

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Dosahování úspor ve veřejném sektoru
Iva Sedláčková

Bakalářská práce
2018

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iva Sedláčková**
Osobní číslo: **E14115**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Ekonomika pro kriminalisty a cel-
níky**
Název tématu: **Dosahování úspor v oblasti veřejného sektoru**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování:


Záměrem práce je analyzovat hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru a na základě aplikace přístupu hospodárnosti-efektivnosti-účelnosti navrhnout racionalizační kroky pro vybranou organizaci při respektování jejich cílů a zdrojů.

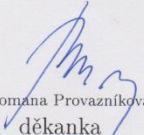
Osnova:

- Charakteristika veřejných výdajů a jejich základní klasifikace.
- Charakteristika základních přístupů k procesu dosahování úspor na municipální úrovni.
- Analýza výdajové stránky rozpočtu vybrané obce.
- Analýza možných racionalizačních kroků pro dosažení úspor ve vztahu k rozpočtu a majetku obce.
- Zhodnocení potenciálních úspor z hlediska konceptu 3E.

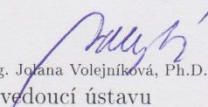
Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

NAHODIL, F. Veřejná správa a financování veřejného sektoru. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.
OCHRANA, F., PŮČEK, M. Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-909-8.
PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. Veřejný sektor - řízení a financování. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
PROVAZNÍKOVÁ, R. Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.
VODÁKOVÁ, J. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.

Vedoucí bakalářské práce: 
Ing. Martin Sobotka, Ph.D.
Ústav ekonomických věd
Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2018**


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


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

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena 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 o 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Iva Sedláčková

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucí práce, Ing. Martinu Sobotkovi, Ph.D. a panu starostovi Jaroslavu Nimrichtrovi, za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá dosahováním úspor na municipální úrovni. V dané problematice byly analyzovány výdaje rozpočtu obce a možné kroky, jak dosáhnout úspor ve vztahu k rozpočtu a majetku obce. Dále se práce zaměřila na charakteristiku veřejných výdajů a druhy plýtvání. Jako hlavní nástroj efektivního řízení byl uveden koncept 3E (efektivnost, hospodárnost a účelnost).

KLÍČOVÁ SLOVA

Výdaje, úspory, plýtvání, efektivnost, hospodárnost, účelnost, rozpočet

ABSTRACT

The bachelor work deals with the achievement of savings on the municipal level. In this issue were analyzed the expenditures of the municipal budget and possible steps to achieve savings in relation to the budget and property of the municipality. Furthermore, the work focuses on the characteristics of public expenditure and the types of storage. The 3E (efficiency, economy and efficiency) concepts were introduced as the main tools for effective management.

KEY WORDS

Costs, savings, waste, efficiency, economy, expediency, budget

OBSAH

Úvod.....	11
1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÝCH VÝDAJŮ A JEJICH ZÁKLADNÍ KLASIFIKACE	12
1.1 Charakteristika veřejných výdajů	12
1.2 Výdaje obcí v ČR.....	13
2 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH PŘÍSTUPŮ K PROCESU DOSAHOVÁNÍ ÚSPOR NA MUNICIPALÁLNÍ ÚROVNI.....	15
2.1 Plýtvání a jeho druhy	15
2.2 Úspory ve veřejném sektoru	16
2.3 Efektivní řízení ve veřejné správě	18
2.4 Použití principu hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti	19
2.5 Analýza dopadu úspor na kvalitu.....	20
2.6 Model dosahování úspor	20
2.7 Rozpočet obce.....	23
2.7.1 Charakteristika obce Postřelmov a jeho ekonomická situace	23
3 ANALÝZA VÝDAJOVÉ STRÁNKY ROZPOČTU PENZIONU V OBCI POSTŘELMOV	27
3.1 Penzion pro seniory Postřelmov	27
3.2 Penzion pro seniory Libina	28
3.3 Výdaje penzionu Postřelmov	28
3.4 Personální oblast nákladů	32
3.5 Služby penzionu.....	34
3.5.1 Ubytování.....	35
3.5.2 Opravy a udržování.....	35
3.5.3 Výdaje na plyn a elektrickou energii	36
3.6 Analýza hospodaření penzionu	39
3.6.1 Běžné výdaje a jejich regresní analýza	40
3.6.2 Výsledek hospodaření.....	42

4	ANALÝZA MOŽNÝCH RACIONALIZAČNÍCH KROKŮ PRO DOSAŽENÍ ÚSPOR VE VZTAHU K ROZPOČTU A MAJEKTU OBCE.....	43
4.1	Personální náklady	43
4.2	Plyn a elektrická energie	43
4.3	Opravy a udržování.....	44
4.4	Služby	44
5	ZHODNOCENÍ POTENCIONÁLNÍCH ÚSPOR Z HLEDISKA KONCEPTU 3E	46
	Závěr	48
	Použitá literatura	50
	Přílohy.....	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model dosahování úspor.....	21
Obrázek 2: Hrobka Bukůvků	24
Obrázek 3: MEP Postřelmov, a. s.	25
Obrázek 4: Grafy příjmů a výdajů obce za rok 2017	26
Obrázek 5: Penzion pro důchodce.....	28
Obrázek 6: Výdaje penzionu za roky 2014 až 2017	29
Obrázek 7: Vývoj celkových výdajů mezi roky 2014 až 2017	30
Obrázek 8: Výdaje na platy zaměstnanců za penziony v přepočtu na jednoho zaměstnance za rok.....	33
Obrázek 9: Vývoj platů na jednoho zaměstnance v penzionech mezi roky 2014 až 2017 ..	34
Obrázek 10: Roční přehled plynu a elektrické energie na 1 klienta	38
Obrázek 11: Vývoj spotřeby plynu a elektrické energie mezi roky 2014 až 2017	38
Obrázek 12: Regresní analýza celkových výdajů na roky 2014 až 2019 (v tis. Kč).....	40
Obrázek 13: Běžné výdaje penzionu za rok 2014 až 2017	41
Obrázek 14: Regresní analýza běžných výdajů na roky 2014 až 2019 (v tis. Kč).....	41

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Skutečný rozpočet výdajů v letech 2014 až 2017	29
Tabulka 2: Přehled běžných výdajů z hlediska položek	31
Tabulka 3: Příklad nájemného za klienta na měsíc (rok 2014 až 2017)	35
Tabulka 4: Opravy a udržování.....	36
Tabulka 5: Výdaje penzionu za plyn a elektrickou energii za roky 2014 až 2017	36
Tabulka 6: Spotřeba plynu a el. energie v penzionu Postřelmov za roky 2014 až 2017	37
Tabulka 7: Spotřeba plynu a el. energie v penzionu Libina mezi roky 2014 až 2017	37
Tabulka 8: Přehled výsledku hospodaření penzionu za roky 2014 až 2017	42

ÚVOD

Cílem bakalářské práce je analyzovat hospodaření penzionu Postřelmov a na základě aplikace, přístupu hospodárnosti-efektivnosti-účelnosti, navrhnout racionalizační kroky pro penzion při respektování jejich cílů a záměrů.

Bakalářská práce se tedy zabývá veřejnými výdaji obce a jejich základní klasifikací. Dále se zabývá základním přístupem k procesu dosahování úspor na municipální úrovni. Je zde vysvětlen pojem plýtvání a úspora a druhy plýtvání. Práce se také věnuje analýze výdajové stránky penzionu Postřelmov, analýze racionalizačních kroků pro dosažení úspor a na závěr zhodnocení potencionálních úspor z hlediska konceptu 3E.

Analýza výdajové stránky obce je zaměřena na sociální služby, konkrétně na penzion pro důchodce, kde jsou analyzovány personální výdaje, nájemné, výdaje na elektřinu, plyn, opravy a udržování. Výdaje na elektřinu, plyn a platy zaměstnanců budou porovnány s penzionem v Libině.

Analýza hospodaření obce bude pak provedena pomocí regresní analýzy za období 2014 až 2017. Součástí bude zhodnocení a doporučení na snížení výdajů penzionu Postřelmov do budoucna.

Další kapitola se zabývá analýzou možných racionalizačních kroků pro dosažení úspor. Zde jsou návrhy na úsporu výdajů penzionu především v oblasti personálních nákladů, plynu, el. energie, služeb, oprav a udržování. Zhodnocena je zde i regresní analýza.

Závěrečný kapitola se zabývá zhodnocením úspor z hlediska konceptu 3E. Jsou zde zhodnoceny navržené úspory z hlediska efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti.

1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÝCH VÝDAJŮ A JEJICH ZÁKLADNÍ KLASIFIKACE

1.1 Charakteristika veřejných výdajů

Veřejné výdaje jsou prostředky, které plynou z veřejných rozpočtů. Jsou nenávratné, neekvivalentní a jsou kryty veřejnými příjmy. Veřejné výdaje zahrnují vládní výdaje a transfery. V rámci veřejných výdajů nám vznikají statky, služby nebo výkony.

Jak bylo výše uvedeno, veřejné výdaje dělíme podle makroekonomického hlediska na vládní výdaje a transfery. Vládní výdaje slouží na nákup zboží a služeb ve veřejném sektoru. Patří sem nejen výdaje státu, ale také výdaje územních samospráv. Transfery stát poskytuje občanům, například ve formě sociálních dávek. (Peková J., 2012, s. 209)

Podle Provazníkové (2007, s. 186) můžeme veřejné výdaje členit dle toho, jakou funkci plní. Jedná se o alokační, stabilizační a redistribuční.

Dále sem patří výdaje na financování čistých veřejných statků na obecní úrovni, kam patří například: veřejné osvětlení, veřejná komunikace či udržování veřejného pořádku. Mezi smíšené statky na obecní úrovni patří například: výdaje na financování statků, u kterých dochází k tržnímu selhání, výdaje na základní vzdělání apod.

Výdaje plnící zejména redistribuční činnost jsou peněžní transfery poskytované obyvatelstvu, jako například nenárokové sociální dávky, dotace a příspěvky na nájemné. Jedná se o doplňkové výdaje, protože větší část sociálních dávek poskytuje rozpočet ústřední vlády do obecního rozpočtu. Cílem je snižovat nerovnoměrnost ekonomického rozvoje obcí v daném regionu. Výdaje mají i stabilizační účinky, kdy obce či kraje ovlivňují prostřednictvím nákupu statků a služeb poptávku po práci a dochází ke stabilizaci zaměstnanosti v dané obci.

Podle návratnosti výdajů členíme výdaje na návratné a nenávratné. Návratné výdaje jsou například finanční půjčky, které se po určité době vrátí zpět do původního zdroje. Nenávratné výdaje neboli neekvivalentní jsou takové výdaje, které se nevrací zpět do původního zdroje. Jde například o daně, poplatky nebo dotace.

Z ekonomického hlediska členíme výdaje na běžné a kapitálové. Běžné se každoročně opakují a používají se na každodenní provoz obce. Kapitálové výdaje jsou investice do majetku obce. (Rozpočet veřejně, o. s., 2011).

Běžné výdaje tvoří více jak polovinu celkových výdajů. Nejvýznamnější položkou jsou neinvestiční příspěvky příspěvkovým organizacím a tvoří více než čtvrtinu běžných výdajů (v odvětví školství). Další významné položky jsou nákupy vody, paliv, energie, služeb a ostatní nákupy. (Provazníková, 2007, s. 194)

Podle rozpočtového plánování členíme výdaje na plánovatelné a neplánované. Plánovatelné výdaje jsou takové výdaje, které můžeme dopředu naplánovat a jsou součástí rozpočtu. Většina z nich jsou běžné výdaje, které mají mandatorní charakter. Patří sem i výdaje, které jsou spojeny s provozem a výkonem samostatné či přenesené působnosti. Do těchto výdajů můžeme zařadit například: platy zaměstnanců úřadu, nájemné a energie. Pokud nedojde k plnění rozpočtu, obec je i přesto povinna tyto výdaje vynaložit. Neplánované výdaje jsou nahodilé a je obtížné odhadnout jejich vznik. Nemůžeme je dopředu naplánovat. Jedná se o výdaje na odstranění živelných škod nebo třeba sankční výdaje za porušení rozpočtové kázně. (Provazníková, R. 2007, s. 190)

1.2 Výdaje obcí v ČR

Podle Provazníkové (2007, s. 190) je každá obec odpovědná za výdaje z hlediska samostatné a přenesené působnosti. První výdaj, který je financovaný v rámci samostatné působnosti obcí je školství, kam patří provoz a údržba budov mateřských a základních škol. Pokud to kraj schválí, mohou obce zakládat a rušit školy. V praxi poskytuje státní rozpočet obcím dotace, ale veškerý provoz a kapitálové výdaje na obnovu a opravy je na obcích. Dalším výdajem je sociální péče. Patří jsem například zabezpečení na provoz kojeneckých ústavů, ústavů pro mládež nebo zařízení pro tělesně postižené a domovy důchodců. Obce přijímají peníze na sociální dávky a dotace sociálně slabším skupinám obyvatel, které jsou vypláceny prostřednictvím rozpočtu obcí ze státního rozpočtu. Dále zdravotnické služby, kdy obce dostávají částečné finance na malé nemocnice, polikliniky, či jesle. Může jít také o výdaje na kulturu a rekreaci, bezpečnost a obecní policii, sanitární služby, pouliční osvětlení, hřbitovy a parky, územní plánování, místní komunikaci, městskou dopravu a obecní byty.

Obec v samostatné působnosti může rozhodnout o způsobu poskytování služeb, ale může to být řízeno i ústřední vládou. Samotné obce mohou poskytovat statky a služby, případně je mohou poskytovat i organizační složky obce.

V přenesené působnosti obce převádí ústřední vláda některé funkce státní správy na obce, o kterých dále už nerozhoduje. Může se zčásti podílet na úhradě nákladů (Provazníková, 2007, s. 191)

Největší část ve výdajových položkách mají podle Provazníkové (2007, s. 192) výdaje na vnitřní správu, na dopravu, na školství, bytové hospodářství a na pozemní komunikace. Důležitá charakteristika výdajů obcí jsou zřetelné rozdíly mezi jednotlivými obcemi. Rozdíly jsou především v technické vybavenosti, v rozvoji infrastruktury a v bytové výstavbě. Je potvrzeno, že i velikost obce ovlivňuje složení a efektivnost výdajů. „*Menší obce mohou využívat úspory z rozsahu při produkci a poskytování služeb.*“ (Provazníková, R., 2007, s. 200) Malé obce vydávají více výdajů na administrativu než obce větší. Kapitálové výdaje malých obcí se výrazně zvyšují, a proto jsou malé obce nuceny přijímat rizikové úvěry, aby zajistily nutné investiční potřeby.

2 CHARAKTERISTIKA ZÁKLADNÍCH PŘÍSTUPŮ K PROCESU DOSAHOVÁNÍ ÚSPOR NA MUNICIPALNÍ ÚROVNI

2.1 Plýtvání a jeho druhy

Než budeme hovořit o úsporách, nejprve bychom si měli definovat pojem plýtvání ve veřejném sektoru. Pojem plýtvání můžeme definovat jako nakládání se zdroji, kdy při jejich alokaci dochází k narušení principu hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti (Ochrana František, 2012, Vo-jenské rozhledy, s. 91-101). Abychom dokázali účinně odstranit plýtvání, je nutné znát jednotlivé druhy plýtvání a chápat jeho dopady na celý proces. Po určité době zaměstnanci trpí tzv. provozní slepotou, takže neví, jak zefektivnit proces, to je však častý omyl. Důvodem toho ve skutečnosti je neznalost jednotlivých druhů plýtvání a nástrojů, které slouží k jejich odstranění. (Lean Six Sigma)

Prvním druhem plýtvání, který uvádí Ochrana a Půček (2012, s. 186-194) je tzv. nadbytečná práce a způsobuje ji neúčelnost. Není nám tedy zřejmé, jakou hodnotu zákazník či občan potřebují a činnosti nevycházejí z poslání nebo legislativních úkolů. Účelnost lze chápat jako největší problém (např. neúčelné nakládání s majetkem apod.). Příčinou tohoto plýtvání může být například použití prostředků k jinému účelu, než na který byly určeny. Jako příklad může být dofinancování přeneseného výkonu státní správy u krajských či městských úřadů. Neúčelnost může být také způsobena korupcí.

Dalším druhem je nadprodukce neboli zbytečná administrativní zátěž. Jde o to, že se postupuje podle předpisů a legislativy, která je nadbytečná nebo neužitečná. Pracuje se na zbytečných úkolech a činnostech. Provádí se něco, co nijak nezvyšuje hodnotu pro občana nebo nechrání oprávněný zájem.

Třetím druhem je nevytíženost zaměstnanců, prostoje špatnou organizací práce a špatné řízení. Příčinou může být to, že práce v průběhu roku je velmi nerovnoměrně rozdělena, vedení dostatečně nezná náplň práce zaměstnanců a neprovádí úpravy při změnách. Může jít také o přetíženost určitých klíčových zaměstnanců u kterých se hromadí úkoly, na kterých jsou ostatní zaměstnanci závislí, a to může vést k velkým ztrátám.

Čtvrtým druhem jsou zásoby, kdy u veřejné správy se jedná o nadbytečný majetek, vybavení, předimenzované kanceláře, ale také o materiál, zprávy a informace. Může jít i o špatné investice a nákupy. Příčinou může být více vybavení nebo prostoru, než je skutečně nezbytné.

Pátým druhem jsou chyby, kdy stejnou činnost je nutné provést znovu: špatně zadané úkoly, nepromyšlené aktivity, stálé změny administrativy a neřešení příčin problémů. Důležitá je zde

prevence (školení, výcvik, zastupitelnost, kompetentnost, schopnost poučit se z chyb, zpětná vazba při zadávání úkolů). Chyby mohou vznikat také nepochopením zadání, zadáním úkolu zaměstnanci, u něhož nejsou kompetence nebo pravomoci daný úkol splnit.

Šestým druhem jsou nadbytečné přesuny a představují nadbytečný přesun lidí, informací z místa na místo nebo z budovy do budovy. Může jít i o přesun dat či vybavení. Rozmístění kanceláře by mělo být vždy logické, aby se minimalizoval druh ztrát. Příčinou může být i neefektivní služební cesta, v případě, že se daný problém dá řešit osobně.

Sedmým, a tedy posledním druhem, jsou zbytečné pohyby a nepořádek. Jedná se o zbytečné pohyby při práci na pracovišti, které jsou způsobené špatnou organizací práce, neexistencí systém ukládání dat a spisů a nepořádkem nebo neuklizeností budovy. Může se jednat o nesprávné rozmístění kanceláří, kdy jde o špatné hospodaření s prostorem.

Jako osmý druh můžeme ještě uvést plýtvání kreativitou lidí, příležitostmi a místními podmínkami. (Ochrana a Půček, 2012, s. 186-194)

2.2 Úspory ve veřejném sektoru

Úspory ve veřejném sektoru můžeme charakterizovat podle Půčka a Kopittze (2012, s. 182-183) jako dodatečné zdroje, které jsou získávány veřejným sektorem v důsledku racionalizačních opatření. Úspory jsou výsledkem úsporného postupu nebo opatření, které vede ke zvýšení hospodárnosti, efektivnosti a účinnosti při plnění stanoveného cíle.

Podle Ochrany a Půčka (2012, s. 11) lze různě členit. Nejdůležitější je hledisko ekonomické racionality. Podle něj se rozlišují dva druhy úspor, a to racionální úspora a neracionální úspora. Když hledáme úspory ve veřejném sektoru, jde nám o to, aby byla úspora účinná neboli racionální. Máme tři způsoby, jak může úspora vznikat z ekonomického hlediska, a to nalezením úspor cestou vyšší hospodárnosti, formou vyšší efektivnosti a vyšší účinnosti použitých zdrojů.

Z hlediska periodicity neboli jinak řečeno opakovatelnosti tvorby úspor můžeme mít tři základní druhy úspor. Jednorázovou úsporu, která je neopakovatelná a jde například o energetickou úsporu, která může vznikat úsporou energie, když je zimní období příliš teplé. Může jít i o úsporu finančních zdrojů v důsledku zrušení jedné samostatné zahraniční služební cesty. Dále pak opakovatelná úspora, která se opakuje po určitou dobu fungování této úspory. Jako příklad může být úspora, která vzniká při dodávce zboží či služeb jako smluvně dohodnutá sleva od dodavatele na první dva roky. Trvalé úspory nejsou nijak omezeny kritériem opakovatelnosti. Může jít o úsporu, která vznikla zateplením budovy. (Ochrana, Půček, 2012, s. 11)

Dalším členěním úspor je členění podle věcné oblasti neboli účelu nákladů. Jde o úspory provozních nákladů a o investiční úspory. Provozní úspory se týkají platů, mezd, energií, oprav a služeb. Úspory v oblasti inovace mohou vznikat v předprojektové fázi, v samostatné projektové fázi a realizační fázi. „*Vznikají hledáním vyšší hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti použitých zdrojů. Úspory v oblasti investic mohou vznikat i účinně fungující veřejnou soutěží.*“ (Ochrana, Půček, 2012, s. 11)

Další klasifikace je z hlediska jejich rozsahu. Je třeba stanovit měřící jednotky a na jejich základě pak úspory hodnotíme s ohledem na jejich začlenění. Příkladem jsou „malé úspory“, „středně velké úspory“ a „rozsáhlé úspory“. Úspory klasifikuje i podle místa vzniku, respektive i podle příčiny jejich vzniku. Jde o úspory, které vznikly racionalizací procesu nebo optimalizací produkčního procesu. (Ochrana a Půček, 2012, s. 12-13)

Efektivní řízení úspor je řízení, při kterém dosahujeme stanovené cíle a zdroje, které jsme vynaložily jsou použity racionálně, tedy efektivně, hospodárně a účelně. Při efektivním řízení úspor se zaměřujeme na účelné škrty, odstranění plýtvání, inovace a ostatní úspory. Veřejné služby, investice i výdaje se přitom posuzují podle efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti. Hodnotí se, jaký má úspora dopad na místo, kde byla realizována, tedy aby na jednom místě nevyvolala vyšší náklady v rámci posuzovaného subjektu jinde. (Půček, M., Kopittz, D., 2012, s. 183)

Pro efektivní dosažení úspor je nutné zachovat potřebnou věcnou správnost řízení a časovou následnost jednotlivých kroků. Ochrana a Půček (2012, s. 168-169) tvrdí, že hlavním problémem při dosahování úspor je vytvoření systémových podmínek pro hledání úspor, zejména jasná pravidla a motivace zaměstnanců. Další problém jsou konkrétní návrhy na úspory. Jde o definování řešeného problému. Informace o problému jsou hlavním zdrojem ke zjištění problémové otázky, např. problém s náklady veřejných služeb. Otázkou je, co je příčinou vysokých nákladů? Pokud definujeme otázku, můžeme hledat příčiny problému. Příčina je vlastně faktor, který nám způsobuje daný problém a problém je pak důsledkem příčiny. Jestliže se nám podaří odhalit příčinu, můžeme jejím odstraněním řešit negativní důsledky a tím vyřešit daný problém.

Do úspor se nepouštíme bezhlavě. Je potřebné abychom analyzovali důsledky, ke kterým povede návrh na úsporu. Otázkou je, jakou hodnotu daný návrh přinese za peníze a budou přínosy, které očekáváme z dané úspory větší než náklady, které je nutné poskytnout k provedení? Pokud ano, pak můžeme považovat změnu za ekonomicky racionální. V opačném případě je návrh ekonomicky ztrátový a nedoporučuje se jeho realizace.

Pokud se návrh na úsporu přijme, tak následuje systémové plánování navrhovaného opatření. Je soustředěně vyjádřeno v cílech, ke kterým má opatření přispět. Průběžná kontrola, týkající se úspory vyžaduje, aby cíle měly stanovené hodnotící ukazatele. Jsou totiž významným prostředkem pro závěrečnou analýzu a prověření dopadů opatření, kdy se zjišťuje, jestli řešení skutečně vedlo k úspoře.

2.3 Efektivní řízení ve veřejné správě

Efektivní řízení je takové řízení, kdy cíle jsou stanoveny s ohledem na požadovanou změnu. Výsledky, které dosahujeme, by měly být v souladu se stanovenými cíli. Efektivní řízení obce je cílevědomá činnost subjektů veřejné správy, jako je starosta nebo vedoucí zaměstnanci a jejím cílem je usměrňovat procesy podle místních podmínek, a to tak, aby se dosáhlo stanovených cílů. (Půček, M., Kopittz, D., 2012, s. 173)

Aby činnost byla regulační, musí být získávány informace, které řídící subjekt získá zpětnou vazbou. Na základě zpětné vazby, která nám poskytne informace o průběhu procesů, řídící subjekt porovnává dosažené výsledky s cíli a jejich ukazateli. Pokud jsou zjištěny nějaké odchylky, tak řídící subjekt provede potřebné korekce. Výsledkem této řídicí činnosti je to, že cíle jsou splněny, nebo ne.

Pro efektivnější řízení je důležité si stanovit cíle a ukazatele. U obcí to ale není tak snadné. To je kvůli jejich komplexnosti (poslání, sdílené hodnoty a vize). (Ochrana a Půček, 2011, s. 14-16). Cíle, které jsme si stanovili a jejich plánované ukazatele, jsou vlastně splněny hospodárněji, efektivněji a princip účelnosti nebyl porušen, označujeme jako „racionální dosahování úspor“. Výstupem jsou racionální úspory.

Racionální úspory se projevují vyšší hospodárností. Jde o redukci nákladů, kdy proces je v souladu s obsahem principu hospodárnosti. To znamená, že pokud snížím náklady na jejich „úspornou hranici“ nesmí dojít k ohrožení plnění původního cíle. Zároveň tato úspora nesmí nákladově negativně ovlivnit žádné jiné plánované aktivity v jiné části veřejného sektoru. „*Provedená úspora tedy nesmí při plnění jiných cílů vyvolat dodatečné náklady, které by převyšovaly plánované náklady.*“

Dosažení vyšší efektivnosti, je takové zvýšení plánované produktivity nákladů nebo snížení jednotkových nákladů, kdy nedochází k ohrožení plnohodnotného plnění cíle. Zvýšení účinnosti procedur souvisejí s realizací stanoveného cíle. Podstatou je nalézt racionálnější způsob, jak dosáhnout stanoveného cíle (Ochrana a Půček, 2012, s. 17-18).

2.4 Použití principu hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti

Koncept „3E“ je upraven zákonem č. 320/2001 Sb. o finanční kontrole ve veřejné správě, ve znění pozdějších předpisů (Vodáková, 2013, s. 19). Ochrana a Půček (2012, s. 20) uvádí, že dodržování těchto tří principů je základním předpokladem pro to, aby byl proces hledání úspor ekonomicky účinný.

Podle Úřadu vlády (2013) všechny subjekty, které poskytují veřejné prostředky, musí podle zákona postupovat podle těchto principů. Například Ministerstvo pro místní rozvoj (2012) tvrdí, že povinnost postupovat podle těchto principů ukládá zákon o rozpočtových pravidlech, zákon o obcích, zákon o krajích, zákon o majetku ČR a zákon o finanční kontrole.

Hospodárné využití veřejných prostředků je takové, které vede k zajištění stanovených úkolů, a to s co nejnižším vynaložením těchto prostředků a zároveň musíme dodržovat odpovídající kvalitu úkolů (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2000). Znamená to tedy, že děláme věci levněji, ale za podmínky, že jsou dosaženy všechny plánované ukazatele na výstupu, jako například kvalita vyprodukovaného statku či služby, jak definují Ochrana a Půček (2012, s. 20). Vodáková (2013, s. 20) tvrdí, že hospodárnost se měří především na vstupu a je důležité, aby byly vstupy dostupné ve správném množství, ve správnou dobu, v přiměřené kvalitě a jejich cena byla co nejvýhodnější.

Efektivní využití veřejných prostředků je podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (2000) takové, kdy dosáhneme nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů. Znamená to tedy, že děláme věci správnou cestou. Hodnotíme vztah mezi vstupem a výstupem (Ochrana a Půček, 2012, s. 21). Efektivnost podle Vodákové (2013, s. 20) vyžaduje, abychom dosáhli co nejlepšího vztahu mezi použitými prostředky a získanými výsledky, vstupy a dopady.

Účelné využití veřejných prostředků je potom takové, které nám zajistí optimální míru dosažení cílů, jak uvádí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2000). Znamená to tedy, že děláme věci správně. Jde o hodnocení výsledků v porovnání s cíli, které jsou stanoveny na počátku řídicího procesu (Ochrana a Půček, 2012, s. 21). Účelnost potom hodnotíme jako vztah plánovaných výsledků, vstupů a dopadů a skutečně dosažení cílů (Vodáková, 2013, s. 20)

„Z pohledu obsahu principů „3E“ zjišťujeme, zda snížení celkových nákladů a snížení jednotlivých nákladů je v souladu s principem účelnosti. Pokud plánujeme dosahovat nalezením nového hospodárnějšího způsobu, měl by odpovědný vedoucí zaměstnanec veřejné správy klást následující otázky. Prověření vyplývá ze zákona o finanční kontrole.“ (Ochrana a Půček, 2012, s. 22)

První otázka podle Ochrany a Půčka (2012, s. 22) zní, zda je zamýšlená hospodárnější úspora v souladu s principem „hospodárnosti“? Podstatou je zjistit, jestli použitím postupu s menšími náklady nedojde ke snížení původně očekávané užitné hodnoty.

Druhá otázka se týká toho, zda je možné v rámci předběžné kontroly jednoznačně prokázat, že vyprodukovaný veřejný statek, či veřejná služba plně dosáhne zamýšlenou užitečnou hodnotu, při snížení nákladů. Je tedy zaměřena na prokazování, že redukcí nákladů nedojde k redukcí užitných hodnot žádného ukazatele. Postupuje se tak, že při přezkoumávání redukce nákladů pro ten daný statek či službu se stanoví minimální nebo maximální parametry a jejich ukazatele, který ten daný statek či služba skutečně musí mít i za podmínek navrhované redukce nákladů. Abychom zjistili, co daný statek nebo služba musí mít, je potřeba mít vysokou odbornost a kompetenci. Tím, že nebudeme schopni rozpoznat, co statek či služba musí mít, může docházet k plýtvání, dokonce i ke korupci.

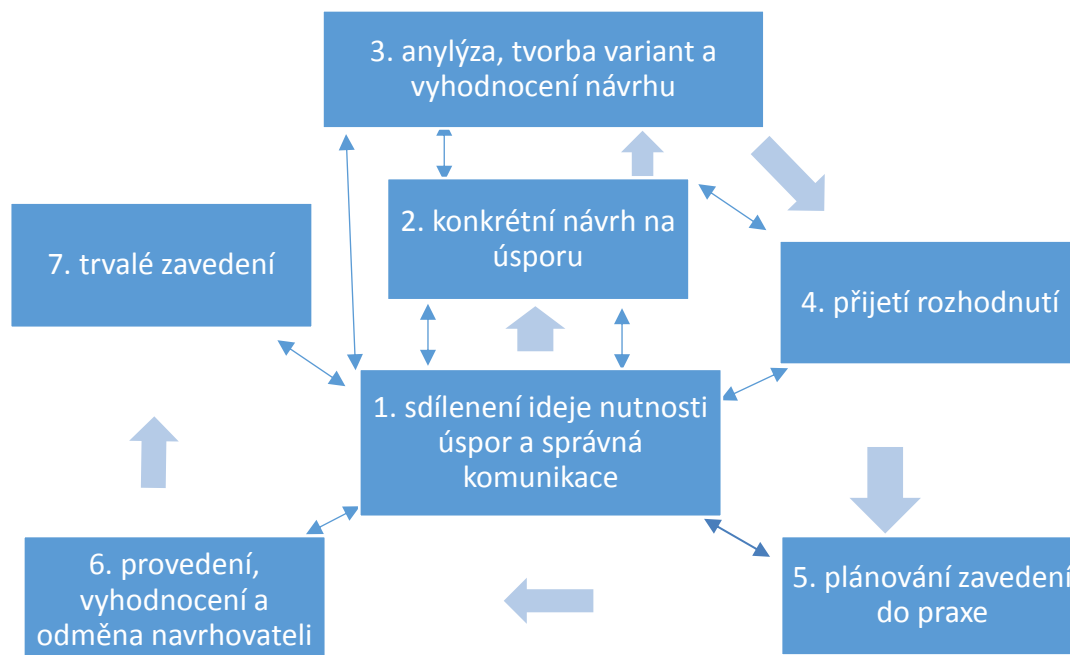
2.5 Analýza dopadu úspor na kvalitu

Ochrana a Půček (2012, s. 29) při realizaci úspor zjišťují, jestli úspory nevyvolávají negativní dopady na kvalitu poskytovaného statku či služby. Kvalita ve veřejné správě je nějaká ucelená vlastnost veřejného statku či služby a má sloužit k tomu, aby byla k dispozici a uspokojila potřeby občana. Pokud schopnost disponovat s touto vlastností vyjádříme požadovanou normou a úrovní, můžeme říct, že se jedná o standard veřejného statku či služby.

Pokud realizujeme úspory formou snížení nákladů, pak bychom měli zjistit, zda daná úspora na nákladech nevede k poklesu kvality pod hranici úrovně, kterou požadujeme. Dále je třeba zjistit, jestli úspora zdrojů, kterou jsme dosáhli zvýšenou efektivností nepovede ke zhoršení očekávaných ukazatelů kvality. (Ochrana a Půček 2012, s. 29)

2.6 Model dosahování úspor

Model je založen na jednotlivých fázích, kdy fáze je vlastně nějaký časový úsek a v jeho rámci jsou pak vykonány určité činnosti. Fáze je stanovena na základě určité časové následnosti jednotlivých kroků. Časová následnost vlastně znamená logiku řízení úspor a tuto logiku je nutné dodržovat, protože by mohlo vzniknout riziko, že při vedení a zavádění návrhů na úspory by mohlo docházet k poruchám nebo dokonce k neuskutečnění cílů (Ochrana a Půček, 2012, s. 170)



Zdroj: (Půček, M, Ochrana, F, 2012, s.171)

Obrázek 1: Model dosahování úspor

Fáze modelu podle Ochrany a Půčka (2012, s. 170-183):

1. Sdílení myšlenek nutnosti úspor a správná komunikace

Této fázi se věnuje největší pozornost, jelikož obsahuje kroky pro zavedení do praxe. Hlavní je, aby všichni aktéři sdíleli společnou ideu o nezbytnosti úspor a odstranění plýtvání. Je nutné, aby všichni aktéři byli vnitřně ztotožněni s potřebou dosáhnout úspory, tedy měli by se chovat efektivně, hospodárně a účelně.

2. Předložení konkrétního návrhu na úspory

Návrh předkládá konkrétní osoba, ale je nutné, aby žádosti chodily od běžných zaměstnanců. Doporučuje se, aby vedení schválilo pravidla pro předkládání návrhů včetně formuláře a určilo i postup, termíny a osobu, která bude odpovědná za vyhodnocení tohoto návrhu.

3. Analýza, tvorba variant a vyhodnocení návrhu

V této fázi realizujeme analýzu problému. Tato fáze je analytickou fází, shromažďují se sem informace, analyzují se problémy, hledají se jejich příčiny a identifikují se důsledky.

S ohledem na podmínky a cíle, ke kterým chceme návrhem na úsporu dospět, vytváříme varianty řešení, z nichž pak vybíráme optimální variantu. Optimální varianta je nejlepší možnou variantou, která splňuje námi stanovené cíle.

4. Přijetí rozhodnutí o návrhu

Při volbě varianty přijímáme rozhodnutí o přijetí či odmítnutí návrhu na úsporu. V této fázi má vedení organizace odpovědnost za posouzení, zda je návrh na úsporu správný, včetně posouzení smysluplnosti, odpovědnosti za to, zda návrh byl správně proveden, tedy načasován, zda je proveditelný (organizačně, finančně, technicky atd.) a zda je správná komunikace v rámci návrhu na úsporu.

5. Plánování zavedení do praxe

Tato fáze řeší prováděcí plán a jde o plánování cílů a cílových hodnot přijatého opatření, nutných k dosažení úspory (tedy co změnit a proč); konkrétních harmonogramů, aktivit, termínů a odpovědností na všech úrovních a rozpočtu opatření.

6. Provedení, vyhodnocení a odměna navrhovateli

Touto fází zahajujeme realizaci podle schváleného plánu. Fáze zahrnuje:

- a) provedení a vyhodnocení toho, co jsme naplánovali a pokud nebylo přijato opatření, tak ho přijmeme,
- b) ověření dosažení úspory,
- c) vyplacení dohodnuté odměny, pokud byla.

7. Trvalé zavedení

Jde o zajištění toho, aby se úspora opakovala, např. pomocí zahrnutí do vnitřních předpisů, do popisu práce zaměstnanců atd. Pokud se řešení nestane běžnou součástí chodu organizace, problém není odstraněn a opatření není trvale zavedeno. Změna, která je zavedená je dlouhodobě udržitelná.

2.7 Rozpočet obce

Rozpočty obcí mají vždy stejný charakter, ale v některých položkách se mohou lišit. Například v investičních výdajích, kde každá obec má jiné priority. Záleží i na velikosti obce, čím větší obec, tím větší rozpočet.

Rozpočet obce můžeme charakterizovat jako:

- a) decentralizovaný peněžní fond na principu nenávratnosti, neekvivalence a nedobrovolnosti
- b) účetní bilance, kdy příjmy se rovnají výdajům
- c) nástroj obecní a regionální politiky ke splnění volebních programů obce. (Nahodil F., 2014)

Rozpočet je závazný a sestavuje se podle zákona o obcích (zákon č. 128/2000 Sb.). Povinnost dodržovat rozpočet vychází ze zákona 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a taky ze zákona 350/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Starosta není oprávněn překračovat schválený rozpočet.

Tvorba rozpočtu je taková, že obec si naplánuje své příjmy a výdaje běžného roku. Výdaje mohou obsahovat i půjčky, které obec poskytne jiné obci nebo třeba i občanovi, který se ocitne v těžké životní situaci. Do příjmů pak mohou spadat i splátky dříve poskytnutých půjček. Poté se porovná výše rozpočtovaných příjmů a výdajů a vznikne nám buď přebytek nebo schodek. Každoročně se hodnotí, zda nám výdaje pokrývají příjmy běžného roku. Pokud ne, musíme si pomoci úsporami z minulých let nebo půjčkou. (Ing. Schneiderová, I. 2010)

2.7.1 Charakteristika obce Postřelmov a jeho ekonomická situace

Postřelmov má celkem 3 055 obyvatel a patří mezi největší obce, co do počtu obyvatel, Olomouckého kraje, okresu Šumperk. Obec leží mezi městy Zábřeh a Šumperk. Občanská vybavenost obce je dostatečná. Mezi organizace, které zřídila obec, patří: mateřská a základní škola, penzion pro důchodce, kulturní dům s kinosálem, knihovna, park, SDH a víceúčelová tělocvična. Mimo to je zde také velká síť obchodů, služeb a zdravotní středisko. (Webhouse, s. r. o., 2018)

Obec zaměstnává stovky lidí a vznikají zde objekty, které jsou výrobní. Je tedy více zaměřena na průmysl. Není to vyloženě venkovská zemědělská obec. Dopravně je velmi dobře dostupná. Je zde síť železnic a silnic. Stále je zde provoz, i když byl zřízen obchvat, který neplní

stále svůj význam. Do budoucna by to mohl vylepšit obchvat Bludov a Chromeč, který by během pár let měl být vybudován.

Obec Postřelmov se svou rozlohou 955 ha patří mezi větší obce Olomouckého kraje. Postřelmovská rovina má nadmořskou výšku 284 m a je malebnou krajinou úrodných luk a polí. Dokola je obklopena překrásným věncem zalesněných kopců s pozadím nejkrásnějších moravských hor Jeseníků. Na katastru obce se vlévá řeka Desná do řeky Moravy. (Webhouse, s. r. o., 2018)

První zmínka o Postřelmovu byla v roce 1349. V osmdesátých letech a počátkem dvacátých let 15. století vzniklo sousedství Postřelmova významné vodní dílo, na místo bývalé vsi Závořické. Od svého vzniku patřil Postřelmov k největším obcím na severozápadní Moravě. Už v 15. století bylo v Postřelmově přes 40 poddanských usedlostí, které většinou patřily zámožným sedlákům. V roce 1756 v něm pak bylo 95 usedlostí, z toho 37 selských statků. Dnes jen několik statků připomínají svojí architekturou výstavnost obce v 19. století. Zachovalo se jen několik staveb, mezi nimi i památkově chráněný tzv. Jursův statek z roku 1837, který je rodným domem pedagoga a vydavatele učebnic Jana Jursy. (Webhouse, s. r. o., 2018)

V Postřelmově se nachází několik státem chráněných památek. Nejvýznamnější z nich je hrobka Bukůvků z roku 1592. Další významná památka je barokní kaple sv. Prokopa z roku 1696, která se nachází u silnice k Chromči.



Zdroj: Webhouse, s. r. o., 2018

Obrázek 2: Hrobka Bukůvků

Úřední název obce Postřelmov platí od roku 1893. Od roku 1848 je největší čistě českou vesnicí na okrese. V roce 1863 byl v obci založen jeden z prvních hospodářských spolků na Severní Moravě.

Rozvoj průmyslového podnikání začal někdy mezi 19. a 20. století a výrazně pozměnil podobu zemědělské vesnice. Na počátku 20. století zde Josef Vitek založil strojírenskou výrobu a od roku 1909 zde bratři Scheinostové začali s výrobou zápalek. Výrobu dehtového a později cementového zboží založil Jiří Vaněk. Prostory bývalé strojírny dnes slouží různým firmám.

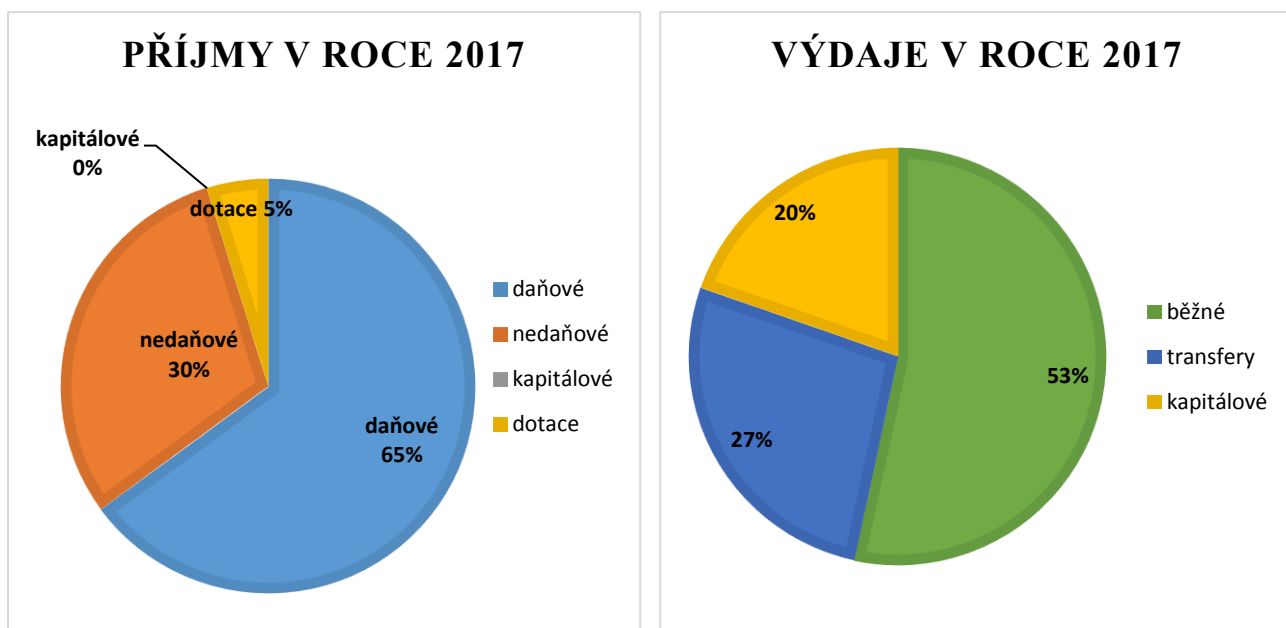
Místo továrny na zápalky zde byla později založena akciová společnost Elektrotechnické závody. Tento podnik byl znárodněn. Do roku 1950 podléhal podnikovému ředitelství v Olomouci, poté bylo v Postřelmově zřízeno ředitelství samostatného národního podniku. V roce 1994 vznikl MEP a. s., Postřelmov, který je v současné době závodem 07 Slováckých strojírny a. s. Uherský Brod. (Webhouse, s. r. o., 2018)



Zdroj: <http://www.sub.cz/mep-postrelmov/informace-o-zavodu.aspx>

Obrázek 3: MEP Postřelmov, a. s.

Bývalý Lihovar z roku 1900 dnes připomíná pouze název ulice Lihovarská. Byla zde také brusírna skla, která však v 90. letech 20. století ukončila svoji činnost. Vznikla a zanikla zde řada menších výroben, které vytvářely z Postřelmova moderní průmyslově zemědělskou obec. (Webhouse, s. r. o., 2018)



zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

Obrázek 4: Grafy příjmů a výdajů obce za rok 2017

Pro přehled příjmů a výdajů obce je zde obrázek 4, kde jsou údaje z roku 2017, tedy neaktuálnější příjmy a výdaje obce. Největší část běžných výdajů tvořili v roce 2017 platy zaměstnanců, opravy a nákup ostatních služeb. Šlo o částky od 7 milionů do 8 milionů korun. Naopak nevyšší příjmy v roce 2017 činily okolo 16 milionů korun a šlo o DPH. Další nevyšší příjmy byly z poskytovaných služeb a činily okolo 13 milionů korun. Z celkových výdajů v roce 2017 představují výdaje na penzion 3,36 %.

3 ANALÝZA VÝDAJOVÉ STRÁNKY ROZPOČTU PENZIONU V OBCI POSTŘELMOV

3.1 Penzion pro seniory Postřelmov

Penzion pro seniory "U lípy" se nachází v klidné části obce. Zřizovatelem je obec Postřelmov, od 1.1.2007. Jedná se o samostatnou instituci. O provoz se starají 3 pracovnice (2 pečovatelky a 1 vedoucí) v jednosměnném provozu. Pracují vždy od 7 do 15 hodin. Od 15.00 hod se pak už o klienty stará rodina. Klienti, kteří jsou zde ubytováni, musí splňovat dvě podmínky, a to věk a soběstačnost.

21 let starý penzion byl původně registrován podle zákona, jako poskytovatel sociálních služeb. Později došlo ke změně zákona a zpřísnily se podmínky pro poskytování služeb. V penzionu podle zákona mohly být převážně osoby nemohoucí. V Postřelmov jsou však převážně osoby soběstačné, proto se obec rozhodla, že bude penzion spravovat sama. Obec v tomto případě zajišťuje všechny služby a hradí tedy veškeré náklady. Peníze na provoz penzionu obec vybírá od klientů v podobě nájmu, výjimkou jsou větší opravy, které obec hradí z vlastního rozpočtu. Penzion také dobře spolupracuje s místní základní školou a mateřskou školou. Děti chodí do penzionu za účelem kulturních vystoupení.

Nájemné, které si klienti hradí, zahrnuje teplou vodu, topení, čtvrtletní úklid a výměnu ložního prádla jednou za měsíc. Podle ceníku služeb si pak klienti mohou zaplatit i služby navíc.

V penzionu je 29 bytových jednotek, ale 30 klientů, protože jeden byt je pro manželský pár. Počty klientů jsou od roku 2014 stejné. O ubytování v penzionu je opravdu veliký zájem a klienti se zde zapisují na čekací listinu. Je to proto, že je to cenově dostupné, a ne tak drahé, jako v ostatních obcích. O pořadí rozhoduje sociální komise. Většinou se do penzionu hlásí obyvatelé obce, protože musí mít v době pracovního klidu a o svátcích na blízku někoho, kdo se o ně postará. V penzionu je nyní 25 žen a 5 mužů. Většinou se jedná o klienty, kteří mají více jak 80 let. Klienti mají k dispozici venkovní altánek, společenskou místnost a jídelnu.



Zdroj: Webhouse, s. r. o., 2018

Obrázek 5: Penzion pro důchodce

3.2 Penzion pro seniory Libina

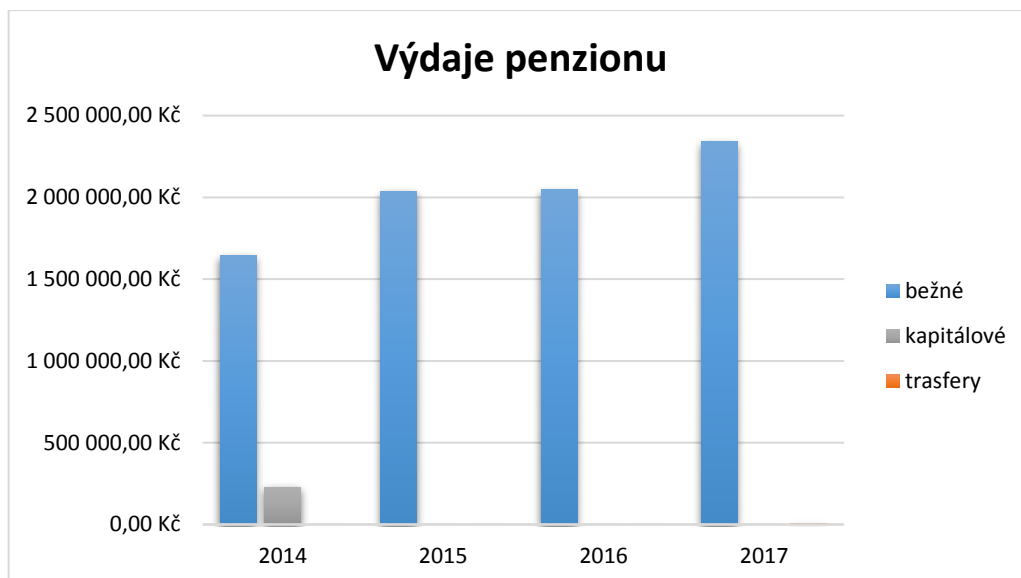
Penzion Libina poskytuje sociální služby v areálu bývalé nemocnice, od roku 1994. Zřizovatelem Sociálních služeb Libina, p. o. je Olomoucký kraj. Penzion poskytuje také služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění nebo závislosti na návykových látkách, a osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí apod. Areál je tvořen komplexem budov a přilehlým parkem, který slouží k nerušenému odpočinku uživatelů.

Penzion nabízí ubytování, celodenní stravování a přímou obslužnou péči. Je zde zaměstnáno celkem 47 zaměstnanců. Zařízení zabezpečuje zdravotní péči, pomoc odborných pracovníků a základní sociální poradenství.

Penzion v Libině se skládá ze dvou částí: domov pro seniory a domov se zvláštním režimem. Celková kapacita v domově pro seniory je 39 lůžek, z toho 23 lůžek je na ošetrovatelském oddělení a 16 lůžek v obytných pavilonech. Celková kapacita v domově se zvláštním režimem je 30 lůžek. Počet klientů je od roku 2014 je stabilní, celkem 65 klientů ročně. (DD Libina, 2008)

3.3 Výdaje penzionu Postřelmov

Obec Postřelmov sestavuje rozpočet penzionu schodkový s tím, že krytí je zajištěno zůstatky financí z předchozího období. Při sestavování rozpočtu vychází z rozpočtového výhledu s tím, že respektuje rozpočtové omezení a vytváří rezervy do budoucna. Výdaje jsou převážně běžné, kapitálové se vyskytují pouze v roce 2014. Následující obrázek 6 ukazuje přehled výdajů za roky 2014 až 2017.



Zdroj: Vlastní zpravování podle výkazů obce Postřelmov

Obrázek 6: Výdaje penzionu za roky 2014 až 2017

V roce 2014 se neprovádělo tolik oprav a udržování jako v následujících letech, proto jsou zde výdaje nejnižší. Dále v tomto roce došlo k pořízení budovy, proto se zde vyskytují kapitálové výdaje. Výdaje se postupně zvyšovaly, důvodem bylo zvýšení platů zaměstnanců, zvýšení příspěvku na sociální zabezpečení, telekomunikačních služeb a výrazně se zvýšily výdaje na nákup ostatních služeb v roce 2015.

V roce 2016 došlo ke zvýšení výdajů na nákup ostatních služeb, plynu a byla vyplacena částka na povinné pojistné na úrazové pojištění.

V roce 2017 to bylo zvýšení výdajů na elektrickou energii, což činilo skoro o 20 000 Kč více než v předchozím roce. Bylo to v důsledku opravy kotelny. Došlo také ke zvýšení povinného pojistného na sociální zabezpečení, které souvisí se zvýšením výdajů. V roce 2017 byly vyplaceny ostatní neinvestiční transfery obyvatelstvu. Jednalo se konkrétně o příspěvek na dovolenou, který v předešlých letech byl účtován jiným způsobem.

Tabulka 1: Skutečný rozpočet výdajů v letech 2014 až 2017

	2014	2015	2016	2017
běžné	1 642 609,15 Kč	2 037 435,33 Kč	2 046 753,49 Kč	2 341 472,72 Kč
kapitálové	227 970,25 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč	0,00 Kč
výdaje celkem	1 870 579,40 Kč	2 037 435,33 Kč	2 046 753,49 Kč	2 341 472,72 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

Běžné výdaje od roku 2014 postupně rostly. V roce 2014 nedošlo k překročení výdajů jak běžných, tak kapitálových. Celkové výdaje rozpočtu byly čerpány na 99,92 %. Běžné výdaje v tomto roce tvořily 88 % z celkových výdajů a v ostatních letech 100 % z celkových výdajů.

Následující rok byly kapitálové výdaje nulové, stejně jako v následujících letech, protože nedošlo k žádným investicím. Celkové rozpočtové výdaje byly čerpány na 99,29 %. Celkové rozpočtové výdaje v roce 2016 byly čerpány na 96,81 % a v roce 2017 na 98,08 %. V žádném roce nedošlo k překročení rozpočtu výdajů.



Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

Obrázek 7: Vývoj celkových výdajů mezi roky 2014 až 2017

Obrázek 7 ukazuje vývoj celkových výdajů v penzionu, z něhož je patrné, že se od roku 2014 do roku 2017 celkově zvýšily výdaje o 470 tisíc korun. Zatímco například celkové výdaje mezi lety 2015 a 2016 stouply o necelých 10 tisíc, v následujícím roce již stouply téměř o 300 tisíc korun. Je to dáno například tím, že se zvýšila spotřeba elektrické energie a platy zaměstnanců byly téměř o 100 000 vyšší než v předchozím roce.

Tabulka 2: Přehled běžných výdajů z hlediska položek

Přehled běžných výdajů z hlediska položek				
druh výdaje	2014	2015	2016	2017
platy zaměstnanců	549 115,00 Kč	569 320,00 Kč	629 238,00 Kč	715 004,00 Kč
ostatní osobní výdaje	11 680,00 Kč	24 823,00 Kč	12 000,00 Kč	12 000,00 Kč
povinné pojistné na sociální zabezpečení	136 253,00 Kč	142 043,00 Kč	157 521,59 Kč	180 892,55 Kč
povinné pojistné na veřejné zdravotnictví	49 042,00 Kč	51 133,00 Kč	56 696,00 Kč	65 122,00 Kč
povinné pojistné na úrazové pojištění	-	-	1 996,90 Kč	3 027,96 Kč
ochranné pomůcky	7 734,70 Kč	4 972,00 Kč	7 771,00 Kč	7 945,60 Kč
drobný hmotný majetek	10 868,00 Kč	10 190,00 Kč	12 758,00 Kč	7 200,00 Kč
nákup materiálu	39 083,92 Kč	31 828,70 Kč	36 244,40 Kč	37 502,90 Kč
plyn	406 213,96 Kč	185 402,92 Kč	313 991,00 Kč	234 287,00 Kč
elektrická energie	35 766,95 Kč	34 730,72 Kč	34 472,55 Kč	55 384,15 Kč
služby telekomunikací	11 237,75 Kč	6 504,34 Kč	7 009,45 Kč	7 206,56 Kč
nákup ostatních služeb	54 234,27 Kč	131 693,62 Kč	233 220,80 Kč	50 816,15 Kč
opravy a udržování	331 379,60 Kč	49 815,78 Kč	543 833,00 Kč	46 465,50 Kč
zpracování dat	-	-	-	2 661,00 Kč
běžné výdaje celkem	1 642 609,15 Kč	1 242 457,08	2 046 752,69 Kč	1 425 515,37 Kč

Zdroj: výkazy obce Postřelmov

Z tabulky 2 vyplývají značné výkyvy výdajů v některých položkách ve sledovaných letech. Na základě těchto údajů můžeme zjistit příčiny a zvolit opatření pro jejich odstranění a tím dosáhnout úspory ve výdajích.

Nárůst výdajů v oblasti personálních nákladů byl způsoben růstem platů podle zákona. Tím došlo také k nárůstu výdajů na sociální a zdravotní pojištění. Podrobnější analýza je v následující kapitole.

Ostatní osobní výdaje se vyplácí panu Novákovi za dovoz obědů. Obec s ním podepsala smlouvu. V roce 2015 byly výdaje dvakrát vyšší, protože obec panu Novákovi poskytla odměnu za služby navíc.

Povinné pojistné na úrazové pojištění se v letech 2014 a 2015 účtovalo jiným způsobem, proto se v tabulce 2 částky nevyskytují.

V položce drobný hmotný majetek nejsou výrazné výkyvy ve výdajích. Jsou zde zahrnuty převážně nákupy vybavení pro penzion (např. nákup nového elektrického sporáku do jednoho z bytů apod.).

Obdobně i v položce nákup materiálů, nejsou výrazné výkyvy. Jedná se o běžné nákupy chemických prostředků, úklidových prostředků, dekorací apod.

Výdaje na plyn a elektrickou energii jsou analyzovány v jiné kapitole.

Vyšší náklady na služby komunikací v roce 2014 byly způsobeny tím, že se do této položky zaúčtovaly poplatky za rozhlas, které se účtují v položce nákup ostatních služeb. V následujících letech už byly tyto výdaje účtovány správně.

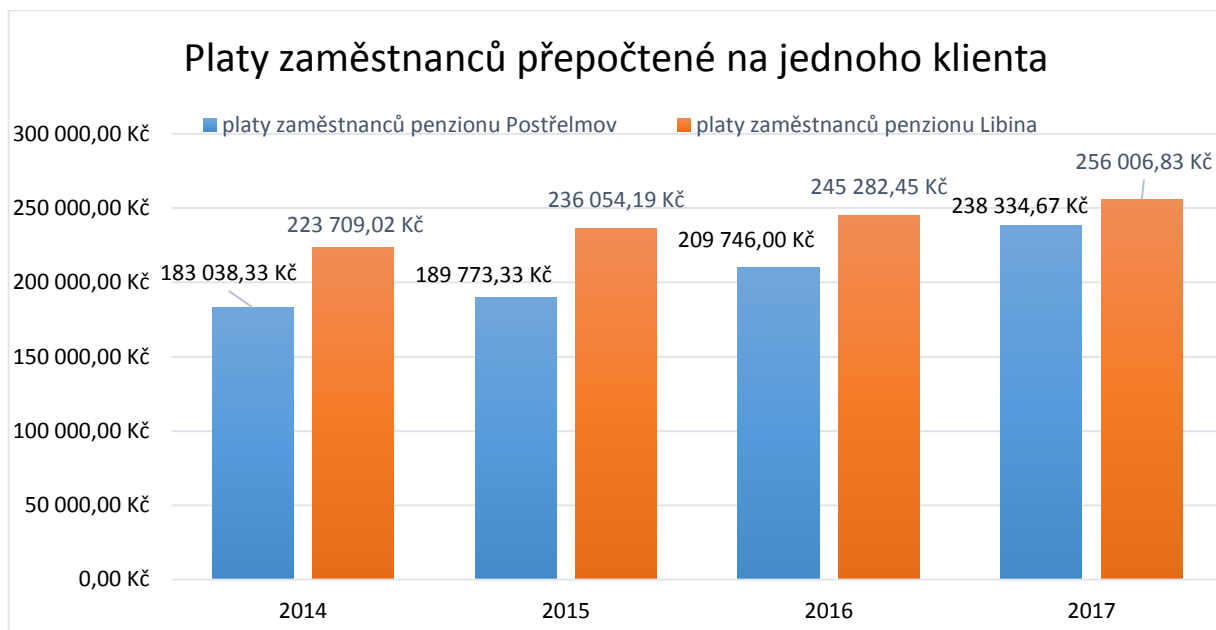
Nákup ostatních služeb zahrnuje revize, televizní a rozhlasové poplatky. V roce 2016 byly výdaje na tyto služby nejvyšší, jelikož se prováděly instalatérské práce ve dvou bytech a v penzionu a došlo také k vymalování penzionu. V roce 2016 se taktéž prováděly instalatérské práce ve dvou bytech.

Položka opravy a udržování souvisí s většími opravami. V letech 2014 a 2016 jsou výrazné výkyvy ve výdajích. V roce 2014 se opravilo sochařské zařízení a fasáda. V roce 2016 byly tyto výdaje nevyšší. Šlo o opravu rozvodů vody, zadání projektové dokumentace, rekonstrukci střešní krytiny a opravu schodů.

Výdaje na zpracování dat jsou účtovány jen v roce 2017, protože v předchozích letech tyto služby penzion nevyužil.

3.4 Personální oblast nákladů

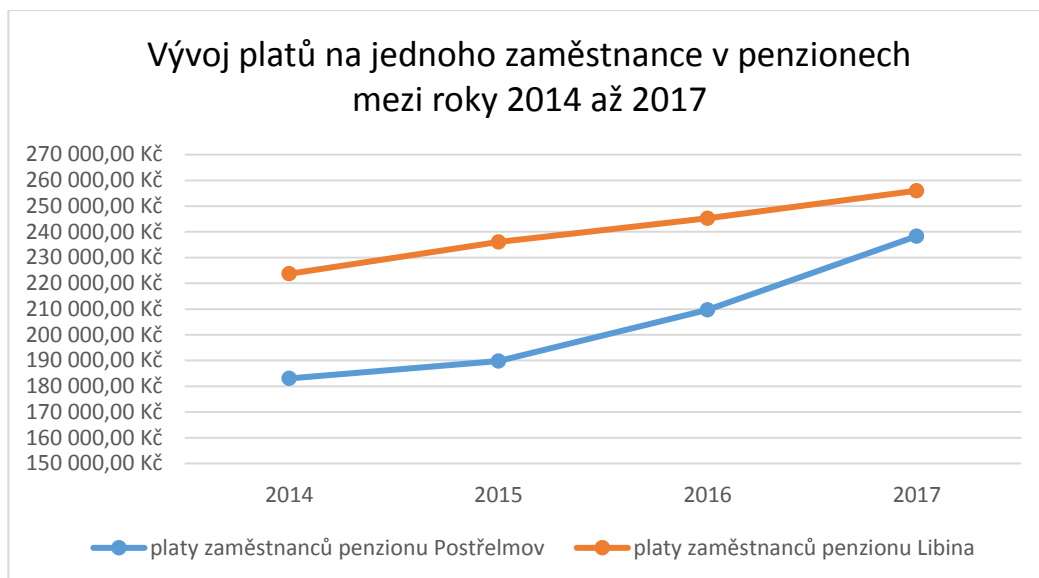
V této oblasti jsem se zaměřila na platy zaměstnanců penzionu. Pro lepší přehled byly platy porovnány s platy v penzionu Libina. Jedná se o penzion, který je v nedaleké obci, se srovnatelným počtem obyvatel jako v obci Postřelmov. Penzion v Libině se stará i o klienty, se sníženou soběstačností, proto je tam v průměru na jednoho zaměstnance menší počet ubytovaných klientů. Příslušné položky jsou analyzovány v přepočtu na jednoho zaměstnance za rok.



Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov a Libina

Obrázek 8: Výdaje na platy zaměstnanců za penziony v přepočtu na jednoho zaměstnance za rok

Na obrázku 8 můžeme vidět, že platy zaměstnanců rostou. Je to proto, že každý rok se podle zákona zvyšují platy, jak už bylo řečeno, a také proto, že zaměstnanci jsou zařazeni do určité kategorie a po určité době se jim automaticky platy zvyšují. Stejně tak dochází ke zvyšování platů v penzionu Libina. Penzion v Postřelmově však oproti penzionu v Libině ušetří na platech okolo 40 000 ročně a to proto, že v Libině se zaměstnanci starají i o klienty se s níženou soběstačností, tím pádem musí být klientům neustále k dispozici.



Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

Obrázek 9: Vývoj platů na jednoho zaměstnance v penziencech mezi roky 2014 až 2017

Jak můžeme vidět na obrázku 9, platy v penziencech mají rostoucí trend. Pro oba penziony to z hlediska výdajů jistě není ideální. Zatímco v letech 2014 a 2015 byly výraznější rozdíly ve výdajích na platy zaměstnanců obou penzionů (více než 40 tisíc Kč), v roce 2016 se již tento trend obrátil a v roce 2017 se výše výdajů v penzionu Postřelmov blíží k výši výdajů v penzionu Libina (rozdíl již pouze 17 tisíc Kč).

3.5 Služby penzionu

Jak už bylo řečeno klienti penzionu si platí základní služby v rámci nájmu. Jde o výměnu ložního prádla, úklid jednou za čtvrt roku, teplou vodu a topení. Mimo to si také mohou platit služby zvláště (viz. ceník v příloze). Jde například o dovoz a výdej obědů, nákup, běžné pochůzky, telefon, vynesení odpadkového koše, praní, žehlení, mytí oken, úklid nebo třeba poplatek za pronájem chodítka a invalidního vozíku. Nájemné pak slouží na provoz penzionu.

Klienti dále mají k dispozici společenskou místnost, jídelnu a altán. Mají zajištěnou pedikúru, kadeřnici a podle potřeby je navštěvuje lékař. Mohou se také zúčastnit společenských a kulturních akcí, které si hradí sami. O významných událostech či svátcích je zajištěna také duchovní péče o klienty.

Tabulka 3: Příklad nájemného za klienta na měsíc (rok 2014 až 2017)

Příklad nájemného za klienta na měsíc	
započitatelná plocha bytu 23,05 m ²	875,90 Kč
vybavení bytové jednotky	60,00 Kč
vytápění a služby spojené s užíváním tepla	2 274,00 Kč
úklid bytu 1x za čtvrt roku	150,00 Kč
žehlení za měsíc	150,00 Kč
nájemné celkem	3 509,90 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

Nájemné se platí podle velikosti bytové jednotky. Klienti platí tedy za podlahovou jednotku, předsíň a koupelnu + WC. Celková výměra bytu je 23,05 m² a cena za jednotku je 38 Kč. Částka 60 Kč je za vybavení bytové jednotky, tj. sporák (15 Kč), kuchyňská linka (15 Kč) a vestavěná skříň (30 Kč). Za elektřinu si platí každý sám podle samotného měření.

3.5.1 Ubytování

Penzion poskytuje 29 pokojů. Každý pokoj je vybaven vlastní koupelnou a toaletou. Nábytek si klienti dovezou sami, kromě sporáku a kuchyňské linky, kterou zajišťuje obec. Klienti si tedy vaří sami, nebo si pro oběd dojdou do vedlejší školy. Případně si oběd nechají donést za poplatek. V penzionu je také jedna společná koupelna, kde je k dispozici vanové madlo a elektrické vysoušeče. Ve sklepě je pak k dispozici sušička na prádlo, pračka, vysavač, úklidový vozík a kárka. Volný čas tráví v klubovně, kde jsou sedačky a televizory. Společná jídelna se nachází naproti společenské místnosti, v současnosti se moc nevyužívá. Je tam k dispozici myčka, várnice, chladnička, elektrický sporák, kuchyňská linka a dřez.

3.5.2 Opravy a udržování

V následující tabulce 4 jsou uvedeny větší opravy penzionu. V roce 2014 nedošlo k žádným opravám. V roce 2015 se začala opravovat střecha, která se opravovala na třikrát. Původní střecha byla z „bonského šindele“, proto se obec rozhodla, že se udělá střecha nová, kvalitnější. Současně se střechou se vždy opravovala i fasáda. V roce 2017 se pak opravila i kotelna. V souvislosti s opravami penzion dosáhl trvalé úspory, která vznikla zateplením budovy. V důsledku oprav dochází také ke zvyšování kvality služeb. V roce 2017 byly výdaje na opravy nejvyšší,

protože součástí toho byla montáž, demontáž lešení a oplechování soklu penzionu a oprava kotelny.

Tabulka 4: Opravy a udržování

2015	
střecha a fasáda	794 978,25 Kč
2016	
střecha a fasáda	498 545,85 Kč
2017	
střecha a fasáda	470 592,25 Kč
kotelna	445 365,10 Kč
celkem opravy	2 209 481,45 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

3.5.3 Výdaje na plyn a elektrickou energii

Na elektřinu a plyn platí penzion v Postřelmově zálohy. Následně pak přijde vratka, která jde příští rok do plusu. Tím pádem další rok je záloha na elektřinu a plyn zase nižší, proto se částky ročně mění.

Pro lepší přehled hospodaření penzionu byly porovnány výdaje penzionu Postřelmov s výdaji penzionu Libina v tabulce 5. V penzionu Libina jsou však výdaje mnohem vyšší. Musíme ale brát v potaz, že v penzionu Libina je o více jak polovinu klientů více, než v penzionu Postřelmov a také více zaměstnanců, tím pádem je logické, že se spotřebuje více energie. Podle zjištění má penzion v Libině také dražší dodavatele energie a plynu. Je taky mnohem větší než penzion v Postřelmově, takže se vytápí větší plocha. Pro lepší přehled hospodaření bude porovnána spotřeba v tabulce 6 a 7.

Tabulka 5: Výdaje penzionu za plyn a elektrickou energii za roky 2014 až 2017

	2014	2015	2016	2017
Postřelmov	441 980,91 Kč	220 133,64 Kč	348 463,55 Kč	289 671,15 Kč
Libina	1 547 687,10 Kč	1 550 995 Kč	1 497 980 Kč	1 215 585 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov a penzionu Libina)

Tabulka 6: Spotřeba plynu a el. energie v penzionu Postřelmov za roky 2014 až 2017

	plyn	částka	elektrická energie	částka
2014	22827 m ³	293 459,00 Kč	6 432 Kwh	35 355,00 Kč
2015	28569 m ³	340 483,00 Kč	6 382 Kwh	34 781,00 Kč
2016	27942 m ³	291 343,00 Kč	6 707 Kwh	34 452,00 Kč
2017	26520 m ³	238 048,00 Kč	9 379 Kwh	44 978,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

V tabulce 6 můžeme vidět, že v roce 2014 je nejnižší spotřeba plynu, ale za vyšší cenu, než je za vyšší spotřebu v roce 2017 nebo 2016. Je to proto, že v roce 2016 a 2017 obec vysoutěžila nejlevnějšího dodavatele na burze. Nejvyšší spotřeba v roce 2015 byla způsobena chladnějším obdobím. Spotřeba energie je ve všech letech téměř stejná, kromě roku 2017, kdy se opravovala kotelna. Aby měly opraváři teplou vodu, napojil se bojler na elektrickou energii.

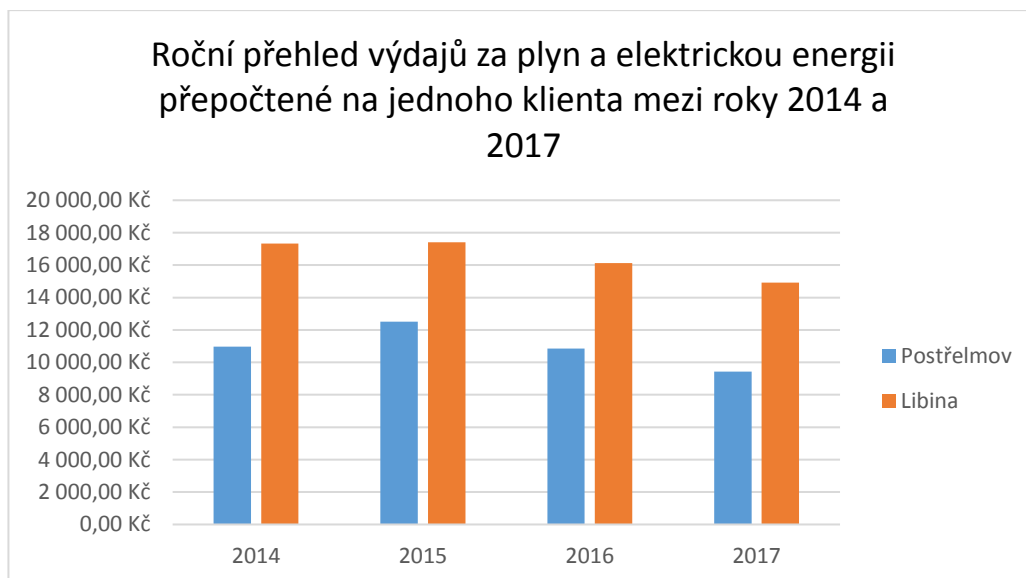
Tabulka 7: Spotřeba plynu a el. energie v penzionu Libina mezi roky 2014 až 2017

	plyn	částka	elektrická energie	částka
2014	38 996 m ³	409 458,00 Kč	113 741 Kwh	716 568,30 Kč
2015	35 871 m ³	405 342,30 Kč	112 879 Kwh	708 880,12 Kč
2016	39 691 m ³	353 249,90 Kč	114 950 Kwh	678 205,00 Kč
2017	34 953 m ³	265 642,80 Kč	110 811 Kwh	689 244,42 Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

V tabulce 7 je spotřeba plynu nejvyšší v roce 2016. Cena za spotřebovaný plyn byla nižší, než například cena v roce 2015, kdy byla spotřeba mnohem menší. Bylo to tím, že ceny plynu na trhu v roce 2015 byly vyšší. Nárůst spotřeby plynu v roce 2016 a 2017 byl způsoben chladnějším obdobím.

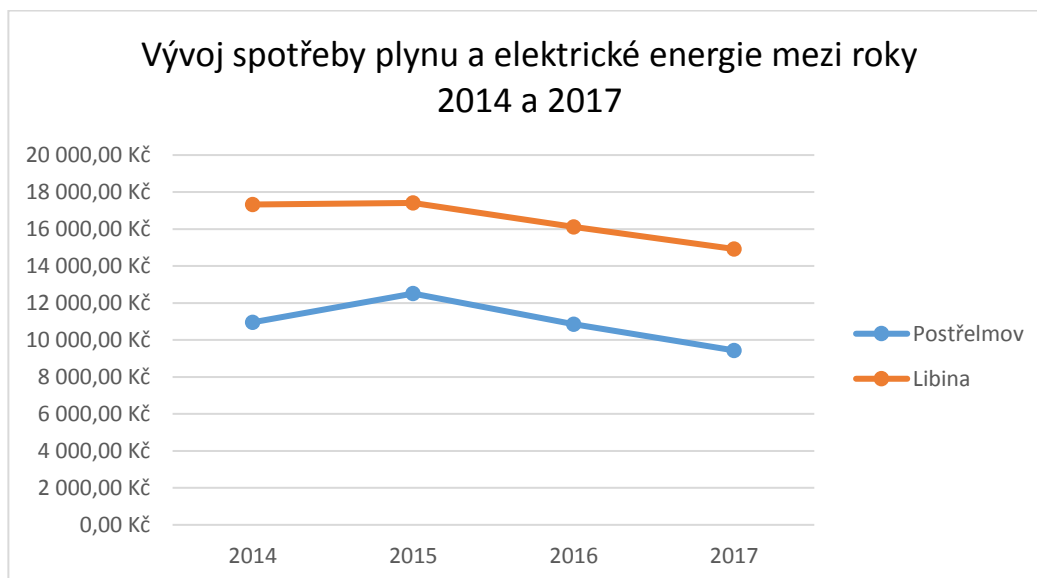
Spotřeba elektrické energie byla ve všech letech téměř stejná. Nejvyšší však byla v roce 2016. Oproti penzionu v Postřelmově je však spotřeba elektrické energie mnohem vyšší. Musíme ale brát v potaz, že penzion v Postřelmově má katastrální výměru 618 m² a penzion v Libině 1173 m².



Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov a penzionu Libina

Obrázek 10: Roční přehled plynu a elektrické energie na 1 klienta

Na obrázku 10 můžeme vidět pro lepší porovnání výdaje přečtené na jednoho klienta. Podle toho můžeme říct, že penzion v Postřelmově platí za plyn a elektrickou energii méně než penzion Libina, protože má levnějšího dodavatele.



Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov a penzionu Libina

Obrázek 11: Vývoj spotřeby plynu a elektrické energie mezi roky 2014 až 2017

Na obrázku 11 můžeme vidět, že výdaje na plyn a elektrickou energii jsou u obou penzionů klesající. V roce 2015 v Postřelmově došlo k nárůstu výdajů, díky vyšší spotřebě plynu. Oba

trendy jsou podobné, protože vlivem příznivých makroekonomických ukazatelů klesala na světových trzích cena energií a surovin. Náklady v těchto letech mají mírně klesající tendenci.

3.6 Analýza hospodaření penzionu

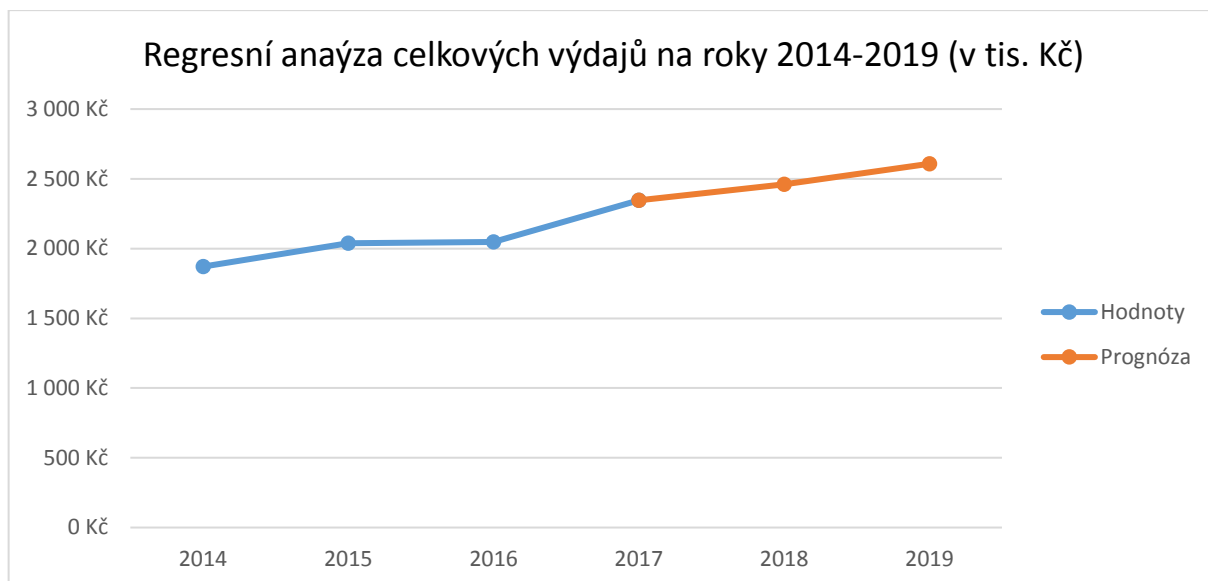
Následující analýza se zaměří na regresi a analýzu časových řad v období 2014 až 2019. Při výpočtu regrese byly využity základní regresní funkce. Zkoumá se vztah dvou veličin, kdy jedna z nich je nezávisle proměnná (x) a druhá je závisle proměnná (y). Za hodnotu x dosazujeme roky a za hodnotu y se dosazují celkové výdaje penzionu. Ve výsledku zjišťujeme, zda mezi veličinami skutečně existuje závislost. Využili jsme nejjednodušší způsob, a tím je lineární regrese, která má tvar

$$y = \beta_0 + \beta_1 * x$$

Pokud splníme všechny podmínky lineárního modelu, odhadujeme koeficienty regresní přímky metodou nejmenších čtverců. Důležitou roli hraje interval spolehlivosti R^2 , který udává kvalitu modelu, tedy kolik procent modelu je vysvětleno a kolik zůstalo nevysvětleno. Interval spolehlivost leží v intervalu $\langle 0,1 \rangle$. Vyšší hodnoty znamenají větší úspěšnost.

Index spolehlivost u této regrese nám vyšel $R^2 = 0,8775$, tedy 87,75 % vysvětlené proměnné. Lineární trend má tvar $y = 143,55x + 1716,3$. Průměrná roční míra růstu za sledované období je 0,0570, což znamená, že hodnota průměrně ročně stoupala o 5,7 %. Míra růstu je 39 %.

Lineární model regresní analýzy je zobrazen na obrázku 12. V první části grafu jsou skutečné hodnoty, rok 2018 a 2019 je odhad regresní analýzy, tedy prognóza. Odhadnuté hodnoty, by měly odpovídat budoucím výdajům. Podle trendové přímky můžeme říct, že odhadované výdaje porostou. Důvodem bude růst mezd a v souvislosti s tím, také zvýšení sociálního zabezpečení a veřejného zdravotní pojištění. Může to být způsobeno také růstem cen elektrické energie a plynu nebo opravami, jelikož penzion do budoucna plánuje vyměnit vany za sprchové kouty. Nedochází k náhlým výkyvům výdajů, hodnoty jsou přibližně konstantní.



Zdroj: Vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

Obrázek 12: Regresní analýza celkových výdajů na roky 2014 až 2019 (v tis. Kč)

3.6.1 Běžné výdaje a jejich regresní analýza

Běžné výdaje se každoročně opakují a dají se dopředu naplánovat. Na obrázku 13 jsou zachyceny běžné výdaje mezi roky 2014 a 2017. Jak můžeme vidět, běžné výdaje byly v roce 2014 nejnižší, protože se v tomto roce nekonaly žádné opravy, jak už bylo zmíněno. Naopak nejvyšší výdaje jsou v roce 2017. Způsobily to vyšší platy zaměstnanců a větší opravy, jako byla oprava střechy, fasády a kotelny.

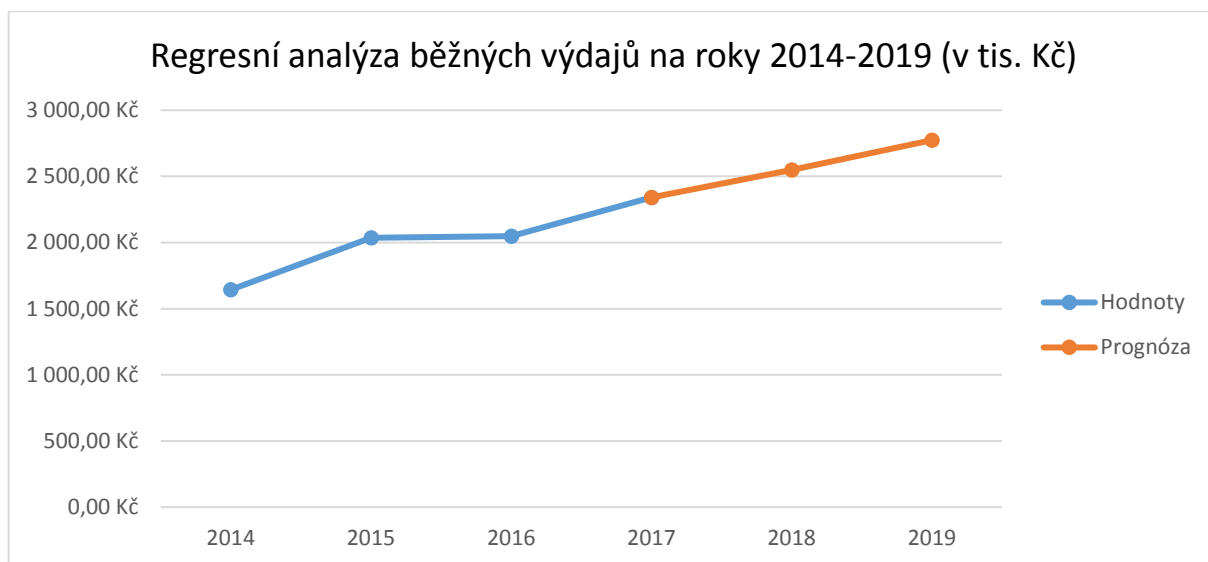


Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

Obrázek 13: Běžné výdaje penzionu za rok 2014 až 2017

Lineární regrese vykazuje index spolehlivosti $R^2 = 0,8992$, tedy 89,92 %. Lineární trend má tvar $y = 210,4x + 1491$. Průměrná roční míra růstu za sledované období je 0,09118, což znamená, že hodnota průměrně stoupala ročně o 9,12 %. Míra růstu je 69 %.

Lineární model je na obrázku 14. Meziroční změny jsou přibližně konstantní. Nedochází k náhlým výkyvům výdajů. Běžné výdaje budou růst, jak nám ukazuje prognóza na rok 2018 a 2019.



Zdroj: vlastní zpracování podle výkazů obce Postřelmov

Obrázek 14: Regresní analýza běžných výdajů na roky 2014 až 2019 (v tis. Kč)

3.6.2 Výsledek hospodaření

Tabulka 8: Přehled výsledku hospodaření penzionu za roky 2014 až 2017

	2014	2015	2016	2017
příjmy penzionu celkem	1 290 510,00 Kč	1 302 599,00 Kč	1 363 842,00 Kč	1 388 051,00 Kč
výdaje penzionu celkem	1 870 579,40 Kč	2 037 435,33 Kč	2 046 753,49 Kč	2 345 972,72 Kč
výsledek hospodaření	-580 069,40 Kč	-734 836,33 Kč	-682 911,49 Kč	-957 921,72 Kč

Zdroj: vlastní zpracování (výkazy obce Postřelmov)

V tabulce 8 můžeme vidět, že penzion byl v letech 2014 až 2017 ve ztrátě. Nejvyšší ztráta byla v roce 2017, takže můžeme říct, že z hlediska porovnání příjmů a výdajů penzion neuspěl. Každoroční ztráta byla převážně způsobena vysokými výdaji na rekonstrukci a opravu budovy. Jak už bylo několikrát řečeno, v roce 2014 se nekonaly žádné velké opravy. Ztráta způsobena vysokými výdaji na plyn a opravou sochařského zařízení.

Vedoucí penzionu nemůže platy snížit, maximálně by mohla vzít zaměstnancům benefity nebo jim navrhnout zkrácení úvazku. V případě energie by šlo vysoutěžit nového, cenově výhodnějšího dodavatele. Zaměřila bych se více na oblast oprav, udržování a nákup materiálu. Tyto částky by se daly více ovlivnit a penzion by tak mohl ušetřit peníze. Penzion investuje od roku 2015 do oprav opravdu velké částky. Jedná se zhruba o půl milionu korun ročně.

4 ANALÝZA MOŽNÝCH RACIONALIZAČNÍCH KROKŮ PRO DOSAŽENÍ ÚSPOR VE VZTAHU K ROZPOČTU A MAJEKTU OBCE

4.1 Personální náklady

Zaměstnancům by mělo být přispíváno více na penzi a životní pojištění, tím by došlo ke zvýšení nákladů zaměstnavatele. V rámci toho, dojde ke snížení a úspoře mzdových nákladů prostřednictvím daňových úlev, k úspoře na sociálním a zdravotním pojištění, a také dojde k efektivnímu zvyšování čistého příjmu zaměstnanců. Výdaje penzionu se tím pádem sníží.

Dalším řešením by bylo poskytovat zaměstnancům benefity, které motivují zaměstnance, jako například stravenky na obědy. Tato odměna je pro zaměstnance i zaměstnavatele výhodnější než navýšení platu. Nemusí se z nich odvádět sociální a zdravotní pojištění a pro zaměstnavatele jde o daňově uznatelné náklady. Jak už bylo zmíněno, lze diskutovat také zkrácení úvazku zaměstnancům.

Na základě provedené analýzy můžeme konstatovat, že v oblasti personálních nákladů v penzionu Postřelmov, není příliš prostor pro úspory. Není tedy v tuto chvíli nutné podnikat zásadní kroky, které by souvisely s dosahováním úspor.

4.2 Plyn a elektrická energie

Jelikož jsou stále výdaje na plyn a elektrickou energii vysoké, mohl by penzion uspořít tak, že by vysoutěžil nového dodavatele, který by nabízel nižší cenu. Samozřejmě si musí dát ale pozor, aby za nižší cenu neklesla kvalita služeb. V případě změny dodavatele by měl být vyhlášen konkurz, penzion tak může ušetřit tisíce korun ročně. Ceníky dodavatelů se mění nejméně jednou za dva roky, proto by bylo dobré udělat revizi a požadovat změnu smlouvy.

Výměnou oken by mohl penzion snížit spotřebu plynu a tím ušetřit. Na elektrické energii se může ušetřit i tak, že by se vyměnily klasické žárovky na LED diody a žárovky na čidlo.

Dále by mohl penzion vysoutěžít nejlevnější nabídku od dodavatele telekomunikačních služeb (internet, telefon, televize apod.).

Mělo by se také zvážít stáří elektrických spotřebičů, které mají vliv na zvyšování nákladů elektrické energie (televize, pračka, sporák, elektrické spotřebiče). Penzion by měl investovat do modernějších a úspornějších spotřebičů.

4.3 Opravy a udržování

V rámci oprav a udržování, penzion od roku 2015 investuje vysoké částky, měl by se tedy vyhlásit konkurz a vybrat nejvhodnější dodavatel služeb. Tedy s co nejnižšími náklady. Další řešení, jak uspořit je šetrné zacházení, údržba, které zamezí vzniku problému a nemusí docházet k častým opravám.

Zvažovány by měly být také náklady na dopravu firem. Přednost by měla být dána firmám místním než vzdáleným, z důvodů vyšších nákladů na dopravu za kilometr.

U oprav a udržování by měla obec zvážit, zda jsou opravy opravdu nutné. Měla by si také dát pozor na kvalitu služeb, které jí dodavatelé v rámci oprav poskytují. Pokud by kvalita byla velmi nízká, opravy by se za pár let musely provést znovu.

4.4 Služby

Klienti mají k dispozici mnoho služeb. Penzion by měl udělat hlasovací referendum na zrušení společné jídelny v penzionu, jelikož si většina klientů vaří jídlo sama ve svých pokojích nebo si pro obědy často chodí do vedlejší školy. Místo ní by mohla být zřízena relaxační místnost, kde by klienti mohli odpočívat i cvičit. Mohly by zde probíhat různé terapie, jako například světelná terapie, která zmírní pocity únavy, úzkosti a snižuje nemocnost; jógu pro seniory a další. Tato místnost by mohla být využívána i veřejností, která by si aktivity hradila v plné výši. Klienti penzionu by si mohli na tyto aktivity částečně symbolickou částkou přispívat, tím by se zvýšily příjmy. Relaxační místnosti by měla efektivnější využití. Tím, že by se zrušila jídelna, nebyla by zde myčka, lednice a elektrický sporák, takže by se ušetřila i elektrická energie.

Dobré by bylo pořádat besedy pro seniory, ale i veřejnost v místním kulturním domě nebo přímo v penzionu ve společenské místnosti. Veřejnost by za tyto besedy hradila plnou částku. Dále by měly být zrušeny služby externího kadeřníka a pedikérky, kteří tam za nimi dojíždí. V obci Postřelmov jsou dvě kadeřnictví, která nejsou od penzionu daleko a klienti jsou s kadeřnicemi v přátelském vztahu a místní pedikérka má salon přímo v kadeřnictví. Tím pádem se ušetří voda a elektřina. Samozřejmě bych zrušení těchto služeb nejprve projednala s klienty, kteří by k tomu vyjádřili. Vzhledem k rostoucím cenám nájmu na trhu, by mělo být zváženo zvýšení nájmu v tomto penzionu.

Pomůcky zaměstnancům a materiál penzion nakupuje jednorázově, co půl roku. Podle bylo by výhodnější nakupovat pomůcky a materiál jednou za rok, protože dodavatel může poskytnout výhodnější cenu. Větší objednávka penzionu zaručí nižší cenu za kus, a ještě se může ušetřit na dopravě. Na trhu existují i firmy, které poskytují služby a za dopravu si nic neúčtují. Dále by se měl penzion zaměřit na pravidelný nákup dekorací a drobného materiálu a zvážit, zda se dekorace nedají použít vícekrát.

Výsledky regresní analýzy jak běžných, tak celkových výdajů jsou takové, že výdaje se budou zvyšovat. Navrhovaná prognóza může sloužit jako srovnávací kritérium pro pozdější výdaje. Pokud by výdaje měly v budoucnu překročit uvedený trend, navrhuje se provést analýza aktuální situace a zhodnocení, zda nedochází k potenciálnímu plýtvání.

5 ZHODNOCENÍ POTENCIONÁLNÍCH ÚSPOR Z HLEDISKA KONCEPTU 3E

Cílem je zjistit, zda penzion skutečně dosáhl úspor a zda jsou racionální. Tedy zda jsou hospodárné a efektivní, tedy kolik jednotek výstupu se vyprodukuje z jednotky vstupu. Na závěr se musí posoudit, zda také daná úspora byla účelná. Hodnotíme výstup v porovnání se stanoveným cílem. Z hlediska hospodárnosti musíme zjistit, zda penzion vynaložil co nejnižší náklady na stanovené cíle.

Z hlediska účelnosti by se dalo říct, že penzion hospodaří dobře, ale co se týče služeb, mohl by penzion některé z nich zrušit, tedy je tu možnost jiného, hospodárnějšího řešení a to znamená, že jde o výdaje neúčelné a dochází k plýtvání.

Z hlediska hospodárnosti, kvalita služeb je podle klientů výborná, avšak ceny některých položek v rozpočtu jsou příliš vysoké. Doporučuje se provést průzkum trhu a porovnat nabídky dodavatelů, které jsou veřejně přístupné.

Co se týká efektivnosti vynaložených nákladů, penzion má vyšší výdaje než příjmy. Jedná se o neziskovou organizace, nelze tedy očekávat, že příjmy z hlavní činnosti pokryjí veškeré výdaje. Schodek hradí obec, ze svého rozpočtu. Na druhou stranu vztah mezi vynaloženými prostředky a dosaženými účinky je podle analýzy efektivní. Penzion má nejlepšího dodavatele na trhu, opravila se fasáda, která zajistila zateplení budovy, opravila se kotelna.

Hodnotí se ukazatele u podobné organizace. V oblasti personální nákladů je efektivnější penzion Postřelmov, protože na platy zaměstnanců vynaložil méně než penzion v Libině. Ročně to bylo asi o 40 000 Kč méně. U výdajů na plyn a elektrickou energii je efektivnější opět penzion v Postřelmově, jeho spotřeba i výdaje jsou nižší. Je to tím, že obec Postřelmov, jak už bylo několikrát řečeno vysoutěžil nejlepšího dodavatele na trhu a v posledních dvou letech měla nejlepší cenu na trhu. Velikostně je menší než penzion v Libině. Dokonce má na několik období dopředu vysoutěženého nejlepšího dodavatel, proto se doporučuje neustále tuto oblast analyzovat a hlídat si cenu. Penzion již díky opravám (zateplení fasády, střecha, kotel a kotelna), které provedl, nastolil cestu k úsporám v oblasti spotřeby plynu a elektrické energie.

Penzion dbá na to, aby se peníze vynakládaly účelně, tedy nekupuje se zbytečný materiál, předražené a módní věci. Pokud pořizuje materiál, koupí jeden rok kvalitní, který vydrží déle, tím pádem další rok nemusí kupovat nový. Přesto by se dalo ještě ušetřit.

Regresní analýza byla provedena u celkových a běžných výdajů. U obou výdajů byl trend rostoucí a nedocházelo k velkým odchylkám od trendu.

ZÁVĚR

Cílem práce byla analýza výdajové stránky penzionu v obci Postřelmov. Začátek práce se nejprve věnuje charakteristice výdajů, plýtvání, úsporám a pojmům s tím souvisejícími. Jednalo se o efektivní řízení ve veřejné správě, použití principu hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti, druhy úspor a analýze dopadu úspor na kvalitu. Na to potom navázal pojem rozpočet obce a s tím související charakteristika obce Postřelmov a jeho historie. Další část se zabývala analýzou výdajové stránky penzionu obce. Nejprve byla provedena analýza celkových výdajů penzionu, kdy v roce 2014 byly výdaje nejnižší, z důvodu toho, že nedošlo k opravám. Výdaje se pak postupně zvyšovaly, protože se zvyšovaly platy, došlo k velkým opravám penzionu a zvýšily se i výdaje na nákup ostatních služeb.

Další část analýzy se zaměřila na oblast personálních nákladů. Platy zaměstnanců byly porovnány s platy zaměstnanců v penzionu Libina. Bylo zjištěno, že zaměstnanci v penzionu Postřelmov dostávají méně peněz, jelikož v penzionu Libina se zaměstnanci starají o osoby, které nejsou soběstačné. Platy v obou penziencech se každý rok zvyšují, protože se zvýšila minimální mzda podle zákona, přesto ale dochází díky starostovi Postřelmova, ke snížení rozdílů.

Nájemné v rámci služeb na měsíc zahrnuje topení, vodu, úklid a žehlení. Další oblastí jsou opravy a udržování. Penzion v rámci oprav od roku 2015 investoval ročně okolo půl milionu korun ročně. Jelikož penzion měl nekvalitní střechu, bylo třeba ji opravit. V souvislosti se střechou se obec rozhodla, že se opraví i fasáda, kvůli pronajatému a postavenému lešení. Bylo třeba vyměnit i kotel. Poslední oblastí jsou výdaje na elektrickou energii a plyn. Opět došlo k porovnání s penzionem Libina. V porovnání s tím, penzion v Postřelmově utrací za plyn a elektrickou energii méně, tedy hospodaří efektivněji. Spotřebu má nižší než penzion v Libině a to proto, že penzion v Libině je skoro dvakrát větší než penzion v Postřelmově.

Celkové a běžné výdaje byly analyzovány pomocí regresní analýzy a časových řad. U celkových výdajů vyšel index spolehlivosti 87,75 %. U běžných výdajů vyšel index spolehlivosti 89,92 %. U obou se index spolehlivosti blíží k 1, což znamená, že nemusíme hledat lepší řešení.

Další část bakalářské práce se věnuje návrhům na dosažení úspor. V oblasti personálních nákladů by penzion mohl více přispívat na penzi a životní pojištění nebo poskytovat benefity zaměstnancům, které jsou výhodnější než zvyšování platu ze strany zaměstnavatele. V oblasti plynu a elektrické energie by bylo dobré, aby penzion například vyměnil okna a žárovky. Co se týká oprav a udržování, bylo by pro dosažení úspor lepší, změnit dodavatele. U služeb by mohla být zrušena jídelna a místo ní by se udělala relaxační místnost. Místnost by mohla využívat i veřejnost, která by za služby platila v plné výši. Došlo by tak ke zvýšení příjmů penzionu.

Dobré by bylo pro klienty pořádat besedy nebo zrušit externí kadeřnici a pedikérku, v důsledku úspor. Penzion by také mohl uspořít za pomůcky a materiál tím, že by nakupovala ve větším množství s delším časovým odstupem.

Při porovnání příjmů a výdajů bylo zjištěno, že penzion byl v letech 2014 až 2017 ve ztrátě. To znamená, že penzion více utratil, než vydělal. Doporučila bych výdaje snížit, ale jejich výše je ovlivněna výší platů a cen energie. Jde tedy o částky, které se špatně ovlivňují. Platy zaměstnanců nemůžeme snížit, ale vedoucí penzionu jim může vzít například odměny nebo benefity. Zaměřila bych se ale více na opravy a udržování, protože obec od roku 2015 investuje velké částky.

Poslední část se týká zhodnocení potencionálních úspor. Smyslem je zjistit, jestli penzion dosáhl úspor, a zda jsou dosažené úspory racionální. Z hlediska účelnosti, penzion hospodaří dobře, až na služby, kde dochází k plýtvání. Co se týká hospodárnosti, kvalita služeb je podle klientů výborná, proto je také velký zájem o ubytování v tomto penzionu. Ovšem některé položky v rozpočtu jsou příliš vysoké, doporučuje se tedy provést průzkum trhu a porovnat nabídky dodavatelů. Penzion má vyšší výdaje než příjmy, ale jedná se o neziskovou organizaci, nelze tedy očekávat, že příjmy z hlavní činnosti pokryjí veškeré výdaje. Schodek hradí obec ze svého rozpočtu. Oproti tomu, vztah mezi vynaloženými prostředky a dosaženými účinky je podle analýzy efektivní, protože penzion má v oblasti elektrické energie a plynu nejlepšího dodavatele na trhu, opravila se fasáda, střecha a kotelna. V oblasti personálních nákladů je penzion v Postřelmově efektivnější než v Libině, protože ročně vynaložil téměř o 40 000 Kč méně. Stejně tak je efektivnější i v oblasti plynu a elektrické energie. Jeho spotřeba je nižší než v penzionu Libina a také má nejlepšího dodavatele na trhu, jak už bylo řečeno. Penzion také díky opravám, které provedl, nastolil cestu k úsporám v oblasti spotřeby plynu a elektrické energie. Penzion dbá na to, aby se peníze vynakládaly účelně. Nenakupuje zbytečný materiál, předražené a módní věci. Pokud pořizuje materiál, koupí jeden rok kvalitní, který vydrží déle, tím pádem další rok nemusí kupovat nový. Přesto by se dalo ještě ušetřit.

POUŽITÁ LITERATURA

AXA Česká republika, s. r. o., www.axa.cz [online]. © AXA 2012, 05. 03. 2018, [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.axa.cz/produkty/zivotni-a-urazove-pojisteni/urazove-pojisteni-5-plus/obsah/popis/>

CSSZ, www.cssz.cz, [online]. Duben 2016, [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/pojistne-na-socialni-zabezpeceni/vyse-a-platba-pojistneho/>

DD Libina, www.ddlibina.cz. [online]. ©DD Libina 2008-12, 2018 [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.ddlibina.cz/>

KAKTUS Software, spol. s r.o., www.mzcr.cz [online]. © 2010 MZČR, 2016, 29. 01. 2018, [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/KvalitaABezpeceni/obsah/verejne-zdravotni-pojisteni-v-cr_3347_29.html

Lean Six Sigma, www.elssc.eu, [online]. ©2015-2018 European Lean Six Sigma Community, *8 druhů plýtvání*, [cit. 2018-02-02]. Dostupné z: <https://elssc.eu/dictionary/deadly-wastes>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. www.op-vk.cz: www.op-vk.cz/cs/prijemce/aktuality. [online]. Publikační a redakční systém Public4uv © 2000-2018. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://www.op-vk.cz/cs/prijemce/aktuality/nutnost-dodrzovani-principu-3e.html>

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. www.portal-vz.cz: www.portal-vz.cz/cs/Uvodni-strana. [online]. © 2012 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: https://www.portal-vz.cz/getmedia/2ca65af3-48a9-4cceb4d2-d44f8d22baf2/3E_vs_principy_ZVZ_B4

NAHODIL, František et. al. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2014. s. 25-28. ISBN 978-80-7380-536-4.

OCHRANA, František a Milan PŮČEK., 2011. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: Smart Administration*. 1 vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. s. 208-209 ISBN 978-80-7357-667-7.

OCHRANA, František a Milan PŮČEK., 2012. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-909-8.

OCHRANA, František, Východiska pro tvorbu postupů při hledání a dosahování úspor v rezortu Ministerstva obrany ČR, *Vojenské rozhledy*, 2012, roč. 21 (53), č. 2, s. 91-101, [cit. 2017-09-28], ISSN 1210-3292

PROVAZNÍKOVÁ, Romana., 2007. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s, Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2097-5. [cit. 2018-02-02]

PŮČEK, M., KOPPITZ, D., 2012. *Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony*. 1.vydání. Praha: NSZM, 2012, s. 182-183. [cit. 2018-02-02]

Rozpočet veřejně, o. s., www.rozpocetobce.cz. [online]. Rozpočet veřejně o. s. 2011, 2014, [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://www.rozpocetobce.cz/jak-cist-rozpocet-obce>

Úřad vlády ČR. www.korupce.cz. [online]. Copyright © 2013-2016 Vláda České republiky. [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://www.korupce.cz/assets/pro-tikorupcni-strategie-vlady/na-leta-2013-2014/metodika-dodrzovani-principu-3E---navrh.pdf>

VODÁKOVÁ, Jana., 2013. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. 1. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7478-324-1.

Webhouse, s. r. o., www.webhouse.cz. [online]. Webhouse® 2018, 2018 [cit. 2018-02-09]. Dostupné z: <http://www.postrelmov.cz/>

WebWorks, www.nicm.cz, [online]. © NICM - design Galio, crossmedia, únor 2018, [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/system-socialniho-zabez-peceni-v-cr>

Ing. Ivana Schneiderová, www.dauc.cz. [online]. Copyright © 2018 Wolters Kluwer ČR, a. s. 2018, *Rozpočet a rozpočtový proces*, 2010, [cit. 2018-02-02]. ISSN 2533-4484. Dostupné z: <https://www.dauc.cz/dokument/?modul=li&cislo=37361>

PŘÍLOHY

Příloha A – <i>Ceník služeb</i>	53
---------------------------------------	----

Obec Postřelmov, Komenského 193, 789 69 Postřelmov

Penzion pro seniory „U Lípy“

Školní 250, 789 69 Postřelmov

CENÍK ÚKONŮ A SLUŽEB

Kód	Druh služby	Úhrada
01	dovoz a výdej obědů	10,-Kč/oběd
02	pomoc s přípravou stravy a podání stravy	25,- Kč/15 min.
03	nákupy do 1 kg	10,- Kč
04	nákupy do 3 kg	20,- Kč
05	nákupy od 3kg do 5kg	30,- Kč
06	nákupy nad 5kg za každé kilo navíc	10,- Kč
07	běžné pochůzky (lékárna, pošta)	25,- Kč
08	telefon – pevná linka/ mobil	10,-Kč/do 5min. hovor
09	vynesení odpadkového koše	5,- Kč.
10	měření TK	5,-Kč/úkon
11	praní osobního prádla, bytového textilu	50,- Kč/1 pračka
12	žehlení a skládání osobního prádla, bytového textilu	60,- Kč/1 kg
13	běžný úklid:otření povrchů, úklid sanitárního vybavení,vysávání, vytírání	25,- Kč/15 min.
14	převlékání ložního prádla, stlaní a úprava lůžka	25,- Kč/15 min.
15	pomoc při úkonech osobní hygieny	25,- Kč/15 min.
16	pomoc při oblékání, svlékání,	25,- Kč/15 min.
17	úklid společné koupelny (vany, sprchového koutu)	25,-Kč/15 min.
19	drobné opravy v bytě	35,-Kč/15 min.
20	mytí 1 okna	50,- Kč

21	úklid po malování	100,- Kč/ hod.
22	úklid hygienicky závadného bytu	200,-Kč/hod.
23	kopírování dokumentů, jídelní lístek	1,- Kč / strana
24	kondiční chůze s chodítkem, vycházka	25,- Kč/ 15 min
25	poplatek za nocleh 1 dospělá osoba	30,-Kč /noc
26	Poplatek za nocleh 1 dítě	15,- Kč/noc
27	poplatek za pronájem invalidního vozíku	100,- Kč/ měsíc
28	poplatek za pronájem chodítka	50,- Kč/ měsíc
29	poplatek za zapůjčení invalidního vozíku mimo budovu	20,- Kč

Jaroslav Nimrichtr
starosta obce v.r.