

Rozbor nákladů města Fryšták s možností jejich ovlivnění

Bc. Michal Jašek



ABSTRAKT

Abstrakt česky

Tato diplomová práce se zabývá úsporou nákladů města Fryšták při zachování jeho funkčnosti se současným udržením kvalitativní úrovně služeb pro občany. V první části se věnuji teoretickému pohledu na vymezení veřejné správy včetně jejího rozdělení a definování základních prvků hospodaření obcí. V analytické části, se po úvodní charakteristice města, zabývám analyzováním hospodaření města jako celku, a po té se zaměřuji na dílčí oblasti hospodaření. V projektové části se již plně věnuji návrhům na úsporu finančních prostředků tak, aby byla dodržena podmínka zachování úrovně veřejných služeb pro občany. Nové směry úspor připojuji ve shrnutí k projektové části, a to v podobě aplikace vybraných manažerských metod.

Abstrakt ve světovém jazyce

This thesis deals with cost saving of Fryšták town together with maintaining functionality of the town and retaining qualitative level of service for its citizens. First part is dedicated to theory of Public Administration, its split and definition of basic factors of budgetary control. In analytical part, after introductory characterization of town, I deal with analyzing of budgetary control of town as a whole and then I focus on partial areas of budgetary control. Project part is fully dedicated to proposals of cost saving in order to keep the condition to retain level of service for citizens. In summary, I attach new orientation of cost saving in form of application of selected managerial methods.

Děkuji starostovi města panu Mgr. Lubomíru Doleželovi za možnost zpracovat diplomovou práci na dané téma.

V neposlední řadě chci poděkovat i mému vedoucímu panu Ing. Zdeňkovi Raškovi, PhD. za významnou pomoc a cenné připomínky.

Ve Zlíně dne 26. dubna 2005

OBSAH

OBSAH.....	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST.....	9
1 VEŘEJNÁ SPRÁVA.....	10
1.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ.....	10
1.2 VYMEZENÍ PŮSOBNOSTI VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	11
1.3 ČINNOST VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	13
1.4 INSTITUCE VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	14
1.5 PŘEDPOKLADY FUNGOVÁNÍ ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY.....	16
1.6 EKONOMICKÁ ROLE ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVY.....	16
1.7 OBCE A JEJICH VYMEZENÍ.....	18
1.7.1 Rozhodovací pravomoc.....	19
1.7.2 Organizační struktura.....	22
1.8 HOSPODAŘENÍ OBCE.....	24
1.8.1 Majetek.....	24
1.8.2 Rozpočet obce.....	27
1.8.3 Alternativy rozpočtu.....	28
1.8.4 Rozpočtové provizorium.....	29
1.8.5 Příjmy obce.....	29
1.8.6 Daňové příjmy.....	30
1.8.7 Náklady - výdaje obce.....	32
1.9 ZMĚNY PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ V ROCE VSTUPU ČR DO EU.....	34
1.9.1 Vliv změn právních předpisů na hospodaření města Fryšták.....	34
1.9.2 Zadávání veřejných zakázek.....	34
1.9.3 Finanční kontrola.....	35
1.9.4 Přezkoumání hospodaření.....	36
1.10 SHRNTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
II. PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
2 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA MĚSTA FRYŠTÁK.....	40
2.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
2.2 ÚČETNICTVÍ MĚSTA FRYŠTÁK A POJETÍ NÁKLADŮ.....	42
2.3 HOSPODAŘENÍ MĚSTA.....	44
2.3.1 Pohledávky a závazky.....	45
2.3.2 Vztah jednotlivých druhů příjmů a výdajů.....	46
2.4 SUMARIZACE VÝDAJŮ MĚSTA ZA ROK 2004.....	49
2.5 ANALÝZA VÝDAJŮ JEDNOTLIVÝCH ODVĚTVÍ.....	51
2.5.1 Analýza výdajů JSDH Fryšták.....	51

2.5.2	Analýza nákladů Základní školy Fryšták, p.o.....	53
2.5.3	Analýza nákladů Mateřské školy Fryšták, p.o.	56
2.5.4	Analýza hospodaření a výdajů kina	58
2.5.5	Analýza hospodaření a výdajů Městské knihovny ve Fryštáku.....	60
2.5.6	Analýza hospodaření lesního hospodářství.....	61
2.5.7	Analýza hospodaření sběru domovního a směsného odpadu.....	62
2.5.8	Analýza hospodaření pohřebnictví.....	63
2.5.9	Analýza hospodaření a výdajů bytového a nebytového hospodářství	63
2.5.10	Analýza hospodaření a výdajů veřejného osvětlení	65
2.5.11	Analýza hospodaření a výdajů Technických služeb Fryšták	66
2.5.12	Analýza hospodaření a výdajů místní správy.....	68
2.5.13	Analýza ostatních běžných výdajů.....	71
2.6	SHRNUTÍ POZNATKŮ Z ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	72
3	PROJEKTOVÁ ČÁST	74
3.1	VÝCHODISKA PROJEKTU	74
3.2	CÍLE PROJEKTU	74
3.3	ROZVOJOVÝ DOKUMENT	76
3.4	ZMĚNA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY	80
3.5	ÚSPORY V OSTATNÍCH OBLASTECH	84
3.5.1	Analýza neefektivně využitého majetku a jeho prodej	84
3.5.2	Zrušení kina a přesun městské knihovny	86
3.5.3	Zrušení pobočky městské knihovny na Vítové	87
3.5.4	Analýza knižního fondu Městské knihovny Fryšták.....	88
3.5.5	Změna způsobu zajištění výkonu regionálních funkcí Městskou knihovnou ve Fryštáku.....	88
3.5.6	Snížení administrativních a jiných provozních výdajů	90
3.5.7	Benchmarking	94
3.5.8	Sloučení JSDH Fryšták se SDH Lukoveček	97
3.5.9	Snížení provozních dotací školským organizacím.....	98
3.5.10	Restrukturalizace Technických služeb Fryšták.....	99
3.6	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO PROJEKTU A DALŠÍ MOŽNÁ OPATŘENÍ NA SNÍŽENÍ VÝDAJŮ	102
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	110
	SEZNAM TABULEK	111
	SEZNAM PŘÍLOH	113

ÚVOD

Veřejná správa je složitý systém institucí a činností, které nelze komplexně postihnout a přesně popsat. Její část, územní samosprávu, a to ještě ne celou, protože zde patří také kraje, tedy pouze města a obce, rovněž nelze definovat jednoznačně. Obce vykonávají velké množství funkcí a zajišťují obrovský počet činností. Obecně tak můžeme říci, že čím větší obec, tím složitěji organizovaný a fungující systém.

Události v ČR během posledních let, vztahující se především ke vstupu do Evropské unie, znamenaly v mnoha směrech pozitivní vývoj. S tím však souvisí také nové povinnosti a nutnost adaptability nejen vůči novým požadavkům, ale i spolupráce na nových trendech a změnách. Rovněž je třeba být v maximální míře otevřený, novátorský a přístupný novým metodám a postupům zaváděným v podnikatelské sféře.

Reforma veřejné správy byla již z velké části dokončena. Spočívala však pouze ve vytvoření právní základny pro korekce v její funkčnosti. Mnohé články veřejné správy, a především obce, byly vytrženy ze stabilního vývoje, např. tím, že jim byla rozšířena působnost a kompetence. Obce a města tak musejí reagovat na změny přicházející z vnějšího prostředí. Od radikální změny ve výkonu činností spojených především se vznikem vyšších územních samosprávných celků již uplynulo několik let. V další fázi tak nutně vyvstává potřeba provést reorganizaci uvnitř veřejné správy a pozvednout její funkčnost, prosperitu a efektivitu na kvalitativně vyšší úroveň.

Dělat „správné věci správným způsobem“ je jistě snem každé radnice. K tomu, aby mohla být posouzena činnost obce kladně, ovšem nestačí spokojenost občanů a naplnění strategie stanovené zastupitelstvem, pokud však takovýto strategický rozvojový dokument vůbec existuje, ale je třeba také dostát zákonným normám. To vše případně s přijatelnou zadlužeností, protože bez té je rozvoj každého územního celku nemyslitelný. Jsou sice výjimky - jako v každé oblasti, ale v takových případech se pak jedná o paradoxy, kdy vysoké příjmy jsou „vyváženy“ negativy plynoucí, i např. z těžení přírodních zdrojů.

Dnes již nestačí, aby obec pouze nekonceptně vynakládala finanční prostředky, musí také dostatečně kontrolovat výstupy plynoucí ať již z investiční výstavby, zajištění výkonu státní správy, nebo ryze z provozní činnosti.

Proto se chci ve své diplomové práci zaměřit na náklady, respektive na výdaje města Fryštáku, a analyzovat případnou neefektivnost veřejných výdajů. Hlavním cílem mé práce je vyhodnotit oprávněnost uskutečněných výdajů, jejich hospodárnost a efektivitu a doporučit zastupitelstvu města, popřípadě radě, oblasti úspor a dalšího rozvoje města při dodržení současné kvalitativní úrovně služeb pro občany. Přestože vzhledem k mé pracovní pozici ekonoma a současně vedoucího ekonomicko-správního odboru města Fryštáku byly již mnohé návrhy na redukci nákladů v praxi aplikovány, stále zůstává mnoho oblastí, které poskytují možnosti dalších úspor.

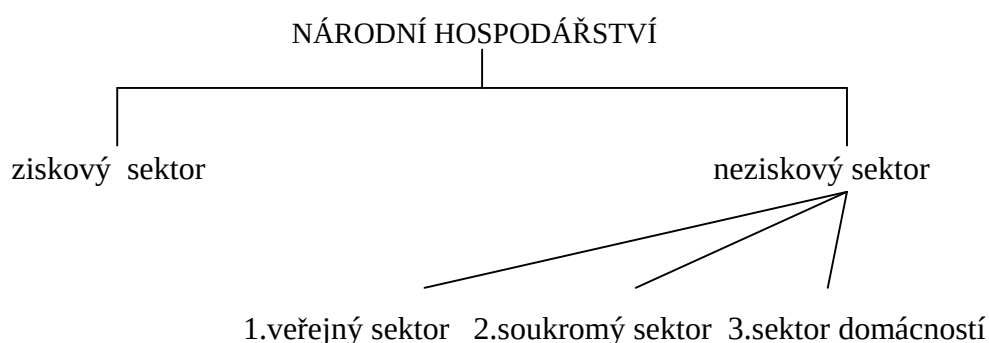
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Pro snadnější orientaci nejprve uvedu členění národního hospodářství a následně vysvětlím pojem veřejné správy.

1.1 Členění národního hospodářství

Z hlediska principu financování je možno členit národní hospodářství podle rozdělení na uvedeném obrázku č.1, jak jej uvádí pan Rektořík ve své publikaci (1999, str. 6).



Obr. 1. Rozdělení národního hospodářství.

Ziskový sektor je ta část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných podnikatelskými subjekty přímo z prodeje služeb a výrobků. Cílem těchto organizací je zisk.

Neziskový sektor se vyznačuje tím, že získané prostředky větší či menší měrou získává přerozdělovacím způsobem. Cílovou funkcí není zisk, ale dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby. U domácností je také cílem dosažení užitku, ale nemusí být nutně svázán s potřebou veřejné služby nebo veřejného statku.

Neziskový veřejný sektor je ta část neziskového sektoru, která je financována z veřejných financí a je představována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Hlavním cílem je poskytování veřejné služby.

Cílem neziskového soukromého sektoru je užitek obecně specifikované skupiny lidí. Většinou tento sektor zcela zaplňuje nebo doplňuje mezeru v poskytování veřejných služeb veřejnou správou. Financování probíhá především z vlastních zdrojů nebo ze zdrojů jiných soukromých fyzických či právnických osob. Příkladem mohou být občanská sdružení, nadace, obecně prospěšné společnosti.

Sektor domácností je článkem spojujícím jednotlivé sektory do funkčního rámce, neboť vstupuje na ziskový trh jako poptávající u produktů a služeb a současně nabízí práci, a pro veřejný sektor (veřejnou správu) a soukromý neziskový sektor se stává příjemcem veřejné služeb.

1.2 Vymezení působnosti veřejné správy

Veřejná správa je vymezována jako soubor činností a jako souhrn institucí, které tyto činnosti vykonávají. Jak naznačuje název „veřejná správa“, jde o činnost jednak vykonávanou za účelem správy státu, a jednak je vykonávána za účelem dosahování cílů ve veřejném zájmu. Veřejná správa zasahuje nejrůznějšími způsoby do života občanů, je proto pro zachování jednoty podmínek, objektivnosti a nestrannosti pevně vázána právním řádem, dozorována a regulována.

Nositelem činnosti veřejné správy je především stát, který může za stanovených podmínek delegovat její výkon na jiné subjekty. Klasickým případem takového subjektu je obec¹, resp. další subjekt územní samosprávy - kraj. Detailnější postavení obce je definováno dále.

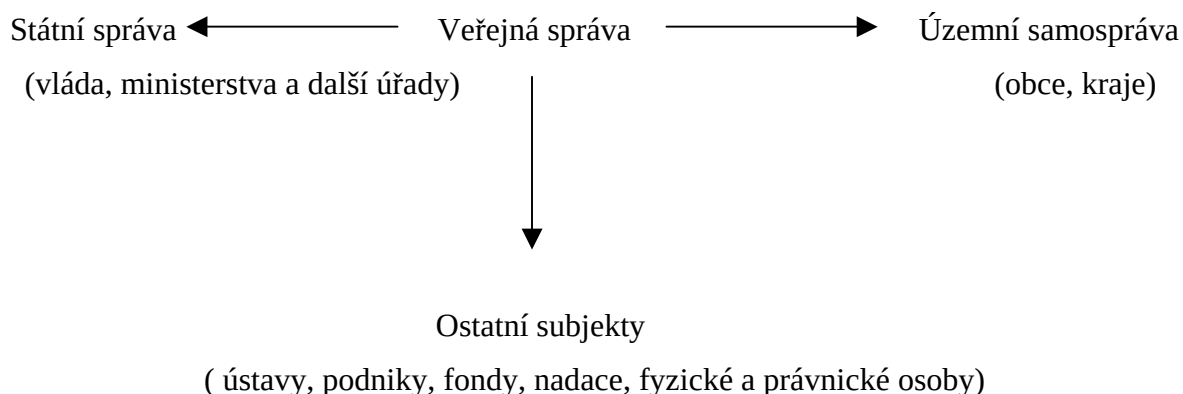
¹ Pokud se v textu dále hovoří o obcích, míní se tím veškeré obce bez rozdílu velikosti, tedy i města, pokud není uvedeno jinak.

Státní moc je složena z :

- moci zákonodárné,
- moci výkonné,
- moci soudní.

Veřejná správa je součástí moci výkonné, nebo opačně řečeno - veřejná správa je činností státu nebo jiného státem zmocněného subjektu (obce), která není zákonodárstvím, soudnictvím ani vládnutím.

K upřesnění představ o podstatě veřejné správy může přispět také pohled na její nositele, resp. subjekty, které za její výkon odpovídají.



Obr. 2. Rozdělení veřejné správy (VZ).

Uvedeným členěním na obrázku ukazují, co zahrnují pod pojem „veřejná správa“. Rozdělení představuje a potvrzuje zásadní změnu veřejné správy po roce 1990, kterou bylo obnovení územní samosprávy. Územní samospráva se tak stala vedle státní správy nejvýraznější součástí veřejné správy. Státní správa je součástí veřejné správy, uskutečňovaná prostřednictvím státních orgánů. Výkon státní správy lze ale svěřit zákonem orgánům územní samosprávy; v tomto případě je výkon státní správy nazýván „přenesenou působností“.

Charakter státní správy je následující :

- výkonný – státní správa vykonává zákony,
 - podzákonný – státní správa je ve své činnosti vázána zákony,
 - nařizovací – státní správa uplatňuje mocenské nástroje (nařízení, rozhodnutí apod.).
- (Petržilková, 1998, str. 25)

Důležité je, že na rozdíl od výkonu samostatné působnosti mohou obce v přenesené působnosti vykonávat státní správu jen v těch věcech, které jsou jim výslovně svěřeny. Státní správu přitom územní samosprávné celky nevykonávají jako vlastní působnost, ale jde o úkoly, jejichž zajištění je povinností státu, avšak prostřednictvím zákonů byly tyto úkoly přeneseny na obec, tedy na subjekt odlišný od státu. Úkoly státní správy mohou, jak již bylo uvedeno, být na obec přeneseny jen zákonem, popřípadě zákon musí alespoň přenesení určitých úkolů státní správy na obec stanovit. Při výkonu přenesené působnosti se obec musí řídit nejen zákony a jinými právními předpisy, ale v jejich mezích i usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů.

Výkon státní správy územním orgánem státu nazýváme dekoncentrace.

Územní samospráva je veřejná správa uskutečňovaná jiným subjektem, než je stát. Dnes mezi tyto subjekty patří obce a kraje.

1.3 Činnost veřejné správy

Veřejná správa je tedy chápána jako komplex činností a institucí. Souhrn činností je však velmi obsáhlý. Činnosti jsou závislé na mnoha limitujících faktorech. Jedním z nich může být charakter instituce, jiným hlediskem může být postavení v hierarchii, kdy jistou oblast činnosti (např. finanční a správa daní) organizuje a řídí jeden ústřední orgán, ale výkon a správu dílčích subčinností zajišťuje podřízený orgán na konkrétně vymezeném území.

K pochopení podstaty činnosti veřejné správy uvádím jen výčet některých činností, a sice těch (vzhledem k tématu této práce), které jsou prováděny obcemi :

- Správní úřady vydávají různé druhy povolení, oprávnění, vydávají rodné listy, přiznávají různé sociální dávky apod.
- Současně jsou vůči adresátům veřejné správy uplatňovány různé represivní akty, např. sankce, zákazy, příkazy.
- K úkolům veřejné správy patří také např. péče o rozvoj všech druhů dopravy.
- V popředí zájmu obcí je také péče o správu financí – místní poplatky, dříve spotřební daně apod.
- Do oblasti veřejné správy patří dále různé druhy preventivních činností, např. v oblasti životního prostředí.
- Obec provozuje k plnění svých úkolů, resp. k zabezpečování svých služeb, různá zařízení, zejména zdravotnická, sociální a školská.

Tyto oblasti představují jen nepatrnou část toho, co má obec ve své působnosti. Ve skutečnosti obec může vykonávat takřka vše, pokud to není zákonem výslovně zakázáno. Málo rozšířená informace se týká výkonu podnikatelské činnosti. Obec jakožto právnická osoba může na základě speciálních právních předpisů regulujících a upravujících podnikání provozovat činnost za účelem dosažení zisku. Samozřejmostí však jsou veškeré důsledky s tím spojené. Proto se některé obce vyhýbají „formálnímu“ pojetí podnikání a raději, nutno podotknout, že v mnoha případech také z neznalosti, podnikají bez řádných povolení.

1.4 Instituce veřejné správy

Veřejná správa se od soukromé správy odlišuje jednak subjekty, ale také vztahem k právu. Organizační pojetí veřejné správy umožňuje různá členění. Závisí na pohledu a cíli, jaké rozdělení použijeme.

Uvádím následující nejběžnější rozdělení veřejné správy:

1. Subjekty veřejné správy:

- Stát,
- Územní samosprávné celky.

2. Instituce s následným členěním dle míry zapojení do veřejné správy a podle toho, zda vykonávají státní správu přímo, nebo zprostředkovaně:

- Ministerstva,
- Ostatní ústřední orgány státní správy,
- Státní fondy,
- Územní orgány státní správy,
- Veřejné ozbrojené i neozbrojené sbory,
- Obce – přenesená i samostatná působnost,
- Kraje.

3. Členění veřejné správy z hlediska územního:

- Úroveň ústřední;
- Úroveň územní : krajská,
 okresní,
 hranice území obce s pověřeným obecním úřadem.

Územní členění nemusí vždy nutně respektovat jednotlivé územní obvody jednotlivých krajů. Existují mnohé státní orgány, jejichž územní obvody jsou složeny z částí (okresů) různých krajů.

1.5 Předpoklady fungování územní samosprávy

Aby mohla územní samospráva úspěšně plnit své funkce, je nutné jí vytvořit potřebné předpoklady. Můžeme je shrnout do dvou skupin (Peková, 2004, str 20):

- a) legislativní předpoklady (schválení zákonů),
- b) ekonomické předpoklady (možnost hospodařit s určitou mírou finanční autonomie).

ad a) Legislativní předpoklady:

- upravují vznik a postavení jednotlivých článků územní samosprávy (působnost, pravomoc, odpovědnost),
- upravují organizaci a vnitřní členění územní samosprávy, její orgány a působnost jednotlivých orgánů,
- vymezují funkce územní samosprávy (samosprávní vs. přenesená působnost),
- vymezují vzájemné vztahy mezi státem a územní samosprávou i vztahy uvnitř víceúrovňové územní samosprávy,
- upravují ekonomické předpoklady fungování územní samosprávy (vytváří zákonné prostředí pro fungování a činnost).

ad b) Ekonomické předpoklady zahrnují:

- vlastnictví majetku a právo s ním hospodařit,
- vlastnictví finančních prostředků a možnost jich nabývat dle vlastního přičinění,
- sestavování vlastního rozpočtu a hospodaření podle něho bez zásahu zvenčí.

1.6 Ekonomická role územní samosprávy

Klíčovou funkcí územní samosprávy je zabezpečit pro své obyvatelstvo celou řadu veřejných statků. Veřejný statek chápeme jako statek, u něhož dochází z různých důvodů k tržnímu selhání, kdy soukromý sektor nemůže či nemá zájem zajistit dané statky

v požadované kvantitě a kvalitě, a proto jsou zabezpečovány státem a územní samosprávou, stejně jako jimi financovány (Peková, 2004, str 23).

Veřejné statky jsou takové statky a služby, které (Peková, 2004, str. 23):

- jsou užitečné celé společnosti, a proto je ve veřejném zájmu je zabezpečovat,
- jsou spotřebovávány kolektivně,
- neprocházejí trhem (rozhoduje o nich nepřímou veřejnou volbou volený orgán).

Považuji za nutné se zmínit také o tzv. PPP modelu (Public Partner Partnership), kdy jde o oboustranně výhodnou spolupráci veřejného a soukromého sektoru při realizaci veřejných staveb. Obecně jde o poskytování veřejných služeb ziskovým sektorem na základě požadavků obce či jiného subjektu veřejné správy.

Projekty PPP jsou založeny na dlouhodobém vztahu mezi veřejnou správou a soukromými firmami, které zajistí realizaci včetně financování projektů a dodávky veřejných služeb občanům výměnou za budoucí příjmy z těchto zdrojů. Příslušná stavba je realizována a provozována soukromou firmou a veřejný sektor platí firmě za poskytovanou službu na základě kritérií. Dochází tím k přesunu rizika z obce na soukromý sektor. Výhody jsou zřejmé i jinde. Nedochozí k výpůjčkám a zatížení rozpočtů obcí. Samozřejmostí je kvalita a rychlost výstavby.

Mezi typické příklady využitelnými obcemi patří spolupráce v oblasti dopravy, zdravotnictví, sociální péče a revitalizace bydlení. Vyloučeny ale nejsou ani pro obce netypické oblasti služeb. Kooperace se tak může odehrávat např. u projektů určených pro rekreaci.

1.7 Obce a jejich vymezení

Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů tvořící územní celek, který je vymezen hranicí území obce.

Ústava České republiky v čl. 99 stanoví, že Česká republika se člení na obce, které jsou územními samosprávnými celky. Článek 100 definuje územní samosprávné celky jako územní společenství občanů, která mají právo na samosprávu.

Právo obcí na samosprávu je zakotveno v Ústavě, kde je uvedeno:

- zaručuje se samospráva obcí (čl.8),
- obce jsou základní územní samosprávné celky (čl. 99),
- stát do jejich činnosti zasahuje, pouze vyžaduje-li to ochrana zákona a jen způsobem stanoveným zákonem (čl. 101, odst. 4).

Obec své záležitosti vykonává samostatně, na vlastní odpovědnost a vystupuje jako právnická osoba.

Samostatnou působnost bych definoval jako činnosti, které nejsou nařízeny právními předpisy, a jejichž provedení či neprovedení je výsledkem vlastních rozhodnutí politických orgánů. Definice samostatné působnosti deklaruje § 35 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích: „Do samostatné působnosti obce patří spravování záležitostí, které jsou v zájmu obce a jejich občanů, pokud nejsou svěřeny zákonem krajům nebo pokud nejde o výkon přenesené působnosti, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti obce svěří zvláštní zákon.“

Do samostatné působnosti obce patří zejména záležitosti v pravomoci zastupitelstva a rady. Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi zejména o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Týká se to především uspokojování potřeby bydlení, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje

a ochrany veřejného pořádku, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací.

Při výkonu samostatné působnosti se obec řídí :

- a) při vydávání obecně závazných vyhlášek zákonem,
- b) v ostatních záležitostech též jinými právními předpisy vydanými na základě zákona.

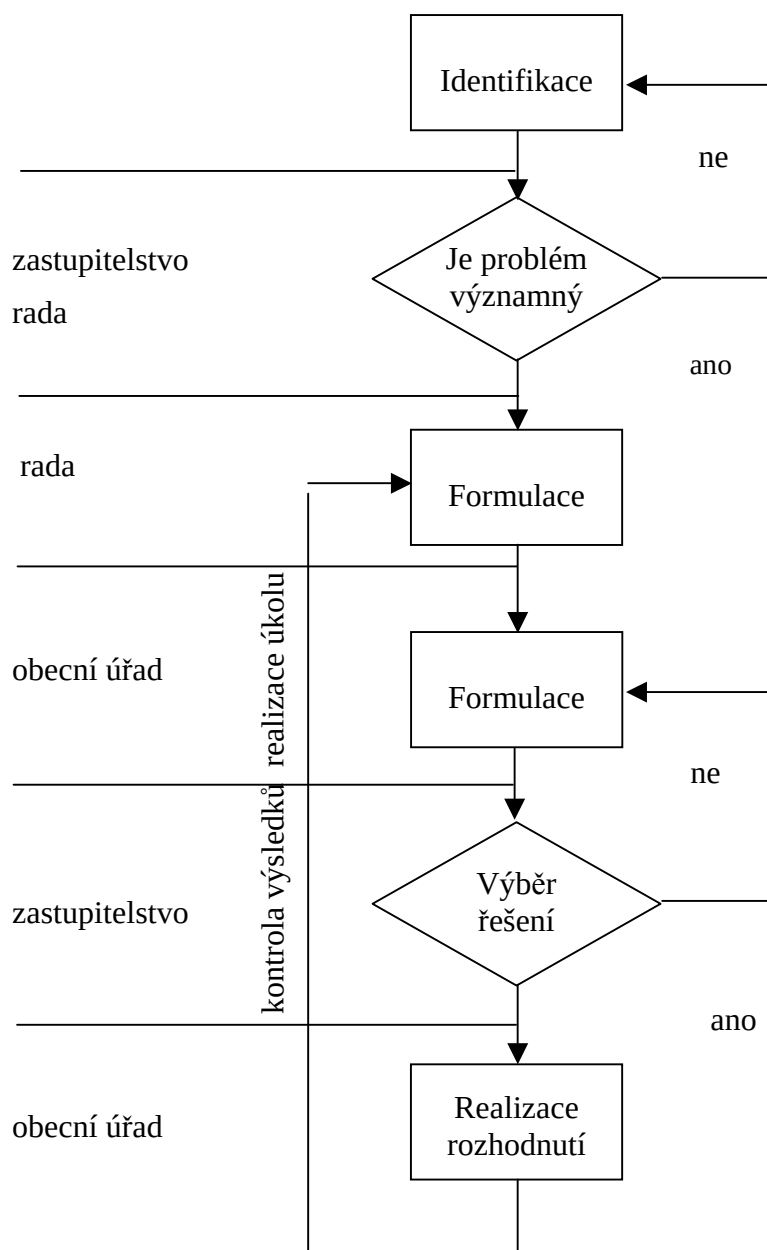
1.7.1 Rozhodovací pravomoc

Rozhodování můžeme charakterizovat jako tok aktivit, které směřují k realizaci rozhodovacího cíle. Při rozhodování jde o výběr nejvhodnější možnosti z několika alternativ podle daného kritéria nebo kritérií. Kritériem např. může být maximalizace výnosu při minimálním riziku nebo minimalizace nákladů při maximálním přínosu. K výběru nejpříjemnější možnosti je nutné mít k dispozici věrohodné a, pokud je to možné, aktuální informace. Rozhodování je součástí řízení.

Při výkonu veřejné správy obec vykazuje nezávislost v samosprávě, která však může být omezena, a to pouze zákonem. Stát tak může zasahovat do činnosti samosprávy pouze na právním základě. V samosprávě neplatí vertikální hierarchie, protože orgány samosprávy nejsou podřízeny ani nadřízeny státním orgánům.

Rozhodovací proces znázorňuje obrázek č.3 uvedený na následující straně. Na obrázku u „Identifikace“ není uveden nikdo, neboť může jít o iniciativu občanů, zastupitelstva, rady, výborů i úřadu. Z organizačního hlediska je třeba podotknout, že obecní úřad je výkonným orgánem, jenž odborně zpracovává podklady pro rozhodnutí zastupitelstva i rady. Při rozhodování u obcí je víc než v kterékoliv jiné oblasti nutné mít zpracováno více variant řešení. Zvláště pak při rozhodování velkého zastupitelstva někdy až s několika desítkami zastupitelů, kde každý má jeden jediný hlas se stejnou vahou a rozhoduje se nadpoloviční většinou, musí být v rámci možností propracovány předložené návrhy a počítáno s mnoha eventualitami. Odbočení od původního záměru bývá u schválených

rozhodnutí v mnoha případech dosti významné. Kvalita rozhodování je rovněž komplikována frekvencí konání zasedání.



Obr. 3. Proces rozhodování obce (Rektořík, 1998, str. 16).

Obec se ve většině případů neobejde bez kolektivního rozhodování, kdy výsledkem je rozhodnutí jednotlivých členů zastupitelstva, případně rady. Tito členové by pak měli objektivně posuzovat a hájit zájmy svých voličů. Ve skutečnosti jsou hospodářské rozhodovací procesy velmi složitými jevy, jejichž popis reálného fungování je spíše

v rovině abstraktu, neboť jsou v nich zakomponovány politické preference. Abstrakt z toho důvodu, že na vytvoření rozhodnutí zastupitelstva/rady se nepodílejí všichni občané dané lokality. I při nejlepší vůli zastupitel/radní není schopen vyjádřit názor všech voličů. Není tedy schopen názory a veškerá mínění postihnout a tím pravdivě vyjádřit svůj postoj za jistou skupinu občanů. Musí tedy sumarizovat, dedukovat a doplňovat informace z nejrůznějších zdrojů, aby v rámci hlasování vyjádřil, pokud možno, objektivní individuálně skupinový názor. Často ale záleží na tom, jaké podklady úředníci připraví volenému orgánu, jak precizně připraví analýzy pro možná alternativní rozhodnutí. Stručně řečeno - jak kvalitní informaci zajistí pro politika. Rozhodnutí tak nemusí odrážet názory voličů, ale fundovanost nebo druhé straně neodbornost připravovatele podkladů – úředníka.

Jak uvádí paní Peková (2004) ve své publikaci na str. 46, v demokratickém systému územní samosprávy může jít o rozhodování:

- a) přímé, kdy občané přímo rozhodují referendem, nebo může jít o různé ankety, jejichž výstupem bude rozhodnutí, prosté dotazníky s vyjádřením preferencí voleb mezi alternativami, např. u předpokládaných investičních akcí,
- b) nepřímé, prostřednictvím volených orgánů.

S tím zcela nesouhlasím. Domnívám se, že může jít také o rozhodnutí soudní, které může v některých případech zásadně ovlivnit chod samosprávy. Jako příklad tak lze uvést možné majetkové vyvlastnění. Následně nezbývá než voleným orgánům přijmout takovéto „vyšší“ rozhodnutí. Dovolím si proto nazvat takováto rozhodnutí jako přejímaná.

Při rozhodování o zabezpečení jednotlivých potřeb a veřejných statků občanů je třeba posuzovat:

- a) hospodárnost (jaká je absolutní výše výdaje na pořízení statků),
- b) užitek (jak velkou službu daná „věc“ pro své občany zabezpečí).

1.7.2 Organizační struktura

Organizační struktura je v dnešní turbulentní době značně proměnlivým faktorem. U obcí je tomu nejinak, neboť, jak je snad všeobecně známo, proběhly již dvě fáze reformy veřejné správy. Budoucnost naznačuje, že reforma bude pokračovat i nadále. Z těchto důvodů je nutné věnovat dělbě kompetencí a povinností zvýšenou pozornost. Základním dokumentem o organizační struktuře obce je organizační řád obce, ale ta může být zachycena i v jiných směrnících.

Zákonné základní prvky organizace:

- zastupitelstvo,
- rada (nepovinná),
- výbory, komise,
- starosta + zástupce /primátor + náměstci/,
- tajemník (u obcí s pověřeným obecním úřadem a v obcích s rozšířenou působností),
- odbory členěné na oddělení (nepovinné),
- zaměstnanci přímo podřízení starostovi (u malých obcí).

Následujícím obrázkem č. 4 demonstruji obvyklou organizační strukturu u malého města. Malým městem přitom rozumím město s počtem kolem 5000 obyvatel. Zásadní rozdíl v porovnání s malou obcí spočívá v tom, že malá obec zpravidla není členěna na odbory a velká města mají kromě zřízených organizací (příspěvkové a vlastní organizační složky) také organizace založené (obchodní společnosti, kam řadíme akciové společnosti + společnosti s ručením omezeným, a obecně prospěšné společnosti zakládané podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech). Dalším výrazným faktorem je funkce tajemníka, která je zřizována u obcí s pověřeným obecním úřadem a v obcích s rozšířenou působností. Tajemník je nadřazen všem zaměstnancům obecního úřadu a je odpovědný za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné i přenesené působnosti starostovi.



Obr. 4. Příklad organizační struktury malého města (VZ).

Jsem si vědom, že by organizační struktura mohla být doplněna o další prvky. Například zde není zachycena vazba města k jiným strukturám, jako jsou např. dobrovolné svazky obcí, obecně nazývané mikroregiony.

Organizační strukturu lze např. rozšířit o asistenty starostů, a to v těch případech, kdy město nemá místostarostu. Města mohou, a za jistých okolností dokonce mají za povinnost, vytvářet útvary interního auditu, které z důvodu výkonu finanční kontroly a ostatních kontrolních funkcí nejsou postaveny do stejné úrovně jako ostatní odbory. Jedná se o funkčně nezávislý odbor, který je organizačně oddělený od řídicích a výkonných struktur, aby byla zajištěna objektivita kontrol.

1.8 Hospodaření obce

Aby hospodaření obcí bylo v praxi reálné, musí každá obec mít zdroje příjmů, které by měly být co nejefektivněji využity. Jak příjmy, tak výdaje obce zachycuje rozpočet, resp. výkaz o jeho plnění. Pro každou samostatnou obec musí být splněna podmínka vlastnictví majetku.

Základní legislativu hospodaření obcí tvoří:

- ◆ zákon o obcích,
- ◆ zákon o rozpočtových pravidlech (tzv. malá rozpočtová pravidla),
- ◆ zákon o finanční kontrole,
- ◆ vyhláška o přezkoumání hospodaření obce,
- ◆ zákon o rozpočtovém určení daní.

1.8.1 Majetek

Obec stejně jako podnikatelský subjekt musí při své činnosti dbát na dodržování obecných právních předpisů regulujících její činnost. Tato základní legislativa je tvořena zejména obchodním zákoníkem. Další právní normy a omezující kritéria podnikatele jsou pak již dána specializací výkonu podnikání. U obce je však regulace v podobě právních předpisů značně větší. Z povahy územního samosprávného celku postaveném na samosprávě, veřejné volbě politických orgánů a na nutnosti zabezpečovat rozvoj sociální péče a uspokojování potřeb svých občanů vyplývá jakožto logický důsledek větší počet právních norem a omezení než v případě podnikatelského subjektu.

Obci je dána možnost vlastnit majetek. Pokud by stát tuto možnost obcím neposkytl, zajišťovaly by asi vlastní chod velmi problematicky. Nebylo by tak možné majetek pronajímat, ale ani na něm (u nemovitého majetku) provádět rekonstrukce, úpravy, jeho rozšiřování atd. Rozsah hospodaření každého územního samosprávného celku je determinován velikostí a strukturou majetku a způsobem, jak s ním obec nakládá. Majetek zajišťující úkoly obce je používán na uspokojení jejich potřeb a činnost orgánů. Majetek

určený pro veřejné účely, garantující trvalý rozvoj kvality životní úrovně v obci (školská, sociální a zdravotnická zařízení apod.), je nejrozsáhlejší a na jeho reprodukci lze používat nejen veřejné zdroje, ale i úhrady od občanů, případně sponzorů.

Oblast nakládání s majetkem mimo jiné upravuje zákon o obcích (dále jen „zákon“). Jelikož se jedná o odlišnost oproti ziskové sféře, uvedu ve zkrácené podobě znění § 38 zákona. Obci je stanovena povinnost :

- majetek využívat účelně a hospodárně,
- pečovat o zachování a rozvoj svého majetku,
- vést evidenci svého majetku,
- chránit majetek před zničením, poškozením, odcizením nebo zneužitím,
- s nepotřebným majetkem naložit podle zvláštních předpisů,
- trvale sledovat, zda dlužníci včas a řádně plní své závazky, a zabezpečit, aby nedošlo k promlčení nebo zániku z nich vyplývajících práv,
- chránit svůj majetek před neoprávněnými zásahy a včas uplatňovat právo na náhradu škody a právo na vydání bezdůvodného obohacení,
- dbát na to, aby majetek nebyl použit k ručení fyzických a právnických osob, mimo zřízených právnických osob.

Mezi podstatná ustanovení také patří, že stát neručí za hospodaření a závazky obce, mimo smluvně ujednaných. Mezi další povinnosti obcí v oblasti hospodaření a manipulace s majetkem a finančními prostředky patří § 85 zákona. Z něho pak vyplývají níže uvedená následující omezení :

„ Zastupitelstvu obce je vyhrazeno rozhodovat o těchto majetkoprávních úkonech:

- a) nabytí a převod nemovitých věcí včetně vydání nemovitostí podle zvláštních zákonů, převod bytů a nebytových prostor z majetku obce,*

- b) poskytování věcných darů v hodnotě nad 20.000 Kč a peněžitých darů ve výši nad 20.000 Kč fyzické nebo právnické osobě v jednom kalendářním roce,*
- c) poskytování dotací nad 50.000 Kč v jednotlivých případech občanským sdružením, humanitárním organizacím a jiným fyzickým nebo právnickým osobám,*
- d) uzavření smlouvy o sdružení a poskytování majetkových hodnot podle smlouvy o sdružení, jehož je obec účastníkem,*
- e) peněžité i nepeněžité vklady do právnických osob,*
- f) vzdání se práva a prominutí pohledávky vyšší než 20.000 Kč,*
- g) zastavení movitých věcí nebo práv v hodnotě vyšší než 20.000 Kč,*
- h) dohody o splátkách s lhůtou splatnosti delší než 18 měsíců,*
- i) postoupení pohledávky vyšší než 20.000 Kč,*
- j) uzavření smlouvy o přijetí a poskytnutí úvěru nebo půjčky, o poskytnutí dotace, o převzetí dluhu, o převzetí ručitelského závazku, o přistoupení k závazku ze smlouvy o sdružení,*
- k) zastavení nemovitých věcí,*
- l) emise komunálních obligací“.*

Z taxativního výčtu je patrně nejdůležitější hned jako první uvedená pravomoc zastupitelstva. Jsou známy případy, kdy starosta obce prodal nebo převedl nemovitý majetek bez souhlasu zastupitelstva. V takovýchto případech se jedná o nezákonnou transakci a viník se vydává v nebezpečí trestního stíhání.

Existence takovýchto zákonných opatření, jejichž funkcí je zabezpečit nezákonné manipulaci s majetkem, mají, dle mého názoru, i negativní dopady. Praktické dopady vidím zejména v nepružnosti systému, protože zastupitelstvo se schází pouze několikrát do roka. Pokud nejsou některé otázky ve věci nakládání s majetkem vyřešeny na konkrétním zasedání zastupitelstva, přesouvají se pak na další zasedání, a tak se může konečné řešení zpozdít i o několik měsíců.

1.8.2 Rozpočet obce

K zajištění svých úkolů a rozvoje obce musí obec vytvořit a následně schválit rozpočet obce na daný kalendářní rok. Rozpočet obce můžeme chápat jako centralizovaný peněžní fond složený z příjmů a výdajů konkrétního rozpočtového roku. Pánové Rektořík a Šelešovský (2002, str. 24) považují rozpočet za decentralizovaný fond. S tím nemohu souhlasit, protože do rozpočtu ve své základní podobě mohou být implementovány další peněžní fondy, které obec není povinna zřídit, a výdaje těchto fondů se stávají nedílnou součástí rozpočtu. Z tohoto pohledu tedy vidím funkci rozpočtu jako centralistickou.

Rozpočet chápu také jako bilanci příjmů a vydání municipality. Posuzovat ho můžeme ale i jako finanční plán, podle kterého obec hospodaří. Jak jsem zmínil, rozpočet musí být schválen. Tím se stává závazným dokumentem, jakousi pomyslnou legislativou na obecní úrovni, která vyžaduje akceptaci nejen politickými orgány, ale také „výkonnými“ složkami obce (odborníky). Rozpočet je taktéž nástrojem k prosazení cílů obecní politiky. Podstatné je, že na rozpočet nelze nahlížet jako na dokonalý účetní výkaz či dokument, neboť nutně odráží pouze pohyby peněžních prostředků jednoho rozpočtového roku. Nejsou v něm proto zachyceny např. zůstatky na účtech, uložení dočasně volných finančních prostředků na termínovaných účtech, do investičních fondů apod. Tyto skutečnosti jsou sice zachyceny v rozvaze, ale přesto by měly být také součástí rozpočtu. Náзор opírám o skutečnost, že rozpočet, resp. jeho návrh, musí být zveřejněn, aby občané měli možnost uplatnit své připomínky. Rozvaha se však nezveřejňuje nikdy.

Další moje výhrada směřuje k pojetí rozpočtu podle paní Pekové (Rektořík; Šelmovský a kol., 1999, str. 69), která považuje rozpočet za peněžní fond, který se tvoří, rozděluje a používá na principu nenávratnosti. V tomto pojetí je, podle uvedené autarky, rozpočet statickou záležitostí. Svůj nesouhlas opírám o právní předpis; zákon o rozpočtových pravidlech umožňuje rozpočet změnit, a to hned ve třech případech:

- 1) z důvodu organizačních změn,
- 2) z důvodu metodických změn - změny právních předpisů,
- 3) z důvodu objektivních změn - věcných.

Změny rozpočtu se provádějí tzv. rozpočtovým opatřením. Nahlédneme-li do zákona o obcích, uvidíme, že ten dává prostor radě obce k provádění rozpočtových opatření. Sice je zde velmi obecná podmínka, že svolení se stanovením rozsahu rozp. opatření uděluje zastupitelstvo, přesto ale možnost upravovat rozpočet je. Větší a významnější změny může provádět orgán, který rozpočet schválil, tedy zastupitelstvo. Rozpočet tedy není statický, nýbrž dynamický. Rigiditu tak můžeme vidět pouze ve "výsledku" rozpočtu, který bývá vyrovnaný, alternativně však může být i přebytkový nebo schodkový. Rektořík uvádí (1999, str. 70), že běžný rozpočet by měl být sestavován jako přebytkový, a také tak plněn. V praxi by to ale nemuselo vypadat přesně podle tohoto scénáře. Každá obec by se měla chovat ekonomicky a hospodárně. Z toho vyplývá, že by také měla prognózovat a měla by znát nebo na základě dostupných dat alespoň tušit makroekonomický vývoj na trhu. Pokud úroky z dluhu nepřevýší inflaci ve stavebnictví, a jelikož deficitní-ztrátový rozpočet vždy pramení z investičních - stavebních výdajů, je takové financování rozhodně efektivnější a hospodárnější, a není tedy důvod k preferenci přebytkového rozpočtu.

1.8.3 Alternativy rozpočtu

Rozpočet se schvaluje zpravidla jako vyrovnaný. Může být ale schválen jako přebytkový, jestliže příjmy daného roku jsou určeny k využití v dalších letech, nebo jsou-li určeny ke splácení jistiny úvěrů z předchozích let. Rozpočet může být schválen jako schodkový, pokud existuje možnost úhrady schodku (úvěrem, půjčkou, prostředky z minulých let).

Matematické vyjádření jednotlivých forem rozpočtu :

1. Vyrovnaný rozpočet

$$\text{Příjmy} - \text{Výdaje} = 0.$$

2. Schodkový rozpočet (deficitní)

$$\text{Příjmy} - \text{Výdaje} = \text{Schodek (ztráta)} + \text{Financování}.$$

Financování s kladným znaménkem v této rovnici definuje zdroj finančního krytí schodku (úvěry, přebytky hospodaření minulých let ...).

3. a) Přebytkový rozpočet I.

$\text{Příjmy} - \text{Výdaje} = \text{Přebytek}.$

Tento typ rozpočtu je charakteristický pro akumulování prostředků k budoucím velkým investičním výdajům.

3. b) Přebytkový rozpočet II.

$\text{Příjmy} - \text{Výdaje} = \text{Přebytek} - \text{Financování}.$

Financování se záporným znaménkem definuje splátky v minulých letech přijatých prostředků. Splátky půjčených prostředků nejsou součástí výdajové stránky rozpočtu!

1.8.4 Rozpočtové provizorium

Je zákonným instrumentem uplatňovaným v hospodaření obcí tehdy, kdy není schválen rozpočet. Vystupuje jako jakási pomyslná pojistka proti neúměrnému, nedisciplinovanému čerpání peněžních prostředků v době neschválení rozpočtu obce, a který by měl být schválen správně již před koncem předchozího kalendářního roku. Pravidla k zajištění plynulosti hospodaření stanovuje zastupitelstvo obce. Obvyklým trendem bývá stanovovat je na úrovni 1/12 skutečných běžných výdajů předešlého roku po odpočtu výdajů, na něž byla poskytnuta investiční dotace.

1.8.5 Příjmy obce

Příjmy rozpočtu obce tvoří :

- a) příjmy z vlastního majetku a majetkových práv,
- b) příjmy z výsledků vlastní hospodářské činnosti,
- c) příjmy z hospodářské činnosti právnických osob zřízených nebo založených obcí,
- d) příjmy z vlastní správní činnosti včetně příjmů na výkon státní správy,
- e) příjmy z místních poplatků,
- f) výnosy daní nebo podíly na nich,

- g) dotace ze státního rozpočtu a státních fondů,
- h) dotace z rozpočtu kraje,
- i) pokuty, sankce a jiné peněžní odvody plynoucí ze správních činností,
- j) přijaté peněžní dary a příspěvky,
- k) úvěry, návratné finanční výpomoci a jiné návratné zdroje.

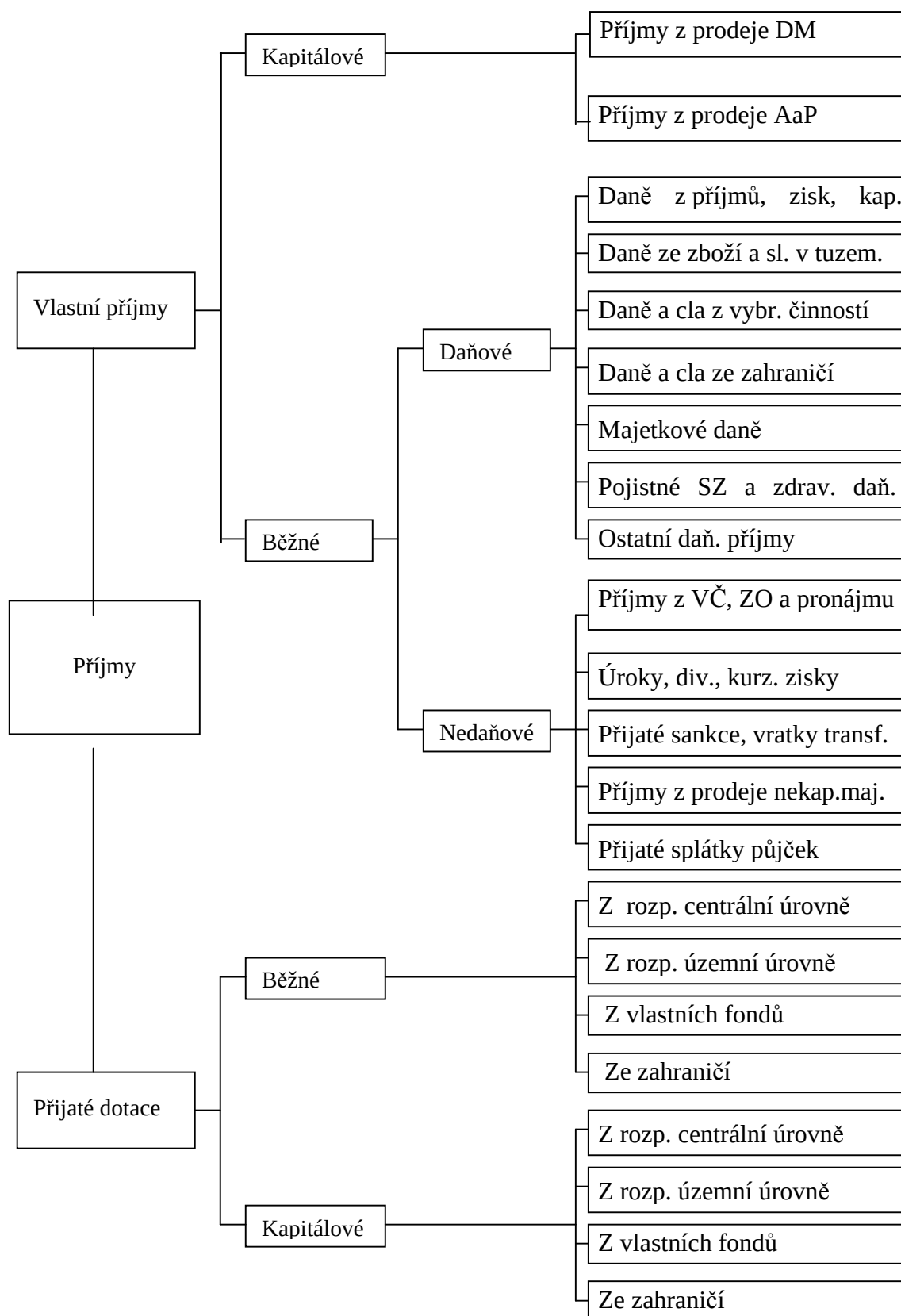
1.8.6 Daňové příjmy

Mezi nejdůležitější skupinu příjmů patří tzv. daňové příjmy. Jde - z pozice obce - o přímo neovlivnitelné příjmy, jejichž výše je dána zákonem o rozpočtovém určení daní (z.č. 243/2000 Sb.) a vyhláškou o podílu jednotlivých obcí na výnosu z DPH (vyhl. č. 283/2003 Sb.).

Podle zákona č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní, jsou příjmy obcí tvořeny těmito daňovými výnosy:

- o výnosy daně z nemovitostí,
- o podíl z celostátního hrubého výnosu DPH,
- o podíl z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů FO vybírané srážkou,
- o podíl z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů PO,
- o zálohy na daň z příjmu FO a vyrovnání daně s výjimkou daně z příjmů ze závislé činnosti odvedených plátcem daně,
- o daň z příjmů PO, kdy poplatníkem je příslušná obec,
- o podíl z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů FO ze závislé činnosti a funkčních požitků odváděné zaměstnavatelem.

Procentní podíl na daních stanovuje výše uvedený zákon a vyhl. MF ČR č. 477/2004 Sb. V některých případech je rozhodující také velikost obce. Koeficienty velikostní kategorie jsou uvedeny v Příloze č. I. Grafický pohled na příjmy nabízí následující obrázek č. 5.



Obr. 5. Zkladní druhové rozdělení příjmů (Kinšt, 2004, str. 23).

1.8.7 Náklady - výdaje obce

Nyní se soustředím na obecné pojetí nákladů, respektive výdajů obcí. Název diplomové práce ukládá za povinnost zabývat se náklady. Jelikož obce nevyvíjejí podnikatelskou činnost, nevyužívají účtování na účtech účtové třídy 5 a 6. V textu budu dále hovořit již jen o výdajích. Jsem si vědom rozdílu mezi výdaji a náklady, přesto určitou analogii mezi nimi spatřuji.

Mezi výdaje obcí patří :

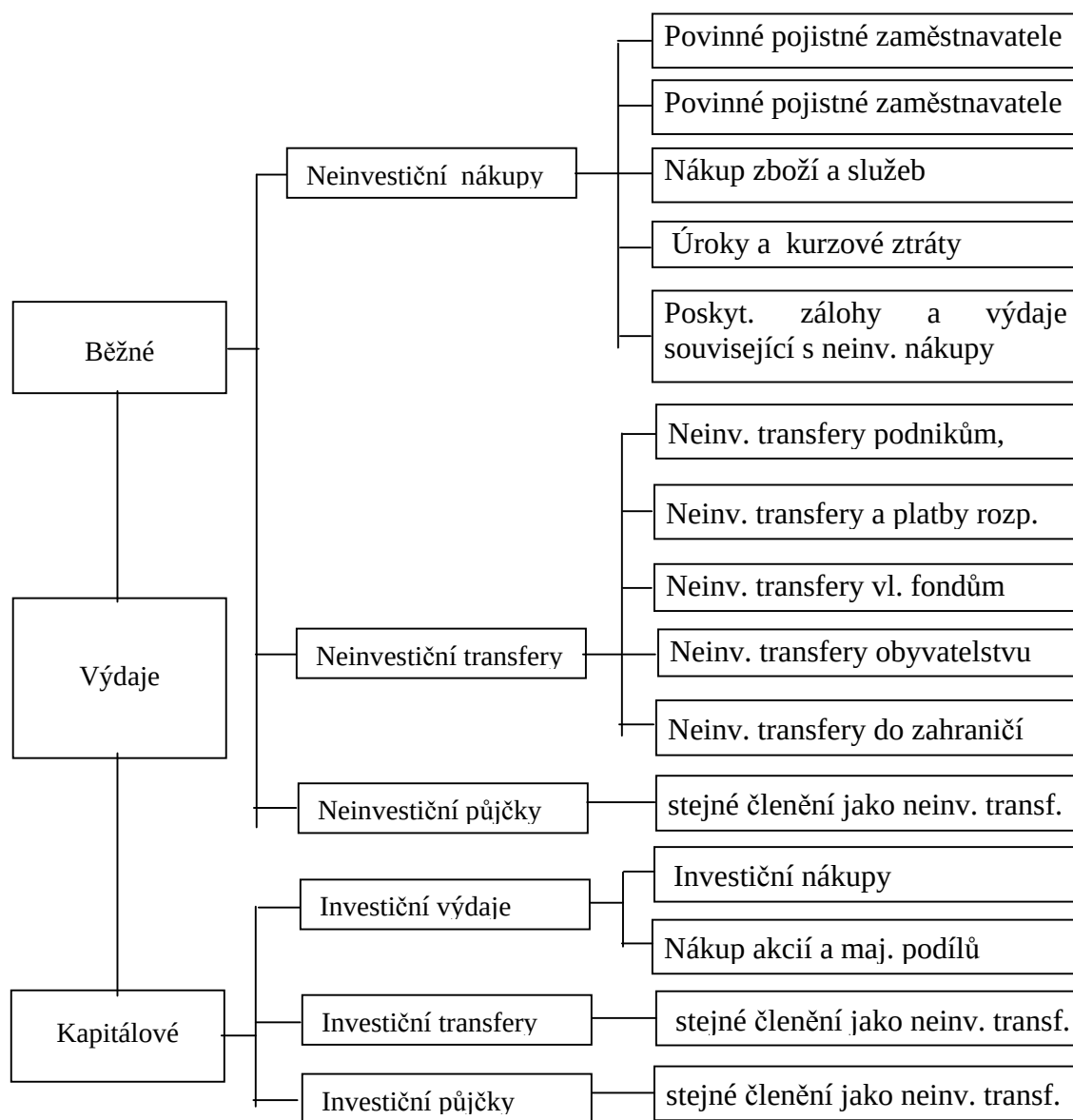
- závazky plynoucí ze zákonů,
- výdaje na vlastní činnost v samostatné působnosti,
- výdaje spojené s výkonem státní správy,
- závazky plynoucí ze smluv v jejím hospodaření,
- závazky ze spolupráce s jinými obcemi a dalšími subjekty,
- úhrada úroků z přijatých půjček a dluhopisů,
- výdaje na emise vlastních dluhopisů,
- výdaje na platby výnosů z vlastních dluhopisů jejím vlastníkům,
- jiné výdaje včetně darů a příspěvků,
- splátky přijatých půjček, úvěrů a návratných fin. výpomocí.

Výdaje rozpočtu se v praxi člení na :

- běžné,
- kapitálové.

Běžné výdaje se dále dělí na neinvestiční nákupy, neinvestiční transfery (dotace) a neinvestiční půjčky. Do neinvestičních nákupů patří platby za práci, což jsou mzdy a odvody z mezd zaměstnanců obecního úřadu a povinné pojistné placené zaměstnavatelem. Snad nejvýznamnější výdajovou položkou rozpočtů obcí jsou výdaje za

nákup zboží a služeb. Stejně jako běžné výdaje je dělení kapitálových výdajů, které se však týká investic. Znázornění výdajů přehledným způsobem deklaruje obrázek č. 6.



Obr. 6. Základní druhové rozdělení výdajů (Kinšt, 2004, str. 25).

Jednotlivé výdaje nebudu komentovat. Uvedu jen, co se rozumí pod pojmem neinvestiční transfer. Jde o neopětované výdaje na neinvestiční účely charakteru dotací, příspěvků a dávek poskytovaných mimo rozpočtovou jednotku (Kinšt, 2004, str. 24).

1.9 Změny právních předpisů v roce vstupu ČR do EU

V roce 2004 nastal dlouhá léta očekávaný okamžik, kdy naše země vstoupila do Evropské unie. Součástí předvstupních kroků byla také harmonizace práva unijního s právem českým. Lze se domnívat, že některé scházející právní normy byly přijaty příliš rychle, bez důkladné analýzy dopadů a konečných vlivů na občana. Proto i po vstupu probíhají dál korekce a novelizace zákonů, vyhlášek a jiných závazných norem. Doslova trnem v oku EU byly vysoké veřejné výdaje a nedostatečná kontrola veřejných prostředků, jak např. ukazuje Zpráva Evropské komise o ČR za rok 2001. V době vyhotovení této zprávy (2002) byl sice již v platnosti zákon o finanční kontrole, ale ani ten při hodnocení příliš neobstál. Proto byla ČR přinucena provést další úpravu práva vztahující se ke kontrole nakládání s veřejnými prostředky.

1.9.1 Vliv změn právních předpisů na hospodaření města Fryšták

V roce 2004 schválili naši zákonodárci spolu s ústředními orgány a vládou, bez ohledu na právní sílu, několik set právních předpisů, a to buď zcela nových, nebo novelizovaných.

Nejdůležitější jsou, s dopadem na hospodaření obcí, tyto:

- a) zákon o zadávání veřejných zakázek (zákon. č. 40/2004 Sb.),
- b) prováděcí vyhláška MF ČR k zákonu o finanční kontrole (vyhl. č.416/2004 Sb.),
- c) zákon o přezkoumávání hospodaření územních samospr. celků (zákon č. 420/2004 Sb.).

1.9.2 Zadávání veřejných zakázek

Přestože české právo mělo vlastní zákon o zadávání veřejných zakázek č.199/1994 Sb., došlo v uplynulém roce po dvanácti novelizacích k jeho zrušení a vyhlášení nového zákona ve sbírce zákonů. První novelizace např. rozšířila okruh zakázek, na které se tento zákon nevztahoval, další novela rozšiřovala podmínky pro stanovení kvalifikačních předpokladů o placení pojistného na veřejné zdravotní pojištění a na placení příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. Tak bych ve výčtu korektur mohl pokračovat dále. Čas ovšem ukázal

nutnost vydat zákon zcela nový, a proto od 1.5.2004 začal platit nový zákon o veřejných zakázkách, který nemá se starým zákonem příliš společného.

Město Fryšták se při zadávání veřejných zakázek bude nadále pohybovat, zejména vzhledem ke komplikovanosti, časové náročnosti a vyhnutí se možným sankcím, ve dvou režimech:

1) Režim transparentního zadání

Jedná se o postup podle § 6 odst. 3 zmiňovaného zákona, který říká, že zadavatel musí dodávky, služby nebo stavební práce, jejichž předpokládaná cena nepřesáhne 2 mil Kč bez DPH, zadat transparentním a nediskriminačním postupem za cenu obvyklou v místě plnění. Za tímto účelem jsem pro město Fryšták spolunavrl Směrnici MF č. 4/2004, podle které se nyní postupuje při zadávání zakázek do 2 mil. Kč bez DPH. Směrnice rozlišuje 3 způsoby zadávání zakázek. U nejnižší hranice do 30 tis. Kč bez DPH zakázku zadává a vyhodnocuje odpovědný pracovník podle svých zkušeností, znalostí a podle situace na trhu. Dále je zde stanoven postup u zakázek mezi 30 tis. Kč až 100 tis. Kč a od 100 tis. Kč do 2.000 tis. Kč (vše bez DPH). Směrnice se v praxi používá již šest měsíců a lze její aplikaci v praxi hodnotit pozitivně.

2) Režim zadání výběru externí firmě

U větších zakázek, na které musí být aplikován zákonný postup, bude postupováno tak, že celý proces zadání, mimo vlastní vyhodnocení, bude svěřen externí firmě. Dojde tak k minimalizaci možných chyb. Je předpoklad, že v budoucnu, po vydání výkladu k zákonu, lze zajišťovat tyto činnosti vlastními silami.

1.9.3 Finanční kontrola

V uplynulém roce přijatá vyhláška k zákonu o finanční kontrole vyvolala, stejně jako samotný zákon, mezi obcemi značný rozruch. Na jedné straně upřesňuje a rozvádí některé nejasnosti, např. použité metody, na druhé straně přinesla další nepřesnosti, zahrnuté např. v podobě § 14 odst.6, který promítnut do praxe působí zcela nelogicky zvláště u malých obcí. Daná vyhláška při manipulaci s veřejnými prostředky rozlišuje tři "výkonné" funkce.

Jde o příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. V tomto uvedeném pořadí má být - dle vyhlášky - zajištěn sled operací vedoucí k efektivnímu a hospodárnému zacházení zejména s veřejnými výdaji. Zmíněný právní předpis pracuje v obecné rovině s pojmem "písemný podklad k přípravě závazku". Jde o dokument s uvedením názvu a výše budoucího závazku, termínu plnění - dodávky. Dokument podepsaný příkazcem operace je předán ke kontrole správci rozpočtu, jehož hlavním úkolem je odsouhlasit krytí budoucího závazku schváleným rozpočtem, tedy zda je v souladu se smlouvami, projekty apod. Po podpisu správce rozpočtu je pak možno objednat a zajistit potřebnou věc, dodávku apod. Posledním krokem je, po uskutečnění plnění závazku, porovnání faktů uvedených v objednávce a dokladu o dodávce, zpravidla fakturou, hlavním účetním.

Za tímto účelem - k rozpracování a aplikaci ustanovení vyhlášky jsem vytvořil Směrnici MF č.3/2004 o objednávkách a vedení evidence objednávek na MěÚ Fryšták v rámci zajištění předběžné finanční kontroly, a Směrnici MF č. 2/2004 - Systém finanční kontroly na MF a jeho zřízených organizací a organizačních složek včetně příjemců finančních podpor.

1.9.4 Přezkoumání hospodaření

Dnem 1.srpna 2004 nabyl účinnosti nový zákon o přezkoumání hospodaření obcí. Nová právní úprava definuje pravidla pro přezkoumávání hospodaření obcí, a co je pro obce podstatné, dál je zachována možnost vybrat si proveditele přezkoumání mezi krajským úřadem nebo auditorem. Předmětem přezkoumání je prověření především údajů o ročním hospodaření obce. Konkrétně jde o údaje o plnění příjmů a výdajů rozpočtu, nakládání a hospodaření s majetkem, zadávání veřejných zakázek, stav pohledávek a závazků, ručení, zastavování movitých a nemovitých věcí, zřizování věcných břemen a samotné účetnictví.

Nově jsou zavedena práva a povinnosti kontrolorů, takže by nemělo napříště docházet k dohadům, co a za jakých podmínek bude předmětem přezkoumání/auditu. Práva a povinnosti jsou ale stanoveny i straně druhé - obci.

Další novinkou, i když ne zcela tak významnou, je rozdělení celého přezkumu u větších obcí již nad 800 obyvatel do dvou částí. Do konce kalendářního roku je tak provedeno dílčí přezkoumání za předchozí část daného kalendářního roku, přičemž po skončení kalendářního roku se provede kontrola zbývajících částí předchozího kalendářního roku. Město Fryšták tak s počtem obyvatel nad zmíněnou hranicí spadá do tohoto dvoustupňového režimu přezkoumání hospodaření.

A konečně - poslední významnou novinkou je možnost účasti přizvaných a tzv. povinných osob. Mezi přizvané osoby tak může kontrolor zařadit kupříkladu znalce nebo jiné odborné osoby. Přezkoumání se musí ale účastnit povinné osoby poskytující součinnost. Povinnou osobou je osoba právnická nebo fyzická, která pro obec dodává nebo dodala zboží, koná nebo konala práce, poskytuje nebo poskytovala služby. Pokud by kontrolor zjistil v dokladech o těchto činnostech nesrovnalosti, provede kontrolu dokladů přímo u povinné osoby. Jedná se tak o zcela nový prvek zabraňující případnému napomáhání v defraudaci nebo jiné nezákonné manipulaci s veřejnými prostředky.

Vzhledem k datu vydání zákona o přezkoumávání hospodaření mělo město Fryšták dostatek času na přípravu a odstranění drobných nedostatků přejímaných z minulých let. Snaha "dolaďovat" systém hospodaření probíhá již třetím rokem, proto předmětem změn a korekcí před kontrolou bylo jen minimum oblastí. Úprava a zlepšení stavu funkčnosti dílčích hospodářských agend neustává a stále je patrná aktivita s konečným cílem pozvednout úroveň těchto agend na nejvyšší možnou úroveň.

Zmíněné úsilí vyvrcholilo v kladné hodnocení hospodaření v podobě Zprávy Krajského úřadu ZK č. 350/2004 o přezkoumání hospodaření města Fryšták za rok 2004. Kontrola hospodaření byla započata v listopadu 2004 a dokončena v únoru letošního roku. Potěšující je závěr zprávy s konstatováním, že v rozsahu prověřovaných oblastí nedostatky nebyly zjištěny. Osobou odpovědnou za oblast hospodaření a zdárný průběh jsem já. Nermalou měrou má na výsledku podíl starosta, který uplatňoval své řídicí schopnosti a napomáhal k vytvoření dobrých podmínek pro kontrolu se zajištěním součinnosti mezi zaměstnanci na straně jedné a kontrolním orgánem na straně druhé.

1.10 Shrnutí poznatků z teoretické části

Shrnutí poznatků a dostupných literárních pramenů k problematice v oblasti hospodaření měst a obcí, ale také jejich postavení v systému veřejné správy, bylo potřebné k pochopení samotného principu fungování veřejné správy, ale i získávání finančních zdrojů obcí včetně současného obecného rozdělení jejich výdajů. Ale ani to nemůžeme považovat za dostačující, protože hospodaření obcí a měst je natolik rozmanité a svými činnostmi mnohdy tak členité, že není možné v tak malém rozsahu detailněji zmapovat vývoj, současný stav, ale i budoucí trendy hospodaření obcí. Je zvláštní, že pravděpodobně neexistuje žádná dostupná analýza o hospodaření obcí. O jejich problémech, záměrech, a samozřejmě i případných chybách. Nesmím zapomenout na to, že v mnoha malých obcích zaštiťuje funkčnost radnice pouze starosta a účetní. A to je, dle mého soudu, nedostačující vzhledem k šíři a složitosti problematiky hospodaření obcí.

Velkou výhodou byla tolerance Fakulty managementu a ekonomiky UTB Zlín a snaha vyjít vstříc vlastním tématům diplomových prací studentů. To mi umožnilo zabývat se problematikou, která je mi blízká a v níž se 9 roků odborně pohybuji. Vzhledem k praxi v oboru byly pro mne mnohé teoretické poznatky známé, nicméně jiné globální pohledy na hospodaření všech obcí ČR nebo pohledy na problémy obcí v jednotlivých krajích mi umožnily rozšířit si poznatky. Literatura, kterou jsem prostudoval, mi byla dobrým vodítkem pro formulaci veškerých praktických zkušeností do teoretických rámců. Musím také zmínit existenci zákonů a jiných právních předpisů, které považuji za významný regulující celek, ale současně jako pevně daný návod usměrňující hospodaření s majetkem a peněžními prostředky občanů dané obce.

Doufám, že maximální snaha dobře teoreticky postihnout problematiku hospodaření obcí vyústí v kvalitní analytickou a projektovou část.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA MĚSTA FRYŠTÁK

Fryšták se nachází v severní části okresu Zlín. Je součástí Zlínského kraje.

Svým charakterem je v hierarchii obecních zřízení městem. Město Fryšták má více než šestisetletou tradici. Ve své dnešní podobě jako městský úřad však funguje podstatně kratší dobu. Současný Fryšták vznikl postupným spojením obcí Fryšták, Dolní, Horní Ves, Vítová a Lukoveček, který se však nedávno osamostatnil (konkrétně ke dni 1.1.2001 po referendu konaném v roce 2000). Do roku 1948 byl Fryšták součástí okresu Holešov, od roku 1949 patří k okresu Zlín. V roce 1964 byl prohlášen městem.

Základní statistické údaje o městě:

Počet katastrálních území:	4
Názvy katastrálních území:	Horní Ves, Vítová, Fryšták, Dolní Ves
Postavení obce:	Město
Katastrální výměra:	2200 ha
Počet obyvatel:	3540
Nezaměstnanost k 31.12.2004:	7,07 %
Počet nezaměstnaných ke dni 31.12.2004:	123

Vybavenost a zázemí obce:

Pošta:	Ano
Základní škola:	Ano
Mateřská škola:	Ano
Zdravotnické zařízení:	Ano
Penzion pro důchodce	Ano
Jiné sociální zařízení:	Ano

Policie:	Ano
Kanalizace:	Ano
Vodovod:	Ano
Plynofikace:	Ano

Město kromě výše uvedeného disponuje např. nově postaveným sportovištěm s víceúčelovým využitím, kinem a vlastní knihovnou. Nesmím zapomenout ani na Dům Ignáce Stuchlého. Jde svým charakterem o ojedinělou církevní organizaci řádu salesiánů, organizující tábory, společenské, sportovní, kulturní a jiné pořady.

Spolu s mnoha dalšími občanskými sdruženími a neziskovými organizacemi přispívají k celkovému rozvoji města a svým působením zabraňují rozvoji negativních aspektů moderní doby, jako je kriminalita apod.

2.1 Organizační struktura

Organizační struktura vychází z velké části ze zákonných norem. Město Fryšták se tak člení na orgány, jimiž, dle zákona o obcích, jsou: zastupitelstvo, rada a obecní úřad, do kterého patří starosta, místostarosta a zaměstnanci členění do odborů.

Nejvyšší orgán, 17členné zastupitelstvo, má zřízeny tři výbory - finanční, kontrolní a osadní výbor Vítová. Jde o pomyslnou prodlouženou ruku zastupitelstva zabývající se konkrétním plněním určitých úkolů a stanovených činností. Jejich funkce je kontrolní, ale také iniciativní, nicméně plní úkoly, kterými je pověřil zastupitelstvo. Jejich iniciativa je tak omezena a ze své vlastní vůle nemohou provádět jakoukoliv činnost dle vlastního uvážení. Prvořadým úkolem zůstává kontrola hospodaření s majetkem a finančními prostředky města.

Finanční výbor při Zastupitelstvu města Fryšták kontroluje mimo uvedené oblasti, především plnění rozpočtu. Kromě výborů ovšem zastupitelstvo zřizuje složitější, finančně náročnější organizační prvky, a těmi jsou příspěvkové organizace a organizační složky.

Zastupitelstvo města Fryštáku zřídilo dvě příspěvkové organizace :

- Základní škola Fryšták, p.o.,
- Mateřská škola Fryšták, p.o.

Organizační složky jsou také dvě: Městská knihovna ve Fryštáku a Jednotka sboru dobrovolných hasičů ve Fryštáku.

Rada města Fryštáku v počtu 5 radních má zřízeny celkem tři komise, které plní také funkci iniciativní, ale, na rozdíl od výborů, je jejich druhou obecnou funkcí funkce poradní. Vzhledem k zaměření těchto komisí jim nebudu dále věnovat pozornost.

Třetí významnou - a poslední částí je, v čele se starostou a místostarostou, městský úřad členící se na odbory. Odbory plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo nebo rada města. Současně pomáhá výborům a komisím. Ekonomická činnost odborů tak tkví především v přípravě rozpočtu, rozpočtových změn a nejrůznějších hospodářských činností.

Organizační struktura města Fryštáku je znázorněna v Příloze č. II. Pro lepší orientaci jsou významné složky barevně odlišeny.

2.2 Účetnictví města Fryšták a pojetí nákladů

Pro město Fryšták, stejně jako pro ostatní územní samosprávné celky, při zachycení peněžních operací do svého účetnictví platí tyto právní předpisy:

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,

- prováděcí vyhláška MF ČR č. 505/2002 Sb. k zákonu o účetnictví,
- České účetní standardy pro územní samosprávné celky č. 501 až 522,
- vyhláška MF ČR č. 323/2002 Sb., o rozpočtové skladbě.

Z charakteru úkolů, které obce zabezpečují, vyplývá specifický způsob financování jejich hospodaření i od podnikatelské sféry odlišný způsob vedení účetnictví, který má působit jako důležitý nástroj kontroly plnění rozpočtu. Obce jsou ve smyslu zákona o účetnictví účetní jednotkou, tudíž se na ně vztahují ustanovení zákona o účetnictví spolu s navazujícími právními předpisy. Základní účtování rozpočtových příjmů a výdajů je upraveno v duchu zásady hospodaření podle rozpočtu.

Město Fryšták nepoužívá, podobně jako např. podnikatelské subjekty, účtování v účtové třídě 5 (náklady) a 6 (výnosy). Účtovat na těchto účtech je městu uloženo za povinnost v případě, pokud by provozovalo podnikatelskou činnost. Jelikož Fryšták živnostenské oprávnění nemá a ani nevykazuje ziskovou činnost naplňující příslušná ustanovení živnostenského zákona, má odlišné účetnictví v porovnání se ziskovým sektorem. Proto nadále nebudu hovořit o nákladech, ale použiji termín výdaje.

V terminologii této diplomové práce budu při hodnocení celého hospodaření uvádět zkratku HV, kterou rozumím hospodářský výsledek. Nabízí se samozřejmě i další, pro někoho možná vhodnější označení, kupříkladu "rozdíl mezi příjmy a výdaji

Město používá předepsanou účetní osnovu dělící jednotlivé příjmy a výdaje podle platné rozpočtové skladby. Rozpočtovou skladbu můžu popsat jako systém dvou nezávislých čtyřmístných "kódů" umožňujících dostatečně přesně popsat jednotlivý výdaj jen podle těchto kódů. Základní tvar je složen z paragrafu vyjadřujícího odvětvové třídění (oblast hospodaření) a položky odrážející již konkrétní operaci (druhé třídění). Jde o analogii s analytickými účty známými ze ziskové sféry. Město pro další roztřídění používá „ORG“ při poukazování dotací s ostatními obcemi a „ORJ“ pro roztřídění majetku odvětví.

2.3 Hospodaření města

Nejprve se soustředím na rozbor výsledků hospodaření města od roku 2000 do roku 2004 včetně. Dále již budu analyzovat pouze jednotlivé oblasti hospodaření (také za toto období), i když v některých případech bude časové rozmezí kratší. V každé tabulce budou výdaje vyjádřeny v jiných peněžních jednotkách.

Začnu s analýzou základních fakt o hospodaření se snahou ilustrovat vzájemné návaznosti. Všímnu si nejdůležitějších údajů (příjmy a výdaje obecně) a postupně budu přecházet od celkových hodnot k dílčím.

Tab. 1. Základní údaje o hospodaření města v tis. Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Příjmy	29 728	30 686	38 317	61 818	57 351
Výdaje	40 373	27 564	39 980	62 896	57 957
HV	-10 645	3 122	-1 663	-1 078	-606

Z tabulky č. 1 je patrné, že město mimo rok 2001 hospodařilo se ztrátou. Za hlavní důvody ztráty můžu označit realizaci velkých investičních akcí typu budování základní infrastruktury, rekonstrukce historické budovy radnice, historické budovy základní školy, výstavba víceúčelového sportovního areálu, rekonstrukce a přístavba mateřské školy, ale také výstavba nové čtvrti rodinných domů zahájená v roce 2004 s předpokladem ukončení realizace v roce 2005. Tolik nejvýznamnější investice. Pro hospodaření bylo podstatné, že ztráty v jednotlivých letech byly plně pokryty přebytky hospodaření předchozích let (analogie pojmu "zisk" v ziskové sféře).

Nyní, abych dokladoval svá tvrzení o financování z vlastních zdrojů, na následující straně uvádím v tabulce č. 2 stavy peněžních prostředků na účtech města.

Tab. 2. Zůstatky bank. účtů ke dni 31.12. daného roku v tis. Kč (VZ).

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Běžný účet	19 923	9 531	12 710	10 914	7 804	8 687
Účelový fond	60	84	61	61	88	134
CELKEM	19 983	9 615	12 771	10 975	7 892	8 821

Z tabulky č. 2. je zřejmé, že ztráty byly hrazeny z vlastních zdrojů. Kupříkladu rok s největším propadem hospodaření (2000) bylo možné „ufinancovat“ z interních zdrojů, které byly ve výši 19.983 tis. Kč.

2.3.1 Pohledávky a závazky

U závazků by teoreticky někdo mohl vyjádřit domněnku, že akumulace zdrojů byla zapříčiněna dlouhou dobou splatností závazků. Není tomu ale tak, protože město Fryšták vykazuje poměrně krátkou dobu splatnosti závazků, která se dlouhodobě pohybuje kolem 14 dnů. Doba splácení by přesto mohla být dokonce kratší, ale je to způsobeno kontrolními mechanismy uplatňovanými po obdržení faktur. Pro úplnost uvádím, že platby v hotovosti jsou realizovány většinou jen u operativních, většinou neplánovaných výdajů. Posuzovat finanční zdraví organizace můžeme i z hlediska relací mezi pohledávkami a závazky z obchodního styku.

Nyní trochu odbočím od tématu, neboť to považuji za důležité. Velmi rozšířené jsou obecné informace o stavu hospodaření nemocnic v držení státu, resp. krajů, kde je základním problémem předluženost nemocnic. Jediným způsobem, jak je udržet i nadále funkční, je nutnost prodloužení doby splatnosti jejich závazků. Město Fryšták se však takovému způsobu vyhýbá, což je ale také způsobeno jiným postavením a charakterem příjmové stránky.

Stavy pohledávek a závazků jsou zachyceny na následující straně v tabulce č. 3.

Tab. 3. Stavby pohledávek, závazků a půjček v tis. Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Pohledávky	29,29	50,37	51,28	44,06	54,63
Závazky	681,21	5115,13	1 824,39	721,34	813,13
Půjčky	1 300,00	1 335,00	1 201,50	1 068,00	2 870,17

Z údajů je patrná výrazná převaha závazků nad pohledávkami. Dluhy jsou z velké části tvořeny přijatými půjčkami, a to na vodovod (bezúročná ve výši 1.300 tis. Kč) a na kanalizaci (úročená 1,2 % ve výši 1.950 tis. Kč). Poměrně dlouhá doba splatnosti, která činí u vodovodu do roku 2011 a u kanalizace do roku 2009, neznamenají výrazné zatížení města. U běžných závazků je jejich výše představována především závazky za mzdy za měsíc prosinec každého zde uvedeného roku. Ve výplatě v lednu následujícího roku dojde k odúčtování a zaúčtování do plnění předchozího roku. Mám-li zhodnotit bilanci pohledávek a závazků, je mohu říci, že poměr je pro město přijatelný.

2.3.2 Vztah jednotlivých druhů příjmů a výdajů

V teoretické části (str. 30 – 31) jsem uvedl, jaké druhy příjmů existují. Připomeneme si, že obce mají vlastní příjmy a dotace. Na rozdělení se však lze dívat i jinak. Příjmy tak má obec daňové, které jsou zahrnuté do vlastních příjmů, ale jejich výše je obtížně ovlivnitelná. Další skupinou příjmů jsou nedaňové, které obec má plně ve své vlastní pravomoci (tedy lze je ovlivňovat), a konečně dotace dělí se dále na běžné a na kapitálové - investiční.

Výdaje města (viz str. 32) lze při základním pohledu rozdělit na běžné, které můžeme označit za provozní, a na investiční (kapitálové). Postupně rozeberu, jak hospodaření města vypadá v situaci, kdy srovnám takřka neovlivnitelné daňové příjmy s ovlivnitelnými běžnými výdaji.

Tab. 4. Sumář příjmů podle základního členění v tis. Kč (VZ).

Příjmy	2000	2001	2002	2003	2004
Daňové	18 013	18 006	20 918	22 399	24 370
Nedaňové	7 258	5 895	5 642	3 406	3 538
Kapitálové	2 054	2 767	334	1 666	5 327
Dotace běžné	1 603	1 616	7 423	13 880	15 477
Dotace investiční	800	2 402	4 000	20 467	8 639
Celkem	29 728	30 686	38 317	61 818	57 351

Tabulka č. 4. ukazuje, že daňové příjmy pozvolna rostou, naproti tomu nedaňové příjmy, které si určuje samo město, klesají. Na první pohled to nevypadá nijak zásadně negativně. Ucelenější pohled však dostanu, pokud se zaměřím i na výdaje. Zpět ale k příjmům. Kapitálové příjmy vykazují ryze nepravidelný průběh. Pro informaci - jedná se o příjmy z prodeje majetku města. Jsou to hlavně pozemky, budovy, ale i akcie a příspěvky na pořízení dlouhodobého majetku. Dále sem řadíme dotace na běžnou činnost týkající se např. organizování voleb, školství, podpory hasičského záchranného sboru a další. Dotace investiční byly v případě Fryštáku určeny většinou na dobudování infrastruktury a rekonstrukci školských zařízení.

Je nutno zdůraznit, že dotace jsou nenárokové. U investičních to platí ve 100 % případů, u neinvestičních velkou část město dostává na zajištění činnosti místní základní a mateřské školy.

Neexistuje žádné nařízení nebo obecně používané pravidlo, v jakém poměru by měly být daňové příjmy, popřípadě daňové příjmy + nedaňové příjmy, ku běžným výdajům, popř. běžným výdajům + investičním výdajům.

Soustředíme se na výdaje. Připojená tabulka č. 5 na straně 48 obsahuje tři základní údaje, kterými jsou běžné výdaje (neinvestiční – spojené s provozem), dále jsou to investiční výdaje z vlastních prostředků a investice kryté půjčkami. Poslední údaj uvádí investiční prostředky poskytnuté z dotací.

Tab. 5. Sumář výdajů podle základního členění v tis. Kč (VZ).

Výdaje	2000	2001	2002	2003	2004
Běžné	19 517	20 524	25 450	30 624	34 943
Investiční vlastní + půjčky	20 056	4 621	10 531	11 806	14 375
Investiční dotační	800	2 402	4 000	20 467	8 639
Celkem	40 373	27 547	39 981	62 897	57 957

Velmi zajímavé výsledky nabízí srovnání daňových příjmů a běžných výdajů. Začnu-li rokem 2000, zjistím, že rozdíl mezi nimi je, vyjádřeno v absolutní výši, poměrně vysoký. Přesně jde o 1.504 tis. Kč ve prospěch výdajů. Mohu tak říci, že pokud by město Fryšták omezilo výdaje na úroveň daňových příjmů, tedy na výši 18.013 tis. Kč, může ufinancovat běžný provoz pouze z těchto "rigidních" daňových příjmů. Nedaňové příjmy by tak město následně mohlo použít plně na investice. Posuneme-li se však ve srovnání dále k současnosti, zjistíme, že se nám nůžky mezi daňovými příjmy a běžnými výdaji dále rozevírají. Za rok 2004 se již organizace dostává k dosti nelichotivým výsledkům. Převis běžných výdajů nad daňovými příjmy činí již nezanedbatelných 10.573 tis. Kč. Chyba není ovšem na straně "přidělovatele" daňových zdrojů - státu. Ten navýšil příjmy do rozpočtu města během uplynulých pěti let o 35 %, což je v průměru ročně 7 %. Na straně města tak došlo v průběhu let 2000 - 2004 k markantnímu navýšení běžných výdajů, evidentně nesouvisejících pouze s inflací.

Podívejme se na vztah příjmů a výdajů ještě z jiného pohledu. V roce 2000 daňové a nedaňové příjmy včetně dotací na běžnou činnost přinesly do městské pokladny celkem 26.874 tis. Kč. Na běžné výdaje bylo přitom v tomto roce vynaloženo 19.517 tis. Kč. Budeme-li abstrahovat od vysokého zůstatku na běžném účtu k 1.1.2000, který činil 19.923 tis. Kč, a přijaté půjčky a provedené splátce, pohledávkám a závazkům, které v tomto případě nemají žádný vliv, pak je zřejmé, že město mohlo použít z příjmů daného roku 7.357 tis. Kč na investice. Pohled na opačný konec sledovaného období svědčí o podobném výsledku, ale příčina je jiná. V roce 2004 činily daňové příjmy 24.370 tis. Kč, nedaňové 3.538 tis. Kč a běžné provozní dotace 15.477 tis. Kč, což je celkem 43.385 tis. Kč. Komparace s běžnými výdaji ve sledovaném roce ve výši 34.943 tis. Kč nám dává výsledek 8.442 tis. Kč použitelných na investice. V absolutní výši je toto

zvýšení pozitivní, nicméně, jak jsem již uvedl, např. daňové výnosy, jež mají nejvyšší podíl na celkových příjmech, vzrostly za diskutované období o 35 %, ale u výdajů se nejedná o tak dobrý výsledek. Zásadní rozdíl mezi dvěma uvedenými roky 2000 a 2004 je ve změně výše jednotlivých příjmů a výdajů. Běžné výdaje vzrostly o 79 %, zatímco běžné dotace o 965 %. Vysoký růst dotací byl způsoben demonopolizací školství a převodem jejich zřizovacích funkcí na město. Daňové příjmy z velké části odrážejí celkovou situaci státu. Pokud by tedy daňové příjmy rostly pomaleji, i přes výrazné zvýšení běžných dotací by situace u běžných výdajů vypadala podstatně hůř. Znamená to, že i když rok 2004 vyzněl v porovnání v absolutní výši rozdílu mezi příjmy a výdaji s rokem 2000 lépe, hodnotím ho jako horší.

Doposud jsem ještě nezmínil kapitálové příjmy. Jak jsem ukázal na výsledcích hospodaření konkrétních let 2000 a 2004, přes zvýšení běžných výdajů postačují daňové a nedaňové příjmy dohromady s běžnými dotacemi na financování výdajů. Z toho vyplývá, že kapitálové příjmy plynoucí z prodeje majetku jsou využívány na investice. To je samozřejmě správné. Naprosto nepřipustné by bylo použít kapitálové příjmy na běžný provoz. Hodnota majetku města by se tak snižovala.

2.4 Sumarizace výdajů města za rok 2004

Dále ve zkrácené podobě uvádím výdaje města dle jednotlivých odvětví hospodaření za rok 2004. Dovolím si informovat, že rozpočtová skladba je značně obsáhlá a paragrafů (odvětví či oblastí) je celá řada. Jsou tak využívány dle aktuální potřeby a samozřejmě podle charakteru výdajů. Pokud by tomu tak nebylo, docházelo by k porušení zákona o účetnictví. Neznamená to tak, že na všechny zmíněné paragrafy, jak byly předmětem účetnictví roku 2004, bylo účtováno i v předešlých letech. Přesto je struktura odvětví z velké části v porovnání s předchozími roky téměř shodná.

Tabulka č. 6 (str. 50) jasně deklaruje velké množství odvětví. Některá odvětví jsou z pohledu výdajů natolik statická, že se jimi nebudu zabývat. Jejich ovlivnění je jen stěží možné.

Tab. 6. Sumarizace výdajů města za jednotlivá odvětví za rok 2004 v Kč (VZ).

Odvětví	Výdaje	Odvětví	Výdaje
Ozdravování plodin	58 645	Kroužky	297 601
Lesní hospodářství	98 567	Dotace zdravot. zař.	6 000
Silnice	3 876 529	Bytové hospodářství	56 380
Chodníky	95 169	Nebytové hospodářství	237 883
Dopravní obslužnost	187 250	Veřejné osvětlení	651 981
Vodovod	2 115 158	Pohřebnictví	30 842
Kanalizace	3 307 576	Inženýrské sítě	1 036 402
Mateřská škola	6 873 459	Územní rozvoj	8 680
Základní škola	14 470 800	Technické služby	4 366 765
Kino	201 748	Odpad. hospodářství	2 079 691
Knihovna	497 372	Veřejná zeleň	101 867
Kronika	197 792	Příspěvek na dopravu	12 000
Obnova kulturních památek	129 469	Soc. pomoc - příspěvky	4 400
Obnova hodnot historie	10 000	Požární ochrana	263 895
Církev	150 000	Zastupitelstvo	1 130 949
Rozhlas	27 065	Volby do Zlín. kraje	93 542
Fryštácké listy	269 398	Volby do Evr. parl.	113 600
Zájmová činnost v kultuře	38 171	Administrativní správa	6 038 259
Sbor pro občan. záležitosti	25 325	Finanční operace	89 088
Sportovní zařízení	8 678 343	Vratky dotací	29 375

Ponechám stranou analýzy, například výdaje zastupitelstva, jehož hlavní výdaj - odměňování je dán právním předpisem. Dále mohu zmínit nepravidelně se vyskytující dotace - výdaje na volby. V neposlední řadě tak nahlížím i na výdaje v podobě dotací a podpor občanským sdružením, nadacím a obdobným spolkům a organizacím s obecně prospěšným, kulturním, sportovním či jiným zaměřením. Výše výdajů se může rok od roku značně lišit a vyjadřuje postoj politické reprezentace k různým problémům doprovázený vůlí pomáhat a zkvalitňovat život občanů města.

2.5 Analýza výdajů jednotlivých odvětví

Z důvodu rozsáhlosti a členitosti celého hospodaření města Fryštáku si dovolím zacílit svou pozornost pouze na vybrané oblasti, především ty, které se významnou měrou podílejí na celkových výdajích.

2.5.1 Analýza výdajů JSDH Fryšták

Sbor dobrovolných hasičů v uplynulých letech působil jako občanské sdružení, ale v minulém roce se stal organizační složkou města. Došlo tak k "narovnání" právního vztahu mezi městem a hasičským sborem. Tím, že v předešlých letech hasičský sbor fungoval jako občanské sdružení s podporou města, zde nebyla úzká vazba, která by umožnila vytvořit koncepci rozvoje a zachování JSDH. V posledních letech, zejména od změny politické reprezentace města, se pohled na sbor změnil a začíná mu být věnována větší péče.

Sbor dobrovolných hasičů v minulosti značně strádal. Technické vybavení nejen strojové, ale i přístrojové části je tak zanedbané, že bylo již vynaloženo nemálo prostředků, aby vůbec byla zajištěna alespoň základní funkčnost. Hasičský vůz byl v naprosto nevyhovujícím stavu a nezajišťoval akceschopnost. Výjezdy, které měly eliminovat následky požárů, nakonec měly mnohdy téměř opačný efekt, kdy mohlo vlivem nevyhovujícího vybavení dojít i ke škodám.

I přesto, že se v posledních letech situace vybavenosti zlepšila, bude nutné vložit další velké prostředky do nového vybavení. Patrně největším problémem bude pořízení nové hasičské zbrojnice nebo řešení nájmu prostor pro hasiče. Stávající budova je nevyhovující a pravděpodobně bude sanována. Otázka nových prostor zatím není zcela dořešena. Vyvíjena je také činnost za účelem získání dotace na pořízení nového hasičského automobilu.

Výdaje sboru dobrovolných hasičů jsou zachyceny v tabulce č. 7 na další straně.

Tab. 7. Výdaje Jednotky sboru dobrovolných hasičů města Fryšták v Kč (VZ).

Položka	Název výdaje	2000	2001	2002	2003	2004
5019	Refundace	0	2 547	580	0	8 940
5132	Ochranné pomůcky	12 269	39 930	2 790	10 825	38 552
5137	Drobný hmotný inv. majetek	49 456	20 832	81 851	15 433	29 800
5139	Nákup materiálu	7 546	10 837	20 507	37 449	16 845
5151	Voda	863	3 731	863	4 129	405
5154	Elektrická energie	13 889	8 218	15 943	18 079	14 458
5156	Pohonné hmoty	23 807	12 838	14 213	938	8 000
5161	Služby pošt	0	60	30	0	0
5162	Telekomunikace - telefony	0	0	4 416	4 981	3 001
5163	Pojištění	0	0	0	0	9 790
5167	Školení	0	0	2 190	2 100	18 740
5169	Nákup služeb	26 440	26 465	26 448	15 400	20 112
5171	Opravy	78 131	27 867	26 208	53 521	79 751
5173	Cestovné	0	0	202	0	0
5175	Pohoštění	2 000	0	0	1 000	13 500
5194	Věcné dary	1 391	1 420	2 560	2 754	0
5229	Dotace	0	0	8 000	0	2 000
5362	Platby daní a poplatků	0	0	600	0	0
6126	Projektová dokumentace	52 500	0	0	0	0
-	CELKEM	268 291	154 746	207 400	166 608	263 895

Z přiložené tabulky je zřejmá rozkolísanost celkových výdajů na hasičský sbor. Patrná je i částečná změna struktury výdajů. První výdaj, refundace, je zcela nahodilým výdajem odrážejícím náhrady mezd členů sboru při zásahu. Následující výdaje, konkrétně ochranné pomůcky, drobný majetek a nákup materiálu, představují hlavně doplnění, případně obměnu stávajícího vybavení v podobě ochranného oblečení, základní výzbroje, hadic apod. Dalšími výdaji hodnými zřetele jsou pohonné hmoty. Jejich výše není příliš ovlivněna účastí při likvidaci požáru jako spíše účastí na soutěžích. Od roku 2002 je možné si všimnout náběhu nového výdaje, kterým jsou platby za telekomunikace a za školení. Povinnost školení byla zavedena novelizací právních předpisů. Jde tak o obligatorní výdaj. V roce 2004 došlo poprvé k platbě pojistného za sbor. Další položkou jsou služby znamenající preventivní měsíční požární prohlídky. Opravy jsou

determinovány udržováním hasičského zásahového vozidla. Pohoštění a věcné dary v podobě soutěžních pohárů jsou výdaji souvisejícími s pořádáním hasičských soutěží. Těmi hasičský sbor reprezentuje město.

Závěrem podotýkám, že výdaje na hasičský sbor jsou čistými výdaji, protože z jejich činnosti neplynou žádné příjmy. V deklarované výši za diskutovanou oblast tak vzniká městu jednoznačně ztráta.

2.5.2 Analýza nákladů Základní školy Fryšták, p.o.

Základní škola Fryšták v dnešní podobě je mladou organizací s datem vzniku 1.1.2003. Její právní forma je příspěvková organizace s právní subjektivitou. V oblasti pracovně-právních vztahů a obchodně-závazkových vztahů se řídí obecně platnými předpisy a chová se v mnoha případech samostatně. Jen v několika málo případech je omezena svým zřizovatelem - městem a rozpočtovými pravidly (z.č. 250/2000 Sb.).

Financování školy můžu rozdělit do dvou období. První období se vztahuje právě před již zmíněným 1.1.2003 a druhé pak po tomto datu. Období do konce roku 2002 je charakteristické tím, že škola neměla právní subjektivitu a zaměstnanci školy byli zaměstnanci přímo OkÚ Zlín, respektive státu. Stát tak plně hradil nejen mzdové náklady svých zaměstnanců, ale podstatnou měrou přispíval i na vzdělávání, výukový materiál, učební pomůcky, ale také hradil nákup potravin do školní jídelny. Zbývající, ryze provozní náklady včetně platů neučitelských profesí, hradilo město. Náklady základní školy vstupovaly přímo do schvalovacích procesů radnice a řídily se interními směrnicemi a omezeními města. Vlastní manipulovatelnost s prostředky byla takto značně korigována.

Od 1.1.2003 došlo k avizované změně a organizace se právně vymanila z područí města. Vznik právní subjektivity přinesl i změnu účetnictví směrem od aplikace rozpočtové skladby k účetnictví používané příspěvkovými organizacemi. Financování dále probíhalo a probíhá na fázi spolufinancování ze strany státu a zřizovatele. Změna nastala pouze v oblasti zaměstnavatele. Učitelský aparát je nově zaměstnáván samotnou školou. I nadále

však stát financuje platy a náklady, jak bylo již jednou výše uvedeno, formou účelových dotací, podléhají vyúčtování. Město nehradí provozní výdaje samo, ale podobně jako stát zasílá příspěvek na provoz školy, který každoročně schválí zastupitelstvo města ve svém rozpočtu. Pokud odhlédnu od státních zdrojů a zaměřím se pouze na vlastní prostředky města, mohu konstatovat, že město de facto ztratilo kontrolu nad provozními náklady své vlastní školy. Příspěvek na provoz vzhledem k účelu, na který se poskytuje, není účelově určen a nepodléhá vyúčtování.

Veškeré výdaje jsou zachyceny v tabulce, ta je ovšem z důvodu rozsáhlosti vložena do příloh jako Příloha č. III.

Tabulka v příloze v prvním sloupci (rok 2002) ukazuje samostatné provozní výdaje města před osamostatněním základní školy. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádný převodový můstek mezi účetnictvím aplikujícím rozpočtovou skladbu (rok 2002) a účetnictvím příspěvkových organizací (rok 2003 - 2004), kde jsou již zohledněny celkové náklady bez ohledu na poskytovatele, všimněme si pouze nákladů dvou posledních zmíněných let. Na některých nákladových účtech jsou zachyceny prostředky poskytnuté státem prostřednictvím krajského úřadu a na zbývajících jsou prostředky z rozpočtu města. Pro další rozbor nákladů je to však nepodstatné. Jediné, co může poskytnout relevantní informaci, jsou syntetické účty, na nichž jsou zachyceny pouze prostředky města (např. účet 501, 511 atd.). Pro město je ale důležitější celkový objem poskytnutých prostředků škole než to, na jaký konkrétní účel byly prostředky vynaloženy. Za nakládání s prostředky je odpovědný statutární zástupce organizace, kterým je ředitel.

Podívejme se na problematiku z druhé strany a přejdeme k další tabulce č.8. Město má údaje o výdajích na provoz školy ve svém vlastním účetnictví za rok 2002. Srovnat je můžeme s provozním příspěvkem (dotací) poskytnutým v letech 2003 a 2004. Podstatný je totiž celkový výdaj na zabezpečení chodu organizace. Tato tabulka neposkytuje srovnání stoprocentní, protože škole po osamostatnění (od roku 2003) zbývají k dispozici po skončení hospodářského roku finanční prostředky na bankovním běžném účtu z poskytnuté provozní dotace zřizovatele. Nemohu tak považovat celou provozní dotaci za

výdaj skutečně vynaložený na provoz. Tím, že město fin. prostředky poskytne, je, z jeho pohledu nahlíženo, jako by peněžní prostředky byly příjemcem dotace – základní školou beze zbytku použity. Z pozice školy, jak ukazuje další tabulka, se ale nejedná o úplný výdaj, protože škola vykazuje vysoký zůstatek na bankovním účtu. Z toho je zřejmé, že provozní dotace od města není každoročně vyčerpávána. Naproti tomu údaj za rok 2002 představuje skutečný celkový výdaj města za základní školu.

Tab. 8. Provozní dotace ZŠ Fryšták, p.o. v Kč (VZ).

	2002	2003	2004	2005
Provozní dotace	1 741,46	1 743,00	2 266,00	2 559,00
Zůstatek b.ú.	0,00	1 212,46	1 470,08	?
Pohledávky	0,00	518,65	365,44	?
Závazky	0,00	1 320,74	1 087,74	?

Směrodatný údaj v tabulce nabízí první řádek s daty ukazující rostoucí trend poskytnuté provozní dotace - úhrnných celkových výdajů města (v roce 2002 město neposkytovalo provozní dotaci, protože základní škola nebyla samostatná, přesto pro možnost porovnání zavádím pojem „provozní dotace“ i v roce 2002). Jedná se o čisté provozní prostředky do základní školy. Musím však upozornit na nesoulad v roce 2004, kdy město vykázalo dotaci ve výši 2.266 tis. Kč, zatímco tabulka ve formě Přílohy č.III., rozvádějící jednotlivé náklady dopodrobna, však deklaruje 3.226 tis. Kč. Rozdíl je způsobený investiční dotací do majetku ve výši 800 tis. Kč a neinvestiční dotací na pořádání zájmových kroužků ve výši 160 tis. Kč. Aby bylo možné provést komparaci dat stejné báze v řadě let 2002 až 2005, provedl jsem odpočet 960 tis. Kč.

Pokud však má být pohled na náklady analyzované organizace města úplný, je třeba do celkových nákladů zakomponovat i investiční výdaje města. Jen pro informaci, budova základní školy je v majetku města a škola ji má "jenom" v bezplatné správě k užívání. Vývoj investičních nákladů jsem opět zachytil v tabulce.

Tab. 9. Investiční výdaje do ZŠ Fryšták, p.o. v tis. Kč (VZ).

	2002	2003	2004	2005
Investice	9 210	20 304	30	0

Dílní náklady jednotlivých let nejsou tak důležité. Představují kompletní rekonstrukci školy provedenou v letech 2002 - 2003. Informace o tom, kdy investice proběhla, je doplňková z toho důvodu, že se snažím ukázat na celkovou ztrátovost provozu základní školy, neboť celkové náklady jsou dány součtem provozních dotací a investičních nákladů. I přesto, že velmi významnou měrou dotuje činnost školy Krajský úřad Zlínského kraje, je provoz školy velmi ztrátový. Za hlavní faktor ztráty označuji nedostatečnost výnosů, které jsou tvořeny z velké části za stravné.

2.5.3 Analýza nákladů Mateřské školy Fryšták, p.o.

Jde o naprosto identický případ jako u základní školy. Tedy do konce roku 2002 byla organizace kofinancována z prostředků státních a přímo z městského rozpočtu dle členění rozpočtové skladby. K 1.1.2003 je datován vznik samostatné příspěvkové organizace s právní subjektivitou a zápis do obchodního rejstříku s názvem Mateřská škola Fryšták, p.o. Od téhož data dochází k financování na základě poskytnuté provozní dotace od zařizovatele (města) a dotace od krajského úřadu v obdobném členění, jaké bylo uvedeno v analýze základní školy. Z pozice města hovoříme o výdajích, z pozice mateřské školy se jedná od roku 2003 o náklady.

Rozpis jednotlivých výdajů (2002) a nákladů (2003 a 2004) ukazuje tabulka v příloze (Příloha č. IV). Relevantní data v ní pro srovnání poskytují však pouze údaje za rok 2003 a 2004, protože jde o principiálně totožné účtování, na rozdíl od roku 2002.

Tabulka v příloze poskytuje za roky 2003 až 2004 celkové náklady organizace konsolidující opět dva hlavní zdroje příjmů. Jde o příjmy ze strany krajského úřadu a ze strany města. Srovnat můžeme opět jako v případě ZŠ pouze některé nákladové účty, kde dochází k výhradnímu financování městem.

Vývoj prostředků určených na zajištění činnosti mateřské školy je patrný z tabulky č. 10. Velký zlom nastává až v roce 2005, kde se samozřejmě nejedná o skutečnost, ale o predikci. Vzhledem k tomu, že částka byla schválena v rozpočtu města na letošní rok,

je nanejvýš očekávatelné, že nedojde k její korekci směrem dolů, a lze ji tímto považovat za skutečnost.

Tab. 10. Provozní dotace MŠ Fryšták, p.o. v tis. Kč (VZ).

	2002	2003	2004	2005
Provozní dotace	582,74	648,00	665,00	1186,00
Zůstatek b.ú.	0,00	335,29	711,33	?
Pohledávky	0,00	236,44	260,43	?
Závazky	0,00	281,47	341,76	?

Analogicky jako u základní školy navrhuji sledovat výdaje města do mateřské školy komplexně. Nelze připustit pouze provozní dotace neinvestičního charakteru, ale je nutné zakomponovat do celkových výdajů na tuto organizaci taktéž investiční výdaje, které jsou účtovány přímo u města. Investiční výdaje jsou uvedeny v následující tabulce. Jediný významný investiční výdaj, realizovaný v roce 2004, představuje rekonstrukci a přístavbu mateřské školy.

Tab. 11. Investiční výdaje do MŠ Fryšták, p.o. v tis. Kč (VZ).

	2002	2003	2004	2005
Investice	0	0	3 588	0

Hospodaření není zkresleno, jak by se z textu mohlo zdát, investicemi, protože ty byly plně financovány svým zřizovatelem.. Po ukončení rekonstrukce jak z hlediska fyzického, tak legislativního (kolaudace), bylo pokračováno v dalším právním kroku nižší úrovně, reprezentovaného schválením převodu investice do užívání mateřské školy. Po vyjádření souhlasu zastupitelstvem města byl proces uzavřen odúčtováním z účetnictví města a podchycením v účetnictví organizace, jež majetek přijala.

Obrazně zrekapituluji, co se ve smyslu hospodaření přísp.organizace, vlastně stalo. Jde o jakýsi ekonomický hybrid podporovaný státem, neboť krok města Fryštáku není nijak odlišný od toho, co se děje na jiných obcích či městech. Vlastníkem budov a staveb je město. Jde o logický krok, protože pokud by město delegovalo pravomoc manipulovat s takto významným majetkem na jednotlivé organizace, mohlo by dojít v nejkrajnějších

případech k mnoha nesrovnalostem. Proto ani případné přístavby nebo nové stavby nejsou převedeny na uživatele. Zásadní rozpor nastává však při účetnictví s dalšími dopady. Město se řídí obecně platnými předpisy, které mu nedovolují účtovat o odpisech, zatímco příspěvková organizace odpisovat může. Příčinu ztrátovosti, jako v případě základní školy, vidím v nedostatečných výnosech. Vzhledem k tomu, že školská zařízení mají omezené možnosti co se týká rozšíření okruhu výnosů, považuji tento stav za obtížně změnitelný.

2.5.4 Analýza hospodaření a výdajů kina

Kino města Fryštáku je zařízení bez právní subjektivity, kde veškeré příjmy a výdaje jsou účtovány ve prospěch, resp. na vrub samotného města. Předkládám vývoj hospodaření kina.

Tab. 12. Hospodaření kina v Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Příjmy	76 836	88 017	83 906	81 012	94 621
Výdaje	476 830	192 383	191 591	188 749	201 749
HV	-399 994	-104 366	-107 685	-107 737	-107 128

Z tabulky č. 12 je vidět ztrátovost provozu. Pokud pomínu výjimečný rok 2000, kdy byla provedena rozsáhlá oprava prostor, mohu konstatovat, že ztráta stabilně dosahuje výše cca 100 tis. Kč ročně.

Tím, že kino není samostatnou organizací, dochází u mnoha výdajů jako např. mzdových a jiných, k účtování na hlavní paragraf správy ², což znamená, že ztráta není zcela přesně vyčíslena a bude ještě minimálně o 10 % vyšší.

V pořadí druhá je za oblast hospodaření kina tabulka č. 13, která odráží bezprostřední výdaje na provoz a zajištění činnosti kina.

² Jedná se o oblast administrativní činnosti (místní správa), kterou uvedu dále v textu.

Tab. 13. Výdaje kina v podrobném členění v Kč (VZ).

Položka	Název položky	2000	2001	2002	2003	2004
5112	Ostatní osobní výdaje	51 050	34 801	24 192	25 862	25 170
5121	Soc. zabezpečení	14 602	8 828	6 534	6 724	7 228
5122	Zdravotní pojištění	1 696	2 232	2 217	2 328	2 268
5136	Knihy, noviny a časopisy	120	0	576	300	0
5139	Materiál	681	965	557	664	811
5153	Plyn	30 453	62 601	50 000	56 984	65 000
5154	Elektrická energie	7 944	6 927	9 061	11 855	3 727
5161	Poštovné	120	180	297	1 052	0
5162	Služby telekomunikací	202	126	415	107	0
5169	Služby - všeobecné	75 687	71 072	87 898	82 873	90 656
5171	Opravy a udržování	290 483	2 563	9 295	0	3 956
5173	Cestovné	3 792	2 088	549	0	0
5362	Poplatky za autorská práva	0	0	0	0	2 933
	Výdaje celkem	476 830	192 383	191 591	188 749	201 749

První tři uvedené výdaje představují mzdové náklady ostatních externích osob vykonávajících činnosti na základě dohod o pracovní činnosti. Mzdové výdaje zaměstnance města v tabulce zachyceny nejsou, protože náplň práce je složena z vícero poměrně různorodých činností, aniž by byl úvazek rozdělen na dílčí části. Jak je patrné (položka 5112), výdaje na externí zaměstnance prošly redukcí na minimální přijatelnou úroveň.

Dalšími výdaji jsou publikace, pořizované spíše nahodile, a materiál sloužící zejména k zajištění oprav výměnným způsobem u promítací techniky. U energií jsou výdaje také jednoznačné. Plyn slouží k vytápění a elektrická energie je používána především osvětlení. Poštovné, telefonní poplatky a cestovné jsou výdaji na obstarávání filmů. Opravy se vztahují k opravám techniky a výdaje za služby představují platbami půjčovné. Veškeré výdaje i přesto, že byly maximálně sníženy, nepostačují k zabezpečení vyrovnaného hospodaření kina. Hlavní příčinu ztrátovosti spatřuji ve vzrůstajících výdajích za půjčovné, které lze jen ztěží pokrýt celkovými příjmy. Při dané výši půjčovného jsou příjmy zcela nedostačující.

2.5.5 Analýza hospodaření a výdajů Městské knihovny ve Fryštáku

Městská knihovna byla rozhodnutím Zastupitelstva města Fryštáku zřízena ke dni 1.1.2002 jako organizační složka obce bez právní subjektivity s jedním hlavním centrálním místem a jednou pobočkou v městské části Vítová. Od tohoto data došlo k razantnímu navýšení výdajů způsobené změnou účtování mzdových výdajů odpovědné pracovnice z výdajů, kde jsou účetně zachycováni administrativní pracovníci. Navýšení došlo také na ostatních výdajových položkách.

Tab. 14. Hospodaření MK ve Fryštáku v Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Příjmy	15 920	16 100	109 320	71 390	83 495
Výdaje	71 537	79 675	485 026	508 257	497 372
HV	-55 617	-63 575	-375 706	-436 867	-413 877

Údaje v tabulce č. 14 ukazují výraznou ztrátovost knihovny. Proto se v tabulce č. 15 blíže zaměřím na jednotlivé výdaje.

Tab. 15. Výdaje Městské knihovny ve Fryštáku v podrobném členění v Kč (VZ).

Položka	Název položky	2000	2001	2002	2003	2004
5111	Platy zaměstnanců	0	0	184 994	225 951	238 528
5112	Ostatní osobní výdaje	14 778	22 673	43 025	37 844	42 216
5121	Soc. + zdrav. pojištění	5 560	6 093	58 887	78 150	98 709
5136	Knihy, noviny a časopisy	18 641	15 681	81 279	65 893	59 369
5137	Drobný hmotný majetek	10 944	0	38 576	12 639	0
5139	Materiál	832	4 237	9 876	9 009	3 151
5151	Voda	355	416	754	157	1 085
5152-5159	Teplo	8 203	9 179	10 894	10 675	10 368
5154	Elektrická energie	4 258	5 757	7 042	8 585	8 040
5161	Poštovné	0	811	1 088	1 136	1 047
5162	Služby telekomunikací	4 982	7 295	18 041	33 811	30 897
5169	Služby - všeobecné	2 619	1 700	7 670	6 244	2 822
5171	Opravy a udržování	365	5 833	1 500	5 463	595
5173	Cestovné + pohoštění	0	0	2 137	915	545
	Výdaje celkem	71 537	79 675	485 026	508 257	497 372

V tabulce č.15 je ovlivnitelných výdajů poměrně málo. Opakuje se tak situace podobná kinu. Pominu-li mzdové zařazení včetně dohod o pracovních činnostech, dále pak energie, poštovné, telekomunikační poplatky, do kterých jsou zakomponovány i paušální výdaje za připojení k internetu, zbývá nám proměnlivých výdajů poměrně málo. Do drobného majetku včetně materiálu jsou zahrnuty výdaje na pořízení počítače (rok 2003), nákupy polic apod. Ve službách jsou zahrnuty výdaje související s provozem PC a údržbou dat. Opravy, které jsou ovšem velmi nízké, se v daném období týkaly úprav prostor a odstranění drobných nedostatků v nich. vysvětlím, proč došlo k obrovskému nárůstu u platů. Do roku 2002 včetně byla pracovnice zařazena pod kmenový paragraf místní správy (administrativa), o němž bude ještě dále řeč.

Po rychlé rekapitulaci výdajů nám zůstává pouze jeden - nejdůležitější výdaj, pod kterým jsou účtovány knihy, noviny a časopisy (položka 5136). Velký vzestup výdajů na publikace zaznamenal rok 2002, kdy se výdaje zvedly o cca 400 %. V následujících letech sice byly výdaje tohoto charakteru omezeny, přesto několikanásobně přesáhly výdaje z let 2000 až 2001. Hlavní příčinou ztrátovosti zůstává platové ohodnocení zaměstnanců, neboť příjmy dosahují výše kolem 40 % celkových výdajů na mzdy.

2.5.6 Analýza hospodaření lesního hospodářství

Lesní hospodářství je možné charakterizovat z hlediska hospodaření podle dvou období. První období v rozmezí let 2000 až 2001 je specifické tím, že veškeré městské lesy byly vloženy do dvou singulárních společností. Město nemuselo vyvíjet žádnou činnost a péči o lesy, pouze bylo příjemcem podílů ze zisku z hospodaření. Výdaje tak byly jenom administrativního rázu.

Od roku 2002 došlo k vydělení části lesního hospodářství a k vlastnímu hospodaření na základě smluvní spolupráce s externím lesním hospodářem zajišťujícím jak ochranu, výsadbu a prořezávky, tak i těžbu a práce s tím spojené.

Tab. 16. Hospodaření v lesích města v Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Příjmy	386 571	104 595	312 892	388 598	338 661
Výdaje	7 229	1 979	60 993	144 490	98 567
HV	379 342	102 616	251 899	244 108	240 094

Výdaje jsou značně jednotvárné a můžeme je rozdělit pouze do dvou kategorií, na výdaje na samotného lesního hospodáře a na těžbu, popř. nákup sadby, které jsou zajištěny externími osobami. Vzhledem k malému množství různých činností lesního hospodářství neuvádím výdaje v podrobném členění. Pozitivním faktem je, že hospodaření v lesích se řadí mezi ziskové činnosti.

2.5.7 Analýza hospodaření sběru domovního a směsného odpadu

Jednou z povinností každé obce je zajistit svoz a uložení domovního a jiného komunálního odpadu. Málokterá obec je však tak technicky vybavena, že by byla schopna vlastními silami tyto činnosti zajistit. Svoz odpadů a uložení není jenom záležitostí strojů a zařízení, ale patrně nejdůležitější je vlastnictví skládky. Vybudování a následná sanace po zaplnění skládky jsou záležitosti velmi finančně náročné.

Vzhledem ke svému silnému zázemí vykonávají svoz komunálního domovního odpadu včetně uložení na skládky Technické služby s.r.o. Zlín. Další výdaje jsou vynakládány zejména za svoz ostatního odpadu sbíraného do kontejnerů - tříděného a bioodpadu. Tento svoz zajišťuje další externí organizace. Vývoj hospodaření za oblast odpadového hospodářství odráží tabulka č. 17.

Tab. 17. Hospodaření v oblasti nakládání s odpady v Kč (VZ).

	2002	2003	2004
Příjmy	1 416 510	1 547 411	1 467 819
Výdaje	1 485 385	1 698 920	2 079 691
HV	-68 875	-151 509	-611 872

Výdaje odpadového hospodaření nechám stranou, neboť se, v převážné míře, z pozice města, jedná o výdaje placené organizaci s monopolním postavením. Výdaje jsou tedy nesnadno ovlivnitelné, zatímco u příjmů je situace opačná. Hlavní problém ztrátovosti spatřuji v příliš nízkém poplatku za sběr domovního odpadu, vybíraného od občanů města. Pro rok 2005 tyto poplatky činí: 422 Kč/na osobu, 386 Kč/na osobu a 350 Kč/na osobu. Rozdělení je dáno četností svozu, který činí 1, 2 a 4 týdny.

2.5.8 Analýza hospodaření pohřebnictví

Oblast pohřebnictví je spíše okrajovou, s malými příjmy a obdobně nevýznamnými výdaji. Z tohoto důvodu nejsou na tomto místě výdaje konkretizovány. Podstatné pro pohřebnictví je snad pouze to, že se řadí mezi několik málo ziskových aktivit města. Příjmy jsou tvořeny především nájemy za hrobová místa a výdaje jsou běžné provozní výdaje spojené s údržbou prostranství a zachování čistoty pietního místa.

Tab. 18. Hospodaření v oblasti pohřebnictví v Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Příjmy	113 020	40 733	58 872	108 608	80 700
Výdaje	6 462	24 197	35 263	75 928	30 842
HV	106 558	16 536	23 609	32 680	49 858

Výdaje jsou v odvětví hospodaření velmi malé v porovnání s celkovými výdaji města. Nebudu zde tedy uvádět rozpis na dílčí výdaje.

2.5.9 Analýza hospodaření a výdajů bytového a nebytového hospodářství

Z pozice tematicky podobných oblastí je bytové a nebytové hospodářství sloučeno. V účetnictví je ale striktně odděleno. V textu se nejprve zaměřím na byty a s tím spojené výdaje.

Analýza bytového hospodářství včetně příjmů a výdajů rozděluje hospodaření na dva časové úseky. Více nám ukáže tabulka č. 19 na další straně.

Tab. 19. Hospodaření byt. hospodářství s podrobným členěním výdajů v Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
příjmy	2 807 833	2 564 460	93 116	102 005	97 224
výdaje	431 027	655 945	64 106	65 070	56 380
Materiál	924	609	5 671	0	385
Voda	54 033	39 996	2 385	4 967	8 970
Plyn	143 552	117 596	10 000	8 400	0
El. energie	19 829	1 942	2 243	0	3 595
Právní služby	62 000	117 780	0	0	0
Ost. výdaje	0	302 552	0	0	0
Ost. služby	5 032	62 009	42 748	34 957	43 430
Opravy	145 657	9 471	1 059	12 021	0
Budovy	0	3 990	0	4 725	0
HV	2 376 806	1 908 515	29 010	36 935	40 844

Prvním úsekem jsou roky 2000 a 2001 a druhým období let 2002 až 2004. Pro první období jsou charakteristické mnohonásobně vyšší příjmy než v období druhém. Důvod neúměrně vysokých příjmů je přitom prostý. V letech 2000 a 2001 město odprodávalo své byty, čímž došlo k obrovskému převisu příjmů nad výdaji. Konkrétně se jednalo o příjem ve výši 1.613.273 Kč (2001) a o 2.218.265 Kč (2002). Výdaje jsou logicky odvoditelné - jedná se o běžnou údržbu a správcovství bytů, samozřejmě včetně energií. Bližší vysvětlení si zaslouží výdaje právní služby, kdy se jednalo o odměny za prodeje bytů. Ostatní služby jsou charakterizovány výdaji za vrácení 10 % kupní ceny bytů placených v předešlých letech. Druhé období již realisticky odráží stav bytového hospodářství. V roce 2004 mělo město již pouze 7 malometrážních bytů, z čehož jeden je nepronajat.

Nebytového hospodářství vychází z pronájmu nebytových prostor v objektu zdravotního střediska, penzionu pro důchodce, obchodu na Vítové, polyfunkčního domu č.p. 386, restaurace atd.

V níže uvedené tabulce jsou bohužel uvedena pouze fakta za rok 2004. V předešlých letech byly výdaje účtovány do jiné oblasti (§ 3639 - Technické služby Fryšták), v důsledku čehož je znemožněno přesně výdaje určit. Náprava nastala až v roce 2004.

Tab. 20. Hospodaření a výdaje nebyt. hospodářství v Kč (VZ).

	2004
Příjmy	787 897
Výdaje celkem	237 883
v tom: materiál	524
studená voda	19 489
plyn	88 013
el. energie	73 584
právní služby	40 425
ost. služby	4 368
opravy	11 481
HV	550 014

Pozitivním aspektem nebytového hospodářství je ziskovost, která dosáhla výše cca 550 tis. Kč. Otázkou je, zda je zisk přiměřeně velký, protože až nastane čas rekonstrukcí budov a budou naplánovány patrně velké investice do objektů, může se zisk, potažmo nájmý, jakožto jeho hlavní tvůrci, jevit nepřiměřenými.

2.5.10 Analýza hospodaření a výdajů veřejného osvětlení

Tato oblast v sobě zahrnuje běžné výdaje na veřejné osvětlení. Kromě toho však zde najdeme příjmy i výdaje za nákladní automobil - plošinu. Plošina je potřebná k operativnímu a pružnému zabezpečení jednoduchých oprav formou výměny svítidel apod. Pokud by mělo dojít k zabezpečení externí firmou, výdaje by byly značně vyšší, zejména z důvodu amortizace zmíněné mechanizace a použití lidského faktoru. Takto je vše ve vlastní režii. Plošina sama o sobě není pro daný účel využívána každodenně, proto je využívána i ke komerčním účelům bez živnostenského oprávnění. Zde je potřeba respektovat příslušnou legislativu, zejména zákon o živnostenském podnikání, aby nenastala situace vzniku podnikatelské činnosti se všemi důsledky.

Tab. 21. Hospodaření v oblasti veř. osvětlení Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Příjmy	39 043	56 005	50 917	62 686	57 220
Výdaje	637 453	2 638 794	652 436	586 356	651 981
Materiál	902	88 871	107 727	66 690	83 708
El. energie	490 674	471 370	487 422	370 505	455 680
Pohonné hmoty	3 075	36 689	22 500	15 000	25 000
Služby	3 106	0	25 305	0	0
Opravy	1 176	24 510	9 482	34 979	47 098
Stavby	138 520	2 017 355	0	99 182	40 495
HV	-598 410	-2 582 789	-601 519	-523 670	-594 761

Hospodaření v daném odvětví je značně ztrátové. Nejvyšší výdaje byly vyčleněny na zajištění osvětlení komunikací a veřejných ploch. Stavby představují novou výstavbu a nebo rekonstrukci stávajícího veřejného osvětlení. Materiál byl spotřebováván v rámci údržby. Pro někoho možná nepochopitelně vyjadřují obavy, aby plošina nebyla přespříliš využívána pro komerční účely. Problém vidím především v její technické zastaralosti a její využití pro komerční potřeby by znamenalo velké výdaje na její modernizaci. Související problémy by se týkaly také personálního zabezpečení, neboť by jiné činnosti vykonávané technickými službami musely být omezeny, nebo lépe zrušeny.

2.5.11 Analýza hospodaření a výdajů Technických služeb Fryšták

Technické služby Fryšták nejsou subjektem s právní subjektivitou. Představují skupinu 9 pracovníků organizačně řízenou odborem správy majetku. TS se především zaměřují na servisní činnosti ve vztahu k nemovitostem města, dále je jejich činností údržba veřejných ploch a prostranství. Specifickou činností je dovoz sypkého materiálu (písek, šterky) a jeho prodej s případným dovozem ke konečnému spotřebiteli.

Výsledky hospodaření včetně výčtu jednotlivých výdajů v členění, jak jsou v účetnictví, jsou zachyceny v tabulce č. 22. Obecně se jedná o významně ztrátovou činnost, jejíž výše však může být, na rozdíl od některých jiných oblastí, redukována na přijatelnější úroveň. Technickým službám se budu dále věnovat v projektové části.

Tab. 22. Hospodaření TS Fryšták s podrobným členěním výdajů v Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Příjmy	520 444	701 763	630 818	704 191	641 610
Výdaje	3 285 361	4 202 025	3 560 490	5 112 348	4 366 765
Platy	1 123 893	1 502 870	1 617 451	1 758 394	2 040 476
Soc. zabezpečení	324 491	348 671	425 078	468 896	511 022
Zdrav. pojištění	106 432	118 376	142 498	155 552	182 326
Ochranné pomůcky	23 560	29 532	20 710	15 508	10 132
Drobný hm. majetek	147 601	50 053	27 927	36 593	23 463
Knihy	1 298	0	0	397	0
Zboží k prodeji	0	0	272 825	267 576	261 918
Materiál	387 907	404 277	94 271	87 618	118 321
El. energie	149 294	137 971	198 821	212 353	94 556
Pohonné hmoty	207 481	191 647	171 359	217 734	240 239
Paliva	0	5 440	17 021	18 262	19 102
Poštovné	0	270	0	0	0
Telekomunikace	26 315	21 177	23 431	23 711	24 245
Pojištění automobilů	69 586	78 052	62 928	79 500	0
Konzultační a práv. služby	0	0	0	2 806	976
Školení	3 030	12 340	14 635	9 850	10 195
Ostatní služby	53 179	15 568	34 850	46 630	73 985
Opravy	402 846	231 475	318 678	525 125	266 265
Pohoštění	3 420	2 936	7 282	5 306	4 924
Ost. nákupy	6 928	0	400	300	0
Cestovné	0	0	413	0	0
Stroje a zařízení	115 250	901 092	0	1 135 088	296 948
Pozemky	132 850	150 279	109 913	45 150	169 500
HV	-2 764 918	-3 500 262	-2 929 672	-4 408 157	-3 725 155

Jelikož jsou technické služby značně ztrátové, zpracoval jsem strukturu výdajů detailněji. Výdaje zachycené v tabulce nám ukazují, že největší „krajíc“ výdajů ukrájí platy plus zákonné odvody. Platové ohodnocení je do značné míry dáno kvalifikací a praxí včetně nejnáročnější vykonávané práce. I přesto, že je pracovní ohodnocení do jisté míry určeno legislativou, lze mzdy diferencovat, a to především osobním ohodnocením. Ovlivnitelná je také výše odměn, které můžeme řadit mezi fakultativní výdaje. Při meziročním srovnáním

je patrný největší rozdíl mezi roky 2000 a 2001, ten byl ovšem způsoben přijetím dalšího zaměstnance do řad technických služeb. Srovnáme-li však časovou řadu platů let 2001 – 2004, ukáže nám tato relace roční růst 10,77 %. Z toho připadá 16 % zvýšení v roce 2004 oproti roku předešlému! Další výdaje představují věci ryze spotřebního charakteru. Jako ochranné pomůcky jsou pořizovány rukavice, pracovní oděvy a pracovní obuv apod. Drobný hmotný majetek je majetek v podobě běžného pracovního náradí typu sekaček, vrtaček apod. Zboží k prodeji, kterým jsou písky, bylo nejprve účtováno k materiálu, později však na samostatnou položku. Ostatní materiál je materiál potřebný k opravám techniky, budov, automobilů atd. U elektrické energie je výrazné snížení výdajů způsobené v minulosti placenými vyššími nepřiměřenými zálohami, které vyústily v roce 2004 ve vratku cca 181 tis. Kč. Výdaji, které si vyžadují zvláštní zřetel, jsou opravy týkající se především zastaralého autoparku s průměrným stářím 14 let! Údaje oprav za roky 2000 až 2003 včetně jsou zkresleny obsaženými opravami nebytových prostor, které jsou od roku 2004 účtovány pro zvýšení přehlednosti samostatně. Za hlavní faktor ztrátovosti označuji nepřiměřené (vyšší) množství počtu zaměstnanců. Řešení tohoto stavu jsem navrhl v projektu.

Diskutabilní je účtování pozemků do odvětví technických služeb. Jedná se o pořízení pozemků města jako celku, proto se jeví přijatelnější účtování na jiném paragrafu. Hospodaření technických služeb by se tím stalo čitelnější.

2.5.12 Analýza hospodaření a výdajů místní správy

Odvětví představuje veškeré výdaje na samotný městský úřad. Z tabulky č. 23 je zřejmý nepoměr mezi příjmy, reprezentovaný příspěvkem od státu na výkon státní správy, a výdaji. Výdaje se vztahují hlavně k úředníkům, jejich odměňování a financování podružných činností spojených s výkonem administrativních agend. Najdou se i výjimky, kdy je odvětví použito k zaúčtování ostatních, obtížněji, zařaditelných výdajů.

Tab. 23. Hospodaření místní správy v Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Příjmy	1 103 786	983 358	977 807	951 299	1 139 000
Výdaje	14 415 911	5 164 734	4 937 410	5 396 814	6 038 259
HV	-13 312 125	-4 181 376	-3 959 603	-4 445 515	-4 899 259

Ztrátovost je z tabulka opět patrná.

V tabulce č. 24, jež je uvedena na následující straně, lze tak pod výdaji za knihy nalézt odborné knihy a časopisy, v drobném hmotném majetku je zakomponována především výpočetní a kancelářská technika. Významné prostředky město vynakládá také na školení zaměstnanců a na právní služby. Město nemá vlastního právního poradce, proto využívá smluvně služeb externího poskytovatele. V ostatních službách jsou rozmanité služby, které v ojedinělých případech nemají přímou vazbu na odvětví místní správy (studie, energetické audity ..). Pohoštění jsou výdaji na reprezentaci města. Jako vysoké se jeví cestovné, ve kterém jsou zahrnuty z velké části kompletně cestovní výdaje včetně amortizace použitých osobních automobilů pro účely pracovních cest. Město se v minulosti uchýlovalo k tomuto řešení z nedostatku bezpečného a provozuschopného automobilu. Od roku 2005 by neměla tato výdajová položka z důvodu pořízení nového služební automobilu dosahovat takové výše jako v předešlých letech.

Důležitou výdajovou položkou je materiál, kterým se rozumí nákupy jednak čistě kancelářských potřeb, dále cartridge a tonery do tiskáren a kopírky. Výdaje tohoto typu jsou značně velké, neboť pořizování výpočetní techniky, konkrétně inkoustových tiskáren, rozložené do několika let, se nakonec projevilo v nepřiměřeně vysoké výši výdajů za inkoustové náplně. Výši výdajů za materiál taktéž ovlivňuje odběratel, jehož ceny nebyly konfrontovány s konkurencí. Výběrové řízení by dle mého názoru zcela určitě přineslo úspory.

Tab. 24. Výdaje za místní správu v Kč (VZ).

	2000	2001	2002	2003	2004
Platy	2 092 070	2 298 170	2 356 758	2 668 486	2 770 420
Soc. zabezpečení	493 945	543 242	600 584	676 325	664 152
Zdrav. pojištění	171 220	196 496	209 968	233 857	255 640
Úraz. pojištění		38 442	18 961	21 550	23 590
Knihy	138 316	73 015	68 625	52 450	71 226
Drobný hm. majetek	102 501	91 164	60 338	74 452	131 729
Materiál	92 902	115 437	85 935	119 674	199 181
Poplatky a úroky	130 713	57 627	49 730	30 021	117 046
Voda	30 087	34 654	56 946	77 121	60 638
Plyn	97 371	211 858	123 850	95 167	155 800
El. energie	41 548	49 989	37 519	31 410	44 457
Pohonné hmoty	31 938	40 431	23 630	11 874	10 302
Poštovné	92 123	69 485	83 487	80 887	81 116
Telekomunikace	126 162	136 756	203 641	221 539	245 931
Bankovní poplatky	211 937	170 288	81 948	79 868	135 636
Právní služby	108 386	154 500	85 874	185 618	123 000
Školení	9 544	5 710	9 332	40 163	65 737
Ostatní služby	326 925	321 950	309 854	277 386	373 316
Opravy kancel. techniky	156 415	57 441	46 154	52 253	10 467
Software	11 802	0	0	23 415	10 210
Cestovné	22 570	13 327	18 990	60 186	66 184
Pohoštění	26 343	30 713	32 112	67 352	59 751
Ost. nákupy	3 500	48 905	5 200	5 150	6 650
Dary věcné	44 953	2 700	17 394	12 187	19 799
Dary finanční	0	0	0	0	30 000
Dotace	87 157	47 576	5 258	10 300	14 404
Kolky	115 325	82 135	118 100	55 200	136 000
Daně a poplatky	50 122	133 258	151 210	45 080	88 608
Sankce	0	214	0	1 000	167
Soc. fond	46 020	68 891	76 015	86 846	67 102
Budovy	9 495 358	48 361	0	0	0
Stroje, přístroje	46 360	0	0	0	0
Umělecká díla	12 300	22 000	0	0	0

U místní správy jsem raději opětovně vložil kompletní celou tabulku (č. 24), protože celkové výdaje za administrativu jsou velké, i když faktem zůstává, že největší část finančních prostředků a hlavní zdroj ztráty je vynaložena na platy úředníků. Některé z ostatních výdajů jsem již okomentoval výše. Ztrátovost oblasti místní správy považuji za velmi nesnadno změnitelnou skutečnost.

2.5.13 Analýza ostatních běžných výdajů

Účetnictví každoročně zachycuje nejčastější oblasti (odvětví) hospodaření města. Vedle toho se ovšem vyskytují i oblasti, na které je účtováno jen podle skutečnosti výdajů. Tyto oblasti obvykle nemají vazbu na příjmy a zařazují se ke ztrátovým. K nim patří např. budování infrastruktury. Do následující tabulky jsou mimo základní rozvodné sítě přidány také chodníky. Výdaje s nepravidelnou výší ukazují celková vydání v jednotlivých letech a jsou odrazem aktuálních potřeb občanů. Výdaje do infrastruktury probíhají po mnoho let. Dnes je možné označit infrastrukturu za téměř dokončenou. V následujících letech by tak mělo dojít k razantnímu útlumu investic do vodovodů a elektrorozvodné sítě a nastat konvertování prostředků do komunikací. Nemalé prostředky si vyžádá odkanalizování místní části Vítová. Úkolem tabulky je ukázat jaký objem fin. prostředků vynakládá město na infrastrukturu. Jen v roce 2004 to činilo přes 10 milionů korun.

Tab. 25. Ostatní výdaje bez vazby na příjmy v Kč (VZ).

Infrastrukt.	Druh infr.	2000	2001	2002	2003	2004
Silnice	Opravy	1 016 758	1 162 051	181 956	171 592	318 136
	Nové	1 328 807	151 342	4 263 737	2 683 147	3 558 394
Chodníky	Opravy	930 526	252 386	310 903	19 111	95 168
	Nové	1 594 774	450 566	149 266	11 025	0
Vodovod	Opravy +služby	0	0	2 132	0	20 734
	Nové	3 114 192	2 709 890	279 285	3 990	2 094 424
Kanalizace	Opravy +služby	80 940	74 546	134 745	42 940	47 086
	Nové	390 740	107 310	17 775	7 846 550	3 260 489
Inž. sítě	Služby	0	0	0	0	31 150
	Nové	3 958 775	0	0	0	1 005 252

2.6 Shrnutí poznatků z analytické části

Zpracování analytické části pro mne bylo obzvlášť zajímavé. Na Městském úřadu Fryšták sice působím několik měsíců, ale různá evidenční, účetní ani jiná data nebyla mým předchůdcem, ale ani nikým před ním zpracovávána. Naskytla se mi skvělá příležitost podívat se na hospodaření bez jakýchkoliv předsudků a samozřejmě s potřebnou dávkou kritiky. Ta je ale patrná až v projektové části.

Město nevyhodnocovalo, jakým směrem se ubírá. Tím, že nemělo vypracován dlouhodobý strategický plán rozvoje včetně jeho finančních dopadů, nebylo ani možné s čím výsledky hospodaření porovnat. Mám-li si položit otázku, jak na tom město je, zda dobře nebo ne, váhal bych s odpovědí, ale vyjádření by bylo negativní. Ten, kdo neplánuje, neřídí a asi těžko může hodnotit a provádět korekce. Město Fryšták postrádá zpětnou vazbu. V minulosti nikdy neproběhlo hodnocení výsledků předchozího zastupitelstva, které by se stalo výchozím bodem pro pokračování nebo tvorbu strategie nově zvolenými představiteli města. Mohu tak říci, že město nemá žádnou vizi směřování.

Izolovanost dat postrádajících komparaci s ostatními městy poukázala na značné nedostatky. V mnoha oblastech dochází k nákupům bez výběrových řízení nebo alespoň jim částečně na roveň postavených porovnání cen jednotlivých dodavatelů. Současný bezplánovitý systém není absolutně schopen vyhodnocovat činnosti. Největším problémem se stávají Technické služby Fryšták s bohatě členitým souhrnem činností. Nedostatkem je nejen nestanovení plánů, ale i kritérií a norem. A to nehovořím jen o pracovních činnostech, ale míním tím i odměňování.

Přínosem se mi tak v analytické části stala vyhodnocená jednotlivá odvětví (oblasti), která mi usnadní lépe argumentovat a obhajovat některá možná snížení výdajů před politickou reprezentací. Nerozhoduji já, ale pokud budou má tvrzení podložena fakty o dosažených výsledcích, byť na některých místech diplomové práce jen v obecné rovině, určitou váhu budou mít a měla by minimálně vést k zamyšlení a diskusím nad danou problematikou.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

3.1 Východiska projektu

Při tvorbě projektu jsem vycházel ze zkušeností z mé pracovní pozice, rozhovorů se zaměstnanci MěÚ Fryšták a z následujících dokumentů:

- účetní výkazy – Výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků Fin 2-12 M, Rozvaha (balance) územních samosprávných celků
- ostatní evidenční podklady:
 - mzdové zařazení veškerých zaměstnanců,
 - výstupní sestavy ze mzdového programu KVASAR dle různých požadavků,
 - pracovní výkazy jednotlivých zaměstnanců TS Fryšták,
 - dohody o pracovních činnostech a dohody o provedení práce,
 - výkaz skladu Technických služeb Fryšták,
 - jednotlivé faktury,
 - další písemnosti (smlouvy ...).

3.2 Cíle projektu

Cílem této diplomové práce je návrh projektu na snížení výdajů za splnění podmínky současného udržení kvalitativní úrovně služeb pro občany. Musím podotknout, že se nebude jednat, až na výjimky, o vzájemně propojené popřípadě navazující výdaje (oblasti výdajů), ale půjde zejména o samostatně nezávislé výdaje, a to z důvodu příliš širokého spektra mnohdy ani okrajově nesouvisejících činností.

Jak jsem naznačil, projekt není koncipován jako ucelený komplex. První část projektu, jak je uvedena níže s ostatními částmi, by měla, podle mého, být realizována nejpozději do dvou let. Další části projektu navrhuji k realizaci během několika bezprostředně

následujících měsíců. Vždy je nutné brát v úvahu stávající skutečnosti – právní stav věcí (zařízení) a také kalkulovat s odlišnými postoji politických orgánů oproti mému projektu.

Některé informace, které jsem předjímal v analytické části, budou znovu ve stručnější podobě uvedeny také zde, anebo uvedu zpětný odkaz na analýzu.

Při charakteristice projektu uvažovaného snížení nákladů je třeba:

- akceptovat požadavky na zajištění výkonu státní správy,
- udržet kvalitu života v obci.

Vzhledem k charakteru fungování města a způsobu naplňování příjmů a tím zejména možnosti subvencování některých činností se bude projekt okrajově dotýkat příjmů.

Slabinou hospodaření s majetkem a finančními prostředky města je především nekoncepčnost a nejasnost nejen v nynějším směřování, ale i v budoucí orientaci. Z analýzy vyplynulo, že schází společný jmenovatel, který by umožnil poměřovat stavy dosažené se stavy naplánovanými. Přestože má město vizi v oblasti hospodaření v podobě rozvoje kvality životní úrovně při respektování přiměřené zadluženosti, nejsou zpracovány žádné cíle a tím ani strategie.

Při nakládání s finančními prostředky se vychází z rozpočtu města na daný kalendářní rok. Právě vzhledem k výši rozpočtu by však měl být zpracován rozvojový dokument města, ale ne, jak by se mohlo zdát, z pozice ryze urbanistické, ale z pohledu celkového progresu města. Projekt jsem rozdělil do tří částí.

Části projektu:

- **rozvojový dokument,**
- **změna organizační struktury,**
- **úspora v ostatních oblastech.**

3.3 Rozvojový dokument

Město má každoročně zpracován rozpočet odrážející příjmy a výdaje daného roku, kdy většina dodávek je započata a dokončena ještě v daném roce. Tento stav považují za nedostatečný. Naproti tomu jsou ale i výjimky. U investičních výdajů je možné se setkat se situací, kdy dochází k prodloužení časového horizontu do více než jednoho roku. Rozpočet, přes svůj nepopiratelný význam, neplní v žádném případě funkci strategických (rozvojových dokumentů). V letošním roce byl poprvé zpracován a schválen kromě rozpočtu takzvaný rozpočtový výhled, ale pouze na následující rok. Město nemá zpracovány žádné dílčí analýzy, studie, projekty, výzkumné dokumenty a jim na roveň stavené další dokumenty. Ze skutečností zde uvedených je zřejmé, že město nemá připraven dostatečný podkladový materiál pro tvorbu rozvojového dokumentu.

Ze zákona o obcích platí pro město povinnost, v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi, vytvářet podmínky pro rozvoj životní úrovně a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.

Rozvojový dokument by město mělo chápat jako soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v územním obvodu Fryštáku. Jde také o koordinaci rozvoje obce jako společensko-politického organismu s možnými synergickými efekty, a to při zabezpečení spolupráce města s podnikatelským prostředím. Mělo by dojít ke spolupráci a sladění veřejných a soukromých aktivit ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na území města. Rozvojový dokument by měl představovat vnitřně konzistentní názor na rozvoj regionu.

Rozvojové dokumenty by měly být, vzhledem k délce funkčního období zastupitelstva, koncipovány jako střednědobé. U nefinančních dokumentů je samozřejmě možné připustit delší období, než je naznačena délka čtyř let.

Program rozvoje nebo také strategický plán je účelným zdrojem formování podnikatelské strategie obce. Pro Fryšták by se také stal důležitým pomocníkem pro případné zájemce o investování v této lokalitě.

Rozvojový dokument města by měl sloužit jako podklad pro :

- zpracování konkrétních ne/podnikatelských aktivit,
- sestavování rozpočtu města,
- novelizaci územního plánu města,
- posuzování dílčích programů z pohledu města.

Strategické plánování by mělo vycházet z:

- demografického vývoje,
- sociologie,
- kultury,
- ekologie,
- polohy města,
- územního obvodu města Fryšták (respektování stávající zástavby),
- finančních zdrojů disponibilních,
- finančních zdrojů celkově projektovaných.

Pokládám za žádoucí, aby při tvorbě strategického plánu byly akceptovány také rozvojové dokumenty ostatních orgánů a organizací, zejména nadregionálního významu (např. Program rozvoje územního obvodu Zlínského kraje).

Položil jsem si otázku, proč by město Fryšták mělo mít zpracován rozvojový plán. Odpovědí je několik, uvedu dle mého soudu jen ty nejzásadnější:

- město má strategicky výhodnou polohu s příznivým dopravním napojením na krajské město,
- město je v mírně svažitém až rovinatém terénu, což umožňuje další rozšiřování ploch pro bydlení,
- město se stane průjezdovým místem pro budovanou dálnici (program rozvoje může již dopředu před dovedením dálnice do města vyčlenit části katastrálních území určených pro průmyslovou výstavbu nebo k provozování služeb v podobě motorestů a jiných stravovacích či ubytovacích zařízení),
- občané města se potýkají s nezaměstnaností,
- na území Fryštáku a Zlína se nachází přehradní nádrž do budoucna určená k rekreaci,
- okolí města vybízí k vyjížděnkám na kole a jiným sportovně-rekreačním aktivitám (došlo by k posílení rekreačního významu a jeho přesunu z lokálního centra směrem k nadregionálnímu centru).

Předpoklady pro vytvoření strategického plánu (rozvojového dokumentu) města Fryšták:

1. Analýza stávající situace (analýza demografie, zaměstnanosti, podnikání, bydlení apod. - neexistuje),
2. SWOT analýza (neexistuje),
3. Analýza CHER (zpráva o kulturně-historickém vlivu, inventarizace kulturně-historických položek a systémů - neexistuje),
4. Územní plán (existuje - aktualizace řešena pouze operativně),
5. Rozpočtový výhled města na období 4 let (neexistuje).

Po vyhotovení dokumentů pod čísly 1 až 5 by měl být zpracován, a to nejlépe vlastními silami s možnou podporou dotazníků nebo jinou formou výzkumu, vlastní strategický plán. Patrně nejdůležitější dokumentem bude SWOT analýza, kde musí být zdůrazněny

především silné a slabé stránky. Na základě strategického rozvojového plánu by měl být aktualizován územní plán města, rozpočtový výhled a v poslední fázi u konkrétních realizačních kroků podle strategického plánu také rozpočet města na jednotlivý rok (roky).

Navrhuji tyto oblasti, které by měly být řešeny rozvojovým dokumentem:

- ☐ řešení oblastí a ploch určených k bydlení,
- ☐ řešení oblastí a ploch k podnikání,
- ☐ zlepšení sportovního zázemí,
- ☐ zlepšení rekreačního zázemí.

Jsem si vědom, že předmětem strategického rozvojového dokumentu může být mnohem více oblastí, ale mým cílem je spíše naznačit směry. Cílevědomě se zmiňuji o tom, proč uvádím právě tyto čtyři oblasti. Plochy určené k bydlení mají velký význam především v oblasti příjmů. V ČR je v posledních letech trend migrace lidí do větších měst. Důvody jsou různé - práce, kvalitnější společenské vyžití apod. S tímto problémem jsem se setkal sám na mnohých obcích při kontrolách. Obce musí, a Fryšták nevyjímaje, dělat vše proto, aby lidé neodcházel, ale naopak, aby přicházeli. K tomu jsou ale nutné plochy pro bydlení. Nyní to nejpodstatnější. Příjemcem celé daně z nemovitostí je každá obec, na jejímž území se nemovitost nachází. Město Fryšták má také příjmy z daní z příjmů fyzických osob. Jde o ovlivnitelnou položku. Čím více obyvatel, tím větší příjmy. Následující oblasti mají souvislost s právě uvedenými argumenty, proto se jimi dále nebudu zabývat.

Hlavní důvod, proč jsem městu Fryšták vytkl scházející strategický dokument, spočívá v tom, že vše je řešeno krátkodobě, operativně a samozřejmě nekonceptně bez návazností, provázaností a dlouhodobých dopadů. Takovéto předem nepromyšlené řešení obecně vede k vyšším výdajům, protože při absenci plánování může docházet a dochází k častým korekcím předešlých kroků. Výsledkem je plýtvání zdroji. Vzhledem k závažnosti a obsáhlosti problematiky nenavrhuji žádný časový horizont ani úspory, protože vyčíslení ztrát z nesystémovosti je příliš složité a vyžádalo by si mnohem více času, než je přidělen ke zpracování diplomové práce.

Zcela akceptuji, že současné zastupitelstvo je ve třetím roce ze čtyř let svého působení. Očekávám obavy nynějších zastupitelů vložit povinnosti - závazky plynoucích ze strategického rozvojového dokumentu na bedra svých budoucích následníků. Akutní strádání rozvojového dokumentu vyžaduje jeho bezodkladné zpracování.

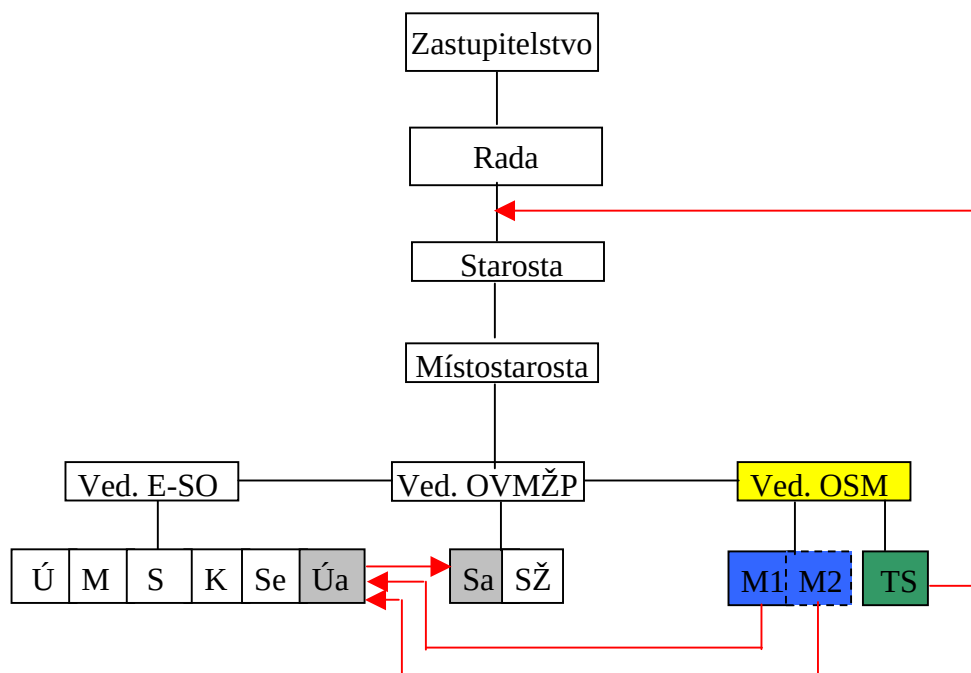
3.4 Změna organizační struktury

Celkové dění na Městském úřadě Fryšták, tj. veškeré aktivity, jsou uskutečňovány v určitém řádu, podle daných pravidel. K tomu slouží např. vnitřní směrnice a další interní pravidla tvořící pomyslný organizační řád. Organizační řád jako takový je rozpracován, ale zatím není dokončen. Mezi interní pravidla mohu namátkou jmenovat příkazy starosty města, řešící obvykle aktuální problémy. Důležité je také dodržování zákonných norem v oblasti práce apod.

Z hlediska funkčnosti a pružnosti vytvořeného organizačního schématu úřadu nelze učinit výhradu. Veškerá "pravidla" jsou čitelná a uzpůsobená do takové podoby, aby sloužila zastupitelstvu nebo radě k realizaci všech jimi naplánovaných činností. Velkou výhodou je malý počet zaměstnanců. Nedochází k nesrovnalostem v komunikaci a přenos informací pomáhá zajišťovat taktéž výpočetní a komunikační technika.

Přes pozitivní hodnocení organizačního zajištění výkonu stanovených činností za účelem úspory výdajů navrhuji změnu organizační struktury. Navržené změny jsem graficky znázornil do přiloženého obrázku, za nímž následuje legenda a vysvětlení přesunů včetně praktických přínosů.

Při popisu úprav budu postupovat zleva podle diagramu. Pro snadnější orientaci jsou políčka, kterých se přesuny týkají, barevně zvýrazněna. Půlúvazky šedě. Přesuny celých úvazků modře, přesun celého kolektivu pak zeleně a konečně žlutou barvou je zvýrazněno úplné zrušení místa. Směry přesunů vyjadřují červené šipky.



Obr. 7. Změna organizační struktury (VZ).

Legenda:

vedoucí E-SO - vedoucí ekonomicko-správního odboru

Ú - účetní

M - matrika

S - sociální pracovníce

K - kulturní pracovníce

Se - sekretariát

Úa - účetní administrativa

vedoucí OVMŽP - vedoucí odboru výstavby města a životního prostředí

Sa - stavební administrativa

SŽ - činnosti plynoucí ze stavebního zákona + záležitosti životního prostředí

vedoucí OSM - vedoucí odboru správy majetku

M1 – majetkové záležitosti + M 2- majetkové záležitosti (pracovnice na mateř. dovolené)

TS - technické služby (celkem 9 zaměstnanců)

Navržená změna uvnitř organizace se skládá z několika částí:

1. Přesun polovičního úvazku z E-SO na OVMŽP

Na ekonomicko-správním odboru pracuje celkem 5 zaměstnanců na plný úvazek a 1 zaměstnanec zde vykonává účetně-administrativní práce na poloviční úvazek. Činnosti druhé poloviny úvazku spadají pod stavební odbor. Vzhledem k prosazovanému rozšíření působnosti stavebního úřadu bude nutné jeho personální posílení. Proto by měl být zaměstnanec vykonávající činnosti pro dva odbory plně využit a vyčleněn pouze pro stavební odbor.

Každá obec s působností stavebního úřadu dostává od státu proměnlivý příspěvek na výkon státní správy, který pro rok 2005 je nastaven na výši 8.005 Kč na každých 100 obyvatel v regionu. Pokud by město Fryšták uspělo a činnost stavebního úřadu začaly využívat i okolní obce, znamenalo by to zvýšení počtu obyvatel až o cca 3.600 obyvatel. To by městu přineslo v dotacích výše roku 2005 celkem 288.180 Kč (36 x 8005 Kč) a snížily by se vlastní výdaje města na mzdy zaměstnanců stavebního úřadu. Úvazky (počty zaměstnanců) stavebního úřadu přitom nebere stát pro přidělení příspěvku na výkon státní správy v úvahu.

Tab. 26. Projektovaná aktivita – přesun ½ prac. úvazku z E-SO na OVMŽP (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Přesun ½ úvazku ze E-SO na OVMŽP	Zastupitelstvo města	Starosta	31.12.2005	0 Kč	288.180 Kč

Projektovaná změna není ovšem závislá pouze na rozhodnutí Zastupitelstva města Fryštáku nebo rady, ale především jde o vyjádření vůle ostatních obcí nechat si své stavební záležitosti spravovat městem Fryšták. Nutný bude také souhlas Krajského úřadu Zlínského kraje.

2. Přesun dvou celých pracovních úvazků z OSM na E-SO

Náplň práce odboru správy majetku města je komplexní péče o majetek, o jeho pořízení, udržování, ochranu a zvelebování. K tomu se vážou i činnosti bezprostředně s tím související, jako je evidence majetku, sepisování nájemních smluv, komunikace s katastrálním úřadem apod. V praxi bývá u malých organizací obvyklé, že evidence majetku a obdobné majetkové agendy jsou organizačně začleněny tam, kde je zařazeno zpracování účetnictví.

Navrhuji přesunout dvě pracovnice, z nichž jedna je na mateřské dovolené, na odbor ekonomicko-správní. Tím dojde k pokrytí ztráty půl úvazku převedeného k posílení stavebního úřadu. Jedna pracovnice tedy bude zastávat na poloviční úvazek dosavadní majetkové činnosti a na zbývající dojde k pokrytí účetní administrativy. Jelikož je ČR od loňského roku členem EU, otevřely se zejména regionům v podobě dobrovolných svazků obcí, ale také i samotným obcím a městům možnosti čerpat dotace z evropských fondů. Město Fryšták nemá předložen ani jeden projekt na čerpání z těchto zdrojů. Co se týká prostředků státního rozpočtu či státních fondů, má požádáno pouze u Státního fondu životního prostředí ČR. Zatím však s nepatrným výhledem na přidělení dotace. Město je tak v porovnání s mnohými i nesrovnatelně menšími obcemi v této oblasti značně pasivní. Změnit tento stav by měl právě již avizovaný přesun, kdy by pracovnice řešila pouze agendu dotací z prostředků státního rozpočtu a z prostředků strukturálních fondů Evropské unie.

3. Zřízení organizační složky - Technické služby Fryšták

Hlavní náplň technických služeb města spočívá zejména v udržování pořádku na veřejných prostranstvích a v zajišťování mnohých servisních služeb ve vztahu k majetku města. Technické služby jsou nyní začleněny pod odbor správy majetku města. Navrhuji zvýšení jejich samostatnosti ve formě organizační složky bez právní subjektivity s ročním fixním příspěvkem na činnost. Bez právní subjektivity z toho důvodu, aby bylo možno udržet nad touto složkou kontrolu a ve výjimečných případech ovlivňovat její působení včetně výše poskytnutého příspěvku. Činností technických služeb se budu zabývat dále.

4. Zrušení místa vedoucího odboru správy majetku města

Jedná se o logické vyústění vyplývající z navržených změn uvedených pod čísly 1 až 3. Část administrativní agendy vedoucího by byla delegována na E-SO a zbývající část na administrativního pracovníka technických služeb, u něhož, jak bude dále navrženo, dojde k redukci činností z důvodu zrušení agendy - prodej sypaného materiálu.

Tab. 27. Projektovaná aktivita – zrušení místa vedoucího odboru OSMM (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Změna org. struktury	Rada města	starosta	31.12.2005	0 Kč	57.000 Kč

Úspory jsou kalkulovány pro celý následující rok. Zrušení odboru správy majetku se projeví v nižším úhrnném objemu vynaložených prostředků na platy.

Zhodnocení navržené změny organizační struktury:

Celková navržená změna organizační struktury by měla mít pozitivní vliv na užší propojení mezi majetkovými a ryze ekonomickými agendami, a největší vliv (ekonomický) by mělo přinést vyčlenění pracovníce na získávání finančních prostředků z dotačních titulů. Dopad projektu se neprojevuje zásadně u úspor (výdajů), ale spíše u příjmů.

3.5 Úspory v ostatních oblastech

Níže budu komentovat, jež by bylo možné realizovat v různých odvětví hospodářství města. Zabránit tomu mohou pouze neshody při hledání konsensu a společného postoje odpovědných osob za rozhodování.

3.5.1 Analýza neefektivně využitého majetku a jeho prodej

Město nevlastní velký počet budov a staveb. A již vůbec nelze říci, že by město vykazovalo nějaký brownfields. Pro informaci, brownfields jsou nemovitosti uvnitř urbanizovaného území, které ztratily svoji funkci a využití. Můžu tak konstatovat, že veškeré nemovitosti jsou využity. Problém však může nastat při pohledu na to, za jakých podmínek.

Fryšták vlastní mimo jiných nemovitostí, zde neuvedených, tyto:

- obchod v k.ú. Vítová,
- restaurační zařízení Šenk.

Prvně citovaná nemovitost je využívána pro provoz obchodu a vedle toho jako pobočka Městské knihovny Fryšták. U druhé nemovitosti je účel využití zřejmý z názvu. Obě nemovitosti vykazují značný stupeň opotřebení.

Na rok 2005 jsou v rozpočtu města vyčleněny nezanedbatelné prostředky na rekonstrukci těchto objektů. Konkrétně je pro obchod vyčleněno celkem včetně projektové dokumentace a inženýrské činnosti 2.080.000 Kč a pro restauraci celkově 345.000 Kč.

Vzhledem k výši příjmů, které jsou v relaci k nákladům na rekonstrukci objektů nepatrné, navrhuji ocenit objekty a prodat. Jelikož se nejedná o strategicky důležité nemovitosti pro město, nic nebrání tomu, aby byly objekty úplatně převedeny. Otázku může vyvolat, jak naložit s pobočkou knihovny. Pokud by byl obchod prodán, knihovna, resp. její vlastník (město), by musel platit nájem. To by nemuselo být pro město výhodné. Proto pro účely, úspor, z uvedeného důvodu a také z malého zájmu čtenářů, navrhuji zrušení pobočky.

Tab. 28. Projektovaná aktivita – prodej obchodu a restaurace (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Prodej obchodu a restaurace	Zastupitelstvo města	Vedoucí OSM	31.8.2005	30.000 Kč	2.425.000 Kč

Náklady představují výdaje na ocenění. U úspor jde o vyčíslení jednorázové úspory v podobě nerealizovaných rekonstrukcí. Aby mohly být úspory přesně vyčísleny, muselo by se na problematiku prodeje pohlížet v dlouhém časovém období a srovnat příjmy těchto objektů plynoucí. Odhadovaná životnost od rekonstrukce, která je naplánovaná, další rekonstrukce je zavádějící. Tyto údaje by bylo nutno znát, aby bylo možné alespoň přibližně vyčíslit úspory. Jak jsem přiblížil, příjmy jsou zcela zanedbatelné, a to zejména

z důvodu absolutní neatraktivnosti daných lokalit. Důsledek prodeje objektů by znamenal také úbytek činností technických služeb, které se o objekty dle potřeby starají a provádí na nich drobné opravy.

3.5.2 Zrušení kina a přesun městské knihovny

Z analýzy hospodaření kina (str. 58, tabulka č. 12) vyplývá jednoznačná ztrátovost. Rada města proto učinila první krok ke zrušení kina. Oslovila veřejnou cestou případné uchazeče o další provozování kina. Pokud nebude zájem o provozování kina, dojde patrně k 30.6.2005 k ukončení činnosti. Prostory tak zřejmě budou nevyužity.

Město je spoluvlastníkem Domova-penzionu pro důchodce Fryšták, jehož nebytové prostory využívá k pronájmu komerčním organizacím. Jedinou výjimku představuje umístění vlastního zařízení. Tím je městská knihovna.

Nebytové prostory jsou situovány přímo ve středu města s největším pohybem občanů. Vedle knihovny se nachází např. pobočky České spořitelny, a.s. Již toto napovídá o ekonomické lukrativnosti prostor.

Jelikož je stávající kino mimo hlavní nákupní zónu a střed města a svou velikostí odpovídá velikosti knihovny, bylo by vhodné přesunout knihovnu právě do objektu kina. Byla by nutná částečná adaptace prostor, ale nijak zásadní. Sociální zařízení pro zaměstnance knihovny by bylo využíváno v administrativní budově městského úřadu. Prostory stávající knihovny by po přesunu byly nabídnuty k pronájmu.

Tab. 29. Projektovaná aktivita – přemístění knihovny (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Přemístění knihovny do prostor kina	Zastupitelstvo města	Vedoucí OSM	31.12.2005	50.000 Kč	42.000 Kč

Při rozloze knihovny o velikosti 70 m² a za současného předpokladu reálné výše nájemného 600 Kč/m²/rok, což je cena nájmu za prostory České spořitelny, a.s., by návratnost činila 15 měsíců. Úspora by se projevila za více než jeden rok a je kalkulována ze současné výše nájemného.

3.5.3 Zrušení pobočky městské knihovny na Vítové

V předchozí kapitole navrhuji prodej objektu obchodu na Vítové, v jehož prostorách je situována pobočka městské knihovny. Vítová, jež je součástí města Fryštáku, nemá na svém katastrálním území základní občanskou vybavenost. Veškeré veřejné služby včetně základních komerčních aktivit jsou soustředěny přímo do Fryštáku.

Lokace Vítové, stejně tak jako scházející perspektivní rozvoj se nejeví jako dostatečně silné argumenty pro ponechání pobočky knihovny. Je ekonomické a jeví se také jako spravedlivé vůči ostatním občanům Fryštáku zrušit pobočku knihovny.

Tab. 30. Projektovaná aktivita – zrušení knihovny na Vítové (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Zrušení knihovny na Vítové	Zastupitelstvo města	Vedoucí OSM	30.6.2005	0 Kč	7.554 Kč

Úspory jsou vypočítány na základě zrušení místa na dohodu o pracovní činnosti za dobu 6 měsíců (2.pololetí 2005).

Zrušené místo může přinést dva dopady. Závisí na pohledu. Jedním aspektem je úspora, která by za celý rok při nezměněné výši odměňování znamenala částku 15.108 Kč. Tato částka se však vzhledem k výši rozpočtu celého města jeví jako zanedbatelná. Druhý aspekt je použití uspořené částky na nákup nových publikací, čímž dojde k rozšíření knižního fondu knihovny. Porovná-li uspořenou částku s částkou vyčleněnou na nákup nových knih v roce 2005 ve výši 60.000 Kč, nabízí se možnost navýšit objem fin. prostředků na knihy až o nezanedbatelných 25 %.

3.5.4 Analýza knižního fondu Městské knihovny Fryšták

Městská knihovna působí jako organizační složka města bez právní subjektivity. Je zde stanovena příslušná vedoucí odpovědná za plnění výdajů knihovny. Nejdůležitější náplní její práce je nákup, katalogizace a půjčování knih.

Nikdy v minulosti neproběhla analýza knihovního fondu ve vazbě na výpůjčky, tedy příjmy. Navrhuji tedy provést analýzu výpůjček knih s vyhodnocením výpůjček dle jednotlivých kategorií (encyklopedie, naučná literatura, vzdělávací literatura ...). Výstupem by měla být korekce a stanovení limitu nákupu na danou kategorii.

Tab. 31. Projektovaná aktivita – analýza knižního fondu (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Analýza knižního fondu	Zastupitelstvo města	Vedoucí knihovny	31.8.2005	0 Kč	10 %

Cílem takto projektovaných aktivit je omezení nákupu málo atraktivních titulů a přesunutí nákupu směrem ke čtenářsky oblíbenějším žánrům. Při ponechání limitu 60.000 Kč na nákup knih i v následujících letech by mělo dojít k navýšení příjmů. Odhadované úspory ve výši 10 % znamenají zvýšení příjmů o cca 6.000 Kč, a tedy snížení ztráty (výdajů) o tuto částku. Variantní řešení však samozřejmě nabízí po navržené analýze snížit prostředky na pořízení nových publikací za předpokladu udržení stávající výše příjmů.

3.5.5 Změna způsobu zajištění výkonu regionálních funkcí Městskou knihovnou ve Fryštáku

Každoročně je s Krajskou knihovnou Fr. Bartoše Zlín sepsána smlouva o zajištění výkonu tzv. regionálních funkcí. Jde o výkon různých knihovnických prací pro knihovny v těchto obcích : Držková, Hvozdná, Kašava, Lukov, Lukoveček, Ostrata a Vlčková. Za regionální funkce dostává MK Fryšták 60.000 Kč při pracovním fondu v počtu 480 hodin/rok. Jednoduchou kalkulací dospějeme k ohodnocení 125 Kč/hod.

Otevírací doba knihovny ve Fryštáku :

PO: 13-17 (4 hodiny)

ÚT: 9-11 (2 hodiny)

ČT: 13-18 (5 hodin)

PÁ: 9-11 a 13-17 (6 hodin)

CELKEM 17 hodin

Pracovní úvazek odpovědné pracovnice činí 40h/týdně a její ohodnocení je vyšší než příjem plynoucí z výkonu regionálních funkcí (125 Kč/hod). Vzhledem k citlivosti údajů o jejím platovém ohodnocení tuto informaci neuvádím. Otevírací doba knihovny ve Fryštáku činí pouze 17 hodin. Dále však město zaměstnává na dohodu o pracovní činnosti se zaměřením na pomocné knihovnické práce dalšího člověka, tentokrát s úvazkem 12 hodin za týden. Knihovna tedy vykazuje téměř 1,3 úvazku, přesně jde o 52 hodin týdně na zajištění funkce knihovny, která je, jak výše uvádím, otevřena pouze 17 hodin týdně!

Z mého pohledu si troufám tvrdit, že výkon regionálních funkcí nepřinášející žádné výhody Fryštáku ani jeho občanům, je neekonomický. Tvrzení opírám o nedostatečné ohodnocení jedné pracovní hodiny ze strany krajské knihovny, které nejenže nepostačuje ke krytí výdajů na mzdu zaměstnance na hlavní pracovní poměr, ale ještě navíc dochází k vytváření prac. místa na dohodu.

Doporučuji řešit situaci následovně. Výchozím bodem bude 17 hodin otevírací doby týdně. Pokud bude kmenová pracovnice vykonávat RF týdně v průměru po dobu 10 hodin, ke kterým připočítám 5 hodin strávených na služebních cestě při přesunu, dostanu počet 32 hodin pracovní doby. Znamená to, že i zde zůstává časová rezerva 8 hodin týdně (do stanovené pracovní doby 40 h/týdně) pro katalogizaci, nákup a dovoz knih a další práce pro knihovnu ve Fryštáku. Aby byl výkon regionálních funkcí usnadněn, protože přesun pracovnice mezi knihovnami je složitý, bylo by vhodné upravit otevírací dobu, aby měla na RF vyhrazeny celé dny. Nabízí se možnost zrušit otevírací dobu v úterý a patřičný počet hodin přesunout na pondělí tak, aby občan Fryštáku nepocítil deficit

otevírací doby. Po této změně budou pro výkon regionálních funkcí vyhrazeny dva celé dny v týdnu (úterý a středa).

Tab. 32. Projektovaná aktivita – změna způsobu zajištění region. funkcí (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Změna výkonu reg. funkcí	Zastupitelstvo města	Vedoucí knihovny	1.1.2006	0 Kč	37.584 Kč

Úspora je kalkulována pro celý rok 2006 a vychází z toho, že dojde ke zrušení místa na dohodu o pracovní činnosti.

3.5.6 Snížení administrativních a jiných provozních výdajů

a) Zpracování podkladů pro tisk FL samotným městem

Zrušení kina znamená pro pracovníci kulturního oddělení úbytek administrativních pracovních činností. Aby nemuselo dojít ke krácení pracovního úvazku, je třeba změnit činnosti vykonávané externě na činnosti vykonávané interními zdroji. Nemělo by tedy dojít k uměle vytvořeným aktivitám.

Jako jedna z možností se jeví zrušení spolupráce na zpracování podkladů pro tisk měsíčníku města - Fryštáckých listů (FL). Spolupráce se zhotovitelem podkladů pro tiskovinu firmou Březík Petr (IČO 12294608) je dána na základě smlouvy o dílo ze dne 15.12.2004 stanovená na dobu určitou do konce roku 2005. Výpovědní lhůta činí jeden měsíc. Odměna je stanovena na 8.925 Kč s DPH za jedno číslo periodika.

Vzhledem ke skutečnostem, že pracovnice oddělení kultury vykazuje základní zkušenosti s DTP programy a účastnila se takto zaměřeného školení, navíc zajišťuje základní práce spojené s chodem informační techniky, neměly by vznikat při zajištění zpracování podkladů žádné komplikace.

Tab. 33. Projektovaná aktivita – vlastní zpracování podkladů pro FL (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Vlastní zpracování podkladů pro FL	Rada města	Starosta	30.6.2005	0 Kč	53.550 Kč

Úspory se vztahují pouze na druhé pololetí t.r. Za předpokladu neměnné ceny a pokračující spolupráce i v dalším roce by celoroční úspora činila již 107.100 Kč.

b) Změna telekomunikačního operátora

Město na jaře uplynulého roku změnilo letitého operátora a dodavatele telekomunikačních služeb firmu TELECOM a.s. za firmu ALIATEL, a.s. S ročním odstupem považuji tuto změnu, kterou jsem navrhl k realizaci minulý rok, z hlediska úspor jako pozitivní.

Z vyúčtování jednotlivých měsíců za poskytnuté služby vyplynul fakt, že nejvíce využívány jsou hovory do mobilních sítí. Myslím, že by město nemělo být spokojeno se současným stavem a mělo by se snažit najít nového operátora, který nabízí nejnížší volání do sítí mobilních operátorů. To vše za předpokladu přijatelného hovorného do pevných sítí, aby nižší hovorné na mobilní telefony nebylo vykoupeno dražšími hovory na pevné linky. Za tímto účelem jsem oslovil obchodní zástupkyni, jejíž služby se již osvědčily při výše uvedené změně. Ta mi poskytla aktuální ceníky několika společností. Důraz jsem kladl nejen na ceny, ale i na reference.

Jako nový možný poskytovatel těchto služeb se mně jeví společnost EMEA TELECOM s.r.o. Srovnání poskytuje tabulka uvedená na následující straně. Ceny v Kč za minutu v ní uvedené nezahrnují daň z přidané hodnoty a jsou platné v případě uzavření spolupráce s novým dodavatelem telekomunikačních služeb na dobu jednoho kalendářního roku.

Tab. 34. Srovnání cen telekomunikačních operátorů v Kč (VZ).

Hovory	EMEA Telecom	ALIATEL
Místní volání	0,95	1,15
Meziměstské volání	1,20	1,99
Volání do mobilních sítí	3,70	4,50
Mezinárodní volání	2,30	4,50

Z tabulky č. 34 je zřejmá úspora za jednotlivé hovory. Podstatné je, že by nový operátor nabídl nejen nižší místní volání, které patří k hodně využívaným, ale poskytuje o 21 % nižší cenu při volání na síť mobilních operátorů. Podmínka referencí byla dle mého taktéž splněna, neboť EMEA Telecom spolupracuje s mnoha význačnými organizacemi jak z neziskové, tak i ze ziskové sféry.

Tab. 35. Projektovaná aktivita – změna tel. operátora (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Změna tel. operátora	Rada města	Starosta	30.6.2005	0 Kč	6.000 Kč

Úspory jsou opět uvedeny jen do konce roku. Měsíční výdaje za tel. hovory se pohybují okolo 8.000 Kč. Průměrně hovory na mobilní linky činily kolem 60 % celkových měsíčních výdajů, v případě města Fryšták to je cca 4.800 Kč/měsíc. Při úspoře 21 % v případě navrhované změny se jedná o měsíční úsporu ve výši 1.000 Kč.

c) E-aukce

Odvětví místní správy vykazuje nemalé výdaje na nákup materiálu. Připomenu, že se v uplynulém roce jednalo o téměř 200 tis. Kč a že v částce je zahrnut především kancelářský materiál. Při nákupu se město chová zcela typicky, jak je u veřejné správy obvyklé, totiž bez jakékoliv snahy o hospodárnost.

Nákupy probíhají u určitých dodavatelů bez jakékoliv konfrontace s konkurencí. Je tak víc než pravděpodobné, že ceny nebudou na nejnížší možné úrovni.

Osobně vidím řešení problému v několika alternativách. První navržené řešení vykazuje všeobecnou známost u veřejnosti (snad), druhé řešení je méně známé, protože je zatím málo aplikované v praxi, a třetí, jakýsi hybrid řešení, mě napadl při zpracování diplomové práce.

První volbou je e-aukce. Celý proces přípravy, průběhu i vyhodnocení výběrového řízení, realizovaného formou on-line aukce, probíhá elektronicky. Zadání by v tomto případě město Fryšták rozeslalo potenciálním uchazečům e-mailem. Ti se prostřednictvím svých počítačů během aukce ze svých firem přihlásí, kde vidí minimální nabízené ceny jednotlivých položek a i své nabízené ceny. Je-li pro uchazeče zakázka zajímavá, může svou cenu snížit pod minimální aktuální cenu. Konkurenti jsou v anonymitě. Jediným problémem je, že by městu vznikla povinnost (a náklady) zakoupit software pro aplikaci e-aukce.

Jako druhou možnost spatřuji v elektronických tržištích veřejné správy. Výhodu spatřuji ve velké konkurenci a tím v maximalizaci úspor. Co se však jeví jako problém, je penetrace dodavatelů, a tím možná vzdálenost při fyzických dodávkách projevující se v nákladech na dodávky. Spediční náklady mohou být samozřejmě zanedbatelné vzhledem k větším nákupům, jako je výpočetní technika. Město Fryšták přitom každoročně investuje cca 100 tis. Kč do IT. Nechci ale jednoznačně říci, že u větších nákupů spatřuji nákupy přes tržiště jako výhodné, protože komplikace mohou nastat při servisní činnosti a zárukách. Při obchodování na dálku běžné rutinní úkony dostávají novou podobu. A to je třeba si uvědomit.

Třetí - mé vlastní řešení vychází z podoby e-aukce. Není sice tak pružné, ale cesta ke kýženému cíli je dosažitelná. Využívalo by se opět internetu. Firmy by byly osloveny také prostřednictvím e-mailu. Své požadavky by zasílaly na město, kde by je pracovnice odpovědná za IT zveřejňovala na webových stránkách města. Samozřejmostí by byl jejich

souhlas se zveřejněním. Dodavatelé by na elektronické adrese [www. frystak.cz](http://www.fzystak.cz) viděli i nabídky konkurence. Změna oproti klasickému výběrovému řízení je v tom, že by bylo umožněno podávat nabídku vícekrát. Po prvním uveřejnění nabídek by tak firmy mohly dále korigovat své nabídky, které by opět poslaly ke zveřejnění. Aby celý proces nebyl pro zaměstnance města neúměrně zdoluhavý a pracný, stanovil by vyhlašovatel nejzazší termín pro poslední nabídky. Vítěze si tak může ověřit nejen kdokoli ze zastupitelů, ale i z řad občanů. Transparentnost dodávek by tak byla zaručena v maximální míře. Pro zvýšení rivality by bylo dobré také připustit případné další uchazeče, původně neoslovené. Tím by rostl tlak na snižování cen.

Tab. 36. Projektovaná aktivita – elektronický nákup vybraného materiálu (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Aplikace třetí metody	Rada města	E-SO	30.6.2005	0 Kč	20 tis. Kč

Z tabulky je zřejmá preference ryze vlastní varianty. V první variantě by vznikly výdaje neznámé výše. Kalkulovaná úspora reprezentuje minimálně 10 % snížení za předpokladu stejného objemu výdajů na spotřební materiál. Navržená metoda se samozřejmě nemusí týkat pouze spotřebního materiálu, ale také např. knih, na které město ročně včetně knihovny vydá celkově cca 120 tis. Kč.

3.5.7 Benchmarking

Praktickým nedostatkem města je, že neprovádí jednak analýzu vlastního hospodářství z pohledu několika let, čímž schází reflexe vývoje, bez něhož lze problematicky určit směr dalšího vývoje. Kontrola vlastního hospodaření probíhá zcela izolovaně, kdy je posuzován pouze rozpočet daného roku, a to jak ze strany příjmů, tak ze strany výdajů. Město nesrovnává ani své výsledky s výsledky hospodaření ostatních měst.

Město by mělo ve své činnosti aplikovat benchmarking. Srovnávat hospodářské ukazatele může být pro město značně složité, neboť hospodaření měst a obcí, byť je v jejich činnosti v mnohém podobná, může vykazovat značně odlišné výsledky. Z těchto důvodů

nenavrhují provádět procesní benchmarking, ale výkonový. Procesní benchmarking přitom není vyloučen, ale pro začátek se mně nejeví jako vhodnější již z toho důvodu, že samo město nemá dostatečně analyticky zmapovány výsledky veškerých vlastních procesů.

Každá i sebemenší obec či město na základě legislativy předkládají místně příslušnému krajskému úřadu měsíčně svá účetní data. Ta jsou pak sehrávána a konsolidována do konečné podoby pro potřeby ministerstva financí. Nikdy za uplynulých cca 15 let nebyly výsledky hospodaření nijak analyzovány, ať už okresními úřady, nebo nyní krajskými úřady. Pouze v uplynulém roce provedlo ministerstvo financí analýzu zadluženosti všech obcí ČR. Zlínský kraj není výjimkou a nijak se o hospodaření obcí nestará. Na jednu stranu je to výhoda v podobě uplatňování demokratických principů obcí, na druhé straně to může vést k plýtvání a nehospodárnému nakládání s finančními prostředky.

Návrh na zlepšení hospodaření stavu města tak spočívá v uplatňování benchmarkingu, a to nejlépe s městy Zlínského kraje s podobným počtem obyvatel, protože právě na jeho základě by měly být činnosti z velké části podobné (např. školství apod.). Konkrétně se jedná o srovnání relativní výkonnosti s městy zakomponovanými do následující tabulky. Výstupem srovnání by měla být odpověď na otázku, čeho/jakých výsledků město Fryšták dosahuje v porovnání s ostatními městy.

Tab. 37. Města velikostně vhodná pro benchmarking (VZ).

Město	Počet obyvatel k 1.1.2004	Počet pracujících
Vlčnov	3037	382
Nivnice	3278	603
Strání	3803	624
Dolní Němčí	2957	707
Ostrožská Nová Ves	3360	921
Karolinka	2916	1050
Fryšták	3540	1057
Koryčany	2900	1077
Slušovice	2904	2151

Problémem může být případná neochota ostatních měst se na takovémto srovnání podílet, proto navrhuji v počáteční fázi zúžit soubor měst díky dosavadní dobré spolupráci pouze na město Slušovice.

Frekvence provádění benchmarkingu by měla být maximálně roční. Příklady srovnávaných ukazatelů :

- zadluženost města,
- velikost krátkodobých a dlouhodobých dluhů,
- velikost příjmů rozpočtu,
- podíl daňových a nedaňových příjmů,
- velikost kapitálových příjmů,
- velikost výdajů rozpočtu,
- velikost mzdových výdajů,
- průměrná velikost netarifní složky mzdy + výše odměn,
- poměr investičních výdajů vzhledem k celkovým výdajům,
- struktura investičních výdajů,
- podíl investičních výdajů s vazbou na příjmy (např. budování průmyslových ploch),
- podíl ostatních neinvestičních výdajů (např. na komunikace),
- celkové výdaje na kulturu a v členění na kino, divadlo, knihovnu a jiná zařízení,
- celkové výdaje na bezpečnost (např. městská policie),
- výdaje na požární ochranu,
- celkové výdaje na lesní hospodářství a v členění na těžbu a výsadbu,
- celkové výdaje na odpadové hospodářství,
- výdaje na úpravu veřejných prostranství a ploch,
- velikost poskytnutých dotací do školství v přepočtu na 1 žáka,
- velikost dotací a finančních darů vzhledem k celkovým výdajům.

Tab. 38. Projektovaná aktivita – srovnávání výsledků (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Srovnávání výsledků	Rada města	Ved. E-SO Externí org.	31.8.2005	0 Kč dle rozsahu	nevyčíslitelné

3.5.8 Sloučení JSDH Fryšták se SDH Lukoveček

Z analytické části diplomové práce je zřejmé, že jakýkoliv výdaj směřující do požární ochrany znamená ztrátu. Výdaje na požární ochranu jsou tak jednou z mála činností, která není kompenzována příjmy.

Z výročních zpráv z valných hromad za rok 2003 a 2004 vyplynulo, že v obou letech sbor dobrovolných hasičů zasahoval celkově pouze u čtyřech požárů, z toho v jednom případě za vydatné asistence profesionálních hasičů - Hasičského záchranného sboru Zlínského kraje. V roce 2004 si navíc účast na odstraňování následků vyžádala větrná smršť.

Z důvodu nízké vytíženosti se nabízí varianta sloučení Jednotky sboru dobrovolných hasičů Fryšták s některou z jednotek dobrovolných hasičů z okolních obcí. V případě likvidace požárů by byl nutný zásah HZS ZK. Jelikož vzdálenost Fryštáku od Zlína není velká, neměl by činit dojezd profesionálních hasičů, vždy připravených k zásahu, větších problémů.

Problémem hasičského sboru je přespříliš zastaralá technika a nevyhovující prostory sboru. Pokud by mělo být vyhověno požadavkům JSDH, vyžádají si tato opatření další nemalé výdaje v řádech milionů Kč. Okolní obce jsou v analogické situaci. Problémy se zastaralou technikou a neustále se zvyšující výdaje. Je tak možné spojit hasičské sbory do jednoho silného, lépe vybaveného sboru. Jako možné obce se jeví z pozice vzdálenosti Lukoveček a Lukov. Pokud by v případě sloučení nastala možná situace požáru ve více lokalitách (na více území více obcí), je možné posílit akceschopnost pomocí již zmíněného HZS ZK.

Tab. 39. Projektovaná aktivita – sloučení JSDH Fryšták s SDH Lukoveček (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Sloučení JSDH	Zastupitelstvo	Starosta	31.8.2005	0 Kč	40 tis. Kč

Pro vyčíslení úspor jsem použil údaje obce Lukoveček, která donedávna byla součástí Fryštáku. Lukoveček ročně vynaloží na hasičský sbor kolem 40 tis. Kč. Pokud by tato částka měla přispět do rozpočtu města Fryšták, bylo by to přínosem. Situaci ohledně výše výdajů na SDH v dalších okolních obcích jsem nezkoumal.

3.5.9 Snížení provozních dotací školským organizacím

Školským organizacím je věnováno dostatek prostoru v analytické části (str. 53-58).

Připomenu ale ještě jednu důležitou skutečnost. Obě organizace, jak základní, tak mateřská škola, vznikly v roce 2003. Od tohoto data byla mezi lety 2003 a 2005 navýšena provozní dotace o úctyhodných 47 % u základní školy a o 83 % u mateřské školy!

Jak jsem již uvedl v analýze, investiční výdaje do školských nemovitosti hradí zřizovatel, tedy město. Veškeré výdaje školských zařízení jsou tedy výdaji provozními. U organizací nemůžu říci, že by byly postiženy nedostatkem prostředků na bankovním běžném účtu.

Jeví se jako nutné okamžité snížit dotace na provoz Základní školy Fryšták a stejně i Mateřské školy Fryšták. Slabinou města je, že nevykazuje interní audit, což by znamenalo nejen růst personálu, ale i zvýšení mzdových výdajů. Bohužel nedochází ke kontrole hospodaření organizací a naopak nastává ztráta kontroly nad nimi. Tomu je možno alespoň částečně zamezit restrikcí výdajů do škol. Navržená výše omezení dotací je součástí tabulky č. 40 na další straně.

Tab. 40. Projektovaná aktivita – snížení dotací školským zařízením (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Snížení dotace ZŠ	Zastupitelstvo	E-SO	30.6.2005	0 Kč	800 tis. Kč
Snížení dotace MŠ	Zastupitelstvo	E-SO	30.6.2005	0 Kč	500 tis. Kč

Úspory se opět týkají pouze roku 2005. I když se na první pohled může zdát snížení jako příliš vysoké, porovnáním zůstatků bankovních účtů v relaci s pohledávkami a závazky jde o zcela reálnou úroveň. Obzvlášť, když jsou obě školská zařízení v rekonstruovaných prostorách a není třeba zvýšených nákladů na opravy objektů či interiérů.

3.5.10 Restrukturalizace Technických služeb Fryšták

V praktické části se krátce věnuji výdajům této organizační jednotky. Nejvyššími výdaji jsou platy. Vystává otázka, zda výdaje vynaložené na platy jsou přiměřené a zda devět zaměstnanců přináší městu odpovídající efekt. Z těchto důvodů jsem byl Radou města Fryštáku pověřen zpracováním auditu technických služeb.

Na základě mého požadavku jsem od vedoucího odboru správy majetku města obdržel výkazy práce jednotlivých zaměstnanců. Z nich vyplynula velmi široká škála zabezpečovaných činností. Odhad se pohybuje až kolem 100 různorodých činností. Z výkazů práce není bohužel možné podrobněji zjistit časovou náročnost jednotlivých činností. Navíc se mnohé činnosti objevují v několika obměnách.

Z podkladů, které byly k dispozici, **není možné navrhnout restrukturalizaci a optimalizaci celého systému TS**, neboť ten nemá vnitřně daný systém práce. Řízení a výkon činností se tak řeší operativně dle aktuálních požadavků zastupitelů, radních, občanů a dalších. Není dopředu stanoven plán práce ani vzdělávání a rozvoje technických služeb včetně rozšiřování praktických dovedností zaměstnanců.

Mezi hlavní příčiny obtížného vyhodnocení práce jednotlivých zaměstnanců technických služeb patří:

- a) scházející kritéria a normativy,
- b) nejsou vyčleněny plochy pro letní údržby travních ploch a veřejných prostor,
- c) není plně využit potenciál zaměstnanců na základní např. stavební práce.

Celý systém tak vytváří dojem uměle vytvořené organizace, jejíž prioritou je obhajoba vlastní potřeby.

Doporučení

1. Aby bylo možné alespoň částečně vyhodnocovat ekonomičnost celé „organizace“, je třeba zredukovat množství prováděných činností na minimální udržitelnou úroveň. Obecně lze říci, že systém je neefektivní, ale říci do jaké míry, není v současné podobě možné. Je nutno změnit celý systém práce - provést analýzu činností, na ni navázat vyhodnocení s korekcí stavu a prognózou vývoje. Mělo by dojít k soupisu nadbytečných a pro město okrajových činností, které by měly být v rámci možností převedeny do podoby pracovního úvazku. Tak bych alespoň přibližně mohl vyčíslit přezaměstnanost. Jsem si vědomý náročnosti hodnocení, ale je to jediná cesta, jak zmapovat škálu činností.

Toho je ovšem možné dosáhnout např. za předpokladu minimalizace nemovitého majetku, jehož existence je doprovázena „servisními“ službami hodnocené organizace. Snížení stavu nemovitého majetku by mělo být realizováno těmito objekty:

- prodej budovy obchodu na Vítové + restaurace „Šenk“,
- prodej/sanace budovy požární zbrojnice,
- + prodej dalších možných objektů.

2. U zbylých činností, hlavně u opakujících se, navrhuji, pokud je to možné, zavést normy.

Tab. 41. Projektovaná aktivita – evid. nadbyt. činností + zavedení normativů (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
bod 2 a 3	Zastupitelstvo	Vedoucí OSMM	31.8.2005	0 Kč	0 Kč

3. V rámci auditu TS Fryšták jsem prováděl vyhodnocení jedné z klíčových činností - nákup, doprava a následný prodej písků. Činnost byla za rok 2004 vyhodnocena jako ztrátová, a jelikož svou povahou se řadí mezi činnosti podnikatelské sféry a ne mezi typické služby veřejné správy, navrhuji ukončení činnosti.

Tab. 42. Projektovaná aktivita – zrušení nákupu a prodeje sypkých materiálů (VZ).

Projektované aktivity	Generální odpovědnost	Výkon aktivit	Termín	Náklady	Úspory
Zrušení „písků“	Rada města	Vedoucí OSMM	30.6.2005	0 Kč	10.500 Kč

Úspory vychází z kalkulace této činnosti za rok 2004, kdy ztrátovost činila cca 21 tis. Kč.

4. Pokud nejsou stanoveny parametry výkonu, není možné provádět hodnocení. Scházející normy se stávají nezbytné pro hodnocení. Jako prospěšné spatřuji zavést v rámci zákonných možností pružný systém odměňování, kde část odměny bude záviset na kvalitě, výkonu, návrzích na zlepšení atd. Je třeba tak diferencovat nenárokovou složku mzdy – odměnu s cílem vést zaměstnance k vyšší motivaci a loajalitě. Znamená to odstranit u zaměstnanců zažitý pohled na odměnu, že výplatu dostanu vždy bez ohledu na pracovní nasazení a kvalitu odvedené práce.

5. Pokud se nezdaří provést úkoly navržené pod bodem 1. a 2., doporučuji - vzhledem k maximální objektivitě - zadat provedení tzv. výkonnostního auditu technických služeb třetí straně, který se právě takovouto problematikou zabývá. Odhadované výdaje 100–200 tis. Kč.

Výsledek předchozích návrhů:

Konečným výsledkem redukce by mělo být snížení počtu zaměstnanců minimálně o dva. Pokud budou technické služby činné na stejné úrovni, ale dojde pouze k odbourání veškerých procesů spojených se zabezpečováním písků, reálný stav snížení by se týkal pouze jediného pracovníka. Hlavním kritériem by se měla stát širší znalosti a dovednosti z důvodu různorodosti prováděných prací.

3.6 ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO PROJEKTU A DALŠÍ MOŽNÁ OPATŘENÍ NA SNÍŽENÍ VÝDAJŮ

V projektu jsem ukázal možné cesty úspor nákladů. Při jeho koncepci jsem vycházel převdevším z vlastních praktických zkušeností. Velmi významný podíl na tvorbě projektu sehrála znalost prostředí a také mé postavení vedoucího pracovníka. Nezanedbatelným faktorem při přípravě projektu byla také má téměř pravidelná účast na jednáních Zastupitelstva města Fryštáku. Ta mi pomáhala naslouchat praktickým problémům ze života občanů, a proto projekt akceptoval také pohled jiný než můj čistě ekonomický.

Město se zabývá velmi pestroutou paletou činností spadající do několika různorodých oblastí. Činnosti jednotlivých oblastí tak na sebe nenavazují. Autonomie činností s nemožností srovnání vede s největší pravděpodobností k plýtvání lidskými zdroji a tím k udržování nadbytečnosti pracovních míst. Problém je výdajově vyčíslit "onu" neefektivnost.

Projekt jsem navrhl do tří na sobě nezávislých částí. Pouze ve třetí části projektu se v omezené míře vyskytují návaznosti.

V projektu navrhuji :

1. tvorbu strategického (rozvojového) dokumentu,
2. změnu organizační struktury,
3. úsporu v ostatních oblastech hospodaření.

Při návrhu řešení jsem se snažil vyjít od základů fungování města a hledal řešení postavená na jednoduchých principech úspor. Navržená řešení neobsahují moderní manažerské metody a modely vyskytující se ve veřejné správě. Takto jsem postupoval zcela záměrně. Jelikož působím v této organizaci, znám její slabá místa. Aplikaci moderních přístupů do ekonomického života města jsem tak nechal částečně stranou (pominu-li v projektu navržené použití benchmarkingu). Město Fryšták by mělo postupovat v oblasti úspor

výdajů podle pořadí dílčích částí projektu jak jsou zde výše uvedeny. Po úspěšném provedení vidím jako vhodné rozšířit možnosti úspor o nově používané metody.

Důvodem, proč jsem se moderním metodám v projektu vyhnul, je, že dopady jejich realizace, dle mého názoru, jsou velmi těžce peněžně kvantifikovatelné. Jelikož jejich význam v oblasti hospodaření města považuji za nezbytný, dovolím si některé z nich uvést na tomto místě.

Doporučuji zavést do řízení města tyto metody:

- CBA (Cost-Benefit Analysis),
- CEA (Cost-Effectiveness Analysis).

Obě metody lze použít tam, kde vstupy a výstupy lze kvantifikovat. Rozdíl spočívá pouze ve formě kvantifikace, a je ten, že u metody CBA jsou vstupy i výstupy vyjádřitelné v penězích, zatímco u metody CEA jsou pouze náklady vstupů vyjádřitelné peněžně. Výstupy u této metody jsou vyjádřeny v naturálních jednotkách. CBA je používána pro seřazení různých projektů na bázi nejvyššího čistého současného užitku. CEA je užívána u porovnání podobných projektů.

Domnívám se, že spojitost s úsporou na straně výdajů mají i jiné metody, jejichž prvořadým cílem může být sledování a vyhodnocování jiných údajů. Jako příklad uvádím metodu CAF (The Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec) týkající se sebehodnocení úřadu podle devíti kritérií. Přímý dopad je především ve vyhodnocení oblasti kvality služeb poskytovaných občanovi, nicméně po vyhodnocení činností zaměstnanců očekávám přínos v podobě snížení výdajů.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem vycházel ze zadání a zabýval se rozbořem nákladů města Fryštáku s možností jejich ovlivnění.

Cílem práce bylo zpracovat projekt, jehož realizací by došlo k minimalizaci nákladů města Fryštáku. Úspory ovšem musely být navrženy takovým způsobem, aby byla zachována funkčnost města Fryštáku za podmínky udržení současné kvalitativní úrovně služeb pro občany.

V úvodní části jsem stručně vystihl veřejnou správu a územní samosprávu. Velmi krátce jsem připomenul provedenou reformu veřejné správy a poukázal na to, že dnešní doba vyžaduje efektivní vynakládání finančních prostředků, které musí být podpořeno následnou kontrolou. Formou ústní dohody se starostou města jsem stanovil cíle, omezující podmínku a organizaci projektu s časovým plánem.

Na základě poznatků z prostudované literatury, ale z velké části především ze svých vlastních praktických poznatků jsem vymezil a rozdělil veřejnou správu, popsal její instituce a přesunul k vymezení obcí. U obcí jsem definoval jejich příjmy, výdaje a rozpočet včetně jeho forem. Stranou jsem nenechal ani organizační strukturu a majetek obcí. Do teoretické části jsem zahrnul praktické dopady na hospodaření města Fryšták po zavedení právních předpisů přijatých v roce 2004 a které částečně souvisí se vstupem ČR do Evropské unie.

V praktické části jsem se zaměřil na analýzu výdajů, nejprve se v obecném pojetí jednalo o pohled na vývoj hospodaření celé organizace, následně jsem se věnoval dílčím oblastem hospodaření. Nutno podotknout, že ne všem. Méně významné oblasti hospodaření, zejména hůře ovlivnitelné s pohledu výdajů, nebyla analyzována. U každého odvětví jsem za něj uváděl i výsledek hospodaření, a u ztrátových jsem připojoval hlavní příčiny ztrát.

Na základě literárních poznatků, dostatečných praktických zkušeností a provedené analýzy hospodaření města s důrazem na rozbor výdajů jsem v projektové části vytvořil projekt skládající se ze tří nezávislých částí. Ve shrnutí jsem ve zkrácené podobě rozšířil projekt o další prvky, které by mohly přinést očekávané snížení výdajů.

Téma práce je natolik obsáhlé, že by bylo zapotřebí mnohem více času, abych ve své práci komplexně postihl dané téma.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Buchanan, James. *Veřejné finance v demokratickém systému*. 1.vyd. Brno : Computer Press, 1998. 324 s. ISBN 80-7226-116-9
- [2] Kinšt, Jan. *Rozpočtová skladba v roce 2004 : Strukturální politika EU a praktické příklady*. 1.vyd. Praha : Pragoeduca, 2004. 218 s. ISBN 80-7310-016-9
- [3] Koudelka, Z.; Ondruš, R.; Průcha, P. *Zákon o obcích (obecní zřízení)*. 2.vyd. Praha : Linde, 2004. 379 s. ISBN 80-7201-444-7
- [4] Ochrana, František. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X
- [5] Peková, J. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. 1.vyd. Praha : Management Press, 2004. 375 s. ISBN 80-7261-086-4
- [6] Prokůpková, Danuše; Steidllová, Jaromíra; Kotrba, Rudolf. *Přezkoumání hospodaření obcí*. 1.vyd. Hradec Králová : E.I.A., 1998. 183 s. ISBN 80-85490-77-3
- [7] Rektořík, Jaroslav; Šelešovský, Jan. *Jak řídit kraj, město, obec: Finance rozpočty účetnictví veřejná kontrola*. 1.vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2002. 140 s. ISBN 80-210-2954-4
- [8] Rektořík, Jaroslav; Šelešovský, Jan. *Audit obcí, ROPO a neziskových organizací*. 1.vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 1999. 151 s. ISBN 80-210-2063-6
- [9] Valenta, Jiří. *Financování a rozpočet školy*. 1.vyd. Karviná : Paris, 2004. 131 s. ISBN 80-239-2218-1
- [10] Kolektiv autorů, *Příručka člena zastupitelstva obce*. 1.vyd. Praha : VCVS, 2002. 182 s. ISBN 80-238-9120-0
- [11] Kolektiv autorů. *Příručka pro zastupitele měst a obcí*. 2.vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 1998. 143 s. ISBN 80-210-1939-5
- [12] město Brno, město Utrecht, *Tvorba rozvojových plánů*. 1.vyd. Brno: neuvedeno, 2002, 108 s. ISBN neuvedeno

Periodika

- [13] Eliáš, A. Hodnocení dluhové služby. *Obec a finance*, 2004, roč. 9, č. 5, s.22
- [14] Charbuský, M.; Stejskal, J.; Vlasák, T. Téměř polovina obcí nemá svůj rozvojový dokument. *Moderní obec*, 2003, roč. 9 , č. 8, s. 8-9.
- [15] Střeleček, F.; Lososová, J.; Zdeněk, R.; Jílek, M. Otázky rozvoje venkova. *Obec a finance*, 2004, roč. 9 , č. 5 , s. 28-29
- [16] Ševčík, L. Elektronická aukce zu pohledu právníka. *Moderní obec*, 2005, roč. 11, č. 3, s. 16.
- [17] /skj/ Elektronické tržiště veřejné správy. *Moderní obec*, 2004, roč. 10, č. 12, s. 25.
- [18] Kolektiv autorů Univerzity Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vývoj finanční situace obcí a měst. *Obec a finance*, 2004, roč. 9, č. 5, s. 18 - 19.
- [19] Pracovní dokument vlády ČR. Aktuální problémy financování obcí. *Obec a finance*, 2004, roč. 9, č. 2, s. 39

Ostatní materiály

- [20] Petržilková, D. Systém veřejné správy v ČR, studijní materiál, Praha: Institut pro místní správu, 1998, s 22
- [21] ústavní zákon č. 1/1993 Sb. (Ústava ČR)
- [22] zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- [23] zákon č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách
- [24] zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní
- [25] zákon č. 420/2004 Sb., o přezkoumání hospodaření územ. samospr. celků
- [26] zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole
- [27] vyhláška MF č. 416/2004 Sb., kterou se provádí zákon o finanční kontrole
- [28] Zpráva Evropské komise o ČR za rok 2001

Internet

[25] <http://denik.obce.cz/go/>

[26] www.epusa.cz

[27] <http://www.mestaobce.cz/>

[28] <http://moderniobec.ihned.cz>

[29] <http://www.obecniportal.cz/>

[29] <http://portal.gov.cz>

Interní materiály

Výkazy o plnění rozpočtu Fin 2-12 M za období 2000 – 2004

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AaP	akcie a majetkové podíly
DM	dlouhodobý majetek
FL	Fryštácké listy
FO	fyzická osoba
HZS ZK	Hasičský záchranný sbor Zlínského kraje
IT	informační technologie
JSDH	jednotka sboru dobrovolných hasičů
KV	kapitálové výnosy
MF	město Fryšták
NM	nekapitálový majetek
OPO	obecně prospěšné organizace
PO	právnícká osoba
RF	regionální funkce
samospr.	samospráva
SZ	sociální zabezpečení
TS	technické služby
vyhl.	vyhláška
VZ	vlastní zpracování
VČ	vlastní činnost
ZO	zřízené organizace

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Rozdělení národního hospodářství.....</i>	<i>10</i>
<i>Obr. 2. Rozdělení veřejné správy (VZ).</i>	<i>12</i>
<i>Obr. 3. Proces rozhodování obce (Rektořík, 1998, str. 16).....</i>	<i>20</i>
<i>Obr. 4. Příklad organizační struktury malého města (VZ).</i>	<i>23</i>
<i>Obr. 5. Zkladní druhové rozdělení příjmů (Kinšt, 2004, str. 23).....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 6. Základní druhové rozdělení výdajů (Kinšt, 2004, str. 25).....</i>	<i>33</i>
<i>Obr. 7. Změna organizační struktury (VZ).</i>	<i>81</i>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní údaje o hospodaření města v tis. Kč (VZ).	44
Tab. 2. Zůstatky bank.účtů ke dni 31.12. daného roku v tis. Kč (VZ).	45
Tab. 3. Stavy pohledávek, závazků a půjček v tis. Kč (VZ).	46
Tab. 4. Sumář příjmů podle základního členění v tis. Kč (VZ).	47
Tab. 5. Sumář výdajů podle základního členění v tis. Kč (VZ).	48
Tab. 6. Sumarizace výdajů města za jednotlivá odvětví za rok 2004 v Kč (VZ).	50
Tab. 7. Výdaje Jednotky sboru dobrovolných hasičů města Fryšták v Kč (VZ).	52
Tab. 8. Provozní dotace ZŠ Fryšták, p.o. v Kč (VZ).	55
Tab. 9. Investiční výdaje do ZŠ Fryšták, p.o. v tis. Kč (VZ).	55
Tab. 10. Provozní dotace MŠ Fryšták, p.o. v tis. Kč (VZ).	57
Tab. 11. Investiční výdaje do MŠ Fryšták, p.o. v tis. Kč (VZ).	57
Tab. 12. Hospodaření kina v Kč (VZ).	58
Tab. 13. Výdaje kina v podrobném členění v Kč (VZ).	59
Tab. 14. Hospodaření MK ve Fryštáku v Kč (VZ).	60
Tab. 15. Výdaje Městské knihovny ve Fryštáku v podrobném členění v Kč (VZ).	60
Tab. 16. Hospodaření v lesích města v Kč (VZ).	62
Tab. 17. Hospodaření v oblasti nakládání s odpady v Kč (VZ).	62
Tab. 18. Hospodaření v oblasti pohřebnictví v Kč (VZ).	63
Tab. 19. Hospodaření byt. hospodářství s podrobným členěním výdajů v Kč (VZ).	64
Tab. 20. Hospodaření a výdaje nebyt. hospodářství v Kč (VZ).	65
Tab. 21. Hospodaření v oblasti veř. osvětlení Kč (VZ).	66
Tab. 22. Hospodaření TS Fryšták s podrobným členěním výdajů v Kč (VZ).	67
Tab. 23. Hospodaření místní správy v Kč (VZ).	69
Tab. 24. Výdaje za místní správu v Kč (VZ).	70
Tab. 25. Ostatní výdaje bez vazby na příjmy v Kč (VZ).	71
Tab. 26. Projektovaná aktivita – přesun ½ prac. úvazku z E-SO na OVMŽP (VZ).	82
Tab. 27. Projektovaná aktivita – zrušení místa vedoucího odboru OSMM (VZ).	84
Tab. 28. projektovaná aktivita – prodej obchodu a restaurace (VZ).	85
Tab. 29. Projektovaná aktivita – přemístění knihovny (VZ).	86
Tab. 30. Projektovaná aktivita – zrušení knihovny na Vítové (VZ).	87
Tab. 31. Projektovaná aktivita – analýza knižního fondu (VZ).	88
Tab. 32. Projektovaná aktivita – změna způsobu zajištění region. funkcí (VZ).	90

<i>Tab. 33. Projektovaná aktivita – vlastní zpracování podkladů pro FL (VZ).....</i>	<i>91</i>
<i>Tab. 34. Srovnání cen telekomunikačních operátorů v Kč (VZ).....</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 35. Projektovaná aktivita – změna tel. operátora (VZ).</i>	<i>92</i>
<i>Tab. 36. Projektovaná aktivita – elektronický nákup vybraného materiálu (VZ).</i>	<i>94</i>
<i>Tab. 37. Města velikostně vhodná pro benchmarking (VZ).....</i>	<i>95</i>
<i>Tab. 38. Projektovaná aktivita – srovnávání výsledků (VZ).....</i>	<i>97</i>
<i>Tab. 39. Projektovaná aktivita – sloučení JSDH Fryšták s SDH Lukoveček (VZ).</i>	<i>98</i>
<i>Tab. 40. Projektovaná aktivita – snížení dotací školským zařízením (VZ).</i>	<i>99</i>
<i>Tab. 41. Projektovaná aktivita – evid. nadbyt. činností + zavedení normativů (VZ).....</i>	<i>100</i>
<i>Tab. 42. Projektovaná aktivita – zrušení nákupu a prodeje sypkých materiálů (VZ).</i>	<i>101</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Koeficienty velikostní kategorie vybraných měst
- P II Organizační struktura města Fryšták
- P III Náklady Základní školy Fryšták
- P IV Náklady Mateřské školy Fryšták

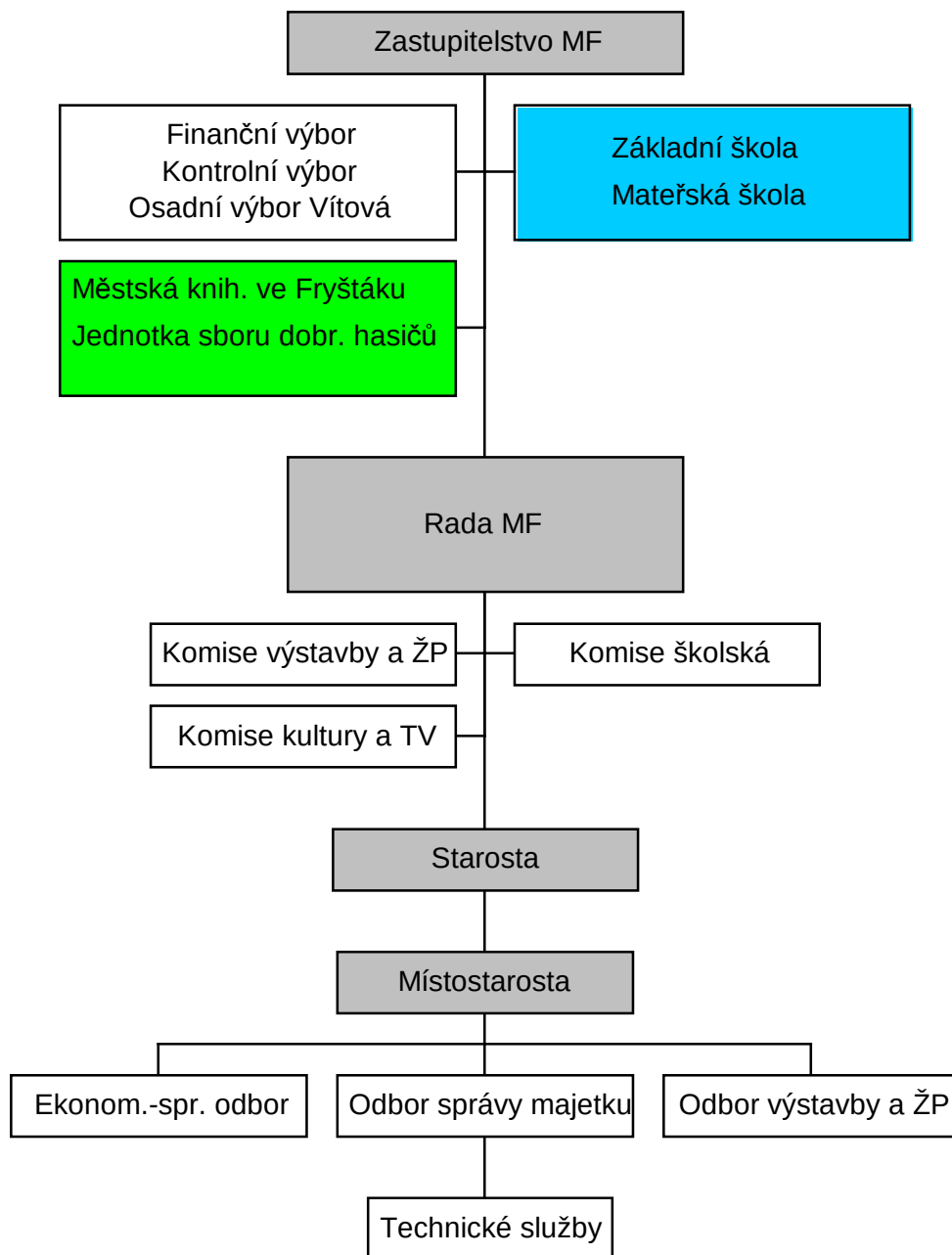
PŘÍLOHA P I: KOEFICIENT VELIKOSTNÍ KATEGORIE

VYBRANÝCH MĚST

Název města	Kód základní územní jednotky	Počet obyvatel k 1.1.2004	Koeficient velikostní kategorie
Vlčnov	592820	3037	0,5977
Nivnice	592439	3278	0,5977
Strání	592617	3803	0,5977
Dolní Němčí	592145	2957	0,5977
Ostrožská Nová Ves	592463	3360	0,5977
Karolinka	542911	2916	0,5977
Fryšták	585211	3540	0,5977
Koryčany	588601	2900	0,5977
Slušovice	585777	2904	0,5977
Název města	Procentní podíl obce na výnosu daní podle § 4 odst. 1 písm. b) až f) zákona o rozpočtovém určení daní	Počet zaměstnanců k 1.12.2003	Procentní podíl obce na výnosu daně podle § 4 odst. 1 písm. i) zákona o rozpočtovém určení daní
Vlčnov	0,017936	382	0,009241
Nivnice	0,019359	603	0,014587
Strání	0,02246	624	0,015095
Dolní Němčí	0,017463	707	0,017103
Ostrožská Nová Ves	0,019843	921	0,02228
Karolinka	0,017221	1050	0,0254
Fryšták	0,020906	1057	0,025569
Koryčany	0,017127	1077	0,026053
Slušovice	0,01715	2151	0,052034

PŘÍLOHA II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTA FRYŠTÁK

Město Fryšták



PŘÍLOHA P III: NÁKLADY ZÁKLADNÍ ŠKOLY FRYŠTÁK

ROK 2002	SUAU	Název účtu	ROK	
			2003	2004
	501010-019	Spotřeba potravin	1 702 164	1 796 670
	501020-029	Kancelářské potřeby	36 275	33 752
	501030-039	Pracovní oděvy	18 472	24 639
	501040-049	Čistící prostředky	95 529	88 324
192 410	501050-059	Ostatní materiál	118 136	88 272
25 250	501 060	Odborná literatura, knihy a časopisy	29 867	16 316
223 451	501 070	Učební pomůcky	164 993	202 014
	501 075	SIPVZ	15 920	30 000
80 645	501082-089	Drobný majetek nad 3.000 Kč	116 000	139 519
	501092-095	Drobný majetek do 3.000 Kč	22 348	703 180
521 756	501	Materiál celkem	2 319 704	3 122 688
112 407	502010-019	Spotřeba el. energie	193 413	171 802
603 376	502020-029	Plyn	388 755	588 099
65 179	502030-039	Voda	70 348	51 425
780 962	502	Energie celkem	652 516	811 326
-	511 010	Opravy kancel. zařízení	18 111	17 073
-	511 020	Opravy budov	37 640	21 450
-	511035-039	Opravy drobné provozní	47 657	110 708
151 644	511	Opravy celkem	103 408	149 230
256	512	Cestovné	9 384	15 822
4 252	518 010	Poštovné	4 799	4 951
36 187	518020-029	Telefony	61 385	64 105
	518 030	Poradenství	88 117	105 395
118 000	518 040	Nájemné	90 000	90 000
	518 045	Soutěže a přehlídky	0	12 000
	518 050	SW do 60.000 Kč	20 490	686
	518 060	SW služby	4 017	9 609
	518070-075	Tábory a jiné akce	183 210	203 673
1 350	518 080	Vzdělávání	35 829	34 515
53 918	518090-092	Ostatní služby nerozdělené	75 224	87 327
	518 095	Plavecký výcvik	22 849	90 243
213 707	518	Ostatní služby celkem	585 919	702 502
6 080	521	Mzdové náklady	7 481 257	8 072 486
	524010-060	Sociální + zdravotní pojištění	2 584 173	2 779 147
	527	Zákonné soc. náklady - FKSP	149 568	159 547
	528	Ostatní sociální náklady	0	621
	538	Ostatní daně a poplatky	24 457	72 961
	542	Ostatní pokuty a penále	0	381
	544	Úroky	3	0
	545	Kurzové ztráty	1	0
	549 000	Jiné ostatní náklady	17 732	10 923
	549010-030	Zákonné pojištění - Kooperativa	38 304	33 678
67 051	549	Jiné ostatní náklady celkem	56 036	44 601
0	551	Odpisy	1 078 922	2 167 621
1 741 456 -		Náklady celkem	15 045 349	18 098 933
1 741 456 -		Vlastní prostředky celkem	1 743 000	3 226 000

PŘÍLOHA P IV: NÁKLADY MATEŘSKÉ ŠKOLY FRYŠTÁK

ROK	SUAU	Název účtu	ROK	
			2003	2004
	501010	Spotřeba potravin	298 935	301 149
	501020	Ochranné pomůcky	13 185	13 200
	501030	Potraviny 4.tř. v ZŠ	19 120	36 534
26 873	501040	Odborná literatura	8 010	12 262
61 771	501050	Ostatní materiál	29 343	42 288
8 480	501060	Učební pomůcky	46 327	18 352
	501070	Drobný majetek do 3.000 Kč	4 410	2 710
39 551	501080	Drobný majetek nad 3.000 Kč	54 357	28 422
	501090	Čistící prostředky	13 027	17 156
136 675	501	Materiál celkem	486 714	472 073
59 623	502010	Spotřeba el. energie	55 173	91 037
16 934	502020	Vodné a stočné	20 750	26 666
174 132	502030	Plyn	80 000	181 246
250 689	502	Energie celkem	155 923	298 949
124 684	511	Opravy	42 081	78 943
336	513	Náklady na reprezentaci	402	3 801
1 007	518010	Poštovné	405	748
11 176	518020	Telefonní poplatky	17 906	21 517
2 700	518030	Poradenská činnost	34 650	43 200
1 720	518040	Školení a vzdělávání	5 567	6 730
	518050	Nákup SW a služby s ním spojené	12 810	3 812
	518060	SIPVZ	0	8 924
20 317	518090	Ostatní služby nerozdělené	36 641	25 897
36 920	518	Ostatní služby celkem	107 979	110 828
	521010	Mzdové náklady - školka	1 519 204	1 648 918
	521020	Mzdové náklady - jídelna	279 983	303 321
25 802	521030	Mzdové náklady - DOPP	12 490	14 500
25 802	521	Mzdové náklady celkem	1 811 677	1 966 739
	524012	Sociální pojištění - školka	393 697	447 556
5 671	524015	Sociální pojištění - jídelna	72 796	60 033
	524022	Zdravotní pojištění - školka	135 649	151 846
1 960	524025	Zdravotní pojištění - jídelna	24 961	24 756
7 631	524	Sociální + zdravotní pojištění	627 103	684 191
	527012	Zákonné soc. náklady (FKSPS) - školka	30 795	32 977
	527015	Zákonné soc. náklady (FKSPS) - jídelna	5 190	6 065
	527	Zákonné soc. náklady - FKSP	35 985	39 042
	538	Ostatní daně a poplatky	7 036	7 036
	549	Jiné ostatní náklady	13 380	15 269
	551	Odpisy	160 624	358 167
582 737	5	Náklady celkem	3 448 906	4 035 038