

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Hodnocení výkonnosti na úrovni municipalit

The performance evaluation of municipalities

Bc. Iva Brandová

Plzeň 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Hodnocení výkonnosti na úrovni municipalit“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí této práce Ing. Pavlíně Hejdukové, Ph.D. za velmi vstřícný přístup, za čas, který mi věnovala a za odborné vedení při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat starostce obce Kbel Anně Hogerové a starostovi obce Skašov Karlu Šrámkovi za velmi cenné informace, které mi poskytli. Největší poděkování patří však mé rodině, která mě po celou dobu studia velmi podporuje.

Obsah

Úvod	7
Cíl a metodika práce.....	8
1. Výkonnost a její měření	9
1.1. Definice výkonu a výkonnosti	9
1.2. Prospěch.....	10
2. Veřejný sektor a jeho vymezení.....	12
2.1. Veřejná správa	12
2.2. Veřejné výdajové programy	13
2.3. Historie měření výkonnosti ve veřejném sektoru.....	15
3. Vybrané aspekty rozpočtové soustavy menších územních samosprávných celků	18
3.1. Rozpočty územní samosprávy.....	18
3.2. Příjmy menších územních samosprávných celků	19
3.2.1. Dotace	22
3.2.2. Místní poplatky	25
3.3. Výdaje menších územních samosprávných celků	25
3.4. Rozpočet a financování neziskových organizací.....	27
4. Měření výkonnosti ve veřejném sektoru	29
4.1. Funkce měření výkonnosti	29
4.2. Postup měření výkonnosti	30
5. Způsoby měření výkonnosti	31
5.1. Strategické řízení municipalit.....	32
5.1.1. STEEPLD.....	33
5.1.2. SWOT analýza.....	34
5.2. Balanced scorecard ve veřejném sektoru.....	35
5.2.1. Oblast finanční	37
5.2.2. Oblast zákaznická	41
5.2.3. Oblast interních procesů	41
5.2.4. Oblast učení se a růst.....	47
5.3. New public management	48
5.4. New public service	49
5.5. Municipality a aplikace Agendy 21.....	49

6.	Představení konkrétních obcí.....	50
6.1.	Obec Kbel	50
6.1.1.	Historie obce Kbel	51
6.1.2.	Úřad obce Kbel	53
6.1.3.	SWOT analýza obce Kbel	55
6.2.	Obec Skašov	60
6.2.1.	Historie obce Skašov	61
6.2.2.	Úřad obce Skašov	62
6.2.3.	SWOT analýza obce Skašov	64
6.3.	Analýza STEEPLED(K).....	66
7.	Vlastní měření výkonnosti.....	72
7.1.	Oblast finanční	72
7.2.	Oblast zákaznická	79
7.3.	Oblast interních procesů	84
7.3.1.	Environmentální oblast	84
7.3.2.	Oblast komunikace s občany a poskytování služeb	88
7.3.3.	Demografická oblast	89
7.3.4.	Investiční oblast	91
7.3.5.	Podpora neziskových organizací	92
7.4.	Oblast učení se a růst	93
7.5.	Hodnocení dodržování 3E na vybraných veřejných statcích.....	93
7.6.	Celkové zhodnocení výkonnosti obcí Kbel a Skašov	94
8.	Anketa obyvatel obcí Kbel a Skašov	96
9.	Zhodnocení výsledků a navržení doporučení.....	104
10.	Závěr.....	106
	Seznam tabulek.....	108
	Seznam obrázků	109
	Seznam použitých zkratk.....	110
	Seznam použité literatury	112
	Použité internetové zdroje.....	119
	Seznam příloh.....	121
	Abstrakt.....	133

Úvod

Veřejná správa je součástí denního života každého z nás. Ať vědomě či nevědomě se několikrát za den setkáváme s její činností. Jak vypadá okolí našeho bydlení, jakými zákony se musíme řídit, kolik jezdí spojů, po kterých komunikacích jezdíme, kdo se stará o naše zdraví, kdo učí naše potomky a mnoho dalších činností má na svých bedrech několik resortů veřejné správy.

Tato diplomová práce se zabývá měřením výkonnosti v tom nejmenším veřejném sektoru, a to v obcích. Ukazuje možnosti měření výkonnosti z několika oblastí a pohledů na úrovni municipalit. Nedostatek přesných hodnot klíčových indikátorů nutí hodnotit výkonnost hlavně pomocí komparace. K dosažení požadovaných výsledků je mimo komparací použito i deskripce, analýz, ukazatelů a dedukcí.

Diplomová práce je rozdělena na několik částí. První část definuje výkonnost, veřejnou správu, výdaje a příjmy menších samosprávných celků. Dále jsou zde definovány různé možnosti vlastního měření. V druhé praktické části jsou popsány dvě téměř totožné obce. Z teoretické části jsou převzaty konkrétní možnosti měření výkonnosti, a ty jsou aplikovány na tyto obce. Výsledky měření jsou komparovány mezi těmito municipalitami.

Závěrem praktické části je vlastní anketa od obyvatel těchto obcí, která obsahuje tři druhy otázek. Některé otázky jsou voleny tak, aby mohly potvrdit či vyvrátit výsledky měření výkonnosti dle autorky. Další vyhodnocuje to, co nelze stanovit jinak než přímým dotazem na občany. Poslední typ otázek jen doplňuje informace k vybraným faktorům v praktické části.

Toto téma bylo autorkou vybráno z důvodu, že je již čtvrtým rokem členkou zastupitelstva jedné z popisovaných obcí. Setkává se s rozhodováním o činnosti, s návrhy řešení různých situacích a je součástí veškerého dění spojeného s výkonem municipality. Ráda by prezentovala výsledky své diplomové práce zastupitelům, aby zhodnotili, zda by nebylo vhodné určité přístupy či postupy změnit tak, aby byla zvýšena výkonnost obce.

Cíl a metodika práce

Cílem práce je provést měření výkonnosti ve dvou obcích a zhodnotit, která z obcí je výkonnější z různých pohledů a oblastí. Dále stanovit závěry plynoucí z vlastního měření a formulování případných doporučení k zlepšení výkonnosti jednotlivých municipalit.

Metodický postup byl stanoven dle zásad pro vypracování diplomové práce:

- 1) Zpracujte teoretická východiska k problematice výkonnosti a municipalit
- 2) Analyzujte problematiku výkonnosti na příkladu konkrétních obcí
- 3) Porovnejte a vyhodnoťte provedenou analýzu
- 4) Na základě konkrétních dat vyhodnoťte a závěry a formulujte případná doporučení

V prvních třech kapitolách je použito převážně metod literárních rešerší a deskripcí. V druhém a třetím oddílu zpracovala autorka mimo to zčásti i vlastní analýzu a podklady pro ni. Čtvrtá kapitola obsahuje jen literární rešerše. Třetí a pátá kapitola se z pohledu použitých metod shoduje.

Na začátku praktické části jsou aplikovány metody deskripce, analýzy, dedukce a komparace. V sedmé kapitole převažuje komparace doplněná metodami analýzy, dedukce, deskripce a okrajově i syntézy. Osmý oddíl je vlastním osobním průzkumem autorky. Použila zde metodu brainstormingu, pomocí které v otevřené debatě s občany hledala optimální otázky pro dotazníkové šetření. Výsledky vlastní ankety jsou následně prezentovány pomocí metod komparace a dedukce.

Ke zhodnocení výsledků a navržení doporučení v deváté kapitole bylo použito syntézy a dedukce. Závěr diplomové práce je zhodnocením všech aplikovaných metod.

1. Výkonnost a její měření

Nejvýznamnější pro jakýkoliv ekonomický objekt je sledování jeho výkonu a výkonnosti. Monitoring a měření výkonnosti je součástí každodenního života různých obchodních, veřejných, přírodních či jiných subjektů.

1.1. Definice výkonu a výkonnosti

Výkon Vodáková definuje jako: „výsledek určité činnosti. Může mít hmotnou i nehmotnou podobu“ (Vodáková 2016, s. 9) a lze jej sledovat v různých oblastech. Ve sportu to může být výkon běžce v metrech za určitý čas, v přírodovědě jej definujeme například jako rychlost běhu tygra, ve fyzice jako jednotku za čas, a takto by se daly vyjmenovat výkony v různých vědních i společenských disciplínách. V ekonomickém směru můžeme výkon vnímat například jako výkon stroje za jednotku času, výkon jednoho pracovníka, výkon celého podniku či výkon celé ekonomiky. (Wagnerová 2008)

Výkonnost charakterizuje Wagner jako: „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály“ (Wagner 2009, s. 17). Šulák a Vacík (2005) hodnotí ekonomickou výkonnost ze tří pohledů, a to z pohledu vlastníků, manažerů a zákazníků. Vlastníci chtějí dostáhnout zhodnocení kapitálu, který do něj vložili. Podle jejich názoru je výkonnou ta firma, která je to schopna dokázat v největší možné míře a v co nejkratší době. Manažer pak hodnotí výkonnost firmy podle toho, jak moc prosperuje. Zda má například stabilní zákazníky, vyrovnané cash flow, zda se hodnoty ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti pohybují v doporučených mezích. Pro zákazníka je výkonná ta firma, která dokáže včas a přesně odhadnout poptávku zákazníka, nabídne mu, co si přeje a za co je ochoten zaplatit a to v odpovídající kvalitě a ceně. (Veber 2009)

Vodáková uvádí vzájemný vztah výkonu a výkonnosti jako „vztah výsledku a průběhu prováděné činnosti, tzn., že zatímco výkon je finálním stavem, resp. výsledkem této činnosti, výkonnost je charakteristikou (popisem) dosaženého výsledku, nebo jeho průběhu“ (Vodáková 2016, s. 12). Pro praxi je důležité sledovat celý průběh a charakteristiku dané činnosti. Pouze interpretace výsledků nepřináší dostatečné informace pro zhodnocení výsledku. V zahraničních literaturách se výkon a výkonnost nerozlišují, jsou definovány jedním slovem, a to *performance*. (Dooren a kol. 2015)

Hodnocení a měření výkonnosti je rozsáhlý proces, který vyžaduje zkušenosti, praxi, vědomosti a v neposlední řadě i intuici toho, kdo měření a hodnocení provádí.

1.2. Prospěch

Výsledkem každé výkonnosti by měl být prospěch. Prospěch by měl splňovat dvě základní vlastnosti: významnost a měřitelnost. Prospěch je v literatuře definován jako „univerzální hodnotová kategorie, která souvisí s cílevědomou lidskou činností, resp. je její konsekvencí a umožňuje zvyšování kvality života“ (Vodáková 2016, s. 15). Každá zájmová skupina však má rozdílné názory, jak prospěch vymezit či stanovit jednotlivé kroky, které ku prospěchu povedou. Základní rozdíly vidí jiný autor v následujících otázkách:

- „Čí prospěch (tj. prospěch pro koho) lze považovat za významný?
- Jak souvisí významnost dosaženého prospěchu s časovým obdobím?
- Jaké formy prospěchu lze považovat za významné?“ (Wagner 2009, s. 24)

Pro koho je prospěch významný je možné určit z několika pohledů. Celostní přístup považuje za nejdůležitější, aby prospěch měli všichni. Každá zájmová skupina by měla mít optimálně stejně jako skupiny ostatní. Teoretický přístup tento efekt nazývá, tzn. Paretovským optimem. Paretové optimum říká, že nemůže dojít k většímu prospěchu na straně jedné, aniž by nedošlo ke snížení prospěchu na straně druhé. (Žák 2002) Nejznámější příkladem paretového optima je výkonnost organizací veřejného sektoru. Optimálně by mělo být dosaženo, tzn. společenské efektivnosti. Ta je definována jako „stav, kdy jsou zajištěny kulturně-morální hodnoty společnosti, je udržena společenská stabilita a zaručeno také efektivní fungování soukromého sektoru“ (Vodáková 2016, s. 16).

Další přístup upřednostňuje pouze jednu skupinu. Prospěch má mít jenom jedna určená skupina (například majitel podniku). Ostatní zájmové skupiny se nesledují. Příkladem může být rozhodnutí majitele podniku, kam investovat. Zda do nového stroje, který mu přinese největší užitek, nebo do proškolení zaměstnanců, kteří následně svůj užitek majiteli přinesou, ale v menší míře než nový stroj. V tomto případě se majitel rozhodne pro nový stroj. Upřednostňuje tzv. partikulární přístup.

Poslední přístup hledá kompromis mezi předchozími dvěma variantami. Prospěch ve větší míře má nejdůležitější zájmová skupina, avšak i ostatní skupiny mají zajištěnou alespoň část prospěchu. (Wagnerová 2008)

Časové období je velmi důležité. Je třeba si určit, jaká doba od stávajícího stavu do budoucího stavu je relevantní k posouzení prospěchu. Například k analýze ukazatelů rentabilit určitě nestačí období jednoho měsíce. Naopak k vyjádření počtu vyrobených výrobků stačí ukazatel za jeden pracovní den. Další pohled je pak hranice, která určuje, kde je prospěch už významný. (Wagner 2009)

Ukázkou aplikovatelnosti časových hledisek mohou být strategické, taktické či operativní cíle společnosti. Společnost si stanovuje dlouhodobé (strategické) cíle, které mohou být i na desetiletí. Obsahují základní strategii společnosti. Co vyrábět? Pro koho? Jak? Taktické cíle jsou plánované v letech. Jsou zaměřeny na aktuální taktickou strategii. Příkladem může být cenový plán pro následující rok. Operativní cíle jsou krátkodobé a většinou se týkají výrobních kapacit, například počet vyrobených výrobků za měsíc. (Šulák, Vacík 2005)

Formy prospěchu mohou být různé. Prospěchem může být zvýšení pocitu spokojenosti zákazníka, zvýšení kvality výrobku či zvětšení okruhu stálých zákazníků. Každý podnik, každá firma, každá instituce bude mít stanovené formy jinak. (Veber 2009)

2. Veřejný sektor a jeho vymezení

Veřejný sektor je ta část hospodářství daného státu, která zahrnuje všechny činnosti, jež jsou důsledkem nedostatku tržního mechanismu. Základní funkcí veřejného sektoru je zajištění veřejných statků. Cílem není dosažení kladného hospodářského výsledku, tedy tvorby zisku, ale zabezpečení daných veřejných statků (Hejduková 2015)

Proč implementovat nástroje řízení kvality, výkonnosti a kontroly i na veřejnou správu? Základními důvody může být:

- odpovědnost zvolených orgánů (zastupitelé, starostové, hejtmani,...) za výkon své funkce,
- jejich snaha hledat nejefektivnější, nejhospodárnější a nejúčinnější metody alokace příjmů,
- úsilí zvyšovat kvalitu práce a poskytovaných služeb,
- snaha najít nejlepší oboustrannou komunikaci s občany/zákazníky/klienty,
- úsilí získat co nejvíce prostředků i z jiných než zákonem daných příjmů,
- získání zpětné vazby od občanů, zákazníků či klientů,
- nalezení správného směru rozvoje obce či kraje,
- pomocí nástrojů eliminovat rizika, korupci, nehospodárnost a jiné negativní faktory. (Hušek a kol. 2006)

2.1. Veřejná správa

Nejvýznamnějšími částmi veřejného sektoru jsou zdravotnictví, obrana, bezpečnost, justice a jiné. Zvláštním resortem je veřejná správa, jejímž prostřednictvím je aplikováno řízení veřejného sektoru. (Brůna 2006)

„Veřejná správa plní zejména následující úkoly: realizaci politiky státu, výkon veřejné moci, přenos informací, styk s veřejností, zajišťování veřejných služeb, dodržování zákonnosti“ (Hejduková 2015, s. 21).

Veřejná správa se dále dělí na dvě velké skupiny, a to státní správu a územní samosprávu. Státní správa nebo také jenom stát je základní jednotka, která má vlastní území, stále obyvatelstvo, státní moc (vláda a státní aparát) a může vstupovat do vztahů

s jinými státy. (Pomahač 2013) Je středem řízení průběhu politických, sociálních, ekonomických, ekologických a jiných procesů. Vztahy mezi státem a ostatními subjekty jsou určeny zákony. (Hejduková 2015) Dle zákona č. 1/1993 Sb., Ústavy České republiky stát vykonává tři základní moci. Moc zákonodárnou, kterou tvoří parlament, jenž je rozdělen na Poslaneckou sněmovnu a Senát. Moc výkonnou má Prezident republiky a vláda. Součástí vlády je předseda vlády, místopředsedové vlády a ministři. Vláda je odpovědná Poslanecké sněmovně. Poslední mocí je moc soudní a vykonávají ji nezávislé soudy. (Ústava České republiky 2003)

Stát část svých funkcí předává na menší veřejné správy územní samosprávy. Tento proces znamená, že „územní samospráva má ve své kompetenci veřejné statky a další činnosti proto, aby byla blíže k občanům, aby byla rychlejší a efektivnější vazba v poskytování veřejných služeb“ (Hejduková 2015, s. 21). Každá municipalita má vlastní rozpočet, sama rozhoduje o svěřených financích a vykonává svou činnost dle zákonů nezávisle na státu.

2.2. Veřejné výdajové programy

Základní funkcí veřejného sektoru je alokace veřejných financí do veřejných statků pomocí veřejných výdajových programů. Výdajový program je „transformace daného cíle (cílů) veřejné politiky do organizačně ucelené podoby ve formě systému, který zřetelně definuje veškeré zamýšlené (programové) činnosti, odpovědnosti, časové horizonty a zdroje potřebné k realizaci cílů veřejných politik“ (Ochrana a kol. 2010, s. 37). Základní podmínkou realizace výdajových programů je jejich finanční zajištění. Je tedy na manažerech veřejných politik (potažmo na celém zastupitelstvu) rozhodnutí, jak neefektivněji využít možné finanční zdroje, které jsou vzácné a omezené. (Brůna 2006)

U výdajových programů se zkoumá/hodnotí:

- účinek programů, a zda dosahují stanovených cílů,
- zda jsou vzácné zdroje alokovány efektivně a účinně,
- celková logika programového přístupu,
- odpovědnost za výsledky,
- zda jsou správně přiřazené povinnosti,

- vztahy mezi vzájemně se ovlivňujícími výdajovými procesy,
- soulad použití výdajových programů se směrnici, postupy, zákony a dalšími legislativními náležitostmi,
- strategické hodnocení, neboli zda zlepšovací programy ovlivňují sociální problém, na který je program přímo zaměřen.

Všechna tato hodnocení přináší jasné vymezení činností, přesný tok informací a financí a závěrů, které z daného programu vzniknou. (Vodáková 2016)

Při ekonomické evaluaci¹ musí platit základní kritéria hospodárnost, efektivita a účelnost, tzn. 3E – *economy, effectiveness, efficienci*. (Půček, Koppitz 2012) Veřejná správa by se měla držet principu 3E, což jí blíže nařizuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

Hospodárnost je tedy přiřazení vstupů správnému načasování v optimálním množství, přiměřené kvalitě a za co nejnižší náklady. Efektivnost pak docílení nejlepšího vztahu mezi vynaloženými prostředky a dosaženými výsledky. Účelnost je dosažení stanovených cílů. Teoreticky každý manažer veřejného sektoru tyto zásady zná, ale v praxi se převážně zaměřuje pouze na alokaci zdrojů bez zohlednění všech tří výše uvedených kritérií.

¹ Evaluace = hodnotící proces primárně založený na sběru primární a sekundární dat, jejich systematickým a přehledným uspořádání, jejich odborném zpracování a následném vyhodnocení. (strukturalni-fondy.cz 2012)

Z tohoto důvodu může docházet k následujícím chybám:

Tabulka 1 - Možné chyby jednotlivých kritérií

Hospodárnost	Efektivnost	Účelnost
<u>Plytvání:</u> zbytečné množství vstupů, které nejsou k dosažení výsledku bezpodmínečně nutné	<u>Ztráty:</u> použité zdroje nevedou k požadovaným výsledkům	<u>Nedosažení cílů:</u> při špatném postupu není dosaženo požadovaných cílů
<u>Přeplácení:</u> zbytečně vysoká cena vstupů nutných k dosažení požadovaných výstupů a výsledků	<u>Nepoměr:</u> příliš mnoho vstupů a málo výstupů, absolutně neefektivní	<u>Nedostatečné prostředky:</u> při špatném odhadnutí finančních potřeb není dosaženo cíle
<u>Zbytečný luxus:</u> zbytečně vysoká kvalita vstupů nutných k dosažení požadovaných výstupů.	<u>Časové prodlevy:</u> příliš velké časové prodlevy vedou ke zvýšeným nákladům, a tím ke snižování efektivity programu	<u>Legislativa:</u> špatná interpretace legislativy způsobí nedokončení procesu, a tím i nedodržení cílů
<u>Neinformovanost:</u> při špatné informovanosti může při výběru vstupů dojít ke kombinaci všech předchozích variant (jediná nabídka)	<u>Záporné externality²:</u> náklady vzniklé subjektům, které s programem nesouvisí	<u>Nedostatečné řízení:</u> špatné řízení průběhu procesu může mít za následek přerušení programu a jeho nedokončení

Zdroj: vlastní zpracování, 2018 (s využitím Vodáková 2016)

2.3. Historie měření výkonnosti ve veřejném sektoru

V době centralizovaného řízení státu se měřením výkonnosti veřejného sektoru nikdo moc nezabýval. Veřejný sektor byl minimálně zadlužený, výše přidělovaných finančních prostředků se upravovala pomocí indexace. Kontrola příjmů a výdajů byla jen na úrovni dodržování legislativních požadavků. Následně docházelo k čím dál většímu zadlužení územní samosprávy a kontrola nebyla vůbec dostatečná. Tento fakt vyvolal poptávku po účinnějších metodách řízení finančních toků samosprávných celků. Čím dál více se vzhlíží k obchodnímu sektoru, kde dochází k začátku „ekonomické“

² Záporná externalita = je taková činnost jednoho subjektu, která přináší další náklady jiným subjektům. Tyto náklady si hradí ostatní subjekty sami a nepřináší jim to žádnou výhodu. Nejběžnějším příkladem je znečištění ovzduší. (ekonomicky.slovník.cz 2018)

revoluce, která následně přinese velkou změnu v kontrole výkonnosti ekonomických subjektů. Ekonomové se začínají více zajímat o okolí firmy než jenom o tvorbu zisku. (Vodáková 2016)

První iniciativy ve veřejném sektoru k aplikování podnikových nástrojů řízení se nazývají new public management (dále NPM). Ten stanovuje řízení dle stanovených cílů, výkonné pravomoci jsou delegovány na nižší úrovně, začíná se velmi využívat controlling, který odhaluje nedostatky a odchylky. (Foret 2013)

Během dalších let dochází k aplikování podnikových prvků do veřejného sektoru. Při zavádění podnikových nástrojů do veřejné správy se vyskytla spousta záležitostí, které celý proces zpomalily. Účetnictví územních samospráv bylo vedeno pouze z finančního pohledu, chyběla nákladová data. Proto během reformy veřejné správy docházelo zároveň k reformám v účetnictví pro veřejnou správu. Při zapojení podnikových prvků do veřejné správy vzniká velké množství publikací na téma jak měřit výkonnost ve veřejné správě, a to hlavně v letech 2003 – 2005. Každý autor pak na způsob měření výkonnosti pohlíží jinak. (Vodáková 2016)

Jedna z možností je, že manažer subjektu veřejné správy by měl být oceňován dle výkonu. Výkonová mzda je velmi motivační. Avšak tento přístup byl zamítnut a bylo doporučeno standardizovat výši mzdy pro celý veřejný sektor. (onlinelibrary.wiley.com 2018)

Na Slovensku testovali přechod z tradičního modelu na manažerský model. Měřili výkonnost pomocí čtyř oblastí, a to: „profesionální kvalita výkonů (kvalita správních aktivit), klientská spokojenost, zaměstnanecká spokojenost a výkonová efektivnost. Pouze poslední tři cíle byly v experimentu splněny“ (Vodáková 2016, s. 33). Další autoři se zabývali také leadershipem³ ve veřejném sektoru. Vedoucí by měl působit na podřízené tak, aby dodržovali poctivost a etiku při plnění úkolů pro občany.

Dalším možným způsobem měření výkonnosti ve veřejném sektoru může být měření pomocí samotných občanů. Avšak nevýhodou tohoto způsobu je subjektivní pohled každého občana na jednotlivé složky výkonu. Každý občan upřednostňuje svoji vlastní

³ Leadership = je styl vedení lidí, který je postaven na schopnosti vedoucího/vůdce stimulovat, inspirovat, vést a motivovat lidi a to pomocí určování správného směru a sledováním cílů a vizí (Managementmania.com 2018)

spokojenost nad spokojeností celkových aktivit a programů veřejných samospráv. Při měření výkonu by neměla být opomíjena odpovědnost jednotlivých složek celého veřejného sektoru od těch nejvyšších až po nejnížší zaměstnance. (Ponikelský 2012)

V tradičním modelu nesl odpovědnost veřejný sektor a nikoliv jednotliví zaměstnanci. V dnešní době je to stejné. Jednotliví zastupitelé nenesou odpovědnost za svá rozhodnutí. Odpovědnost je na územní samosprávě.

3. Vybrané aspekty rozpočtové soustavy menších územních samosprávných celků

Rozpočtovou soustavu veřejných financí je možné definovat jako „soustavu veřejných rozpočtů a rozpočtových vztahů existujících mezi nimi a soustavu rozpočtových (finančních) orgánů a institucí, které zabezpečují tvorbu, rozdělování, užití veřejných rozpočtů a kontrolují jejich plnění“ (Hejduková 2015, s. 27-28).

Součástí rozpočtové soustavy je státní rozpočet, rozpočty územní samosprávy, účelové fondy, rozpočty veřejnoprávních korporací a státních podniků či nadnárodní rozpočet. Každý jednotlivý rozpočet se plánuje na jedno období, kdy toto období je ve většině případů jeden kalendářní rok. Plní čtyři základní funkce, a to alokační, distribuční, stabilizační a politickou. Alokační funkcí je zajištění veřejných statků, například stavba dálnice, osvětlení, kanalizace a jiné. Distribuční funkcí je přerozdělení příjmů a výdajů státního či jiného rozpočtu tak, aby byly vyrovnány nerovnosti v důchodové a sociální oblasti. Distribuční funkce je praktikována pomocí transferů a výběrem daní. Stabilizační funkce zajišťuje plnění makroekonomických cílů. Například monetární a fiskální politikou lze ovlivnit import a export, nezaměstnanost, výkyvy poptávky a další. Poslední funkcí je funkce politická. Veřejný rozpočet je nástrojem volební politiky. (Peterová 2014)

3.1. Rozpočty územní samosprávy

Územní samosprávou jsou obce a kraje. Obce jsou samostatným ekonomickým subjektem s vlastním rozpočtem a s vlastním územím. Kraj je vyšším územním samosprávným celkem, obce jsou součástí kraje.

Obec je útvar, který se skládá z jedné nebo více vesnic, osad nebo městských částí. Obce jsou řízeny zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních). § 1 definuje obec jako základní územní samosprávné společenství občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Dále zákon uvádí rozdělení obcí. Dle typů se dělí na obce, městyse, města, statutární města a hlavní město. Obec je útvar s nejnižším počtem obyvatel, ve většině případů je limit pro získání statusu města 3000 obyvatel, avšak existují i obce s více než 5000 obyvateli, které jsou stále obcí. Městys

je velikostně mezi obcí a městem. V roce 1950 byl tento výraz zrušen a v roce 2006 byl obnoven. Město je taková obec, která svým významem získala status města. Většinou je splněna podmínka více než 3000 obyvatel, avšak existují i výjimky. Statutárním městem jsou taková města, která mohou zřizovat městské části či obvody (např. Brno). Hlavním městem je Praha. (Svoboda 2000)

Obec vystupuje samostatně, může vstupovat do smluvních vztahů, rozhoduje a nese důsledky za své jednání. Musí účelně, hospodárně a efektivně využívat majetek, pečovat o něj, snažit se o jeho zachování a rozvoj v souladu se zájmy a úkoly plynoucími z vymezení zákona. Obec zřizuje organizace k dosažení svých samosprávných funkcí. Kromě standardní správy zajišťuje obec hlavně dostupnost veřejných statků, jak upřednostňovaných, tak celostátních. Upřednostňované veřejné statky jsou zajišťovány na základě zákonných norem a jsou poskytovány obyvatelstvu dané obce (školství). Celostátní veřejné statky jsou určeny nejen pro obyvatelstvo dané obce, proto je z části dotuje i stát (domov důchodců). Statky jsou zajišťovány pomocí neziskových a komunálních podniků, prostřednictvím soukromých firem/živnostníků nebo společnostmi, kde je obec spoluzakladatelem. (Hejduková 2015)

Každá municipalita tvoří rozpočty, které jsou plánovány na jedno období, převážně na kalendářní rok. Rozpočty sestavuje finanční komise, schvaluje zastupitelstvo. Kontrolu plnění rozpočtu provádí zaměstnanci kraje, a to měsíčně.

3.2. Příjmy menších územních samosprávných celků

„Základní funkcí příjmů veřejných financí je zabezpečení dostatečného množství finančních prostředků na krytí veřejných výdajů“ (Hejduková 2015, s. 59). Všechny veřejné instituce potřebují dostatek finančních prostředků k zabezpečení veřejných statků.

Příjmy obcí vymezuje § 7 zákona č. 243/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, a to následovně:

- a) příjmy z vlastního majetku a majetkových práv,
- b) příjmy z výsledků vlastní činnosti,

- c) příjmy z hospodářské činnosti právnických osob, pokud jsou podle tohoto nebo jiného zákona příjmem obce, která organizaci zřídila nebo založila,
- d) příjmy z vlastní správní činnosti včetně příjmů z výkonů státní správy, k nimž je obec pověřena podle zvláštních zákonů, zejména ze správních poplatků z této činnosti, příjmy z vybraných pokut a odvodů uložených v pravomoci obce podle tohoto zákona nebo zvláštních zákonů, pokud není dále stanoveno jinak,
- e) příjmy z místních poplatků podle zvláštního zákona,⁴
- f) výnosy daní nebo podíly na nich podle zvláštního zákona,⁵
- g) dotace ze státního rozpočtu a ze státních fondů,
- h) dotace z rozpočtu kraje,
- i) prostředky získané správní činností ostatních orgánů státní správy, např. z jimi ukládaných pokut a jiných peněžních odvodů a správních trestů, jestliže jsou podle zvláštních zákonů příjmem obce,
- j) přijaté peněžité dary a příspěvky,
- k) jiné příjmy, které podle zvláštních zákonů patří do příjmů obce.

Dále obec může přijmout prostředky prostřednictvím Národního fondu, návratných zdrojů či návratnou výpomoc ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje nebo rozpočtu jiné obce. Následně § 4 zákona č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní) určuje procentuální část jednotlivých daní, které jsou příjmem obce, a to následovně:

- a) výnos daně z nemovitých věcí; příjemcem je ta obec, na jejímž území se nemovitost nachází,
- b) podíl na 23,58 % z celostátního hrubého výnosu daně z přidané hodnoty,

⁴ Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů

⁵ Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní)

- c) podíl na 23,58 % z celostátního hrubého výnosu daně (záloh na daň) z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, odváděné zaměstnavatelem jako plátcem daně podle zákona o daních z příjmů,
- d) podíl na 23,58 % z celostátního hrubého výnosu daně (záloh na daň) z příjmů fyzických osob vybírané srážkou podle zvláštní sazby, s výjimkou výnosů uvedených pod písmenem c),
- e) podíl na 23,58 % z 60 % z celostátního hrubého výnosu daně (záloh na daň) z příjmů fyzických osob sníženého o výnosy uvedené v písmenech c) a d),
- f) podíl na 23,58 % z celostátního hrubého výnosu daně z příjmů právnických osob, s výjimkou výnosů uvedených v písmenu h) a v § 3 odst. 1 písm. a),
- g) daň z příjmů právnických osob v případech, kdy poplatníkem je příslušná obec, s výjimkou daně vybírané srážkou podle zvláštní sazby,
- h) podíl na 1,5 % z celostátního hrubého výnosu daně (záloh na daň) z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti, odváděné zaměstnavatelem jako plátcem daně z příjmů, s výjimkou daně z příjmů fyzických osob vybírané srážkou podle zvláštní sazby.

Podle výše uvedeného rozpočtového určení převádí správce daně poměrnou část daňových příjmů jednou měsíčně. V případě, že dluh samosprávného územního celku tvoří za poslední čtyři roky více než 60 % jeho průměrných daňových příjmů, zastaví Ministerstvo financí daňový výnos ve výši 5 % z rozdílu mezi dosaženým dluhem a 60 % průměru jeho příjmů za poslední 4 rozpočtové roky. Následně musí samosprávný celek další čtyři roky snížit svůj dluh po úroveň výše zvýšených 60 %, aby mu Ministerstvo financí zrušilo pozastavení daňového výnosu ve výši 5 %. (zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům)

3.2.1. Dotace

Nedílnou součástí veřejných příjmů jsou dotace. Tvoří širokou nabídku možných volitelných příjmů nejenom samosprávných územních celků. Nejvýznamnější druhem pomoci jsou fondy Evropské unie. Díky dotačním programům přišlo do rozpočtů regionálních samospráv mnoho finančních injekcí, avšak čerpání možné výše všech nabízených dotací je na minimální hranici⁶. (Pavlík a kol. 2016) Tyto fondy mají hlavní cíl stírat rozdíly mezi úrovní členských zemí v hospodářské i sociální úrovni. Na začátku bylo hlavními cíli zvýšit produkci zemědělství, zlepšit úroveň zemědělců, stabilizovat trhy a dosáhnout přiměřených cen. Postupně došlo k rozšíření cílů na podporu rozvoje venkova, ochranu životního prostředí a další. (Kment 2012)

Další skupinou, kde lze čerpat dotace, jsou ministerstva a Úřad vlády. V neposlední řadě jsou nejdostupnějšími dotacemi dotace příslušného kraje. Každý rok kraje vyhláší dotační programy v oblasti školství, tělovýchovy, zdravotnictví, kultury, informatiky, životního prostředí a jiné. Kraje vypisují i dotační program na krizový/havarijní stav. Je určen na havarijní či krizové stavy a jeho výše krytí ze strany poskytovatele dotace bývá až k 90 %. (dotace.plzensky-kraj.cz 2018)

⁶ Česká republika za období 2014 – 2020 dosud čerpala z fondů EU jen 11 % možných finančních prostředků. (businessinfo.cz 2018)

Dotace lze čerpat z následujících zdrojů:

Tabulka 2 - Dotační programy EU za období 2014 -2020

Dotační program	Zaměření
Integrovaný regionální operační program	Podpora silnic II. a III. třídy, integrovaný rozvoj měst a území, rozvoj služeb
Operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	ICT infrastruktura, rozvoj podnikání v regionech, podpora nových podniků
Operační program Životní prostředí	Výstavba a rekonstrukce čističek odpadních vod a kanalizací, podpora úsporného veřejného osvětlení
Program rozvoje venkova	Podpora služeb, lesnictví a zemědělství
Operační program Zaměstnanost	Modernizace a zefektivnění veřejné správy, zavádění eGovernmentu ⁷ , zkvalitňování poskytovaných služeb
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělání	Podpora celoživotního vzdělávání, školství, inkluze, provázanost vzdělání a praxe, kvalita vzdělání
Operační program Rybářství	Obnova ekosystémů, rozvoj udržitelného chovu sladkovodních ryb
Operační program Praha – pól růstu ČR	Rozvoj Prahy, jak investičního, tak neinvestičního charakteru
Operační program Doprava	Podpora regionů v oblastech infrastruktury
Operační program Technická pomoc	Nastavení prostředí pro implementaci Dohody o partnerství ⁸ a tematických operačních programů, které umožní a zjednoduší dosažení stanovených cílů

Zdroj: vlastní zpracování, 2018 (s pomocí dotacni.info.cz 2018)

⁷ eGovernment = správa věcí veřejných za použití moderních elektronických nástrojů (Egovernment 1/2017)

⁸ Dohoda o partnerství = základní dokument pro čerpání dotací z prostředků strukturálních a investičních fondů EU v letech 2014-2020 (Palatková, Zichová 2014)

Tabulka 3 - Dotace z národních fondů

Zdroj	Zaměření
Ministerstvo pro místní rozvoj	Podpora bydlení, cestovního ruchu, rozvoje bydlení, územního plánování, nestátní neziskové organizace, hřiště
Ministerstvo průmyslu a obchodu	Úspory energie, podpora infrastruktury, vysokorychlostní internet
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Podpora vzdělávání, sport, výzkum a vývoj, tělovýchova, prevence sociálně-patologických jevů, podpora nadaných dětí
Ministerstvo financí	Náhrady škod způsobené živelnými pohromami, faunou nebo flórou, likvidace léčiv
Ministerstvo zemědělství	Rekonstrukce a budování kanalizačních sítí, vodovodů, zavlažovačů, podpora včelstva, rybníků, bioprodukce, povodňové škody
Státní fond dopravní infrastruktury	Infrastruktura, cyklostezky, bezpečnost provozu, křížení silnic různých tříd
Ministerstvo kultury	Podpora divadla, tance, výtvarného umění, festivalů
Ministerstvo dopravy	Rozvoj infrastruktury
Ministerstvo obrany	Školení pro veřejnost, rekonstrukce a výstavba pomníků, pietní akty
Ministerstvo práce a sociálních věcí	Stavba a rekonstrukce domů pro seniory, podpora mobility, sociální pomoc
Ministerstvo vnitra	Programy prevence kriminality, podpora neziskových organizací
Ministerstvo zdravotnictví	Podpora zdravotnického personálu, objektů a programů pro prevenci
Ministerstvo životního prostředí	Odpadní vody, vodovody, ekosystémy, protipovodňové systémy, veřejná zeleň

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V neposlední řadě lze získat dotace z Úřadu vlády, které jsou převážně zaměřené na prevenci drogové závislosti (včetně příjmů na náklady terénních pracovníků, programů a jiné). Nelze ani pominout tři největší Nadace ČEZ, Via⁹ a Partnerství¹⁰. Nadace ČEZ je zřízená Skupinou ČEZ a v programech má Oranžové hřiště, Oranžové schody, Oranžový přechod, Oranžová učebna a další programy. (cez.cz 2018)

3.2.2. Místní poplatky

Místní poplatky jsou také nedílnou součástí příjmů. Ty si obec stanovuje a vybírá sama. Jsou stanoveny místní vyhláškou. Její sazba nemůže být vyšší, než je stanovena maximální hranicí v zákoně č. 280/2009 Sb., daňový řád. Jedná se o poplatky ze psů, za užívání veřejného prostranství, ze vstupného, z ubytovací kapacity, za lázeňský či rekreační pobyt, za povolení vjezdu motorových vozidel do vybraných míst a částí měst, poplatek za svoz, shromažďování, sběru, přepravy, třídění, využívání a odstraňování komunálních odpadů a jiné. (Peterová 2014)

3.3. Výdaje menších územních samosprávných celků

Výdaje veřejných financí mají převážně nenávratný charakter. Zabezpečují veřejné statky, kdy některé z nich jsou legislativně upravené tak, že je veřejné rozpočty musí zabezpečit. Tvoří se dle zásad a pravidel k tomu určených. Veřejné výdaje jsou ovlivněny několika faktory. Ekonomické faktory jsou velikost hrubého domácího produktu, ekonomická úroveň státu, míra inflace a nezaměstnanosti, velikost veřejného sektoru. Například vysoká míra nezaměstnanosti znamená vysoké transferové výdaje – podpora v nezaměstnanosti, sociální dávky pro rodiny a jiné. (Hejduková 2015)

Demografické faktory jsou v poslední době hodně sledované a mají velký dopad na rozvoj regionů, jejich infrastrukturu, ekonomiku i správu. „Pro úspěšný regionální rozvoj je nutností zohlednit faktory vyvolané stárnutím populace a začlenit jejich řešení do širokého spektra regionálních strategií v oblastech jako jsou hospodářství, územní

⁹ Nadace VIA = podpora komunitních center

¹⁰ Nadace Partnerství = podpora spojení lidí a přírody

plánování, vzdělávání, doprava, bydlení a sociální začlenění“ (Kraftová a kol. 2016, s. 100). Dalšími faktory, které ovlivňují výdaje, jsou vědecko-technický pokrok, technologické změny, politické a sociální faktory.

Veřejné výdaje lze dělit dle několika vlastností. Základní členění vymezují Peková, Pilný a Jetmar (2012), a to následovně:

Tabulka 4 - Členění výdajů podle funkce VF

Funkce veřejných financí	Příklad
Alokační	Platba za svoz komunálního odpadu
Redistribuční	Rodičovský příspěvek
Stabilizační	Zpětný odkup státních dluhopisů

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Alokační funkce veřejných výdajů zajišťuje veřejné statky. Redistribuční výdaje jsou především transferové výdaje směrem k domácnostem a k rozpočtům samosprávných celků. Poslední stabilizační výdaje ovlivňují makroekonomické ukazatele. (Hejduková 2015)

Hlavní složky výdajů obcí definuje § 9 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, a to takto:

- a) závazky vyplývající pro obec z plnění povinností uložených jí zákony,
- b) výdaje na vlastní činnost obce v její samostatné působnosti, zejména výdaje spojené s péčí o vlastní majetek a jeho rozvoj,
- c) výdaje spojené s výkonem státní správy, ke které je obec pověřena zákonem,
- d) závazky vyplývající pro obec z uzavřených smluvních vztahů v jejím hospodaření a ze smluvních vztahů vlastních organizací, jestliže k nim přistoupila,
- e) závazky přijaté v rámci spolupráce s jinými obcemi nebo s dalšími subjekty, včetně příspěvků na společnou činnost,

- f) úhrada úroků z přijatých půjček a úvěrů,
- g) výdaje na emise vlastních dluhopisů a na úhradu výnosů z nich náležejících jejich vlastníkům,
- h) výdaje na podporu subjektů provádějících veřejně prospěšné činnosti a na podporu soukromého podnikání prospěšného pro obec,
- i) jiné výdaje uskutečněné v rámci působnosti obce, včetně darů a příspěvků na sociální nebo jiné humanitární účely.

Mimo tyto výdaje si obec, stejně jako kraj, ze svého rozpočtu hradí i splátky půjček, úvěrů a návratných výpomocí či splátky jistin vlastních dluhopisů jejich vlastníkům.

3.4. Rozpočet a financování neziskových organizací

Neziskovou organizací je ta, která je nevýdělečná, prioritně nevytváří zisk a je založena k vzájemnému či veřejnému prospěchu. Neziskové organizace lze rozdělit podle způsobu financování do několika skupin, a to:

- 1) organizace, jejichž celkový provoz je financován pouze z veřejných financí;
- 2) organizace, jejichž provoz je financován zčásti z veřejných financí a zčásti z vlastní činnosti;
- 3) organizace, jejichž provoz je financován z jiných než veřejných financí (sponzorství, dary, sbírky, granty a jiné);
- 4) organizace, jejichž provoz je financován vlastní činností. (Peterová 2014)

Organizační složky územních samosprávných celků

Jsou jimi například městská policie, městští hasiči a některé další správní orgány. Jsou založeny zřizovací listinou a usnesením zastupitelstva. Nemají právní subjektivitu a nejsou účetní jednotkou. Příjmy a výdaje organizační složky jsou součástí rozpočtu zřizovatele (obce či kraje). Organizační složka územních samosprávných celků hospodaří s přidělenými financemi, vede peněžní deník a zřizovatel vše promítá do vlastního účetnictví. Vedoucí organizační složky územních samosprávných celků odpovídá za hospodaření, kontrolu provádí zřizovatel. (Provazníková 2015)

Příspěvkové organizace územních samosprávných celků

„Příspěvkové organizace územního samosprávného celku jsou právnickými osobami, hospodaří s majetkem svého zřizovatele (obce či kraje) a jsou účetními jednotkami“ (Hejduková 2015, s. 218). Příspěvková organizace územních samosprávných celků hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností, z rozpočtu zřizovatele, z fondů, z darů fyzických či právnických osob, ze zahraničí a jiné. Zřizovatel poskytuje příspěvek odpovídající výkonům a kritériím dané příspěvkové organizace. Příkladem jsou školy, muzea, knihovny nebo zoologické zahrady. (Hejduková 2015)

Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace se podílejí na zabezpečení veřejných statků i přesto, že jsou zřizovány soukromými subjekty a fungují na základě soukromého práva. Nestátní neziskové organizace hospodaří s příjmy z vlastní činnosti, z rozpočtu územních samosprávných celků (kdy tato složka je nenároková), ze soukromého sektoru a další. (Pavlík a kol. 2016)

Nový občanský zákoník definuje jednotlivé typy nestátních neziskových organizací takto:

- Spolek (§ 241 odst. 1) je sdružení osob (minimálně 3), vedené společným zájmem. Spolek je samosprávný, dobrovolný, musí nést označení z. s., nebo "spolek" nebo "zapsaný spolek". Hlavní činnost spolku musí odpovídat tomu, kvůli čemu byl zřízen.
- Fundace (§ 303) je právnická osoba, která je vytvořena majetkem vyčleněným k určitému účelu. Její činnost se váže na účel, k němuž byla zřízena. Příkladem jsou nadace a nadační fondy. Nadační fondy jsou benevolentněji legislativně upraveny. Na rozdíl od nadací nemusí mít nadační fondy trvalý charakter a výnosnou povahu.
- Ústav (§ 404) je právnická osoba ustanovená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených.

4. Měření výkonnosti ve veřejném sektoru

Měření výkonnosti můžeme lze chápat jako proces tvorby ukazatelů pro hodnocení průběhu plnění předem daných cílů a porovnání skutečných výsledků s těmito ukazateli. (Oxford University Press 2018) Měření výkonnosti lze také definovat jako „komplex vzájemně propojených prvků zahrnujících cíle a objekt měření, subjekt provádějící měření, nástroje a metody měření a soubor sledovaných měřítek“ (Vodáková 2016, s. 18).

4.1. Funkce měření výkonnosti

Funkcí a důvodů, proč vykonávat měření výkonnosti, je nespočet. Wagner (2009) uvádí šest hlavních bodů, proč uskutečnit měření:

- 1) Prvním je podpora (opora) paměti. Údaje o objektu a jeho charakteristikách jsou k dispozici kdykoliv během živostnosti objektu. Uchovávané údaje slouží těm, kdo vykonávají měření na začátku, v průběhu i na konci životnosti objektu
- 2) Komparace je srovnání údajů či charakteristik o objektu ve stejný okamžik nebo v čase.
- 3) Funkce podpory objektivizace a širší smyslového vnímání objektivizuje subjektivní vnímání objektu nebo popisuje s pomocí technických nástrojů i takové charakteristiky, které jsou lidskými smysly nepostižitelné.
- 4) Hloubka poznání je funkce, která umožňuje popsat i takové charakteristiky, které nejsou ani lidskými smysly ani technickými nástroji postižitelné.
- 5) Zprostředkované poznání umožňuje ostatním osobám, které nemají přímý přístup k datům a charakteristikám objektu, vidět či používat údaje o daném subjektu.
- 6) Poslední funkcí je funkce důkazní. Používá se ve sporech, zda daný jev nastal či nenastal.

4.2. Postup měření výkonnosti

Každé měření je rozděleno do několika fází celého procesu. V první řadě je nutné identifikovat hlavní uživatele informací celého procesu. Ve společnosti není možné měřit vše a ze všech stran. Je třeba přesně stanovit, čeho/koho se měření výkonnosti bude týkat. Bude měřen výkon stroje? Výrobního zařízení? Výkon zaměstnance? Výkon výrobního oddělení? A takto by mohla být zmíněna velká řada možných objektů měření. Další fází je nepochybně určení rozsahu a hloubky měření. Podnik si stanoví časový úsek a detailní popis rozsahu měření. (Kislingerová 2004)

Velmi důležitou částí je stanovení metodiky a volba metod a nástrojů, které budou k měření použity. Tato část musí navazovat na první fázi, tj. na stanovení hlavních uživatelů měření. Má-li společnost vymezeno, že chce sledovat například vývoj tržeb v letech, použije finanční ukazatele. Nelze zaměnit tyto fáze, špatně by bylo zvolit si finanční ukazatele a přemýšlet nad tím, co bude podnik chtít měřit. (Wagnerová 2008)

Souvislost s předchozí fází má nepochybně získání potřebných vstupních dat k měření. Každý, kdo chce měřit výkonnost, musí mít dostatek vstupních dat k měření. Jejich získání je někdy složitější a vyžaduje speciální software, tým lidí a jiné. Někdy stačí běžná data, například údaje z účetnictví. Tato data jsou nejčastěji používána. Navazující fází je zaznamenávání a uchovávání získaných dat. Cílem této fáze je „včasné, s co nejmenším množstvím chyb uskutečněné a přitom s co nejnižším vyloženým úsilím provedené zaznamenávání údajů takovým způsobem, který umožní jejich integrované zpracování a bezpečné uchování“ (Wagner 2009, s. 37). Pokud této fázi není věnována dostatečná pozornost, může se stát, že data budou nekvalitní a zkreslující, měření nebude možné provést nebo výsledek měření nebude odpovídat skutečnosti.

Po sběru dat dochází k následné fázi, a to třídění a interpretace hodnot. Součástí této etapy celého měření je zpracování získaných údajů pomocí analýz, třídění, porovnávání a syntéz. Interpretace výsledků je výrazně ovlivněna kvalitou toho, kdo posuzuje. Aby interpretace nebyla zkreslená subjektivním dojmem prezentujícího, je možná další fáze, a to ověření informací. Tu by měl dělat nezávislý subjekt bez vztahu k danému podniku. Závěrem je kompletní shrnutí celého měření vhodnou formou. (Wagnerová 2005)

5. Způsoby měření výkonnosti

Jak správně řídit veřejný sektor, a tím zvyšovat jeho výkonnost je otázka pro orgány správy. Dokumentem k tomu vytvořeným je strategický rozvojový plán, který obsahuje analýzy, strategické mapy, strategické cíle, plány a velmi důležité indikátory. Indikátory pak ukazují, jak se výkonnost mění v čase. Jednou z variant, jak měřit výkonnost ve veřejném sektoru, je stanovit postup strategického řízení, sestavit strategické plány a strategické analýzy. Sledovat jejich vývoj v čase, sledovat, jak veřejná správa reaguje a plní cíle strategických plánů.

Další možností je nastavení řízení dle new public management (NPM). Tento způsob řízení byl vyvinut v zahraničí a pro aplikaci v podmínkách České republiky by byla nevyhnutelná její modifikace. Bylo by nutné přizpůsobit NPM kulturním tradicím a místním podmínkám. V literaturách se setkáváme s výrazy Reinventing Government¹¹, Smart Administration¹² nebo Good Governance¹³. Všechny tyto směry navazují na NPM. (Foret a kol. 2013)

Jinou variantou je řízení dle Balanced Scorecard, což je komplexní metoda řízení podniku (veřejné správy) ze čtyř perspektiv – zákaznická (občané, zákazníci), finanční (rozpočtová, hospodaření), interní a učení a růst. (Hušek a kol. 2006)

Nelze ani opomenout možnost aplikace Agendy 21, která je také způsobem, jak řídit výkonně veřejnou správu. (Půček, Koppitz 2012)

Všechny výše uvedené aplikace či metody jsou téměř totožné, mají stejný cíl: vést veřejnou správu dobře, výkonně, hospodárně, účinně a ke spokojenosti občanů. Nelze tvrdit, která je lepší či horší, každá z nich přistupuje k řešení z jiného pohledu. A i přesto se navzájem propojují a tvoří jeden velký „neviditelný“ celek.

¹¹ Reinventing Government = znovuoobjevená vláda (Půček, Koppitz 2012)

¹² Smart Administration = chytrá a efektivní veřejná správa (Půček, Koppitz 2012)

¹³ Good Governance = dobrá veřejná správa či dobré vládnutí (Půček, Koppitz 2012)

5.1. Strategické řízení municipalit

Sestavením strategických plánů a cílů se zabývá každá obchodní jednotka. I územní samosprávy by se měly zamýšlet nad stanovením strategického plánu, map a cílů. Avšak praxe je tomu velmi vzdálená. Strategické plány a cíle mají většinou pouze velká města. Tyto plány a cíle postrádají smysl ve chvíli, kdy všichni zúčastnění s nimi nejsou ztotožnění a neví, co se vlastně od nich očekává. Vytvořit dokument je základem, avšak pochopit ho a umět ho aplikovat je tím hlavním smyslem.

Strategické řízení má několik principů. Princip plnění slibů, dodržování pravidel, potírání korupce, vytváření důvěry, maximalizace hodnot pro veřejnost, vyjasněné cíle a orientace na jejich plnění, vytvoření systému práce, přijímání odpovědnosti za činnost a výsledky, zdravé financování (minimalizace zadlužení) a neposlední řadě nastavení optimální hranice veřejných služeb, investic, hospodaření s majetkem a jiné. (Ochrana, Půček 2012)

Každá obchodní jednotka se před stanovením základních strategických směrů a cílů zaměřuje na strategické analýzy. Těch je velké množství a většina z nich se zaměřuje na obchodní společnosti, kdy jejich hlavním cílem je zisk. Jen některé analýzy lze aplikovat i na veřejný sektor. Pro něj jsou vhodné dvě situační analýzy:

STEPEL - obecného okolí subjektu

SWOT - analýza silných a slabých stránek podniku a hrozeb a příležitostí.

Z výsledků těchto situačních analýz sestavuje obchodní jednotka strategické plány a cíle, tzn., vymezuje, jak bude subjekt reagovat na výsledné podněty. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

5.1.1. STEEPLD

Analýzy STEP nebo rozšířená STEPEL, PESTEL či někdy taky uváděná PESTLE a rozšířená od „ED“ STEEPLD jsou analýzy obecného okolí podniku. Názvy analýz jsou akronymy¹⁴ jednotlivých sektorů. Výběr jedné z variant je jen na posouzení managementu podle toho, která z analýz je pro daný podnik nejvíce potřebná. (Ponikelský 2012)

Písmenko „S“ znamená sociální sektor (angl. social). Tato oblast zahrnuje společenské faktory, postoje lidí, životní styl, životní úroveň, kvalifikační strukturu populace, zdravotní stav a strukturu populace. Písmeno „T“ znamená technologický sektor (angl. technological). Oblast sleduje technologický vývoj v okolí firmy, kdy se zaměřuje právě na takové technologie, které se jí týkají. Obsahuje i analýzu infrastruktury, rozvoj průmyslu a jiné. (Ponikelský 2012)

Písmenko „E“ vyjadřuje ekonomický sektor (angl. economical). Tato oblast analyzuje vývoj hospodářského cyklu země, vliv politické situace na ekonomiku, monetární a fiskální politiku státu, stav platební bilance, daňové zatížení podniků, míru inflace, situaci na kapitálovém trhu a jiné. Druhé písmeno „E“ (angl. ecological) je oblast ekologických vlivů na firmu. Během života firmy je nutné sledovat i ekologické a klimatické vlivy. Patří sem respektování ekologických aspektů a dodržování legislativních požadavků. V případě veřejného sektoru je to například recyklace odpadů, čističky odpadních vod a jiné. (Váchal, Vochozka 2013)

Písmeno „P“ zachycuje politické vlivy (angl. political). Každý subjekt musí sledovat dopad politických opatření/rozhodnutí každý den, po celý rok... Stát může regulovat export, import, ceny, transfery, normy, zákony a mnoho dalších. Pro každý subjekt je důležité, zda je vláda stabilní. Písmeno „L“ znamená legislativu (angl. legal). Tato oblast je úzce spojená s předchozí. Obsahuje konkrétní legislativní omezení zákonné, pomocí vyhlášek, norem, vliv EU směrnic a další. (Keřkovský, Vykypl 2006)

Poslední písmeno „E“ je etika (angl. ethics). Tato oblast se přidává až jako poslední a obsahuje etiku. Sleduje se zde etické chování, etický přístup a jiné. Poslední písmenko je „D“, což jsou demografické faktory (angl. demographic). Demografické faktory byly

¹⁴ Akronym = je druh zkratky složené z počátečních písmen, které se nehláskují, ale čtou jako jedno slovo. (it.slovník.cz 2018)

dříve řazeny pod sociální sektor. Tato oblast monitoruje demografické změny okolí, vzdělání, stáří, ekonomickou situaci obyvatel a jiné. (Kraftová a kol. 2016)

Pro veřejnou správu je doporučovaná analýza STEEPLED, protože obsahuje právě poslední dva faktory, a to etiku a demografickou oblast, která je pro veřejnou správu důležitým ukazatelem. V jiných literaturách se objevuje ještě písmenko „K“, které zobrazuje kulturní prostředí. Je zaměřená především na tradiční hodnoty společnosti a odlišnosti subkultur v regionech. (Foret 2013)

5.1.2. SWOT analýza

Analýza SWOT je komplexní metodou zhodnocení subjektu ze čtyř pohledů – silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. Je to jedna z nejvíce používaných metod, jak v obchodních společnostech, tak dnes i ve veřejné správě. Nejedna strategický rozvojový plán obce obsahuje v základu právě SWOT analýzu. (Jakubíková 2008) Stejně jako STEEPLED je i SWOT zkratka čtyř prvních písmen anglických názvů „*strengths*“, což jsou silné stránky, opakem jsou slabé stránky „*weaknesses*“. Dále písmeno „O“ znamená „*opportunities*“, což jsou příležitosti a opakem jsou hrozby „*threats*“. Tato analýza je sestavená z dat, které je možné získat z dílčích analýz metodou dotazníkového šetření, diskuzí odborníků, diskuzí řadových zaměstnanců nebo z dostupných databází. Pro správné sestavení SWOT analýzy je vhodné dodržovat následující zásady:

- Závěry analýzy musí být relevantní, její zpracování musí korespondovat s původním účelem.
- Měla by obsahovat zásadní fakta a jevy, nepodstatné informace a data vedou ke zbytečným komplikacím při vyhodnocení.
- SWOT by měla být objektivní, je třeba eliminovat subjektivnost objektu, který analýzu tvoří.
- Síla působení jednotlivých faktorů by měla být ohodnocena podle významnosti. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Silné stránky podniku představují interní faktory, které přispívají k úspěšné činnosti daného subjektu. Z pohledu obchodní společnosti se jedná například o kvalitní výrobky, dobrou finanční pozici, dobrou marketingovou kampaň a jiné. Z pohledu veřejné správy

to může být množství nájemních bytů, elektrifikace, kanalizace, plynofikace a jiné. Společnými faktory pro obchodní i veřejnou oblast jsou kvalifikovaní pracovníci, dobrá úroveň komunikace a jiné. (Fofr a kol. 2012)

Slabé stránky jsou nevýhodou podniku. Znamenají pro subjekt vícenáklady, ohrožují efektivnost fungování subjektu. V případě obchodní firmy je možné si pod tímto pojmem představit zastaralé výrobní zařízení, nízký obrat, nekvalitní výrobky a jiné. Z pohledu veřejné správy demografické složení dané obce (příliš mnoho neaktivních obyvatel), zastaralý kanalizační systém, málo chodníků a jiné. (Horáková 2003)

Příležitosti představují externí faktory, které mohou pozitivně ovlivnit činnost společnosti. Každá další využitá příležitost zlepšuje postavení podniku a pomáhá účinněji plnit vytyčené cíle. Z pohledu obchodní společnosti se může jednat o konkurenční výhodu, volný vstup na trh, legislativní podporu podniku (dotace) a jiné. Z pohledu veřejné správy jsou dotace jednou z největších příležitostí. Dalším příkladem je geografická poloha obce – dostupnost velkého města a s tím spojené výhody (školy, školky, úřady, sportoviště) a jiné. (Fofr a kol. 2012)

Hrozby představují externí negativní vlivy na chod a činnost podniku. U obchodní společnosti jsou ohrožením velcí konkurenti, bariéry vstupu do odvětví, nepříznivé legislativní omezení a jiné. Pro veřejnou správu mohou být hrozby nezaměstnanost, střety mladé a staré generace, velká vzdálenost k základní vybavenosti (školy, nemocnice, doktoři, úřady), klimatické vlivy (možné povodně) a jiné. (Horáková 2003)

5.2. Balanced scorecard ve veřejném sektoru

Balanced scorecard (dále BSC) vytvořil na začátku devadesátých let americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s Davidem P. Nortonem. Autoři ve své publikaci *Translating strategy into action* The balanced scorecard popisují BSC jako manažerský nástroj, který potřebují manažeři k úspěšnému konkurenčnímu boji na trhu. Společnosti v nynější době bojují s velkou konkurencí a je nezbytné, aby byly jasně stanovené strategické cíle a metody na jejich dosažení. BSC převádí poslání a strategie do komplexního řešení, které poskytuje jasný rámec pro systémové měření a řízení společnosti při zachování velkého důrazu na dosažení finančních cílů (zisku,

obratu). BSC měří výkonnost z pohledu zákaznické, finanční a interní perspektivy. Poslední perspektivou je učení a růst. (Kaplan, Norton 1996)

Existují dvě možné skupiny dat měření výkonnosti, a to kvantitativní či kvalitativní veličiny. (Eger, Egerová 2014) Nejlepším řešením je takový přístup k měření, který propojí a změří vzájemnou souvislost všech údajů. Tímto nejpropracovanějším je právě model Balance Scorecard.

Proč je nutná implementace BSC? To, co není měřitelné, nelze řídit. V případě veřejného sektoru to platí dvojnásob. V prostoru veřejné správy se měří jen malé množství faktorů. Veřejná správa sice funguje, avšak o hospodárném, efektivním a účelném řízení se mluvit nedá. Pro veřejný sektor je nutné stanovit soubor vyvážených indikátorů, které hledáme napříč výše uvedených čtyř perspektiv. Indikátory mohou být spokojenost občanů, mobilita a přeprava cestujících, kvalita místního ovzduší, řízení místní samosprávy, využívání půdy a další. (Půček, Koppitz 2012)

Pro veřejný sektor lze BSC také aplikovat, avšak je nutné modifikovat měřítka hodnocení. Ve veřejném sektoru se nesetkáváme s konkurencí, zvyšováním obratu, dosahování zisku. Dle Vodákové (2016) by se BSC ve veřejném sektoru měla orientovat na:

- strategická kontrolní měřítka,
- specifická měřítka efektivnosti procesu,
- měřítka provozní efektivnosti

Strategická kontrolní měřítka se zaměřují na hodnocení současných a budoucích potřeb organizace, například pomocí SWOT analýzy. Specifická měřítka efektivnosti by měla odrážet životaschopnost projektů pro další růst a existenci organizace. Provozní měřítka se soustředí na minimalizaci nákladů s využitím zdrojů a dosažení nejlepších postupů/výsledků. Pro podniky je finanční oblast stěžejní, pro veřejný sektor spíše jen limitující. Pro účely BSC veřejného sektoru je možné finanční oblast přejmenovat na rozpočtovou (hospodářskou) oblast. To, jak je veřejný sektor účinný, se odráží ve spokojenosti občanů. Proto je zákaznická oblast právě ta primární a nejdůležitější. Oblast interních procesů bude sledovat úspory z rozsahu, náklady, účinnost, efektivitu

poskytování veřejných statků. Oblast učení se a růstu se bude zabývat schopností společnosti přizpůsobit se stále se měnícímu okolí. (Provazníková 2015)

Základními faktory veřejné správy pro maximální výkonnost jsou transparentnost, zodpovědnost, bezúhonnost, efektivní a dostupné služby, rozvoj institucí, rozvoj regionu jako celku. BSC obsahuje pět základních rysů: otevřenost, zapojení veřejnosti do rozhodování, zodpovědnost, efektivnost a spojení strategií a konkrétních cílů. (Hušek a kol. 2006)

5.2.1. Oblast finanční

Jak již bylo zmíněno výše, není primárním cílem veřejného sektoru se zaměřovat na finanční oblast. Avšak je nutné dodržovat obecně nazývaný princip s péčí řádného hospodáře. Každá organizace by měla dodržovat pravidla 3E – hospodárnost, účelnost a efektivnost. Finanční kontrola se v dnešní době soustředí pouze na plnění rozpočtu. Avšak je zcela reálné použít vybrané finanční ukazatele (např. likvidity) k hodnocení hospodaření. „Organizace veřejné správy by měla dbát na co nejefektivnější využití finančních zdrojů pro svou činnost, jejich získání za rozumnou cenu, udržování vysokého standardu poskytovaných služeb a neustálého hledání cest k jejich zlepšení a zefektivnění“ (Vodáková 2016, s. 86).

FAMA a SIMU

Finanční a majetková analýza měst a obcí má zkratku FAMA, což je systém ukazatelů pomocí kterých lze sledovat ekonomický vývoj měst a obcí. Cílem je poskytnutí informací o majetkové a finanční situaci obce. Další skupina ukazatelů SIMU¹⁵ vznikne Usnesením vlády České republiky č. 1395. Tyto soustavy informativních a monitorovacích ukazatelů mají sledovat vývoj například zadluženosti, stav aktiv a jiné. (Toth a kol. 2014) Návod jak sestavovat ukazatele SIMU je uveden v Příloze A.

¹⁵ SIMU = soustava informativních a monitorovacích ukazatelů (mfcz 2010)

SIMU rozděluje Ministerstvo financí následovně:

Informativní ukazatele sledují:

- 1) Počet obyvatel
- 2) Příjem celkem (po konsolidaci)
- 3) Úroky
- 4) Uhrazené splátky dluhopisů a půjčených prostředků
- 5) Dluhová služba celkem
- 6) Ukazatel dluhové služby (v %) ¹⁶ =
$$\frac{\text{daňové a nedaňové příjmy} + \text{dotace}}{\text{úroky, splátky jistin, leasingu}}$$
- 7) Aktiva celkem
- 8) Cizí zdroje
- 9) Stav na bankovních účtech celkem
- 10) Úvěry a komunální dluhopisy
- 11) Přijaté návratné finanční výpomoci a ostatní dluhy
- 12) Zadluženost celkem
- 13) Podíl zadluženosti na cizích zdrojích (v %)
- 14) Cizí zdroje na 1 obyvatele
- 15) Oběžná aktiva
- 16) Krátkodobé závazky

a monitorovací ukazatele:

- 17) Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (v %)
- 18) Celková (běžná) likvidita = oběžná aktiva/krátkodobé závazky (mfcf.cz 2010)

¹⁶ Ukazatel dluhové služby nesměl překročit 30 %, jinak MFČR nařídilo opatření ke snížení ukazatele dluhové služby (Provazníková 2015)

Je zřejmé, že takto sledované ukazatele nemají dostatečnou vypovídající hodnotu. Například stav aktiv bez časové osy a bez odůvodnění, proč je jeho stav nižší/vyšší, je nevypovídající hodnota. Stejně tak počet obyvatel, pokud není známo, co je důvodem snížení či zvýšení počtu. Zda je to úmrtí, narození, přistěhování, odstěhování atd.

Ukazatele dle Ministerstva financí

K vyhodnocování výkonnosti účetních jednotek státní správy vydalo Ministerstvo financí přehled klíčových analytických ukazatelů. Ukazatele vyhodnocují vývoj v oblasti provozních nákladů a jejich vlivu na provozní hospodářský výsledek. Sledovanými ukazateli jsou interní a externí mzdová náročnost, provozní nákladovost, majetková provozní nákladovost a majetková energetická nákladovost. Interní mzdová náročnost se spočítá jako suma mzdových interních nákladů vydělená celkovým počtem interních zaměstnanců. Výsledkem je průměrná mzdová náročnost na jednoho zaměstnance za období. Externí mzdová náročnost je podíl objemu nákladů na práce konané mimo pracovní poměr (dohody) a objem mzdových nákladů celkem. Výsledkem je procentuální podíl externích mzdových nákladů na celkovém objemu nákladů. Provozní nákladovost vyjadřuje objem nemandatorních provozních nákladů, jaký na sebe váže v určitém období každý jeden pracovník daného druhu hodnocené organizační složky státu. Výsledkem je objem Kč na pracovníka. Majetková nákladovost se vypočítá jako podíl specifických nákladů (opravy a údržby) k vybranému objemu hmotného a nehmotného majetku. Výsledkem je % vyjádření nákladů. Poslední ukazatel energetická nákladovost ukazuje procentuální energetickou nákladovost (náklady na energie) k hmotným aktivům. (mfer.cz 2015)

Ukazatele likvidity

Z podnikových financí lze aplikovat na územní samosprávné celky jen velmi málo ukazatelů, které by měly vypovídající hodnotu pro manažery (starosty, hejtmany). Jedna ze skupin, která lze aplikovat (a i ji vyžaduje MFČR – viz předchozí odstavec), jsou ukazatele likvidity. Ty ukazují, jaká je platební schopnost subjektu. Rozlišují se tři druhy: likvidita běžná, pohotová a okamžitá. Běžná likvidita se vypočítá jako podíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Její optimální hodnota je 1,5 – 2,5.

Pohotová likvidita se vypočítá jako podíl oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Její optimální hodnota je 1 – 1,5. Posledním typem je likvidita okamžitá. Vypočte se jako podíl krátkodobého finančního majetku a krátkodobých závazků. Ideální hodnota by měla být menší nebo rovno 0,2. (Hrdý, Krechovská 2013)

Ukazatele zadluženosti

Druhou skupinou jsou některé vybrané ukazatele zadluženosti. Ty ukazují stabilitu podniku. Obecně posuzují rovnováhu mezi zdroji financování a jejich alokací do majetku podniku. Celková zadluženost se vypočítá jako podíl cizího kapitálu a celkových aktiv. Hodnota by neměla překročit 50 %. Čím je vyšší procento, tím je vyšší zadluženost subjektu. Koeficient samofinancování je podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Vyjadřuje, jaká výše aktiv je financovaná z vlastních zdrojů. Posledním sledovaným může být ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu. Vypočte se jako podíl cizího a vlastního kapitálu. Jeho hodnota by měla být vyšší než nula. (Růčková 2015)

Ukazatel rentability hospodářské činnosti územního samosprávného celku

I obec může svojí činností vytvářet zisk. Ukazatel hodnotí využití majetku (aktiv) potřebných k vytvoření hospodářského zisku a výši zisku. Vypočítá se jako zisk z dané hospodářské činnosti/aktiva použité k dané činnosti. Hodnota ukazatele by měla být kladná. V případě záporné hodnoty je zřejmé, že činnost územního samosprávného celku v dané činnosti je prodělečná. (Vodáková 2016)

Ostatní ukazatelé

Půček, Koppitz (2012) navrhuje v rámci finanční oblasti měření výkonnosti například podílem provozních výdajů vůči zdrojům (v %), objem získaných dotací proti celkovému rozpočtu (v %), investice soukromých subjektů v oblasti, využití majetku, cena majetku města, vyhodnocení účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti při nakládání s finančními prostředky. Dalším ukazatelem je výše místních poplatků, jejich procento zaplacení a jejich výše vůči okolí.

5.2.2. Oblast zákaznická

Vymezení zákazníků ve veřejném sektoru je různorodé. Základním rozdílem je, zda je hodnocena výkonnost na úrovni ústředního, územního nebo místního principu. U oblasti místní správy jsou zákazníky občané, naopak u oblasti státní správy jsou to nadřízené či podřízené orgány státní správy. Primárním cílem zákaznické oblasti je plnit potřeby občanů. V této oblasti ve veřejném sektoru je důležité hodnotit dostupnost služeb, spolehlivost služeb, čekací dobu, dobu vyřízení, kompetenci a způsobilost zaměstnanců, komunikace se zákazníkem, jistotu a bezpečnost, prostředí, kde se služba poskytuje, důvěryhodnost organizace veřejného sektoru. Měřítko výkonnosti v zákaznické oblasti jsou například počet nových služeb, počet obyvatel využívající danou službu, počet vysokoškolsky vzdělaných osob, spokojenost klientů, míra nezaměstnanosti, počet nových bytových jednotek a další. (Hušek a kol. 2006)

Půček a Koppitz (2012) uvádějí příklad měřítek pro občanskou/klientskou oblast:

- míra nezaměstnanosti
- dopravní dostupnost v souvislosti se zaměstnaností
- dostupnost vybraných služeb a péče
- zdraví obyvatelstva
- možnosti pro zdravý životní styl
- pocit bezpečí
- počet akcí k prevenci kriminality

5.2.3. Oblast interních procesů

Základním kamenem interních procesů je zjištění požadavků a přání obyvatel. Pro správné fungování veřejné správy je ukazatelem spokojenost konečného zákazníka (klienta/občana). Měřit v této oblasti lze například spokojenost s úrovní komunikace, počet stížností, včasnost a dostupnost služeb, možnosti přístupů k informacím, počet a rozsah investic, počet zavedených zlepšení, rozsah a struktura zveřejňovaných dat, náklady na obyvatele a jiné. Většina z výše uvedených se měří pomocí dotazníkového šetření.

Environmentální oblast

Velkou kapitolou v interních procesech je určitě životní prostředí. Kapitola je obsáhlá a obsahuje řízení ekologie, odpadového hospodářství, kanalizační sítě, obnovitelné zdroje, vodní hospodářství a jiné. Environmentálními indikátory se aktuálně zabývá celý svět. Ve světě je známo několik indikátorů. ESI¹⁷ = index environmentální udržitelnosti zahrnuje kvalifikované mezinárodní srovnání environmentální udržitelnosti. WI¹⁸ = index blahobytu obsahuje 36 indikátorů pokrývajících oblast zdraví, demografický vývoj, ekonomickou výnosnost, vzdělání, bezpečnost a jiné. LPI¹⁹ = index žijoucí planety je sestavován fondem pro divokou přírodu = WWF (World Wildlife Fund) a sleduje stav světových ekosystémů. (Kment 2012)

Odpad

Odpady lze rozdělit na komunální a nebezpečné. Jejich přesnou definici stanoví zákon č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů. (Kment 2012) Každá obec či město je povinno zajistit svoz odpadu. Poplatek za svoz komunálního odpadu platí fyzická osoba mající trvalý pobyt nebo fyzická osoba mající ve vlastnictví stavbu v daném katastrálním území. Sazba je stanovena pevnou částkou plus částkou za náklady na svoz vypočítanou z předchozího roku. (Peterová 2014) Nedílnou součástí komunálního odpadu je i tříděný odpad. Dle statistik vyplývá, že v České republice třídí 72 % Čechů, avšak třídí pouze 56 kg z celkových 500 kg vyprodukovaných. Třídí se papír, sklo, plasty, kovy, nápojové kartony, bioodpad. (Veřejná správa 13/2017) Objevují se i kontejnery na textil a již zmíněný nebezpečný odpad. Ukazatelem výkonnosti municipality v tomto směru mohou být náklady na svoz komunálního, nebezpečného či tříděného odpadu na osobu. Za klíčové lze i považovat, jak často obec tříděný odpad vyváží (a z toho plynoucí dopad na ekologii), kolik „bonusů“²⁰ za ně dostává, jak jsou občané motivováni k třídění²¹, jak zabránit nesprávnému vhazování do kontejnerů a jiné.

¹⁷ ESI = environmental sustainability index

¹⁸ WI = wellbeing index

¹⁹ LPI = living planet index

²⁰ Za tříděný odpad je v systému EKO-KOM vyplácen finanční bonus

²¹ Plán EU je do roku 2030 snížit skládkování na 5 % objemu veškerého odpadu, recyklovat 70 % komunálního odpadu, recyklovat 80 % obalových odpadů a snížit o 50 % objem potravinového odpadu. (Veřejná správa 03/2017)

Kanalizace a vodovody

Legislativní rámec kanalizací a vodovodů upravuje zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích). Kritériem měření výkonnosti zde může být dostupnost vodovodů či kanalizace, jejich obnova či budování, způsob zpracování odpadních vod či způsob, jakým si územní samosprávný celek poradí s plánem financování obnovy vodovodů a kanalizace a konkrétně s vytvářením finanční rezervy dle prováděcí vyhlášky Ministerstva zemědělství č. 428/2001 Sb. Důvodem vytváření výše uvedené rezervy je dlouhodobá koncepce České republiky, která počítá se samofinancováním obnovy vodovodů a kanalizací územními samosprávnými celky. (Vlček a kol. 2016) Je zřejmé, že samofinancování u menších územních samosprávných celků je téměř nereálné.

Obnovitelné zdroje

Obnovitelnými zdroji je energie ze slunce, větrná energie, vodní energie, biomasa, geotermální energie a tepelná čerpadla. Výkonnostním měřítkem je množství využívaných obnovitelných zdrojů²² a ušetřená hodnota (jak finanční, tak ekologická).

Vodní hospodářství

Nedílnou součástí životního prostředí je i vodní hospodářství. Každý samosprávný územní celek musí neustále plánovat a řešit vodní zdroje. Pokud bude změna klimatu i nadále pokračovat stejným tempem, budou velká území již v roce 2040 bojovat s velkým suchem. Nedostatek vody může ohrozit obyvatele, faunu, flóru, zemědělství a jiné. (Veřejná správa 22/2017) Znakem výkonnosti územního celku je obnova vodních zdrojů, jejich případná sanace²³ či revitalizace²⁴. Faktorem může být i výše finančních prostředků na ně vynaložených.

²² Plán EU počítá v roce 2020 s využitím 20 % obnovitelných zdrojů pro EU a s 13 % podílem pro Českou republiku. (Kment 2012)

²³ sanace = úprava a ozdravení přírodní krajiny

²⁴ revitalizace = obnovení, oživení

Ovzduší

Součástí denního života je i ovzduší, ve kterém žijeme. Smog ohrožuje nejenom zdraví, ale i kvalitu ovzduší. Nepříznivé hodnoty smogu jsou záležitostí větších měst, avšak neznamená to, že se malých obcí netýkají. Malé obce se setkávají se spalováním „všeho“ v domácích kotlech na tuhá paliva. (Veřejná správa 3/2017) Pro kontrolu kotlů v domácnostech vydalo Ministerstvo životního prostředí zákon 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, který umožňuje obcím uskutečnit fyzickou kontrolu spalovacího kotle (po předchozím písemném upozornění) při podezření na spalování zakázaných látek. (Veřejná správa 02/2017) Výkonnostním měřítkem je zde počet výzev ze strany obce, objem dotací určených k zlepšení situace, pomoc ze strany úřadu lidem k získání kotlíkové dotace.

Oblast komunikace s občany/klienty a poskytování služeb

Spokojenost občanů s výkonem státní správy, s poskytováním služeb, kvalitou komunikace a další lze měřit pomocí dotazníkového šetření mezi občany. Dále je vhodné zde vyjmenovat aktuální trendy v této oblasti, kdy měřená výkonnost bude dána množstvím již aplikovaných či zamýšlených trendů.

Tabulka 5 - Aktuální trendy v oblasti úřadu a komunikace s občany

Název trendu	Stručný popis	Zdroj
eGovernment	Elektronická veřejná správa	Egovernment 01/2017
Sousedé plus	Projekt vzájemné sousedské výpomoci a sounáležitosti	Veřejná správa 02/2017
Program WiFi4EU	Bezplatné bezdrátové připojení v blízkosti veřejných budov	Veřejná správa 02/2017
GDPR	Ochrana osobních údajů	Veřejná správa 10/2017
Pojízdný úřad	Přiblížení úřadu nemocným a nemohoucím občanům	Veřejná správa 07/2017
Přívětivý úřad	Soutěž se základním posláním – pomoc občanům	Veřejná správa 07/2017
Portál občana	Non stop přístup k úřadu	Veřejná správa 07/2017
Facebookové stránky obce	Informace o obci nejen pro mladou generaci	Vlastní zpracování
CityVizor	Vizuální data o hospodaření obce	Veřejná správa 23/2017
Svaz měst a obcí (SMO)	Usnadnění práce	Veřejná správa 23/2017
DataPlán NSZM	Softwarový nástroj pro strategické řízení na všech úrovních veřejné správy	Půček, Koppitz 2012
SMS systém	Informační systém formou SMS, výstrahy a jiné	Vlastní zpracování
Pomoc při životních situacích	Finanční a jiná pomoc při různých životních situacích	Vlastní zpracování

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Oblast bezpečnosti

Potírání kriminality a korupce je jedním z důležitých úkolů každého samosprávného celku. Bezpečnost územní lze chápat i z pohledu ekonomicko-spoločenského. Ta oblast, kde bude malý ekonomický rozvoj a budou v ní žít málo vzdělaní lidé s nechutí pracovat, bude kriminalitou zasažena více, než kdyby tomu bylo naopak. Velkým problémem jsou tzv. vyloučené lokality²⁵. Dalším problémem v oblasti bezpečnosti je tzv. byznys s chudobou. Tento fenomén je založen na doplatecích na bydlení, kdy majitelé nemovitostí poskytují nájemní byty za přemrštěné nájemné, které je poté uhrazené ze sociálních dávek. (Kraftová a kol. 2016) Řešením je například vyhlášení bezdoplatkové zóny, kdy na uvedené adrese nebudou poskytovány doplatky na bydlení. (Veřejná správa 02/2018) Měřítkem výkonnosti jsou taková opatření, která zabrání vzniku vyloučené lokality, místní vyhlášky, finance investované do této oblasti a jiné.

Další oblastí je dopravní bezpečnost. Budováním dopravních značení, radarů, zpomalovacích pásů a jiných prvků zajišťujících dopravní bezpečnost, územní celek jistě zvyšuje svoji výkonnost. Měřítkem je množství bezpečnostních prvků, výše investovaných financí do této oblasti. Cílem této oblasti je zvýšit dopravní bezpečnost prostřednictvím odstranění dopravně nebezpečných míst.

Korupce je oblast, kde boj a opatření moc nefungují. Podle Evropanů se korupce vyskytuje u 56 % politických stran a 53 % jednotlivých politiků. (Veřejná správa 03/2018) Jak zabránit korupci, je velmi složitá otázka. Jednou z možností je opakované upozorňování na případné následky, stanovení jasných kompetencí a odpovědnosti. Připomínání etických, morálních a jiných kodexů, transparentnost všech zakázek/projektů. Měřícím indikátorem zde je % transparentnosti a objem kurzů potírající korupci.

Demografická oblast

Demografické změny jsou považovány za jeden z největších problémů budoucnosti. Dříve klesal počet obyvatel kvůli nemocem a velkému úmrtí novorozenců. V dnešní době je dán nízkým počtem novomanželských svazků, vyšším věkem rodičů, rostoucím

²⁵ vyloučená lokalita = místa oddělená od hlavního proudu společnosti, odcizují se jejím normám a hodnotám. (Kraftová a kol. 2016)

blahobytem i případnou nezaměstnaností. (Bacci 2003) Demografické stárnutí obyvatel má nepochybně negativní vliv na rozvoj obce či regionu. (Kraftová a kol. 2016) Měřítkem je demografická sestava dané obce, její vývoj a predikce. Možné iniciativy územního celku k zabránění odchodu obyvatel a podmětu příchodu nových obyvatel. (například dostatek stavebních parcel zahrnutých do územního plánování, pracovní příležitosti)

Investiční oblast

Součástí interních procesů je i investiční oblast. Měřítkem je celkový počet investic za časové období, počet nových nedokončených investic, celkový objem finančních prostředků vynaložených na investice v různých oblastech (například silnice, kultura, bezpečnost atd.).

Podpora neziskových organizací

Naposlední částí v oblasti interních procesů je podpora a financování neziskových organizací. Měřítkem je počet organizačních složek, příspěvkových organizací a neziskových nestátních organizací, jejich činnost, investované povinné a dobrovolné finanční prostředky. Počet kulturních akcí pořádaných těmito celky, počet účastníků na těchto akcích a spokojenost občanů s těmito činnostmi. (Vodáková 2016)

5.2.4. Oblast učení se a růst

Oblast učení se a růst je zaměřená na zaměstnance, budování hodnot, zavádění nových poznatků a budování interní kultury. Posilování kompetencí zaměstnanců obce jim umožní lépe chápat potřeby obyvatel. Školení zaměstnanců jim dá přehled o stávající legislativě a ostatních činnostech týkající se veřejné správy. (Vodáková 2016) Měřítkem výkonnosti je počet přijatých zlepšení, počet ponaučení se z neúspěšných činností, spokojenost zaměstnanců, počet školení a jiné. Za zmínku zde stojí i projekt Zastupitel v kurzu. Tento projekt vyhlásilo Ministerstvo vnitra ve spolupráci s Evropskou unií, Evropským sociálním fondem a Operačním programem Zaměstnanost. Dává možnost všem zastupitelům, starostům, hejtmanům zdarma získat například přehled

o možnostech hospodaření obce, dotační politice a dalším. (Veřejná správa 22/2017) Měřítkem tedy je i zapojení obce do tohoto programu a jiných podobných programů, počet proškolených zaměstnanců a jejich získané vědomosti/znalosti. V dnešní době neexistuje žádná bariéra získat ve volbách místo zastupitele, avšak takto zvolení noví zastupitelé (bez dosavadní zkušenosti), nemají vůbec představu, co je součástí výkonu pozice zastupitele.

5.3. New public management

New public management (dále NPM) je odlišný styl vedení veřejného sektoru, který vychází ze zkušeností a metod používaných v ziskovém sektoru. (Barzelay 2001) Tento přístup zahrnuje dílčí cíle vyplývající právě z iniciativy NPM, a to efektivní využití zdrojů (k dosažení vysoké kvality služeb), konkurenční prostředí (při poskytování služeb), tržně orientovaný přístup (občan jako spotřebitel služeb) a odpovědnost manažerů za výsledky. (Foret a kol. 2013)

Trendy NPM jsou založeny na rozdílném řízení veřejné správy od klasického. NPM upřednostňuje decentralizaci, samostatnost veřejné správy. V podmínkách klasického řízení je centralizace nevýhodná svoji nepružností a velkou byrokracií, naopak v případě decentralizace se zvyšují nároky na hlídání 3E – efektivnosti, hospodárnosti a účelovosti každého kroku veřejné správy. V případě klasického přístupu je dána hierarchie řízení, naopak NPM umožňuje stejnou rovinu pro všechny. NPM se orientuje více na výsledky spokojenosti cílových zákazníků (občanů, klientů), naopak klasický přístup je dán základními procesy bez snahy se přizpůsobit, udělat změnu atd. Klasický přístup provádí svoji činnost s vlastním majetkem, naopak NPM upřednostňuje pouze řízení majetku. Rozdílem je i přístup k finančním prostředkům. Dle klasického přístupu jsou příjmy „nárokové“ naopak u NPM se jedná rozpočtování orientované hlavně na výsledky. (Půček, Koppitz 2012)

5.4. New public service

Součástí teorie New public service²⁶ je Reinventing Government neboli „znovuobjevená vláda a ta má za cíl vytvořit takový systém řízení veřejné správy, který umožní získat občanům co nejvíce z toho, co vláda činí“ (Půček, Koppitz 2012, s. 152). Klíčovou roli zde hrají státní zaměstnanci, kteří realizují zájmy občanů a slouží jim k uspokojování veřejných potřeb, jsou kreativní, přátelští. Státní zaměstnanci se řídí pravidly, jako například sloužit občanům, nikoliv je řídit, cítit odpovědnost za poskytované služby a jiné. (Kloudová a kol. 2010)

5.5. Municipality a aplikace Agendy 21

Agenda 21 nebo také MA21 je jedním z nejvýznamnějších programů pro obce, města a regiony. Jedná se o „program uplatňování zásad udržitelného rozvoje ve veřejné správě na místní úrovni, který byl definován v mezinárodním dokumentu Agenda 21 na světovém summitu OSN (Rio de Janeiro 1992)“ (Půček, Koppitz 2012, s. 129). Cílem agendy je ekonomicky-sociálně-environmentální rozvoj obcí, měst a regionů. Hlavními znaky jsou kvalitní strategické plánování a řízení včetně systému financování, průběžná a aktivní komunikace s veřejností, systémové a měřitelné směřování k udržitelnému rozvoji.

Princip programu je v zapojení obcí, měst či krajů. Každý přihlášený musí splnit jednotlivé požadavky a doložit důkazy o splnění. Tímto dojde k postupné implementaci programu a zároveň díky aplikaci se zaměstnanci seznámí s celou koncepcí. Výsledkem je zlepšení kvality, stanovení strategickým cílů a plánů a naučení se řídit veřejnou správu jinak, než tomu bylo doteď. (ma21.cenia.cz 2018)

²⁶ New public service = nový veřejný servis

6. Představení konkrétních obcí

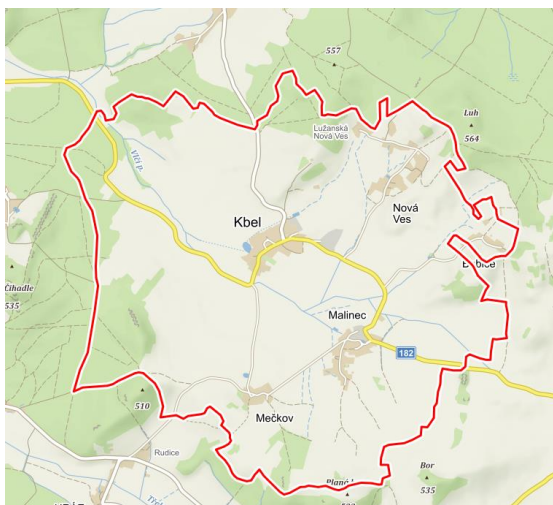
V praktické části diplomové práce budou popsány dvě obce s téměř stejnými parametry demografického, geografického i finančního charakteru. Následně bude sestavena SWOT analýza pro každou obec a analýza obecného okolí STEEPLED(K). Poté budou použity jednotlivé klíčové ukazatele měření výkonnosti dle balance scorecard a jejich hodnoty komparovány mezi uvedenými municipalitami.

6.1. Obec Kbel

Oficiální název:	Kbel
Adresa:	Kbel č. p. 37, 340 12 Švihov
IČO:	00256749
DIČ:	obec není plátce DPH
Starostka:	Anna Hogerová

Obec Kbel leží v okrese Plzeň – jih zhruba 10 km od Přeštic. Název Kbel byl utvořen přímo podle místa, útvaru krajiny, kde se nalézá. Je obklopen kruhem kopců, které se svažují do údolí. Právě tato kruhovitá kotlina se podobá širokému kbelu. Má rozlohu 9,24 km², leží v nadmořské výšce 447 m nad mořem, aktuálně má 296 stálých obyvatel. Do celého samosprávného území patří pět malých obcí, a to Kbel, Malinec, Mečkov, Babice a Nová Ves. Obec je obklopena malebnou krajinou s lesy, loukami a poli. Protéká zde malý Kbelský potok.

Obrázek 1 – Kbel na mapě



Zdroj: mapy.cz, 2018

6.1.1. Historie obce Kbel

Kbel

Kbel je typickou vesnicí, kde se dědí chalupy po generace. Lidé zde museli tvrdě pracovat, aby si udrželi své majetky. Dodnes zde žijí potomci zdejších papírníků, tkalců, šindelářů, sedlářů, tesařů, kovářů, truhlářů, sedláků, ševců a tak dále. Již ve starých kronikách a záznamech se objevují příjmení, které se tu vyskytují i dnes (Viktora, Falout, Svoboda a jiné).

Dominantou Kbelu je kostel Věch Svatých, který byl vystavěn v roce 1385. Již od založení kostela byl neodmyslitelnou součástí obce i farář, který žil na farské tvrzi. S postupem času farská tvrz přestala stačit, proto byla v roce 1753 vystavena nová fara. Dodnes zde působí farář a v kostele se každou neděli koná mše. Avšak budova fary zchátrala a v roce 2013 byla v kritickém stavu. Vzhledem ke statusu kulturní památky by byla její rekonstrukce finančně velmi náročná. Obec ji proto prodala za symbolickou cenu obecně prospěšné společnosti Tereza 2007 o.p.s., která ji celou zrekonstruovala za pomoci dotací a přizpůsobila k bydlení pro osoby se sníženou sociální adaptabilitou.

První škola ve Kbele se nacházela v č. p. 28 a vyučovalo se tu již od roku 1717. V té době zde chodilo do školy cca 80 dětí. V roce 1821 se uvádí, že třídy byly přeplněny, kdy do první třídy bylo vměstnáno 59 a do druhé 95 dětí. Kvůli zvýšenému

počtu dětí a nevyhovujícím podmínkám byla postavena v roce 1901 nová patrová budova školy s pěti třídami. V roce 1906 bylo evidováno 309 školou povinných dětí. Počátkem 90. let 20. století byla z nedostatku dětí škola uzavřena a ty začaly jezdit za vzděláním do Měčina či Přeštic. Z bývalé školy je dnes sídlo obecního úřadu, jeden soukromý byt a kanceláře.

Neodmyslitelnou součástí obce byl a dodnes je i hostinec. Dříve stával na č. p. 20, avšak v roce 1980 byl uzavřen. Místní občané se rozhodli, že vybudují nové zařízení včetně sálu a obchodu. V roce 1981 proběhla kolaudace. Hostinec, obchod i sál jsou provozovány dodnes.

Součástí obecní kultury jsou i dobrovolné spolky. Nejstarším z nich je Sbor dobrovolných hasičů Kbel a Malinec, který zde existuje od roku 1899. V době založení měl 30 členů. Dodnes zde sbor aktivně funguje. Podílí se na pořádání různých kulturních akcí (bály, dětské dny) a pomáhá svoji činností obecnímu úřadu. Dalším spolkem je Myslivecké sdružení Káně. Má 26 členů a stejně jako Svaz dobrovolných hasičů pomáhá obecnímu úřadu. Nejmladším spolkem je Ochotnický spolek Kbel. Byl založen a oficiálně zapsán v roce 2006 a stále se zde v obci a okolí stará o kulturní zážitky. (Pouza 2006)

Ve Kbele bydlí aktuálně 136 trvale hlášených obyvatel.

Mečkov

Obec Mečkov leží 2 km od Kbel. Býval to zvláštní statek vladycké rodiny. Nejstarší záznam je z roku 1319. Během následujících století se Mečkov dostával do vlastnictví různých rodin a statků. V dnešní době zde žije 23 stálých obyvatel.

Malinec

Malinec je svoji rozlohou největší obcí samosprávného území Kbel, má 88 trvale hlášených obyvatel. První zmínka o obci Malinec pochází z roku 1379. Ve vsi se nachází areál bývalého panského dvora s budovou malého záměčku, kde je v dnešní době sídlo Zemědělského družstva Malinec. V roce 1930 byl zde založen Sbor dobrovolných hasičů.

Nová Ves a Babice

Při osidlování zdejšího kraje se zpravidla nejmladší vesnice nazývaly Nová Ves, zdejší občané však Novou Ves nazývají „Vochozí“. Stavět se zde začalo po roce 1794. V Nové Vsi žije trvale 36 obyvatel. Babice téměř sousedí s Novou Vsí. Je to nejmenší obec samosprávného území Kbela s 13 stálými obyvateli. (Pouza 2006)

6.1.2. Úřad obce Kbel

Základním orgánem obce je sedm zastupitelů zvolených v posledních komunálních volbách v roce 2014. Starostkou obce je Anna Hogerová, místostarostou obce je Luděk Malán, zastupitelé: Karel Koliha, Josef Kůs, Jaroslav Lohr, Iva Brandová, Josef Šos (odstoupený zastupitel). Dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích je nezbytné pro fungování obce zřízení výborů a komisí. Každý má na starost jinou oblast. Kontrolní výbor dohlíží na chod obecního úřadu, stav majetku, uzavírání smluv, plnění usnesení zastupitelstva a další. Finanční výbor kontroluje vhodné čerpání finančních prostředků a hospodaření obce. Komise životního prostředí sleduje problematiku životního prostředí a vyjadřuje se k možným finančním prostředkům nutných k řešení této problematiky. Kulturní komise zajišťuje kulturní dění a jménem obce gratuluje občanům k významným rodinným událostem (jubilea, narození). Složení komisí v obci Kbel je následující:

Tabulka 6 - Přehled zřízených výborů a komisí obce Kbel

Název výboru/komise	Předseda	Členové
Kontrolní výbor	Josef Kůs	Jaroslav Lohr
		Iva Brandová
Finanční výbor	Jaroslav Lohr	Josef Kůs
		Karel Koliha
Komise životního prostředí	Karel Koliha	Iva Brandová
Kulturní komise	Iva Brandová	Anna Hogerová
		Luděk Malán

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

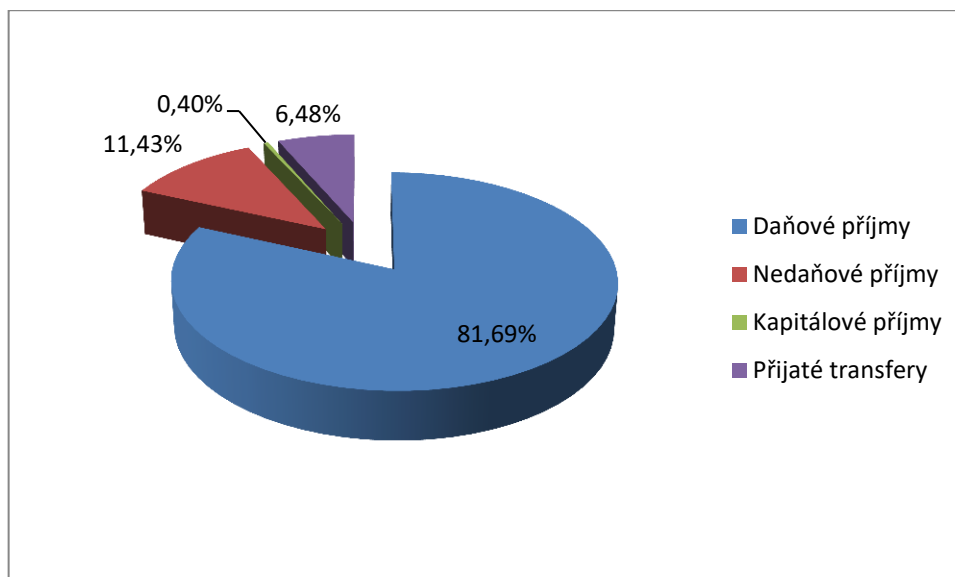
Následující tabulka ukazuje, s jakými příjmy hospodařila obec Kbel v období 2015-2017. Příjmy jsou rozděleny do čtyř základních skupin. Příjmy daňové, kapitálové, transfery a nedaňové příjmy. Graf dále ukazuje procentuální části dle skupin příjmů (v roce 2015). Je zde zřejmé, že největší položkou příjmů municipalit jsou příjmy daňové.

Tabulka 7 - Příjmy obce Kbel v období 2015-2017 (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Daňové příjmy	3 405,00	3 778,00	4 351,50
Nedaňové příjmy	476,50	346,00	329,50
Kapitálové příjmy	16,50	2,00	0,00
Přijaté transfery	270,00	314,00	445,02
CELKEM	4 168,00	4 440,00	5 126,02

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 2 - Členění příjmů obce Kbel dle skupin



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Výdajová rozpočtová část je každý rok jiná. Skládá se ze dvou základních částí, a to výdajů běžných a výdajů kapitálových. Kapitálovými výdaji jsou výdaje investičního charakteru, do běžných výdajů spadají všechny ostatní položky.

Tabulka 8 - Výdaje obce Kbel v období 2015-2017 (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Běžné výdaje	3 632,00	4 440,00	4 852,70
Kapitálové výdaje	68,00	1 349,00	800,00
CELKEM	3 700,00	5 789,00	5 652,70

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.1.3. SWOT analýza obce Kbel

Nedílnou součástí každé strategie je SWOT analýza, která určí, kde má subjekt možné příležitosti či co ho může ohrozit, jaké jsou silné a slabé stránky dané obce. Na detailnějším vyhodnocení už konkrétních faktorů (kapitola 7) se pak ukazuje, jak moc můžou dané faktory ovlivnit výkonnost obce nebo jak jsou využity.

Silné stránky

- nezadluženost
- příspěvky občanům na sociální služby (manikúra, pedikúra, dovoz obědů)
- víceúčelové hřiště
- hostinec, obchod, kulturní sál
- dostatek zeleně, zvelebování obce
- koupaliště v Malinci
- plynofikace v obci
- nulová nezaměstnanost
- podpora kulturních akcí (dětský den, čerti, maškarní bál a jiné)

Velmi pozitivním přístupem obce je nabídka služeb společností Charita Klatovy a Sociální služby Přeštice. Obě firmy se zaměřují na pomoc starším občanům

s koupáním, rehabilitací, pedikúrou, manikúrou a rozvozem obědů. Služby si částečně hradí občané sami a částečně přispívá obec.

Obec v roce 2017 postavila víceúčelové hřiště, které je hodně využíváno dětmi, mládeží, dospělými i aktivními důchodci. Hezký vzhled obce doladuje dostatek zeleně, která je udržovaná, avšak další se nevytváří. V Malinci je obecní koupaliště, které má vlastní přítok. O jeho čistotu a chod se starají dobrovolní hasiči. V roce 2005 byla dokončena plynofikace pro Kbel, Malinec a Mečkov.

Obec se dlouhodobě pyšní nulovou nezaměstnaností. Ve Kbele jsou každoročně pořádány pravidelné akce: Maškarní bál pro děti, Dětský den, Rozloučení s prázdninami, Čertovský jarmark a Hasičský, Myslivecký a Ochotnický bál. Obec je buďto organizátorem nebo pomáhá (fyzicky či finančně) spolkům, které danou kulturní akci zajišťují.

Slabé stránky

- malé využití dotací
- špatná informovanost občanů o činnosti úřadu
- málo transparentní výběr dodavatelů služeb a zboží
- nezájem občanů o veřejná zasedání
- zbytečné udržování pevných telefonních linek
- informační systém o případných hrozbách
- nedořešené vlastnické vztahy a služebnost k pozemkům, nepřesné zakreslení hranic pozemků, hlavně u obecních komunikací
- špatný stav hasičské nádrže ve Kbele
- stav kanalizací
- chuť zastupitelů se vzdělávat
- apatie zástupců úřadů k jakékoliv změně stávajícího systému fungování
- absence zápisů z neveřejných jednání – špatná dokazatelnost navrhovaných řešení
- veřejný internet
- nevyužitý prostor bývalé školy (dnes obecního úřadu)
- nevyužitá místnost bývalé fary poskytnutá obci zdarma

Velkou chybou úřadu je nevyužití dotací. Využívá je v minimální míře z možné nabídky. Transparentnost a informovanost je zde na velmi nízké úrovni. Občané se těžko dostávají k jakýmkoliv informacím o činnosti úřadu. K přehledu o činnosti úřadu patří mimo jiné i veřejné schůze, avšak návštěvnost je minimální. Součástí každé obce byla i veřejná telefonní stanice, která v dnešní době mobilních telefonů už nemá dávno využití. Jediným systémem, jak informovat občany o případné hrozbě, je veřejný rozhlas. Ten je však ve špatném stavu a není dobře slyšitelný.

Nejedna obec se potýká s nevyřešenými vlastnickými vztahy a služebností k pozemkům či špatným zakreslením hranic pozemku. Při opravách komunikací bývá problémem, že soukromá část pozemku zasahuje do obecní cesty, která je fyzicky na místě. V tomto případě není možné získat na opravu dotace. K zajištění vody pro případ požáru a ke koupání v létě slouží hasičská nádrž ve Kbele. Je však v havarijním stavu. Věčným tématem každé municipality jsou určitě kanalizace. Bývají ve špatném stavu a jejich rekonstrukce je nad finanční možnosti malé municipality. Další finanční náklad na kanalizace stanovuje zákon 274/2001 Sb. o vodovodech a kanalizacích, kde je stanovený objem nutných prostředků ke spoření k budoucí rekonstrukci stávajících kanalizací.

Veškeré změny na úřadě, ať vzdělávání zastupitelů či změny technického či softwarového rázu, se zde nesetkávají s nadšením. Přesto by se obec měla držet pokroku a přizpůsobit se mu. Naposlední řadě má obec k dispozici několik volných nebytových prostor, pro které by se určitě našlo nějaké využití.

Příležitosti

- dotace z jiných zdrojů než z Plzeňského kraje
- spolupráce mladé a staré generace
- podpora manželství/děti
- nové stavební parcely
- cyklostezky propojující dotčené obce
- snaha o udržení tradic
- kompostéry ke každému domu

- spolupráce spolků s úřadem v plánování volnočasových aktivit hlavně pro děti a dorost
- spolupráce s občany při jednání s ostatními úřady
- využití potenciálu obnovitelných zdrojů energií

Příležitostí pro obec Kbel je určitě nespočet, avšak hlavním problémem jsou finance. Je třeba tedy dobře kalkulovat s každou příležitostí, jak získat finance. Vzhledem k omezenému rozpočtu je tedy nejvýznamnější možností dotační politika. Avšak ne každá příležitost je otázkou financí. Spolupráce mladé a staré generace, udržení tradic, spolupráce s občany či podpora volnočasových aktivit není až tak finančně náročná. V příležitostech je možné vidět jak zákonné řešení legislativního požadavku (svoz bioodpadu), tak i investice, které nejsou nutné (cyklostezky). Finančně náročnější jsou investice do obnovitelných zdrojů, avšak v delším časovém horizontu přinášejí snížení nákladů.

Hrozby

- dostupnost spojů
- demografické stárnutí
- počet kandidátů do následujících komunálních voleb
- stav silnic – vliv těžkých traktorů z místního JZD
- končící dotační program na místní bývalou faru
- klimatické podmínky (sucha, povodně)
- nedostatečná připravenost projektů na obnovu dopravní infrastruktury
- nedostatek finančních prostředků na opravy dopravní infrastruktury

Největším ohrožením pro obce malé velikosti je počet kandidátů v komunálních volbách. V případě, že nebude dostatečný počet kandidátů, spadne obec Kbel pod územní samosprávu Přeštice. V tento moment se již téměř nikdo nebude zabývat zdejší oblastí, v minimální míře sem budou investovány finanční prostředky. Dobře zvolený musí být i počet zastupitelů. Minimální počet je sice pět, ale v případě, že jeden ze zastupitelů odstoupí, tak nastává výše uvedená situace. Proto má obec sedm zastupitelů, aby eliminovala riziko.

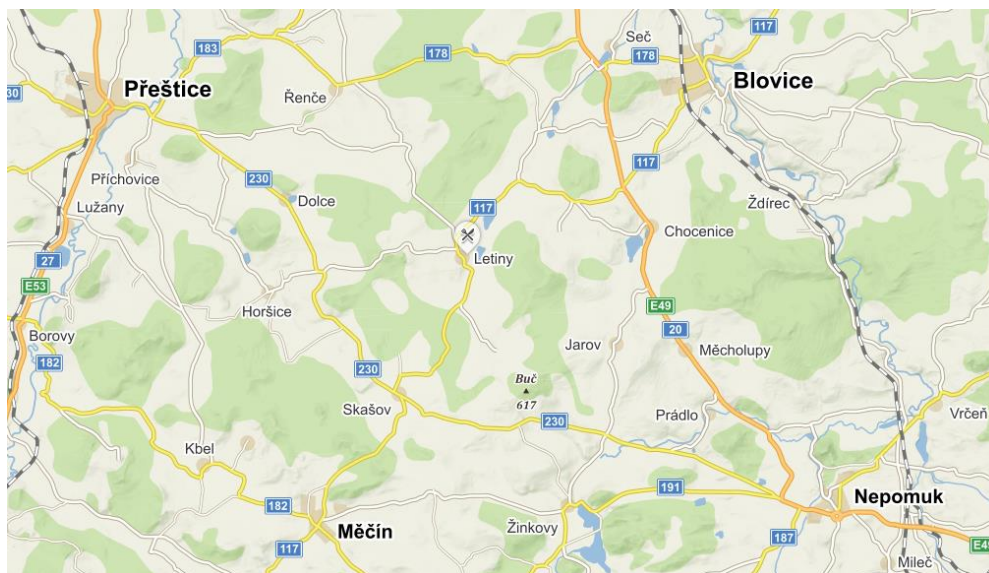
Dopravní infrastruktura je ohrožena stále. Náklady se často pohybují nad možnostmi obce. Dotační programy svými kritérii omezují či ztěžují jejich získání. V případě, že se na konci roku vyhlašují extra dotační řízení na rozdělení zbylých peněz, má obec cca 3 týdny na podání žádosti včetně projektové dokumentace. Toto však není časově reálné. Projekt by musel být již připraven a schválen příslušnými orgány. Zde vyvstává další negativum, a to platnost vystavených povolení příslušných orgánů – za rok bývají povolení neplatná. V neposlední řadě bývá zpravidla spoluúčast obce na dotacích ve výši 40 %, což je finančně velmi náročné.

6.2. Obec Skašov

Oficiální název:	Skašov
Adresa:	Skašov č. p. 55, 336 01, Blovice
IČO:	00574261
DIČ:	CZ00574261
Starosta:	Karel Šrámek

Obec Skašov získala svoji samosprávnost v roce 1989, kdy došlo ke zrušení městského národního výboru v Horšicích a osamostatnění několika obcí. První volby se zde konaly v roce 1990. Obec Skašov leží v okrese Plzeň - jih v půlce cesty z Přeštice do Nepomuku. Má rozlohu 7,22 km², leží v nadmořské výšce 513 m nad mořem a k 31. 12. 2017 má 222 stálých obyvatel.

Obrázek 3 - Skašov na mapě



Zdroj: mapy.cz, 2018

6.2.1. Historie obce Skašov

Počátky osídlení dnešního území Skašova se datují až do doby bronzové. Roku 1326 se objevuje první zmínka. Původní název obce Stassow v průběhu staletí měnil - známé jsou tvary jako Staschow, Scassow, po třech stoletích se objevuje název Lhota Kassova a až v druhé polovině 19. století české Lhota Skašova. Dnešní název Skašov se ustálil teprve v roce 1916. O původu tohoto názvu existuje několik teorií, podle jedné je ves pojmenována po osobním jméně Stach - Stanislav, podle lidové pověsti je název odvozen z kašovitě půdy zdejšího okolí.

Ke Skašovu neodmyslitelně patří Skašovské hračky, které znají v mnoha zemích Evropy. První písemný doklad o hračkářské výrobě pochází z roku 1826. V roce 1850 se výrobě hraček věnovala velká část obyvatelstva Skašova, a to 52 rodin. V důsledku hospodářské krize a velké konkurence v 30. letech 20. století došlo ke krachu hračkářského družstva a výrobou se dále zabývali pouze jednotlivci. Tradice přetrvává dodnes. Výrobě Skašovských hraček se dnes už pouze okrajově věnuje místní rodák pan Ing. Radek Brand.

Obrázek 4 - Skašovské hračky



Zdroj: skasov.cz, 2018

V 19. století došlo k rozvoji obce několika směry. Zvedlo se vzdělání, byla postavena místní škola. Pro nedostatek žáků byla po sto letech v roce 1989 uzavřena a zbourána. Začaly vznikat i nové spolky. Byl založen ochotnický spolek a Sbor dobrovolných

hasičů. V současné době ochotnický spolek již neexistuje, ale Sbor dobrovolných hasičů je činný dodnes. Organizuje volnočasové aktivity pro místní obyvatele, zúčastňuje se různých soutěží. V roce 2017 byl založen nový spolek Brutální rybářský spolek, který se stará o místní rybník a také pořádá volnočasové aktivity hlavně pro místní i přespolní děti.

Obě světové války měly na obec velký dopad, mnoho mužů se nevrátilo z války, byla zde chudoba, strach, lidé trpěli hladem. Po válce se obec začala postupně zvedat zpátky. Za posledních 20 let se zde uskutečnilo několik velkých investic, které mají velký význam pro spokojenost občanů, avšak ani tato opatření sem nepřilákalo novou mladou generaci. (skasov.cz, 2018)

6.2.2. Úřad obce Skašov

Základním orgánem obce je sedm zastupitelů, zvolených v posledních komunálních volbách v roce 2014. Starostou obce je Karel Šrámek, místostarostou obce je Ing. Vladimír Tolar, zastupitelé: Baumruk Jan, Boudová Jaroslava, Příbáň Radek, Tříška Luboš, Žežulka Jiří. Dle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích vytvořila i obec Skašov následující komise a výbory:

Tabulka 9 - Přehled zřízených výborů a komisí obce Skašov

Název výboru/komise	Předseda	Členové
Kontrolní výbor	Boudová Jaroslava	Příbáň Radek
		Tříška Luboš
Finanční výbor	Žežulka Jiří	Baumruk Jan
		Tříška Luboš
Sociální komise	Boudová Jaroslava, DiS.	Boudová Jaroslava
		Karel Šrámek

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

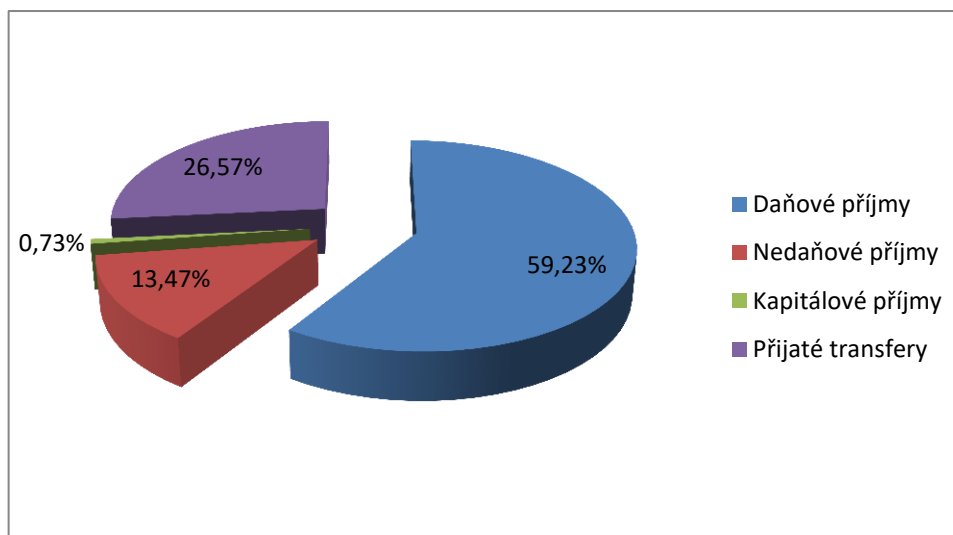
Následující tabulky ukazují, s jakými příjmy a výdaji hospodařila obec Skašov v období 2015-2017. Graf dále ukazuje procentuální části dle skupin příjmů (v roce 2016). Je zde zřejmé, že největší položkou příjmů i v případě obce Skašov jsou příjmy daňové. Avšak procentuální poměr všech čtyř druhů příjmů je jiný než v obci Kbel.

Tabulka 10 - Příjmy obce Skašov v období 2015-2017 (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Daňové příjmy	2 727,20	2 832,60	3 120,60
Nedaňové příjmy	602,00	644,20	324,30
Kapitálové příjmy	0,00	35,00	0,00
Přijaté transfery	488,16	1 270,55	4 768,21
CELKEM	3 817,36	4 782,35	8 213,11

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 5 - Členění příjmů obce Skašov dle skupin



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 11 - Výdaje obce Skašov v období 2015-2017 (v tis. Kč)

	2015	2016	2017
Běžné výdaje	3 429,10	3 321,80	3 468,40
Kapitálové výdaje	244,00	1 072,00	9 617,00
CELKEM	3 673,10	4 393,80	13 085,40

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.2.3. SWOT analýza obce Skašov

Stejně jako u obce Kbel je podklad pro další měření výkonnosti SWOT analýza. Je zajímavé, že některé silné stránky jedné obce jsou slabými stránkami obce druhé, stejně tak i hrozby a příležitosti. Přístupy jednotlivých obcí k různým faktorům jsou opravdu velmi odlišné.

Silné stránky

- čerpání dotací
- minimální zadluženost
- obecní koupaliště, hřiště
- podpora volnočasových aktivit
- podpora místních spolků
- telefonní poplatky
- vyřešené pozemkové vztahy
- aktivní obnovy kanalizací
- hostinec, obchod
- dostatek zeleně, zvelebování obce
- plynofikace v obci
- nízká nezaměstnanost
- lesní hospodářství
- obnova sakrálních²⁷ staveb

²⁷ sakrální stavba = „svatá“ stavba. Například kostel, křížek, kaplička a jiné

Velmi silnou stránkou obce Skašov je její využití všech možných dotačních programů. Kvůli časovému hledisku financování investic pomocí dotací je nutné některé investice nejdříve fyzicky zaplatit a teprve potom přicházejí finance z dotací. Z tohoto důvodu se dostává obec do částečné, avšak krátkodobé zadluženosti. Stejně jako ve Kbele i obec Skašov disponuje obchodem, hostincem, betonovým hřištěm na různé hry a obecním koupalištěm. Obec zrušila veškeré veřejné telefonní stanice a ponechala pouze jeden přístroj na obecním úřadě, který funguje na internetovém spojení, což je nejlevnější možná záležitost. Veškeré pozemkové vztahy má obec vyřešené, a tím má volné ruce k aktivní obnově místních komunikací i kanalizací. Zajímavým způsobem si dle slov pana starosty vyřešila i lesní hospodářství. Vlastní lesy jim spravovala firma. Zastupitelům se nelíbily ceny služeb a výkupů dřeva, proto dali společnosti výpověď a zaměstnali si vlastního lesního hospodáře.

Slabé stránky

- malá účast občanů na veřejných zasedáních
- žádné sociální služby pro občany
- absence kulturního sálu
- chybějící místní tisk
- chuť zastupitelů se vzdělávat a podílet se na kontrolních hlášeních
- nevyužitý prostor u hasičské stanice SDH

Stejně jako ve Kbele, ani ve Skašově se zastupitelé aktivně nevěnují možnostem dalšího vzdělávání. Větší změny v zavedeném systému nevitají zrovna s nadšením. Zájem o veřejné zasedání je minimální. Starší občané nevyžívají žádné sociální služby. Otázkou je, zda vůbec ví, že tato možnost existuje.

Příležitosti

- místní vyhláška o zákazu podomního prodeje
- spolupráce mladé a staré generace
- podpora manželství/děti

- nové stavební parcely
- snaha o udržení tradic
- využití potenciálu obnovitelných zdrojů energií

Příležitostí pro obec Skašov je určitě mnoho. Výše uvedené příležitosti nejsou finančně náročné. Obec by se měla zamyslet nad možností podpory mladé generace, spolupráce mladé a staré generace, obnovení tradic, podpory manželství a nově narozených dětí, aby se obec mohla dále rozvíjet. Využití potenciálu obnovitelných zdrojů energií je zde spíše dlouhodobá vize, nicméně není nereálná.

Hrozby

- demografické stárnutí
- složení budoucího zastupitelstva a jeho zkušenosti
- klimatické podmínky (sucha, povodně)
- financování dotací

Stejně jako ve Kbele i zde je voleno sedm zastupitelů. V nadcházejících volbách již nechce kandidovat stávající starosta, který má dlouholeté zkušenosti s vedením obce. Velkým ohrožením zde je, zda bude dostatek kandidátů a zda nově zvolené zastupitelstvo bude mít dostatek zkušenosti s vedením obce. Největším ohrožením z nezkušenosti bude určitě čerpání účelových dotací, kdy je nutné vše zaplatit předem, následně splnit podmínky pro čerpání a pak teprve žádat o danou dotaci. Velkým ohrožením je demografické stárnutí obyvatelstva, lidé stárnou a noví nepřicházejí.

6.3. Analýza STEEPLED(K)

Před konkrétním měřením výkonnosti obcí je třeba analyzovat okolí obcí z několika pohledů. K tomuto účelu slouží STEEPLED analýza, která je pro obě obce totožná. K ní je přidán ještě pohled z kulturní oblasti, která by zde neměla být opomíjena.

Sociální sektor

Do sociální oblasti spadá životní úroveň obyvatelstva. Dnešní lidé mají ve většině případů pracovní poměr a mohou si dovolit vlastní bydlení. Zároveň se zvyšuje trend bydlení mimo velká města, ale s dojížděním za prací. I zde by toto mohlo být z dlouhodobého hlediska příležitostí. Kbel i Skašov leží nedaleko hlavního tahu na Plzeň. Životní styl může být hrozbou i příležitostí.

V dnešní době na sebe naráží mladá a stará generace, kdy stará generace chce předat své zvyky a umy svým potomkům/vnoučatům, avšak mladá generace toto nechce přijmout. Mladá generace může ohrozit staré zvyky a zvyklosti a tím i ducha „vesnice“. Naopak může přinést i věci nové. Stejně jako chtějí staří předat své umy, mohou i mladí předat aktuální životní trendy starším. Obě strany mají v leccem pravdu a je třeba najít společný kompromis.

V neposlední řadě do sociálního sektoru určitě spadají i společenské faktory. Malá obec je ještě pořád hodně tradiční v udržování jak rodinných, tak sousedských vztahů. Rozvodovost na vesnicích téměř není, i když už i sem na malou obec dosahují moderní trendy „života na psí knížku“. Sousedé si navzájem pomáhají, komunikují spolu, znají se, anebo úplně naopak po generace spolu nepromluví ani slovo.

Technologický sektor

Technologická oblast bývá v podnikovém okolí většinou hrozbou, podniky nejsou schopny se včas přizpůsobovat technologickým změnám a tím konkurovat. V případě veřejné správy je tomu naopak. Každá technologická novinka je pro obec výzvou, která zvyšuje výkonnost veřejné správy. Vzhledem k tomu, že obec nemá konkurenci, má dostatek času technologické novinky implementovat, seznámit se s nimi a naučit se je používat. Hlavní oblastí je IT technologie. Dalším článkem je určitě i oblast energetických technologií, využívání možností šetření energie a jiné. Velkou hrozbou v této oblasti je nechuť učit se. Zastupitelé nejsou dostatečně motivováni k učení se. K čemu má veřejná správa nové technologie, když je nechce implementovat ani používat.

Ekonomický sektor

Stejně jako v technologickém sektoru i v ekonomické oblasti hrají základní parametry opačnou roli. Daňová politika je pro firmu hrozbou, zatěžuje ji. Naopak pro obec je příležitostí, čím větší budou daně, tím vyšší příjem pro obec to znamená. Úrokové sazby jsou nákladem pro každého, čím větší má subjekt úvěry, tím více ho úroky zatěžují. Neodmyslitelnou příležitostí pro každou obec jsou dotace. S jejich využitím lze zvyšovat výkonnost veřejné správy. V případě vyšší potřeby financí se obec může dostat do dluhové pasti či do střetu se zákonem v případě, že v dotačním procesu nedodrží zamýšlenou povinnou investici. Rozpočtová oblast je zde hrozbou, protože obec má omezené příjmy a s nimi musí hospodařit. Jejich výši nelze téměř ovlivnit.

Ekologický sektor

V ekologické oblasti je hlavním článkem odpadové hospodářství. To je pro obec neodmyslitelný celoroční náklad. S kladným přístupem k třídění odpadu zde vzniká příležitost. Za každý kilogram tříděného odpadu obec dostává finanční bonusy, je zde možnost více obyvatele motivovat k třídění odpadů, a tím zajistit co nejmenší zatěžování životního prostředí a získat vyšší finanční odměnu. Další příležitostí jsou bezesporu obnovitelné zdroje, jejich pořízení vyžaduje vyšší investici. Zde možné využít některý z dotačních programů. Další oblastí je ovzduší. To je na vesnici sice čistější než ve větších městech, ale vzhledem k faktu, že téměř všechna stavení mají topení na tuhá paliva, dostává se do ovzduší nemalé množství škodlivých látek. Vždy bylo zvykem na vesnici spálit v kotli téměř vše a v dnešní době tomu není jinak.

Politický sektor

Politický sektor veřejnou správu velmi ovlivňuje, protože vláda rozhoduje o množství financí, které jsou určeny právě pro veřejnou správu. Všechna kladná rozhodnutí politického sektoru směrem k veřejnému sektoru jsou příležitostí (přidělení finančních prostředků). Naopak negativní rozhodnutí politické scény, například zastavení dotací na určitý sektor, může obec i ohrozit. Politickou oblastí je i samotné zastupitelstvo.

I zastupitelstvo může udělat správné a špatné rozhodnutí, kdy to obci přinese příležitost nebo ji ohrozí.

Legislativní sektor

Téměř každý krok obce je řízen legislativou. Její nedodržování může obec ohrozit. Je velmi důležité sledovat všechny legislativní změny a přizpůsobit se jim. Na druhou stranu má obec možnost formou místních vyhlášek některé legislativní požadavky pozměnit či zmírnit. Toto je příležitostí a každá municipalita by to měla využívat. Hrozbou pro obec jsou i legislativní omezení v různých směrech. Obec by se mohla rozvíjet, snižovat náklady, zvyšovat svoji výkonnost, avšak je legislativně omezena.

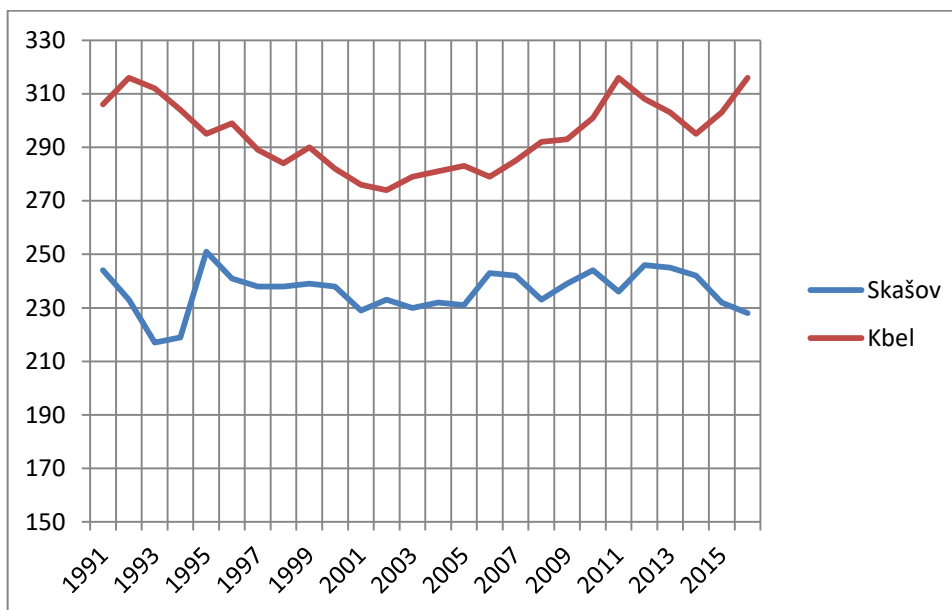
Etický sektor

Etický sektor je velmi vhodný právě pro veřejnou správu. Každá osoba fungující ve veřejné správě by měla být čestná, spravedlivá, rozhodná, otevřená a neposlední řadě hlavně empatická ke svým občanům. Každá tato vlastnost u zastupitelů, starostů a dalších zaměstnanců úřadu má příznivý vliv na občany. Za nedodržení základních etických kodexů by měla být určena odpovědnost, každý z úředníků by měl nést důsledky za své chování.

Demografický sektor

Hlavním tématem demografického sektoru je v podstatě v celé republice stárnutí obyvatelstva. Ani zde na malé obci tomu není jinak. Počet obyvatel se kolísavě drží mezi 205 – 300 obyvateli. Je zřejmé, že noví obyvatelé již ve velkém nepřibývají a občané nad 60 let zde tvoří 30 % obyvatelstva. Vývoj trvale hlášených osob od roku 1991 zobrazuje následující graf.

Obrázek 6 - Vývoj obyvatelstva ve sledovaných obcích v letech 1991-2016



Zdroj: vlastní zpracování, 2018 (s pomocí dat z ČSÚ)

Nedílnou součástí demografické oblasti je i podpora rozvoje nového bydlení. Pro obec je velkou příležitostí v územním plánu rozhodnout o nových stavebních parcelách, a tím podpořit rozvoj obce. Hrozbou je zde odstěhování mladé generace po odchodu staré generace. V malých obcích bydlí prarodiče a rodiče s dětmi v jednom stavení nebo v blízkém okolí. Po úmrtí rodičů/prarodičů dochází k prodeji nemovitostí a mladá generace se stěhuje, nechce zůstat na malých vesnicích.

Kulturní sektor

Poslední oblastí je kultura. Běžně není součástí STEEPLED analýzy, avšak pro účely veřejné správy je nepostradatelná. Kulturní žití sjednocuje obyvatelstvo malých obcí. Příležitostí je podpora místních spolků, kulturního vyžití. Ohroženy jsou však téměř veškeré tradice, které odcházejí zároveň se starou generací. Příležitostí může být i zájmová činnost nejen pro děti vedená místními spolky (hasiči, myslivci, ochotníci).

Tabulka 12 - STEEPLED(K) Analýza

STEPELED(K) Analýza				
FAKTOR	Příležitost/ hrozba	Současnost	Krátkodobý výhled	Dlouhodobý výhled
Sociální oblast				
společenské faktory	P	+	+	+
vývoj životní úrovně obyvatelstva	P	+	+	++
životní úroveň mladé generace	H	-	-	-
spojení staré a mladé generace	P	+	+	+
Technologická oblast				
nechuť učit se novým věcem	H	-	-	-
nové technologie pro veř. správu	P	-	+	+
spotřeba energií a jejich náklady	P	+	++	++
IT technologie	P	-	+	++
Ekonomická oblast				
daňové zatížení	P	+	+	++
úrokové sazby	H	+	+	-
dotace	P	+	++	+++
rozpočet	H	-	-	-
Ekologická oblast				
odpadové hospodářství	P	-	+	++
obnovitelné zdroje	P	-	+	++
ovzduší	P	---	--	-
Politická oblast				
kladná politická rozhodnutí	P	+	+	+
záporná politická rozhodnutí	H	-	-	-
správná rozhodnutí zastupitelstva	P	+	+	+
špatná rozhodnutí zastupitelstva	H	-	-	-
Legislativní oblast				
dodržování legislativy	H	-	-	-
legislativní omezení	H	-	-	-
místní vyhlášky	P	+	+	++
Etická oblast				
empatické vlastnosti	P	+	+	+
dodržování etického kodexu	P	+	+	+
odpovědnost a důsledky	H	-	+	+
Demografická oblast				
demografický vývoj	H	-	--	--
podpora nového bydlení	P	+	+	++
odchod mladé generace	P	+	+	-
Kulturní oblast				
podpora spolků	P	+	+	++
tradice	H	-	+	+
zájmová činnost pro děti	P	-	+	+

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7. Vlastní měření výkonnosti

Spojením teoretické části a zhotovených SWOT a STEPLEED(K) analýz je možné provést vlastní měření výkonnosti. Klíčových indikátorů a faktorů, které lze u municipalit analyzovat, je velmi mnoho. Avšak nelze přesně určit, kde je hranice, kdy je obec výkonná a kdy ne, potažmo zda je hodnota „dobrá“ či „špatná“. Proto je v praktické části zahrnuta komparace dvou téměř totožných obcí.

7.1. Oblast finanční

SIMU

Základními ukazateli finanční oblasti je soustava informativních a monitorovacích ukazatelů (SIMU). Jak již bylo zmíněno v teoretické části, je zřejmé, že níže uvedené hodnoty jsou nevypovídající, mají pouze informativní charakter (jak zní název). Příjem může být ovlivněn například úvěrem (rok 2017 u obce Skašov). Jedinou vypovídající hodnotou jsou aktiva. Ta jsou zvyšována pomocí nových investic. Obec Skašov vytváří trojnásobně vyšší aktiva než obec Kbel. Odráží se zde velké množství investic, které obec Skašov za posledních 20 let zrealizovala. Je možné zde konstatovat, že obec Skašov je výkonnější.

Tabulka 13 – Informativní ukazatele SIMU v období 2015-2017

Číslo řádku	Informativní ukazatele	Obec Kbel			Obec Skašov		
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
1	Počet obyvatel	280	286	296	224	228	222
2	Příjem celkem (v tis. Kč)	4 168,00	4 440,00	5 126,02	3 817,36	4 782,35	8 213,11
3	Nákladové úroky (v tis. Kč)	0	0	0	0	0	0
4	Uhrazené splátky dluhopisů a půjčených prostředků (v tis. Kč)	0	0	0	0	0	0
5	Dluhová služba celkem (řádek 3 + 4) (v tis. Kč)	0	0	0	0	0	0
6	Ukazatel dluhové služby (podíl řádku 2 a 5)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7	Aktiva celkem (v tis. Kč)	13 285,82	13 824,57	15 002,39	21 856,03	24 084,35	36 559,07
8	Cizí zdroje (v tis. Kč)	586,59	439,96	686,34	199,20	316,22	7 905,51
9	Stav na bankovních účtech (v tis. Kč)	2 502,64	2 989,47	2 804,93	1 857,13	3 253,86	1 342,57
10	Úvěry (v tis. Kč)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 500,00
11	Přijaté návratné finanční výpomoci (v tis. Kč)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
12	Zadluženost celkem (v tis. Kč) (řádek 10 + 11)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 500,00
13	Podíl zadluženosti na cizích zdrojích (podíl řádku 12 a 8)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	31,62%
14	Cizí zdroje na 1 obyvatele (v tis. Kč)	2,09	1,54	2,32	0,89	1,39	35,61
15	Oběžná aktiva (v tis. Kč)	2 927,71	3 211,23	3 744,39	1 948,92	3 390,16	5 473,33
16	Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	586,59	439,96	686,34	199,20	241,22	1 329,51

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Monitorovacími ukazateli je podíl cizích zdrojů k aktivům a běžná likvidita. Následující tabulka ukazuje nejenom běžnou likviditu, ale i pohotovou a okamžitou.

Tabulka 14 - Monitorovací ukazatele SIMU v období 2015-2017

Monitorovací ukazatele	Obec Kbel			Obec Skašov		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Oběžná aktiva (v tis. Kč)	2 927,71	3 211,23	3 744,39	1 948,92	3 390,16	5 473,33
Krátkodobé závazky (v tis. Kč)	586,59	439,96	686,34	199,20	241,22	1 329,51
Běžná likvidita	4,99	7,30	5,46	9,78	14,05	4,12
Zásoby (v tis. Kč)	0	0	0	0	0	0
Pohotová likvidita	4,99	7,30	5,46	9,78	14,05	4,12
Krátkodobý finanční majetek (v tis. Kč)	2 503,51	2 989,93	2 806,98	1 857,62	3 253,87	1 342,57
Okamžitá likvidita	4,27	6,80	4,09	9,33	13,49	1,01
Aktiva celkem (v tis. Kč)	13 285,82	13 824,57	15 002,39	21 856,03	24 084,35	36 559,07
Cizí zdroje (v tis. Kč)	586,59	439,96	686,34	199,20	316,22	7 905,51
Podíl cizích zdrojů k aktivům (v %)	4,42%	3,18%	4,57%	0,91%	1,31%	21,62%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Běžná a pohotová likvidita mají stejnou hodnotu. Monitorované municipality nemají žádné zásoby, proto se hodnoty neliší. Jejich hodnota přesahuje několikanásobně doporučenou mez. Lze z toho usuzovat, že obě obce jsou velmi likvidní. Tento fakt je způsoben nízkou hodnotou krátkodobých závazků, které převážně tvoří závazky za zaměstnanci a dodavateli. I okamžitá likvidita dosahuje velmi dobré hodnoty. Zde je možné u obce Skašov v roce 2017 vidět pokles hodnoty, který je způsoben velkým výkyvem na krátkodobém finančním majetku a krátkodobých závazcích. Odráží se zde nedokončená investice na lesní cesty. Z pohledu likvidit je výkonnější obec Kbel. Posledním ukazatelem tabulky je podíl cizích zdrojů k aktivům nebo také celková zadluženost. Obec Kbel se pohybuje stabilně kolem hodnoty 4 %. Je zřejmé, že téměř vůbec nevyužívá dluhové financování a že podíl cizích zdrojů velmi málo „zatěžuje“ aktiva. Obec Skašov se v roce 2015 a 2016 pohybovala na úrovni 1 %, což je optimální hodnota. V roce 2017 stoupla celková zadluženost na 23 %, a to z důvodu výše zmiňované nedokončené investice do lesní cesty, která je financovaná částečně z dotací.

K získání dotace je nutné investici nejdřív uhradit, obec si z tohoto důvodu vzala úvěr 2 500 000 Kč, který bude po přijetí dotace splacen. K 31. 12. 2017 je tedy z pohledu celkové zadluženosti méně výkonná než obec Kbel.

Ukazatel rentability hospodářské činnosti municipality

Jedinou větší výdělečnou činností je lesní hospodářství. Obě obce vlastní les, kde každoročně vznikají náklady na provoz a služby spojené s lesním hospodářstvím a zároveň výnosy z prodeje vytěženého dřeva. Hodnota lesa byla stanovena průměrnou prodejní cenou na trhu, kdy se prodává 1 m² za 20 Kč. Z tabulky je zřejmé, že obec Kbel hospodáří na 12 ha vlastního lesa. Náklady na 1 ha má vyšší než obec Skašov, avšak výnosy z lesní činnosti jsou více než dvojnásobné oproti obci Skašov. Rentabilita hospodářské činnosti je u obce Kbel kladná, to znamená, že lesní činnost není prodělečná. Avšak u obce Skašov je tomu naopak. I když obec hospodáří na 91 ha, hodnota ukazatele rentability je záporná, a tím i lesní hospodářství je prodělečné. Je faktem, že obec ve sledovaném roce vytěžila ve svém lese dřevo a prodala ho svým občanům za nízkou cenu, avšak i takto stanovená cena by měla mít vlastnost hospodárnosti. V případě, že obec chce prodávat své dřevo obyvatelům, měla by stanovit cenu minimálně rovnající se výši nákladů. Při hospodářské činnosti by se municipalita měla chovat jako obchodní společnost, tedy vytvářet zisk nebo minimálně nebýt ve ztrátě. Obec Skašov by se měla zaměřit na způsoby řešení lesního hospodářství. Výkonnější v tomto případě je obec Kbel.

Tabulka 15 - Lesní hospodářství 2017 (v Kč)

Položky	Kbel	Skašov
	2017	2017
Výměra lesa v (m ²)	120 000	910 000
Cena za m ²	20,00	20,00
Hodnota lesa = aktivum	2 400 000,00	18 200 000,00
Náklady na lesní hospodářství	22 327,00	128 351,00
Výnosy z lesního hospodářství	34 848,00	103 609,00
Zisk z lesního hospodářství	12 521,00	-24 742,00
Rentabilita hospodářské činnosti	0,52%	-0,14%
Náklady na 1 ha	1 860,60	1 410,45
Výnosy na 1 ha	2 904,00	1 138,56

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ukazatele Ministerstva financí

Při hodnocení mzdové náročnosti interních zaměstnanců byly pro účely této práce zohledněny jen mzdové náklady zastupitelů. Z výsledků vyplývá, že obec Skašov má nižší náklady na jednoho zastupitele za kalendářní rok než obec Kbel. Ve Kbele je aktuálně jenom šest zastupitelů a mzdová nákladovost je o téměř 20 tis. Kč za rok vyšší než ve Skašově. Mzdové náklady ve Skašově méně zatěžují rozpočet, proto je zde Skašov výkonnější. Externí mzdová náročnost ukazuje procento, v jakém jsou z celkových mzdových nákladů obsaženy náklady na ostatní pracovní poměry. Zde nelze stanovit, co je výhodnější a co ne. Musela by se zde udělat analýza jednotlivých pracovních pozic (dohod o provedení práce, dohod o pracovní činnosti, atd.) a porovnat mzdové náklady na danou pozici a odůvodnit využitelnost, účelnost a efektivnost této pozice.

Majetková nákladovost je u obce Kbel 22,31 %. Je zřejmé, že náklady na udržování vybraného majetku ve Kbele jsou vyšší než u obce Skašov, je tedy méně výkonná. Není zde však zohledněno stárí vybraného majetku, existuje nepsané pravidlo, že nové věci

se opravovat a udržovat moc nemusí, naopak čím starší majetek tím větší investice. Dále zde nejsou zohledněny možné dotace na opravy a udržování, proto nelze jednoznačně říct, zda majetková nákladovost obce Kbel zatěžuje rozpočet obce více než ve Skašově. Energetická nákladovost je u obce Kbel vyšší než u obce Skašov, avšak rozdíl je minimální. Výkonnější je obec Skašov.

Tabulka 16 - Ukazatele Ministerstva financí v Kč

Položky	Kbel	Skašov
	2017	2017
Mzdové náklady interní	444 252,00	394 497,00
Počet zaměstnanců	6	7
Mzdové náklady externí	549 720,00	347 867,00
Náklady celkem	993 972,00	742 364,00
Průměrná mzdová náročnost na 1 zastupitele	74 042,00	56 356,71
Externí mzdová náročnost	55,31%	46,86%
Opravy a udržování	1 647 928,00	863 990,00
Hmotný a nehmotný vybraný majetek	7 387 372,00	5 924 185,00
Majetková nákladovost	22,31%	14,29%
Spotřeba energií	263 685,00	130 407,00
Vybraná aktiva	7 183 560,00	4 828 561,00
Energetická nákladovost	3,67%	2,70%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ostatní ukazatelé

Mezi nejzajímavější ukazatele lze považovat dotace. Tvoří velkou součást strategie obce. Z následné tabulky je zřejmé, že obec Kbel je v tomto směru hodně pozadu za obcí Skašov. Kromě 14 žádostí o dotaci u Plzeňského kraje zkoušela obec pouze jednou požádat o dotaci Ministerstvo pro místní rozvoj na obnovu komunikací.

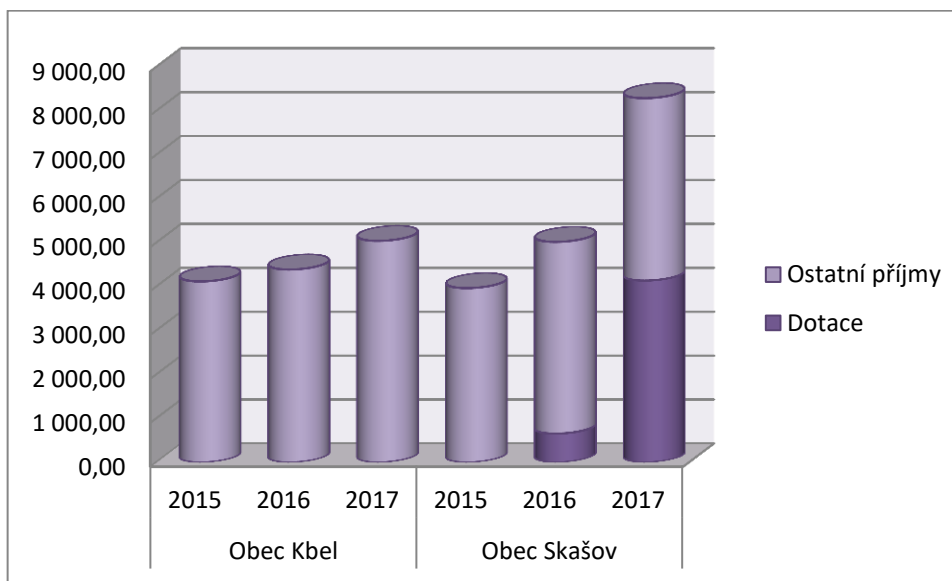
Tato žádost byla však zamítnuta. Naopak obec Skašov využívá dotačních programů velmi často. Z tabulky je zřejmé, že díky dotacím zvedá svoji výkonnost, tvoří hodnotu, splňuje i 3E. Snaží se každou výdajovou záležitost řešit hospodárně, efektivně a účelně. Realizuje investice převážně na obnovu místních komunikací, plynofikaci a obnovu kanalizací. Posledním velkým projektem byla stavba čističky odpadních vod. Menší dotace z Plzeňského kraje byly určeny pro místní komunikace, opravy obecního majetku a na opravy havarijních stavů majetku. V případě neúspěšné žádosti obec napraví důvody zamítnutí a žádá v dalších letech znova. Snaží se o maximální čerpání prostředků dotační politiky. V této oblasti je obec Skašov výkonnější než obec Kbel. Největším mínusem u obce Kbel je strach zastupitelů vzít si úvěr na průběh financování dotací. Obávají se, že dotaci neobdrží a obec zůstane zadlužená.

Tabulka 17 - Přehled dotační politiky

Položky	Kbel	Skašov
	2012-2017	2012-2017
Počet dotací z Plzeňského kraje	14	21
Z toho získaných	10	18
Z toho neposkytnutých	4	3
Celkový získaný objem (v Kč)	1 396 670	2 448 759
Počet dotací z Ministerstva zemědělství	0	6
Celkový získaný objem (v Kč)	0	8 659 455
Ministerstvo životního prostředí	0	1
Celkový získaný objem (v Kč)	0	262 600
Státní fond životního prostředí	0	1
Státní zemědělský intervenční fond	0	2
Celkový získaný objem (v Kč)	0	2 767 000
Ministerstvo pro místní rozvoj	1	1
Celkový získaný objem (v Kč)	0	400 000

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 7 - Podíl dotací na celkovém příjmu obcí 2015-2017 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.2. Oblast zákaznická

Do zákaznické oblasti patří míra nezaměstnanosti. V obci Kbel není žádný nezaměstnaný. Tato situace je dlouhodobější. Jedinou nevýhodou je nemožnost využití nezaměstnaných lidí na veřejně prospěšné práce, kdy za tuto práci dostávají mzdu, která je následně proplácena z úřadu práce. Obec musí tak tyto práce hradit z veřejného rozpočtu. Obec Skašov má nezaměstnanost na úrovni 2,25 %, což odpovídá 5 nezaměstnaným lidem. Naopak zde obec využívá tyto obyvatele na výkon veřejně prospěšných prací a dostává za to dotaci z úřadu práce. Z pohledu nezaměstnanosti je výkonnější Kbel, naopak z pohledu ušetřených nákladů za veřejně prospěšné práce je výkonnější Skašov.

Dostupnost spojů je důležitá pro obyvatele z několika pohledů. Dopravní spoje prioritně zajišťují dětem cestu do škol, protože ani jedna z obcí nemá mateřskou školu ani základní školu v místě. Děti musí využívat dostupných spojů nebo je rodiče musí do školských zařízení osobně vozit. Děti z obce Kbel dojíždí do 4 km vzdáleného Měčina, kde se obě školská zařízení nacházejí. Ze Kbel jezdí ráno dva autobusy v 6:20 hodin a v 6:39. Zpátky pak jezdí autobusy 4x a to v 12:14, 14:14, 15:23 a 16:14. Děti z obce Skašov musí dojíždět do školy do 3 km vzdálených Letin. Ráno jezdí také dva

autobusy, a to v 6:15 a v 6:55. Zpáteční spoje pak zajišťují čtyři autobusy v 12:14, 14:14, 15:58 a 16:33. Z tohoto je zřejmé, že dostupnost spojů u obou obcí je stejná a dostatečná. Jedinou výtkou ze stran občanů je moc brzký čas. Děti přijíždějí již kolem sedmé hodiny ke škole a začátek vyučování je až od osmi hodin. Dalším pohledem je dostupnost spojů pro zajištění dopravy do zaměstnání. Tento faktor lze hodnotit počtem spojů na dvě strany do nejbližších větších měst. V případě Kbel jsou to jedním směrem Přeštice a druhým Klatovy. Na Přeštice během celého dne jede autobus celkem 9x, do Klatov je možnost se dostat celkem 11x. V případě obce Skašov jsou jedním směrem Přeštice, tam je zajištěn autobus celkem 9x. Dalším větším městem jsou Blovice, zde jede autobus pouze 5x. Z tohoto pohledu je obec Kbel výkonnější, protože obyvatelé mají větší možnosti dostat se spoji do zaměstnání do větších měst.

Zdraví obyvatel je těžko měřitelné, avšak podněty obce k vedení zdravého životního stylu už měřitelné je. Obec Kbel postavila v roce 2017 nové víceúčelové hřiště s umělým povrchem. Hřiště je dostupné všem bez omezení, má plochu na tenis, fotbal, volejbal, nohejbal i basketbal. Během letních měsíců bylo plně využíváno. Do té doby zde v obci nebyla žádná možnost sportovního vyžití pro mládež, střední generaci ani aktivní důchodce. Cílem bylo zvednout obyvatele od televizi a počítačů a zvýšit tak zdravý životní styl obyvatel. Obec Skašov má také hřiště, ale s jiným povrchem, které nenabízí tolik možností využití. V tomto směru je výkonnější Kbel.

Bezpečnost a pocit bezpečí je i součástí interních procesů. Bezpečí lze hodnotit z pohledu kriminality nebo dopravy. V obci Kbel se kriminalita téměř nevyskytuje. Avšak v roce 2017 zde proběhl u místního občana velký policejní zásah a bylo zabaveno velké množství marihuany. Ve stejném roce zde byly šetřeny písemné anonymní útoky na paní starostku. V obci Skašov se vyskytuje kriminalita v malé míře v podobě drobných krádeží. Ani jedna z obcí nevynaložila žádné prostředky na snižování kriminality. Z pohledu financí jsou na tom obě obce stejně, z pohledu kriminálních činitelů hrozí větší nebezpečí ze strany drogového dealera v obci. A to hlavně z toho důvodu, že může ovlivnit místní mládež. Obec Kbel je tedy méně výkonná. Z pohledu bezpečnosti dopravy jsou měřítkem finance vynaložené na zvýšení bezpečnosti dopravního provozu. V obci Kbel nebyly investovány žádné prostředky. V obci Skašov byly zakoupeny dva měřiče rychlosti za cenu 119 064 Kč, které byly nainstalovány při příjezdu do obce z obou stran. Je důležité zde zmínit i opět

dodržení 3E, protože na měřiče rychlosti byla získaná dotace ve výši 50 000 Kč. Tato veřejná služba byla tedy pořízena hospodárně, splnila účel – zvýšení bezpečnosti, a je efektivní – každé projíždějící auto je informováno o případném překročení rychlosti. Výkonnější je zde obec Skašov.

Další nedílnou součástí zákaznické oblasti jsou sociální služby pro občany. V obci Kbel je zajišťují dvě instituce Charita Klatovy a Sociální služby Přeštice. V rámci své činnosti nabízejí dovoz obědů až do domu, pedikúru, manikúru, koupání, rehabilitace a jiné. V obci tuto službu využívají tři občané. Celkové náklady vynaložené na doplacení služby ze strany obce byly v minulém roce 16 tis. Kč. Zde však stojí za zmínku, jestli občané o této službě vědí. Úkony spojené s informovaností o těchto službách obec neudělala žádné. V obci Skašov žádní občané tyto služby nevyužívají a opět stejný přístup k informovanosti. Skašov neudělal žádný úkon k tomu, aby své obyvatele o možnosti této služby informoval. V případě využití služeb je výkonnější Kbel, v případě informovanosti ani jedna z obcí.

Informovanost občanů je základem pro dobré fungování obce. Informace lze pro měření rozdělit na povinné (povinně zveřejňované) a nepovinné. Následující tabulka ukazuje, kde jsou různé druhy informací zveřejňovány. První tabulka ukazuje, že obec Kbel na obecní vývěsní tabuli dává téměř všechny povinné informace, z nepovinných pouze informace o konání kulturních akcí. Internetové stránky obsahují všechny povinné informace. K informovanosti používá i vlastní Kbelské listy, což jsou noviny vydávané kulturní komisí jednou za 3 měsíce. V novinách však chybí základní informace o činnosti obce. V tisku se objevuje usnesení z veřejné schůze, základní informace pro občany, jubilea, fotografie a popis plánovaných i uskutečněných kulturních akcí a závěr novin je přepis staré kroniky Kbel. Na veřejné schůzi jsou občané informováni o nově uzavřených smlouvách, ustanoveních, rozhodnutích, vyhláškách a jiných povinných náležitostech. Na veřejných schůzích je absence jakýkoliv informací o činnosti obce, co plánuje, co realizuje, proč to tak plánuje/realizuje, jak vybírá dodavatele a jiné. Formy přenosu informací k cílovému zákazníkovi (občanu) typu emailové adresy, facebooku či telefonu obec vůbec nevyužívá. Místní rozhlas se téměř nepoužívá. Obec Kbel využívá 21 možností informování z možných 79.

Tabulka 18 - Přehled zveřejňovaných informací obce Kbel

DRUH INFORMACE	vývěsní tabule	www stránky	tisk	veřejná schůze	email	rozhlas	telefon
Povinné							
Pozvánka na veřejnou schůzi	ANO	ANO	NE	-----	NE	NE	NE
Usnesení z veřejného zasedání	ANO	ANO	ANO	-----	NE	NE	NE
Vyhláška	ANO	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE
Rozhodnutí, nařízení a jiné	ANO	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE
Hlášení ohrožení	-----	ANO	-----	-----	NE	ANO	NE
Nepovinné							
Činnost obce	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Oznámení o kulturní akci	ANO	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE
Informace o průběhu výběrových řízení	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Informace o službách pro občany	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE	NE
Plnění usnesení	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE
Zprávy komisí a výborů	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE
Jubilea občanů	NE	NE	ANO	ANO	NE	NE	NE
CELKEM ANO	5	7	4	4	0	1	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

U obce Skašov je zřejmé, že vývěsná tabule plní stejnou funkci jako u obce Kbel. Na stránkách samotné obce se objevuje více informací než v druhé obci. Skašov nevydává žádné noviny. Na veřejné schůzi jsou projednávány všechny záležitosti týkající se fungování, činnosti a ostatních aktivit obce. Obec k informovanosti používá i e-mailové adresy svých občanů. Informace na telefon ani facebook Skašov nepoužívá.

Ve výsledku je možné se zamyslet nad možností vydávat místní tisk. Z možných 79 možností přenosu informací k obyvatelům obec Skašov využívá 30. Je tedy výkonnější v této oblasti.

Tabulka 19 - Přehled zveřejňovaných informací obce Skašov

DRUH INFORMACE	vývěsná tabule	www stránky	tisk	veřejná schůze	email	rozhlas	telefon
Povinné							
Pozvánka na veřejnou schůzi	ANO	ANO	NE	-----	ANO	NE	NE
Usnesení z veřejného zasedání	ANO	ANO	NE	-----	NE	NE	NE
Vyhláška	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE
Rozhodnutí, nařízení a jiné	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE
Hlášení ohrožení	-----	NE	-----	-----	ANO	ANO	NE
Nepovinné							
Činnost obce	NE	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE
Oznámení o kulturní akci	ANO	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE
Informace o průběhu výběrových řízení	NE	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE
Informace o službách pro občany	NE	ANO	NE	ANO	ANO	NE	NE
Plnění usnesení	NE	ANO	NE	ANO	NE	NE	NE
Zprávy komisí a výborů	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE
Jubilea občanů	NE	NE	NE	ANO	NE	NE	NE
CELKEM ANO	5	9	0	9	6	1	0

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Posledním sledovaným faktorem v oblasti zákaznické budou veřejné schůze a účast občanů na těchto schůzích. Počet osob je včetně zúčastněných zastupitelů a procento vyjadřuje procentuální podíl zúčastněných osob z celku, kdy celek je stanoven počtem obyvatel ve věku 15 – 100 let. Obec Kbel měla pět veřejných zasedání v roce 2017, účast na těchto zasedáních byla velmi malá. V maximu dosahovala 10,37 %. Obec Skašov měla účast vyšší. Je na vedení obce se zamyslet nad tím, jak více přilákat občany na veřejná zasedání. Výkonnější v tomto případě je obec Skašov.

Tabulka 20 - Přehled účasti na veřejných zasedáních v roce 2017

Zasedání	Kbel		Skašov	
	počet osob	%	počet osob	%
1. zasedání	13	5,39%	17	5,99%
2. zasedání	9	3,73%	25	8,80%
3. zasedání	14	5,81%	25	8,80%
4. zasedání	25	10,37%	29	10,21%
5. zasedání	7	2,90%	23	8,10%
6. zasedání	0	0,00%	40	14,08%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.3. Oblast interních procesů

Oblast interních procesů byla v teoretické části rozdělena do několika velkých skupin. Jednou ze skupin je i bezpečnost. Ta však byla již zmíněna v předchozí kapitole, proto zde již uvedena není.

7.3.1. Environmentální oblast

Největší oblastní environmentální oblasti jsou odpady. Každá obec zajišťuje kontejnery, svoz a další služby s odpady spojenými. V obci Kbel jsou náklady na tříděný odpad vyšší, protože má umístěné kontejnery v každé spravované obci. Stejně tak i náklady na objemný či nebezpečný odpad. Cena za svoz komunálního odpadu je stanovena

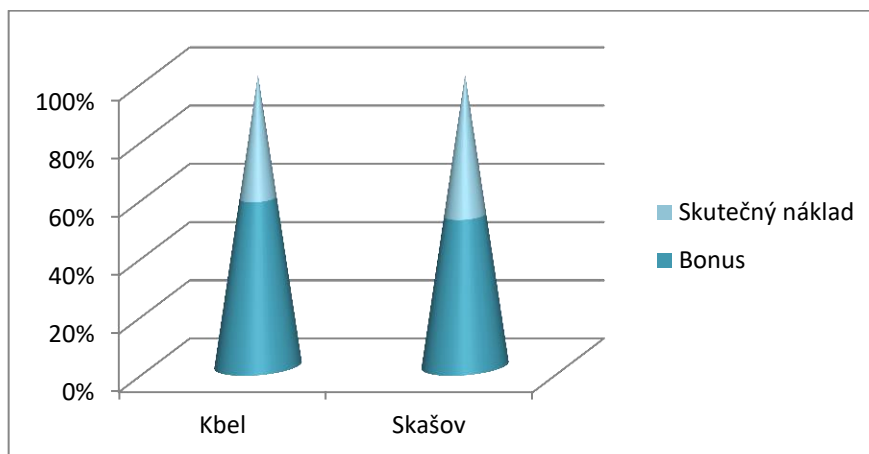
dle velikosti kontejneru a četnosti vývozu. Cena u tříděných odpadů je stanovena za svoz počtu kontejnerů a bonus za tříděný odpad je stanoven dle kg vytríděného odpadu. Zátěž v kg na osobu lze tedy stanovit podle údajů za tříděný odpad. Dle tabulky je zřejmé, že ve Skašově vyprodukuje více kg tříděného odpadu na osobu než ve Kbelu. Hodnota 45,69 kg či 46,93 kg tříděného odpadu je cca 10 kg pod průměrem (viz kapitola 5.2.3.). V poměru náklady a výnosy je výkonnější obec Kbel, protože má větší návratné bonusy za tříděný odpad (viz obrázek č. 8). Z toho plyne, že popelnice na tříděný odpad má obec Kbel více plně a je tedy efektivnější.

Tabulka 21 - Přehled odpadů obcí za rok 2017

	Kbel	Skašov
Náklady		
Tříděný odpad v Kč	98 920,00	69 718,00
Tříděný odpad v kg	13 524,24	10 419,20
Tříděný na osobu/rok v kg	45,69	46,93
Komunální odpad v Kč	233 483,00	231 129,00
Komunální odpad na osobu/rok v Kč	788,79	1 041,12
Nebezpečný odpad v Kč	18 600,00	4 560,00
Objemný kontejner v Kč	26 712,00	11 571,00
Příjmy		
Prodej známek na popelnice	179 271,00	144 270,00
Železo	3 660,00	0,00
Tříděný odpad	56 891,00	36 003,00

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

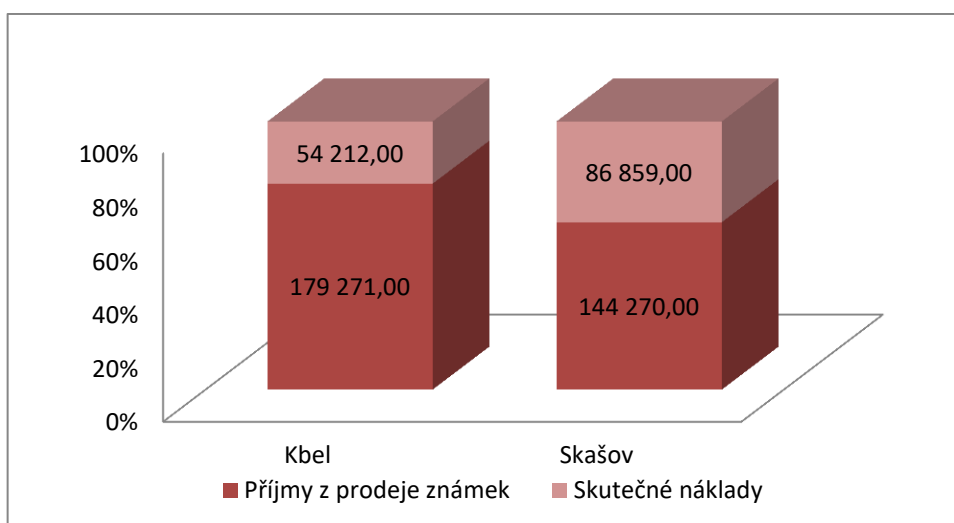
Obrázek 8 - Poměr nákladů a bonusů u tříděného odpadu v roce 2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

I v případě komunálního odpadu je obec Kbel výkonnější. Náklady na osobu jsou u obce Skašov vyšší než u obce Kbel. I následující obrázek č. 9 ukazuje, že obec Kbel má procentuálně vyšší příjmy z prodeje známek na popelnice a jednorázových odpadových pytlů než obec Skašov. Tento rozdíl je vyvolaný cenou známek, kterou si obec nastavuje sama. Ve Kbele je například nastavená cena za kombinovaný svoz 2 300 Kč v obci Skašov 2 100 Kč.

Obrázek 9 - Procentuální poměr nákladů a výnosů komunálního odpadu v roce 2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Další kapitolou jsou kanalizace a vodovody. Ani jedna obec nemá vodovod a ani o jeho výstavbě neuvažuje. V obci Kbel a Malinec je vybudovaná kanalizace o celkové délce cca 4 km. Obec Skašov má kanalizaci také zhruba v celkové délce 4 km. Měřítkem výkonnosti zde budou investované finance do obnovy a způsob realizace plánů finanční obnovy vodovodů a kanalizací dle zákona. Obec Kbel v posledních třech letech neinvestovala žádné větší prostředky do obnovy kanalizací. Naopak obec Skašov zahájila v roce 2016 velkou investiční akci s názvem „Prodloužení kanalizace a ČOV Skašov“. Rozhodla se vybudovat vegetační čističku odpadních vod s finančním nákladem cca 7 miliónů Kč. Projekt byl hrazen ze 70 % uznatelných nákladů z Ministerstva zemědělství a 10 % uznatelných nákladů z Plzeňského kraje. V tomto směru je výkonnější obec Skašov.

Druhou částí je způsob realizace obnovy vodovodů a kanalizací. Obec Kbel si nechala zpracovat „Plán financování obnovy vodovodů a kanalizací.“ Z uvedeného plánu vyplývá, že kanalizace je stará zhruba 46 let, její obnova bude nutná za 42 let. Doporučená rezerva, kterou by měla obec na obnovu tvořit, je 365 tisíc ročně po dobu 42 let. Pokud zohledníme průměrnou roční inflaci 3 %, měla by mít obec v roce 2060 našetřeno 32 502 669 Kč, což je téměř nemožné. Dále zde nejsou zohledněny ostatní obce, které splaškovou kanalizaci doposud nemají. Je předpoklad, že ze strany Evropské unie určitě v dalších letech bude tlak na zakázání septiků. Je zde tedy otázkou, zda není lepší řešení zachování pouze svodu dešťové vody a s pomocí dotačních programů nainstalování domácích čističek odpadních vod. Cena domácí čističky odpadních vod se pohybuje v průměru kolem 30 tisíc Kč. Obec Kbel má 125 čísel popisných s trvalým pobytem, potom je částka nákladů na pořízení všech čističek do každého domu 3 750 tis. Kč (plus náklady na služby s instalací spojené). Obec Skašov plán financování obnovy vodovodů a kanalizací nemá. V tomto případě je tedy výkonnější obec Kbel.

Obnovitelné zdroje energií nemá ani jedna obec ani zde neuvažují o budoucí investice tímto směrem. Nelze zde proto výkonnost hodnotit.

Kbel aktuálně řeší dvě investice v oblasti vodního hospodářství. První investicí je kompletní sanace místního rybníka. Ten se nachází již v kritickém stavu, proto bylo požádáno o dotaci ve výši 1 000 000 Kč. Výše dotace je 90 % uznatelných nákladů. Druhou investicí měla být oprava hasičské nádrže ve Kbele, avšak odhadovaná částka

na opravu byla 2 000 000 Kč a získaná dotace činila pouze 300 000 Kč. Obec musela proto dotaci odmítnout a najít jiné řešení rekonstrukce. Obec Skašov svůj rybník pronajala Brutálnímu rybářskému spolku a ten o něj pečuje. Zároveň obec plánuje opravit 2 z 10 veřejných studní, aby byl k dispozici další zdroj vody. Odhadovaná investice bude činit cca 100 000 Kč. Pokud bude měřítkem výkonnosti výše investovaných peněz do vodního hospodářství, bude výkonnější obec Kbel. V případě, že měřítkem bude hospodárné zajištění služeb spojené s vlastnictvím rybníka, je výkonnější obec Skašov.

7.3.2. Oblast komunikace s občany a poskytování služeb

Spokojenost občanů lze hodnotit počtem stížností zaslaných na obecní úřad. Ani jedna z obcí neviduje žádnou stížnost ze strany občanů. Lze proto zde hodnotit obce jako výkonné směrem ke svým obyvatelům. Druhým ukazatelem je počet trendů aplikovaných pro lepší služby občanům. Dle následující tabulky je zřejmé, že aktuálních programů ani jedna obec moc nevyužívá. Obec Skašov poskytuje zdarma svým občanům vysokorychlostní internet. Legislativu oblasti GDPR má obec Kbel již zajištěnou, obec Skašov zatím ne. Nicméně ji aktuálně řeší. Obě obce jsou součástí Svazu měst a obcí (SMO). Obec Kbel finančně podporuje pozůstalou osobu po zemřelém finanční částkou ve výši 2 000 Kč a narozené děti poukázkou na 500 Kč na nákup libovolných hraček při vítání občánků. Obě obce shodně darují občanům k životním jubileum balíček v hodnotě 400 Kč (Skašov) a 500 Kč (Kbel). Obec Kbel v roce 2017 schválila místní vyhlášku o zákazu podomního prodeje, aby eliminovala případné riziko podomních prodejců „výhodných“ energetických a jiných nabídek. Je zde zřejmé, že výkonnější směrem k občanům je obec Kbel.

Tabulka 22 - Přehled aktuálních trendů v obcích Kbel a Skašov

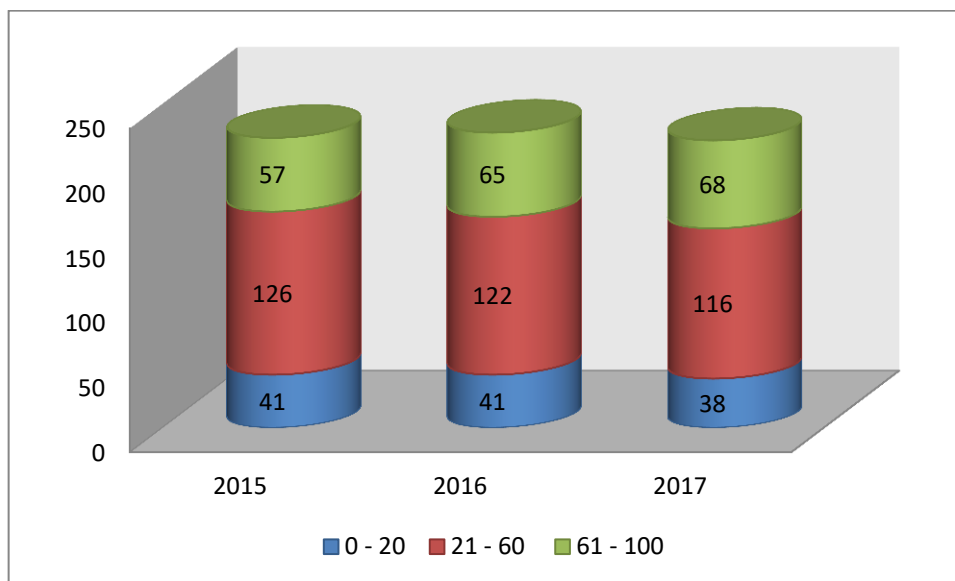
Název trendu	Kbel	Skašov
eGovernment	NE	NE
Sousedé plus	NE	NE
Veřejná wifi síť	NE	ANO
GDPR	ANO	NE
Pojízdný úřad	NE	NE
Přívětivý úřad	NE	NE
Portál občana	NE	NE
Facebookové stránky obce	NE	NE
CityVizor	NE	NE
Svaz měst a obcí (SMO)	ANO	ANO
DataPlán NSZM	NE	NE
SMS systém	NE	NE
Životní situace	ANO	ANO
Místní vyhlášky	ANO	NE

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.3.3. Demografická oblast

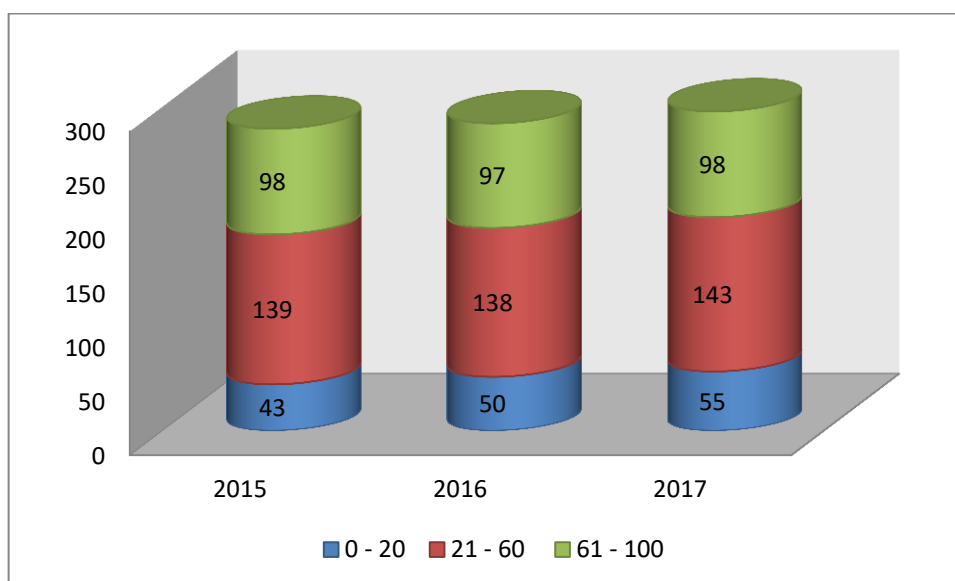
Demografické stárnutí obyvatel je velkým problémem na všech menších obcích. I zde to není výjimka. Obě obce bojují s odchodem obyvatel (ať už z důvodu smrti či odstěhování) a minimálním příchodem nových (ať už narozených či přistěhovaných). Následující dva obrázky ukazují demografický vývoj v jednotlivých obcích. U obce Skašov je efekt stárnutí obyvatelstva naprosto zřejmý, každý rok ubývají děti i dospělí a naopak přibývají obyvatelé nad 60 let. U obce Kbel je demografický vývoj pozitivní. Děti přibývají, dospělí také a obyvatelé nad 60 let jsou na téměř stejné úrovni. Z pohledu demografického vývoje je výkonnější obec Kbel, kde je větší pravděpodobnost, že ji efekt stárnutí obyvatelstva zatím moc neohrožuje.

Obrázek 10 - Demografický vývoj obce Skašov v letech 2015-2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 11 - Demografický vývoj obce Kbel v letech 2015-2017



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.3.4. Investiční oblast

V investiční činnosti je zhodnoceno množství investic za posledních pět let. Ve Kbele byla opravena fasáda kulturního domu a hostince, každoročně se upravují části místních komunikací. V roce 2017 obec postavila víceúčelové hřiště a zrekonstruovala obecní byt. V následujícím roce má v plánu zrekonstruovat přízemí obecní budovy, udělat tam kanceláře obecního úřadu a postavit bezbariérový přístup. Stále hledá variantu, jak vyřešit havarijní stav hasičské nádrže ve Kbele. Obec Skašov opravila místní komunikace, místní kapli (fasádu, vnitřní interiéry). Vybuodovala další část kanalizací, čističku odpadních vod, lesní cesty a chodníky. Dále se věnovala rekonstrukcím obecního bytu a obecního úřadu. Většina z těchto vyjmenovaných investic byla z části hrazená z dotačních programů. V plánu má vybudovat víceúčelové zařízení u koupaliště, kde stěžejní součástí tohoto zařízení bude kulturní sál, který obci velmi chybí. Z pohledu počtu investic je výkonnější obec Skašov.

Tabulka 23 - Přehled investic

Kbel	Skašov
Uskutečněné	
hostinec	místní komunikace
místní komunikace	kanalizace
víceúčelové hřiště	lesní cesty
obecní byt	kaple
	ČOV
	obecní úřad
	obecní byt
Plánované	
kanceláře obecního úřadu	víceúčelové zařízení na koupališti
hasičská nádrž	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.3.5. Podpora neziskových organizací

V obci Kbel fungují tři neziskové organizace. První z nich je Sdružení dobrovolných hasičů. Ze strany obce jsou podporováni roční částkou 20 000 Kč na chod zásahového družstva. V případě nutnosti větší investice obec na základě souhlasu zastupitelstva uvolní potřebné finanční prostředky. Zároveň je podporuje částečnou úhradou elektrické energie na hasičských stanicích ve Kbele a Malinci. Odměnou za to obci je služba dobrovolných hasičů, kteří zajišťují pomoc obci v různých oblastech. Starají se o malinecké koupaliště, podílí se na pořádání volnočasových aktivit a jsou k dispozici tam, kde jich je potřeba. Druhou organizací je Myslivecké sdružení Káně. Obec sdružení pravidelně nepodporuje žádnou pevnou finanční částkou. Dává pouze sponzorské dary, pokud si o to sdružení požádá. Benefitem pro sdružení jsou mrazáky umístěné v místě obecního úřadu, kdy spotřebu energií hradí plně obec. Posledním spolkem je Ochotnický spolek Kbel. Ani zde obec nepřispívá pravidelně žádnou finanční částkou. Ochotnický spolek má k dispozici zdarma místnost na obecním úřadě, kde může nacvičovat představení.

V obci Skašov je také Sdružení dobrovolných hasičů. Financování spolku i spolupráce hasičů je totožné jako u obce Kbel. Druhou neziskovou organizací je Brutální rybářský spolek. Obec jej podporuje sponzorskými dary, pokud si o to požádá. Spolek se stará o místní rybník a zajišťuje některé volnočasové aktivity. Z pohledu množství spolků i z pohledu podpory ze strany obcí je výkonnější Kbel.

Z opačného pohledu lze také měřit množství kulturních akcí pořádaných obcí ve spolupráci s výše uvedenými spolky. Ve Kbele se každoročně pořádají tři bály – Myslivecký, Hasičský a Ochotnický, v červnu Den dětí, na konci prázdnin Rozloučení s prázdninami, Lampiónový průvod, Čertovský jarmark a Novoroční pochod. Obec Skašov každoročně pořádá v době pouti nohejbalový turnaj spojený s hrami pro děti, Dětský den a Čertovskou nadílku. Nepravidelně se objevují individuální akce spolků či obce, například branný den. Výkonnější v tomto směru je obec Kbel. Velkou rezervu mají obě obce v podporování tradic. Ani jedna obec nevynakládá finanční prostředky ani se nikterak nepodílí na podpoře tradic, které upadají.

7.4. Oblast učení se a růst

V této oblasti jsou obě obce nevýkonné. Nikdo ze zastupitelů včetně starostů a místostarostů se dobrovolně nezúčastňuje žádných vzdělávacích kurzů, které by mohly být přínosem pro obec. Neznají žádný projekt ani nejznámější bezplatný kurz Zastupitel v kurzu. Většina ze zastupitelů nerozumí plně, co je jejich náplň práce. Svoji výkonnou moc vykonávají dle subjektivního dojmu či na doporučení již zkušenějších kolegů. Protože i starostka obce Kbel i starosta obce Skašov jsou na svých pozicích již dlouhou řadu let, nelze hodnotit, kdo je výkonnější. Oba mají stejné zkušenosti.

7.5. Hodnocení dodržování 3E na vybraných veřejných statcích

Na pěti příkladech bude zhodnoceno, zda bylo dodrženo pravidlo hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti.

- 1) územní plán – obě obce musely podat návrh na nový územní plán. Celá záležitost se finančně pohybuje v řádech desítek tisíc a období několika let. Obec Kbel financovala celou změnu ze svých prostředků. Účelnost byla splněna, efektivnost také, avšak hospodárnost ne. Obec Skašov si požádala o dotaci na nový územní plán. Dotaci uhradila 66 % nákladů. Byla zde možnost levnější varianty, kterou obec Kbel nevyužila.
- 2) veřejné telefonní stanice – obec Kbel v roce 2017 ještě provozovala veřejné telefonní stanice, měla je na šesti místech – roční náklady činily cca 70 tis. Kč. Hospodárnost – nebyla dodržena, cena je příliš vysoká, efektivnost – zbytečné udržování veřejných telefonních stanic v době mobilních telefonů nebo pevných linek v každém stavení, účelnost – nebyla splněna, jsou nevyužívané.
- 3) lesní hospodářství – jak již bylo zmíněno, obec Skašov vytěžila dřevo ve svém lese a prodala ho za nízkou cenu svým občanům. Účelnost veřejného statku byla splněna, efektivnost už však ne (výnosy nepokrývaly ani výši nákladů), hospodárnost také nebyla splněna – obec měla zvolit jinou cenu prodeje dřeva tak, aby nedoplácela.

- 4) víceúčelové hřiště ve Kbele – byly splněny všechny tři vlastnosti. Hospodárnosti bylo dosaženo výběrovým řízením, zvolena byla nejnižší cena s přihlédnutím ke kvalitě. Efektivnost byla splněna žádostí o dotaci, i když byla zamítnuta z důvodu základní nesplněné podmínky, a to denní využitelnosti hřiště. Účelnosti bylo dosaženo množstvím obyvatel, kteří hřiště využívají.
- 5) veřejné prospěšné práce – v obci Kbel je vykonával brigádník. Byly zde dodrženy všechny vlastnosti, protože zde nevznikl nárok na dotaci, aby náklady byly nižší. V obci Skašov veřejné práce vykonávají nezaměstnaní a úřad za to dostává dotace z úřadu práce. Hospodárnost – za co nejnižší cenu, efektivnost – nezaměstnaní mají práci, účelnost – služba je splněna.

7.6. Celkové zhodnocení výkonnosti obcí Kbel a Skašov

K hodnocení výkonnosti výše uvedených municipalit bylo zvoleno 36 indikátorů. Ty byly postupně vyhodnoceny různými metodami a výsledky byly prezentovány výše. Z celkového pohledu je výkonnější obec Kbel, ale to pouze o jediný bod. Je tedy zřejmé, že pokud by byl přidán další indikátor, obce by mohly být stejně výkonné. Jinak by také mohl vypadat výsledek, pokud by se k daným indikátorům přidaly váhy dle důležitosti. Avšak je jen na subjektivním dojmu autorky, jak by zvolila stupnici důležitosti.

Tabulka 24 - Celkové zhodnocení výkonnosti obcí Kbel a Skašov

č.	Indikátor měření	Kbel	Skašov
1	aktiva	-	+
2	likvidita	+	-
3	celková zadluženost	+	-
4	lesní hospodářství	+	-
5	mzdová náročnost zastupitelů	-	+
6	externí mzdová náročnost	nelze	nelze
7	majetková nákladovost	-	+
8	energetická náročnost	-	+
9	dotace	-	+
10	výše nezaměstnanosti	+	-
11	náklady na veřejně prospěšné práce	-	+
12	dostupnost spoju - škola	+	+
13	dostupnost spoju - zaměstnání	+	-
14	bezpečnost v obci	-	+
15	finanční prostředky vynaložené na bezpečnost	-	-
16	bezpečnost dopravního provozu	-	+
17	informovanost o sociálních službách	-	-
18	využití sociálních služeb	+	-
19	informovanost občanů	-	+
20	účast na veřejných zasedáních	-	+
21	kg tříděného odpadu na osobu	-	+
22	efektivnost tříděného odpadu	+	-
23	náklady na komunální odpad na osobu	+	-
24	obnova kanalizací	-	+
25	plán financování a obnovy kanalizací	+	-
26	investice do vodního hospodářství	+	-
27	náklady spojené s provozem rybníka	-	+
28	spokojenost obyvatel	+	+
29	aktuální trendy	+	-
30	demografický vývoj	+	-
31	množství investic	-	+
32	množství neziskových organizací	+	-
33	podpora neziskových organizací	+	-
34	počet kulturních akcí	+	-
35	podpora tradic	-	-
36	učení se a růst - zastupitelstvo	-	-
CELKEM +		17	16

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

8. Anketa obyvatel obcí Kbel a Skašov

Jedním z přístupů, jak lze hodnotit výkonnost obce, je pohled občanů na zvolené indikátory. K tomuto účelu byla zvolena anketa (viz Příloha B a C), kterou měl každý z obyvatel možnost anonymně vyplnit. Otázky byly zvoleny tak, aby potvrdily či vyvrátily některé výsledky hodnocení výkonnosti dle autorky. Některé otázky zhodnotí výkonnost ve směru, který nelze jinak než takto hodnotit (např. zdraví obyvatel). A pro zajímavost byla zvolena i otázka v obci Kbel ohledně využití veřejných telefonních stanic k doložení skutečnosti, že nebyla splněna zásada 3E.

V obci Skašov se ankety zúčastnilo 52 respondentů z možných 174 (obyvatelé ve věku 18+), což je téměř 30 %. V obci Kbel se zúčastnilo 49 respondentů z možných 241, což je 20 %. Kompletní výsledky ankety jsou uvedeny v Přílohách D a E.

Zadluženost

Dle výsledků autorky je obec Skašov v celkové zadluženosti méně výkonná než obec Kbel, protože ke své činnosti využívá cizí zdroje. Téměř 80 % dotázaných obyvatel Skašova tento fakt potvrzuje. 72 % respondentů ze Kbel se správně domnívá, že obec žádné úvěry nesplácí. Z tohoto pohledu jsou výsledky autorky potvrzeny.

Mzdová náročnost

Náklady na zastupitele u obce Skašov jsou nižší než ve Kbele. Avšak 62 % ve Skašově a 77 % dotázaných ve Kbele vůbec netuší, jak jsou zastupitelé ohodnoceni a jaká část z rozpočtu obce připadá na mzdové náklady zastupitelů.

Informovanost občanů

Dle autorky lépe informuje své občany obec Skašov. Výsledky ankety to potvrzují. Téměř 93 % obyvatel Skašova se domnívá, že je obec dostatečně informuje o své činnosti. Stejně tak i výsledek ankety ze Kbel potvrzuje, že je obec v tomto směru méně výkonná. O dostatečné informovanosti je přesvědčeno pouze 65 % dotázaných.

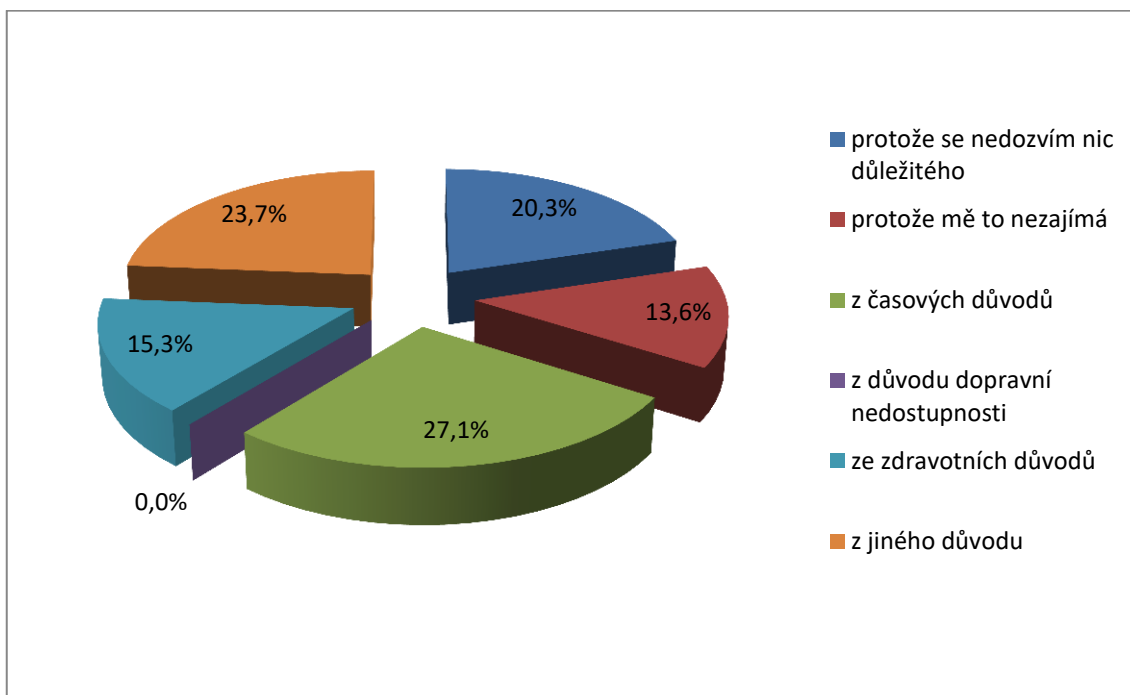
Informovanost a využití sociální služeb

Obě obce mohou zajistit stejnou sociální službu, na kterou finančně přispívají. Obec Kbel je v tomto směru výkonnější, protože tuto službu někteří obyvatelé využívají. Dle výsledků dotazníku o možnosti využití sociální služby ví ve Kbele téměř 60 %, avšak pouze 30 % dotázaných ví, že obec na tyto služby přispívá. V obci Skašov o nabízené sociální službě neví 62 % respondentů a téměř 70 % respondentů netuší, že na tyto služby může obec finančně přispět. Hodnocení autorky je v tomto směru také potvrzeno.

Účast na veřejných zasedáních

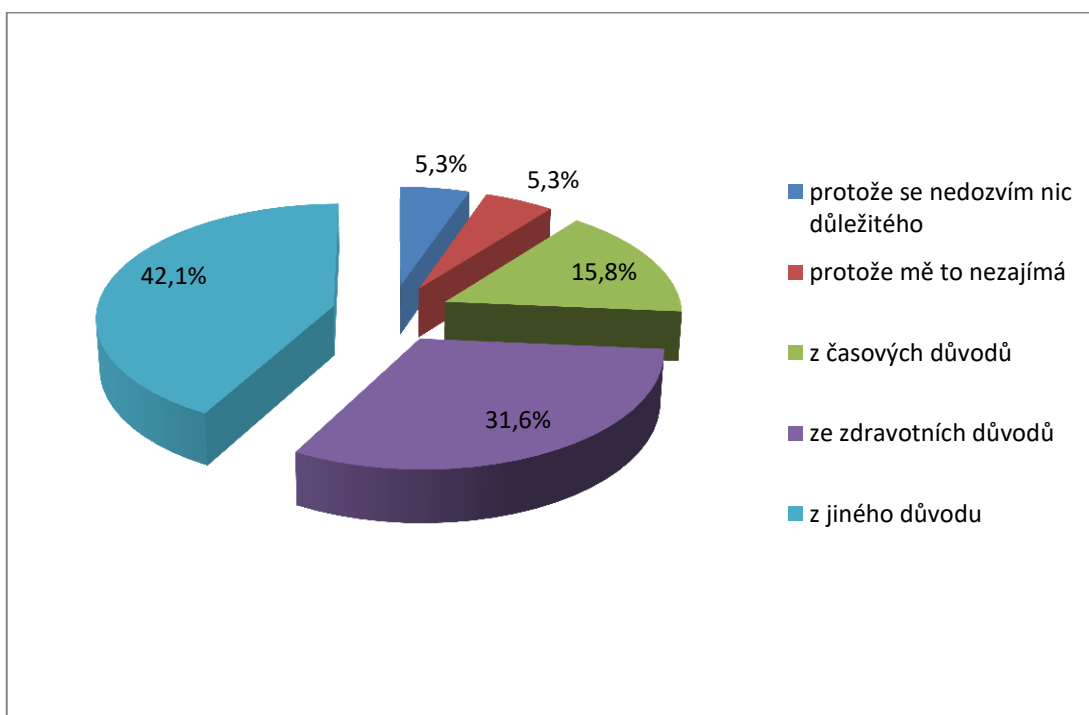
V tomto směru je podle autorky výkonnější Skašov. Dle ankety je tento fakt potvrzený. Veřejných schůzí se účastní v obci Skašov téměř 50 % všech dotázaných, v obci Kbel je to pouze polovina, tj. 25 %. Důvody neúčasti v obci Kbel a Skašov znázorňují následující dva grafy. Z grafů je zřejmé, že v obci Kbel více respondentů považuje veřejné zasedání za nezajímavé a neinformativní. Naopak v obci Skašov je velkým důvodem neúčasti zdravotní stav. Autorka u této otázky v obci Kbel přidala dodatečnou otázku, zda by se obyvatelé účastnili zasedání, pokud by jim byla zajištěna doprava. Tato otázka byla zvolena, protože se veřejné zasedání koná pouze ve dvou z pěti dotčených obcí. Avšak dle ankety by se 80 % dotázaných veřejných zasedání nezúčastnilo ani v případě zajištěné dopravy.

Obrázek 12 - Důvody neúčasti na veřejných zasedáních v obci Kbel



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Obrázek 13 - Důvod neúčasti na veřejných zasedáních v obci Skašov



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Využití dotací

Dotace využívá obec Skašov několikanásobně více než obec Kbel. Dle 93 % dotázaných obyvatel Skašova obec dotace využívá dostatečně. I přesto, že obec Kbel využila pouze ½ počtu dotací a pouze 1/5 získaných finančních prostředků z dotační politiky oproti obci Skašov, se 55 % dotázaných obyvatel domnívá, že jsou dotace využity dostatečně. Vyšší výkonost obce Skašov je tedy obyvateli potvrzena.

Dostupnost spojů

Z pohledu dostupnosti spojů do škol byly obě obce stejně výkonné. Méně spojů měla obec Skašov do zaměstnání. Z pohledu občanů se 55 % obyvatel Skašova domnívá, že dostupnost spojů je dostatečná. Obec Kbel je dle autorky v tomto směru výkonnější, avšak tento fakt názor občanů vyvrací. Pouze 36 % dotázaných respondentů se domnívá, že má obec Kbel dostatečné množství spojů.

Náklady na veřejně prospěšné práce

V tomto směru je výkonnější obec Skašov, protože na výkon práce zaměstnává nezaměstnané občany, na které zároveň dostává dotace. Dle 93 % dotázaných obyvatel by měla obec i nadále takto postupovat. V obci Kbel nejsou nezaměstnaní, ale v případě, že by obec nějaké nezaměstnané obyvatele měla, potom se 94 % obyvatel domnívá, že by je k činnosti výkonu veřejně prospěšných prací měla využít.

Místní zastupitelstvo

Slabou stránkou obou obcí je málo možných kandidátů do místního zastupitelstva, a tím i velké ohrožení samostatnosti obce. Z dotázaných v obci Skašov zvolily možnost kandidatury pouze 2 osoby, v obci Kbel to bylo osob 5. Z tohoto pohledu je obec Kbel méně ohrožená. Zajímavým faktem v tomto směru je i znalost zastupitelstva v obci. Z dotázaných zná své zastupitele v obci Skašov 97 % a v obci Kbel 80 %.

Bezpečnost v obci

Bezpečnost byla v anketě měřena ze dvou směrů – z pohledu kriminality a z pohledu dopravy. Autorka vyhodnotila z pohledu kriminality výkonnější obec Skašov, avšak výsledky dotazníků tento fakt vyvracejí. Bezpečně se cítí 96 % dotázaných obyvatel Kbel a pouze 85 % z obce Skašov. I když hodnota je vysoká, v komparaci mezi zmíněnými obcemi je výsledek měření autorky nepotvrzen. Z pohledu dopravy byla vyhodnocena jako výkonnější obec Skašov. A stejně jako v případě kriminality výsledky ankety poukazují na opačný fakt. Bezpečněji se cítí občané Kbel – 80 %, o něco méně pak obyvatelé Skašova – 73 %.

Odpadové hospodářství

V efektivnosti tříděného odpadu byla vyhodnocena výkonnější obec Kbel. Dle výsledků ankety třídí odpad 96 % obyvatel Kbel, v obci Skašov pak všichni. Měření dle autorky v tomto případě není potvrzeno. 55 % respondentů ze Kbel a 40 % ze Skašova by finanční odměna ovlivnila k vyšší výkonnosti, tedy k většímu objemu tříděného odpadu.

Učení se a růst – zastupitelstvo

V tomto bodě byly obě obce nevýkonné, protože nevyvíjely žádnou aktivitu k tomu, aby se zastupitelé jakkoliv vzdělávali. 90 % respondentů ze Kbel a téměř 80 % respondentů ze Skašova se domnívá, že by se zastupitelé měli zúčastňovat kurzů spojených s výkonem této činnosti.

Kultura a podpora neziskových organizací.

Co do počtu kulturních akcí byla vyhodnocena výkonnější obec Kbel. Stejný názor mají i obyvatelé, 88 % občanů Kbel se domnívá, že je zde kultury dostatek. Ve Skašově si to myslí 77 %. Dle autorky více podporuje neziskové organizace obec Kbel. Dle občanů je tomu naopak. Téměř 93 % obyvatel se domnívá, že obec Skašov dostatečně podporuje neziskové organizace. V obci Kbel je to o jedno procento méně.

Tradice a životní události

Ani jedna z obcí nepodporuje místní tradice. Je zajímavé, že se ve Kbele 96 % a ve Skašově 81 % dotázaných obyvatel domnívá, že by se tyto tradice měly udržovat. Obce by měly vyvíjet jakoukoliv aktivitu k podpoře těchto tradic. Obec Skašov finančně přispívá jen na některé životní události, ale téměř 70 % respondentů se domnívá, že by obec měla přispívat například na svatbu, narození, životní jubilea a jiné. V obci Kbel je to 60 % dotázaných.

Majetky

Majetkovou nákladovost měla vyšší obec Kbel, i když v tomto případě je ukazatel zkreslující, protože nezohledňuje stáří movitých a nemovitých věcí. Dle 80 % obyvatel Kbel a 94 % obyvatel Skašova se obce o své majetky starají dostatečně. Jedním ze sledovaných majetků bylo hřiště, které mají obě obce. Hřiště v obci Kbel využívá 47 % respondentů a v obci Skašov 67 % obyvatel. Je tedy zřejmé, že investice vložená do výstavby hřiště byla správná a majetek je účinně využíván.

Aktuální trendy

Dle autorky byla v tomto bodě výkonnější obec Kbel, avšak ani jedna z obcí moc trendů nezavedla. V anketě byla položena otázka ke službě veřejného připojení k internetu zdarma. V obci Skašov je toto již zavedeno a využívá jej 54 % dotázaných. Ve Kbele veřejný internet není, ale téměř 80 % obyvatel by ho uvítalo. Ani jedna z obcí nemá facebookovou stránku. V obci Skašov by ji uvítalo 38 % respondentů, v obci Kbel pak 49 % dotázaných.

Zdraví obyvatel

Jedním z ukazatelů výkonnosti, který nelze hodnotit jinak než přímým dotazem na obyvatele, je zdraví. Avšak toto je velmi intimní záležitost, proto byla otázka zjednodušena: *Navštěvujete lékaře alespoň jednou za měsíc?* Lze se domnívat, že pokud tedy občan jezdí alespoň jednou do měsíce k lékaři, má zhoršené zdraví. V obci Kbel je to téměř 29 % respondentů a v obci Skašov téměř 37 %. Jsou zde však zcela pomínuty ostatní důvody návštěvy lékaře, a to například preventivní prohlídky, návštěva za účelem získání různých potvrzení a jiné.

Demografický vývoj

Z předchozích výsledků byla výkonnější obec Kbel. Měla menší pravděpodobnost, že by obyvatelé více stárli, než se rodili noví. K iniciativě přilákání nových obyvatel ani jedna obec nečiní žádné kroky. Shodně v obou obcích si respondenti v 55 % myslí, že by jejich obec nějakou iniciativu vyvíjet mohla.

Vodní hospodářství a kanalizace

V hodnocení vodního hospodářství autorka řešila problém se záložním zdrojem vody. V obci Skašov je v plánu oprava veřejných studní, obec Kbel nic takového zatím neplánuje. Dle 94 % respondentů ze Kbela a 85 % respondentů ze Skašova by obec měla určitě zajistit náhradní zdroj vody. Jednou z možností obce Kbel, jak vyřešit kanalizační síť pro všechny městské části a tím i eliminovat případné důsledky možného budoucího nařízení ze strany Evropské unie, by bylo umístění domácích čističek do každého domu. S tímto by souhlasilo 80 % dotázaných, zbylých 20 % jsou obyvatelé, kteří již čističku mají.

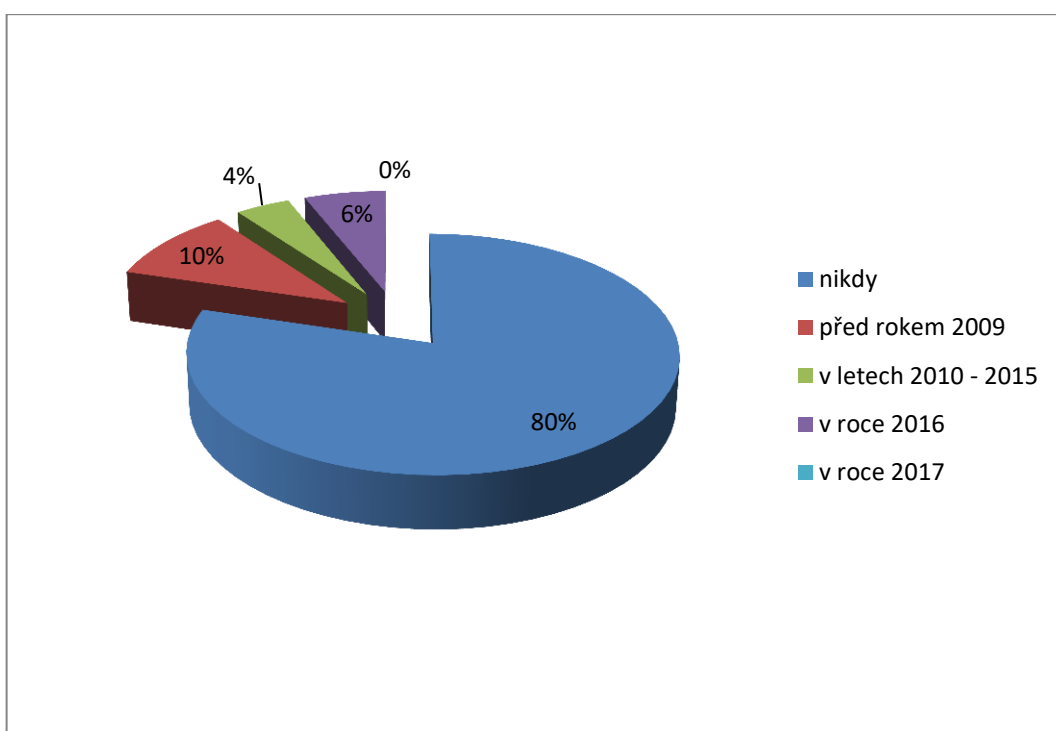
Obnovitelné zdroje energie

Ani jedna z obcí je nevyužívá a nemá zatím v plánu jejich pořízení a využití. 55 % obyvatel Kbela a 44 % obyvatel Skašova se domnívá, že by měla obec tyto zdroje využívat.

Zhodnocení 3E u veřejných telefonních stanic ve Kbele

V kapitole 7.5. bylo autorkou zhodnoceno nedodržení principu 3E u veřejných telefonních stanic, které obec vlastnila a v roce 2017 ještě provozovala. Z následujícího grafu je zřejmé, kdy naposled respondenti tyto veřejné telefonní stanice využili. V roce 2017 je nevyužil nikdo a téměř 80 % respondentů je nikdy nevyužilo. V tomto případě měla obec jejich zrušení navrhnout o mnoho let dříve než v roce 2017.

Obrázek 14 - Využitelnost veřejných telefonních stanic v obci Kbel



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

9. Zhodnocení výsledků a navržení doporučení

Z uvedených výsledků obci Kbel doporučuji zlepšit svoji výkonnost v několika směrech. Za nejdůležitější považuji maximalizovat čerpání dotací z různých zdrojů a díky těmto dotacím tak zvýšit množství investic a tvorbu aktiv. Velký nedostatek vidím v informovanosti občanů. Obec má být maximálně transparentní. Obyvatelé nechodí na veřejné schůze také z důvodu, že mají pocit, že se nic nedozvědí. Zastupitelé neinformují občany o celém procesu, ale pouze o výsledku. Lidé nemají povědomí, jak se plní různá rozhodnutí. I některý z aktuálních trendů lze používat na zvýšení transparentnosti a informovanosti, například program CityVizor. Stejně tak by se obec neměla bránit ani přechodu na elektronickou veřejnou správu. V případě sociálních služeb je nutná větší informovanost o těchto možnostech. Zastupitelé by si měli zvyšovat vzdělání minimálně v základních krátkých a bezplatných kurzech, např. Zastupitel v kurzu, aby měli větší přehled o výkonu své práce a mohli přinést k činnosti obce nové poznatky.

Velkým ohrožením pro obec Kbel může být i zásah ze strany Evropské unie k zajištění kanalizací pro všechny spravované obce. V tomto případě by to byl velký finanční zásah do obecního rozpočtu, který by znamenal „zmražení“ jakýkoliv dalších investic i na několik let. Doporučuji nebudovat nové kanalizace, ale zajistit čističky odpadních vod do každé domácnosti, které by byly finančně zajímavější než vybudování a rekonstrukce kanalizační sítě, případně centrální čističky odpadních vod. Za tříděný odpad má obec další příjmy. Navrhuji tedy více obyvatele motivovat k třídění třeba pomocí slevy na známku za svoz komunálního odpadu. Při možné realizaci je nutné nastavit „kontrolovatelnost“ vytříděného odpadu, například pytlí se jménem.

V zákaznické oblasti má obec pochvalu za kulturní vyžití pro občany i za podporu neziskových organizací. V případě odměn k jubileím či k vítání občánků může obec zařadit další finanční odměny například k uzavřenému manželství nebo k narození dítěte. Velké plus vidím v místní vyhlášce o zákazu podomního prodeje, která zamezuje nekalým praktikám těchto podomních prodejců. Obec nemůže úplně pomíjet trend stárnutí obyvatel, je nutné přilákat nové občany. Řešením je větší počet stavebních parcel v územním plánu obce či finanční bonus pro nové obyvatele.

Dalším doporučením je, aby všichni zastupitelé při jakémkoliv rozhodnutí dodržovali 3E – tedy hospodárnost, efektivnost a účinnost.

Obci Skašov bych doporučila zlepšit výkonnost také pomocí nových trendů, včetně elektronické veřejné správy. V oblasti čerpání dotací, a to jak v počtu nových investic, tak i v tvorbě aktiv, je obec velmi výkonná. Obec by mohla dokončit investici na víceúčelové zařízení u koupaliště, jehož součástí bude i kulturní sál, který zde hodně chybí. Tím by se zvýšilo i množství kulturních akcí. Jak je zřejmé z výsledků, i samotní občané by uvítali více tradic, například masopust.

Obec by měla vést lesního hospodářství, které je prodělečné, jiným způsobem. V oblasti sociálních služeb je nutné informovat své občany více, například pomocí letáčků. Oproti obci Kbel nevydává žádný tisk. I tiskovina o velikosti přehnuté jedné A3, která by informovala všechny občany třeba jednou za čtvrt roku o událostech a dění v obci, by jistě obyvatele potěšila. Doporučuji zařadit do činnosti obce i finanční bonusy pro občany například příspěvek k narození dítěte, uzavření sňatku nebo (jako je to ve Kbele) finanční příspěvek pozůstalému jako pomoc při zařizování nákladného pohřbu.

V případě odpadového hospodářství se naskýtá možnost zdražit známky za svoz komunálního odpadu, aby se výkonností obě obce vyrovnaly. V oblasti kanalizací by měla obec oslovit správce kanalizačních sítí, aby zpracoval plán financování a obnovy vodovodů a kanalizací, jak to ukládá zákon.

V oblasti bezpečnosti doporučuji vydat stejnou vyhlášku o zákazu podomního prodeje jako má obec Kbel. Ani obec Skašov by neměla pominout možnost dalšího vzdělání svých zastupitelů. Také zde je nutnost dodržovat při každém rozhodnutí 3E – hospodárnost, efektivnost a účelnost.

10. Závěr

Diplomová práce na téma „Měření výkonnosti na úrovni municipalit“ byla zaměřena na popis možností měření výkonnosti ve veřejném sektoru. Cílem této práce bylo změřit výkonnost v konkrétních obcích pomocí různých metod. Bylo použito analýz, ukazatelů, komparace, dedukce či deskripce.

První kapitola definuje výrazy výkon, výkonnost, měření a prospěch z pohledu různých autorů. Druhá kapitola vymezuje pojmy veřejný sektor a veřejná správa. Dále se zabývá veřejnými výdajovými programy a kritériem 3E – hospodárnosti, efektivity a účinnosti. Obsahuje i historický vývoj měření výkonnosti municipalit.

Třetí kapitola se věnuje již vybraným aspektům rozpočtové soustavy menších územních samosprávných celků. Konkrétně definuje možné příjmy a výdaje obcí. Malá kapitola je věnována dotacím, jejich druhům a možnostem, kde je čerpat.

Čtvrtá kapitola popisuje funkce a postupy měření výkonnosti ve veřejné správě. Poslední kapitola teoretické části definuje již konkrétní měření výkonnosti z několika oblastí. Základem pro toto měření jsou dvě strategické analýzy – SWOT a STEEPLED(K) a následné měření dle balance scorecard v oblastech finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růst.

Jak už z celé práce plyne, není možné stanovit, zda je jakákoliv municipalita výkonná. Největším důvodem jsou nepřesně definované hranice, které by stanovovaly, kdy je obec ještě výkonná a kdy je již nevýkonná. K porovnání výkonu je nutná komparace minimálně dvou municipalit. Avšak i takto nelze se stoprocentní jistotou říci, zda je jedna obec výkonnější než druhá, protože by muselo být zohledněno mnoho faktorů, které daný měřený sektor ovlivňují. Bez naprosto shodných informací z různých úhlů jsou výsledky zkreslující.

Domnívám se, že ke zvyšování výkonnosti u obcí bude docházet pouze minimálně. Je nezbytné, aby zde orgány činné v těchto záležitostech vydaly jasná pravidla případných hranic odpovědnosti či motivačních odměn. Ti, co rozhodují o činnosti obce, nemají téměř žádnou motivaci výkon zvyšovat ani nenesou odpovědnost za například nevhodné rozhodnutí.

Je pouze na dobrovolnosti zastupitelů, jakým způsobem budou činnost obce ovlivňovat k lepšímu. Měli by si uvědomit, že jsou pouze „prodlouženou rukou“ občanů a že veškeré finance by měly směřovat k maximálnímu uspokojování potřeb vlastních obyvatel a to tak, aby byla dodržena hospodárnost, efektivnost a účinnost.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Možné chyby jednotlivých kritérií	15
Tabulka 2 - Dotační programy EU za období 2014 -2020.....	23
Tabulka 3 - Dotace z národních fondů	24
Tabulka 4 - Členění výdajů podle funkce VF	26
Tabulka 5 - Aktuální trendy v oblasti úřadu a komunikace s občany.....	45
Tabulka 6 - Přehled zřízených výborů a komisí obce Kbel	53
Tabulka 7 - Příjmy obce Kbel v období 2015-2017 (v tis. Kč)	54
Tabulka 8 - Výdaje obce Kbel v období 2015-2017 (v tis. Kč)	55
Tabulka 9 - Přehled zřízených výborů a komisí obce Skašov	62
Tabulka 10 - Příjmy obce Skašov v období 2015-2017 (v tis. Kč)	63
Tabulka 11 - Výdaje obce Skašov v období 2015-2017 (v tis. Kč)	64
Tabulka 12 - STEEPLED(K) Analýza	71
Tabulka 13 – Informativní ukazatele SIMU v období 2015-2017	73
Tabulka 14 - Monitorovací ukazatele SIMU v období 2015-2017	74
Tabulka 15 - Lesní hospodářství 2017 (v Kč)	76
Tabulka 16 - Ukazatele Ministerstva financí v Kč.....	77
Tabulka 17 - Přehled dotační politiky.....	78
Tabulka 18 - Přehled zveřejňovaných informací obce Kbel	82
Tabulka 19 - Přehled zveřejňovaných informací obce Skašov	83
Tabulka 20 - Přehled účasti na veřejných zasedáních v roce 2017	84
Tabulka 21 - Přehled odpadů obcí za rok 2017	85
Tabulka 22 - Přehled aktuálních trendů v obcích Kbel a Skašov	89
Tabulka 23 - Přehled investic	91
Tabulka 24 - Celkové zhodnocení výkonnosti obcí Kbel a Skašov.....	95

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Kbel na mapě	51
Obrázek 2 - Členění příjmů obce Kbel dle skupin.....	54
Obrázek 3 - Skašov na mapě	60
Obrázek 4 - Skašovské hračky	61
Obrázek 5 - Členění příjmů obce Skašov dle skupin.....	63
Obrázek 6 - Vývoj obyvatelstva ve sledovaných obcích v letech 1991-2016.....	70
Obrázek 7 - Podíl dotací na celkovém příjmu obcí 2015-2017 (v tis. Kč).....	79
Obrázek 8 - Poměr nákladů a bonusů u tříděného odpadu v roce 2017	86
Obrázek 9 - Procentuální poměr nákladů a výnosů komunálního odpadu v roce 2017	86
Obrázek 10 - Demografický vývoj obce Skašov v letech 2015-2017	90
Obrázek 11 - Demografický vývoj obce Kbel v letech 2015-2017	90
Obrázek 12 - Důvody neúčasti na veřejných zasedáních v obci Kbel.....	98
Obrázek 13 - Důvod neúčasti na veřejných zasedáních v obci Skašov.....	98
Obrázek 14 - Využitelnost veřejných telefonních stanic v obci Kbel	103

Seznam použitých zkratk

3E	Economy, effectiveness, efficienci
BSC	Balance scorecard
ČOV	Čistička odpadních vod
ČSÚ	Český statistický úřad
D	Demografická oblast
DPH	Daň z přidané hodnoty
E	Ekonomická oblast
E	Environmentální oblast
E	Oblast etiky
ESI	Environmental sustainability index
FAMA	Finanční a majetková analýza měst
FB	Facebook
H	Hrozba
ha	Hektar = 10 000 m ²
ICT	Information and Communication Technologies
K	Kulturní oblast
L	Legislativní oblast
LPI	Living planet index
MA21	Agenda 21
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
NPM	New public management
P	Politická oblast
P (tabulka STEEPLD analýzy)	Příležitost

PESTEL	Analýza okolí
rozp.	Rozpočtované
S	Sociální oblast
SDH	Sbor dobrovolných hasičů
SIMU	Soustava informačních a monitorovacích ukazatelů
SMO	Svaz měst a obcí
STEEPLED	Analýza okolí
STEP	Analýza okolí
STEPEL	Analýza okolí
SWOT	Analýza silných, slabých str., hrozeb a příležitostí
T	Technologická oblast
techn.	Technologické
tis.	Tisících
veř.	Veřejné
VF	Veřejné finance
WI	Wellbeing index
WWF	World Wildlife Fund

Seznam použité literatury

Tištěná literatura

BACCI, Livi Massimo. *Populace v evropské historii*. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2003, 272 s. ISBN 80-7106-495-5.

BARZELAY, Michael. *The new public management: improving research and policy dialogue*. New York: Russell Sage Foundation, c2001. ISBN 05-202-2443-4.

BRŮNA, Miroslav. *Veřejná správa: (se zaměřením na obce a kraje)*. Vyd. 2. Praha: Institut pro místní správu, 2006. Skripta (Institut pro místní správu). ISBN 978-808-6976-099.

DOOREN, Wouter van., Geert. BOUCKAERT a John. HALLIGAN. *Performance management in the public sector*. Second edition. New York: Routledge, 2015. ISBN 978-0-415-73809-5.

DUŠEK, Jiří. *Ekonomické, finanční a právní perspektivy rozvoje regionů*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., 2017, 165 s. ISBN 978-80-7556-019-3.

EGER, Ludvík a Dana EGEROVÁ. *Základy metodologie výzkumu: pro studenty ekonomických oborů*. V Plzni: ZČU, 2014. ISBN 978-80-261-0418-6.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 384 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

FORET, Miroslav. *Management v regionálním rozvoji*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013, 144 s. ISBN 978-80-7375-740-3.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 204 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance: teorie a praxe*. V Praze: C.H. Beck, 2015, 272 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 268 s. ISBN 978-80-7478-011-0.

HUŠEK Zdeněk, Marek ŠUSTA a Milan PŮČEK. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. ISBN 978-800-2018-612.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996, 329 s. ISBN 08-758-4651-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Měření výkonnosti podniku: případová studie*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 978-802-4507-859.

KLOUDOVÁ, Jitka. *Kreativní ekonomika: [trendy, výzvy, příležitosti]*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3608-2.

KMENT, Petr. *Environmetální rozměr rozvoje venkova a regionů*. Slaný: Melandrium, 2012, 104 s. ISBN 978-80-86175-85-0.

KRAFTOVÁ, Ivana, Martin MAŠTÁLKA, Zdeněk MATĚJA, Ondřej SVOBODA a Pavel ZADRAŽIL. *Bezpečný rozvoj regionu - Základní koncept*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016, 188 s. ISBN 978-80-7552-261-0.

MÁČE, Miroslav. *Účetnictví pro územní samosprávné celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu: aplikace v příkladech*. Praha: Grada, 2012, 640 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-3637-2.

OCHRANA, František a Milan PŮČEK. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-807-3579-098.

- OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. Praha: Grada, 2010, 264 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3228-2.
- OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.
- OWEN, Gary a Jonathan. LAW. *A dictionary of accounting*. 3rd ed. New York: Oxford University Press, 2005, 408 s. ISBN 978-0-19-280627-7.
- PALATKOVÁ, Monika a Jitka ZICHOVÁ. *Ekonomika turismu: turismus České republiky*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-3643-3.
- PASTUSZKOVÁ, Eliška a Milan PŮČEK. *Finanční vztahy a výkonnost veřejné správy: smart administration*. Žilina: Georg, 2011, 148 s. ISBN 978-80-89401-65-9.
- PAVLÁSEK, Vlastimil a Pavlína HEJDUKOVÁ. *Veřejné finance a daně v České republice*. Plzeň: Nava, 2010, 215 s. ISBN 978-80-7211-360-6.
- PAVLÍK, Marek. *Podpora lokální ekonomiky: využití skrytých potenciálů v regionech*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 228 s. ISBN 978-80-7552-390-7.
- POMAHAČ, Richard. *Veřejná správa*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-807-4004-476.
- POUZA, Ludvík. *Kbel a okolí: ve starých záznamech a vyprávění*. Přeštice: Obec Kbel, 2006.
- PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 488 s. ISBN 978-807-3579-364.
- PETEROVÁ, Helena. *Finanční hospodaření územních samosprávných celků*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Praha: Institut pro veřejnou správu Praha, 2014, 151 s. Skripta (Institut pro veřejnou správu). ISBN 978-80-86976-28-0.
- PONIKELSKÝ, Petr. *Lze řídit obec jako firmu?*. Jablonec nad Nisou: e-Rozvoj.cz, 2012, 105 s. Regionalistika. ISBN 978-80-904758-0-9.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0.

PŮČEK, Milan a David KOPPITZ. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha: NSZM, 2012, 196 s. ISBN 978-80-260-2789-8.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDMIHRADSKÁ, Lucie. *Rozpočtový proces obcí*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 180 s. ISBN 978-80-7478-967-0.

SVOBODA, Karel. *Územní samospráva a státní správa: Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení); Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze; Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení); Zákon č. 147/2000 Sb., o okresních úřadech : s výkladem*. Praha: Eurounion, 2000. ISBN 978-808-5858-907.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 233 s. Eupress. ISBN 80-867-5435-9.

TOTH, Petr. *Ekonomické aktivity obcí a měst*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014, 127 s. ISBN 978-80-7380-491-6.

TOTH, Petr. *Financování obcí - sociálně ekonomický rozvoj systému: výstup z projektu GAČR 402/03/1235*. Praha: Oeconomica, 2005, 326 s. ISBN 80-245-0957-1.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-807-2612-000.

VODÁKOVÁ, Jana. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 200 s. ISBN 978-80-7552-013-5.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 256 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Řízení výkonnosti*. Brno: Marek Konečný, 2005, 83 s. ISBN 80-903-5165-4.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZASTUPITELÉ OBCE SKAŠOV. *Skašov 1990 - 2016: Setkání rodáků 10. 06. 2017*. Přeštice, 2017.

ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. 2. rozš. vyd. Praha: Linde, 2002. ISBN 80-720-1381-5.

Právní předpisy

Vyhláška č. 428/2001 Sb., Ministerstva zemědělství, kterou se provádí zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích)

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 243/2000 Sb. o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (zákon o vodovodech a kanalizacích), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů

Tištěné periodiky

ADÁMKOVÁ, Michaela. Česká města se pustila do boje proti byznysu s chudobou. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitřní České republiky, 2018, **XXIX**(02/2018). ISSN 1213-6581.

ADÁMKOVÁ, Michaela. Do žlutého plast, do modrého papír! Odpad třídí převážná většina Čechů. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitřní České republiky, 2017, **XXVIII**(13/2017). ISSN 1213-6581.

BRABEC, Richard. Obce mohou přistoupit ke kontrole kotle až po předchozím písemném upozornění. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitřní České republiky, 2017, **XXVIII**(02/2017). ISSN 1213-6581.

KLIKA, Stanislav. Nová pravidla ochrany osobních údajů. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitřní České republiky, 2017, **XXVIII**(10/2017). ISSN 1213-6581.

KOLEKTIV AUTORŮ IVS PRAHA. Nové e-learningové programy pro veřejnou správu. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitřní České republiky, 2017, **XXVIII**(23/2017). ISSN 1213-6581.

KOTMEL, Benedikt a kol. CityVizor – Hospodaření měst a obcí přehledně. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitřní České republiky, 2017, **XXVIII**(23/2017). ISSN 1213-6581.

KUTÍLEK, Ondřej. Bezdrátové připojení k internetu má být na veřejných místech zdarma. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitřní České republiky, 2017, **XXVIII**(02/2017). ISSN 1213-6581.

KUTÍLEK, Ondřej. Brusel přináší přísnější limity pro recyklaci odpadů. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitřní České republiky, 2017, **XXVIII**(03/2017). ISSN 1213-6581.

LUKL, František. Co chtějí města a obce řešit s novou vládou? *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitra České republiky, 2017, **XXVIII**(23/2017). ISSN 1213-6581.

PACINOVÁ, Zuzana. Když úsměv a vstřícnost hrají roli. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitra České republiky, 2017, **XXVIII**(07/2017). ISSN 1213-6581.

SÝKOROVÁ, Lucie. Ochranou před následky sucha se musí zabývat i kraje. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitra České republiky, 2017, **XXVIII**(22/2017). ISSN 1213-6581.

SÝKOROVÁ, Lucie. Sousedé plus slaví pět let. *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitra České republiky, 2017, **XXVIII**(02/2017). ISSN 1213-6581.

VOPÁTEK, Jan. Jak se stát přívětivým úřadem? *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitra České republiky, 2017, **XXVIII**(07/2017). ISSN 1213-6581.

ZAJÍČEK, Zdeněk. Jak se tam dostaneme? *Egovernmnet*. Praha: info com, 2017, (01/2017). ISSN 1801-9420.

ZUKAL, Jiří. Je boj s korupcí jen donkichotskou snahou? *Veřejná správa*. Praha: Ministerstvo Vnitra České republiky, 2018, **XXIX**(03/2018). ISSN 1213-6581.

Interní dokumenty

VLČEK, Michal. *Plán financování obnovy kanalizací. Šumavské vodovody a kanalizace*, a. s. Klatovy, 2016.

Použité internetové zdroje

AJPA: Wiley online library [online]. John Wiley and Sons, 2018 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8500.1995.tb01113.x/full>

Businessinfo: Dotace, financování [online]. CzechTrade, 2018 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/cesko-cerpa-evropske-dotace-rychleji-ale-ne-idealne-100428.html>

ČEZ: Nadace ČEZ [online]. ČEZ, 2018 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://www.cez.cz/cs/udrzitelny-rozvoj/pomahame/moznosti-financni-podpory/nadace-cez.html>

Google: Maps [online]. Google, 2018 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/place/340+12+Kbel/@49.4900072,13.3500753,14z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x470adb58088cee5f:0x400af0f66153310!8m2!3d49.4937148!4d13.365603?hl=cs>

IT Slovník [online]. 2017 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/akronym>

IT Slovník [online]. 2017 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://it-slovník.cz/pojem/ict>

Managementmania: Leadership [online]. 2016 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vudcovstvi>

Mapy.cz [online]. 2018 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=13.4607614&y=49.4927405&z=12>

Ministerstvo financí ČR: Metodiky [online]. Praha: MFČR, 2010 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2010/monitoring-hospodareni-obci-simu-2011-13782>

Ministerstvo financí ČR: Veřejný sektor [online]. MFČR, 2015 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic/ucetni-vykaznictvi-statu/pokyny-a-sdeleni/2013/financni-parametry-vykonnosti-hospodaren-28481>

Ministerstvo kultury ČR: Dotační řízení [online]. Praha: MKČR, 2017 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-na-rok-2017-1435.html>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Programy a dotace [online]. Praha: MMR ČR, 2017 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Ministerstvo/Programy-a-dotace>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR: Dotační programy [online]. Praha: MŠMT ČR, 2017 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dotacni-programy>

Místní Agenda 21 [online]. CENIA, 2017 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://ma21.cenia.cz/>

Obec Kbel [online]. Kbel, 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.obec-kbel.cz/>

Plzeňský-kraj: Dotace [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje, 2018 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://dotace.plzensky-kraj.cz>

Skašov [online]. Galileo Corporation, 2018 [cit. 2018-03-09]. Dostupné z: <http://www.skasov.cz/>

Státní fond dopravní infrastruktury: Vyhlášené výzvy [online]. Praha: SFDI, 2017 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.sfdi.cz/poskytovani-prispevku/vyhlasene-vyzvy/>

Strukturální fondy: Fondy EU [online]. Praha: MMR ČR, 2017 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Narodni-organ-pro-koordinaci/Evaluace>

Úřad vlády České republiky: apps [online]. Úřad vlády, 2017 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://apps.odok.cz/attachment/-/down/RCIAASPBUD6B>

Seznam příloh

Příloha A: Metodika stanovování ukazatelů SIMU

Příloha B: Vlastní anketa – obec Kbel

Příloha C: Vlastní anketa – obce Skašov

Příloha D: Výsledky ankety v obci Kbel

Příloha E: Výsledky ankety v obci Skašov

Příloha A

Algoritmy SIMU

- údaje v tisících Kč

Číslo sloupce	Ukazatel	Zdroj údajů		
1	Počet obyvatel obce	ČSÚ		
2	Příjem celkem (po konsolidaci)	Finanční výkaz FIN 2-12 M		RS - Třída 1+2+3+4 (po konsolidaci)
3	Úroky	Finanční výkaz FIN 2-12 M		RS - položka 5141
4	Uhrazené splátky dluhopisů a půjčených prostředků	Finanční výkaz FIN 2-12 M		RS - položky 8112, 8122, 8212, 8222, 8114, 8124, 8214, 8224
5	Dluhová služba celkem	Součet sloupců 3 a 4		
6	Ukazatel Dluhové služby (v %)	Podíl sloupce 5 a 2		
7	Aktiva celkem	Účetní výkaz - Rozvaha, sloupec "BĚŽNÉ OBDOBÍ - BRUTTO"	Aktiva	Součet výkazů za vlastní obec a jí zřízené PO
8	Cizí zdroje	Účetní výkaz - Rozvaha, sloupec "BĚŽNÉ OBDOBÍ"	D.	Součet výkazů za vlastní obec a jí zřízené PO
9	Stav na bankovních účtech celkem	Účetní výkaz - Rozvaha, sloupec "BĚŽNÉ OBDOBÍ - BRUTTO"	SÚ 068, 231, 236, 241, 244 (u obcí) + SÚ 068, 241, 243, 244 (u PO)	Součet výkazů za vlastní obec a jí zřízené PO
10	Úvěry a komunální dluhopisy	Účetní výkaz - Rozvaha, sloupec "BĚŽNÉ OBDOBÍ"	SÚ 281, 282, 283, 451, 453 (u obcí) + SÚ 281, 451 (u PO)	Součet výkazů za vlastní obec a jí zřízené PO
11	PNFV a ostatní dluhy	Účetní výkaz - Rozvaha, sloupec "BĚŽNÉ OBDOBÍ"	SÚ 289, 322, 326, 362, 452, 456, 457 (u obcí) + SÚ 289, 326, 452 (u PO)	Součet výkazů za vlastní obec a jí zřízené PO
12	Zadluženost celkem	Součet sloupců 10 a 11		
13	Podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům (v %)	Podíl sloupce 8 a 7		
14	Podíl zadluženosti na cizích zdrojích (v %)	Podíl sloupce 12 a 8		
15	8-leté saldo	Finanční výkaz FIN 2-12 M	ř. 4440 (část IV. výkazu)	součet výsledků od počátku roku za posledních 8 let
16	Oběžná aktiva	Účetní výkaz - Rozvaha, sloupec "BĚŽNÉ OBDOBÍ - NETTO"	B.	Součet výkazů za vlastní obec a jí zřízené PO
17	Krátkodobé závazky	Účetní výkaz - Rozvaha, sloupec "BĚŽNÉ OBDOBÍ"	D. III.	Součet výkazů za vlastní obec a jí zřízené PO
18	Celková likvidita	Podíl sloupce 16 a 17		

Zdroj: mfcz.cz, 2018

Příloha B

		Osoba č. 1	Osoba č. 2	Osoba č. 3	Osoba č. 4
Žijete zde v obci trvale?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Znáte zastupitele své obce?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Máte představu o výši platu zastupitelů Vaší obce?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Chtěl/a byste kandidovat do místního zastupitelstva?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že by se měli zastupitelé účastnit kurzů souvisejících s řízením obce?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Informuje Vás úřad dostatečně o své činnosti?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
a to prostřednictvím	vývěsky	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	www stránek	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	rozhlasu	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	veřejných schůzí	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Účastníte se veřejných zasedání obce?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Pokud ne,	protože se nedozvím nic důležitého	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	protože mě to nezajímá	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	z časových důvodů	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	dopravní nedostupnost	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	ze zdravotních důvodů	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	z jiného důvodu	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Pokud by Vám obec zařídila dopravu, zúčastnil/a byste se veřejného zasedání?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že obec využívá dostatečně dotace?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že obec splácí nějaké úvěry?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE

Měla by obec poskytnout možnost výdělků nezaměstnaným osobám formou veřejně prospěšných prací?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Stará se dle Vašeho názoru obec dostatečně o své majetky? (opravy, udržování)	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Chcete, aby obec finančně přispívala na důležité životní události (svatba, narození, jubilea)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Podporuje obec dostatečně místní spolky (hasiči, myslivci, rybáři, ochomíci)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že je zde dostatek kulturního vyžití (bály, čertí, dětský den a jiné)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Měly by se udržovat tradice (například masopust)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Víte, že máte Vy nebo Vaši příbuzní možnost využít sociálních služeb (pedikúra, manikúra, koupání, dovoz oběd)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Víte, že obec na tyto služby finančně přispívá?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Využíváte Vy nebo Vaše děti (vnuci) místní hřiště?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Třídíte odpad?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Třídili byste odpad více, kdybyste za to obdrželi finanční odměnu?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Cítíte se zde bezpečně z pohledu kriminality?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Cítíte se zde bezpečně z pohledu dopravy?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Využil/a byste bezdrátové veřejné připojení k internetu zdarma?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že je dostatek dopravních spojů pro obec?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Jezdíte k lékaři alespoň jednou měsíčně?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že by obec měla využívat i tzv. obnovitelné zdroje energie (např. solární panely)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Měla by obec řešit do budoucna záložní zdroj vody?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Uvítali byste facebookovou stránku obce?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Vyberte, v kterém období jste naposledy využil/a veřejnou telefonní stanici?				
Osoba č. 1	Nikdy	v roce 2017	v roce 2016	v letech 2010-2015 před rokem 2009
Osoba č. 2	Nikdy	v roce 2017	v roce 2016	v letech 2010-2015 před rokem 2009
Osoba č. 3	Nikdy	v roce 2017	v roce 2016	v letech 2010-2015 před rokem 2009
Osoba č. 4	Nikdy	v roce 2017	v roce 2016	v letech 2010-2015 před rokem 2009
Pokud by Vám obec (pomocí dotací) uhradila domácí čističku odpadních vod, přijali byste ji?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Měla by obec vyvíjet nějakou iniciativu k tomu, aby přilákala nové obyvatele?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příloha C

		Osoba č. 1	Osoba č. 2	Osoba č. 3	Osoba č. 4
Žijete zde v obci trvale?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Znáte zastupitele své obce?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Máte představu o výši platu zastupitelů Vaší obce?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Chtěl/a byste kandidovat do místního zastupitelstva?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že by se měli zastupitelé účastnit kurzů souvisejících s řízením obce?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Informuje Vás úřad dostatečně o své činnosti?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
a to prostřednictvím	vývěsky	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	www stránek	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	rozhlasu	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	veřejných schůzí	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Účastníte se veřejných zasedání obce?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Pokud ne,	protože se nedozvím nic důležitého	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	protože mě to nezajímá	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	z časových důvodů	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	ze zdravotních důvodů	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
	z jiného důvodu	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že obec využívá dostatečně dotace?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že obec splácí nějaké úvěry?		ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE

Měla by obec poskytnout možnost výdělků nezaměstnaným osobám formou veřejně prospěšných prací?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Stará se dle Vašeho názoru obec dostatečně o své majetky? (opravy, udržování)	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Chcete, aby obec finančně přispívala na důležité životní události (svatba, narození, jubilea)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Podporuje obec dostatečně místní spolky (hasiči, myslivci, rybáři, ochotníci)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že je zde dostatek kulturního vyžití (čertí, dětský den, volejbal a jiné)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Měly by se udržovat tradice (například masopust)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Víte, že máte Vy nebo Vaši příbuzní možnost využít sociálních služeb (pedikúra, manikúra, koupání, dovoz obědů)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Víte, že obec na tyto služby může finančně přispět?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Využíváte Vy nebo Vaše děti (vnuci) místní hřiště?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Třídíte odpad?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Třídili byste odpad více, kdybyste za to obdrželi finanční odměnu?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Cítíte se zde bezpečně z pohledu kriminality?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Cítíte se zde bezpečně z pohledu dopravy?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Využíváte bezdrátové veřejné připojení k internetu zdarma?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že je dostatek dopravních spojů pro obec?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Jezdíte k lékaři alespoň jednou měsíčně?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Myslíte si, že by obec měla využívat i tzv. obnovitelné zdroje energie (např. solární panely)?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Měla by obec řešit do budoucna záložní zdroj vody?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Uvítali byste facebookovou stránku obce?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE
Měla by obec vyvíjet nějakou iniciativu k tomu, aby přilákala nové obyvatele?	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE	ANO - NE

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příloha D

1. Žijete zde v obci trvale?		
ANO	42	85,70%
NE	7	14,30%
2. Znáte zastupitele své obce?		
ANO	39	79,60%
NE	10	20,40%
3. Máte představu o výši platu zastupitelů Vaší obce?		
ANO	11	22,40%
NE	38	77,60%
4. Chtěl/a byste kandidovat do místního zastupitelstva?		
ANO	5	10,20%
NE	44	89,80%
5. Myslíte si, že by se měli zastupitelé účastnit kurzů souvisejících s řízením obce?		
ANO	44	89,80%
NE	5	10,20%
6. Informuje Vás úřad dostatečně o své činnosti?		
ANO	32	65,30%
NE	17	34,70%
7. Obec Vás informuje o své činnosti pomocí		
vývěsky	38	41,30%
internetových stránek obce	23	25,00%
rozhlasu	5	5,40%
veřejných schůzí	26	28,30%
8. Účastníte se veřejných zasedání obce?		
ANO	12	24,50%
NE	37	75,50%
9. Pokud se nezúčastňujete veřejných zasedání, uveďte důvod		
protože se nedozvím nic důležitého	12	20,30%
protože mě to nezajímá	8	13,60%
z časových důvodů	16	27,10%
z důvodu dopravní nedostupnosti	0	0,00%
ze zdravotních důvodů	9	15,30%
z jiného důvodu	14	23,70%
10. Pokud by Vám obec zařídila dopravu, zúčastnil/a byste se veřejného zasedání?		
ANO	10	21,30%
NE	37	78,70%
11. Myslíte si, že obec využívá dostatečně dotace?		
ANO	27	55,10%
NE	22	44,90%

12. Myslíte si, že obec splácí nějaké úvěry?		
ANO	14	28,60%
NE	35	71,40%
13. Měla by obec poskytnout možnost výdělků nezaměstnaným osobám formou veřejně prospěšných prací?		
ANO	46	93,90%
NE	3	6,10%
14. Stará se dle Vašeho názoru obec dostatečně o své majetky? (opravy, udržování)		
ANO	39	79,60%
NE	10	20,40%
15. Chcete, aby obec finančně přispívala na důležité životní události (svatba, narození, jubilea)?		
ANO	30	61,20%
NE	19	38,80%
16. Podporuje obec dostatečně místní spolky (hasiči, myslivci, rybáři, ochotníci)?		
ANO	45	91,80%
NE	4	8,20%
17. Myslíte si, že je zde dostatek kulturního vyžití (bály, čerti, dětský den a jiné)?		
ANO	43	87,80%
NE	6	12,20%
18. Měly by se udržovat tradice (například masopust)?		
ANO	47	95,90%
NE	2	4,10%
19. Víte, že máte Vy nebo Vaši příbuzní možnost využít sociálních služeb (pedikúra, manikúra, koupání, dovoz obědů)?		
ANO	29	59,20%
NE	20	40,80%
20. Víte, že obec na tyto sociální služby finančně přispívá?		
ANO	15	30,60%
NE	34	69,40%
21. Využíváte Vy nebo Vaše děti (vnuci) místní hřiště?		
ANO	23	46,90%
NE	26	53,10%
22. Třídíte odpad?		
ANO	47	95,90%
NE	2	4,10%
23. Třídili byste odpad více, kdybyste za to obdrželi finanční odměnu?		
ANO	27	55,10%
NE	22	44,90%
24. Cítíte se zde bezpečně z pohledu kriminality?		
ANO	47	95,90%
NE	2	4,10%

25. Cítíte se zde bezpečně z pohledu dopravy?		
ANO	39	79,60%
NE	10	20,40%
26. Využil/a byste bezdrátové veřejné připojení k internetu zdarma?		
ANO	39	79,60%
NE	10	20,40%
27. Myslíte si, že je dostatek dopravních spojů pro obec?		
ANO	18	36,70%
NE	31	63,30%
28. Chodíte k lékaři alespoň 1x za měsíc?		
ANO	14	28,60%
NE	35	71,40%
29. Myslíte si, že by obec měla využívat i tzv. obnovitelné zdroje energie (např. solární panely)?		
ANO	27	55,10%
NE	22	44,90%
30. Měla by obec řešit do budoucna záložní zdroj vody?		
ANO	46	93,90%
NE	3	6,10%
31. Uvítali byste facebookovou stránku obce?		
ANO	24	49,00%
NE	25	51,00%
32. Vyberte, v kterém období jste naposledy využil/a veřejnou telefonní stanici?		
nikdy	39	79,60%
před rokem 2009	5	10,20%
v letech 2010 - 2015	2	4,10%
v roce 2016	3	6,10%
v roce 2017	0	0,00%
33. Pokud by Vám obec (pomocí dotací) uhradila domácí čističku odpadních vod, přijali byste ji?		
ANO	37	75,50%
NE	12	24,50%
34. Měla by obec vyvíjet nějakou iniciativu k tomu, aby přilákala nové obyvatele?		
ANO	27	55,10%
NE	22	44,90%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Příloha E

1. Žijete zde v obci trvale?		
ANO	43	82,7%
NE	9	17,3%
2. Znáte zastupitele své obce?		
ANO	50	96,2%
NE	2	3,8%
3. Máte představu o výši platu zastupitelů Vaší obce?		
ANO	20	38,5%
NE	32	61,5%
4. Chtěl/a byste kandidovat do místního zastupitelstva?		
ANO	2	3,8%
NE	50	96,2%
5. Myslíte si, že by se měli zastupitelé účastnit kurzů souvisejících s řízením obce?		
ANO	41	78,8%
NE	11	21,2%
6. Informuje Vás úřad dostatečně o své činnosti?		
ANO	48	92,3%
NE	4	7,7%
7. Obec Vás informuje o své činnosti pomocí:		
vývěsky	37	21,4%
internetových stránek obce	42	24,3%
rozhlasu	45	26,0%
veřejných schůzí	49	28,3%
8. Účastníte se veřejných zasedání obce?		
ANO	24	46,2%
NE	28	53,8%
9. Pokud se nezúčastňujete veřejných zasedání, uveďte důvod		
protože se nedozvím nic důležitého	2	5,3%
protože mě to nezajímá	2	5,3%
z časových důvodů	6	15,8%
ze zdravotních důvodů	12	31,6%
z jiného důvodu	16	42,1%
10. Myslíte si, že obec využívá dostatečně dotace?		
ANO	48	92,3%
NE	4	7,7%
11. Myslíte si, že obec splácí nějaké úvěry?		
ANO	40	76,9%
NE	12	23,1%
12. Měla by obec poskytnout možnost výdělků nezaměstnaným osobám formou veřejně prospěšných prací?		
ANO	48	92,3%
NE	4	7,7%

13. Stará se dle Vašeho názoru obec dostatečně o své majetky? (opravy, udržování)		
ANO	49	94,2%
NE	3	5,8%
14. Chcete, aby obec finančně přispívala na důležité životní události (svatba, narození, jubilea)?		
ANO	36	69,2%
NE	16	30,8%
15. Podporuje obec dostatečně místní spolky (hasiči, myslivci, rybáři, ochotníci)?		
ANO	48	92,3%
NE	4	7,7%
16. Myslíte si, že je zde dostatek kulturního vyžití (čerti, dětský den, volejbal a jiné)?		
ANO	40	76,9%
NE	12	23,1%
17. Měly by se udržovat tradice (například masopust)?		
ANO	42	80,8%
NE	10	19,2%
18. Víte, že máte Vy nebo Vaši příbuzní možnost využít sociálních služeb (pedikúra, manikúra, koupání, dovoz obědů)?		
ANO	20	38,5%
NE	32	61,5%
19. Víte, že obec na tyto sociální služby může finančně přispět?		
ANO	17	32,7%
NE	35	67,3%
20. Využíváte Vy nebo Vaše děti (vnuci) místní hřiště?		
ANO	35	67,3%
NE	17	32,7%
21. Třídíte odpad?		
ANO	52	100,0%
NE	0	0,0%
22. Třídili byste odpad více, kdybyste za to obdrželi finanční odměnu?		
ANO	21	40,4%
NE	31	59,6%
23. Cítíte se zde bezpečně z pohledu kriminality?		
ANO	44	84,6%
NE	8	15,4%
24. Cítíte se zde bezpečně z pohledu dopravy?		
ANO	38	73,1%
NE	14	26,9%
25. Využíváte bezdrátové veřejné připojení k internetu zdarma?		
ANO	28	53,8%
NE	24	46,2%
26. Myslíte si, že je dostatek dopravních spojů pro obec?		
ANO	29	55,8%
NE	23	44,2%

27. Chodíte k lékaři alespoň 1x za měsíc?		
ANO	19	36,5%
NE	33	63,5%
28. Myslíte si, že by obec měla využívat i tzv. obnovitelné zdroje energie (např. solární panely)?		
ANO	23	44,2%
NE	29	55,8%
29. Měla by obec řešit do budoucna záložní zdroj vody?		
ANO	44	84,6%
NE	8	15,4%
30. Uvítali byste facebookovou stránku obce?		
ANO	20	38,5%
NE	32	61,5%
31. Měla by obec vyvíjet nějakou iniciativu k tomu, aby přilákala nové obyvatele?		
ANO	29	55,8%
NE	23	44,2%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Abstrakt

BRANDOVÁ, Iva. *Měření výkonnosti na úrovni municipalit*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 134 s., 2018

Klíčová slova: municipalita, výkonnost, měření, příjmy, výdaje

Předložená práce je zaměřena na analýzu výkonnostních ukazatelů v malých municipalitách. Teoretická část popisuje výkonnost a měření na obecné úrovni. Dále charakterizuje příjmy a výdaje municipálních celků. Další část teoretické části definuje možnosti měření vlastní výkonnosti na úrovni municipalit. Praktická část se věnuje konkrétním obcím a jejich měření výkonnosti. Poté jsou v praktické části shrnuty komplexní výsledky měření z pohledu autorky i z pohledu obyvatel daných obcí. V závěru diplomové práce jsou zhodnoceny výsledky a formulovány doporučení jednotlivým obcím.

BRANDOVÁ, Iva. *The performance evaluation of municipalities*. Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 134 p., 2018

Key words: municipality, performance, measurement, revenues, expenditure

The submitted diploma thesis is focused on the analysis of performance indicators in small municipalities. The theoretical part describes performance and measurement at a general level. It further characterizes the revenues and expenses of the municipal units. The next part of the theoretical part defines the possibilities of measuring the performance at the municipal level. The practical part is devoted to particular municipalities and performance of their measurement. The practical part summarizes the complex results of the measurements from the point of view of the author and from the point of view of the inhabitants of the given municipalities. The results are evaluated and the recommendations of the individual municipalities are formulated in the end of the diploma thesis.