

**Univerzita Pardubice**  
**Fakulta ekonomicko-správní**  
**Ústav ekonomických věd**

**Rozpočet obce a metody jeho sestavování založené na  
strategickém plánování**

**Tomáš Hofer**

**Bakalářská práce**

**2014**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Hofer**  
Osobní číslo: **E06109**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Ekonomika a celní správa**  
Název tématu: **Rozpočet obce a metody jeho sestavování založené na strategickém plánování**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je zhodnotit vybrané přístupy k sestavování rozpočtu obce a na konkrétních příkladech stanovit přednosti a nedostatky příslušných metod rozpočtování a zhodnotit reálnost takto sestaveného rozpočtu.

Zásady:


- Charakteristika rozpočtu a hospodaření obce.
- Charakteristika metod sestavení rozpočtu a určení jejich dopadu na hospodaření obce.
- Analýza přístupů k rozpočtování vybraných obcí.
- Zhodnocení předností a nedostatků vybraných metod sestavování rozpočtu obce.

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická  
Seznam odborné literatury:


BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J.,  
SVOBODOVÁ, H., HALÁSEK, D., NOVOSÁK, J. Rozvojový interaktivní  
audit. 1. vyd. Brno: GaREP, spol. s r.o., 2011. 150 s. ISBN 978-80-904308-9-1.  
HOLEČEK, J., BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K.,  
SVOBODOVÁ, H. Obec a její rozvoj v širších souvislostech. 1. vyd. Brno:  
GaREP Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-904308-2-2.  
KADEŘÁBKOVÁ, J., PEKOVÁ, J. Územní samospráva - udržitelný rozvoj  
a finance. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 300 s. ISBN 978-80-7357-910-4.  
LAJTKEPOVÁ, E. Veřejné finance. Vyd. 2. Brno: CERM, 2009. 160 s. ISBN  
978-80-7204-618-8-8.  
PEKOVÁ, J. Finance územní samosprávy. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2011.  
587 s. ISBN 978-80-7357-614-1.  
PROVAZNÍKOVÁ, R. Financování měst, obcí a regionů. Vyd. 2. Praha: Grada,  
2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.  
PŮČEK M., KOPPITZ D. Strategické plánování a řízení pro města, obce  
a regiony. Vydání 1. Praha: NSZM, 2012, 196 s. ISBN 978-80-260-2789-8.

Vedoucí bakalářské práce:   
Ing. Martin Sobotka, Ph.D.  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: 1. října 2013  
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2014

  
doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Praze dne 20. 1. 2014

Tomáš Hofer

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu bakalářské práce, panu Ing. Martinovi Sobotkovi, Ph.D. - UEV, za odbornou a metodickou pomoc při tvorbě této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat paní Janě Matochové, která pracuje jako Vedoucí finančního odboru na Městském úřadě Vsetín, za vstřícnost a ochotu při sdílení a podávání informací. Poděkování patří také vedoucí oddělení Odboru ekonomického paní Stanislavě Tůmové z Městské části Praha 9, vedoucí oddělení strategického rozvoje města paní Harišové a vedoucí oddělení rozpočtu paní Hochmanové, obě z Magistrátu města Pardubic.

## **ANOTACE**

*Tato práce je zaměřena na zhodnocení přístupu města Vsetín k sestavování rozpočtu na základě strategického plánování a řízení. Uvádí konkrétní příklady, jakým způsobem se výstupy ze strategického plánování a řízení promítají do reálného rozpočtu. Práce je dále zaměřena na metody kvality a výkonnosti, které úzce souvisejí se strategickým plánováním a řízením. Součástí práce je také porovnání přístupu města Vsetín s Městkou částí Praha 9 a městem Pardubice.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Obec, rozpočet obce, metody sestavení rozpočtu, strategické plánování obcí, metody kvality a výkonnosti*

## **TITLE**

The Budget of a Municipality and Its Methodology Based on the Strategic Planning Process

## **ANNOTATION**

*This work is focused on the evaluation of the budgeting methodology based on a strategic planning. The town of the interest is Vsetin. There are specific examples how the budget reflects inputs from the strategic planning. This work contains also quality methods in connection with strategic planning and management. Part of this work compares the approach of Vsetin with the approach of Prague 9 and Pardubice.*

## **KEYWORDS**

*Municipality, municipality budget, budgeting methodology, strategic planning, methods of quality and efficiency*

# OBSAH

ÚVOD.....	12
<b>1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA A ČLENĚNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY.....</b>	<b>14</b>
1.1 OBEC .....	15
1.2 ORGÁNY OBCE.....	16
<b>2 ROZPOČET OBCE .....</b>	<b>20</b>
2.1 PŘÍJMY ROZPOČTU OBCÍ.....	23
2.1 VÝDAJE ROZPOČTU OBCÍ .....	24
2.2 HOSPODAŘENÍ OBCE Z POHLEDU JEJÍHO ROZPOČTU.....	25
<b>3 METODY SESTAVENÍ ROZPOČTU OBCE A DOPAD NA JEJÍ HOSPODAŘENÍ.....</b>	<b>27</b>
3.1 KLASICKÉ PŘÍSTUPY .....	27
3.1.1 Přírůstkový způsob .....	27
3.1.2 Fixně limitovaný a liniově-položkový rozpočet .....	28
3.2 MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY .....	29
3.2.1 Přístup nulové základny.....	29
3.2.2 Performance budgeting.....	30
3.2.3 Metoda programového rozpočtování .....	31
3.2.4 Rozpočtování na základě výstupů a výsledků .....	33
3.2.5 Komunitní/genderové rozpočtování .....	34
<b>4 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ .....</b>	<b>35</b>
4.1 HLAVNÍ PRINCIPY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ.....	36
4.2 FÁZE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ .....	38
4.3 METODY KVALITY A VÝKONNOSTI PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ .....	40
4.3.1 Místní Agenda 21 .....	40
4.3.2 Benchmarking, benchlearning .....	42
4.3.3 Model excelence EFQM a model CAF.....	43
4.3.4 ISO 9001 a ISO 14001.....	44
4.3.5 Metoda BSC .....	44
4.4 NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČESKÉ REPUBLIKY .....	47

<b>5</b>	<b>ANALÝZA STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU</b> .....	<b>49</b>
5.1	CHARAKTERISTIKA MĚSTA VSETÍN .....	49
5.2	ANALÝZA METOD KVALITY A VÝKONNOSTI.....	52
5.2.1	Akční a strategický plán v rámci MA21 .....	52
5.2.2	Řízení kvality a výkonnosti .....	57
5.3	ANALÝZA STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU V ROZPOČTOVÁNÍ .....	60
5.3.1	Řízený rozhovor s Vedoucí finančního odboru .....	60
5.3.2	Rozpočet a výdajová stránka rozpočtu .....	60
5.3.3	Příklady strategického plánování promítnutého do rozpočtu .....	61
5.3.4	Porovnání přístupu k rozpočtování s vybranými obcemi .....	63
5.4	ZHODNOCENÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ .....	66
	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>70</b>
	<b>POUŽITÁ LITERATURA</b> .....	<b>72</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH</b> .....	<b>75</b>



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Počet členů zastupitelstva na základě počtu obyvatel obce .....	17
<b>Tabulka 2:</b> Schéma příjmové části rozpočtu obcí v ČR.....	21
<b>Tabulka 3:</b> Schéma výdajové části rozpočtu obcí v ČR.....	22
<b>Tabulka 4:</b> Koncepční dokumenty rozvoje území.....	25
<b>Tabulka 5:</b> Příklad rozpočtu sestaveného liniově – položkově.....	29
<b>Tabulka 6:</b> Příklad rozpočtu obce zaměřeného na výsledek .....	31
<b>Tabulka 7:</b> Příklad programového rozpočtu obce .....	32
<b>Tabulka 8:</b> Příklad provozních nákladů dokumentující reakci výstupů na změny vstupů .....	33
<b>Tabulka 9:</b> Příklad strategického plánu obce .....	36
<b>Tabulka 10:</b> Počet municipalit oficiálně registrovaných v Databázi MA21 .....	41
<b>Tabulka 11:</b> TOP 10 problémů za rok 2013 na základě fóra a ankety s občany .....	56
<b>Tabulka 12:</b> TOP 10 problémů za rok 2012 na základě fóra a ankety s občany .....	57
<b>Tabulka 13:</b> TOP 10 problémů za rok 2011 na základě fóra s občany .....	62

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma veřejné zprávy .....	14
Obrázek 2: Graf popisující očekávanou strukturu příjmů obcí v roce 2013.....	23
Obrázek 3: Podíl běžných a kapitálových výdajů v rozpočtech města Vsetína.....	24
Obrázek 4: Čtyři fáze benchmarkingu/benchlearningu .....	42
Obrázek 5: Model CAF.....	44
Obrázek 6: Příklad strategické mapy pro organizaci veřejného sektoru (města).....	46
Obrázek 7: Struktura úrovní dokumentů v informačním systému DataPlán NSZM.....	48
Obrázek 8: Vývoj počtu obyvatel města Vsetín v období 1998 - 2012.....	50
Obrázek 9: Přistěhovalí a vystěhovalí obyvatelé města Vsetín za období 1971 - 1993 .....	50
Obrázek 10: Přistěhovalí a vystěhovalí obyvatelé města Vsetín za období 1994 - 2012 .....	51
Obrázek 11: Průměrná míra nezaměstnanosti města Vsetín za období 2004 - 2012.....	51
Obrázek 12: SWOT analýza na téma řízení a správa města .....	55

Obrázek 13: Ukázka vyhodnocení průběžného plnění Strategického plánu v roce 2008 .....	57
Obrázek 14: 10 indikátorů strategie města Vsetín na období 2010 - 2030.....	58
Obrázek 15: Ukázka certifikátu ČSN EN ISO 9001 pro městský úřad Vsetín.....	59

## **SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK**

BSC	Balanced Scorecard
BI	Business Inteligance
CAF	The Common Assessment Framework
CEMR	The Council of European Municipalities and Regions
ČR	Česká republika
EFQM	The European Foundation for Quality Management
ISO	International Organization of Standardization
LEHAP	Local Enviromental Health Action Plan
MA21	Místní Agenda 21
NSZM	Národní síť Zdravých měst
OSN	Organizace Spojených Národů
PPBS	Planing Programming and Budgeting System
Sb.	Sbírka zákonů
SMART	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound
SMARTER	Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound, Evaluate, Reevalue
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNIFEM	United Nations Development Fundfor Women
ZBB	Zero Based Budgeting

## ÚVOD

Dnešní doba je charakteristická turbulencí, nejistotou a stálou proměnou. Těmito faktorům a tomuto prostředí čelí jak soukromý, tak veřejný a neziskový sektor. Zvláště pro obce, které disponují omezenými zdroji a musí hledat nové možnosti a způsoby jak zvýšit účinnost jejich využití, je jednou z možných cest použití metod strategického plánování a řízení. Výstupy dosažené těmito metodami je vhodné promítnout do obecních rozpočtů, a tím tak reagovat na měnící se podmínky okolního prostředí. A když k tomu ještě přidáme metody kvality a výkonnosti, tak dostaneme velmi silný nástroj na řízení obce, který má předpoklad, že povede ke spokojenosti obyvatel, podnikatelských subjektů a obchodních partnerů. Nejedná se však o univerzální řešení, které by mohlo být úspěšně použito bez hlubší analýzy.

Obec představuje základní článek územní samosprávy České republiky. Jedná se o společenství občanů tvořící územní celek, který je vymezen hranicí obce. Svoji činnost vykonává samostatně, vlastním jménem a vlastními prostředky. Obce hospodaří na základě každoročně sestavovaných rozpočtů. Příjmy obcí se na jedné straně skládají z prostředků získaných v rámci přerozdělení a na straně druhé z prostředků z vlastní činnosti. Rozpočet obce by měl být sestavován tak, aby nedocházelo k neřízenému zadlužování a následnému ohrožení ekonomické stability. V těchto situacích může sehrát významnou roli právě strategické plánování a řízení, které pomáhá propojit sestavování rozpočtu s vizemi, záměry a cíli obcí.

**Cílem práce je zhodnotit vybrané přístupy k sestavování rozpočtu obce a na konkrétních příkladech stanovit přednosti a nedostatky příslušných metod rozpočtování a zhodnotit reálnost takto sestaveného rozpočtu. Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu strategického řízení a plánování a jejich dopad na rozpočtování města Vsetín. Porovnává teoretické znalosti a nástroje s praxí. Sledované období spadá do let 1999 – 2030. V roce 1999 město Vsetín začalo implementovat programy udržitelného rozvoje a rokem 2030 končí zatím poslední zdokumentovaná dlouhodobá strategie. Součástí práce bude zhodnocení a možná doporučení s ohledem na dané téma.**

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První kapitola popisuje členění veřejné správy ze dvou úhlů pohledu. Z pohledu geografického a z pohledu zajištění veřejné správy, tedy kdo veřejnou správu vykonává. Předmětem první kapitoly je také obec, druhy obcí a orgány obce a jejich působnost.

Obec hospodaří samostatně na základě každoročně sestaveného rozpočtu, kterému se věnuje kapitola druhá a třetí. Druhá kapitola vymezuje příjmy a výdaje rozpočtu obce a jejich vzájemné vztahy v návaznosti na hospodaření obce. Třetí kapitola charakterizuje klasické a manažerské přístupy sestavování rozpočtu obce a jejich dopad na hospodaření.

Zákon<sup>1</sup> povinnost ukládá obcím hospodařit účelně, hospodárně a efektivně. Aby obce splnily tento závazek, mohou využít strategického plánování a strategického řízení, které tvoří obsah čtvrté kapitoly. Nezbytnou součástí strategického řízení jsou metody kvality. Čtvrtá kapitola se věnuje těm metodám kvality, které jsou nejvíce používány ve veřejné správě nebo u kterých je předpoklad, že budou v nejbližší době rozšířeny.

Závěrečná kapitola stručně charakterizuje město Vsetín a je zaměřena na analýzu použití nástrojů a metod strategického řízení, plánování a metod kvality v tomto městě. Obsahuje konkrétní příklady, kdy se tyto metody promítají do rozpočtu města. Poskytuje srovnání s Městskou částí Praha 9 a Magistrátem města Pardubic. Jednotlivé analýzy vycházejí z dat uvedených na webových stránkách, z informačního systému DataPlán NSZM nebo z materiálů získaných přímo od finančního odboru města Vsetín na základě osobních konzultací.

---

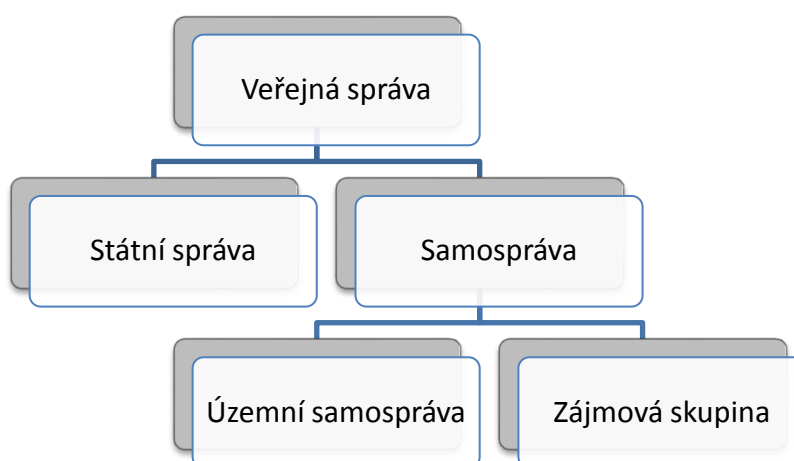
<sup>1</sup> Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení), v platném znění a zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v platném znění. [8]

# 1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA A ČLENĚNÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Na strukturu a členění veřejné správy se můžeme dívat ze dvou hledisek:

- z hlediska toho, kdo veřejnou správu vykonává; jestli stát svými orgány, což je státní správa, nebo jestli stát přenechává určitý okruh činností nestátním veřejnoprávním korporacím, které je pak spravují na samosprávném principu,
- z hlediska geografického, což určuje, zda jde o správu ústřední, územní, popřípadě místní.

První hledisko ukazuje, že veřejnou správou můžeme rozumět systém, který tvoří dva hlavní subsystémy: státní správa a samospráva, v našem případě veřejná samospráva. Vykonavatelem státní správy je stát a to buď přímo, nebo zprostředkovaně územní samosprávou. V tradičním pojetí je veřejná správa výsledkem delegování správy na jiné nestátní subjekty. Samospráva se tak stává znakem decentralizace a demokracie. Z toho vyplývá, že samospráva vykonává svojí činnost samostatně, vlastním jménem a prostředky, v mezích zákonem stanovenými předpisy. Samospráva se dále může dělit na územní a zájmovou. Územní samospráva zastupuje zájmy osob sídlících na určitém území, zatímco zájmová skupina hájí zájmy osob s určitými společnými zájmy (např. profesní komory). Územní samospráva na základě stanovené působnosti a ekonomických podmínek vykonává veřejnou správu na území menším než je stát (městské části, části obce, obce, kraje). Grafické znázornění dělení veřejné správy znázorňuje Obrázek 1.



**Obrázek 1:** Schéma veřejné zprávy

*Zdroj: [7]*

Druhé hledisko označuje, územní veřejnou správou tu část veřejné správy, kterou vykonává daná územně administrativní jednotka, na které je stát rozdělen. Územní veřejnou správu tak tvoří ty instituce, které nemají charakter ústředních orgánů.

Jedna administrativní jednotka může vykonávat jak státní správu, tak samosprávu. A to buď jedním orgánem nebo dvěma od sebe oddělenými, nebo zde může fungovat pouze státní správa či jen samospráva. Působnost institucí veřejné správy se také může krýt s obvodem dané administrativní jednotky. V některých případech může být širší a ojediněle i užší.

Nejnižší úroveň územní veřejné správy se označuje jako místní správa. Územní a místní správa ale splývají, jestliže je veřejná správa zřízena pouze na jedné úrovni. Modely uspořádání územní veřejné správy a samosprávy se mohou v jednotlivých státech lišit. Důvodem jsou faktory jako například tradice, národnostní a etnické poměry nebo momentální rozložení politických sil.

Územní samospráva se v běžné praxi dělí na tři typy systémů: angloamerický, francouzský a smíšený (středoevropský). V angloamerickém systému mají v nižších správních jednotkách zásadní postavení územní samosprávné orgány. Ve francouzském systému na nižší správní úrovni funguje vícestupňová územní samospráva a tzv. dekoncentráty<sup>2</sup>, které na místní úrovni zajišťují státní správu. Ve smíšeném systému obce a další jednotky územní samosprávy vykonávají vlastní samosprávu a současně i státní správu. Tento vztah je dán zákonem v rámci tzv. přenesené působnosti<sup>3</sup>. V České republice se uplatňuje právě tento systém.

## 1.1 OBEC

Základním článkem územní samosprávy je v České republice obec<sup>4</sup>. Jedná se o společenství občanů tvořící územní celek, který je stanoven hranicí obce. Právní postavení obce vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení). Obec je veřejnoprávní korporací vlastníci majetek. V právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Obec samostatně spravuje zastupitelstvo. Dalšími orgány jsou rada

---

<sup>2</sup> Decentralizované orgány státní správy [2]

<sup>3</sup> V případě obcí jde o zákon 218/2000 Sb. o obcích (obecní řízení). [25]

<sup>4</sup> Území České republiky se podle zákona č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky člení na územní samosprávné celky. Rozlišují se základní územní samosprávné celky, které představují obce, vyšší územní samosprávné celky a kraje.

obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce. Obec může používat vlastní symboly, které jsou znak, prapor (vlajka) a razítko (pečeť). Dalšími symboly mohou být zakládací listiny, historická privilegia, hudební skladby a další, které však nejsou zákonem upravené.

V České republice rozlišujeme obce těchto základních druhů: obce, města, městyse, statutární města a hlavní město<sup>5</sup>. Obec se stává městem za předpokladu, že má alespoň tři tisíce obyvatel a pokud tak stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády. Obce jsou rozděleny do tří skupin podle míry a rozsahu činností státní správy, které jsou pověřeny vykonávat: [2], [4], [32]

- obce I. typu - vykonávají samosprávné činnosti a vybrané činnosti státní správy pouze samy pro sebe ve své samostatné působnosti dané zákonem. Jedná se o všechny obce,
- obce s pověřeným obecním úřadem (II. typ) - vykonávají samosprávné činnosti a úkoly státní správy pro sebe ve své samostatné působnosti, ale zároveň i některé činnosti státní správy pro obce ze svého správního obvodu,
- obce s rozšířenou působností (III. typ) - opět vykonávají samosprávné činnosti a úkoly státní správy pro sebe ve své samostatné působnosti. Pro obce ze svého správního obvodu ale vykonávají nejen činnosti obce s pověřeným obecním úřadem, ale i další specializované činnosti (např. vydávání cestovních a osobních dokladů, živnostenských oprávnění, vedou evidenci obyvatel, evidenci motorových vozidel).

## 1.2 ORGÁNY OBCE

Obec je samostatně spravována zastupitelstvem obce. Zastupitelstvo obce tvoří zastupitelé, které volí občané dané obce. Počet členů zastupitelstva je dán zákonem<sup>6</sup> na základě počtu obyvatel a velikosti územního obvodu (viz Tabulka 1). Zastupitelstvo obce se schází na jednání minimálně čtyřikrát ročně. Jednání jsou přístupná veřejnosti a řídí se jednacím řádem. Zastupitelstvo obce rozhoduje ve věcech patřících do samostatné působnosti obce, jako například: [32]

- schvalování programu rozvoje obce,
- schvalování rozpočtu obce a závěrečného účtu obce,

---

<sup>5</sup> Hlavní město Praha se řídí zvláštní právní úpravou, a to zákon č. 131/2000 Sb. o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>6</sup> Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení), v platném znění.



- zřizování a rušení obecní policie,
- zřizování trvalých a dočasných peněžních fondů obce,
- vydávání obecně závazných vyhlášek obce,
- rozhodování o vyhlášení místního referenda,
- volby starosty, místostarosty a radních a odvolávání je z funkce,
- zřizování a rušení příspěvkových organizací a organizačních složek obce.

**Tabulka 1:** Počet členů zastupitelstva na základě počtu obyvatel obce

Počet obyvatel obce	Počet členů zastupitelstva
Do 500 obyvatel	5 až 15 členů
Nad 500 do 3 000 obyvatel	7 až 15 členů
Nad 3 000 do 10 000 obyvatel	11 až 25 členů
Nad 10 000 do 50 000	15 až 35 členů
Nad 50 000 do 150 000 obyvatel	25 až 45 členů
Nad 150 obyvatel	35 až 55 členů

*Zdroj: [32]*

Dalšími orgány obce jsou rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce. Rada je výkonným orgánem obce, která se zodpovídá ze své činnosti obecnímu zastupitelstvu. Rada obce se skládá ze starosty, místostarosty<sup>7</sup> a dalších členů rady, kteří jsou voleni z řad zastupitelstva. Počet členů rady musí být lichý a to nejméně 5 a nejvíce 11 členů. Rada se nevolí v případech, kdy je počet zastupitelů menší než 15. Úkolem rady obce je předkládat návrhy pro jednání zastupitelstva a následně zabezpečit plnění jím přijatých usnesení. Radě obce je například vyhrazeno: [32]

- zabezpečovat hospodaření obce podle schváleného rozpočtu, provádět rozpočtová opatření,
- vydávat nařízení obce,
- rozhodovat o uzavírání nájemních smluv a smluv o výpůjčce,
- stanovit počet zaměstnanců obce v obecním úřadu a organizačních složkách obce.

<sup>7</sup> Zastupitelstvo obce může zvolit více místostarostů a svěřit jim některé úkoly. [32]

Starosta zastupuje obec navenek. Spolu s místostarostou podepisují právní předpisy. Starostu a místostarostu (místostarosty) volí do funkcí členové zastupitelstva obce. Starosta a místostarosta musí být občanem České republiky. Za výkon své funkce odpovídají zastupitelstvu obce. Starosta svolává a zpravidla řídí zasedání zastupitelstva obce a rady obce. Spolu s ověřovateli podepisuje zápis z jednání zastupitelstva obce a zápis z jednání rady obce. Dle zákona<sup>8</sup> starosta: [32]

- odpovídá za včasné objednání přezkoumání hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok,
- plní úkoly zaměstnavatele podle zvláštních předpisů, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci obce a stanoví jim plat podle zvláštních předpisů<sup>9</sup>, pokud není v obci tajemník obecního úřadu; vedoucí odboru jmenuje, odvolává a stanoví jim plat, jen není-li zřízena rada obce,
- může po projednání s ředitelem krajského úřadu svěřit komisi výkon přenesené působnosti v určitých věcech,
- může požadovat po Policii České republiky spolupráci při zabezpečení místních záležitostí veřejného pořádku,
- odpovídá za informování veřejnosti o činnosti obce,<sup>10</sup>
- zabezpečuje výkon přenesené působnosti v obcích, kde není tajemník obecního úřadu,
- rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti obce svěřených mu radou obce,
- plní další úkoly stanovené tímto zákonem a zvláštními zákony,
- plní obdobné úkoly jako statutární orgán zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči uvolněným členům zastupitelstva a tajemníkovi obecního úřadu.

Obecní úřad tvoří starosta, místostarosta (místostarostové), tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena, a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele obecního úřadu je starosta. Obecní úřad v rámci samostatné působnosti plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo obce nebo rada obce, pomáhá výborům a komisím v jejich činnosti a rozhoduje

---

<sup>8</sup> Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení), v platném znění.

<sup>9</sup> Zákon č. 143/1992 Sb. Nařízení vlády č. 253/1992 Sb., o platových poměrech zaměstnanců orgánů státní správy, některých dalších orgánů a obcí, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>10</sup> Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

v případech stanovených zákonem<sup>11</sup>. Obecní úřad také vykonává činnost, která vychází z přenesené působnosti. Na plnění úkolů v přenesené působnosti obce obdrží příspěvek ze státního rozpočtu.

---

<sup>11</sup> Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení), v platném znění a například zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.

## 2 ROZPOČET OBCE

Územně samosprávné celky obce a kraje sestavují územní rozpočty v rámci soustavy veřejných rozpočtů. Rozpočty územně samosprávných celků označujeme jako decentralizované peněžní fondy, které se skládají jak z příjmů, které obec nebo kraj obdrží na základě jejich přerozdělení, tak z příjmů z vlastní činnosti. Takto získané příjmy se prostřednictvím veřejného sektoru územní samosprávy nebo soukromého sektoru rozdělují a používají na financování veřejných a smíšených statků. Hlavním znakem všech veřejných rozpočtů včetně územního je to, že jsou vytvářeny, rozdělovány a používány s využitím nenávratného, nefiktivního a nedobrovolného (zejména u daní) způsobu financování.

Třídění příjmů a výdajů v celé soustavě veřejných rozpočtů závazně upravuje rozpočtová skladba, která je podrobně upravena vyhláškou Ministerstva financí č. 323/2002, Sb. o rozpočtové skladbě, ve znění pozdějších předpisů. Jednotné členění zajišťuje identifikaci všech peněžních pohybů, kompletní potřebné informace o vývoji příjmů a výdajů, sumarizaci příjmů a výdajů za celou rozpočtovou soustavu s využitím tzv. konsolidace<sup>12</sup> a hospodaření příslušného rozpočtu a to včetně případného krytí deficitu. Rozpočtová skladba třídí příjmy a výdaje z hlediska odpovědnostního, druhového, odvětvového a konsolidačního. Příklad členění příjmů obecního rozpočtu ukazuje Tabulka 2 a příklad členění výdajů obecního rozpočtu Tabulka 3.

---

<sup>12</sup> Vyloučení duplicit [4]

**Tabulka 2:** Schéma příjmové části rozpočtu obcí v ČR

<b>Příjmy</b>
<b>Běžné</b>
- Daňové – svěřené daně
– sdílené daně
– místní poplatky
– správní poplatky
- Nedaňové – poplatky za služby
– příjmy z pronájmu majetku
– příjmy do organizačních složek a příspěvkových organizací
- Zisk obecních podniků
- Dividendy z akcií, přijaté úroky
Transfery – dotace – účelové
– neúčelové
<b>Kapitálové</b>
- Z prodeje majetku
- Z prodeje akcií a majetkových podílů
- Kapitálové transfery - dotace – účelové
– neúčelové
- Přijaté úvěry
- Příjmy z emise komunálních obligací
- Přijaté splátky půjček
<b>Ostatní</b>
- Doplnkové, přijaté sankční pokuty apod.

Zdroj:[4]

**Tabulka 3:** Schéma výdajové části rozpočtu obcí v ČR

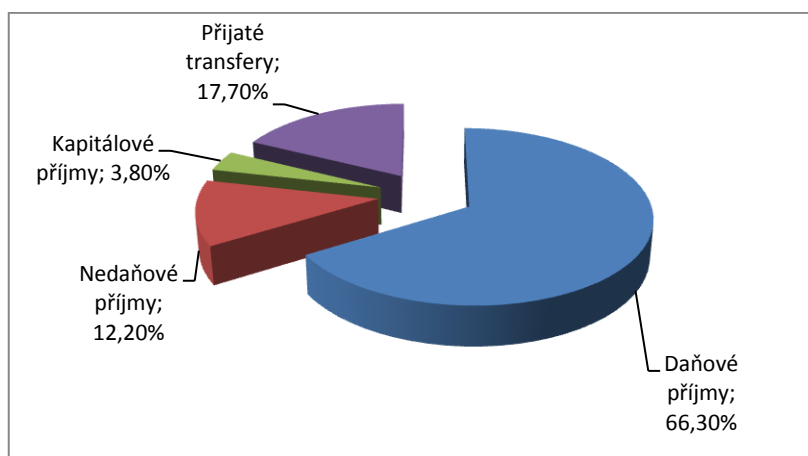
<b>Výdaje</b>
<b>Běžné - neinvestiční</b>
- Mzdy
- Povinné pojištění za zaměstnance
- Materiálové
- Energie
- Nájemné
- Sociální dávky
- Výdaje na municipální podniky
- Sankce za porušení rozpočtové kázně
- Úroky
- Pokuty
- Ostatní (dary apod.)
- Dotace vlastním organizačním složkám a jiným subjektům
- Neinvestiční příspěvky příspěvkovým organizacím
- Výdaje na zdražování finančních prostředků
<b>Kapitálové – investiční výdaje</b>
- Na hmotný a nehmotný majetek
- Nákup cenných papírů
- Kapitálové poskytnuté dotace organizačním složkám a jiným subjektům
- Investiční příspěvky příspěvkovým organizacím
- Investiční půjčky různým subjektům
- Splátky úvěrů
<b>Ostatní</b>

Zdroj:[4]

## 2.1 PŘÍJMY ROZPOČTU OBCÍ

Největší příjmovou část rozpočtu obce tvoří daňové příjmy, nedaňové příjmy a přijaté transfery. Obrázek 2 představuje očekávanou strukturu příjmů na rok 2013 v procentním vyjádření podílů jednotlivých typů příjmů. Z Obrázku 2 také vyplývá, že největší částí příjmů jsou příjmy daňové. Do daňových příjmů patří především daň z nemovitostí a sdílené daně jako část celostátního výnosu daně z příjmu fyzických a právnických osoba a daně z přidané hodnoty. Do daňových příjmů se započítávají také místní poplatky jako například poplatků ze psů nebo za lázeňský a rekreační pobyt. Přesto, že jsou místní poplatky stanoveny zákonem<sup>13</sup>, je v kompetenci obecního zastupitelstva rozhodnout, zda je bude obec vybírat a v jaké výši v rámci platné legislativy. Daňové příjmy zahrnují také správní poplatky, které zahrnují poplatky za správní úkony a rozhodnutí. Nedaňové příjmy zahrnují především příjmy z hospodaření s obecním majetkem a z vedlejšího podnikání obcí a přijaté transfery představují transfery v podobě dotací. Dotace jsou poskytovány obcím jako: [2], [4], [7]

- běžné dotace na financování provozních (neinvestičních) potřeb a to ve formě:
  - účelových dotací - na předem vymezený účel,
  - neúčelových dotací – není zde vazba na konkrétní účel a na předem dané podmínky.
- kapitálové dotace, které jsou vždy přísně účelově, přesně zúčtovatelné, slouží na financování konkrétní investice.



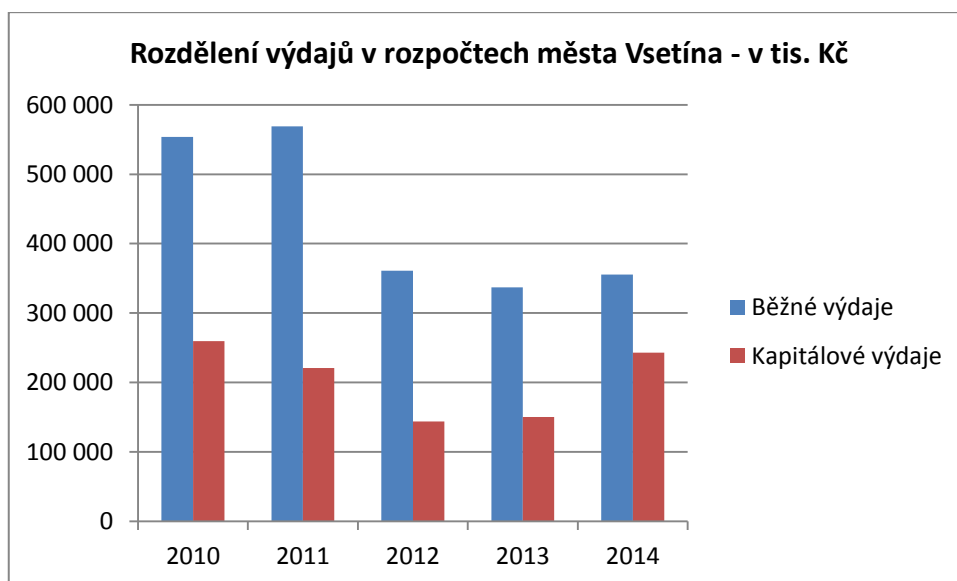
**Obrázek 2:** Graf popisující očekávanou strukturu příjmů obcí v roce 2013

*Zdroj: upraveno dle [11]*

<sup>13</sup> Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, v platném znění. [4]

## 2.1 VÝDAJE ROZPOČTU OBCÍ

Výdaje obcí se dělí na běžné výdaje a kapitálové výdaje. Běžné výdaje jsou určeny na zabezpečení lokálních veřejných statků a veřejných statků, které obce musí zabezpečit za stát v přenesené působnosti. Pojem statek představuje v ekonomické teorii souhrnné označení zboží a služeb, které slouží k uspokojování lidských potřeb. Veřejný statek je pak statek, který musí současně splňovat dva své znaky – nedělitelnost a nevylučitelnost. Běžné výdaje představují největší podíl na celkových výdajích. To potvrzuje i příklad města Vsetína na Obrázku 3. Kapitálové výdaje jsou výdaje na investice. Velmi úzce souvisejí z financování těchto investic. Obce dostávají peněžní prostředky na jejich financování především jako nenávratné účelové kapitálové dotace ze státního rozpočtu nebo z dalších fondů (např. Státního fondu rozvoje bydlení). Obec může také kapitálové výdaje hradit i návratnými finančními prostředky v podobě investičních úvěrů, půjček z rozpočtové soustavy nebo vydáním komunálních obligací.



**Obrázek 3:** Podíl běžných a kapitálových výdajů v rozpočtech města Vsetína

*Zdroj: upraveno dle [22]*



## 2.2 HOSPODAŘENÍ OBCE Z POHLEDU JEJÍHO ROZPOČTU

Sestavování rozpočtu obce a závěrečného účtu, specifikace příjmů a výdajů rozpočtu a hospodaření s prostředky rozpočtu upravuje zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Ale hospodaření obce z pohledu hospodaření s obecním majetkem je dáno jiným zákonem a to zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení).

Rozpočet obce je sestavován na rozpočtové období jednoho fiskálního roku, který se skládá z dvanácti po sobě jdoucích měsíců. V České republice se fiskální rok kryje s rokem kalendářním. V případě, že nedojde ke schválení rozpočtu obce v našich podmínkách před 1. lednem rozpočtovaného roku, řídí se hospodaření obce rozpočtovým provizoriem. Pravidla rozpočtového provizoria stanoví vždy zastupitelstvo obce. Spolu s rozpočtem se vytváří rozpočtový výhled na dva až pět let, které následují po roce, na který je rozpočet tvořen. Vedle rozpočtu a výhledu se také může dělat strategie rozvoje, která v sobě obsahuje plány na dobu delší jak pět let. Strategické plánování však nemusí být vždy součástí rozpočtového procesu. Z Tabulky 4 je patrné, že koncepční dokumenty rozvoje území se vytvářejí na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé období. V některých zemích je přímo vedení obce povinno zajistit propojení rozpočtu a strategického řízení. Jedná se například o Slovenskou republiku. V České republice zatím tato povinnost není legislativně upravena.

**Tabulka 4:** Koncepční dokumenty rozvoje území

Koncepční dokument	Časový horizont	Nástroj finančního řízení
Prováděcí akční plán, činnosti vyplývající ze zákona	Krátké období (1-2 roky)	Rozpočet (roční finanční plán)
Program rozvoje	Střední období (2-5 let)	Víceletý finanční plán
Strategie rozvoje	Dlouhé období (nad 5 roky)	Finanční rámec

*Zdroj: [1]*

Rozpočet obce může být sestavován jako vyrovnaný, přebytkový nebo schodkový neboli deficitní. Jestliže je rozpočet obce vyrovnaný, nedochází k nerovnovážnému stavu. To ale

neplatí pro rozpočty přebytkové nebo deficitní, a proto tento stav vyžaduje ještě další důkladnou analýzu. V situacích, kdy některé příjmy daného roku jsou určeny k využití až v následujících letech nebo jsou-li určeny ke splácení jistiny úvěrů z předchozích let, může být schválen jako přebytkový. Rozpočet může být schválen i jako schodkový za předpokladu, že schodek bude možno uhradit finančními prostředky z minulých let, smluvně zabezpečenou půjčkou, úvěrem, návratnou finanční výpomocí nebo výnosem z prodeje vlastních dluhopisů. V současné době je v kompetenci obcí, jaký druh rozpočtu sestaví. V České republice není uzákoněna povinnost vyrovnaného rozpočtu.

Obecně však platí, že vedení obce by mělo být vůdčí a proaktivní v oblasti hledání permanentních, rozumných a smysluplných úspor v rámci tzv. zdravého finančního řízení. Při zdravém finančním řízení je nezbytné zejména: [8]

- zajistit odpovědné financování (nežít na úkor budoucnosti), dodržovat místně stanovená pravidla pro zadlužování, provést optimalizaci dluhu z hlediska úspor úroků,
- usilovat a jít příkladem v dosahování efektivních (smysluplných) úspor a odstraňování všech druhů plýtvání v celé organizaci, ale také v oblasti nákladů ve vztahu k činnostem finančních útvarů (například bankovní poplatky nebo pojištění).
- vytvořit systém řízení podporující účelnost, efektivnost a hospodárnost (manažerské účetnictví, cílové rozpočtování, „štíhlý“ systém směrnic a postupů, finanční reporting),
- usilovat o minimalizaci rizik tak, aby současně snaha o minimalizaci rizik nebyla v rozporu s využíváním příležitostí, partnerství a synergie,
- zajistit propojení rozpočtu (rozpočtového výhledu) a strategického plánu,
- usilovat o rovnováhu mezi tím, co město občanům a zákazníkům veřejných služeb poskytuje a mezi tím, co od občanů a daňových poplatníků dostává.

Obce mají ze zákona<sup>14</sup> povinnost nechat si přezkoumat své hospodaření za uplynulý rok. Jsou zde dvě možnosti. Buď využijí služeb auditora, nebo krajského úřadu. Cílem je předejít situacím, kdy dochází k velkému zadlužení a neschopnosti obcí hradit své závazky. Stát neručí za hospodaření a závazky obce, může však tento závazek smluvně převzít.

---

<sup>14</sup> Na základě zákona č. 420/2004 Sb., o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí, v platném znění. [4]

### **3 METODY SESTAVENÍ ROZPOČTU OBCE A DOPAD NA JEJÍ HOSPODAŘENÍ**

Omezené finanční prostředky a rostoucí tlak na zvyšování efektivnosti ze strany ústředních vlád ale i veřejnosti kladou důraz na rozpočtový proces ve smyslu zefektivnění jeho technik a postupů. Proto, aby bylo možné co nejpřesněji identifikovat a uspokojovat potřeby obyvatel, je zapotřebí využívat jak technik výzkumu, tak plánování. V této souvislosti se i na úrovni obcí a regionů začaly využívat postupy a techniky finančního plánování, kontroly a auditu, které se běžně požívali v soukromém sektoru. První, kdo implementoval tyto metody, byla v 70. letech minulého století města ve Spojených státech. Evropské země je začaly ve větší míře aplikovat o deset let později. Přístupy k sestavování rozpočtu jsou zpravidla klasické a manažerské.

#### **3.1 KLASICKÉ PŘÍSTUPY**

##### **3.1.1 Přírůstkový způsob**

Představitelem tradičního způsobu sestavování rozpočtu je způsob přírůstkový. Někdy se také nazývá indexový. Obce, či kraje při plánování svých výdajů zpravidla vycházejí z existující lokální politiky a standardů poskytovaných statků a služeb. Podstata tohoto přístupu spočívá v tom, že se současný rozpočet považuje za základ rozpočtu budoucího. Odhadují se a stanovují meziroční změny, které se promítnou do budoucího rozpočtu. Jedná se především o zohlednění: [5], [6], [7]

- celoročních dopadů a efektů - změny v činnostech, které byly v daném roce realizovány jen částečně,
- jednorázových změn a dopadů na všechny položky příjmů a výdajů v daném roce,
- částky odrážející inflaci - odhadovaný růst cenové úrovně, úrokových měr,
- demografických trendů - očekávané změny počtu uživatelů (např. počet žáků),
- požadavků daných novou legislativou, která může znamenat nutnost dodatečných výdajů, či naopak jejich redukci,
- případných dopadů na příjmy a výdaje dané realizaci investičních projektů.

Hlavní podstata toho přístupu je i hlavním omezením a nedostatkem, protože pracuje s historickými náklady na službu a nezabývá se oprávněností nebo prioritou dané služby.

Nezohledňuje a nezabývá se, jestli je daná služba spravedlivě rozložena mezi spotřebitele, poskytována efektivně, nebo jestli odpovídá měnícím se potřebám a zájmům občanů.

### **3.1.2 Fixně limitovaný a liniově-položkový rozpočet**

Druhým klasickým a běžně rozšířeným přístupem je přístup, který pracuje s fixně limitovaným rozpočtem. Uživatelem je především ústřední vláda, která tak řídí vlastní odbory a ministerstva nebo ovlivňuje výdaje municipalit<sup>15</sup> prostřednictvím systému dotací. Princip spočívá v tom, že rozpočet pro následující rok pro danou oblast služeb je co do objemu fixní. Při jeho sestavování může být použito různých metod a bývá běžnou praxí, že se ještě navyšuje o očekávanou inflaci. V rámci celkového limitovaného rozpočtu je pak nutno poskytovat daný soubor služeb.

Obce mohou tento způsob využít v případech, kdy zajišťují poskytování veřejných statků, nebo služeb prostřednictvím jiných organizací. Obec uděluje organizaci zajišťující službu paušální finanční částku, kterou si organizace rozdělí mezi jednotlivé nákladové položky podle vlastního uvážení.

Fixně limitovaný rozpočet se jeví více efektivní než liniově-položkový. U liniově-položkového rozpočtu obec kontroluje výdaje organizací po jednotlivých položkách (mzdy, doprava, energie, vybavení atd.), jak znázorňuje Tabulka 5. Efektivita do jisté míry spočívá v tom, že organizace může kompenzovat nevyhnutelné překročení rozpočtu v určité konkrétní položce úsporami v položce jiné. Při nastavení vhodných kontrolních mechanismů nemusí obec nad tímto přístupem ztrácet kontrolu. Je potřeba dodat, že z pohledu organizace, která je zodpovědná za poskytování statků a služeb, je fixně limitovaný způsob náročnější na správu než položkový.

---

<sup>15</sup> Městská nebo obecní samospráva.

**Tabulka 5:** Příklad rozpočtu sestaveného liniově – položkově

<b>Položka</b>	<b>Částka</b>
01 Osobní výdaje	3000 000 Kč
02 Doprava	30 000 Kč
03 Energie	15 000 Kč
Mezisoučet	345 000 Kč

*Zdroj: [7]*

## **3.2 MANAŽERSKÉ PŘÍSTUPY**

### **3.2.1 Přístup nulové základny**

Podstatu a popis přístupu nulové základny<sup>16</sup> velmi výstižně definoval a vyjádřil tým analytiků, který jej uplatnil při tvorbě rozpočtu na žádost zastupitelstva v americkém městě Wilmington ve státě Severní Karolína: „ZBB<sup>17</sup> představuje metodu přehodnocení a prozkoumání všech činností organizace prostřednictvím procesu, který rozdělí všechny předpokládané aktivity (a výdaje) do kompaktních jednotek, tak velkých, aby je bylo možné snadno řídit. Ty jsou poté podrobeny detailnímu zkoumání, je sestaveno definitivní pořadí jednotek, které budou financovány bez ohledu na limitované zdroje. Daná úroveň příjmů je poté porovnává se sestaveným pořadím aktivit, a pokud zdroje nejsou dostatečné k pokrytí všech vyjmenovaných aktivit, položky s nejnižší prioritou jsou ponechány bez financování. Tímto způsobem se postupuje, dokud celkový kumulovaný součet všech financovaných priorit přesně nesouhlasí s úrovní zdrojů, které jsou k dispozici. Celkový seznam priorit vybalancovaný s disponibilními zdroji se poté stane rozpočtem“.

Přístup nulové základny je z pohledu sestavování a tvorby rozpočtu nejkompexnější. Důvodem je detailní analýza cílů a možných postupů, jak jich dosáhnout. Tato analýza se provádí pro každou činnost nebo položku rozpočtu. Výše současných nákladů se zde nebere v potaz. Začíná se od nuly a odhady výdajů se provádějí v následujících krocích: [5], [6], [7]

- zda se má služba zajistit,

<sup>16</sup> Někdy se také označuje jako „needs-led“ nebo „root and branch“ přístup. [7]

<sup>17</sup> Z anglického výrazu „Zero Based Budgeting“. [7]

- stanovení standardu pro danou službu,
- odhad jednotkových nákladů služby při daném standardu,
- odhad objemu služby potřebného k zajištění standardu,
- odhad celkových nákladů nutných na zajištění dané služby.

Jedná se o způsob rozpočtování, který je velmi časově náročný. A právě proto se ho doporučuje aplikovat na služby, kde dochází ke značným změnám v poptávce, nebo kde se volí z několika málo variant. Obce ho mohou také opakovat u každé služby, dle aktuální potřeby, například jednou za pět let.

### **3.2.2 Performance budgeting**

Přístup performance budgeting<sup>18</sup>, který do češtiny překládáme jako rozpočtování dle výsledků, porovnává nejen efektivní a hospodárné využití veřejných zdrojů, ale i jestli bylo dosaženo žádoucích účinků a cílů. Rozpočtový proces pak v tomto případě hraje dvojí úlohu. Na jedné straně poskytuje a zohledňuje zdroje a na druhé straně stanovuje kritéria a cíle výstupu. V rámci tohoto přístupu by se měl územní samosprávný celek zaměřit na odpovědi následujících otázek: [5], [6], [7]

- Jaké záměry a cíle by měly být dosaženy a pomocí jaké politiky a jakými postupy?
- Jaké zdroje (příjmy) byly rozděleny, čeho bylo ve skutečnosti těmito zdroji dosaženo a jak toho bylo dosaženo?

Hlavní princip přístupu performance budgeting spočívá v tom, že položky rozpočtu a informace o něm jsou strukturovány podle jednotlivých typů činností a ne podle jednotlivých liniových prvků (např. rozpočtové skladby). Součástí procesu je i sběr informací o výsledcích, o nákladech na dosahování konkrétních výsledků a o hodnocení efektivnosti. Příklad takového rozpočtu je v Tabulce 6. Ukazatele, výsledky a skutečné náklady a jejich odchylky by pak měly být pečlivě monitorovány a hodnoceny na úrovni jednotlivé organizace. Cílem je předcházet vniknutí potenciálních problémů.

---

<sup>18</sup> Můžeme se také setkat s výrazem „performance review“. [7]

**Tabulka 6:** Příklad rozpočtu obce zaměřeného na výsledek

<b>Údržba komunikací</b>	<b>Měření výkonu</b>	<b>Částka</b>
Dláždění chodníků		
Počet vydlážděných m <sup>2</sup>	50	
Náklady na jeden m <sup>2</sup>	10 000 Kč	
<b>Mezisoučet</b>		<b>500 000 Kč</b>
Obnova a oprava silnic		
Počet km	40	
Náklady na jeden km	150 000 Kč	
<b>Mezisoučet</b>		<b>6 000 000 Kč</b>
<b>Celkové náklady na údržbu komunikací</b>		<b>6 500 000 Kč</b>

*Zdroj:[7]*

V případě, že je metoda uplatňována důsledně, stává se silným nástrojem na odhalování problémů a slabin v činnosti obce. Naopak slabou stránkou se stává skutečnost, že v praxi může docházet k neopodstatněným přírůstkovým praktikám v procesu tvorby rozpočtu. Rozpočet dle výsledků se často zaměřuje, aby dané činnosti byly zajištěny s co nejnižšími náklady, ale už se nezabývá tím, jestli je činnost opodstatněná.

### **3.2.3 Metoda programového rozpočtování**

Rozpočet, který je sestavován pomocí metody programového rozpočtování<sup>19</sup>, třídí navrhované výdaje podle jejich výsledků, anebo podle míry v jaké přispívají k dosažení celkových záměrů obce. Tento systém vytváří konkurenční prostředí, protože alternativy, které jsou zaměřeny na plnění obdobných cílů, jsou sledovány v rámci jedné skupiny a mohou se velmi snadno porovnat. Priorita jednotlivých programů záleží na jejich přispění k plnění stanovených cílů. Příklad takového rozpočtu obsahuje Tabulka 7.

<sup>19</sup> Také se používá anglický výraz Planing Programming and Budgeting System (PPBS). [7]

**Tabulka 7:** Příklad programového rozpočtu obce

<b>Program</b>	<b>Částka v Kč</b>
<u>Péče o staré občany</u>	
Zřízení domu s pečovatelskou službou	12 000 000 Kč
Výstavba domova důchodců	20 000 000 Kč
<b>Mezisoučet</b>	<b>32 000 000 Kč</b>
<u>Kultura a volný čas</u>	
Parky a rekreace	3 000 000 Kč
Knihovnické služby	1 000 000 Kč
<b>Mezisoučet</b>	<b>4 000 000 Kč</b>
<b>Celkem</b>	<b>36 000 000 Kč</b>

Zdroj: [7]

Programová struktura se zabývá hlediskem účelnosti. Zdroje se snaží alokovat do hlavních programů, programů dílčích a programových prvků na základě podobnosti a podílu na plnění cílů. Tyto cíle a záměry jsou zpravidla dlouhodobé a strategické. V případě obcí se jedná o období pěti let<sup>20</sup>. Doporučuje se, aby se metoda PPBS využívala rolujícími (klouzavými) způsoby<sup>21</sup>. Velkou výhodou této metody je, že poskytuje lepší přehled o celkových cílech a záměrech. Představitelé obcí se pak mohou lépe rozhodnout o efektivním umístění příslušných zdrojů.

Přístup PPBS se skládá ze dvou hlavních kroků. Prvním je analýza záměrů a cílů územního celku vzhledem k jeho současným aktivitám. Ta se dělá proto, aby pomohla identifikovat, které z cílů nebyly vůbec uspokojovány, které byly uspokojovány nedostatečně, či naopak na ně bylo vynaloženo z celkových příjmů příliš mnoho prostředků. Druhým krokem je porovnání a ocenění alternativních variant, pomocí nichž by bylo dosaženo definovaných záměrů a cílů. Tento krok ukáže náklady jednotlivých postupů, jejich časovou náročnost, dopady na výdaje a dosažené výsledky. Výstupem tohoto procesu je sestavený programový a finanční plán.

<sup>20</sup> Když to situace vyžaduje, tak období může být delší [7]

<sup>21</sup> Po skončení jednoho cyklu dochází v následujícím období k posunutí o jeden rok dopředu. [7]



### 3.2.4 Rozpočtování na základě výstupů a výsledků

Společným jmenovatelem těchto tří výše popsaných alternativních přístupů je skutečnost, že v procesu rozpočtování kladou velký důraz na výstupy a výsledky, na jejichž dosažení byly veřejné prostředky přiděleny, namísto vstupů. Z tohoto důvodu se jedná o rozpočtování výkonnostní, které umožňuje propojit úroveň veřejných výdajů s kvalitou dosažených výsledků. Dále se tyto přístupy snaží o: [5], [6], [7]

- zapojení všech řídicích pracovníků do rozpočtového procesu,
- definování rozpočtových požadavků pro existující a nové aktivity,
- posuzování, která vychází z hodnocení jednotlivých programů a aktivit všech organizačních jednotek,
- stanovení cílů pro všechny řídicí úrovně v organizaci, jejichž míra plnění je měřitelná a kvantifikovatelná,
- hodnocení všech alternativních možností dosažení cílů,
- analýzu předpokládaného dopadu různé výše zdrojů, či různých druhů aktivit na dosažení stanovených cílů,
- realokaci zdrojů, především při hodnocení přesunu zdrojů od existujících k novým aktivitám.

Klasické přístupy tvorby rozpočtu kladou velký důraz na kontrolní funkci rozpočtu (položkové sestavování rozpočtu). Zatím co přístupy performance budgeting a ZBB se spíše orientují na řídicí funkci rozpočtu a PPBS na funkci plánovací. Rozpočet územního celku může také poskytovat více informací o výstupech, které lze očekávat na základě vstupů, a to když se rozpočet doplní o další informace (viz Tabulka 8). Je potřeba si ale uvědomit, že tyto přístupy jsou časově, finančně i odborně velmi náročné ke každoročnímu sestavování rozpočtu obce. I proto se používají jako přístupy podpůrné u vybraných aktivit obcí.

**Tabulka 8:** Příklad provozních nákladů dokumentující reakci výstupů na změny vstupů

Činnost	Rok	Odhadované výdaje	Obsloužené domácnosti
Svoz odpadků	2013	735 000 Kč	2 000
Svoz odpadků	2014	961 000 Kč	3 000

Zdroj:[7]

### 3.2.5 Komunitní/genderové rozpočtování

Pojem genderové rozpočtování se v oblasti politiky veřejných rozpočtů začíná objevovat v polovině 80. let minulého století. O jeho rozšíření a implementaci při sestavování veřejných rozpočtů jak na centrální, tak na komunální úrovni, usilovala OSN prostřednictvím složky UNIFEM. Komunitní rozpočtování vychází z rozpočtování genderového. První zemí, která zahrнула genderové rozpočtování do rozpočtového procesu, byla Austrálie.

Podstatou komunitního/genderového rozpočtování jsou aktivity, které by měly zabezpečit, že rozpočty také věnují pozornost potřebám a zájmům jednotlivců, kteří patří do různých sociálních skupin, nebo jsou nějak znevýhodněni, protože jsou z určitého etnika, společenské či příjmové skupiny, nebo žijí v nějakém konkrétním místě či patří do nějaké věkové skupiny. Genderové rozpočtování potom zjišťuje, zda potřeby žen a mužů jsou nebo nejsou stejné. V případě, že se liší, tak zjišťuje, jak se liší, aby se tato skutečnost promítla do přidělování veřejných zdrojů.

Tento způsob rozpočtování ve veřejných rozpočtech na všech úrovních vlády podporuje Rada Evropy a Evropská unie. Na úrovni lokálních a regionálních vlád je komunitní/genderové rozpočtování zakotveno v dokumentu Evropská charta za rovnost žen a mužů na úrovni života ve městech a obcích, kterou vypracovala Rada evropských municipalit a regionů (CEMR). Charta vyzývá evropské místní a regionální samosprávy, aby se zavázaly používat své pravomoci a partnerství k dosažení větší rovnosti svých občanů. Česká republika, kterou v CEMR zastupuje Svaz měst a obcí ČR, tuto Chartu také ratifikovala<sup>22</sup>. [7], [12], [13]

---

<sup>22</sup> Chartu zatím podepsaly tři obce v České republice: Milotice, Staňkovice (Litoměřice) a Záluží (Beroun). [13]

## 4 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ

Charakteristické pro dnešní dobu je její turbulence, nejistota a stálá proměna. S těmito faktory se musí vypořádat soukromý, veřejný ale i neziskový sektor. Jednou z možných cest, jak měnícím se podmínkám čelit, je strategické plánování a řízení. Strategické plánování se zabývá sestavením plánu a sledování jeho plnění. Může být aplikováno samostatně nebo jako součást strategického řízení. Strategické řízení nebo přístup má tedy širší rozsah. Je to způsob myšlení, kdy všechny činnosti, zdroje a výdaje jsou zacíleny na stanovené priority či cíle. Strategické řízení není přímo dané legislativou, nicméně zákonná<sup>23</sup> povinnost ukládá hospodařit účelně, efektivně a hospodárně. Své uplatnění a význam má nejenom ve velkých územních celcích, ale i v malých obcích a organizacích obce, města nebo kraje.

Strategické plánování je proces, ve kterém se posuzuje současná situace města, obce či kraje. Cílem je vytvoření návrhu vize, stanovení cílů a indikátorů pro jejich měření, finanční rozsah, časový rámec a pravidla pro zavedení strategického plánu do běžného chodu. Struktura takového strategického plánu má zpravidla čtyři části: úvod, analytickou část, návrhovou část a závěr. Úvod obsahuje proč, pro koho, jak a kým je plán zpracován, jak byl komunikován a schválen, jak navazuje na jiné dokumenty a jaký je jeho časový rámec. Jde v podstatě o návod, jak s plánem pracovat. Analytická část má dvě hlavní oblasti, kterými jsou profil města a analýza současného stavu. Profil města zahrnuje například údaje o městě, socioekonomické údaje nebo údaje o životní prostředí. Analýza současného stavu může být realizována například pomocí SWOT analýzy<sup>24</sup>. Předmětem návrhové části je především vize města, cíle obce a cílové hodnoty, aktivity, akční plány nebo projekty, finanční rámec a pravidla zavedení. Závěr je pak shrnutím strategického plánu, který také uvádí způsoby komunikace podnětů a kde získat další informace. Příklad strategického plánu obce je uveden v Tabulce 9.

---

<sup>23</sup> Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní řízení), v platném znění a zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, v platném znění. [8]

<sup>24</sup> SWOT analýza se používá pro identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, v našem případě návrhu vize města, obce nebo kraje.

**Tabulka 9:** Příklad strategického plánu obce

Č.	Název aktivity / projektu	Náklady projektu / aktivity v tis. Kč					Název dotačního titulu	Termín		Odpovědnost	Poznámka
		2013	2014	2015	Celkem	Z toho externí zdroje		Zahájení	Ukončení		
1.	.....										
2.	.....										
atd.											
Celkem							Poznámky:				
Komentáře k aktivitám / projektům: ....											

Zdroj: [8]

#### 4.1 HLAVNÍ PRINCIPY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ

Základní filozofií strategického řízení je uplatňování deseti níže uvedených principů. Jsou jimi: [1], [2], [8]

- plnění slibů, integrita, sdílené hodnoty, nekorupční jednání,
- vytváření důvěry, partnerství a synergie,
- smysluplná maximalizace hodnoty pro zákazníka, občana, společnost, prostředí,
- přijímání odpovědnosti za současnost i budoucnost,
- kompetentní, výkonní, motivovaní zaměstnanci a politici,
- vyjasněné a vyvážené cíle a orientace na jejich plnění,
- vytvoření systému práce, jehož součástí je strategické řízení,
- řešení příčin problémů, jednání výhra – výhra,
- zdravé finanční řízení (míra zadlužování, odstraňování plýtvání),
- optimalizace a procesní přístup.

První princip strategického řízení je založen na integritě, charakteru, poctivosti, plnění slibů, na dodržování vlastních pravidel, hodnot, sdílených cílů, zákonů a zásad nekorupčního jednání. Tento první princip je ve své podstatě elementární princip efektivního řízení. [1], [2], [8]

Druhý princip se skládá z vytváření důvěry, uplatňování partnerství a hledání synergie. V tomto pojetí představuje synergie vlastnost systému dosáhnout vyšší kvality, výkonnosti nebo nákladové efektivnosti, než je prostý součet jednotlivých částí systému. Cílem synergie

je dosáhnout tzv. synergického efektu, který je vyjádřen dodatečnou příznivou a přidanou hodnotou aktivit, činností, nebo rozhodnutí. [1], [2], [8]

Třetí princip klade důraz na orientaci na zákazníka (občana). Veřejné prostředky určené na uspokojování potřeb občana jsou tak uplatňovány účelněji a efektivněji. Činnosti, které neslouží na uspokojování těchto potřeb, by měly být optimalizovány nebo ukončeny. To se nevztahuje na činnosti poskytované ze zákona. K zjišťování potřeb se například používá šetření spokojenosti nebo příslušné marketingové techniky. [1], [2], [8]

Čtvrtý princip vyžaduje, aby politici, zaměstnanci a ostatní zúčastnění na strategickém řízení, přijali v rámci své pracovní pozice zodpovědnost za výsledky své práce. Například starosta a vedení obce odpovídá především za udržitelný rozvoj obce, účelnost veřejných služeb a výdajů. [1], [2], [8]

Pátý princip spočívá v tom, že politici a zaměstnanci samostatných územních celků by měli být způsobilí, výkonní a motivovaní. Jedině tak je zajištěn úspěch při dosahování stanovených cílů a plnění úkolů. [1], [2], [8]

Šestý princip doporučuje pravidlo SMART<sup>25</sup> či SMARTER<sup>26</sup> při definování cílů a vyžaduje měření, monitorování a srovnávání výsledků s cíli. To pak například umožňuje předpokládat přijímat průběžná opatření, dělat z plnění cílů prioritu pro všechny zaměstnance, navázat plnění cílů s odměňováním, minimalizovat rizika nebo lépe využívat příležitosti. [1], [2], [8]

Sedmý princip je ve znamení systému v práci. Systém vytváří úspory a naopak chaos zvyšuje náklady. Systémové myšlení umožňuje rozumět vazbám a souvislostem. V rámci tohoto principu by u každé veřejné služby, investice nebo jiného veřejného výdaje měla být nejprve vyhodnocena účelnost (odpovídá poslání a cílům?), efektivnost (je provedena optimalizace?) a hospodárnost (lze při stejných parametrech udělat levněji?). [1], [2], [8]

Osmý princip zahrnuje takový přístup k problémům, ve kterém hledáme jejich kořenové příčiny. V tomto případě je vhodné použít Ishikawův diagram<sup>27</sup>. Další oblasti, kterými se

---

<sup>25</sup> Pravidlo SMART je založeno na tom, že každý cíl by měl být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, ohraničený časem.

<sup>26</sup> Pravidlo SMARTER je založeno na tom, že každý cíl by měl být konkrétní, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, ohraničený časem, hodnocený, průběžně hodnocený.

<sup>27</sup> Někdy je pro svůj tvar nazýván „rybí kost“. Jedná se o diagram příčin a následků.

tento princip zabývá, jsou šetrný přístup k přírodě, společnosti a člověku, způsob řízení založený na principu výhra – výhra<sup>28</sup>. [1], [2], [8]

Devátý princip se zabývá zdravým finančním řízením. V rámci něho je nutné zajisti odpovědné financování, které omezí, že se bude hospodařit na úkor budoucnosti. Dosahovat efektivních úspor a odstraňovat všechny druhy plýtvání. Vytvořit systém, který bude podporovat účelnost, efektivnost a hospodárnost. Usilovat o minimalizaci rizik s respektem k využívání příležitostí, partnerství a synergie. Propojit rozpočet a rozpočtový výhled se strategickým plánem. Usilovat o rovnováhu mezi poskytováním veřejných služeb a výběrem prostředků od daňových poplatníků. [1], [2], [8]

Desátý princip strategického plánování je zaměřen na optimalizaci veřejných služeb a výdajů. K těmto účelům veřejné služby a výdaje rozdělíme do tří oblastí. Ty, které fungují optimálně, které naopak optimálně nefungují, ale musejí být (např. dle platné legislativy), a které nemají výsledky vedoucí k odpovídajícím cílům. Posledně jmenované činnosti by měly být zastaveny. Optimalizace se provádí pomocí kritérií jako je kvalita pro zákazníka (občana), výkon, náklady, hodnota pro zákazníka (občana) a vliv na prostředí a společnost. [1], [2], [8]

Pro vedení územních celků není snadné tyto výše popsané principy uplatňovat, protože se jedná o změnu kultury, chování a celkového přístupu. V některých případech brání rozšíření a implementaci strategického řízení politická situace těchto územních celků. Proto řada z nich usiluje pouze o strategické plánování a nikoli o komplexní přístup v podobě strategického řízení.

## **4.2 FÁZE STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ**

Zavedení procesu strategického řízení do praxe lze rozdělit do sedmi dílčích fází: [1], [2], [8]

- správná komunikace, sdílení strategie a respektování principů strategického řízení,
- přijetí rozhodnutí o uplatnění strategického řízení a vytvoření podmínek pro jeho realizaci,
- provedení analýzy (analytická část plánu),
- plánování strategie – návrhové části plánu (vize, cílů, indikátorů, finančních a časových rámců, odpovědností), a to jak pro dlouhodobý plán, tak pro akční plány,

---

<sup>28</sup> Výhra – výhra neboli win – win je styl jednání, které usiluje o výsledek vhodný pro všechny zúčastněné strany.

- vytvoření systému strategického řízení (zavedení implementačních pravidel),
- realizace strategického plánu, kontrola, jeho hodnocení,
- ověření trvalého zavedení (projektů, investic, aktivit atd.) a změny plánu.

První fáze spočívá ve správném nastavení komunikace v rámci strategického řízení a to jak směrem dovnitř (vedoucí ale i ostatní zaměstnanci), tak směrem ven (veřejnost, občané, obchodní partneři). Dále je tato fáze zaměřena na nalezení konsenzu s klíčovými aktéry rozvoje, sdílení vize a cílů a v neposlední řadě na respektování, akceptování a dodržování základních principů strategického řízení. Výstupem z první fáze bývá komunikační plán, zásady komunikace při strategickém řízení, audit principů strategického řízení, záznamy z kulatých stolů a veřejných projednávání a podobně. [1], [2], [8]

Druhá fáze zahrnuje vypracování a schválení projektového záměru, rozsah zavedení, kritéria úspěchu, rozpočet, termíny, manažera projektu, projektový tým a zajištěné podmínky pro realizaci projektu. Výstupem z druhé fáze je schválený projektový rámec a vytvoření podmínek pro zavedení strategického řízení. [1], [2], [8]

Třetí fáze obsahuje zajištění všech platných dokumentů strategické povahy, vyhledání a shromáždění doplňujících informací, znalostí a souvislostí, nacházení limitů a provedení analýz. Výstupem třetí fáze je analytická část strategického plánu. Někdy to bývá samotná SWOT analýza. [1], [2], [8]

Ve čtvrté fázi se sestavují návrhy dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého (akčního) plánu, které tvoří výstup z této fáze. Každý návrh by měl mít vizi, cíle, indikátory cílů, finanční a časový rámec a definované odpovědnosti. [1], [2], [8]

Pátá fáze je pro implementaci strategického řízení zcela klíčová. Pátou fází tvoří sestavení implementačních pravidel pro naplnění vize a cílů, zavedení strategického přístupu do běžného chodu organizace, proškolení zaměstnanců, propojení plnění cílů s odměňováním, ukončení a vyhodnocení projektu zavedení strategického řízení a schválení plánu a implementačních pravidel. Výstupem této zásadní fáze je schválený strategický plán a implementační pravidla, upravené směrnice, řády a ostatní patřičné dokumenty a nastavený systém odměňování podporující plnění cílů. [1], [2], [8]

Šestá fáze je fází realizační. Při realizaci se postupuje dle schváleného plánu a implementačních pravidel, pravidelně se měří a monitorují stanovené indikátory, celkově se pak hodnotí úspěšnost realizace plánů a provádí se odměňování za plnění plánu. Výstupem

šesté fáze jsou realizované projekty a aktivity, naplněné cíle a pravidelné informace a o plnění plánu. [1], [2], [8]

Sedmou fází tvoří stanovování a provádění potřebných opatření k trvalému zavedení aktivit, projednávání a schvalování úprav plánu a implementačních pravidel a realizování celého cyklu znova dle potřeby. Výstupem této zdánlivě poslední fáze jsou záznamy o ověření trvalého zavedení, změny nebo nový cyklus. [1], [2], [8]

### **4.3 METODY KVALITY A VÝKONNOSTI PRO STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ**

Strategické řízení a metody kvality a výkonnosti se velmi dobře doplňují, protože kvalitní řízení ve smyslu metod kvality právě vyžadují strategické řízení. Implementace metod kvality a výkonnosti by se neměla stát cílem, ale prostředkem pro řešení problémů, zvýšení výkonnosti, snížení nákladů, zlepšení standardu (kvality) služby, zlepšení vlivu na společnost nebo vlivu na životní prostředí, zlepšení spokojenosti zákazníků veřejných služeb nebo občanů s kvalitou života, garantování stejné úrovně služeb všem, snížení rizik korupce. Definici kvality veřejné správy můžeme vyjádřit jako míru naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo požadavků občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.

V porovnání s centrálními úřady jsou v České republice samosprávy v uplatňování metod kvality a výkonnosti mnohem dál. V samosprávách se nejčastěji může setkat s metodami jako je místní Agenda 21, benchmarking nebo benchlearning, model CAF (The Common Assessment Framework), ISO 9001 (International Organization of Standardization), BSC (Balanced Scorecard) nebo model EFQM (The European Foundation for Quality Management). Samostatnou kapitolu tvoří nástroje a metody na kontinuální zlepšování kvality, procesů a odstraňování plýtvání, které pocházejí z japonských škol. Tyto metody mají své kořeny v padesátých a šedesátých letech minulého století, kdy vzešly ze soukromého sektoru a to především z automobilového průmyslu. I přes své rozšíření v soukromém sektoru na své větší uplatnění ve státní správě a samosprávě s velkým potenciálem čekají.

#### **4.3.1 Místní Agenda 21**

MA21 (místní Agenda 21) je jedním z nejvýznamnějších moderních nástrojů k trvalému zlepšování kvality veřejné správy, strategického řízení, zapojování veřejnosti a budování místního partnerství. Dává si za cíl podporu systematického postupu k udržitelnému rozvoji na místní či regionální úrovni. K hlavním pilířům udržitelného rozvoje patří ekonomický,



sociální a environmentální rozměr. Úkolem je rovnováha mezi pilíři v dlouhodobém rozvoji, která tvoří základ pro kvalitu života obyvatel.

V České republice se na program MA21 pohlíží, jako na oficiální metodu, kterou zavádějí města, obce a regiony. Kvalita realizace se hodnotí dle sady Kritérií MA21, které obsahují konkrétní ukazatele a měřítka. V České republice uplatňuje metodu MA21 řada obcí. Tabulka 10 ukazuje členění samospráv dle kvality realizace, přičemž kategorie A je nejkvalitnější a kategorie D představuje nejnižší kategorii. Těmto kategoriím předchází ještě tzv. „nultá“ kategorie „Zájemci“. Každá z kategorií má svá vlastní kritéria a měřitelné ukazatele, které hodnotí úroveň realizace procesu MA21 v dané municipalitě. Sady kritérií jsou rozdílná pro malé obce, obce, mikroregiony<sup>29</sup>, kraje, místní akční skupiny<sup>30</sup> a ostatní<sup>31</sup>, tak aby vyhovovaly rozdílným typům municipalit. Předpokladem pro splnění celé kategorie je naplnění a zdokumentování všech v ní obsažených Kritérií MA21.

**Tabulka 10:** Počet municipalit oficiálně registrovaných v Databázi MA21

Rok	Kategorie B	Kategorie C	Kategorie D	Zájemci	Celkem
2006	2	8	3	27	40
2007	3	12	10	44	69
2008	6	13	9	81	109
2009	8	15	40	70	133
2010	7	20	26	55	108
2011	6	34	28	75	143
2012	7	37	26	73	143

*Zdroj:[14]*

<sup>29</sup> Sdružení několika obcí za účelem dosažení společného cíle. [30]

<sup>30</sup> Právnícká osoba, založená na principech místního partnerství za účelem podpory a rozvoje venkovského regionu. [30]

<sup>31</sup> Spřátelené organizace, soukromé, nevládní, neziskové organizace a firmy, které chtějí být registrované v databázi MA21. [30]

### 4.3.2 Benchmarking, benchlearning

Cílem benchmarkingu a benchlearningu je nalezení dobré a fungující praxe. Za tímto účelem porovnááme svoji organizaci s ostatními. Metoda je založena na principu učení se od druhých. Benchmarking je zaměřen více na porovnání, zatímco benchlearning na nalezení dobré praxe. Benchmarking i benchlearning mají stejné čtyři fáze, které představuje -Obrázek 4. Díky svým přednostem byl benchmarking zvolen jako jednou z hlavních metod pro zlepšování veřejné správy v Evropské unii. Při jejich realizaci bychom měli věnovat zvýšenou pozornost problémům, které mohou nastat. Jsou jimi například nekvalitní sběr dat, porovnávání neporovnatelného nebo snaha přenést nepřenositelné. V posledním příkladu je nutné si uvědomit, že ne vždy jsou specifické místní podmínky vhodné pro porovnání nebo jako inspirace pro jiné.



**Obrázek 4:** Čtyři fáze benchmarkingu/benchlearningu

*Zdroj: vlastní zpracování, dle [8]*

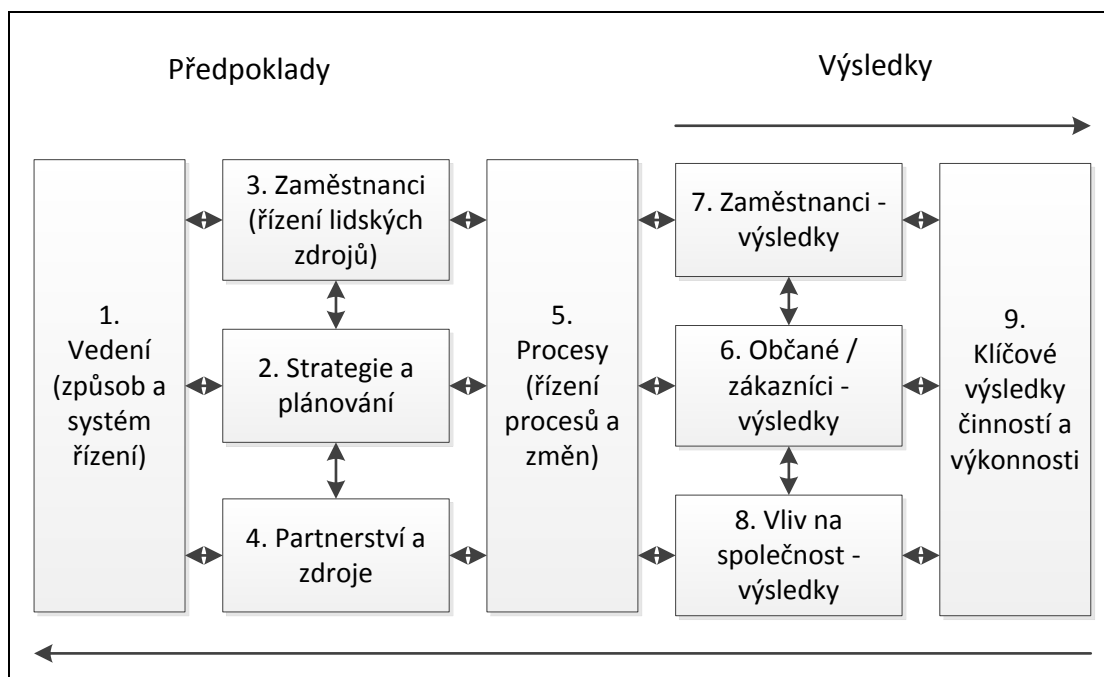
### 4.3.3 Model excellence EFQM a model CAF

Model excellence EFQM byl prezentován v roce 1992 Evropskou nadací pro management kvality. Nadace má přes 700 členů z více než 50 zemí celého světa. Model se skládá z devíti kritérií, která tvoří rámec modelu excellence. Pět z nich se týkají dosahování výsledků (jak musíme řídit, jak uplatňovat strategie, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství a jak řídit procesy). A čtyři kritéria jsou zaměřena na dosahování cílů a výsledků vůči zákazníkům, zaměstnancům a společnosti a vytváření takového prostředí, kde by organizace dosahovali excelentních výsledků.

Model CAF je nástroj řízení kvality, který vychází z modelu EFQM. Byl vytvořen s ohledem na podmínky organizací veřejné správy. CAF je cesta k efektivnímu, kvalitnímu a výkonnému úřadu či jakékoli organizaci veřejného sektoru. Základem tohoto modelu je sebehodnocení, které pomáhá organizaci identifikovat její silné stránky a získat tak přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. Dosahuje to tím, že model CAF: [1], [2], [8], [16]

- je společným (Common) nástrojem pro inovace a zlepšování (kvality, efektivnosti a výkonnosti úřadu, stejně jako spokojenosti jeho zákazníků) všech druhů organizací veřejného sektoru v celé EU,
- je sebehodnotící (Assessment) metodou, která umožňuje provést bodové hodnocení dosahovaných cílů (výsledků), kterých úřad dosahuje směrem k občanům/ zákazníkům (např. jejich spokojenost), k zaměstnancům (produktivita, spokojenost atd.), k výsledkům vlivu na životní prostředí a vlivu na společnost, ke klíčovým výsledkům výkonnosti. Stejně tak umožňuje provést i hodnocení předpokladů pro dosahování těchto výsledků,
- je rámcem (Framework) pro efektivní, kvalitní, výkonné vedení a řízení úřadu, pro strategické i operativní plánování, pro řízení lidských zdrojů, řízení partnerství a zdrojů, procesů, inovací i změn. CAF je také rámcem pro hledání a dosahování klíčových cílů (výsledků).

Sebehodnocení se provádí na základě devíti kritérií. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků a čtyři kritéria se týkají samotných cílů směrem k zákazníkům (občanům, zaměstnancům). Grafické znázornění těchto kritérií je na Obrázku 5.



**Obrázek 5:** Model CAF

*Zdroj:[9]*

#### **4.3.4 ISO 9001 a ISO 14001**

System kvality ISO je systém kontrol a prevencí. Norma se zabývá principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, zavádí procesy komunikace s úřady a veřejností, měření výkonnosti procesů a také interní audity za účelem získání zpětné vazby.

Norma ISO 9001 se řídí jednoduchou zásadou, kdy vedení společnosti stanoví své cíle a plány v oblasti kvality produkce nebo služeb a ty jsou postupně pomocí nastavených procesů realizovány. Účinnost nastavených procesů je měřena a monitorována, aby společnost mohla přijmout účinná opatření na změnu. V případě normy ISO 14001 je pak cílem společnosti snižování emisí.

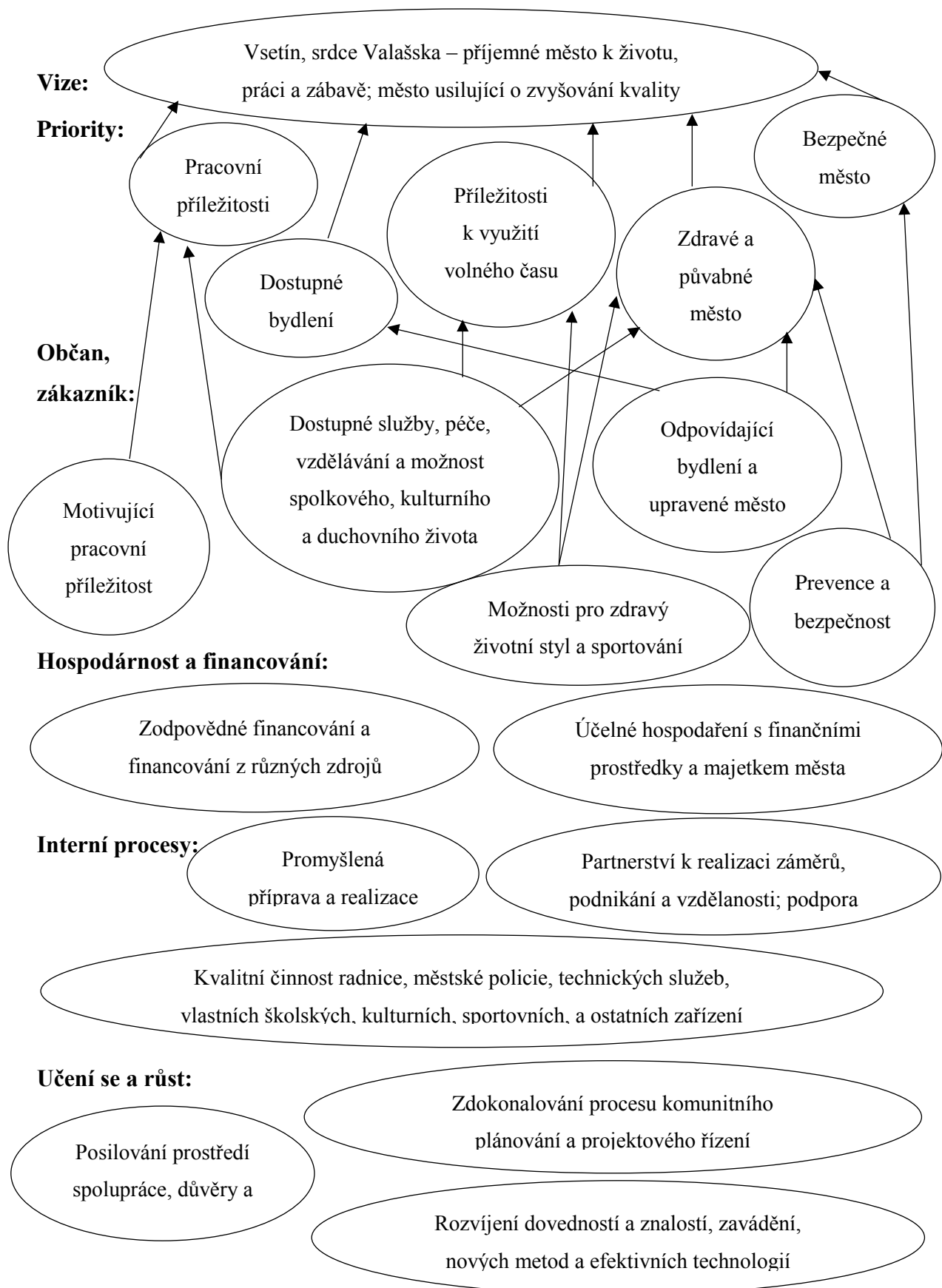
#### **4.3.5 Metoda BSC**

Metoda BSC (Balanced Scorecard) patří k moderním metodám strategického řízení. Vznikla v USA a jejími autory jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Metoda se používá nejenom v zemi svého vzniku, ale i v celé Evropě. Rozšířená je jak v soukromém sektoru, tak ve veřejné správě. Častým důvodem zavádění BSC je zlepšit finanční ukazatele. [1], [2], [8]

Metoda BSC spočívá v hodnocení dané organizace z několika strategických hledisek za pomoci ukazatelů. Metoda klade důraz na vytvoření rovnováhy mezi čtyřmi dimenzemi: krátkodobými a dlouhodobými cíli, stabilitou a změnou, jako i mezi vnitřními procesy

a vztahy s externími zainteresovanými stranami. Metoda si nedává za cíl stanovit strategii, ale zajistit její naplnění. K hlavním krokům implementace metody BSC patří: [3]

- rozhodnutí o uplatnění metody BSC, stanovení rozsahu zavedení, naplánování postupu zavedení a vytvoření podmínek realizace,
- revize všech strategických dokumentů, provedení potřebných analýz (např. SWOT, finanční analýzy atd.), sběr a shromáždění všech potřebných dat, informací a znalostí, které mohou mít vliv na úspěšné zavedení metody, potvrzení platnosti vize a hlavních strategií, potřebná proškolení,
- sestavení strategické mapy za účasti vrcholového (dle charakteru organizace také politického) vedení a její projednání se všemi zainteresovanými,
- sestavení vyváženého souboru měřítek pro jednotlivá témata strategické mapy a jejich projednání se všemi zainteresovanými, upravení strategické mapy dle potřeby,
- stanovení metodiky měření, odpovědnosti a cílových hodnot, jejich projednání se všemi zainteresovanými a provedení případných uprav,
- schválení strategické mapy, souboru měřítek včetně metodik měření a cílových hodnot na potřebné úrovni,
- přenesení, rozložení měřítek na nižší úrovně řízení (např. scorecard města rozložíme na scorecard odboru),
- měření a pravidelné vyhodnocení výsledků,
- propojení BSC s odměňováním,
- sestavení akčních plánů a projektů k dosažení cílů a jejich realizace,
- vyhodnocení výsledků, provedení potřebných úprav a změn,



**Obrázek 6:** Příklad strategické mapy pro organizaci veřejného sektoru (města)

Zdroj: [3]

#### 4.4 NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČESKÉ REPUBLIKY

Světová zdravotnická organizace už v roce 1988 iniciovala mezinárodní Projekt Zdravé město, ke kterému přizvala nejvýznamnější evropské metropole. Během patnácti let se do projektu zapojilo 1300 Zdravých měst, obcí a regionů ve třiceti evropských zemích. U nás vytvořilo asociaci Národní síť Zdravých měst České republiky (NSZM) jedenáct měst v roce 1994. K 1. 7. 2013 zastřešovala tato mezinárodně certifikovaná asociace 113 členů s regionálním vlivem na 2 653 měst a obcí s 5,9 miliónem obyvatel. Zdravým městem, obcí nebo regionem, je municipalita, která se systematicky a dlouhodobě zabývá zdravím, kvalitou života a udržitelným rozvojem, a ptá se svých obyvatel na jejich názory. Podporuje zejména zdravý životní styl lidí a jedná odpovědně vůči budoucím generacím. Členové NSZM aktivně uplatňují principy místní Agendy 21.

V rámci NSZM byl vytvořen internetový informační systém a zároveň nástroj využívaný pro strategické řízení na všech úrovních veřejné správy České republiky, který nese název DataPlán NSZM. Cílem jeho vzniku v roce 2003 byla podpora pro uplatnění metod MA21 a BSC v městech, obcích a regionech. Jedná se o sofistikovaný databázový systém, který tematicky a funkčně propojuje strategické cíle, opatření a další zadané parametry od mezinárodní úrovně, přes dokumenty ministerstev a celostátních institucí, až na regionální a místní úroveň. Struktura úrovní je schematicky znázorněna na Obrázku 7. Data plán NSZM tedy slouží pro vyhodnocování a aktualizaci strategických dokumentů, tvorbu dokumentů nových, přehlednému zobrazení dokumentů, souvisejících opatření a cílů, indikátorů, zodpovědnosti, finančních prostředků a pro sledování dopadů intervencí a vzájemných vazeb. Tímto také naplňuje své hlavní poslání, a tím je přispívat k celkovému zlepšení strategického řízení a plánování na všech úrovních veřejné správy v České republice.



**Obrázek 7:** Struktura úrovní dokumentů v informačním systému DataPlán NSZM

*Zdroj: vlastní zpracování, dle [8], [15]*



## 5 ANALÝZA STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU

Analýza je zaměřena na metody kvality a výkonosti v rámci strategického řízení a plánování a na následný dopad na rozpočet města Vsetín. Sledované období spadá do let 1999 – 2030. V roce 1999 město Vsetín začalo implementovat programy v rámci udržitelného rozvoje MA21 a rokem 2030 končí zatím poslední zdokumentovaná dlouhodobá strategie zpracovaná pomocí metody BSC.

### 5.1 CHARAKTERISTIKA MĚSTA VSETÍN

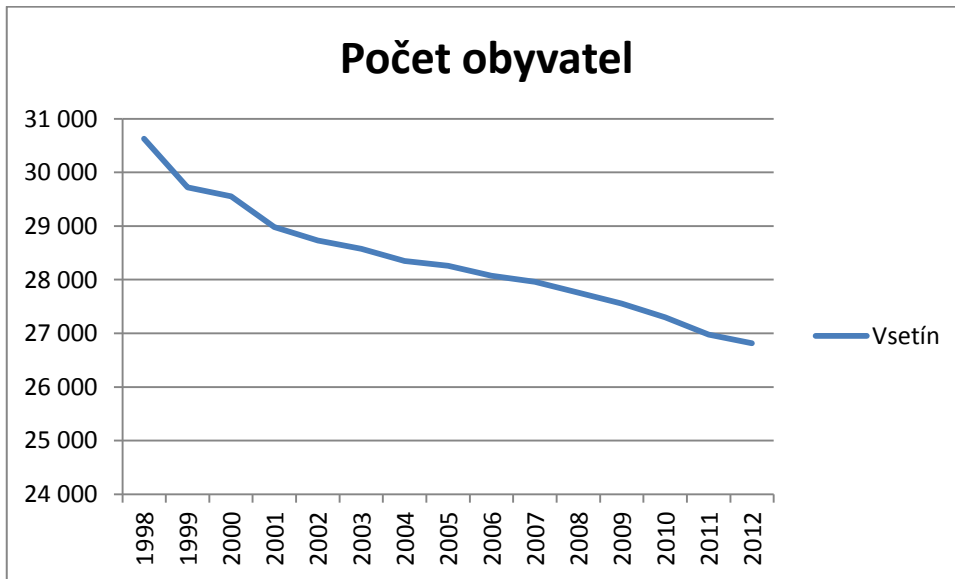
Město Vsetín je součástí Zlínského kraje a nachází se na úpatí Vsetínských, Hostýnských a Vizovických vrchů kolem řeky Vsetínské Bečvy. Dominantou města je renesanční zámek s vyhlídkovou věží z počátku 17. století. Jeho součástí je i přilehlý anglický park se vzácnými dřevinami. Vsetín je také znám tradičními kulturními akcemi jako je například Valašské záření, Mezinárodní folklorní festival Vsetínský krpec, mezinárodní fotosoutěž Interfotoklub, Jazzový festival nebo Letní filmový maraton. Tradici lidové kultury již po mnoho desetiletí uchovávají soubory valašských písní a tanců. Vsetín se stal z nevelkého městečka během uplynulého století významným střediskem průmyslu, hospodářského, kulturního a sportovního života, i když to v historii neměl vždy lehké a musel čelit velké řadě nájezdů, plenění a hospodářských krizí. Město Vsetín je obcí III. typu.

V současné době město Vsetín patří k nejvýznamnějším střediskům východní Moravy. Aktivně se podílí na udržitelném rozvoji, trvalém zvyšování a zkvalitnění ekonomické základny, rozvíjení potenciálu lidských zdrojů a schopnosti přilákat nové investory. Město Vsetín tak má zkušenost jak s přípravou tak i realizací dílčích rozvojových strategií města. Příkladem je zejména Plán zdraví a kvality života, strategické dokumenty typu Balanced Scorecard, studie demografického vývoje obyvatel, rozpočtové výhledy nebo rozsáhlá projektová příprava v oboru dopravy nebo přestaveb městských částí.

#### **Demografické údaje**

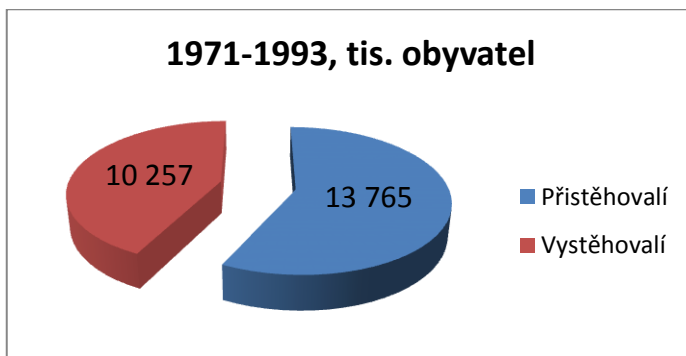
Z Obrázku 8 vyplývá, že počet obyvatel Vsetína v posledních letech každoročně klesá. Počet vystěhovalých obyvatel výrazně převyšuje počet obyvatel přistěhovalých (Obrázek 10). V letech 1971-1993 byl ale trend opačný a počet obyvatel přistěhovalých byl větší než vystěhovalých (Obrázek 9). Důvodem mohou být omezené pracovní příležitosti, které se

promítají do vysoké míry nezaměstnanosti. Ta je vyšší než krajský a celorepublikový průměr (Obrázek 11). Dle posledního sčítání v roce 2012 má město Vsetín 26 817 obyvatel.



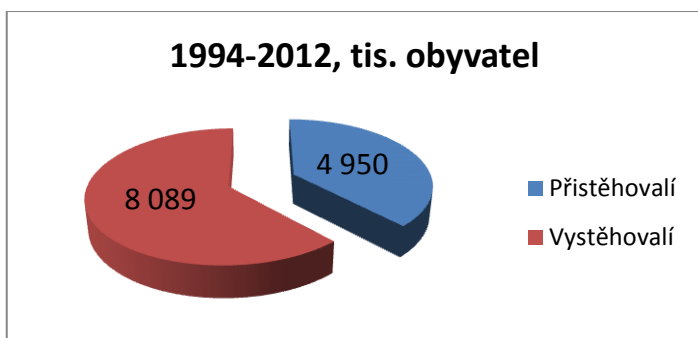
**Obrázek 8:** Vývoj počtu obyvatel města Vsetín v období 1998 - 2012

*Zdroj: upraveno podle [17]*



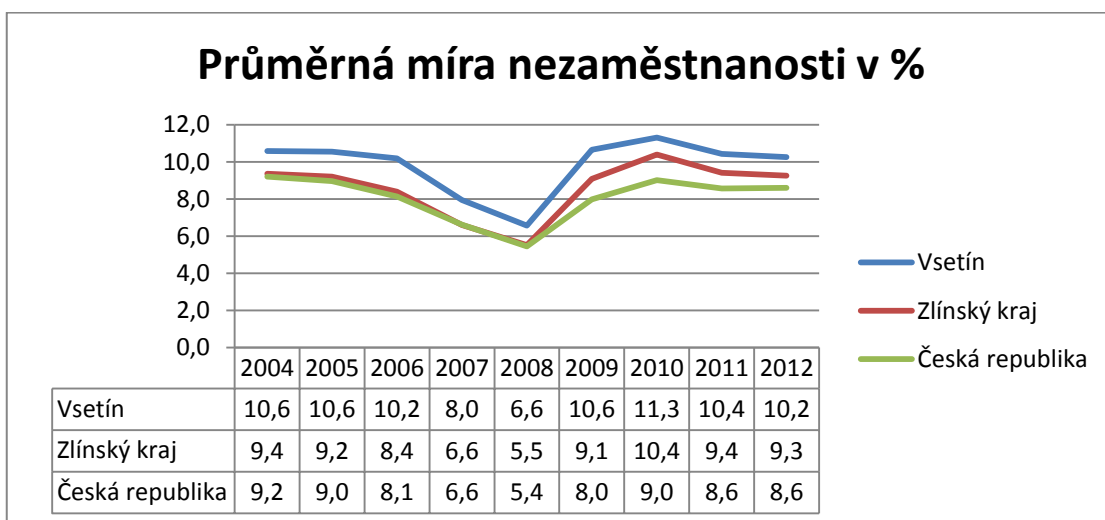
**Obrázek 9:** Přistěhovalí a vystěhovalí obyvatelé města Vsetín za období 1971 - 1993

*Zdroj: vlastní zpracování, dle [17]*



**Obrázek 10:** Přistěhovalí a vystěhovalí obyvatelé města Vsetín za období 1994 - 2012

*Zdroj: vlastní zpracování, dle [17]*



**Obrázek 11:** Průměrná míra nezaměstnanosti města Vsetín za období 2004 - 2012

*Zdroj: vlastní zpracování, dle [18]*

## Doprava

Město Vsetín má rozšířenou silniční síť, která ho spojuje s regionem. Na druhou stranu stále chybí dostavba důležitých silničních úseků. Autobusovou městskou hromadnou, příměstskou a dálkovou linkovou dopravu zajišťuje firma ČSAD Vsetín. Ta také provozuje tzv. Valašský cyklobus. Vsetín nabízí 10 km cyklostezek a desítky kilometrů cyklotras. Vlakovou přepravu zajišťují České dráhy a.s. Dopravní obslužnost je i klíčová v oblasti pracovních příležitostí, protože velké firmy nesídlí přímo ve Vsetíně, ale ve Zlínském kraji. Příkladem jsou MITAS (Otrokovice), Continental Barum (Otrokovice), DEZA (Valašské

Meziříčí), Slovácké strojírny (Uherský Brod), LINEA (Nivnice), Česká zbrojovka (Uherský Brod).

### **Zdravotnictví**

Město disponuje Vsetínskou nemocnicí, která je akciovou společností. Jejím zakladatelem je Zlínský kraj. Se svými více než šesti sty zaměstnanci se řadí mezi největší zaměstnavatele regionu. Vsetínská nemocnice a.s. je zdravotnické zařízení, které poskytuje ambulantní, lůžkovou, specializovanou, diagnostickou, léčebnou, preventivní a lékárenskou péči a další služby související s poskytováním zdravotní péče ve Zlínském kraji.

### **Školství**

Nejstarší dostupné informace o vsetínském školství se datují z 15. století. Významnou roli v rozšíření středoškolského vzdělávání měl i T.G.Masaryk, podle kterého jedna z nich nese název. V současné době je ve Vsetíně 11 mateřských, 7 základních a 5 středních škol.

### **Sport**

Je to v dnešní době překvapivé, ale k pravidelné sportovní činnosti se hlásí téměř polovina dospělého obyvatelstva města Vsetín. I díky Koncepti rozvoje sportu ve Vsetíně má přídomek město sportu. Město nabízí široké sportovní vyžití v každém období. V zimě je v provozu i lyžařský areál včetně běžeckých tratí. Město Vsetín také pořádá celou řadu prestižních sportovních akcí v oblasti rallye, nohejbalu nebo horské cyklistiky.

## **5.2 ANALÝZA METOD KVALITY A VÝKONNOSTI**

Následující část této práce se věnuje analýze přístupu k jednotlivým konkrétním nástrojům a metodám kvality a výkonnosti, které město Vsetín používá v rámci svého strategického řízení a plánování. Výstupy těchto metod se nejenom promítají do strategického řízení, ale také zajišťují udržitelnost, rozvoj a porovnání s ostatními obcemi.

### **5.2.1 Akční a strategický plán v rámci MA21**

Město Vsetín je členem Národní sítě Zdravých měst České republiky už od roku 2001. Velmi důležitým krokem pro naplňování zásad a cílů v oblasti udržitelného rozvoje, zdraví a kvality života bylo přijetí projektu Vsetín – Zdravé město 16. 4. 2002. Schválením tohoto

projektu město potvrdilo zájem naplňovat mezinárodně uznávané programy a doporučení EU a OSN v rámci rozvoje města. Jsou jimi místní Agenda 21, Zdraví 21<sup>32</sup> a LEHAP<sup>33</sup>. V průběhu roku jsou také realizovány národní kampaně Zdravých měst, jako například Dny bez úrazů, 30 dní pro neziskový sektor, Den Země nebo Evropský týden mobility.

Vsetín zahájil realizaci projektu místní MA21 v roce 1999. Na rozvoj tohoto přístupu měl kladný dopad odsouhlasený projekt Vsetín – Zdravé město v roce 2002. V současné době město Vsetín spadá do kategorie B, kterou už po osmé v roce 2013 úspěšně obhájilo. Tím spadá mezi sedm municipalit, které dosáhli zatím nejlepšího výsledku v České republice. Obhajoba byla veřejná, což je v souladu cílem zapojování veřejnosti a budování místního partnerství. Město také získalo v roce 2011 za MA21 cenu Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě.

### **Akční plán zlepšování procesů místní Agendy 21 v roce 2013**

Město Vsetín se snaží kontinuálně zlepšovat proces místní Agendy 21. Důkazem je i detailní akční plán z roku 2013, který se zaměřuje na jednadvacet kritérií místní Agendy 21. Jsou v něm následující body:

- u dvanácti investičních akcí města Vsetína v roce 2013 uplatnit standard terénního komunitního projednání s občany (kritérium 2),
- systematizovat a optimalizovat webové stránky města (kritérium 3),
- uspořádat nejméně 5 setkání zástupců sektorů a občanů s radnicí (kritérium 4),
- realizovat nejméně 3 kampaně k udržitelnému rozvoji (kritérium 7),
- realizovat fórum TOP 10 s občany (kritérium 10),
- aktualizovat a provázat řídicí dokumenty (Strategický plán města Vsetín, Koncepce rozvoje města Vsetína, Dílčí koncepce, Akční plány), (kritérium 11),
- komunitně projednat návrh koncepce integrace ve strukturách komunitního plánování a ve strukturách města (kritérium 12),
- realizovat šetření spokojenosti s městem jako místem pro život (kritérium 15),
- optimalizovat využití DataPlánu v podmínkách úřadu,

---

<sup>32</sup> Zdraví 21 je deklarace, která si dává za cíl ochranu a rozvoj zdraví lidí po jejich celý život a snížení výskytu nemocí i úrazů a omezení strádání, které lidem přinášejí.

<sup>33</sup> LEHAP je místní Akční plán zdraví a životního prostředí. Obsahuje kroky vedoucí ke zlepšení životního prostředí a zdravotního stavu populace.

- revidovat vsetínské příklady dobré praxe na národním webu Dobrá praxe (kritérium 18),
- realizovat partnersky projekt Dosluž na přenos dobré praxe v oblasti dobrovolnictví (kritérium 18),
- zřídit orgán samosprávy pro sledování udržitelného rozvoje (kritérium 19),
- realizovat benchmarkingovou iniciativu (kritérium 20),
- realizovat 3 sebehodnotící audity dle Aalborgských<sup>34</sup> závazků (kritérium 21).

### **Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska na roky 2011 - 2015**

V rámci místní Agendy 21 má město Vsetín v současné době vypracované dva hlavní strategické plány udržitelného rozvoje a to na období 2011 - 2015 a na období 2015 - 2030 . Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska na roky 2011 - 2015 se skládá ze tří hlavních částí, kterými jsou analytická část, návrhová část a akční plán. Dle usnesení z 5. zasedání Zastupitelstva města Vsetín, které se konalo 5. dubna 2011, byla analytická a návrhová část schválena a akční plán vzat na vědomí.

Analytická část obsahuje dvě základní části: Profil města a Průzkum podnikatelského prostředí. Profil města je souhrnný analytický dokument charakterizující sociálně ekonomickou situaci oblasti v rozsahu nezbytném pro vytvoření výchozí poznatkové základny, z níž vychází strategie dalšího rozvoje. Cílem analýzy není vytvořit vyčerpávající přehled všech aspektů života v oblasti, ale spíše jejich cílený výběr, provázání a generalizace. Průzkum podnikatelského prostředí je analýzou podnikatelského prostředí. Cílem průzkumu bylo zmapovat základní priority a bariéry podnikatelského prostředí ve městě Vsetín.

Návrhová část zahrnuje čtyři SWOT analýzy zaměřené na:

- řízení a správa města,
- podnikatelské prostředí,
- doprava, technická infrastruktura a životní prostředí,
- sociální prostředí a lidské zdroje.

---

<sup>34</sup> Aalborgské závazky vyplývají z členství v Aalborgské chartě, která vznikla v roce 1994. Jedná se o chartu měst směřujících k udržitelnému rozvoji. Navazuje a rozvíjí místní agendu 21. Signatáři se také podílejí na formování a implementaci politik evropské unie.

Na Obrázku 12 je graficky znázorněna první z nich pro řízení a správu města. Výstupem návrhové části je Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska 2011 – 2015, který je součástí Přílohy A této práce. Strategický plán analogicky obsahuje čtyři hlavní oblasti z návrhové části, které řadí do kapitol označených písmeny M, E, I a S (M. Řízení a správa města, E. Podnikatelské prostředí, I. Doprava, technická infrastruktura a životní prostředí, S. Sociální prostředí a lidské zdroje).

Silné stránky	Slabé stránky
Kvalifikované lidské zdroje Města.	Nedostatek finančních prostředků.
Aplikované všechny nástroje a řízení (ISO 9001, ISO 14001, CAF, BSC, benchmarking).	Zvyšování administrativní zátěže v důsledku zavádění moderních metod řízení bez ohledu na jejich praktické využití (evaluace jejich přínosů).
Zaměstnanci přístupní ke změnám. Zaměstnanci schopní a připravení podílet se na efektivním řízení města.	Outsourcing (vyčlenění některých strategických činností mimo úřad) způsobilo přerušení komunikačních procesů, včetně problémů využití softwarových licencí z Města. Problém čerpání dotací a načasování investic.
Velká aktivita města směrem k udržitelnému rozvoji (větší množství koncepčních materiálů, např. nový územní plán). Činnost na národní úrovni (zdravá města, MA21).	Nastavení softwarové politiky města.
Schopnost využít velkého množství dotačních titulů – kvalitní projektový management.	Existence analýz, které nejsou dostatečně zapracovány do řídicích procesů města.
Příležitosti	Ohrožení
Optimalizace činností a zvýšení výkonnosti Města nastavením procesního řízení (zmapování procesu, identifikace duplicitních činností, aktuální popis pracovních pozic včetně vymezení kompetencí) a následnou vizualizací tvorbou grafického modelu.	Zvyšování administrativní zátěže při přesunu kompetencí ze státu na obce bez potřebné finanční kompenzace. Tlak na zefektivnění práce.
Zavedenou agendu MA21 je potřeba více implementovat k řízení města a rozeběhnout ke spokojenosti občanů a provádět pravidelný monitoring na základě reprezentativních dotazníkových šetření.	Nedostatečné sjednocení vizí a cílů v rámci všech odborů a příspěvkových organizací města, které by měly být zapracovány do etických zásad, které se používají k profilování organizací
Rozvoj odborné vzdělanosti úředníků v oblasti ekonomiky a managementu včetně vzdělávání v IT dovednostech.	Stávající formy komunikace ztrácejí efektivitu nutno provést inovaci těchto forem a komunikačních kanálů. Rozvíjet komunikaci s občany.
Zredukovat metody řízení města podle jejich praktického přínosu. Přispět ke snížení administrativní zátěže zaměstnanců.	
Zavedení manažerského informačního systému jako základu komunikační platformy ve městě, která poskytne konkrétní informace pro efektivní rozhodnutí.	

**Obrázek 12:** SWOT analýza na téma řízení a správa města

Zdroj:[25]

## Příklad zapojení veřejnosti a budování místního partnerství

Jeden z bodů (M. 3.3) z výše uvedeného strategického plánu je vyhodnocování potřeb a spokojenosti občanů. Od roku 2009 město zapojuje veřejnost a buduje místní partnerství pořádáním každoročních fór a anket s občany pod názvem „S námi pro vás, za jeden provaz“. Občané mají příležitost vyjádřit svůj názor na rozvoj města a navrhnout oblasti případných investic. Výsledkem je TOP 10 problémů z pohledu občanů, které mají v následujícím roce nebo letech velkou šanci na realizaci. Záleží na rozsahu problému. Výstupy seřazené sestupně dle získaných hlasů z anket a fór s občany za rok 2013 a 2012 jsou v Tabulce 11 a Tabulce 12. Město Vsetín dává občanům na svých webových stránkách kromě výsledků TOP 10 také zpětnou vazbu ohledně dalších kroků, které obsahují řešení, opatření a konkrétní investiční akce.

**Tabulka 11:** TOP 10 problémů za rok 2013 na základě fóra a ankety s občany

VÝSLEDKY TOP 10 PROBLÉMŮ MĚSTA VSETÍNA ZA ROK 2013:		Celkem
1.	Vzhled a špína vlakového a autobusového nádraží a chybějící bezbariérovost nejen pro sportovce	182
2.	Udržet všechny školní jídelny uvedením provozu do souladu s hygienickými předpisy	70
3.	Iniciovat vzdělávání dětí s postižením do 5 let věku a po ZŠ s podporou školních psychologů	64
4.	Udržení a rozvoj sociálních služeb ve městě	53
5.	Nedořešená cyklistická infrastruktura v centru města	52
6.	Stálá tržnice ovoce a zeleniny z ČR a SR	40
7.	Oprava sportovní haly na Lapači	39
8.	Revize systému rozdělování dotací na sport	33
9.	Organizovat 1x ročně velký filmový festival pro mladé	32
<b>CELKEM HLASOVALO:</b>		<b>520</b>

*Zdroj:[24]*



**Tabulka 12:** TOP 10 problémů za rok 2012 na základě fóra a ankety s občany

VÝSLEDKY TOP 10 PROBLÉMŮ MĚSTA VSETÍNA ZA ROK 2012:		Celkem
1.	Udržení stávající nabídky sociálních služeb a Rodinného mateřského centra	294
2.	Rozšíření kapacit rezidenčních služeb pro seniory	87
3.	Venkovní prostor vhodný pro kulturní akce	156
4.	Investiční akce města projednávat již ve fázi záměru	149
5.	Koupaliště u průmyslovky	177
6.	Stav chodníků	163
7.	Není dořešena cyklistická infrastruktura ve městě	132
8.	Chybí „Zóny 30“ v obytných zónách	36
9.	Podpora sociálního podnikání	40
10.	Zlepšit obecnou propagaci města – povědomí o městě v ČR a vystupovat jako moderní město - jednotný logotyp	65
<b>CELKEM HLASOVALO:</b>		<b>1299</b>





Zdroj:[24]

### 5.2.2 Řízení kvality a výkonnosti

Město Vsetín aktivně využívá k řízení kvality a výkonnosti chodu města kromě výše zmíněné Národní sítě Zdravých měst České Republiky a MA21 dalších metod kvality a výkonosti. Mezi ně patří metoda BSC, model CAF, částečně ISO 9001 a ISO 14001 a metoda benchmarking.

#### Metoda BSC

Pilotním projektem, kdy zastupitelstvo města použilo metodu BSC, byl Strategický plán na roky 2004 – 2009. Návrh strategické mapy města a návrh měřítek byl zpracován ve spolupráci s experty společnosti MEPCO, která je dceřinou společností Svazu měst a obcí. Strategickou mapu zachycuje Obrázek 5. Plnění stanovených cílů, v tomto případě bylo 34 měřítek, bylo každoročně hodnoceno (viz Obrázek 13).

Celkový počet měřítek	Splněno	Informativní charakter	Nevyhodnoceno	Nesplněno
34	17 	7 	5 	4 

**Obrázek 13:** Ukázka vyhodnocení průběžného plnění Strategického plánu v roce 2008

Zdroj:[27]

Metodou BSC byl také zpracován Dynamický strategický plán 2010 – 2030. Cílem bylo vytvořit platformu pro řízení udržitelného rozvoje města Vsetín. Měřitelnost je hodnocena prostřednictvím vlastních indikátorů udržitelného rozvoje za oblasti Obyvatelstvo, Bydlení, Školství, Organizace, Kultura, Prostředí, Bezpečnost, Doprava a Finance. Velkou výhodou byl zavedené normy ISO, která má pozitivní vliv na efektivitu modelu BSC. V dynamickém modelu dle BSC bylo stanoveno 10 konkrétních indikátorů ke strategii města (viz Obrázek 14). Jednalo se o první zpracování dynamického BSC v prostředí samosprávy v České republice.

Obyvatelstvo	1. Počet obyvatel (přírůstek/úbytek)
Bydlení	2. Podíl individuální výstavby k bytovým domům
Prostředí	3. Ekologická stopa
	4. Poměr kvalitních veřejných prostranství k celkovým
	5. Podíl zastavěných a nevyužívaných ploch v obci
Bezpečnost	6. Bezpečnost ve městě - pocit bezpečí obyvatel, na škále 1-5
Doprava	7. % využití MHD – přepravní výkony + podpůrné údaje o počtu spojů a průměrných intervalech odjezdu
Organizace – zaměstnanost	8. Index počtu volných pracovních míst ve městě k celkovému počtu dle struktury pracovních míst + průměrná roční míra nezaměstnanosti
Školství	9. Optimální počet míst v ZŠ, MŠ
Kultura	10. Počet organizací a spolků ve městě – členění dle typu

**Obrázek 14:** 10 indikátorů strategie města Vsetín na období 2010 - 2030

Zdroj: [28]

### Model CAF

Městský úřad Vsetín uplatňuje metodu CAF od roku 2003. V roce 2005 získal cenu za kvalitu v územní veřejné správě udělenou Ministerstvem vnitra za uplatnění modelu CAF a dosažení stanoveného počtu bodů. Plán pro rok 2005 bylo získat 2,6 bodů a skutečnost byla 2,73 bodů. Hodnocení je od nuly do pětky, kdy nula znamená nejhorší a pětka naopak excelentní výsledek.

## ISO 9001 a ISO 14001

Město Vsetín se rozhodlo zavést normy ISO 9001 a ISO 14001 na základě usnesení z 11. 9. 2001. První certifikáty byly vydány dne 12. 11. 2003 na dobu tří let, tedy do 11. 11. 2006. Příklad je na Obrázku 15. Každý rok se konal dozorový audit, který realizoval externí certifikační orgán. Město bylo úspěšně certifikováno ještě dvakrát. Platnost vypršela k 31. 12. 2012. Roční náklady na tuto aktivitu činily až 230 000,- korun. To byl i důvod, proč se zastupitelstvo města rozhodlo nepokračovat v certifikaci ISO. Nicméně město nadále pokračuje v nastavených parametrech, ale už bez dohledu certifikačního orgánu. Také když se dělala SWOT analýza strategického plánu na roky 2011-2015, tak právě normy ISO 9001 a ISO 14001 byly uvedeny jako silné stránky.



**Obrázek 15:** Ukázka certifikátu ČSN EN ISO 9001 pro městský úřad Vsetín

*Zdroj: [29]*

## Benchmarking

Město Vsetín se blíže seznámilo s benchmarkingem v roce 2003. V roce 2005 se stalo členem Benchmarkingové Iniciativy, která v roce 2008 měla 82 členů. Město ve svých SWOT analýzách uvádělo benchmarking jako svou silnou stránku. Benchmarkingová aktivita byla

také součástí Akčního plánu zlepšování procesů místní Agendy 21 ve zdravém městě Vsetíně v roce 2013 v rámci plnění kritéria 20.

### **5.3 ANALÝZA STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU V ROZPOČTOVÁNÍ**

Cílem této analýzy je najít konkrétní příklady, kdy se strategický přístup promítá do rozpočtu obce. Analýza je zaměřena na roky 2011 až 2014, které kopírují Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska 2011 až 2015 v rámci místní Agendy 21. Analýza vychází z informací získaných z použité literatury a z osobní návštěvy Městského úřadu Vsetín.

#### **5.3.1 Řízený rozhovor s Vedoucí finančního odboru**

Osobní návštěva Městského úřadu ve Vsetíně probíhala formou řízeného rozhovoru s paní Janou Matochovou, která zde pracuje jako Vedoucí finančního odboru. Okruhy otázek ji nejdříve byly zaslány v elektronické podobě a po vzájemné telefonické konzultaci bylo zvoleno osobní setkání, kde paní Matochová odpovídala na předem připravené otázky:

- Jaké přístupy má k sestavování rozpočtu město Vsetín?
- Jaký typ rozpočtu (vyrovnaný, přebytkový, schodkový) sestavují a proč?
- Jak město Vsetín promítá strategické plánování do rozpočtu?
- Můžete uvést konkrétní příklady k předchozímu bodu?
- Můžete uvést konkrétní příklady z TOP 10 s občany zohledněné v rozpočtech?
- Jaká je finanční náročnost strategického řízení a pod jakou položkou je v rozpočtu?

Otázky směřovaly na rozpočet a přístup k jeho sestavování, na strategické plánování a na konkrétní příklady, jak se strategické plánování promítá do rozpočtu města Vsetína. Otázky vyvolaly širší diskusi nad daným tématem. Kromě odpovědí byly získány doplňující informace a data, což vedlo k lepšímu pochopení používané praxe.

#### **5.3.2 Rozpočet a výdajová stránka rozpočtu**

Přístup města Vsetína k sestavování každoročního rozpočtu nelze jednoznačně zařadit pouze do jednoho přístupu, který je uveden ve třetí kapitole. Jedná se o kombinaci klasických a alternativních přístupů. U některých výdajových položek preferují přírůstkový způsob a u některých zase liniově-položkový. Z alternativních metod je to kombinace performance budgeting, metody programového rozpočtování, rozpočtování na základě výstupů a výsledků

a komunitního/genderového rozpočtování. Výdaje rozpočtu se před schválením pečlivě vybírají a diskutují napříč zastupitelstvem.

Běžné výdaje patří spíše do klasického přístupu, kde se vychází z výdajů v předešlém roce. Je zde ale kladen důraz na snižování nákladů, při zachování standardu poskytovaných služeb, než na jejich navyšování. Specifickou položku běžných výdajů tvoří položka 18, kterou je Strategický rozvoj. Obsahuje aktivity spojené se strategickým řízením. Na druhé straně kapitálové výdaje (investiční akce a nákupy) mohou být příkladem alternativního přístupu. Výdaje jsou výsledkem naplňování strategických plánů, ale i projektů, které navrhli sami občané v rámci TOP 10. Kapitálové výdaje tvoří přibližně 30% celkových výdajů. Město Vsetín také prosazuje komunitní politiku v rámci Komunitního plánu sociálních služeb a péče Vsetínska.

Město Vsetín ve sledovaném období 2011 - 2014 sestavuje každoročně schodkový rozpočet. Důvodem není špatné hospodaření, ale naopak plánované investice nebo předfinancování projektů, u kterého se finanční částky vrací většinou v podobě dotací ze strukturálních fondů následující období. Město Vsetín v roce 2012 hospodařilo po třech letech se ziskem a zařadilo se tak mezi tři nejméně zadlužená města v České republice.

### **5.3.3 Příklady strategického plánování promítnutého do rozpočtu**

Při sestavování a plánování výdajů ročního rozpočtu město mimo jiné vychází z aktuálního Strategického plánu udržitelného rozvoje Vsetínska 2011 – 2015, který byl sestaven v rámci místní Agendy 21. Plán má čtyři hlavní kategorie:

- M. Řízení a správa města,
- E. Podnikatelské prostředí,
- I. Doprava, technická infrastruktura a životní prostředí
- S. Sociální prostředí a lidské zdroje.

Níže uvedené příklady jsou z první a druhé kategorie a v plánu jsou uvedeny pod písmeny M a E. V rámci první kategorie M jsem se zaměřil na podkapitolu M. 2 Kvalitní a efektivní výkon veřejné správy a M. 3 Aktivní informovanost občanů.

Pod bod M. 2 Kvalitní a efektivní výkon veřejné správy spadá například projekt eGon Centrum, který je zaměřen na vzdělávání a odbornou přípravu v postupné implementaci eGovernmentu do praxe. Tento kapitálový výdaj je uveden v rozpočtu pro rok 2012 v oddíle 61, pod kterým jsou výdaje na činnost místní správy. V rámci této aktivity bylo také v roce

2013 implementováno řešení business inteligence (BI). BI je souhrn nástrojů, utilit, aplikací a technologií, který je schopen zpracovávat heterogenní vstupní data z primárních systémů a vhodným způsobem je interpretovat uživateli za účelem podpory rozhodování při řízení nebo kontrole. Město Vsetín má tento systém přímo propojený s účetnictvím, takže starosta, místostarosta nebo vedoucí finančního odboru může online na svém monitoru sledovat plnění rozpočtu.

Podkapitola M. 3 Aktivní informovanost občanů obsahuje bod M. 3.3 Vyhodnocování potřeb a spokojenosti občanů. K jeho plnění také slouží každoroční fóra a ankety s občany pod názvem „S námi pro vás, za jeden provaz“. Pro analýzu jsem zvolil výstupy za rok 2011, tak abych je mohl aktuálně porovnat s rozpočty 2012-2014. Konkrétní realizace, které vzešly z veřejného fóra s občany v roce 2011, jsou například výdaje na stavební úpravy náměstí Svobody, rekonstrukce sportovního areálu (koupaliště) U průmyslovky nebo investice do cyklostezek. Jedná se v podstatě o tři problémy, pro které hlasovalo nejvíce občanů. Na seznamu TOP 10 byla před nimi pouze oprava autobusového a vlakového nádraží, kterou město Vsetín nemůže přímo ovlivnit, protože není vlastníkem. Na druhou stranu jsou zastupitelé v této věci aktivní a dlouhodobě s vlastníky jednájí. Výsledky TOP 10 z roku 2011 jsou uvedeny v Tabulce 13.

**Tabulka 13:** TOP 10 problémů za rok 2011 na základě fóra s občany

VÝSLEDKY TOP 10 PROBLÉMŮ MĚSTA VSETÍNA ZA ROK 2010:		Celkem
1.	Oprava autobusového a vlakového nádraží	217
2.	Upravit současný nevyhovující stav náměstí Svobody	172
3.	Rekonstrukce koupaliště u "průmyslovky"	156
4.	Dořešit síť cyklostezek	156
5.	Podpora cyklodopravy uvnitř města	155
6.	Zprovoznění železničního mostu pro pěší a cyklisty	151
7.	Ponechat v majetku města budovy škol a školek	118
8.	Řešit zátěž z dopravy	106
9.	Nepokračovat v realizaci rekonstrukce náměstí Svobody na prostranství před MěÚ	101
10.	Modernizace Městských lázní	99
<b>CELKEM HLASOVALO:</b>		<b>1431</b>

*Zdroj:[24]*

Pro stavební úpravy náměstí Svobody hlasovalo 172 občanů. Investice do úpravy náměstí se ale objevila již v rozpočtu pro rok 2011 pod položkou budovy a stavby. Z toho lze

usuzovat, že zastupitelé už s úpravou počítali. Dokončení investice bylo také součástí rozpočtu pro rok 2012 v oddíle 22 Doprava. Podoba zrekonstruovaného náměstí Svobody vychází z návrhu, jenž vzešel z architektonické soutěže v roce 2008, kterou řídila Česká komora architektů.

Pro rekonstrukci sportovního areálu (koupaliště) U průmyslovky hlasovalo 156 občanů. V roce 2011 byla reakce města na tuto investici negativní s vyjádřením že „Na rekonstrukci koupaliště bylo během posledních let zpracováno několik studií od aquaparku za 90 mil. až po plovárnu za 40 mil. Z důvodů finanční náročnosti se rekonstrukce odkládala. Momentálně není v prioritách města - celkové náklady na rekonstrukci a samotnou následnou údržbu nového koupaliště dle posledního projektu jsou nad finanční možnosti města“. Občané se ale vyjádřili stejně i v roce 2012 a výsledkem je dvouletá výstavba promítnutá do rozpočtu na rok 2013 a 2014 pod oddílem 34 Sport a tělovýchova. Zahájení provozu pro veřejnost se plánuje na červenec 2014.

Investice do cyklostezek získaly celkem 311 hlasů. Občané hlasovali o dořešení sítě cyklostezek a o podporu cyklo dopravy uvnitř města. Kroky vedoucí k uskutečnění byly v rozpočtu 2013 v podobě projektů bike aréna Semetín a přístupová komunikace pro pěší a cyklisty Bobrky. Pro rok 2014 jsou v rozpočtu uvedeny kapitálové výdaje na projektovou dokumentaci cyklostezky Jesenice, Vsetín. Téma cyklostezky se ve výstupech z fór a anket s občany v podobě TOP 10 v letech 2012 a 2013 už dále neobjevilo a občané tuto oblast neviděli jako problémovou.

Příkladem plnění závazku E. Podnikatelské prostředí ze strategického plánu mohou být dotace na provoz projektu Podnikatelský inkubátor. Podnikatelský inkubátor slouží jako rozvojové centrum a zároveň poskytuje služby novým investorům a místním firmám. Nabízí administrativní prostory, konferenční místnosti a učebny, kancelářské prostory a inovační a vývojové pracoviště. Dotace na tento projekt byly v rozpočtu na roky 2011 a 2012 pod oddílem 25, kterým je podpora podnikání.

#### **5.3.4 Porovnání přístupu k rozpočtování s vybranými obcemi**

Tato část analýzy porovnává přístup města Vsetín k sestavování rozpočtu s vybranými obcemi. Cílem je zjistit, jakým způsobem propojují rozpočet a strategické plánování ostatní obce s rozšířenou působností, kterou je i město Vsetín a jaké metody kvality a výkonosti používají.

## **Dotazník**

Pro účely této analýzy byl sestaven dotazník s otevřenými, uzavřenými a filtračními otázkami. Otázek bylo celkem 25 a jsou rozděleny do třech hlavních tematických částí:

- strategické plánování a řízení v souvislosti s rozpočtem obce (viz Příloha B),
- strategický plán udržitelného rozvoje (viz Příloha C),
- metody kvality a výkonnosti pro strategické řízení (viz Příloha D).

Město Vsetín je obcí s rozšířenou působností, a proto respondenti byli vybráni z řad obcí III. typu. Oslovenými obcemi byly Městská část Praha 9 a město Pardubice. Dotazník byl zaslán zodpovědným osobám z finančních odborů případně odborů strategického rozvoje a dotací v elektronické podobě a společně telefonicky vyplněn.

### **Městská část Praha 9**

Způsob, který nejlépe vystihuje přístup Městské části Praha 9 k sestavování každoročního rozpočtu je ten, že základem je rozpočet za minulé období, který se poníží o určité procento. Důvodem je tlak na snižování běžných výdajů. Praha 9 sestavuje dlouhodobě rozpočet schodkový z důvodů předfinancování investic, které se vrátí v podobě dotací a z důvodu opatrného odhadu na straně očekávaných příjmů. Městská část Praha 9 nepatří mezi zadlužené obce. V těchto výše uvedených bodech se Praha 9 shoduje s městem Vsetín. Rozdíl nastává u strategického plánování a řízení a u používání metod kvality a výkonnosti.

Městská část Praha 9 nemá k dispozici strategický plán udržitelného rozvoje. Plán investic kopíruje čtyřleté volební období a prioritou jsou potřeby občanské vybavenosti. Příkladem může být zateplení škol, školek a polikliniky za pomoci dotací z Evropské unie. Podněty na investice přicházejí především z řad zvolených zastupitelů, kteří tak realizují předvolební program a sliby. Městská část Praha 9 neorganizuje pravidelná setkání s občany za účelem získání podnětů na plánované investice a rozvoj. Na druhou stranu pořádá veřejná projednání s občany na daná témata. Zde se také projevuje skutečnost, že Praha 9 není členem Národní sítě Zdravých měst České republiky a neuplatňuje metodu MA21, kde komunikace s občany a pravidelné šetření spokojenosti je jedním s kritérií.

Na rozdíl od města Vsetín Městská část Praha 9 nevyužívá dalších nástrojů řízení kvality výkonu veřejné správy, jako je metoda BSC, model CAF, normy ISO 9001 a ISO 14001. Dále nepoužívá benchmarking a benchlearning, takže nedochází k porovnání s ostatními



organizacemi za účelem nalezení dobré a fungující praxe. Výsledkem absence metod kvality a výkonosti je, že Praha 9 nemá nastavenou a kontinuálně řízenou optimalizaci organizace. Což znamená, že může být méně transparentní a efektivní. Spoléhá se především na znalosti, vědomosti a dovednosti aktuálně zvoleného vedení. Není zde nastaven přesah přes volební období.

### **Město Pardubice**

Magistrát města Pardubic přistupuje k sestavování rozpočtu tak, že jako základ slouží skutečný hospodářský výsledek za minulé období, který je navýšen nebo ponížen na základě konkrétních akcí. Například v roce 2010 došlo k výraznému omezení výdajů a investic z důvodu nepříznivé hospodářské situace. Na druhé straně od roku 2010 město získává finanční prostředky z privatizace obecních bytů. Město Pardubice sestavuje dlouhodobě vyrovnaný rozpočet. V roce 2013 město hospodařilo s přebytkem, který použije na investiční akce na rok 2014, které jsou spolufinancované z evropských dotací. Zde se přístupy obou měst liší, protože město Vsetín sestavuje dlouhodobě rozpočet schodkový, i když je to především z důvodu předfinancování investic, které se vrátí v podobě dotací. Město Pardubice stejně jako Vsetín patří k nejméně zadluženým městům České Republiky.

Město Pardubice sestavuje plán investic na krátké období jednoho až dvou let. Plánované investice se promítají do rozpočtu obce. Na rozdíl od Vsetína, jsou s občany diskutovány až konkrétní investiční záměry. Ty přicházejí především z řad zvolených zastupitelů, kteří tak realizují předvolební program a sliby. Prioritou jsou potřeby občanské vybavenosti, kde ale investice úzce souvisí z aktuálních dotačními programy. Příkladem je už u Prahy 9 zmiňované zateplování veřejných budov. Zde se také negativně projevuje skutečnost, že stejně jako městská část Praha 9 tak i město Pardubice není členem Národní sítě Zdravých měst České republiky a neuplatňuje metodu MA21, kde komunikace s občany a pravidelné šetření spokojenosti je jedním s kritérií.

Město začalo zavádět projektové řízení a strategické plánování od února 2013 za pomoci tří miliónové dotace od Ministerstva financí. Projekt by měl přinést lepší naplňování poslání Magistrátu města Pardubice, vyšší transparentnost činnosti Magistrátu města Pardubic a vyšší efektivitu vynakládání finančních prostředků. Konec projektu je plánovaný na 30. 6. 2014. Výstupem je strategický plán na období 2015 – 2025. Podobně jako u Vsetína má plán tři části. Analytickou a návrhovou zastupitelstvo schválilo a akční plán by měl být schválen v září 2014. Tím by mělo dojít k plnění strategického plánu nezávisle na volebním období.

Město Pardubice si strategický plán nechalo zpracovat externí firmou a částka za tuto dodavatelskou službu nepřesáhne jeden milión korun. Od prvního 1.7 2014 také vznikne nový odbor strategického plánování. Město Vsetín má odbor investic a strategického rozvoje města, kde jednou z činností je koordinace aktivit města a organizací zřízených a založených městem na úseku strategie a udržitelného rozvoje.

Z metod kvality a výkonnosti město Pardubice aktivně používá pouze metodu benchmarking. Stejně jako Praha 9 i město Pardubice tak nemá nastavenou a kontinuálně řízenou optimalizaci organizace. Výsledkem může být menší transparentnost a efektivnost magistrátu. I Magistrát města Pardubice tak spoléhá především na znalosti, vědomosti a dovednosti aktuálně zvoleného vedení.

#### **5.4 ZHODNOCENÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ**

Město Vsetín je velmi aktivní v uplatňování metod kvality a výkonnosti spojených se strategickým řízením a plánováním. Jak ukázala analýza metod kvality, patří mezi ně místní Agenda 21, benchmarking, model CAF, ISO 901, ISO 14001 a metoda BSC. Rozmach těchto přístupů nastal po roce 2000 a je spojován s bývalým tajemníkem vsetínské radnice panem Ing. Milanem Půčkem, MBA, PhD, který byl nositelem a představitelem těchto metod. Kromě toho, že je autorem celé řady tematických publikací, tak také dokázal, dle slov bývalých kolegů, motivovat tým kolem sebe. Město také získalo a získává v této oblasti celou řadu ocenění. Například v roce 2011 cenu Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě za místní Agendu 21. Otázkou bylo, kolik metody kvality a výkonnosti a strategické řízení stojí město Vsetín každoročně z rozpočtu. Na základě odpovědi z řízeného rozhovoru s Vedoucí finančního odboru lze uvést, že město v podstatě využívá pouze vlastních zdrojů a nové znalosti nabývá především v rámci realizovaných projektů, jak tomu bylo například u metody BSC.

Přístup popsany výše má velmi kladný vliv na občany, podnikatele, ostatní obce a v neposlední řadě na rozpočet města. Rozpočet je každoročně sestavován jako schodkový. Důvodem jsou investice a předfinancované projekty. Kromě klasických metod sestavování rozpočtu Vsetín používá i ty alternativní. A právě zde metody kvality a výkonnosti hrají významnou roli, protože na jejich základě se dělají strategická rozhodnutí spojená s rozvojem a udržitelností obce. Ta se pak se odrážejí do jejich výdajů. Metody kvality a výkonnosti také pomáhají kontrolovat průběh, plnění a kvalitu těchto rozhodnutí. Příkladem je promítnutí

bodů ze Strategického plánu udržitelného rozvoje Vsetínska a TOP 10 s občany do rozpočtu města.

Měst Vsetín přistupuje k sestavování rozpočtu obdobně jako Městská část Praha 9 a město Pardubice. Základ tvoří rozpočet a skutečný hospodářský výsledek za předchozí rozpočtové období. Na rozdíl od Pardubic, které sestavují dlouhodobě vyrovnaný rozpočet, Vsetín a Praha 9 sestavují rozpočty schodkové a to především z důvodu předfinancování investic, které se vrátí v podobě dotací. Vsetín ale patří k nejméně zadluženým obcím České Republiky. Podněty na investice města Vsetín přicházejí nejenom z řad zvolených zastupitelů, kteří tak realizují předvolební program a sliby, ale i na základě strategických plánů udržitelného rozvoje a každoročních fór a anket s občany. To by mělo zajistit realizaci investic nezávisle na volebním období. Město Vsetín je v oblasti investic a rozvoje více předvídatelné jak pro občany, tak pro podnikatelské subjekty a investory. Tím se liší od Městské části Praha 9 i města Pardubice, které mají pouze krátkodobé plány investic na jeden až dva roky a jsou založeny především na předvolebních a dotačních programech.

Z porovnání s Městskou částí Praha 9 a městem Pardubice vyplynulo, že největší rozdíl je v implementaci metod kvality a výkonnosti. Praha 9 i město Pardubice v současné době nevyužívají nástrojů řízení kvality a výkonnosti veřejné správy, jako je NSZM, MA21, BSC, model CAF, ISO 9001 a ISO 14001 nebo metoda benchmarking. Výjimkou je metoda benchmarking v případě města Pardubice. Město Vsetín je členem NSZM, a proto aktivně uplatňuje principy místní Agendy 21. Výhodou místní Agendy 21 je, že obsahuje předem stanovená kritéria, které členové plní a řadí se tak do příslušných kategorií. Z tohoto programu také přicházejí návrhy na plánované investice, které se promítají do rozpočtu města. Mohou to být podněty například z pravidelného vyhodnocování potřeb a spokojenosti občanů. Místní Agenda 21 také přináší národní i mezinárodní srovnání jednotlivých členů. Metoda BSC přináší v případě Vsetína transparentní přehled o plnění stanovených cílů strategického plánu. Metoda pochází ze soukromého sektoru, takže je lépe srozumitelná pro širší veřejnost.

Model CAF, ISO 9001, ISO 14001 a benchmarking používá město Vsetín k efektivnímu řízení veřejné správy. Pomocí metody CAF získává město Vsetín sebehodnocení, které mu pomáhá identifikovat silné stránky a získat tak přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti organizace. Za uplatnění modelu CAF a dosažení stanoveného počtu bodů získalo město Vsetín cenu za kvalitu v územní veřejné správě udělenou Ministerstvem vnitra. Metodu benchmarking používá ke srovnání a porovnání s ostatními subjekty a využívá

tak výhody nalezení dobře fungující praxe. Výsledkem je rychlá zpětná vazba a v důsledku lepší pozice pro vyjednávání cenových, ale i necenových podmínek a v neposlední řadě kladný dopad na rozpočet města. Město Vsetín v současné době není certifikováno na ISO 9001 a ISO 140001, i když se jimi stále řídí. Tím ztrácí kontrolu nad principy, kterými jsou tyto normy nositeli.

A zde je potřeba uvést nevýhody metod kvality a výkonosti na úrovni obcí. Mezi nejdůležitější patří skutečnost, že jejich používání není pro obce stanoveno platnou legislativou České republiky. Je pouze na vedení obce, jestli se jimi bude řídit, či nikoliv. Nikde také není zaručena kontinuita po změně vedení po komunálních volbách. Nevýhodou se může také zdát potřebná odborná znalost při zavádění a užívání metod. Na druhou stranu ministerstva tyto aktivity vítají a je možné získat různé druhy dotací na zavedení strategického řízení a metod kvality a výkonosti. Této možnosti využilo město Pardubice, které získalo tři miliónovou dotaci od Ministerstva financí na zavedení projektového řízení a strategického plánování. Velkou roli zde hrají také voliči, kteří si volí své zastupitele v komunálních volbách a mohou tak ovlivnit směr a způsob rozvoje a řízení obcí.

Na základě získaných poznatků v této práci lze zastupitelům města Vsetín doporučit aktivně pokračovat v nastavených procesech strategického řízení a plánování a metod kvality. Analýza ukázala, že město Vsetín má v tomto ohledu vysokou úroveň. To se i pozitivně odráží na jeho rozpočtu a míře zadlužení. Velmi kladně je hodnocena řízená a dokumentovaná komunikace města s občany, jejímž výsledkem je TOP 10 problémů. Analýza ukázala, že některé výstupy z těchto anket a fór se opravdu realizují. Prostor pro zlepšení je v poskytování aktuálních a úplných informací občanům a kolegům v rámci členství města v Národní síti Zdravých měst prostřednictvím DataPlánu NSZM. DataPlán NSZM může být velmi užitečným nástrojem a zdrojem informací za předpokladu, že bude obsahovat aktuální a úplné informace. V současné době tomu tak bohužel není. Stejný stav platí i pro webové stránky města. Dále by měl být kladen velký důraz na dodržování standardů ISO 9001 a ISO 14001, i když se město rozhodlo neinvestovat nemalé prostředky do certifikace. Dodržování těchto norem může mít kladný dopad na řízení a náklady celé samosprávy a tím i na její rozpočet. Možným řešením mohou být interní audity vlastními zdroji podobné povahy a následná zdokumentovaná a pravidelně vyhodnocovaná nápravná opatření. Dále město Vsetín může navázat na vysokou úroveň kvality, kontinuálního zlepšování procesů a odstraňování plýtvání, přijetím nástrojů a metod pocházejících z japonských škol. I když je jejich původ v automobilovém průmyslu, nacházejí uplatnění i v ostatních oblastech. Realizace těchto

principů a metody by se mohla nejenom kladně projevit v hospodaření obce, ale také ve spokojenosti obyvatel, podnikatelských subjektů a obchodních partnerů. A to jsou přesně ty oblasti, na které se Vsetín zaměřuje ve svých strategických záměrech. Zastupitelé by se mohli inspirovat například městem Kopřivnice, které má s těmito metodami a přístupy už aktivní zkušenosti.

## ZÁVĚR

Strategický přístup a metody kvality a výkonnosti jsou prostředkem pro řešení problémů, zvýšení výkonnosti, snížení nákladů, zlepšení kvality služeb, zlepšení vlivu na společnost nebo vlivu na životní prostředí, zlepšení spokojenosti zákazníků veřejných služeb nebo občanů s kvalitou života, garantování stejné úrovně služeb všem nebo snížení rizik korupce. Výstupy z těchto přístupů a metod by se ale minuly účinkem, kdyby nedošlo k jejich realizaci, přičemž předpokladem k realizaci je jejich zahrnutí do rozpočtu obce.

Cílem práce byla analýza strategického přístupu a rozpočtu města Vsetín. Sledované období spadá do let 1999 – 2030. V roce 1999 město Vsetín začalo implementovat programy udržitelného rozvoje a rokem 2030 končí zatím poslední zdokumentovaná dlouhodobá strategie. Začátek práce stručně popisuje veřejnou správu a její členění. Předmětem je také vznik a vývoj územní samosprávy a charakteristika obce jakožto základního článku územní samosprávy. Další část práce se věnovala základním znalostem v oblasti rozpočtu obce. Zaměřila se na rozpočtovou soustavu, příjmy, výdaje a samotné hospodaření obce z pohledu jejího rozpočtu. Na tuto část navázala kapitola o metodách sestavení rozpočtu obce a jejich dopad na hospodaření. Čtvrtá kapitola se zabývala strategickým plánováním a řízením. Popisuje jeho hlavní principy a fáze. Podstatná část se zabývá metodami kvality a výkonnosti, které jsou nedílnou součástí strategického přístupu. Poslední část tvoří vlastní analýza strategického přístupu města Vsetín. Sleduje zde využívání metod kvality a výkonnosti a využívání strategického přístupu v rozpočtování. Přináší také porovnání s Městskou částí Praha 9 a městem Pardubice. Závěrem byly shrnuty hlavní body analýzy strategického přístupu a navrženy možné budoucí kroky.

Jako první bylo analyzováno užití jednotlivých metod kvality a výkonnosti městem Vsetín. Analýza se dělala z důvodu toho, že výstupy těchto metod se promítají do strategického řízení a následně do rozpočtu města. Na základě získaných teoretických znalostí v této práci bylo zjištěno, že město Vsetín aktivně využívá nebo má alespoň zkušenosti s hlavními metodami kvality a výkonnosti. Od roku 2001 je město Vsetín členem Národní sítě Zdravých měst České republiky. Realizaci projektu místní Agenda 21 zahájilo v roce 1999. Dnes spadá do kategorie B a tím se zařadilo mezi sedm municipalit, které dosáhli zatím nejlepšího výsledku v České republice. Město také získalo v roce 2011 za místní Agendu 21 cenu Ministerstva vnitra za kvalitu a inovaci ve veřejné správě. Metodu BSC využilo pro svůj Strategický plán na roky 2004 – 2009 a jako první zpracovalo s její pomocí Dynamický

strategický plán 2010 – 2030. Městský úřad Vsetín uplatňuje metodu CAF od roku 2003 a v roce 2005 získal za uplatnění modelu CAF a dosažení stanoveného počtu bodů cenu za kvalitu v územní veřejné správě udělenou Ministerstvem vnitra. První certifikáty ISO 9001 a ISO 14001 byly vydány dne 12. 11. 2003. Zastupitelé se rozhodli na základě přínosů a nákladů od roku 2013 nepokračovat v certifikaci. Nicméně město nadále pokračuje v nastavených parametrech, ale už bez dohledu certifikačního orgánu. Město Vsetín se blíže seznámilo s benchmarkingem v roce 2003. V roce 2005 se stalo členem Benchmarkingové Iniciativy. Benchmarkingová aktivita byla také součástí Akčního plánu zlepšování procesů místní Agendy 21 ve zdravém městě Vsetíně v roce 2013.

Analýza strategického přístupu v rozpočtování se zaměřila na přístup k sestavování rozpočtu a na příklady, jak se body ze strategických plánů do rozpočtu promítají. Město Vsetín při sestavování rozpočtu kombinuje klasické a alternativní přístupy. Jako podklady také používá výstupy z metod kvality a výkonnosti uvedených v této práci. Za sledované období město sestavuje rozpočet schodkový, ale důvodem jsou investice a předfinancování projektů. Město Vsetín v roce 2012 hospodařilo po třech letech se ziskem a zařadilo se tak mezi tři nejméně zadlužená města v České republice. Přístup města Vsetín k sestavování rozpočtu se v podstatě neliší od přístupu Městské části Praha 9 nebo města Pardubice. V čem je ale před nimi, je znalost a používání strategického řízení a používání metod kvality a výkonnosti v návaznosti na rozpočet a řízení města.

Tato práce je shrnutím strategického přístupu města Vsetín, které následně ovlivňuje jeho rozpočet a to v našem případě především výdajovou část. Jedná se o porovnání teoretických znalostí s praxí města. Vsetín je velmi aktivní ve strategickém přístupu a měl by v tom i nadále pokračovat. Zaměřit se může na poskytování aktuálních a úplných informací svých aktivit a na další rozvoj, který poskytují japonské školy v oblasti kvality, kontinuálního zlepšování procesů a odstraňování plýtvání po vzoru města Kopřivnice. Toto doporučení může znamenat kladný dopad na hospodaření města, občany, podnikatelské subjekty a obchodní partnery.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BINEK, Jan, GALVASOVÁ, Iva, CHABIČOVSKÁ, Kateřina, HOLEČEK, Jan, SVOBODOVÁ, Hana, HALÁSEK, Dušan, NOVOSÁK, Jiří. *Rozvojový interaktivní audit*. 1. vyd. Brno: GaREP, spol. s r.o., 2011. 150 s. ISBN 978-80-904308-9-1.
- [2] HOLEČEK, Jan, BINEK, Jan, GALVASOVÁ, Iva, CHABIČOVSKÁ, Kateřina, SVOBODOVÁ, Hana. *Obec a její rozvoj v širších souvislostech*. 1. vyd. Brno: GaREP Publishing, 2009. 98 s. ISBN 978-80-904308-2-2.
- [3] HUŠEK, Zdeněk, ŠUSTA, Marek, PŮČEK Milan. *Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru*. 1 vyd. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2006. 144 s. ISBN 80-02-01861-3.
- [4] LAJTKEPOVÁ, Eva. *Veřejné finance*. Vyd. 2. Brno: CERM, 2009. 160 s. ISBN 978-80-7204-618-8-8.
- [5] KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava., PEKOVÁ, Jitka. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 300 s. ISBN 978-80-7357-910-4.
- [6] PEKOVÁ, Jitka. *Finance územní samosprávy*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 587 s. ISBN 978-80-7357-614-1.
- [7] PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [8] PŮČEK, Milan, KOPPITZ, David. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Vydání 1. Praha: NSZM, 2012. 196 s. ISBN 978-80-260-2789-8.
- [9] PŮČEK, Milan. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy*. Vydání 1. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2005. 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
- [10] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie I*. Vydání 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 110 s. ISBN 80-7194-473-4.

### Internetové zdroje

- [11] Rozpočty územních samosprávných celků. *Ministerstvo financí*. [online]. [cit. 2013-12-16]. Dostupné z: [www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=1234840](http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=1234840)
- [12] Evropská charta za rovnost žen a mužů na úrovni života ve městech a obcích. *Vláda České republiky*. [online]. [cit. 2013-12-20]. Dostupné z:



- <http://www.vlada.cz/cz/ppov/zmocnenec-vlady-pro-lidska-prava/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/aktuality/evropska-charta-za-rovnost-zen-a-muzu-77110/>
- [13] List of signatories. *European Charter for Equality of Women and Men in Local Life*. [online]. [cit. 2013-12-20]. Dostupné z: [http://www.ccre.org/docs/list\\_local\\_and\\_regional\\_governments\\_cemr\\_charter.pdf](http://www.ccre.org/docs/list_local_and_regional_governments_cemr_charter.pdf)
- [14] Počet municipalit oficiálně registrovaných v Databázi MA21. *CENIA*. [online]. [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: <http://issar.cenia.cz/issar/page.php?id=1905>
- [15] Struktura úrovní dokumentů v informačním systému DataPlán NSZM. *Databáze Strategii*. [online]. [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: <http://www.databaze-strategie.cz/>
- [16] CAF. *Vsetín*. [online]. [cit. 2014-01-03]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/caf/ds-18805/archiv=0&p1=6528>
- [17] Databáze demografických údajů za obce ČR. *Český statistický úřad*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/cz/obce\\_d/index.htm](http://www.czso.cz/cz/obce_d/index.htm)
- [18] Časové řady. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove\\_rady](http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/casove_rady)
- [19] Z historie Vsetína. *Město Vsetín*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/z-historie-vsetina/d-474170/p1=6688>
- [20] ISO 9001. *ISO*. [online]. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=38](http://www.iso.cz/?page_id=38)
- [21] ISO 14001. *ISO*. [online]. [cit. 2014-01-11]. Dostupné z: [http://www.iso.cz/?page\\_id=40](http://www.iso.cz/?page_id=40)
- [22] Město Vsetín. *Město Vsetín*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/>
- [23] Co je NSZM ČR. *Národní síť Zdravých měst*. [online]. [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <http://nshm.cz/index.shtml?apc=r2082129t>
- [24] Výsledky fór s občany. *Město Vsetín*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/vysledky-for-s-obcany/ds-18946/query=f%C3%B3ra+s+ob%C4%8Dany>
- [25] Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska na roky 2011-2015 – část B. *Město Vsetín*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/strategicky-plan-udrzitelneho-rozvoje-vsetinska-na-roky-2011-2015-cast-b/d-499998/query=Strategick%C3%BD+p1%C3%A1n+udr%C5%BEiteln%C3%A9ho+rozvoje+Vs>

- [26] Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska na roky 2011-2015. *DataPlán*. [online]. [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: <http://dataplan.info/cz/vsetin/rozvojove-zamery/strategie/strategicky-plan-udrzitelneho-rozvoje-vsetinska-2011-2015?typ=struktura>
- [27] Vyhodnocení měřítek strategie BSC. *Město Vsetín*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/vyhodnoceni-meritek-strategie-bsc/d-488156/query=BSC>
- [28] Dynamický strategický plán zpracovaný metodou Balanced Scorecard 2010-2030. *Město Vsetín*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/dynamicky-strategicky-plan-zpracovany-metodou-balanced-scorecard-2010-2030/ds-18878/query=Dynamick%C3%BD+strategick%C3%BD+pl%C3%A1n+2010+%E2%80%93+2030>
- [29] 2003 – ISO 9001. *Město Vsetín*. [online]. [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: <http://www.mestovsetin.cz/2003-iso-9001/g-9643/query=ISO+9001>
- [30] Kritéria MA21. *Místní agenda 21*. [online]. [cit. 2013-05-11]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/ZákladníinformaceoMA21/KriteriaMA21/tabid/93/language/cs-CZ/Default.aspx>
- Zákony**
- [31] Zákon č. 250 ze dne 7. července 2000 o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2013, 352 s. ISBN 978-80-7208-971-0.
- [32] Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní řízení). [online]. [cit. 2013-12-22]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=1&idBiblio=49296&nr=128~2F2000&rpp=100#local-content>

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska 2011 – 2015 .....	1
Příloha B: Dotazník – Strategické plánování a řízení v souvislosti s rozpočtem obce.....	2
Příloha C: Dotazník – Strategický plán udržitelného rozvoje .....	3
Příloha D: Dotazník – Metody kvality a výkonnosti pro strategické řízení .....	4

## Příloha A: Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska 2011 – 2015

Strategický plán udržitelného rozvoje Vsetínska 2011-2015
<p><b>M. Řízení a správa města</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>M.1 Udržitelné hospodaření města</li><li>M.2 Kvalitní a efektivní výkon veřejné správy<ul style="list-style-type: none"><li>M.2.1 Revize řídicích metod</li><li>M.2.2 Systematizace procesů samosprávy a státní správy</li><li>M.2.3 Optimalizace procesů a snížení administrativní zátěže</li><li>M.2.4 Podpora procesního řízení prostřednictvím IT systémů</li><li>M.2.5 Vzdělávání zaměstnanců MěÚ</li></ul></li><li>M.3 Aktivní informovanost občanů<ul style="list-style-type: none"><li>M.3.1 Zmapování komunikačních procesů a revize komunikační strategie</li><li>M.3.2 Zvyšování občanské gramotnosti</li><li>M.3.3 Vyhodnocování potřeb a spokojenosti občanů</li></ul></li></ul>
<p><b>E. Podnikatelské prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>E.1 Komunikace mezi městem a podnikateli<ul style="list-style-type: none"><li>E.1.1 Komunikační platforma s podnikateli</li><li>E.1.2 Zvýšení informovanosti podnikatelů</li></ul></li><li>E.2 Marketingová strategie<ul style="list-style-type: none"><li>E.2.1 Tvorba společné marketingové strategie</li><li>E.2.2 Společná marketingová kampaň</li><li>E.2.3 Průběžné vyhodnocení strategie</li></ul></li><li>E.3 Stabilizace pracovní síly<ul style="list-style-type: none"><li>E.3.1 Propagace technických oborů a oborů s úzkou vazbou na trh práce</li><li>E.3.2 Řešení problematiky bydlení</li><li>E.3.3 Přilákání nových pracovních sil</li></ul></li><li>E.4 Diverzifikace ekonomické základny<ul style="list-style-type: none"><li>E.4.1 Tvorba podmínek pro udržení stávajících investorů a příchod nových v žádoucích odvětvích</li><li>E.4.2 Vytvoření podmínek pro sociální podnikání</li><li>E.4.3 Podpora malého a středního podnikání</li></ul></li></ul>
<p><b>I. Doprava, Technická infrastruktura a životní prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>I.1 Doprava<ul style="list-style-type: none"><li>I.1.1 Vnější dopravní infrastruktura - spolupráce na koncepcích dopravní obslužnosti</li><li>I.1.2 Vnitřní dopravní infrastruktura včetně dopravy v klidu – koncepční řešení</li><li>I.1.3 Efektivní využívání systému dopravní obslužnosti veřejnou dopravou</li></ul></li><li>I.2 Technická infrastruktura<ul style="list-style-type: none"><li>I.2.1 Vytvoření plánu rekonstrukce a do vybudování technické infrastruktury</li><li>I.2.2 Řešení problémů s pokrytím televizního signálu</li><li>I.2.3 Vytvoření územně energetické koncepce</li><li>I.2.4 Dobudování kanalizační a vodovodní sítě</li></ul></li><li>I.3 Urbanismus a životní prostředí<ul style="list-style-type: none"><li>I.3.1 Dostavba centrálních částí města a jejich oživení</li><li>I.3.2 Revitalizace veřejných ploch a ploch sídlištních celků</li><li>I.3.3 Řešení efektivity využívání separovaného odpadu</li><li>I.3.4 Aktivní přístup města při rozhodování o umístění nových zdrojů znečištění</li><li>I.3.5 Řešení problémů sesuvů</li><li>I.3.6 Optimalizace protipovodňových opatření</li><li>I.3.7 Ochrana strategického zdroje vody</li></ul></li></ul>
<p><b>S. Sociální prostředí a lidské zdroje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>S.1 Sociální služby a zdravotnictví<ul style="list-style-type: none"><li>S.1.1 Pokračování komunitního plánování sociálních služeb a péče Vsetínska</li><li>S.1.2 Zajištění potřebného rozsahu sociálních služeb a zvyšování efektivity soc. služeb</li><li>S.1.3 Zabezpečení dostupné zdravotní péče v odpovídající kvalitě pro občany</li><li>S.1.4 Řešení bezbariérovosti</li></ul></li><li>S.2 Kultura, sport a volnočasové aktivity<ul style="list-style-type: none"><li>S.2.1 Koncepční přístup města ke kultuře, podpora strategických objektů města v této oblasti</li><li>S.2.2 Stanovení priorit v oblasti sportů, sjednocení správy sportovišť</li><li>S.2.3 Zhodnocení udržitelnosti financování volno časových aktivit</li><li>S.2.4 Realizace opatření koncepce v oblasti sportu</li></ul></li><li>S.3 Cestovní ruch<ul style="list-style-type: none"><li>S.3.1 Aktualizace koncepce cestovního ruchu</li><li>S.3.2 Podpora rozvoje služeb pro cestovní ruch</li></ul></li><li>S.4 Bydlení<ul style="list-style-type: none"><li>S.4.1 Vytvoření strategické koncepce bydlení</li><li>S.4.2 Cenová mapa</li><li>S.4.3 Vybudování víceetapového bydlení (chráněné bydlení pro ohrožené skupiny)</li></ul></li><li>S.5 Školství<ul style="list-style-type: none"><li>S.5.1 Koncepce školství, stanovení priorit v oblasti oprav</li><li>S.5.2 Finanční udržitelnost škol a školských zařízení</li><li>S.5.3 Využívání tělocvičen, hřišť a dalších prostor škol a školských zařízení pro veřejnost</li></ul></li></ul>

Zdroj: [26]

**Příloha B:** Dotazník – Strategické plánování a řízení v souvislosti s rozpočtem obce

Strategické plánování a řízení v souvislosti s rozpočtem obce (vámi vybranou odpověď tučně zvýrazněte)	
1	Jaký z níže uvedených přístupů k sestavování rozpočtu nejlépe vystihuje ten váš?
	a) základem je rozpočet za minulé období, který se navýší o určité procento (inflace, plánované investice atd.)
	b) základem je rozpočet za minulé období, který se poníží o určité procento (očekávané úspory, atd.)
	c) sestavování rozpočtu začnete vždy od nuly
	d) vše výše uvedeno
2	Jaký typ rozpočtu dlouhodobě sestavujete?
	a) vyrovnaný (PŘEJDĚTE NA OTÁZKU 4)
	b) přebytkový (PŘEJDĚTE NA OTÁZKU 4)
3	Jaké jsou důvody schodkového rozpočtu?
	a) plánované investice
	b) předfinancování investic, které se vrátí v podobě dotací
	c) živelná pohroma
4	Tvoříte plán investic?
	a) ano
5	Na jaké období sestavujete plán investic?
	a) krátkodobé (1-2 roky)
	b) střednědobé (2-5 let)
	c) dlouhodobé (nad 5 let)
	d) vše výše uvedeno
6	Jakým způsobem a na základě jakých podkladů vybíráte plánované investice?
7	Jsou do plánu investic zahrnuty názory občanů?
	a) ano
8	Jakou formou získáváte názory od občanů?
	a) dotazník
	b) diskuse a fóra
	c) sociální sítě
9	Používáte strategické plánování na plánování finančních aktivit?
	a) ano
10	Promítnou se tyto plánované investice do rozpočtu obce?
	a) spíše ano
11	Můžete uvést tři konkrétní příklady za období 2012-2014?
12	Jaká je finanční náročnost na správu strategického řízení a pod jakou položkou je v rozpočtu?

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Příloha C:** Dotazník – Strategický plán udržitelného rozvoje

Strategický plán udržitelného rozvoje (vámi vybranou odpověď tučně zvýrazněte)	
13	Máte k dispozici strategické plány udržitelného rozvoje?
	a) ano b) ne (PŘEJDĚTE NA OTÁZKU 18)
14	Na jaké časové období sestavujete strategické plány udržitelného rozvoje?
	a) krátkodobé (1-2 roky)
	b) střednědobé (2-5 let)
	c) dlouhodobé (nad 5 let)
	d) vše výše uvedeno
	e) a) a b)
	f) a) a c)
15	Schvaluje zastupitelstvo strategické plány udržitelného rozvoje?
	a) ano b) ne c) ne, ale bere na vědomí
	16
a) ano b) ne (PŘEJDĚTE NA OTÁZKU 18)	
17	Jakou formou získáváte názory od občanů?
	a) dotazník
	b) diskuse a fóra
	c) sociální sítě
	d) jiné

*Zdroj: vlastní zpracování*

**Příloha D:** Dotazník – Metody kvality a výkonnosti pro strategické řízení

Metody kvality a výkonnosti pro strategické řízení (vámi vybranou odpověď tučně zvýrazněte)	
18	Jste členem Národní sítě Zdravých Měst České republiky?
	a) ano
	b) ne
19	Využíváte nástroj místní Agenda 21?
	a) ano
	b) ne
20	Jaké kategorie v rámci místní Agendy 21 dosahujete?
	a) A
	b) B
	c) C
	d) D
	e) zájemci
	f) žádné z výše uvedených
21	Používáte metodu Balanced Scorecard?
	a) ano
	b) ne
22	Používáte model CAF?
	a) ano
	b) ne
23	Máte zavedené normu ISO 9001?
	a) ano
	b) ne
24	Máte zavedené normu ISO 14001?
	a) ano
	b) ne
25	Používáte metodu benchmarking?
	a) ano
	b) ne

*Zdroj: vlastní zpracování*