zřizovatelem objektu. U soukromých provozovatelů se rozhodně vyplatí úzká spolupráce, a to nejen z důvodu vedení statistik.

Dalším faktorem zvyšujícím atraktivitu města je kulturní dědictví. Historické jádro Moravské Třebové je chráněno jako městská památková rezervace, jehož součástí je dále zámek a Křížový vrch. Zámek byl i s dalšími památkově chráněnými objekty zrekonstruován (Projekt Cesta od renesance k baroku). Usoudila jsem, že by pro město mohl mít přínos indikátor sledující **návštěvnost kulturních objektů**. V případě velkého zájmu by tak mohlo město investovat další finance do rozvoje této oblasti.

S návštěvností se samozřejmě pojí i **výnosnost** nejen z kulturních objektů, ale také z provozu sportovních a jiných zařízení, věnujících se službám veřejnosti. V případě, že by byl některý z provozů pro město výrazně ztrátový, musela by zvážit jeho provoz, aby bylo zajištěno efektivního a hospodárneho financování.

Tabulka 21 Téma č. VII. efektivita poskytovaných sociálních služeb

VII. Efektivita poskytovaných sociálních služeb	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Hodnocení kvality sociálních služeb	Průměr hodnot
Dostupnost služeb	Průměr hodnot
Počet registrovaných služeb pro různé cílové skupiny	Počet
Objem prostředků investovaných do rozvoje sociálních služeb	Kč; %

Zdroj: vlastní zpracování

S tematikou sociálních služeb se úzce spojuje Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb, který mělo město sestaveno na roky 2008 – 2011 a nově má vypracovaný plán pro roky 2012 – 2015. Dále je systém sociálních služeb upraven zákonem č. 108/2006., o sociálních službách a vyhláškou MPSV č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zmínovaného zákona. Sociální služby jsou členěny do tří částí – poradenství, sociální péče a sociální prevence.

Tak jako tomu bylo u předešlých témat i nyní se indikátory váží na veřejný průzkum. Pro město MT jsem zvolila **hodnocení kvality sociálních služeb**. Tuto oblast bych doporučila v dotaznících rozvést do více otázek zaměřených na jednotlivé oblasti poskytovaných sociálních služeb.

Dále je pro město důležitá zpětná vazba o **dostupnosti sociálních služeb**, protože je využívají zejména občané, kteří jsou nějakým způsobem znevýhodněni a bez těchto služeb ve spoustě případů nemohou žít. Město nabízí svým občanům: Domov pro seniory, Pečovatelská služba, Centrum volného času (zřízeno zejména k řešení romské problematiky již v roce 2000), Denní stacionář Domeček (pro osoby se zdravotním postižením), Sociálně terapeutické dílny Ulita (pro osoby s lehkým mentálním a duševním onemocněním). Město podporuje i Svaz tělesně postižených v ČR a Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením. V městě chybí služba pro osoby bez přístřeší a osoby vedoucí rizikový způsob života. Dále jsou charitou MT a farností poskytovány sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (Šance pro rodinu), Dobrovolnický program kamarád a Rodinné a mateřské centrum Sluníčko. Součástí sociálních služeb jsou také poskytované zdravotnické služby a provozované lékárny.

Počet registrovaných služeb pro různé cílové skupiny je nejvíce sledován ve městech a to z důvodu okamžité reakce na poptávku. Město by mělo být schopno odpovídat na potřebu zřízení nových služeb okamžitým jednáním a řešením situace.

I v této oblasti doporučuji sledovat objem prostředků, které město vkládá do rozvoje nabízených sociálních služeb. Výsledné hodnoty by měli narůstat, protože sociální oblast je jednou z nejdůležitějších, hlavně co se týče sociálního pilíře udržitelného rozvoje.

7.2.3 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva se váže k hospodaření města, které je prováděno samostatně prostřednictvím vlastního rozpočtu. Pro dlouhodobý rozvoj města je důležité efektivní naklá-

dání s finančními i nefinančními prostředky. Proto obsahuje finanční perspektiva tyto oblasti:

- I. Zodpovědné financování a využívání financí z různých zdrojů
- II. Účelné hospodaření s finančními i nefinančními prostředky

Tabulka 22 Téma č. I. finanční perspektivy

I. Zodpovědné financování a využívání prostředků z různých zdrojů	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Ukazatel dluhové služby	%
Celková zadluženost	%
Objem získaných prostředků (dotací) z jiných zdrojů	Kč, %

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci posuzování zodpovědného financování a využívání prostředků z různých zdrojů je na prvním místě důležité sledovat plnění rozpočtu, jeho skladbu apod. Dále jsou vhodnými ukazateli dluhová služba a celková zadluženost. Bližší specifikované je vše v teoretické části. O aktuální situaci v Moravské Třebové naopak hovořím v kapitole 6 Analýza hospodaření města Moravská Třebová.

Tématika financování je součástí ekonomického pilíře UR. Indikátory by však mohly být upraveny i pro potřeby pilíře environmentálního a sociálního. Například mnou zvolené měřítko analyzující objem získaných prostředků z jiných zdrojů může být specifikováno na objem prostředků získaných pro rozšiřování veřejné zeleně a revitalizaci veřejných prostranství.

Tabulka 23 Téma č. II. finanční perspektivy

II. Účelné hospodaření s finančními i nefinančními prostředky	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Využití majetku města	%
Výdaje na ochranu životního prostředí	Kč, %
Podíl energie z obnovitelných zdrojů (SRUR)	%

Zdroj: vlastní zpracování

Hospodaření města je spojeno s efektivním a účelným využíváním jeho majetku. V Moravské Třebové jde zejména o pronájem, ze kterého plynou městu příjmy. Indikátor **využití majetku města** je vypočten poměrem příjmů z jeho pronájmu k celkové hodnotě hmotného majetku obce ve sledovaném roce. Výsledkem je procentuální využití majetku, které by mělo být co nejvyšší.

Podíl výdajů na ochranu životního prostředí z rozpočtu obce je sledovaný v absolutních hodnotách nebo v procentuálním vyjádření výdajů na ŽP k celkovým výdajům města.

Součástí efektivního a účelného hospodaření města je využívání **energie z obnovitelných zdrojů**. Při prosazování UR musí dbát město na to, aby neobnovitelné zdroje byly nahrazeny těmi obnovitelnými, u nichž je použitelnost možná v dlouhodobém horizontu.

7.2.4 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů by měla vznikat v návaznosti na předchozí dvě perspektivy a reagovat na ně správnou činností a hospodařením obce. Podstatou je zaměřit se na vnitřní činnost obce a rozhodování, jehož výsledky mají vliv na spokojenost občanů a efektivní řízení města. V rámci této perspektivy jsem zvolila 5 témat:

- I. Rozpočtový proces
- II. Posílení spolupráce a partnerských vztahů
- III. Dotační politika
- IV. Strategické plánování, realizace projektů a investiční činnost
- V. Efektivní řízení města a kvalita poskytovaných služeb

Tabulka 24 Téma č. I. perspektivy interních procesů

I. Rozpočtový proces	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Plnění rozpočtu	%
Přebytek hospodaření rozpočtu	Kč
Objem výdajů rozpočtu směřujících k udržitelnému rozvoji	Kč; %

Zdroj: vlastní zpracování

Indikátory **plnění rozpočtu a přebytku hospodaření** jsou spojeny s příjmy a výdaji rozpočtu města. Přebytek hospodaření vychází z rozdílu příjmů a výdajů. Plnění rozpočtu podává přehled o tom, jak moc se liší plán od skutečnosti. Jaký je stav v Moravské Třebové, uvádím v samostatné kapitole 6.1 Rozbor rozpočtových příjmů a výdajů.

Speciálně pro potřeby sledování trvale udržitelného rozvoje města jsem vybrala indikátor pro **měření objemu výdajů rozpočtu na UR**. Toto měřítko jsem nechala prozatím spíše obecného charakteru. Pro jeho použití by bylo důležité stanovit prioritní oblasti, na které výdaje putují a které jsou pro rozvoj města nejdůležitější. Kterákoli část výdajů je pak vyjádřena absolutně anebo v porovnání s celkovými rozpočtovanými výdaji.

Tabulka 25 Téma č. II. perspektivy interních procesů

II. Posilnění spolupráce a partnerských vztahů	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Počet realizovaných aktivit v rámci MA21 a projektu ZM	Počet
Počet aktivních partnerských měst	Počet

Zdroj: vlastní zpracování

Moravská Třebová se řadí mezi města, která jsou zapojená do projektu Místní agentury 21 a Zdravého Města. V MA21 dosahuje město kategorie C a tuto bude obhajovat i v letošním roce. MT jako zdravé město realizovalo projekt vybudování městské kompostárny, která je již úspěšně v provozu. O něco starší aktivitou byl projekt Kulatý stůl mladým (aneb Co dělat, když jsem bez práce). Prostřednictvím těchto programů by mohlo město realizovat větší množství projektů.

U měřítka **počet aktivních partnerských měst** je důležitý jeho progres. Prozatím má město 4 partnerská města v rámci přeshraničních vztahů. Spolupráci navazuje město i s místními firmami. Oblast spolupráce je velmi důležitá a může městu pomoci při realizaci projektů a zvýšení atraktivity města.

Tabulka 26 Téma č. III. perspektivy interních procesů

III. Strategické plánování, realizace projektů a investiční činnost	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Úspěšnost připravovaných a realizovaných investic a projektů	%
Objem proinvestovaných zdrojů na jednoho obyvatele	Kč/obyvatele
Objem získaných dotací z různých zdrojů	Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Samospráva města často jedná o možnostech **realizace různých projektů a investic**. Nemůže je však provádět bezmyšlenkovitě. Na každý rok lze naplánovat jen určité akce, které se i tak kvůli nedostatku financí a rozsáhlosti protáhnout do více let. Pro město je důležité sledovat kolik připravovaných akcí je nakonec dotaženo až k realizaci a kolik realizovaných (dokončených) investic bylo úspěšně přijato veřejností a plní svůj účel. Obojí je vhodné vyjádřit v procentech poměrem k celku. Indikátor může vycházet i z rozpočtu, kdy je sledována hodnota rozpočtovaných výdajů na investice v poměru ke skutečným investičním výdajům.

Indikátor sledující **objem proinvestovaných zdrojů na jednoho obyvatele** vychází z předchozího měřítka. Celkový objem prostředků použitý na investiční akce a projekty je vydělen celkovým počtem občanů. Výsledek by měl být z dlouhodobějšího hlediska stabilně rostoucí.

S realizací projektů se pojí **dotační politika**. Samo město by nebylo schopné finančně utáhnout velkou spoustu objemných investičních akcí. Proto sleduje dotační tituly, a pokud se objeví nějaký vhodný, který by odpovídal představám některého z projektů, zažádá o něj. Sledováním objemu dotací získaných v každém roce podává vedení města představu o úspěšnosti žádostí, o stavu poskytovaných dotací v rámci EU, ČR, kraje apod.

Tabulka 27 Téma č. IV. perspektivy interních procesů

IV. Efektivní řízení města a kvalita poskytovaných služeb	
Měřítka	Jednotka výpočtu
Spokojenost obyvatel se službami poskytovanými městem	Průměr hodnot
Hodnocení výkonnosti úřadu (vybrané metody)	Různé
Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání	%

Zdroj: vlastní zpracování

Spokojenost obyvatel se službami poskytovanými městem má pro jeho fungování velký význam. Tato zpětná vazba od občanů přispívá k zefektivňování služeb, ke vzniku různých opatření. Dotazování je vhodné doplnit o možnost sdělení konkrétních stížností, která občané trápí. Město by mělo být schopné tyto stížnosti co nejrychleji řešit.

Výkonnosti městského úřadu a celkové hospodaření města může být hodnoceno různými metodami. Ty nejčastější jsem popsala v kapitole 3 Měření výkonnosti ve veřejné správě.

Pro udržitelný rozvoj území je zapotřebí sledovat kroky, které uskutečňuje nejen samo-správa, ale místní podnikatelské subjekty. Mezi indikátory jsem proto zařadila **udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání**. Hodnocen je podíl veřejných a soukromých organizací, které přijaly a používají různé environmentální a sociální metody řízení a opatření.

7.2.5 Perspektiva učení se a růstu

V perspektivě učení a růstu jde zejména o zaměstnance městského úřadu, o rozvoj jejich znalostí, dovedností a schopností. Součástí je i zkvalitňování poskytovaných služeb zaváděním nových metod a technologií. Perspektivu jsem tedy rozdělila do dvou témat:

- I. Zvyšování kvalifikace, rozvíjení schopností, dovedností a znalostí a implementace nových metod a technologií
- II. Posilování zodpovědnosti, spolupráce a důvěry

Tabulka 28 Téma č. I. perspektivy učení se a růstu

I. Zvyšování kvalifikace, rozvíjení schopností, dovedností a znalostí a implementace nových metod a technologií	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců MÚ	Kč
Počet školení zaměstnanců MÚ	
Počet nově zavedených metod a technologií	Počet

Zdroj: vlastní zpracování

Pro zajištění efektivního řízení města jsou důležité i **investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců městského úřadu**. Pro rozvoj jejich schopností, dovedností a znalostí. Samozřejmě je důležité, aby si město objem těchto prostředků sledovalo a udržovalo alespoň jejich stabilní výši v průběhu let. Na toto měřítko se váže i **počet školení zaměstnanců MÚ** ve sledovaném roce.

V rámci rozvoje vzdělanosti a zkvalitňování poskytovaných služeb městským úřadem musí město zavádět **nové metody a technologie**. Důležité je sledovat, co se aktuálně používá například v jiných městech podobného typu.

Vedení města Moravská Třebová se v posledních letech výrazně věnovala rozvoji vzdělanosti pracovníků na MÚ a efektivitě jejich práce. Díky projektu IOP 06 úspěšně realizovala

tzv. technologické centrum, jehož cílem byl rozvoj služeb eGovernmentu a s tím spojené vzdělávání eGon (prioritní osa 6.2: Zavádění ICT v územní veřejné správě). Od roku 2013 je realizován projekt pro zvýšení kvality řízení. Cílem je zlepšit kvalitu řízení a managementu na MÚ a zefektivnit rozvoj tamějších zaměstnanců. Součástí je i definice nové komunikační strategie sledující větší otevřenost a vstřícnost úřadu směrem k veřejnosti (tzv. good governance). Do tohoto projektu je zapojeno všech 76 zaměstnanců a 10 zastupitelů.

Tabulka 29 Téma č. II. perspektivy učení se a růstu

II. Posilování zodpovědnosti, spolupráce a důvěry	
Měřítko	Jednotka výpočtu
Index spokojenosti zaměstnanců MÚ	Průměr hodnot
Spokojenost občanů s činností městských úředníků	Průměr hodnot

Zdroj: vlastní zpracování

Oba indikátory jsou zjišťovány pomocí dotazníku. V prvním případě si zaměstnanci vybírají na předem stanovené stupnici, jak jsou spokojeni se svojí prací a pracovními podmínkami. Otázky mohou být rozšířeny o téma odpovídajícího ohodnocení, motivace apod.

Ve druhém případě se nejedná o spokojenost občanů s celkovou činností města a poskytovanými službami, ale konkrétním přístupem úředníků. Hlavní roli zde hraje vstřícnost, ochota, přátelský přístup a přímé jednání zaměstnanců s občany. V posledním hodnocení z roku 2008 bylo na škále 1 – 6 dosaženo bodového ohodnocení 4,19.

Před samým začátkem navrhování jednotlivých měřítek jsem uvedla barevné odlišení indikátorů z pohledu udržitelného rozvoje. Nejčastěji bylo použito červeného zvýraznění, které značí sociální pilíř. Ten má úzkou vazbu s potřebami občanů, o které jde především. Proto se se sociálním pilířem pojí například spokojenost občanů, kvalita života, efektivita poskytovaných služeb občanům apod. O něco menší zastoupení u indikátorů mají environmentální pilíř, který je spojen zejména s životním prostředím, a ekonomický pilíř, který klade důraz na efektivitu a účelnost financování. Mezi měřítka se však nachází i takové, které by mohly být zvýrazněny všemi barvami. Nelze u nich jednoznačně určit, do kterého pilíře spadají. Takové byly zvýrazněny v barvě pilíře, který u daného měřítka převládá.

Současnou situaci v Moravské Třebové bych zhodnotila jako velice uspokojivou. Město se mi jeví jako velice silné a neustále rozvíjející svůj ekonomický potenciál. Z uskutečněných, probíhajících, ale i plánovaných akcí je vidět, že má vedení města opravdu zájem na všestranném rozvoji města a na spokojenosti svých občanů. Nemám vůbec pocit, že by město vzhledem k počtu obyvatel a své rozloze nabízelo málo možností sociálního, kulturního a sportovního směru. Vývoj její atraktivity je na velmi dobré cestě.

Bohužel mu negativně ubližuje vysoká nezaměstnanost, která je trnem v oku občanům i vedení města. S tímto problémem bojuje nabídkou prostorů a ploch v průmyslových zónách. Dalším neblahým vlivem je vandalismus a problém s romskými obyvateli. Na tyto obyvatele města by ostatní spoluobčané nenahlíželi zle, kdyby respektovali pravidla a nebránili se pracovním návykům. Tyto skupiny jsou naučeni žít jen z dávek sociální péče a trpí materiální chudobou. Bohužel problém s touto menšinou je celorepublikový a jeho řešení je velmi komplikované a zdlouhavé.

7.3 Stanovení strategických akcí

Sestavení strategických akcí a jejich propojení se strategickými cíli by mělo vést k naplnění konceptu Balanced Scorecard. Uskutečňování akcí by mělo korespondovat také se stanovenými cíli města. Při jejich realizaci je důležitá komunikace nejen mezi zaměstnanci městského úřadu, ale také s firmami či veřejností, které se na provedení určité akce podílejí.

Město Moravská Třebová má samozřejmě stanovené investiční akce, o kterých vede jednání a sleduje pro ně vhodné dotační prostředky. Přehlednost o činnostech, které by měly být realizovány, ji poskytuje i zásobník projektů města.

V tabulce strategických akcí, kterou jsem umístila do přílohy tohoto dokumentu (Příloha II), jsem plánované činnosti přiřadila jednotlivým cílům plynoucích z perspektiv. Obsahem jsou akce, které uvedlo město ve svých dokumentech jako potřebné a plánované a dále jsem uvedla i takové, která já osobně považuji za přínosné.

7.4 Časová náročnost implementace BSC

Implementace konceptu BSC je od samého začátku přípravy až po konečné začlenění do systému velice zdlouhavý proces. Celý průběh je možné rozdělit do několika fází. Není ale

jednoduché stanovit jejich přesnou délku trvání. V následující tabulce je sestrojen návrh časového průběhu zavádění BSC.

Tabulka 30 Časový průběh zavádění konceptu BSC

	2014						2015		
	7.	8.	9.	10.	11.	12.	1.	2.	3.
1. fáze: Příprava									
Personální zajištění a školení									
Časový průběh a analýza nákladů									
2. fáze: Tvorba konceptu BSC									
Stanovení vize a strategických cílů									
Sestavení strategické mapy									
Definování měřítek a cílových hodnot									
Určení strategických akcí									
3. fáze: Implementace BSC (začlenění do systému řízení)									

Zdroj: vlastní zpracování

Nutno zdůraznit tu věc, že navržený harmonogram by muselo město před začátkem přípravné fáze celý projednat a přizpůsobit potřebám a také možnostem města. Celý proces tak může být mnohem kratší nebo naopak i delší. Může dojít k posunutí projektu hned na samém startu, kdy musí koncept projít schvalovacím řízením. Vyjádřit se musí rada města, komise rady města, veřejnost a zastupitelstvo. Z tohoto důvodu je začátek implementace BSC ve městě nastíněn na červenec 2014.

Pro správné definování cílových hodnot indikátorů je vhodné provést dotazníkové šetření, ve kterém by otázky byly nastaveny tak, aby odpovídaly navrhovaným měřítkům. Zároveň je výhodné při zavádění BSC do systému připravit či aktualizovat všechny potřebné strategické dokumenty vč. strategického plánu. I tato skutečnost může mít vliv na časovou délku procesu.

7.5 Zapojení zaměstnanců MÚ při zavádění BSC a jejich ohodnocení

Celý proces zavádění BSC do systému řízení města nelze provést bez zaměstnanců městského úřadu. Všichni pracovníci musí být seznámeni minimálně s podstatou konceptu BSC a s jejich rolí, kterou v daném konceptu tvoří. Zároveň musí být každému zaměstnanci jasné stanoveno, jestli se bude na implementaci podílet a čím konkrétně.

Vedení města může zvolit dvě varianty realizace projektu BSC. Tou finančně nákladnější metodou je využít služeb specializované firmy a nechat si tak celou BSC vyhotovit. Levnější variantu tvoří zaměstnanci, které by specializovaná firma pouze proškolila, a o veškerou činnost spojenou s BSC už by se postarali oni sami. Samozřejmě by do procesu nespádali aktivně všichni zaměstnanci MÚ, ale jen vybraní, kterých se daná problematika nejvíce dotýká.

V případě Moravské Třebové bych navrhovala postavit do pozice koordinátora celé implementace BSC pana místostarostu nebo tajemníka MÚ. Dalšími členy realizačního týmu by mohli být vedoucí odborů: finančního, rozvoje města a životního prostředí. Skupina může být doplněna například i členy výborů apod. Kompletní sestava týmu je ale čistě na vedení města a domluvě kompetentních osob.

Vybraní zaměstnanci by museli být v každém případě proškoleni. Pro tento účel navrhuji firmu Centrum-vzdělání.cz (Počítačové služby s.r.o., © 2012), která úspěšně působí například v Olomouckém kraji. Firma nabízí kurz Balanced scorecard ve veřejné správě, který probíhá ve 24 vyučovacích hodinách. Cena tohoto kurzu je stanovena po domluvě. Školení nabízí také společnost Proverbs (Proverbs a. s., © 2014). Její kurz je rozdělen do dvou částí, z nichž každý stojí 10 769,- na osobu. Efektivitu při implementaci a následném používání konceptu BSC by mohl zvýšit nové softwarové vybavení od uvedené firmy.

7.6 Náklady na projekt

Tvorba a úspěšné zavedení konceptu BSC je nejen velice zdlouhavý proces, ale je náročný i finančně. Pro představu je sestavena alespoň předběžná kalkulace nákladů, se kterými by mělo město počítat.

V předchozí kapitole bylo rozebráno zaměstnanecké zázemí potřebné pro implementaci BSC. Ve městě Moravská Třebová by se měl realizační tým skládat alespoň ze 4 lidí (koordinátor plus 3 členové týmů). Tito zaměstnanci budou odpovědní za řádný průběh projektu, a proto jim přísluší odměna (viz. Tabulka 31). Do systému odměn jsou zahrnuti ještě

další dva členové týmu, kteří budou mít pomocnou funkci. Mohou jimi být zaměstnanci úřadu nebo brigádníci, přijatí pro daný účel. Jejich povinností by byla tzv. pomocná ruka hlavním členům týmu (například při zadávání, zpracování a vyhodnocování dotazníku). Odměny jsou kalkulovány na 9 měsíců přesně podle plánovaného časového průběhu zavádění BSC.

Tabulka 31 Kalkulace nákladů na ohodnocení členů realizačního týmu

Položka	Částka
Odměna koordinátorovi týmu (2 500 * 9)	22 500,-
Odměna odpovědným členům týmu (2 000 * 9 * 3)	54 000,-
Odměna pomocným členům týmu (1 000 * 9 * 2)	18 000,-
Náklady na sociální a zdravotní pojištění (94 500 * 0,34)	32 130,-
Celkové náklady na ohodnocení členů realizačního týmu	126 630,-

Zdroj: vlastní zpracování

Při plánování nákladů je třeba počítat s tím, že bez externí firmy, která zaměstnance alespoň proškolí, to nepůjde. Na konkrétní firmu by bylo provedeno výběrové řízení. Do kalkulace bych však doporučila počítat min. s výdaji okolo 10 000,- na jednu osobu. Školením by měl projít koordinátor a odpovědní členové realizačního týmu.

Celkové náklady implementace BSC jsou tedy odhadovány na **166 630 Kč** (tj. ohodnocení 126 630 Kč + školení 40 000 Kč). Tyto náklady jsou pouze informativní v základní výši. Mohou být do nich započítány další náklady administrativního charakteru, náklady na dotazníkové šetření, cestovné v rámci školení apod.

8 DŮSLEDKY IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC NA HOSPODAŘENÍ MĚSTA MORAVSKÁ TŘEBOVÁ

8.1 Přínosy

Balanced Scorecard je přehledným pomocníkem při řízení organizací soukromého i veřejného sektoru. Jeho struktura není pevně stanovená, a proto si jej může každý subjekt upravit podle vlastních potřeb. Koncept BSC nelze jednou sestavit a předpokládat, že bude fungovat dlouhodobě beze změny. Tento nástroj je důležité neustále aktualizovat, zlepšovat, doplňovat tak, aby odpovídal vždy současným potřebám města.

Tato aktuálnost je velkým přínosem zejména v oblasti financování projektů města. BSC má navíc úzkou vazbu na strategické dokumenty, které město sestavuje. Jejich vzájemným působením může být dosaženo zvýšené atraktivity a stability města. Což je velmi důležité pro získávání dotací a městu tím roste důvěryhodnost u jednotlivých poskytovatelů finančních prostředků.

Samotná koncepce metody poskytuje jeho uživateli neustálý přehled o plnění stanovených cílů a přibližování se vizi města. Jeho výhoda spočívá v propracované konstrukci. Pokud jsou jednotlivé perspektivy, cíle i měřítka nastaveny dobře, zasahuje BSC do všech „koutů“ řízení města – od plnění potřeb občanů, přes finanční stránku hospodaření a dílčí procesy až ke vzdělávání se a růstu.

BSC pozitivně přispívá k vyváženosti a propojení finančních a nefinančních měřítek. Město se nedívá na strategii dosažení cílů jen z pohledu financí, ale svůj rozhled neustále rozšiřuje o další aspekty. Nejvíce by bylo posíleno vnímání svých občanů, jejich priorit a požadavků. Díky internetu a dalším prostředkům pro komunikaci s občany, může být umožněno i obyvatelům města sledovat plnění cílů a strategických akcí alespoň v jednoduchém přehledu.

Významné je i pojítka s rozpočtem města, jakožto finanční oblastí hospodaření. U finanční perspektivy jsou zvolena konkrétní měřítka, která jsou provázána s rozpočtem. BSC se tak může stát příhodným nástrojem pro sledování plnění a čerpání rozpočtu na aktivity nejrůznějšího směru. Zvláště pak ty, které jsou spojeny s udržitelným rozvojem města.

V neposlední řadě může BSC zefektivnit činnost veřejné správy. Díky sledování vývoje měřítek a stanovování cílových hodnot (v průběhu času je mnohem snazší je stanovit) může město docílit propracovanějšího plánování projektů a akcí na jednotlivé roky. Zároveň

může sledovat výstupy z těchto akcí, čerpání financí apod. Celková činnost místní správy se může díky BSC zpřesnit a stát se přehlednější.

Výhodou konceptu je také propojení se systémem odměňování zaměstnanců městského úřadu. Při dostatečné výkonnosti a pozitivním vývoji jejich práce může být osobní ohodnocení navyšováno, což poslouží jako motivační prostředek.

Nutno zkonstatovat, že v Moravské Třebové je propracovaný systém řízení města a koncept BSC by ho upevnil a přivedl k naprosté dokonalosti.

8.2 Rizika

Prvotním rizikem spojeným se zaváděním konceptu BSC může být vytvoření podmínek pro implementaci, které nebudou dostačující. Jedná se zejména o nepřesně definované otázky v průzkumu veřejného mínění, které neposkytnou odpovídající vypovídací schopnost o potřebách a očekáváních občanů města. Problémem může být i nekvalitní analýza prostředí, vypuštění revize strategických dokumentů apod.

V přípravné fázi vzniká riziko nepřesného definování vize, která není v souladu s postojem města, nebo je nereálná a postrádá smysluplnost. Proto je důležitá komunikace všech úseků městského úřadu nejen při sestavování vize, ale také při upřesňování strategie a strategických cílů.

Úspěšnost celého procesu a následného efektivního fungování BSC závisí nejvíce na zaměstnancích, kteří mají kompetence a povinnosti v příslušné oblasti. Žádný pracovník však nebude mít zájem na dosažení skvělých výsledků, pokud nebude řádně ohodnocen. Jedná se o práci, která přibude těmto lidem navíc, a oni nesmí nabýt dojmu, že jim bude přítěží. Koncept BSC je velice důležité správně propojit se systémem odměňování a v zaměstnancích vyvolávat zájem o nacházení nových cílů a strategií, o rozvoj myšlení a celkový růst kvality práce, kterou vykonávají.

Dalším rizikem je také školení jen vybraných „odpovědných“ zaměstnanců. Proškolený tým by si neměl nechat získané poznatky pro sebe, ale měl by je předat dál. Presentovat je svým podřízeným a kolegům. Všichni zaměstnanci městského úřadu musí být informováni o podstatě metody BSC a musí pochopit jeho význam a přínos.

Kromě zaměstnanců je nutné informovat i veřejnost o výsledcích města o jeho záměrech. Otevřenost ke svým občanům napomáhá ke zvyšování důvěry a k posilování jejich zájmu na rozvoji města.

ZÁVĚR

Územní samospráva v České republice je čím dál více tlačena k řízení výkonnosti a kvality hospodaření. Pro tyto účely byly mnohými autory upraveny metody používající se v soukromém sektoru, nebo byly vytvořeny modely zcela nové. Jedno mají však společné, a to docílit efektivního, hospodárného a účelného hospodaření nejen obcí a měst, ale také krajů a celého veřejného sektoru.

V rámci této práce bylo definováno několik manažerských metod, které na území VS aktivně využívají. Hlavním tématem byl koncept Balanced Scorecard. Tento projekt byl navrhován pro potřeby města Moravská Třebová. Podstatou bylo sestavit přehled strategických cílů a měřítek, které by mohly být městu přínosem, a zároveň je propojit s pilíři udržitelného rozvoje.

Aby mohlo být dosaženo požadovaného výsledku práce, byla v první části provedena literární rešerše. Průzkum literárních pramenů směřoval k objasnění základních pojmů vztahujících se k tématice veřejné správy, hospodaření obcí a rozpočtového procesu. Dále byla definována problematika udržitelného rozvoje a jeho implementaci do prostředí měst a obcí ČR. Protože je kladen velký důraz na hodnocení výkonnosti územních samosprávních celků, byly popsány manažerské metody, které se zde nejčastěji používají. Největší pozornost byla věnována konceptu BSC, u níž byly upřesněny vazby na udržitelný rozvoj a vyzdviženy úpravy pro potřeby obcí.

Poznatky získané v teoretické části této diplomové práce byly použity pro zpracování části analytické. Zde bylo představeno město Moravská Třebová a zároveň byla provedena analýza jeho hospodaření.

Poslední nejdůležitější část práce je tvořena návrhem konceptu BSC pro potřeby města Moravská Třebová. Tento projekt vznikl díky propracovanému systému řízení města, existenci strategického plánu a dalších strategických dokumentů. Rozdělit by se dal do 3 fází. V té první je definována vize, jsou konkretizovány strategické cíle a sestavena strategická mapa. V další fázi jsou blíže popsány jednotlivé perspektivy a ke každé z nich přiřazeny určité indikátory. Z nich poté vychází vybrané strategické akce města. Třetí fází je kalkulace nákladů a časové vymezení implementace BSC.

Závěrem celé práce jsou shrnuty přínosy a rizika, které jsou se zaváděním BSC spojeny. V případě pečlivého prodiskutování sestaveného návrhu vedením města může být docíleno

velkého přínosu pro zefektivnění poskytovaných služeb městem a jeho hospodaření. S případnými riziky je nutno počítat vždy při jakékoli činnosti. U BSC se však nejedná o tak závažné problémy, kvůli kterým by se mělo město obávat případných problémů. Z mého pohledu je Moravská Třebová připravena na implementaci BSC a pevně věřím, že má práce bude pro město přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

- [1] BÍLÝ, Jiří, Štěpán KAVAN a Roman SVATOŠ, 2013. *Veřejná správa a bezpečnost státu jako součást udržitelného rozvoje*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 208 s. ISBN 978-80-87472-48-4.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2011. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DUCHOŇ, Josef, 2012. *Využití konceptu Balanced Scorecard pro měření a řízení výkonnosti organizací státní správy: Measurement and performance management of state organizations using the Balanced Scorecard : teze disertační práce*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 31 s. ISBN 978-80-7454-185-8.
- [4] DUŠEK, Jiří, Lubomír PÁNA a Roman SVATOŠ, 2012. *Udržitelný rozvoj a funkce moderního evropského státu*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 368 s. ISBN 978-80-87472-20-0.
- [5] FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [6] HAMERNÍKOVÁ, Bojka a Alena MAAYTOVÁ, 2010. *Veřejné finance*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 340 s. ISBN 978-80-7357-497-0.
- [7] HUŠEK Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK, 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard BSC ve veřejném sektoru*. Praha: Národní středisko pro podporu jakosti, 144 s. ISBN 80-02-01861-3.
- [8] JEDINÁK, Petr, Ludmila MLÁDKOVÁ a Zdeněk KOVAŘÍK, 2011. *Uplatňování manažerských dovedností pro oblast hodnocení ve státních organizacích*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 116 s. ISBN 978-80-87500-09-5.
- [9] KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ, 2012. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. 1.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 300 s. ISBN 978-80-7357-910-4
- [10] KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [11] KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- [12] KEYES, Jessica, 2011. *Implementing the project management Balanced Scorecard*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis, xxvi, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.
- [13] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.

- [14] KOVÁŘ, František, 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 206 s. ISBN 80-867-3033-6
- [15] KRAFTOVÁ, Ivana, 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071797782.
- [16] MAIER, Karel, 2012. *Udržitelný rozvoj území*. 1. vyd. Praha: Grada, 253 s. ISBN 978-80-247-4198-7.
- [17] MOHELSKÁ, Hana a Zbyněk PITRA, 2012. *Manažerské metody*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 343 s. ISBN 978-80-7431-092-8.
- [18] OCHRANA, František, 2007. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění*. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 178 s. ISBN 978-80-86929-23-1.
- [19] OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, xiv, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.
- [20] PASTUSZKOVÁ, E. a kolektiv, 2011. *Finanční vztahy a výkonnosti veřejné správy*. Žilina: Georg, 150 s. ISBN 978-80-89401-65-9
- [21] PEKOVÁ, Jitka, 2011. *Finance územní samosprávy: teorie a praxe v ČR*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 587 s. ISBN 978-80-7357-614-1.
- [22] PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
- [23] PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2009. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktual. a rozš. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [24] ŠPAČEK, David, 2007. *Moderní principy veřejné správy a vyhodnocování její elektronizace.: disertační práce*. [online]. Brno: Masarykova univerzita v Brně, s. 205 [cit. 2014-04-17]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/77120/esf_d/Disertacni_prace_Spacek.pdf

Elektronické a jiné zdroje

- [25] Balanced Scorecard Institute, ©1998-2013. *Balanced Scorecard Basics* [online]. [cit. 2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx>
- [26] Centrum-vzdělávání.cz, © 2012. *Balanced scorecard ve veřejné správě: manažerský kurz*. Počítačová služby s. r. o. [online], [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://www.centrum-vzdelavani.cz/rubriky/kurzy-a-skoleni/verejna-sprava/manazerske-kurzy/balanced-scorecard-ve-verejne-sprave/>
- [27] ČARNÁ, Jana a Anežka KNEEOVÁ, 2013. *Návrh obecného konceptu metody Balanced Scorecard v návaznosti na principy udržitelného rozvoje s využitím pro obce ČR*:

- SVOČ 2013. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky univerzity Tomáše Bati. [cit. 2014-03-08].
- [28] Česká společnost pro jakost, o. s., © 2009–2014. *Model CAF* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/model-caf/>
- [29] *Český statistický úřad* [online], [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>
- [30] European Commission, 2011. *Sustainable Development in the European Union: 2011 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy* [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 377 s. [cit. 2014-03-08]. ISBN 978-92-79-18516-8.
- [31] Euroskop.cz, © 2005-14. *Správní členění (systém NUTS)* [online]. [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8642/sekce/spravni-cleneni-system-nuts/>
- [32] GaREP, spol. s r.o., [b. r.]. *Metodická podpora regionálního rozvoje: SWOT analýza* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/swot-analyza.html>
- [33] KUBÁŇ, Martin a Alexandr TOLOCH, [b. r.]. *Implementace balanced scorecard a specializovaná softwarová podpora cí* [online]. © 2001 - 2014 CCB spol. s r.o. [cit. 2014-03-15]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/implementace-balanced-scorecard-1.htm>
- [34] Ministerstvo financí České republiky (MFCR), © 2005-2013. *Monitoring hospodaření obcí: oddělení 1203 – Rozpočtové analýzy hospodaření územních rozpočtů* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/hospodareni-kraju-a-obci/monitoring-hospodareni-obci>
- [35] Ministerstvo financí České republiky (MFCR), [b.r.]. *ÚFIS – prezentace údajů ÚSC* [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ufis/iufisusc/charakteristika.pl?ico=277037&volba_vyber=1&ic=&nao=Moravsk%E1%20t%F8ebov%E1
- [36] Ministerstvo pro místní rozvoj (MMR), 2010. *Zásady urbánní politiky* [online]. 53 s. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/63d00d20-3a85-48f5-b112-1d3b003398dd/ZUP_tisk.pdf
- [37] Ministerstvo průmyslu a obchodu (MPO), © Copyright 2005 MPO. *Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky* [online]. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument71639.html>
- [38] Ministerstvo životního prostředí (MŽP), 2010. *Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR* [online]. 97 s. [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/strategie_udrzitelneho_rozvoje
- [39] Ministerstvo životního prostředí (MŽP), © 2008 - 2012. *Místní agenda 21* [online]. [cit. 2014-03-21]. Dostupné z: http://www.mzp.cz/cz/mistni_agenda_21
- [40] *Moravská Třebová* [online], [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.mtrebova.cz/>

- [41] Národní informační středisko podpory kvality, 2013. *Společný hodnotící rámec CAF 2013* [online]. Praha, s. 96 [cit. 2014-03-20]. ISBN 978-80-02-02472-9. Dostupné z: <http://www.npj.cz/tmce/Obrazky%20aktuality/93.pdf>
- [42] Národní síť Zdravých měst (NSZM), © 2014. *Jak a proč se stát členem Národní sítě Zdravých měst ČR?* [online]. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2082284t>
- [43] NOVÁK, Josef et al., 2009. *Vyhodnocování strategie udržitelného rozvoje na místní úrovni – návrh indikátorů*. In: TIMUR.cz [online]. 46 s. [cit. 2014-03-06]. Dostupné z: <http://www.timur.cz/22-publikace-timur/37-dalsi-publikace-timur/vyhodnocovani-strategie-udrzitelneho-rozvoje-na-mistni-urovni-navrh-indikatoru/details.html>
- [44] PÁNEK, Ondřej, 2012. *Hospodaření obcí.cz: Náklady a výnosy našich obcí pod drobnohledem: výstup BP*. Praha: ČVUT, fakulta elektrotechnická [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://linked.opendata.cz/hospodareni-obci/www/>
- [45] SCIENCE DYNAMICS BY PROVERBS, © 2014. *Dynamický Balanced Scorecard* [online]. Praha, Proverbs, a. s. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: <http://sciencedynamics.net/index.php/cz/products/dynamicky-balanced-scorecard>
- [46] ŠTEFLOVÁ, Jitka, 2013. *Města porovnala své kvality*. In: Svitavský deník.cz [online]. © VLTAVA-LABE-PRESS, a.s., 2005 - 2014 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: http://svitavsky.denik.cz/zpravy_region/mesta-porovnala-sve-kvality-20131216.html
- [47] Ústav územního rozvoje (UUR) ve spolupráci s Karlem MAIEREM, © 2001 - 2014. *Principy a pravidla územního plánování: Principy udržitelného rozvoje území* [online]., s. 12 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/default.asp?ID=2571>
- [48] VINCENEC, Josef, 2014. *Dvojnásobná rovnice nejen pro interní audit: $IA = 3E + 3E = 6E$* . In: Rozhovory MVČR [online]. Feb 19, 2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/dvojnaso-bna-rovnice-nejen-pro-interni-audit-ia-3e-3e-6e.aspx>
- [49] *Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj* [online], © 2014. Praha: TIMUR, o.p.s. [cit. 2014-03-25]. Dostupný z: <http://timur.cz>

Legislativa

- [50] ČESKO, 1991. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 107, s. 2802 – 2810 [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1991&typeLaw=zakon&what=Rok>
- [51] ČESKO, 2001. Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 122, s. 7264 – 7276 [cit. 2014-04-03]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=z%C3%A1kon%20o%20finan%C4%8Dn%C3%AD%20kontrole&typeLaw=zakon&what=Text_v_annotaci

- [52] ČESKO, 2002. Vyhláška MF č. 323/2002 o rozpočtové skladbě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 118, s. 6909 – 6966 [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=o+rozpo%u010dtov%u00e9+skladb%u011b&typeLaw=zakon&what=Text_v_annotaci&stranka=2
- [53] ČESKO, 2009. Vyhláška MF č. 410/2009, která provádí zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 133, s. 6854 – 6930 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2009&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=3>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CAF	Common Assessment Framework
CZ	Cizí zdroje
ČOV	Čistička odpadních vod
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ČVUT	České vysoké učení technické
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
DzPFO	Daň z příjmů fyzické osoby
DzPPO	Daň z příjmů právnické osoby
EIPA	Evropský institut veřejné správy
EFQM	European Foundation for Quality Management
FA	Finanční analýza
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MA 21	Místní agenda 21
MFCR	Ministerstvo financí České republiky
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MT	Moravská Třebová
MÚ	Městský úřad

MZP	Ministerstvo životního prostředí
NO	Neziskové organizace
NSZM	Národní síť zdravých měst
OSS	Organizační složky státu
RD	Rodinné domy
RURU	Rozbor udržitelného rozvoje území
SIMU	Soustava informativních a monitorujících ukazatelů
SO ORP	Správní obvod obce s rozšířenou působností
SR	Státní rozpočet
SRUR	Strategický rámec udržitelného rozvoje
SZ	Sociální zabezpečení
TIMUR	Týmová iniciativa pro místní rozvoj
TQM	Total Quality Management
UR	Udržitelný rozvoj
UUR	Ústav územního rozvoje
ÚFIS	Účetní a finanční informace státu
ÚS	Územní samospráva
ÚSC	Územní samosprávné celky
VH	Výsledek hospodaření
VHP	Výherní hrací přístroje
VLT	Video loterijní terminály
VS	Veřejná správa
ZM	Zdravé město
ZP	Zdravotní pojišťovna
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma veřejné správy.....	14
Obrázek 2 Prioritní osy SRUR ČR	24
Obrázek 3 Vztahy mezi efektivností, účinností a hospodárností.....	28
Obrázek 4 Model CAF.....	34
Obrázek 5 Koncept BSC pro ÚS	39
Obrázek 6 Umístění BSC v rámci strategického plánu	41
Obrázek 7 Městský znak a renesanční zámek (Moravská Třebová).....	48
Obrázek 8 Graf vývoje počtu obyvatel	50
Obrázek 9 Graf struktury příjmů (v tis. Kč)	54
Obrázek 10 Graf vývoje jednotlivých skupin příjmů (v tis. Kč)	55
Obrázek 11 Graf vývoje položek daňových příjmů (v tis. Kč).....	56
Obrázek 12 Graf vývoje dotací ze státního rozpočtu (v tis. Kč).....	57
Obrázek 13 Struktura nedaňových příjmů rozpočtu města.....	58
Obrázek 14 Graf struktury výdajů (v tis. Kč)	60
Obrázek 15 Graf struktury běžných výdajů (v tis. Kč).....	61
Obrázek 16 Graf salda a provozního přebytku (v tis. Kč).....	62
Obrázek 17 Graf aktiv a pasiv (v tis. Kč)	63
Obrázek 18 Graf procentálního rozložení jednotlivých položek staveb.....	64
Obrázek 19 Graf složení cizího kapitálu za rok 2012.....	66
Obrázek 20 Graf jednotlivých nákladů z činnosti (v tis. Kč)	67
Obrázek 21 Graf jednotlivých výnosů z činnosti (v tis. Kč)	68
Obrázek 22 Graf výnosů ze sdílených daní (v tis. Kč)	69
Obrázek 23 Graf výsledku hospodaření (v tis. Kč)	69
Obrázek 24 Graf běžné likvidity.....	70
Obrázek 25 Graf finanční stability.....	70
Obrázek 26 Graf podílu cizích zdrojů k celkovým aktivům.....	71
Obrázek 27 Graf poměru cizích zdrojů na jednoho občana MT.....	71
Obrázek 28 Logo ZM (NSZM, © 2014).....	72
Obrázek 29 Hospodářský výsledek na jednoho obyvatele v roce 2010	74
Obrázek 30 Srovnání s městem Litomyšl pro rok 2010	75
Obrázek 31 Obecná strategická mapa pro město Moravská Třebová	79
Obrázek 32 Graf struktury vzdělání v MT v roce 2011.....	86

Obrázek 33 Graf nezaměstnanosti (v %)	87
Obrázek 34 Schéma spolupráce subjektů pro zajištění bezpečí ve městě	89

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Druhové třídění příjmů a výdajů rozpočtové skladby	19
Tabulka 2 Seznam informativních a monitorujících ukazatelů	30
Tabulka 3 Výpočet ukazatele dluhové služby	31
Tabulka 4 Kritéria modelu EFQM.....	33
Tabulka 5 Obecný návrh BSC pro VS se zapojením pilířů UR.....	45
Tabulka 6 Vývoj počtu obyvatel.....	49
Tabulka 7 Struktura příjmů rozpočtu (v tis. Kč).....	54
Tabulka 8 Struktura výdajů rozpočtu (v tis. Kč)	59
Tabulka 9 Stálá aktiva.....	64
Tabulka 10 Oběžná aktiva	65
Tabulka 11 Cizí zdroje.....	65
Tabulka 12 Struktura nákladů.....	66
Tabulka 13 Struktura výnosů	68
Tabulka 14 Dluhová služba (v tis. Kč)	72
Tabulka 15 Téma č. I. efektivita poskytovaných sociálních služeb	82
Tabulka 16 Téma č. II. efektivita poskytovaných sociálních služeb	83
Tabulka 17 Téma č. III. efektivita poskytovaných sociálních služeb.....	85
Tabulka 18 Téma č. IV. efektivita poskytovaných sociálních služeb	86
Tabulka 19 Téma č. V. efektivita poskytovaných sociálních služeb.....	88
Tabulka 20 Téma č. VI. efektivita poskytovaných sociálních služeb	90
Tabulka 21 Téma č. VII. efektivita poskytovaných sociálních služeb	91
Tabulka 22 Téma č. I. finanční perspektivy	93
Tabulka 23 Téma č. II. finanční perspektivy	93
Tabulka 24 Téma č. I. perspektivy interních procesů.....	94
Tabulka 25 Téma č. II. perspektivy interních procesů	95
Tabulka 26 Téma č. III. perspektivy interních procesů	95
Tabulka 27 Téma č. IV. perspektivy interních procesů	96
Tabulka 28 Téma č. I. perspektivy učení se a růstu.....	97
Tabulka 29 Téma č. II. perspektivy učení se a růstu	98
Tabulka 30 Časový průběh zavádění konceptu BSC.....	100
Tabulka 31 Kalkulace nákladů na ohodnocení členů realizačního týmu.....	102

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Návrh měřítek jednotlivých perspektiv

Příloha P II: Strategické akce města Moravská Třebová

PŘÍLOHA P I: NÁVRH MĚŘÍTEK JEDNOTLIVÝCH PERSPEKTIV

OBČANSKÁ PERSPEKTIVA	
Témata perspektivy	Měřítko
I. Vhodné podmínky pro bydlení a zdravé prostředí města	Změna počtu trvale obydlených domů a bytů v po sobě jdoucích sledovaných letech
	Počet vystavěných nebo zrekonstruovaných sociálních bytů
	Spokojenost se stavem technické infrastruktury
	Podíl ploch veřejné zeleně a revitalizovaných prostranství
	Kvalita místního ovzduší (ECI/TIMUR)
	Ekologická stopa (TIMUR)
	Rozloha záplavových oblastí
	Dostupnost nádob na tříděný odpad a jejich využívání
II. Dopravní systém a infrastruktura	Spokojenost s dopravním spojením a infrastrukturou
	Dopravní dostupnost do krajského města Pardubice (RURÚ)
	Mobilita a místní přeprava cestujících (ECI/TIMUR)
	Délka cyklostezek v přepočtu na plochu území
	Počet parkovacích míst
III. Dostupnost a kvalita vzdělání	Spokojenost s kvalitou vzdělání a vzdělávacích zařízení
	Dostupnost vzdělání
	Obsazenost školních zařízení (RURÚ)
	Objem prostředků na jednoho žáka (MŠ, ZŠ, učiliště)
	Vzdělanostní struktura (RURÚ i SRUR)
IV. Rozvoj pracovních a podnikatelských příležitostí	Míra nezaměstnanosti
	Míra podnikatelské aktivity (RURÚ)
	Spokojenost s možnostmi zaměstnání a její dostupností
	Podíl firem koncentrovaných do průmyslové části
V. Bezpečnost a prevence kriminality	Pocit bezpečí
	Spokojenost s činností městské policie
	Objem prostředků na zvýšení bezpečí a prevenci kriminality
VI. Atraktivita města a nabídka volnočasových aktivit	Počet obyvatel a hustota zalidnění města (RURÚ)
	Kapacitní využití ubytovacích zařízení
	Objem dotací získaných na rozvoj cestovního ruchu

	a zkvalitnění poskytovaných služeb pro volný čas
	Dostupnost a využití sportovních zařízení
	Návštěvnost kulturních objektů
	Výnosnost z provozu sportovních, kulturních apod. zařízení
VII. Efektivita poskytovaných sociálních služeb	Hodnocení kvality sociálních služeb
	Dostupnost služeb
	Počet registrovaných služeb pro různé cílové skupiny
	Objem prostředků investovaných do rozvoje sociálních služeb

Zdroj: Vlastní zpracování

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Témata perspektiv	Měřítko
I. Zodpovědné financování a využívání financí z různých zdrojů	Ukazatel dluhové služby
	Celková zadluženost
	Objem získaných prostředků (dotací) z jiných zdrojů
II. Účelné hospodaření s finančními i nefinančními prostředky	Využití majetku města
	Výdaje na ochranu životního prostředí
	Podíl energie z obnovitelných zdrojů (SRUR)

Zdroj: Vlastní zpracování

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	
Témata perspektiv	Měřítko
I. Rozpočtový proces	Plnění rozpočtu
	Přebytek hospodaření rozpočtu
	Objem výdajů rozpočtu směřujících k udržitelnému rozvoji
II. Posilnění spolupráce a partnerských vztahů	Počet realizovaných aktivit v rámci MA21 a projektu ZM
	Počet aktivních partnerských měst
III. Strategické plánování, realizace projektů a investiční činnost	Úspěšnost připravovaných a realizovaných investic a projektů
	Objem proinvestovaných zdrojů na jednoho obyvatele

	Objem získaných dotací z různých zdrojů
IV. Efektivní řízení města a kvalita poskytovaných služeb	Spokojenost obyvatel se službami poskytovanými městem
	Hodnocení výkonnosti úřadu (vybrané metody)
	Udržitelné řízení místní samosprávy a místního podnikání

Zdroj: Vlastní zpracování

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU	
Témata perspektiv	Měřítko
I. Zvyšování kvalifikace, rozvíjení schopností, dovedností a znalostí a implementace nových metod a technologií	Investice do zvyšování kvalifikace zaměstnanců MÚ
	Počet školení zaměstnanců MÚ
	Počet nově zavedených metod a technologií
II. Posilování zodpovědnosti, spolupráce a důvěry	Index spokojenosti zaměstnanců MÚ
	Spokojenost občanů s činností městských úředníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Regenerace městských parků	X					X									
In-line stezky na Knížecí louce a volnočasový areál						X									
Výstavba dálkového cyklokoridoru Svitava		X				X									
Výměna oken a dveří v ZŠ a MŠ v rámci úspory energií + průběžné zateplování							X	X					X		
Vznik nových parkovacích míst (př. ulice Jiráskova)		X			X		X								
Instalace dalších kamer do méně bezpečných lokalit (vandalismus aj.)	X				X				X						
Zřízení azylového domu	X						X						X		
Zřízení Denního stacionáře	X						X						X		
Zřízení Nízkoprahového centra	X						X						X		
Zřízení velkého kulturního domu (větší společenských sál)						X									
Umožnění bezbariérového přístupu do budov městského úřadu							X						X		
Příprava nové průmyslové zóny		X		X											
Víceúčelový sportovní areál Jevíčská			X			X									
Sestavení strategie pro rozvoj zaměstnanců v dalších letech													X	X	X
Plánu investic do nových technologií													X	X	
Aktualizace strategických dokumentů												X	X		

Zdroj: Vlastní zpracování