

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru

Nikolas Špičan

**Bakalářská práce
2020**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nikolas Špičan**
Osobní číslo: **E17082**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Ekonomika pro kriminalisty a celníky**
Téma práce: **Analýza hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analýza hospodaření vybrané instituce veřejného sektoru. Student se v práci také zaměří na vnitřní kontrolní mechanismy a jejich působení proti neefektivnímu vynakládání veřejných prostředků z rozpočtu organizace. Součástí práce bude zhodnocení vynakládání veřejných prostředků a navržení vlastních doporučení.

Osnova:

- Charakteristika veřejného sektoru.
- Financování a hospodaření organizací veřejného sektoru.
- Analýza hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru.
- Hodnocení získaných výsledků a návrh možných zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HAVLAN, P. a JANEČEK, J. Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi. 2. aktualizované a podstatně doplněné vydání. Praha: Leges, 2014, 398 s. Praktik. ISBN 978-80-7502-057-4.
MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, B. a STEJSKAL, J. Teorie a praxe veřejné ekonomiky. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9.
NAHODIL, F. Veřejná správa a financování veřejného sektoru. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.
SVOBODA, F. Ekonomika veřejného sektoru. Praha: Ekopress, 2017. ISBN 978-80-87865-35-4.
VODÁKOVÁ, J. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Viktor Prokop, Ph.D.**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

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

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

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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména 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 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 5. 2020

Nikolas Špičan

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Viktoru Prokopovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále také Ing. Jindřichu Frydrychovi, vedoucímu ekonomického odboru Magistrátu města Hradec Králové, za poskytnuté materiály ohledně hospodaření města Hradec Králové.

ANOTACE

Tato bakalářská práce na téma Analýza hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru se zabývá charakteristikou veřejného sektoru. Vymezuje veřejný sektor a faktory, které ovlivňují jeho růst. Rozebírá problematiku financování veřejného sektoru, kontrolu financování a možnosti analýzy hospodaření. V navazující části je představena organizace, která je předmětem analýzy. V dalším kroku je provedena analýza hospodaření za roky 2010 až 2019 včetně zhodnocení a návrhů možných zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejný sektor, analýza hospodaření, organizace veřejného sektoru

TITLE

Economic analysis of selected public sector organization

ANNOTATION

This bachelor thesis on the topic Economic analysis of selected public sector organization is focused on the characteristics of the public sector. Defines the public sector and the factors of its growth. It analyzes the issues of public sector financing, funding control and the possibilities of economic analysis. In the following part is introduced organization, which is subject of analysis. In the next step is an analysis of the economy for the years 2010 to 2019, including an evaluation and suggestions for possible improvements.

KEYWORDS

Public sector, analysis of economy, public sector organization

OBSAH

ÚVOD	10
1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉHO SEKTORU	11
1.1 VYMEZENÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU	11
1.2 PŘÍČINY RŮSTU VEŘEJNÉHO SEKTORU	13
1.3 STRUKTURA A MODEL VEŘEJNÉHO SEKTORU	15
1.4 PŘÍČINY EXISTENCE VEŘEJNÉHO SEKTORU	16
1.4.1 Mikroekonomické příčiny selhání trhu	18
1.4.2 Makroekonomické příčiny selhání trhu	19
1.4.3 Mimoekonomické příčiny selhání trhu	19
2 FINANCOVÁNÍ A HOSPODAŘENÍ ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU	21
2.1 FINANCOVÁNÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU	21
2.2 ŘÍZENÍ A KONTROLA VE VEŘEJNÉM SEKTORU	24
2.3 FINANČNÍ ANALÝZA VE VEŘEJNÉM SEKTORU	28
3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE VEŘEJNÉHO SEKTORU	32
3.1 PŘEDSTAVENÍ MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ	32
3.2 ANALÝZA PŘÍJMŮ MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ	33
3.3 ANALÝZA VÝDAJŮ MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ	39
3.4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ ORGANIZACE DLE UKAZATELŮ	43
3.5 KONTROLA HOSPODAŘENÍ MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ	46
4 HODNOCENÍ ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ	48
4.1 POROVNÁNÍ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ	48
4.2 PŘÍLEŽITOSTI A REALIZOVATELNÁ ZLEPŠENÍ MĚSTA	49
ZÁVĚR	52
POUŽITÉ ZDROJE	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdělení příjmů a výdajů ve veřejných rozpočtech – Běžný rozpočet	23
Tabulka 2: Rozdělení příjmů a výdajů ve veřejných rozpočtech – Kapitálový rozpočet.....	24
Tabulka 3: Rozdělení daně z příjmu a jejich podíl na celkových daňových příjmech.....	36
Tabulka 4: Vývoj okamžité likvidity města Hradec Králové za roky 2010-2019.....	44
Tabulka 5: Vývoj běžné likvidity města Hradec Králové za roky 2010-2019	44
Tabulka 6: Vývoj míry finanční samostatnosti města Hradec Králové za roky 2010-2019.....	46

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Systémový přístup k řízení ve veřejném sektoru	25
Obrázek 2: Celkové příjmy města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč).....	34
Obrázek 3: Rozdělení příjmů města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč).....	35
Obrázek 4: Daňové příjmy města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč).....	35
Obrázek 5: Nedaňové příjmy města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč).....	37
Obrázek 6: Přijaté transfery města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)	38
Obrázek 7: Celkové výdaje města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč).....	40
Obrázek 8: Rozdělení výdajů města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč).....	40
Obrázek 9: Běžné výdaje města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)	42
Obrázek 10: Kapitálové výdaje města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč).....	43
Obrázek 11: Vývoj celkové zadluženosti města Hradec Králové za roky 2010-2019	45
Obrázek 12: Porovnání příjmů a výdajů města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)	49

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

HDP	Hrubý domácí produkt
ČOI	Česká obchodní inspekce
SZPI	Státní zemědělská a potravinářská inspekce
DPH	Daň z přidané hodnoty
Sb.	Sbírka zákonů

ÚVOD

Veřejný sektor poskytuje obyvatelstvu služby, které jsou financovány z veřejných prostředků a bez kontroly hospodaření jsou veřejné prostředky snadno zneužitelné. Územní samosprávné celky mají povinnost každoročně zadávat audit, ale ten mohou provádět soukromé firmy nebo kraj a dané zprávy z auditu nemusí být veřejně dostupné. Proto je občanům umožněno sledovat a porovnávat hospodaření za jednotlivé roky z veřejně dostupných dat o hospodaření územních samosprávných celků. Občanům daná kontrola zajišťuje informace, zda jsou jejich odvedené prostředky do rozpočtu vynakládány efektivně a účelně. Dále tento způsob veřejné kontroly v jisté míře zamezuje veřejným organizacím neefektivní vynakládání veřejných prostředků.

Cílem práce je analýza hospodaření vybrané instituce veřejného sektoru. V práci budou také zkoumány vnitřní kontrolní mechanismy a jejich působení proti neefektivnímu vynakládání veřejných prostředků z rozpočtu organizace. Součástí práce bude zhodnocení vynakládání veřejných prostředků a navržení vlastních doporučení.

Bakalářská práce je rozdělena na čtyři části. V první části je definován veřejný sektor, jeho vymezení, růst a příčiny růstu veřejného sektoru (ekonomické, politické a demografické), blokové rozdělení veřejného sektoru, na které navazují příčiny existence veřejného sektoru. V následující části je charakterizováno financování veřejného sektoru včetně rozdělení příjmů a výdajů, na které navazuje řízení financování a možnosti kontroly financování. Blíže je popsána finanční analýza ve veřejném sektoru včetně vzorců pro výpočet ukazatelů likvidity a zadluženosti.

V analytické části je představena organizace, která bude předmětem analýzy hospodaření, konkrétně město Hradec Králové. V úvodu analytické části je stručně popsána organizace a její vedení. Dále je pomocí poskytnutých materiálů ze strany organizace provedena analýza příjmů a výdajů za roky 2010 až 2019, na kterou navazuje analýza za pomoci ukazatelů likvidity a zadluženosti za sledované roky 2010 až 2019. V poslední části jsou zhodnoceny výsledky na základě dat z analýzy a nastíněna možná zlepšení v určitých oblastech hospodaření města Hradec Králové.

1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉHO SEKTORU

Veřejný sektor je významnou součástí ekonomiky, jelikož jeho úkolem je poskytování veřejných statků a služeb. Velkým rozdílem oproti soukromému sektoru je, že veřejný sektor není založen na principu ziskovosti, jelikož prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány pomocí daňových a nedaňových příjmů. V této kapitole je rozvedeno vymezení veřejného sektoru, jeho odlišnosti od soukromého sektoru. Dále jsou zde představeny ukazatele měřitelnosti velikosti veřejného sektoru a příčiny, které velikost daného sektoru ovlivňují. Následně je zde popsáno dělení a organizace veřejného sektoru, v poslední řadě jsou zde uvedeny a podrobněji popsány příčiny existence veřejného sektoru.

1.1 Vymezení veřejného sektoru

Ve většině zemí existuje v ekonomice současně soukromý a veřejný sektor. Zatímco v soukromém sektoru má hlavní úlohu soukromý subjekt a jeho cílem je zisk. Ve veřejném sektoru, má větší úlohu stát a jeho orgány a hlavním cílem není zisk, ale poskytnutý užitek. Dané produkty, hodnoty a služby jsou vytvářeny ve veřejném sektoru za účelem uspokojení kolektivních potřeb veřejnosti, kdy je kladen velký důraz na realizaci společenských cílů¹. V některých věcech vystupuje stát jako firma a někdy jako domácnost. Současně však ovlivňuje (reguluje) oba dva subjekty pomocí svých nástrojů. „*Stát je ekonomickým subjektem, který se od ostatních ekonomických subjektů v ekonomice odlišuje tím, že je nositelem donucovací moci – moci, jež umožňuje donutit ostatní ekonomické subjekty vykonávat aktivity, které nevyplývají z racionality jejich ekonomického rozhodování, jež by podle něj normálně nevykonávaly*“².

Zatímco v soukromém sektoru je většinou vše závislé na existenci vlastnických vztahů a tržního mechanismu, tak ve veřejném sektoru je důležitým bodem kolektivní vyjednávání obyvatel státu, které funguje za předpokladu odsouhlasení pravidel. Daná pravidla pak omezují chování osob a zároveň stanovením přesně daných vlastnických práv, se osoby vzdávají jisté míry individuální svobody. Což je důvod, proč jsou lidé ochotni ujednat společenskou smlouvu a uznat mechanismus, který nutí všechny zúčastněné členy k dodržování akceptovaných pravidel, kde stát plní ochránářskou funkci. Základním cílem veřejného sektoru je proto vytvoření ekonomických podmínek pro uspokojení společenských a individuálních potřeb

¹ NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, s. 9.

² MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9, s. 21.

v místě, kde je oslabena funkce trhu, v souladu se zájmem společnosti a s možností vývoje a růstu veřejného sektoru³.

Jako definice veřejného sektoru je nejčastěji uváděno, že veřejný sektor je ta část národního hospodářství, ve které se ve veřejném zájmu vykonávají veřejné služby, je financována většinou z veřejných rozpočtů, je řízena a spravována veřejnou správou (státní správou a samosprávou), rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole⁴. Veřejný sektor představuje významnou součást systému národního hospodářství, která zabezpečuje v ekonomickém systému nezastupitelnou úlohu⁵. Dále lze na veřejný sektor pohlížet jako na část národního hospodářství, která zabezpečuje pro obyvatelstvo veřejné statky na neziskovém principu, je financována z rozpočtových prostředků a produkuje veřejné statky, o jejichž množství, struktuře a kvalitě se rozhoduje veřejnou volbou⁶.

Velikost veřejného sektoru

Velikost veřejného sektoru je základním faktorem, aby daný sektor fungoval výkonně a správně. Určit jednoznačně velikost veřejného sektoru je těžké, protože se mění během roku, je ovlivněna politickou orientací dané země a vychází z hranice užitkových možností. Právě proto byly sestaveny soustavy ukazatelů, které umožňují poskytnout možné odpovědi na velikost veřejného sektoru. Mezi ukazateli byly vytvořeny dvě skupiny, finanční ukazatele a nefinanční ukazatele neboli věcné.

Mezi **finanční ukazatele** jsou zařazeny následující⁷:

- výdaje státu na všech úrovních státní správy a výdaje samosprávy,
- kapitál veřejných korporací a státních podniků,
- suma daňových výdajů,
- pružnost veřejných výdajů (porovnává procento změn ve veřejných výdajích k procentu změn v HDP za určitá období),

³ MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9, s. 22.

⁴ SVOBODA, František. *Ekonomika veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2017. ISBN 978-80-87865-35-4, s. 23.

⁵ NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, s. 9.

⁶ VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 12.

⁷ MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9, s. 32.

- strukturální pružnost veřejných výdajů (stanovuje elasticitu veřejných výdajů z hlediska dílčích odvětví veřejného sektoru).

Mezi **věcné ukazatele** jsou zařazeny následující⁸:

- počet zaměstnanců ve veřejném sektoru (podíl počtu pracovníků ve veřejném sektoru k celkovému počtu zaměstnanců v národním hospodářství nebo podíl počtu pracovníků ve veřejném sektoru k celkovému počtu obyvatel),
- podíl příjmů pracovníků ve veřejném sektoru k celkovým příjmům ze závislé činnosti v národním hospodářství.

Efektivnost veřejného sektoru

Na efektivnost ve veřejném sektoru je pohlíženo jako na stav, kdy je z daných zdrojů (vstupů) dosaženo maximálního užitku (výstupu), který slouží k uspokojení potřeb občanů státu⁹. Ovšem efektivnost není postavena na produkci maximálního množství statků a služeb, ale na maximálním užitku, který z daných statků a služeb plyne. Problémem je, že užitek je u každého občana individuální, a tudíž obtížně měřitelný, což komplikuje hodnocení efektivnosti veřejného sektoru. Efektivnost je obvykle chápána jako alokační efektivnost neboli Paretovská efektivnost, a to je stav, kdy nelze zvýšit užitek jednoho subjektu, aniž by se současně snížil jinému subjektu jeho vlastní užitek. Paretovská efektivnost vychází z předpokladů dosažení hospodárnosti na vstupu a dosažení maximálního individuálního a kolektivního užitku, který by měl veřejný sektor poskytovat.

1.2 Příčiny růstu veřejného sektoru

Na veřejný sektor má vliv několik významných faktorů či příčin, které mohou zapůsobit na velikost veřejného sektoru. Příčiny a faktory lze rozdělit do několika skupin, a to na ekonomické, politické nebo demografické příčiny.

Ekonomické příčiny

Tyto příčiny patří mezi základ růstu veřejného sektoru a většinou jsou vázány na stádium hospodářského cyklu dané ekonomiky a fázi ekonomického vývoje. Mezi limitující faktor růstu veřejného sektoru z ekonomických důvodů lze zařadit velikost disponibilních finančních

⁸ NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, s. 15.

⁹ VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 13.

prostředků rozpočtové soustavy¹⁰. Zaostalé země jsou omezeny veřejnými prostředky, a proto mohou zajistit pouze základní společenské potřeby obyvatelstva jako je armáda, policie. Na rozsáhlejší služby poskytované státem jako je například větší dostupnost zdravotní péče, nemají zaostalé země prostředky ani možnosti. Zatímco bohatší státy jsou zase předurčeny k rozvinutějšímu veřejnému sektoru, což směřuje k větší míře přerozdělování a díky tomu se mohou rozsáhleji orientovat na individuální potřeby svého obyvatelstva jako je školství, dostupné zdravotnictví a sociální služby¹¹.

Politické příčiny

Politické příčiny růstu veřejného sektoru se vztahují na politickou orientaci dané země, což znamená, zda je vláda v dané zemi spíše levicová nebo pravicová. Pokud je orientován stát na levicovou vládu, je zpravidla více zásahů do ekonomiky, širší poskytování veřejných služeb, jsou zavedeny redistribuční programy a tím je větší pravděpodobnost ke zvyšování rozsahu a velikosti veřejného sektoru. Levice prosazuje sociální rovnost mezi občany a také rovnost příležitostí prostřednictvím ochrany sociálně slabších vrstev, což v důsledku pro stát znamená vyšší výdaje na redistribuční politiku a růst veřejného sektoru, protože je zapotřebí, aby se o danou politiku přerozdělování více zajímaly dané státní instituce. U pravicově orientovaných států je zase očekáváno snížení rozsahu a velikosti veřejného sektoru, jelikož se pravice snaží o zmírnění zásahů do ekonomiky dané země, větší nasměrování ekonomiky na tržní řešení pomocí ziskového sektoru a jako prioritou je využíván blok technické infrastruktury. Pravice odmítá sociální rovnost mezi občany, jelikož z větší části prosazuje princip individualismu. Což znamená, že každý občan by měl mít vhodné podmínky a příležitosti si pomoci sám¹². Politické faktory růstu veřejného sektoru mohou být jedním z nástrojů, jak si zajistit hlasy voličů. Proto se politické strany před volbami snaží prosadit návrhy zákonů, které zvětší kvantitu a kvalitu poskytovaných veřejných statků a služeb¹³.

Demografické příčiny

Jsou prezentovány v současné době jako příčiny, které mají výraznou roli v rozsahu a velikosti veřejného sektoru. *„Změny ve společnosti směřují ke zvyšování počtu občanů v produktivním věku nebo naopak zvyšující se počet nově narozených tvoří tlak na veřejný*

¹⁰ MĚRTLOVÁ, Libuše. *Úvod do veřejných financí v České republice: studijní opora pro kombinovanou formu studia*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2011. ISBN 978-80-87035-42-9, s. 15.

¹¹ MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9, s. 34.

¹² MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9, s. 35.

¹³ MĚRTLOVÁ, Libuše. *Úvod do veřejných financí v České republice: studijní opora pro kombinovanou formu studia*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2011. ISBN 978-80-87035-42-9, s. 16.

sektor. Tento tlak je prezentován tím, že dané skupiny požadují veřejné služby, které jsou většinou v rukou veřejného sektoru¹⁴, například mateřské a základní školy, nemocnice nebo domovy důchodců. Tímto procesem dochází ke zvětšování velikosti veřejného sektoru. A protože se mění demografické složení, vláda je nucena ke změnám velikosti bloků veřejného sektoru. Mezi demografické příčiny lze zařadit i migraci, která má vliv na velikost veřejného sektoru, jelikož se zvyšuje počet obyvatelstva a tím dochází k tlaku na růst veřejného sektoru v daném státě.

1.3 Struktura a model veřejného sektoru

Pro veřejný sektor je zformován specifický model též označován jako blok odvětví veřejného sektoru, který ukazuje funkci veřejného sektoru a je odrazem teorie potřeb člověka. Dle modelu je veřejný sektor rozdělen do 6 bloků¹⁵:

Blok společenských potřeb

- Policie – potřeby jsou uspokojovány pomocí ochrany majetku a občana,
- Justice – potřeby jsou uspokojovány pomocí zákonné spravedlnosti,
- Armáda – potřeby jsou uspokojovány pomocí obrany daného území,
- Veřejná správa – potřeby jsou uspokojovány pomocí zorganizování dané společnosti.

Blok individuálních potřeb

- Zdravotnictví – potřeby jsou uspokojovány na základě uchování zdraví a jeho kultivace,
- Školství – potřeby jsou uspokojovány pomocí vzdělávání obyvatelstva,
- Kultura – potřeby jsou uspokojovány pomocí kulturních prožitků,
- Sociální služby – v případě, kdy osoba vyžaduje pomoc druhých, jsou potřeby uspokojovány pomocí uchování zdraví.

Blok technické infrastruktury

- Doprava – potřeby jsou uspokojovány na základě funkční a efektivní přepravy osob a materiálu,

¹⁴ MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9, s. 35.

¹⁵ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3, s. 31.

- Vodní, energetické a odpadové hospodářství – potřeby jsou uspokojovány na základě produkce statků charakterově podobných veřejným statkům,
- Spoje – potřeby jsou uspokojovány na základě existence spojových technických prostředků a služeb.

Blok poznání a informací

- Věda – potřeby jsou uspokojovány pomocí vědeckých a výzkumných poznatků,
- Masmédia – potřeby jsou uspokojovány pomocí způsobu šířit hromadně informace.

Blok privátních statků financovaných z veřejných financí

- Bydlení – potřeby jsou uspokojovány pomocí možnosti občana bydlet,
- Zemědělství – potřeby jsou uspokojovány pomocí produkce spojené s výživou.

Blok existenčních jistot

- Zaměstnanost – potřeby jsou uspokojovány na základě potřeby práce,
- Sociální zabezpečení – potřeby jsou uspokojovány na základě zabezpečení občana jinou cestou než prací,
- Životní prostředí – potřeby jsou uspokojovány na základě existence života na Zemi.

1.4 Příčiny existence veřejného sektoru

Za vznikem veřejného sektoru patrně stojí samotný tržní mechanismus, který není schopen zajišťovat ekonomické funkce a v tu chvíli vstupuje do tržního mechanismu stát, aby dané ekonomické funkce zajistil. V soukromém sektoru při naplňování svých základních cílů selhává tržní mechanismus, protože se soukromý sektor bude v zásadě vždy orientovat na svůj vlastní prospěch (zisk) a pokud v daném odvětví nevidí tento prospěch, tak z daného odvětví odstoupí. V tomto momentu do tržního mechanismu vstupuje stát, aby případné statky nebo služby poskytl, popřípadě nějakým způsobem danou oblast ekonomiky podpořil. Z těchto důvodů vznikají v soukromém sektoru negativa, která se zpravidla vždy snaží vyřešit stát svým vstupem do tržního mechanismu.

Negativa soukromého sektoru¹⁶:

- nevyrábí všechny statky – neposkytuje armádu nebo letectvo (obranu státu),

¹⁶ MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9, s. 30.

- neřeší externalitu – nezajímá ho poškozování životního prostředí,
- neřeší neblahé dopady na jednotlivce – záležitosti lidského potenciálu,
- narušuje sociální spravedlnost – nezajímá se o to, zda jsou důchodové rozdíly (různě velké příjmy za stejnou práci),
- neřeší kultivaci člověka – nebere ohled na další vzdělávání člověka.

Z těchto důvodů vstupuje do tržního mechanismu stát, aby zabránil negativům soukromého sektoru, a vzniká tak smíšená ekonomika (veřejný a soukromý sektor), jejíž cílem je maximalizovat blahobyt jednotlivce a společnosti. Úloha státu by proto měla spočívat v následujícím¹⁷:

- podpoře konkurence v oblastech existence efektivní alokace zdrojů,
- regulaci přirozených monopolů, kde konkurence nedokáže zajistit efektivní alokaci zdrojů,
- státních zásazích v případě existence externalit v tržním mechanismu,
- řešení důchodové nerovnosti,
- zabezpečení individuálních práv, svobod a majetku svých občanů, jelikož bez kterých není možné zabezpečit fungování trhu.

Stát proto používá při selhání trhu své tři základní funkce státu, kterými zasahuje do tržního mechanismu a které souvisí se systémem veřejných financí¹⁸: alokační, redistribuční a stabilizační. Alokační funkce pracuje s přerozdělováním celkových zdrojů mezi soukromé a veřejné ekonomické statky a je podmíněna skutečností, že tržní mechanismus vlivem existence tržních selhání nemusí vést k optimální alokaci zdrojů. Pomocí alokační funkce se stát snaží dosáhnout efektivnosti ve výrobě. Redistribuční funkce souvisí s nerovnoměrným rozdělováním důchodů a bohatství ve společnosti s cílem snížit socioekonomické rozdíly ve společnosti. Pomocí redistribuční funkce se stát snaží o vytvoření sociální spravedlnosti pomocí přerozdělování daní ve formě důchodů. Hlavním cílem stabilizační funkce je zabezpečit stabilitu cenové hladiny, nízkou nezaměstnanost, hospodářský

¹⁷ TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5, s. 24.

¹⁸ MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9, s. 23.

růst a rovnovážnou platební bilanci¹⁹. Pomocí stabilizační funkce se stát snaží podpořit ekonomickou stabilitu působením na makroekonomické agregáty.

1.4.1 Mikroekonomické příčiny selhání trhu

Mikroekonomického selhání tržního mechanismu způsobuje především špatná a neefektivní alokace vzácných zdrojů. Tržní mechanismus proto nemůže zabezpečit maximální množství výstupů, jelikož jsou vstupy na danou výrobu špatně rozmístěny a využity. Výrobní výstupy z mikroekonomického selhání trhu jsou proto horší kvality, protože nejsou produkovány s minimálními průměrnými náklady. Mezi mikroekonomické příčiny selhání trhu patří zejména²⁰:

- **nedokonalá konkurence** – situace, kdy na trhu vzniká monopol, oligopol nebo monopolistická konkurence. V nedokonalé konkurenci si podniky mohou samy určit cenu za svoje zboží či službu, jejich produkty nejsou homogenní a existují bariéry vstupu do odvětví, ve kterém působí nedokonalá konkurence,
- **existence veřejných statků** – statky nebo služby, jejichž produkci zajišťuje stát, jelikož trh není schopen uspokojit společenskou poptávku. Kolektivní statky jsou určeny pro všechny obyvatele bez rozdílu a jsou pro ně typické vlastnosti nerivalitní spotřeby a nevylučitelnost ze spotřeby,
- **externality** – netržní efekt selhání trhu, který je nezamýšlený, nechtěný a ovlivňuje 3. osobu, která většinou nechce být jeho součástí. Z externalit vyplývá buď užitek (pozitivní externalita) nebo náklad (negativní externalita),
- **nekomplexní trhy** – existují trhy, které nedokážou pokrýt služby, jelikož se jim to nevyplatí (neplyne z toho patřičný zisk), čímž dojde k selhání nebo omezení trhu. Příkladem může být trh s pojištěním, kdy pojišťovny nenabízí životní pojištění či jiné pojištění starším lidem,
- **asymetrické informace** – jedná se o stav, kdy jsou na trhu nevyvážené nebo omezené informace o statku či službě. Tento stav je regulován státem pomocí legislativy (občanský a obchodní zákoník) a ochrany spotřebitele, například Českou obchodní inspekcí (ČOI) nebo Státní zemědělská a potravinářská inspekce (SZPI).

¹⁹ NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, s. 13-14.

²⁰ JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7, s. 49.

Stát proto používá na řešení mikroekonomických příčin selhání trhu alokační funkci, která má za cíl maximalizovat alokační efektivnost (umístění vzácných zdrojů do ekonomického systému).

1.4.2 Makroekonomické příčiny selhání trhu

Příčiny makroekonomického selhání tržního mechanismu jsou způsobeny makroekonomickou nestabilitou agregátů (ukazatelů vývoje národního hospodářství – nezaměstnanost, inflace, hrubý domácí produkt, platební bilance) a neoptimálním využíváním výrobních faktorů ve výrobě či spotřebě. Stát proto využívá stabilizační funkci, aby maximalizoval stabilitu ekonomického systému (snaha stabilizovat makroekonomické agregáty). K makroekonomickým příčinám tržního selhání lze zařadit i složky lidského potenciálu²¹:

- **zdraví** – fyzický a psychický stav člověka,
- **znalosti a dovednosti** – soustava osvojených znalostí a praktických dovedností,
- **hodnotově orientační** – přijaté hodnoty jednotlivce a společnosti,
- **sociálně participační** – ochota člověka podílet se na řešení problémů,
- **individuálně integrační a regulační** – schopnost jednotlivce ovládat sám sebe,
- **tvůrčí** – schopnost člověka nacházet alternativní způsoby k uspokojování potřeb.

Stát by se měl snažit ve všech oblastech lidského potenciálu o kultivaci člověka ve prospěch společnosti, aby tím eliminoval část makroekonomického selhání tržního systému, konkrétně neoptimálního využívání výrobních faktorů.

1.4.3 Mimoekonomické příčiny selhání trhu

Příčiny mimoekonomického selhání tržního mechanismu vyplývají z fungování celé společnosti a stupně společenského uspořádání, o jehož existenci společnost usiluje. Stát se proto snaží pomocí redistribuční funkce o sociální smír a důchodovou rovnost. Všechny mimoekonomické příčiny vycházejí ze společenských potřeb²²:

- **zajištění organizované společnosti** – život v takové společnosti přináší maximální užitek,

²¹ MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9, s. 26-27.

²² JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7, s. 49-50.

- **zachování lidského života** – je základním významem každé společnosti,
- **udržení institucionálních hodnot** – přispívají ke kvalitě života jednotlivců,
- **zachování lidské důstojnosti** – respektování lidské důstojnosti pomocí pravidel nebo etických kodexů ve společnosti,
- **zájem o budoucnost společnosti** – každý má zájem o pokračování své vlastní existence,
- **důchodová nerovnost mezi subjekty** – snaha společnosti limitovat chudobu, jelikož chudoba zanedbává rozvoj lidského potenciálu, způsobuje náchylnosti k psychopatii a manipulaci.

K řešení příčin selhání trhu využívá stát kromě již uvedené alokační, stabilizační a redistribuční funkce i legislativní funkci, která dává státu možnost určovat pravidla tržního mechanismu pomocí vytvoření právního rámce tržní ekonomiky.

Existence veřejného sektoru je u současných ekonomických systémů nezbytná, ale určit velikost veřejného sektoru je obtížné a jeho růst záleží na několika faktorech. Protože vznikají příčiny, které způsobují selhání tržního mechanismu, vstupuje na trh stát a jeho instituce, aby zmírnil dané příčiny selhání ekonomiky. Pro veřejný sektor je obtížné udržovat stabilitu ekonomiky, a proto mají jednotlivé organizace veřejného sektoru decentralizovaný veřejný rozpočet, který jim pomáhá při dosažení cílů.

2 FINANCOVÁNÍ A HOSPODAŘENÍ ORGANIZACÍ VEŘEJNÉHO SEKTORU

Pro veškeré instituce veřejného sektoru je nedílnou součástí obstarávání zdrojů příjmů na svůj plynulý provoz. Financováním veřejného sektoru se zabývají veřejné finance, které jsou založeny zejména na třech hlavních principech, mezi něž patří princip nenávratnosti (zaplacené daně stát nevrací, nevzniká nárok na vrácení daně v nějaké podobě), neekvivalence (není za zaplacené daně poskytnuté ekvivalentní protiplnění) a nedobrovolnosti (placení daní není dobrovolné, ale je stanovené zákonem)²³. Výjimečně mohou fungovat i na principu návratnosti v případě, že si daná instituce veřejného sektoru obstará zdroje financování pomocí vypůjčení peněžních zdrojů z peněžních ústavů²⁴. V této kapitole je uvedeno a podrobněji rozvedeno financování veřejného sektoru, na které navazuje řízení a kontrola ve veřejném sektoru a metody finanční analýzy ve veřejném sektoru.

2.1 Financování veřejného sektoru

Problematiku financování veřejného sektoru řeší veřejné finance, které lze definovat jako peněžní vztahy tvorby, rozdělování a užití veřejných peněžních fondů. Důvodem existence veřejných financí je existence veřejných statků a nutnost plnit úkoly státu. Veřejnému sektoru proto pomáhá při dosahování cílů decentralizovaný veřejný rozpočet, který je nástrojem zabezpečování úkolů každé vládní úrovně²⁵. Vládní úroveň ve veřejném sektoru hospodaří podle svého vlastního rozpočtu. Tomu napomáhá rozpočtová soustava, která je tvořena veřejnými rozpočty a ostatními mimorozpočtovými fondy. Smyslem rozpočtového hospodaření je vytvořit plán očekávaných výdajů a zajistit pro něj dostatečné krytí příjmy, aby se dané výdaje mohly skutečně realizovat²⁶. Na rozpočtovou soustavu lze nahlížet z několika hledisek, a to z finančního hlediska nebo z institucionálního hlediska (vnitřní třídění veřejného rozpočtu).

²³ MAAYTOVÁ, Alena, František OCHRANA a Jan PAVEL. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5561-8, s. 108.

²⁴ VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 11.

²⁵ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0, s. 51.

²⁶ NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, s. 61.

Veřejný rozpočet

Soustavu veřejných rozpočtů lze rozdělit na nadnárodní rozpočet, ústřední rozpočet v zemi, rozpočty územní samosprávy a rozpočty veřejných podniků a neziskových organizací²⁷. Na veřejný rozpočet lze současně pohlížet jako na²⁸:

- peněžní fond, který zkoumá objem finančních prostředků,
- bilanci, která uvádí účetní pohled na rozpočet a porovnává běžné a kapitálové příjmy a výdaje,
- finanční plán, ve kterém je rozvržena tvorba, rozdělení a užití veřejného rozpočtu. Zároveň je významný pro plánování zdrojů financování, plánování budoucí výše peněžních transferů a zdrojů jejich financování a hledání způsobu zvýšení alokační efektivnosti,
- nástroj veřejné politiky, jelikož veřejné rozpočty shromažďují peněžní prostředky, které jsou následně využívány k ovlivňování národního hospodářství.

Rozpočet se zpracovává v třídění podle rozpočtové skladby a sestavuje se jako vyrovnaný. Přebytkový rozpočet může být schválen tehdy, pokud určité příjmy daného roku jsou určeny k využití až v následujícím roce. Schválit rozpočet jako schodkový je možné jen v případě, že schodek bude možné uhradit buď prostředky z minulých let, nebo návratnými zdroji (půjčka, úvěr, výnosem z prodeje vlastních dluhopisů)²⁹. Finanční řízení je spravováno ročním rozpočtem a rozpočtovým výhledem organizace. Roční rozpočet je vypracováván v návaznosti na rozpočtový výhled a na základě dat z rozpisu státního rozpočtu.

Příjmy veřejného rozpočtu

Příjmy do rozpočtů veřejných institucí lze rozdělit do dvou skupin, běžného a kapitálového rozpočtu. Příjmy běžného rozpočtu jsou daňové, nedaňové a příjmy přijaté z transferů (všechny výše jmenované zdroje financování jsou nenávratné). Příjmy kapitálového rozpočtu jsou nenávratný zdroj financování (prodej majetku), nebo návratný zdroj financování (přijatý úvěr nebo příjmy z emise dluhopisů).

²⁷ POSPÍŠIL, Richard a Pavel ŽUFAN. *Ekonomika veřejných rozpočtů: (současnost a perspektiva)*. Průhonice: Professional Publishing, 2019, 263 s. ISBN 978-80-88260-32-5, s. 119.

²⁸ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0, s. 51-52.

²⁹ HAVLAN, Petr a Jan JANEČEK. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. 2., aktualizované a podstatně doplněné vydání. Praha: Leges, 2014. ISBN 807502057X, s. 199.

Výdaje veřejného rozpočtu

Příjmy a zároveň výdaje jsou rozděleny do dvou rozpočtů (běžného a kapitálového). Výdaje běžného rozpočtu jsou nenávratné a jsou zde zahrnuty veřejné nákupy a peněžní transfery. Výdaje kapitálového rozpočtu jsou jak nenávratné (krytí deficitu), tak návratné (půjčky jiným veřejným institucím)³⁰.

Tabulka 1: Rozdělení příjmů a výdajů ve veřejných rozpočtech – Běžný rozpočet

Příjmy	Výdaje
Daňové	Nenávratné
<ul style="list-style-type: none">▪ sdílené daně▪ regionální daně▪ místní daně▪ cla	<ul style="list-style-type: none">▪ výdaje na veřejné služby (veřejná správa)▪ výdaje na veřejný pořádek (policie, hasiči)▪ peněžní transfery▪ nahodilé výdaje▪ výdaje na splátky úroků▪ dotace jiným veřejným institucím
Nedaňové	
<ul style="list-style-type: none">▪ příjmy z uživatelských poplatků▪ příjmy z pronájmu majetku▪ zisk z podnikání▪ přijaté úroky	
Přijaté transfery	
<ul style="list-style-type: none">▪ dotace ze státního rozpočtu▪ dotace ze státních fondů▪ transfery od územních rozpočtů	

Zdroj: upraveno podle³¹

Běžný rozpočet je zpracován jako bilance příjmů a výdajů, které se vztahují ke konkrétnímu roku, z nichž většina se pravidelně opakuje každý rok a slouží k zabezpečení běžných neinvestičních potřeb. Běžný rozpočet je zpravidla sestavován jako vyrovnaný (příjmy se rovnají výdajům), případně přebytkový (příjmy jsou větší než výdaje)³².

Kapitálový rozpočet je bilance příjmů a výdajů, které jsou zpravidla jednorázové, neopakující a slouží k financování investičních potřeb překračující jedno rozpočtové období. Kapitálový rozpočet je sestavován jako vyrovnaný (příjmy se rovnají výdajům), přebytkový (příjmy jsou větší než výdaje) nebo deficitní (příjmy jsou menší než výdaje)³³.

³⁰ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0, s. 61-62.

³¹ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0, s. 61.

³² KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4, s. 235.

³³ KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4, s. 236.

Tabulka 2: Rozdělení příjmů a výdajů ve veřejných rozpočtech – Kapitálový rozpočet

Příjmy	Výdaje
Nenávratné	Nenávratné
<ul style="list-style-type: none"> ▪ příjmy z prodeje majetku ▪ příjmy z finančního investování 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ výdaje na krytí deficitu ▪ výdaje na investice ▪ nákup cenných papírů ▪ splátky dříve přijatých půjček
Návratné	Návratné
<ul style="list-style-type: none"> ▪ přijaté půjčky ▪ příjmy z emise dluhopisů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytované půjčky veřejným institucím

Zdroj: upraveno podle³⁴

Hospodaření s majetkem

Veřejnému sektoru ukládá zákon povinnost pečovat o majetek, zachovávat a rozvíjet majetek. Do péče o majetek je zahrnuta jeho údržba, opravy, úpravy a fyzická ochrana majetku. Veřejný sektor je povinen svůj majetek využívat účelně a hospodárně, a to v souladu se zájmy občanů³⁵. Majetek musí být chráněn před zničením, poškozením nebo odcizením či zneužitím. Veřejný sektor může svůj majetek³⁶: pronajímat, prodávat, darovat, zapůjčit, propachtovat, vkládat do obchodních společností, svěřovat, pojišťovat nebo vytvářet nový majetek.

2.2 Řízení a kontrola ve veřejném sektoru

Řízení neboli management lze charakterizovat jako soubor přístupů, názorů, zkušeností a metod, které manažeři využívají k plnění specifických činností nezbytných k dosažení cílů dané společnosti³⁷. Management je rozdělen do tří úrovní, a to na strategickou, taktickou a operativní. Všechny tyto úrovně na sebe navazují a liší se v míře kompetencí a odpovědnosti. Ve veřejném sektoru se nejvíce uplatňuje strategické řízení, protože zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním a dlouhodobými cíli organizace. Strategické řízení určuje nové cíle a strategie, které se týkají celé organizace a lze je hodnotit po delším období. Ve veřejném sektoru je vypracování této strategie úkolem politiků a vedoucích úředníků, jejichž úkolem je zdokonalit vývoj daného území. Ovšem při vytváření strategie se musí veřejná správa řídit i názory občanů a podnikatelů, protože právě jich se strategie dotýká nejvíce a bez jejich

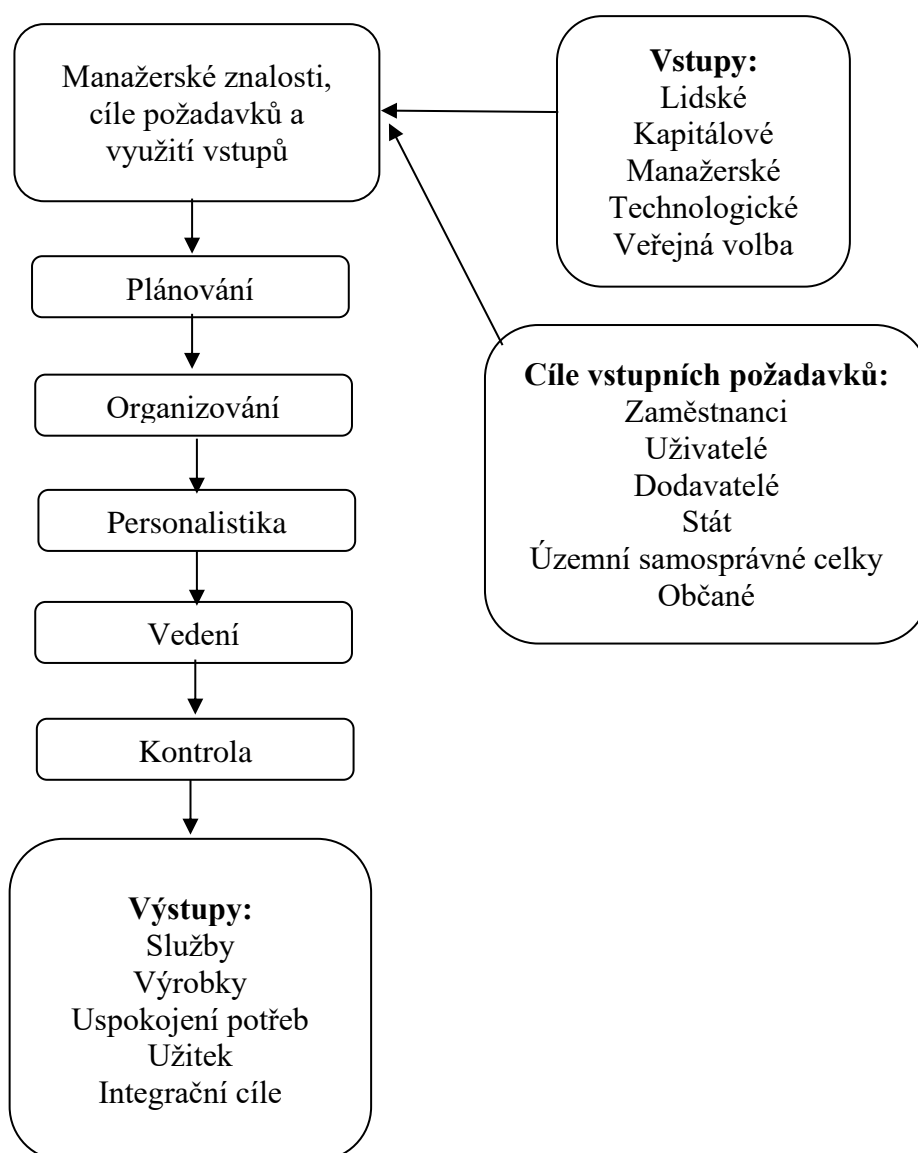
³⁴ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0, s. 62.

³⁵ HAVLAN, Petr a Jan JANEČEK. *Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi*. 2., aktualizované a podstatně doplněné vydání. Praha: Leges, 2014. ISBN 807502057X, s. 168.

³⁶ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0, s. 215.

³⁷ VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 16.

spolupráce by nebyla realizovatelná³⁸. Pro grafické zobrazení řízení ve veřejném sektoru je využíván model systémového přístupu k řízení ve veřejném sektoru zobrazený na obrázku 1.



Obrázek 1: Systémový přístup k řízení ve veřejném sektoru

Zdroj: upraveno podle³⁹

Tyto uvedené funkce lze nalézt jak v ziskovém, tak i neziskovém sektoru. Proto je tento specifický systém řízení doplněn o vstupy, cíle a výstupy, které nacházejí zpravidla uplatnění pouze ve veřejném sektoru. Mezi vstupy je zařazena veřejná volba, u cílů je nutné zohlednit požadavky územních samosprávných celků (určité činnosti se řídí zákonem) i občanů (každý

³⁸ KRBOVÁ, Jana. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1, s. 43.

³⁹ VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 18.

občan má rozdílné požadavky). U výstupů je definován největší rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem, a to u oblasti užítka, který je mnohdy velmi těžko ocenitelný.

Kontrola ve veřejném sektoru

Kontrola ve veřejném sektoru je nejvíce spjata s ekonomickými kategoriemi efektivnosti (*effectiveness*), hospodárnosti (*economy*) a účelnosti (*efficiency*), které lze shrnout do Konceptu 3E. U každé zásady lze zároveň pozorovat obecná rizika spojená s hodnocením 3E⁴⁰.

Hospodárnost: použití veřejných prostředků k zajištění vytyčených úkolů, a to s co nejmenším vynaložením těchto prostředků při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů. Měří se na vstupu a vyžaduje, aby zdroje byly k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství a přiměřené kvalitě.

Obecná rizika u hodnocení hospodárnosti⁴¹:

- plýtvání – používání zdrojů, které jsou nepotřebné k dosažení výsledků,
- přeplácení – pořizování použitých zdrojů za vyšší náklady, než by mohly být pořízeny,
- zbytečný luxus – platby za vyšší kvalitu vstupu, než je nutná pro dosažení výsledků.

Efektivnost: použití veřejných prostředků, kterými se dosáhne nejvyšší možné kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Požaduje co nejlepšího dosažení mezi vynaloženými prostředky a dosaženými výsledky.

Obecná rizika u hodnocení efektivnosti⁴²:

- ztráta – použité zdroje nevedou k požadovaným výstupům,
- neoptimální poměr vstupu a výstupu – nízká produktivita práce,
- pomalá reakce programu – časové prodlevy spojené s navýšením nákladů,
- externality – dodatečné náklady vzniklé mimo rámec programu.

Účelnost: použití veřejných prostředků zajišťující optimální míru dosažení cílů při plnění daných úkolů. Je hodnocena jako vztah plánovaných výsledků, dopadů a dosažených cílů.

⁴⁰ VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 19.

⁴¹ KABÁTEK, Štefan. Analýza měření a hodnocení výkonu veřejné správy v České republice. *Ministerstvo financí České Republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2016 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Prezentace_2016_Prezentace-05-Kabatek_v02.pdf

⁴² KABÁTEK, Štefan. Analýza měření a hodnocení výkonu veřejné správy v České republice. *Ministerstvo financí České Republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2016 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Prezentace_2016_Prezentace-05-Kabatek_v02.pdf

Obecná rizika u hodnocení účelnosti⁴³:

- chybná koncepce – nedostatečné posouzení potřeb, nejasné cíle,
- nedostatky v řízení – neplnění cílů, nedůsledná kontrola plnění cílů.

Smyslem hodnocení hospodárnosti je stanovení, zda bylo dosaženo cílů a zda byly zvoleny nejvhodnější vstupy za adekvátní náklady. U efektivnosti se hodnotí, zda mezi vynaloženými zdroji a získanými výsledky existuje nejlepší vztah (kvalita, kvantita a čas). Účelnost hodnotí míru naplnění různých typů cílů⁴⁴. „*Problémem českého veřejného sektoru je ale stále ještě to, že zatímco na úrovni legislativy je koncept 3E v obecné rovině nastaven, v praxi mnohdy řízení ekonomických systémů neprobíhá v souladu s třemi zásadami, ale omezuje se na monitorování čerpání rozpočtových prostředků*“⁴⁵.

Veřejná kontrola

Jedním z charakteristických znaků veřejné správy je veřejná kontrola, která je realizována ve veřejném zájmu (vyplývá z postavení občana jako plátce daní). Veřejná správa je povinna vytvářet předpoklady pro veřejnou kontrolu v podobě zpřístupnění informací. Rozlišuje se kontrola⁴⁶:

- občanská, která je prováděna občany,
- profesionální, kterou provádí odborné kontrolní orgány ze zákona nebo z podnětů občanů. Nejčastěji je realizována Nejvyšším kontrolním úřadem, který je ústavně zřízeným nezávislým kontrolním orgánem.

Předmět přezkoumání se ověřuje z pohledu efektivity a hospodárnosti a z hlediska materiální a formální pravdy (správnost dokladů). Z přezkoumání je vyhotovena výsledná zpráva, která obsahuje popis zjištěných chyb a nedostatků, upozornění na případná rizika a vlastní závěr z vykonané inspekce.

Do veřejné kontroly je zahrnuto i jednotné metodické řízení finanční kontroly pomocí veřejnosprávní kontroly, řídicí kontroly a interního auditu. Veřejnosprávní kontrola je kontrolou externí, zahrnuje finanční kontrolu hospodaření s veřejnými prostředky a

⁴³ KABÁTEK, Štefan. Analýza měření a hodnocení výkonu veřejné správy v České republice. *Ministerstvo financí České Republiky* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2016 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Prezentace_2016_Prezentace-05-Kabatek_v02.pdf

⁴⁴ NAHODIL, František. *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4, s. 47.

⁴⁵ VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 21.

⁴⁶ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0, s. 256.

vynakládání s veřejnými výdaji. Řídící kontrola je zajišťována zaměstnanci jako součást vnitřního řízení orgánu veřejné správy při přípravě operací před jejich schválením, sledování realizovaných operací až do jejich konečného vypořádání a prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků. Interní audit je uváděn jako nezávislé přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly včetně kontroly správnosti zvolených operací⁴⁷.

2.3 Finanční analýza ve veřejném sektoru

Finanční analýzu lze definovat jako soustavný rozbor dat získaných z účetních výkazů daného subjektu, nebo jako metodu, která porovnává získané (naměřené) hodnoty navzájem⁴⁸. Pomáhá subjektu získávat kvalitní informace o efektivnosti řízení a hospodaření organizace. Finanční analýza je nejvíce využívána v soukromém sektoru, jelikož slouží jako nástroj pro dosahování maximálního zisku a maximální tržní hodnoty podniků. Je tedy potřebným nástrojem pro správné řízení ekonomických aktivit a pomáhá komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Zatímco v soukromém sektoru má stanovené pevné místo, ve veřejném sektoru je teprve na počátku. Základním důvodem je skutečnost, že cílem subjektů veřejného sektoru není zisk, ale poskytování služeb veřejného charakteru jako je například školství, zdravotnictví, bezpečnost, výkon veřejné správy. Finanční analýza má ve veřejném sektoru důležitou roli, ale je specifická⁴⁹:

- charakterem trhu a pozicí subjektu v něm,
- rozlišením a konkretizací nákladových a výnosových středisek,
- rozlišením povahy finančních toků,
- odlišností odvětví,
- charakterem příjmů,
- strukturou rozvahy zkoumaných subjektů.

Hlavními přínosy finanční analýzy pro veřejný sektor jsou v definování silných a slabých stránek ve finančním hospodaření a v možnosti zajištění svých běžných výdajů.

⁴⁷ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0, s. 258.

⁴⁸ MÁČE, Miroslav. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2003-1, s. 421.

⁴⁹ VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 112.

Druhy finančních ukazatelů

Každý z finančních ukazatelů má svůj význam a potenciální schopnost zhodnotit finanční hospodaření organizace. Z hlediska členění existuje několik skupin ukazatelů, které se dají pro zpracování finanční analýzy subjektu využít⁵⁰:

- ukazatele absolutní,
- ukazatele rozdílové,
- ukazatele poměrové.

Všechny ukazatele využívají účetní data obsažená v rozvaze, výkazu zisku a ztráty a výkazu cash-flow. Absolutní ukazatele znázorňují určitý údaj z konkrétního řádku některého z účetních výkazů. Jejich výhodou je jednoduchost zjištění a vysvětlení. Rozdílové ukazatele lze vypočítat odčítáním některých údajů z účetních výkazů. Poměrové ukazatele jsou vypočítány jako poměr mezi konkrétními daty z účetních a jiných výkazů či zdrojů.

Mezi nejpoužívanější druh finančních ukazatelů patří poměrové ukazatele, které lze dělit do několika základních skupin ukazatelů: likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity. „*Při složitějších a detailnějších krocích finanční analýzy subjektu veřejného sektoru lze využít i různé rozklady jednotlivých poměrových ukazatelů na detailnější části hospodaření subjektu, které pak umožňuje detailněji vyhodnocovat dílčí oblasti hospodaření příslušného subjektu*“⁵¹.

Ukazatele likvidity

Likvidita znamená schopnost subjektu hradit okamžitě splatné závazky. Ztráta likvidity je varovným signálem, který poukazuje na možné finanční problémy daného subjektu a může přinést řadu nežádoucích důsledků jako je pokles důvěryhodnosti a z toho plynoucí problémový přístup k půjčkám nebo úvěrům a růst úrokových sazeb u půjček a úvěrů⁵². Pro posouzení likvidity lze využít tři ukazatele: okamžitá likvidita, pohotová likvidita, běžná likvidita.

Nejčastějším předmětem hodnocení je okamžitá neboli peněžní likvidita, která představuje podíl pohotových platebních prostředků a krátkodobých závazků. Okamžitá likvidita měří schopnost organizace hradit okamžitě splatné závazky. Doporučená hodnota okamžité likvidity je stanovena v rozmezí 0,2 až 0,5 a ideální hodnota je 1. Hodnota, která překročí číslo 1,

⁵⁰ MÁČE, Miroslav. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2003-1, s. 421.

⁵¹ VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 117.

⁵² MÁČE, Miroslav. *Manažerské účetnictví veřejného sektoru*. Praha: Grada, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2003-1, s. 426.

znamená pro organizaci nerentabilní vázání prostředků na účtech, které není výhodné z hlediska výnosnosti⁵³.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotov\acute{e} platebn\acute{i} prost\acute{r}edky}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (1)$$

Pohotov\acute{a} likvidita je vypo\textit{c}it\textit{a}na jako pod\textit{i}l ob\textit{e}žn\textit{y}ch aktiv bez z\textit{a}sob a kr\textit{a}tkodob\textit{y}ch z\textit{a}vazk\textit{y}. Doporu\textit{c}en\textit{a} hodnota pohotov\textit{e} likvidity je stanovena v rozmez\textit{i} 1 a\textit{z} 1,5 a nem\textit{e}la by pod tuto hranici klesnout. Vysok\textit{a} hodnota ukazatele m\textit{u}že b\textit{y}t \textit{z}\textit{a}douc\textit{i} pro v\textit{e}řitele, ale je m\textit{e}n\textit{e} p\textit{r}\textit{i}zniv\textit{a} pro veden\textit{i} organizace, nebo\textit{t} vysok\textit{y} objem ob\textit{e}žn\textit{y}ch aktiv p\textit{r}in\textit{a}ší jenom mal\textit{y} nebo \textit{z}\textit{a}dn\textit{y} \textit{u}rok⁵⁴.

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\textit{e}žn\textit{a} aktiva} - \text{z\textit{a}sob\textit{y}}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (2)$$

B\textit{e}žn\textit{a} likvidita je vypo\textit{c}it\textit{a}na jako pod\textit{i}l ob\textit{e}žn\textit{y}ch aktiv a kr\textit{a}tkodob\textit{y}ch z\textit{a}vazk\textit{y}. B\textit{e}žn\textit{a} likvidita ud\textit{a}v\textit{a}, kolikr\textit{a}t jsou kr\textit{a}tkodob\textit{e} z\textit{a}vazky kryty ob\textit{e}žn\textit{y}mi aktivy. Doporu\textit{c}en\textit{a} hodnota b\textit{e}žn\textit{e} likvidity je stanovena v rozmez\textit{i} 2 a\textit{z} 2,5. \textit{C}\textit{i}m v\textit{y}šší je hodnota, t\textit{i}m m\textit{a} organizace v\textit{e}tší platebn\textit{i} schopnost.

$$\text{B\textit{e}žn\textit{a} likvidita} = \frac{\text{Ob\textit{e}žn\textit{a} aktiva}}{\text{Kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky}} \quad (3)$$

Ukazatele zadluženosti

Tyto ukazatele p\textit{r}edstavuj\textit{i}, v jak\textit{e} m\textit{i}ře dan\textit{y} subjekt pou\textit{z}ív\textit{a} k financov\textit{a}n\textit{i} sv\textit{y}ch \textit{c}innost\textit{i} dluhy (z\textit{a}vazky). Vysok\textit{y} pod\textit{i}l dluh\textit{y} m\textit{u}že v\textit{e}st k tomu, že v\textit{e}řitel\textit{e} po\textit{z}aduj\textit{i} v\textit{y}šší cenu (\textit{u}rok) za tyto ciz\textit{i} p\textit{u}j\textit{c}en\textit{e} zdroje. Do t\textit{e}chto ukazatel\textit{y} pat\textit{r}í celkov\textit{a} zadluženost neboli ukazatel v\textit{e}řitelsk\textit{e}ho rizika, koeficient samofinancov\textit{a}n\textit{i}, m\textit{i}ra finan\textit{c}n\textit{i} samostatnosti a ukazatel pod\textit{i}lu ciz\textit{i}ho kapit\textit{a}lu na vlastn\textit{i}m kapit\textit{a}lu⁵⁵.

Celkov\textit{a} zadluženost je vypo\textit{c}it\textit{a}na jako pod\textit{i}l ciz\textit{i}ch zdroj\textit{y} na celkov\textit{y}ch aktivech. \textit{C}\textit{i}m je v\textit{y}šší hodnota ukazatele, t\textit{i}m je v\textit{e}tší riziko u v\textit{e}řitel\textit{y}, že jejich p\textit{u}j\textit{c}ky nebudou splaceny.

$$\text{Celkov\textit{a} zadluženost} = \frac{\text{Ciz\textit{i} kapit\textit{a}l}}{\text{Celkov\textit{a} aktiva}} \quad (4)$$

Koeficient samofinancov\textit{a}n\textit{i} porovn\textit{a}v\textit{a} vlastn\textit{i} kapit\textit{a}l a celkov\textit{a} aktiva. Z v\textit{y}po\textit{c}tu plyne, v jak\textit{e} m\textit{i}ře se pod\textit{i}l\textit{i} vlastn\textit{i} kapit\textit{a}l na financov\textit{a}n\textit{i} celkov\textit{y}ch aktiv subjektu.

⁵³ R\textit{U}\textit{C}KOV\textit{A}, Petra. *Finan\textit{c}n\textit{i} anal\textit{y}za: metody, ukazatele, vyu\textit{z}it\textit{i} v praxi. 5.*, aktualizované vyd\textit{a}n\textit{i}. Praha: Grada Publishing, 2015. Finan\textit{c}n\textit{i} r\textit{i}zen\textit{i}. ISBN 978-80-247-5534-2, s. 55.

⁵⁴ R\textit{U}\textit{C}KOV\textit{A}, Petra. *Finan\textit{c}n\textit{i} anal\textit{y}za: metody, ukazatele, vyu\textit{z}it\textit{i} v praxi. 5.*, aktualizované vyd\textit{a}n\textit{i}. Praha: Grada Publishing, 2015. Finan\textit{c}n\textit{i} r\textit{i}zen\textit{i}. ISBN 978-80-247-5534-2, s. 56.

⁵⁵ VOD\textit{A}KOV\textit{A}, Jana. *N\textit{a}stroje ekonomick\textit{e}ho r\textit{i}zen\textit{i} ve v\textit{e}řn\textit{e}m sektoru.* Praha: Wolters Kluwer \textit{C}esk\textit{a} republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 119.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (5)$$

Míra finanční samostatnosti je vypočítána jako podíl cizího a vlastního kapitálu, zároveň nám udává finanční nezávislost subjektu (kolika jednotkami vlastního kapitálu může být hrazena jedna jednotka cizího kapitálu).

$$\text{Míra finanční samostatnosti} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Cizí zdroje}} \quad (6)$$

Ukazatel podílu cizího kapitálu na vlastním kapitálu udává, kolik jednotek cizího kapitálu je vázáno na jednotku vlastního kapitálu.

$$\text{Ukazatel podílu cizího kapitálu na vlastním kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (7)$$

Dosažené výsledky využitím poměrových ukazatelů odrážejí pouze údaje, které jsou skryté v účetních výkazech organizace. Představují nedokonalý obraz finanční situace organizace, ale přesto o něčem vypovídají⁵⁶. Dané ukazatele likvidity budou využity v následné části, aby bylo možné posoudit platební prostředky, krátkodobé závazky, oběžná aktiva a zjistit možné finanční problémy města. Z ukazatelů zadluženosti bude využita celková zadluženost a míra finanční samostatnosti, aby bylo možné porovnat vývoj cizího a vlastního kapitálu města a jejich poměr.

Financování je základní podmínkou existence organizací ve veřejném sektoru, jelikož cílem veřejného sektoru není zisk, ale poskytnutý užitek. Velice důležitou součástí je dále finanční řízení v organizaci, které má za úkol naplánovat řízení finančních toků. Z následné kontroly je poté pomocí výše uvedených ukazatelů vyhotovena analýza hospodaření veřejné společnosti či organizace.

⁵⁶ RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2, s. 72-73.

3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE VEŘEJNÉHO SEKTORU

Aby bylo možné zhodnotit, jak organizace veřejného sektoru hospodaří se svými prostředky, je nezbytné provést analýzu hospodaření, která má za úkol přinést výsledky hospodaření organizace, které je nutné dále vyhodnotit. V úvodní části této kapitoly je představena organizace, která bude předmětem analýzy hospodaření, konkrétně město Hradec Králové. V navazující části kapitoly je provedena analýza příjmů a výdajů daného subjektu za posledních 10 let pomocí důležitých účetních dokumentů, jako jsou rozvaha a účet zisků a ztrát. Závěrečná část kapitoly je zaměřena na analýzu dle ukazatelů likvidity a zadluženosti za posledních 10 let pomocí rozvahy a účtu zisků a ztrát.

3.1 Představení města Hradec Králové

Město Hradec Králové je krajské město Královehradeckého kraje, které leží na soutoku řek Labe a Orlice. První zmínky o obydlí oblasti se datují k roku 1073, kdy zde vznikl hrad a následné hradiště. Od 14. století se město stalo historickým jádrem a vojensko-politickým vlivným centrem regionu s vysokou úrovní vzdělanosti. V roce 1851 město získalo samostatnost a byl zde zvolen první starosta Ignác Lhotský. V minulosti bylo město nazýváno „Salómem republiky“ díky své architektuře. V dnešní době je město důležitým dopravním uzlem, sídlem mnoha úřadů a státních institucí (například celní úřad, finanční úřad, krajská hygienická stanice, krajský soud nebo česká správa sociálního zabezpečení) a místem významných průmyslových podniků (například Glatt Pharma – farmacie, Megas – stavebnictví, ZVU strojírna, Petrof – výrobce hudebních nástrojů). K městu patří nadále i 3 vysoké školy, Klicperovo divadlo, Filharmonie, Galerie moderního umění, Kongresové centrum Aldis, městské lázně a aquapark, letiště a několik sportovních areálů, pro všechny druhy sportu. Na podporu odboru kultury, sportu a cestovního ruchu vynaloží organizace průměrně 61 milionů Kč ročně, od roku 2012 finanční částka na podporu uvedeného odboru neustále stoupá o 520 tisíc Kč za rok. Město každoročně vypomáhá finančně s pořadatelstvím významného hudebního festivalu Rock for People či Hip Hop Kempu, divadelního festivalu Open Air Program nebo přehlídkou letecké techniky CIAF, mezi uvedené akce město rozděluje průměrně 15 milionů Kč ročně. V následujících letech je rozhodnuto o zrušení pořadatelství Hip Hop Kempu v areálu hradeckého letiště z důvodů vysokých nákladů města v celkové výši 4 miliony Kč na udržení pořádku a bezpečnosti v areálu. Hradec Králové patřil v počtu obyvatel

ke stotisícovým městům, ovšem od roku 1991 počet obyvatel neustále klesá a k roku 2019 žije ve městě 92 742 obyvatel⁵⁷.

Vedení města Hradec Králové

Město Hradec Králové je rozděleno na 21 částí obce, z nichž největší rozměr má část Nový Hradec Králové. Vedení města se skládá z primátora prof. PharmDr. Alexandra Hrabálka, CSc., který byl zvolen v roce 2018, a ze čtyř náměstků primátora. Výkonným orgánem v rámci samostatné působnosti je rada města, která má jedenáct členů a schází se dle potřeby, nejčastěji dvakrát měsíčně. Rada města nemůže rozhodovat v oblasti přenesené působnosti, ovšem má právo na vydávání obecně závazných vyhlášek. Jako své poradní orgány zřizuje rada města komise, které předkládají radě své náměty. V současné době má Hradec Králové devět komisí, například sportovní, kulturní, sociální nebo vzdělávací komise. Nejvyšším samosprávným orgánem v rámci samostatné působnosti je zastupitelstvo města, které má třicet sedm členů a schází se dle potřeby, nejčastěji jednou za tři měsíce. Zastupitelstvo města vykonává zákonem o obcích svěřené nejdůležitější pravomoci v oblasti samostatné působnosti obce. Jako kontrolní orgány zřizuje zastupitelstvo města výbory, které plní zastupitelstvem pověřené úkoly a za své činnosti se mu také zodpovídají. Každé město musí vždy povinně zřizovat finanční výbor, který provádí kontrolu hospodaření s finančními prostředky a majetkem města, a kontrolní výbor, který dohlíží na plnění usnesení zastupitelstva a rady města. V Hradci Králové je ustanoven kromě výše zmíněných i výbor pro územní plánování, rozvoj a investice města⁵⁸.

3.2 Analýza příjmů města Hradec Králové

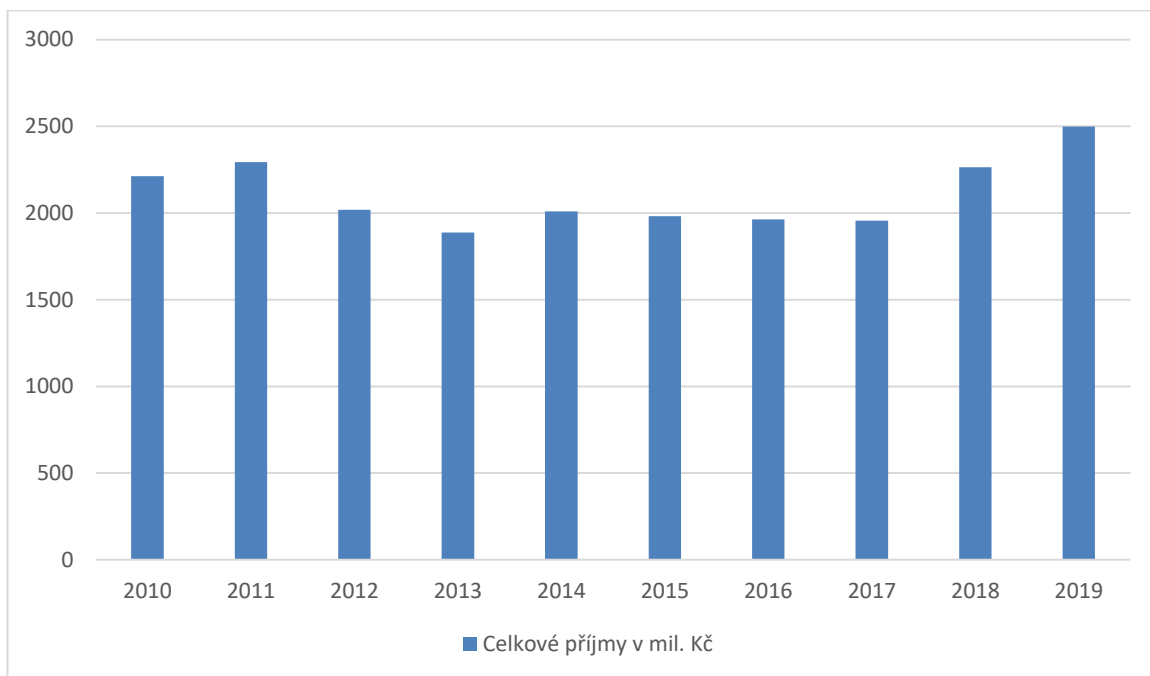
Pro kapitolu slouží jako podklad závěrečný účet města Hradec Králové za roky 2010 až 2019 a internetová stránka statnipokladna.cz. Konkrétně budou analyzovány celkové, daňové, nedaňové příjmy a přijaté transfery za sledovaných 10 let.

Z obrázku 2 je zřejmé, že od roku 2012 příjmy města začaly postupně klesat, a to hlavně z důvodu snížení přijatých transferů, kdy se snížily neinvestiční transfery ze státního rozpočtu, konkrétně dotace na sociální dávky. V roce 2013 přispělo k propadu i snížení kapitálových příjmů, kdy se snížily příjmy z prodeje nemovitého majetku, konkrétně prodej ostatních nemovitostí. V období 2012 až 2017 příjmy udržovaly stabilní hodnotu 2 miliard Kč. Od roku

⁵⁷ MAGISTRÁT MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ. Základní informace o městě. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.hradeckralove.org/zakladni%2Dinformace%2Do%2Dmeste/ms-1150/p1=1150>

⁵⁸ MAGISTRÁT MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ. Město a úřad. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.hradeckralove.org/mesto%2Da%2Durad/ms-1057/p1=1057>

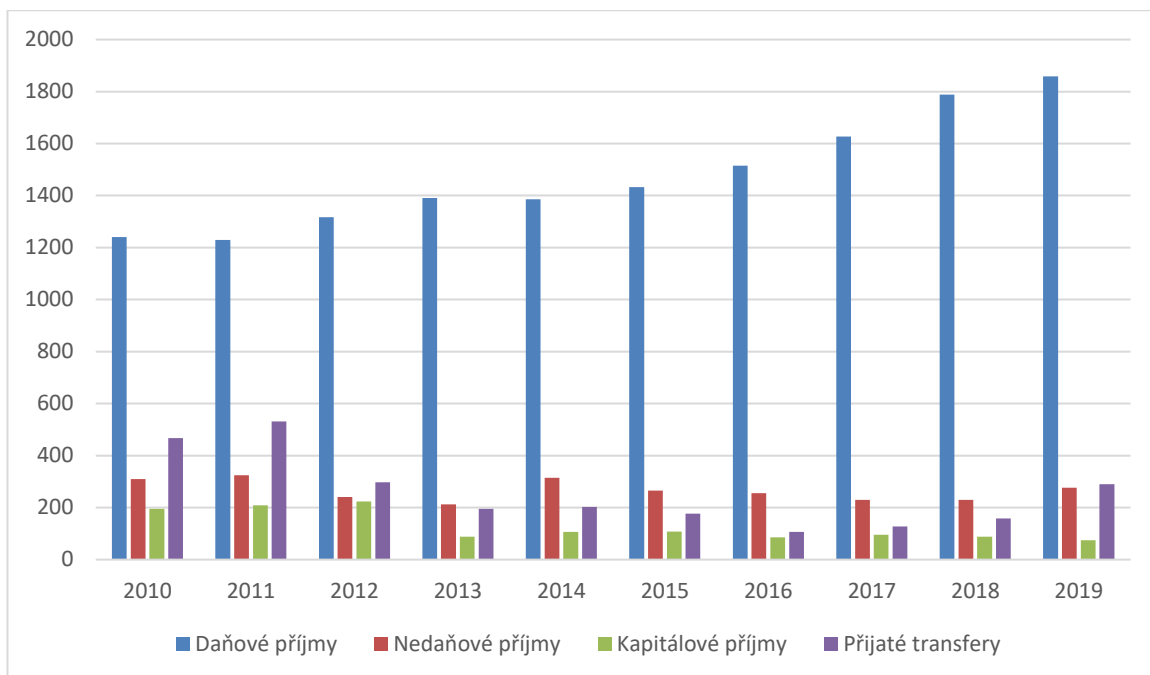
2018 začínají příjmy města stoupat hlavně v oblasti daňových příjmů od fyzických a právnických osob, kdy se výnosy z obou položek zvětšily o 90 milionů Kč. V posledním analyzovaném období stouply významně přijaté transfery na 290 milionů Kč, kdy se zvýšily investiční a neinvestiční transfery ze státního rozpočtu, které byly poskytnuty na modernizaci infrastruktury základních škol a kybernetickou bezpečnost.



Obrázek 2: Celkové příjmy města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 3 vyplývá, že největší podíl na příjmech města Hradec Králové mají daňové příjmy, které dosahují v průměru 1 478 milionů Kč ročně a tvoří průměrně 69,5 % z celkových ročních příjmů města. Druhou největší položkou v příjmech tvoří nedaňové příjmy s ročním průměrem 266 milionů Kč, které představují průměrně 12,5 % z celkových ročních příjmů města. Přijaté transfery dosahují průměrné roční hodnoty 255 milionů Kč a jako nejmenší část příjmů tvoří kapitálové příjmy, které nabývají v průměru hodnoty 128 milionů Kč ročně.

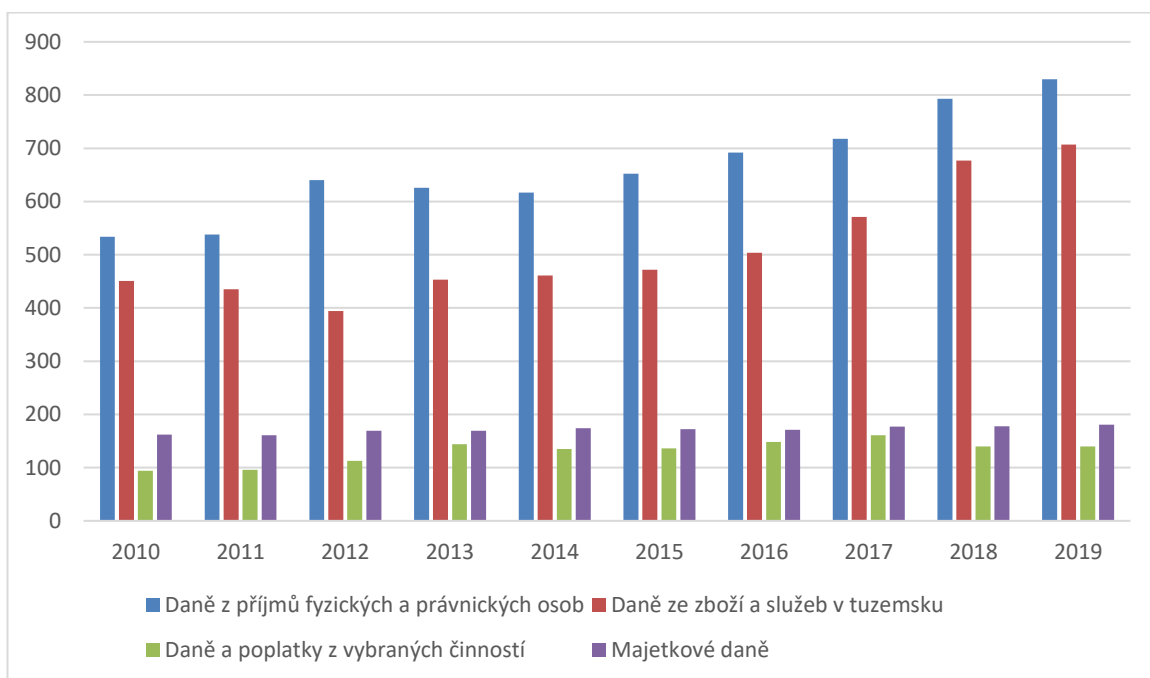


Obrázek 3: Rozdělení příjmů města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Daňové příjmy města Hradec Králové

Daňové příjmy tvoří největší položku v rozpočtech obcí. Největší část v daňových příjmech podle obrázku 4 tvoří daně z příjmů fyzických a právnických osob. Následují daně ze zboží a služeb v tuzemsku, majetkové daně a daně a poplatky z vybraných činností.



Obrázek 4: Daňové příjmy města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Daňové příjmy města Hradec Králové neustále stoupají, kromě výjimky roku 2013 a 2014, daně z příjmů právnických a fyzických osob a daně ze zboží a služeb v tuzemsku. V roce 2010 činily daně z příjmů (podrobné rozdělení v tabulce 3) celkově 534 milionů Kč, zatímco v roce 2019 dosahovaly daně z příjmů již 830 milionů Kč. Tento vysoký skok zapříčinilo přistěhování výrobních podniků do města, růst výrobní kapacity stávajících podniků a zvýšení počtu živnostníků. V roce 2010 bylo ve městě evidováno 6 435 právnických osob a 14 353 živností, kdežto v roce 2019 je zaznamenáno 7 984 právnických osob a 19 956 živností. Lze tedy říct, že za období 2010 až 2019 došlo ve městě Hradec Králové ke zvýšení počtu právnických osob a živností a jednu čtvrtinu. Zvýšení se nejvíce projevilo na daních z příjmů, které se v roce 2019 navýšily o 296 milionů Kč (v procentech 55,35 %) oproti prvnímu sledovanému období.

Tabulka 3: Rozdělení daně z příjmu a jejich podíl na celkových daňových příjmech

Rok	Daň z příjmu fyzický osob (v mil. Kč)	% z celkových daňových příjmů	Daň z příjmu právnických osob (v mil. Kč)	% z celkových daňových příjmů
2010	282	22,72 %	252	20,31 %
2011	264	21,46 %	273	22,20 %
2012	298	22,62 %	340	25,81 %
2013	285	20,49 %	341	24,51 %
2014	292	21,07 %	324	23,37 %
2015	294	20,53 %	357	24,93 %
2016	337	22,24 %	355	23,43 %
2017	350	21,51 %	367	22,56 %
2018	398	22,26 %	395	22,09 %
2019	446	24,00 %	383	20,61 %

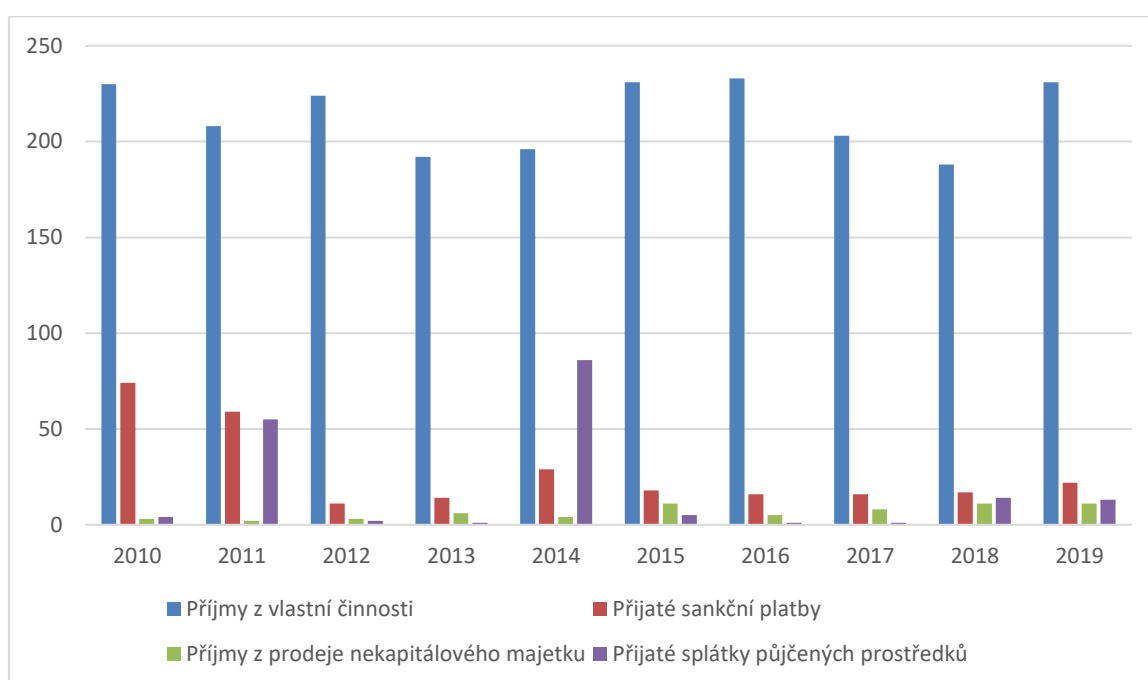
Zdroj: vlastní zpracování

Daň z příjmů právnických osob má podle tabulky 3 větší roční růst než daň z příjmů fyzických osob. Od roku 2018 dochází k vyrovnání u obou sledovaných daní z příjmů a v posledním sledovaném období je dokonce roční růst u daně z příjmů fyzických osob o 16,5 % vyšší než u daně z příjmů právnických osob. Průměrný roční růst částky daně z příjmů činí 29,6 milionů Kč.

Příjmy z daně ze zboží a služeb v tuzemsku, do kterých lze započítat daň z přidané hodnoty (DPH), představují druhou největší položku v rozpočtu obce. V prvním sledovaném období činily příjmy z této daně 451 milionů Kč, naopak v posledním sledovaném období se tyto příjmy navýšily na částku 707 milionů Kč. V roce 2019 činil rozdíl příjmů u daně z přidané hodnoty 256 milionů Kč (v procentech 56,76 %) oproti roku 2010.

Nedaňové příjmy města Hradec Králové

Nedaňové příjmy tvoří druhou největší položku v rozpočtu města Hradec Králové. Největší část podle obrázku 5 tvoří příjmy z vlastní činnosti a přijaté sankční platby. Naopak nejmenší podíl v nedaňových příjmech tvoří příjmy z prodeje nekapitálového majetku (drobný materiál a krátkodobý majetek) a přijaté splátky půjčených prostředků.



Obrázek 5: Nedaňové příjmy města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

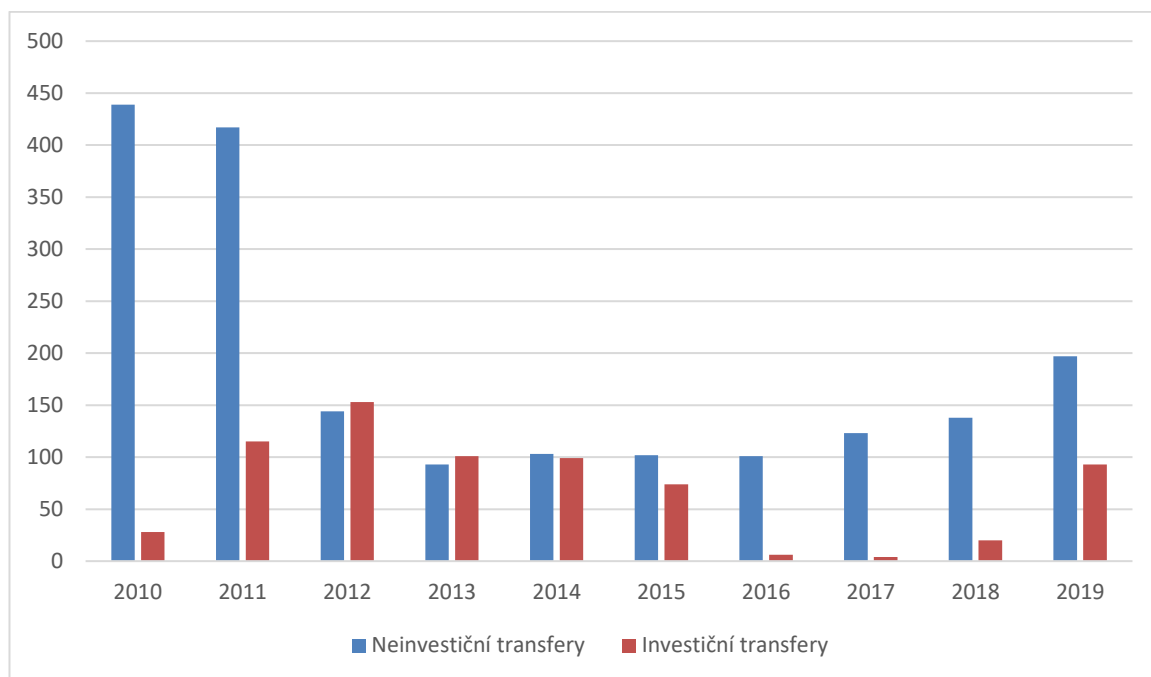
Zdroj: vlastní zpracování

Příjmy z vlastní činnosti se každým rokem mění. Ale pro město představují největší příjem do rozpočtu, protože dosahují v průměru 80 % z celkových nedaňových příjmů. Lze mezi ně zařadit příjmy z pronájmu bytového fondu, nebytového fondu a pozemků nebo příjmy z poskytovaných služeb, kam můžeme zařadit odpady, zdravotnictví nebo správu majetku. Druhou největší položkou v nedaňových příjmech jsou přijaté sankční platby, které jsou rozděleny dle odborů. Největší část patří odboru přestupků (průměrný roční příjem 8 milionů Kč), městské policii (průměrný roční příjem 4 miliony Kč) a odboru správy majetku (průměrný roční příjem 2,5 milionů Kč). V roce 2011 mělo město Hradec Králové vyšší příjem z přijatých

splátek půjčených prostředků, kdy uhradila splátku ve výši 53 milionů Kč společnost Vodovody a kanalizace Hradec Králové, zároveň v roce 2014 ta samá společnost zaplatila poslední splátku ve výši 84 milionů Kč.

Přijaté transfery města Hradec Králové

Přijaté transfery tvoří třetí největší položku v rozpočtu města a dělí se na investiční a neinvestiční transfery zobrazenými na obrázku 6. V celkových příjmech města tvoří přijaté transfery necelých 12 % s průměrnou roční získanou částkou 250 milionů Kč.



Obrázek 6: Přijaté transfery města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

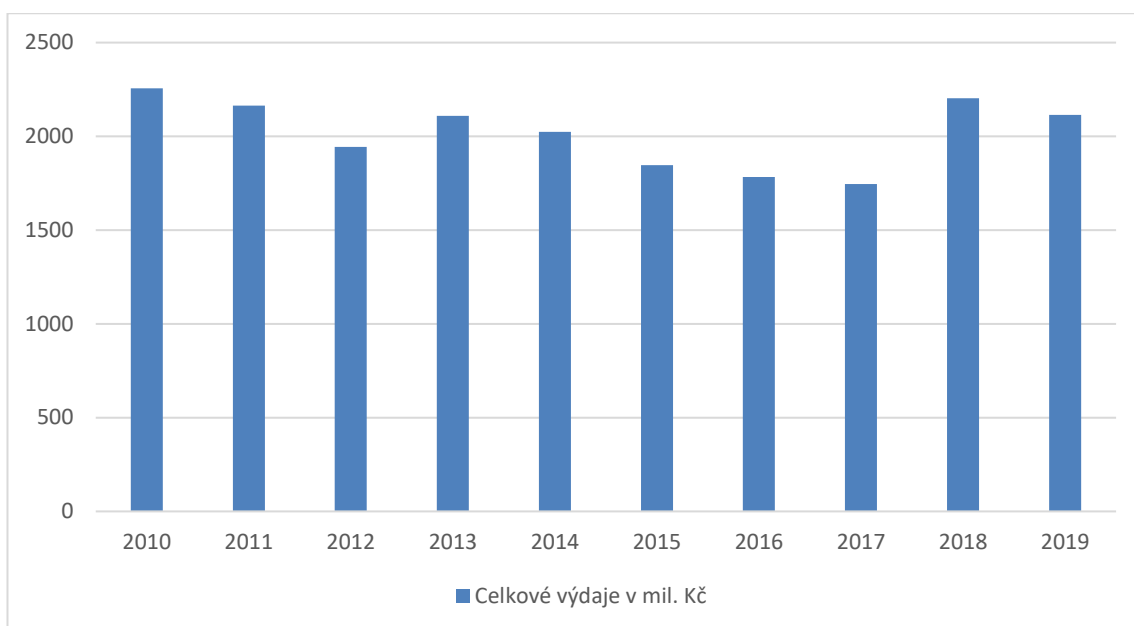
V roce 2010 a 2011 získalo město Hradec Králové neinvestiční dotaci ze státního rozpočtu ve výši 549 milionů Kč na sociální dávky a dále příspěvek na výkon státní správy v celkové částce 140 milionů Kč. Jako investiční dotace obdrželo město v roce 2010 transfer ze státního rozpočtu na rekonstrukci rybníku Biřička ve výši 7,8 milionů Kč a od regionálních rad na obnovu historických hradeb a domu U Špuláků v celkové částce 15,7 milionů Kč. V roce 2010 a 2011 abnormálně převažovaly neinvestiční transfery, které tvořily 86 % z celkových přijatých transferů města. Investiční dotace se v následujících letech až do roku 2015 zvyšovaly a byly využity například na zateplení škol (115 milionů Kč), rekonstrukci sportovního areálu Bavlna (74 milionů Kč), revitalizaci objektu továrny Vertex (131 milionů Kč), stavbu lávky přes Orlici (21 milionů Kč), rekonstrukci Benešovi třídy (60 milionů Kč), rekonstrukci náměstí 28. října (33 milionů Kč) nebo na opravení Bílé věže (23 milionů Kč). V letech 2016 a 2017 klesly

investiční transfery na nízký objem, kdy za oba roky tvořily celkem 10 milionů Kč a byly určeny na program prevence kriminality a pro knihovnu města Hradec Králové. V posledním sledovaném období významně vzrostly investiční a neinvestiční transfery, které byly použity na modernizaci infrastruktury základních škol (85 milionů Kč), vývoj a vzdělání (27 milionů Kč), sociálně-právní ochranu dětí (17 milionů Kč) nebo kybernetickou bezpečnost (12 milionů Kč). Za sledovaných 10 let tvoří získané neinvestiční dotace města Hradec Králové dominantní část z celkových přijatých transferů, konkrétně 73 %.

3.3 Analýza výdajů města Hradec Králové

Pro kapitolu slouží jako podklad závěrečný účet města Hradec Králové za roky 2010 až 2019 a internetová stránka statnipokladna.cz. Konkrétně budou analyzovány celkové, běžné a kapitálové výdaje za sledovaných 10 let.

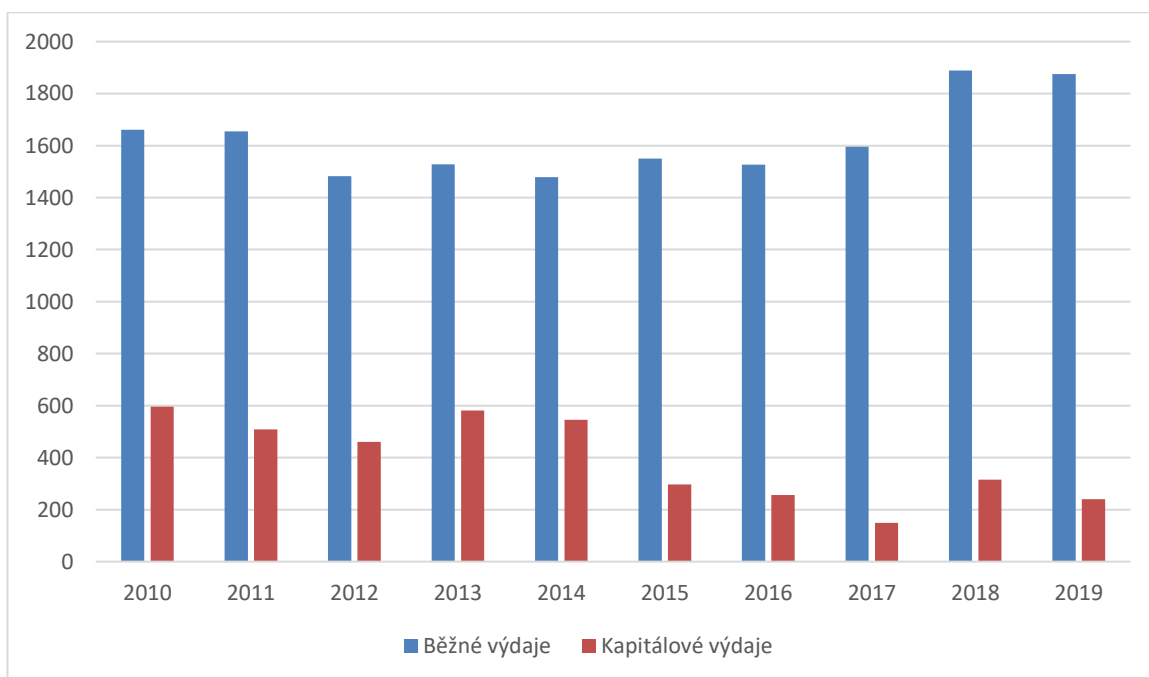
Z obrázku 7 je zřejmé, že výdaje města Hradec Králové se od roku 2010 do roku 2012 postupně snižovaly. Výrazně se propadly výdaje u odboru správy majetku, konkrétně bytové a nebytové hospodářství, kde byly výdaje sníženy o necelých 142 milionů Kč. Největší část nákladů v uvedených třech letech patřila do odboru správy majetku (bytové a nebytové hospodářství, technické služby Hradec Králové a komunální služby) a investičního odboru (sportovní zařízení, péče o vzhled obce, péče o zeleň obce a investice v oblasti školství), kde se celkové výdaje v uvedených odborech pohybovaly ve výši 1 384 milionů Kč za sledované tři roky. V období 2013 vzrostly výdaje u investičního odboru na pozemní komunikace, konkrétně na opravu náměstí 28. října (78 milionů Kč) a úpravu terminálu hromadné dopravy (5 milionů Kč). V roce 2018 vzrostly výdaje oproti roku 2017 o 459 milionů Kč (o 26 %), které plynuly například do dopravního podniku města Hradec Králové (zvýšení o 35 milionů Kč), zimního stadionu (zvýšení o 23 milionů Kč), mateřských a základních škol (zvýšení o 73 milionů Kč) a výkupu pozemků (zvýšení o 51 milionů Kč). V posledním sledovaném období se výdaje oproti roku 2018 nepatrně snížily, největší propad lze sledovat u kapitálových výdajů, konkrétně u výkupu pozemků (snížení o 32 milionů Kč) a investic v oblasti školství (snížení o 58 milionů Kč). Průměrné roční výdaje města Hradec Králové činí 2 miliardy Kč za sledované roky.



Obrázek 7: Celkové výdaje města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 8 je zřejmé, že u města Hradec Králové jsou největší výdaje běžné, které dosahují průměrné roční částky 1 624 milionů Kč (v procentech 80,4 % z celkových výdajů). Naopak kapitálové výdaje s průměrnou roční částkou 395 milionů Kč tvoří 19,6 % z celkových výdajů.



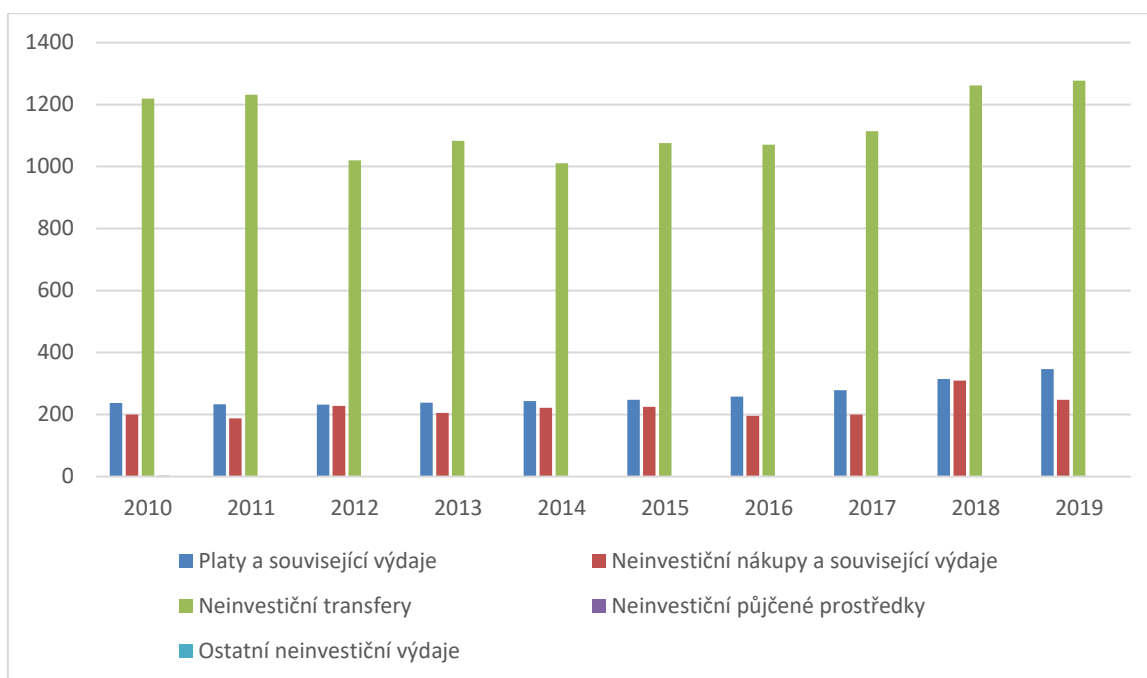
Obrázek 8: Rozdělení výdajů města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Běžné výdaje města Hradec Králové

Největší podíl na výdajích města Hradec Králové mají běžné výdaje. Lze do nich započítat platy a související výdaje (platy zaměstnanců a zastupitelů, výdaje právního oddělení), neinvestiční nákupy a související výdaje (nákup materiálu, služeb nebo energií), neinvestiční transfery (soukromoprávním a veřejnoprávním subjektům, obyvatelstvu, zahraničí), neinvestiční půjčené prostředky nebo ostatní neinvestiční výdaje. Z obrázku 9 je zřejmé, že největší podíl na běžných výdajích mají neinvestiční transfery, které mají průměrnou roční částku 1 137 milionů Kč za sledovaných deset let a od roku 2016 neustále stoupají. Největší položkou v neinvestičních transferech jsou výdaje pro soukromoprávní a veřejnoprávní subjekty, které tvoří v každém roce více jak 60 % z celkových běžných výdajů. Největší podíl ze soukromoprávních a veřejnoprávních subjektů u neinvestičních transferů patří technickým službám města Hradec Králové, dopravnímu podniku města Hradec Králové, správě nemovitostí, městské knihovně, fakulní nemocnici Hradec Králové, městské policii nebo mateřským a základním školám.

Druhou největší položkou v neinvestičních transferech tvoří dávky sociální pomoci, které dosahují v průměru 243 milionů Kč ročně. Platy a související výdaje ve sledovaném desetiletém období dle obrázku 9 neustále rostou. V prvním sledovaném období dosahovaly platy a související výdaje částky 237 milionů Kč, zatímco v posledním sledovaném období se tato částka zvýšila na hodnotu 347 milionů Kč (zvýšení o 46 % oproti roku 2010). Neinvestiční nákupy a související výdaje patří mezi kolísavou položku běžných výdajů, každý rok se daná částka mění, průměrně však dosahuje 222 milionů Kč za rok. Nejmenší podíl na běžných výdajích mají neinvestiční půjčené prostředky a ostatní neinvestiční výdaje, jejichž hodnota se ročně pohybuje do 3 milionů Kč. Nejvyšší hodnotu dosáhly půjčené prostředky v roce 2010, kdy město Hradec Králové půjčilo občanskému sdružení 3 miliony Kč.



Obrázek 9: Běžné výdaje města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

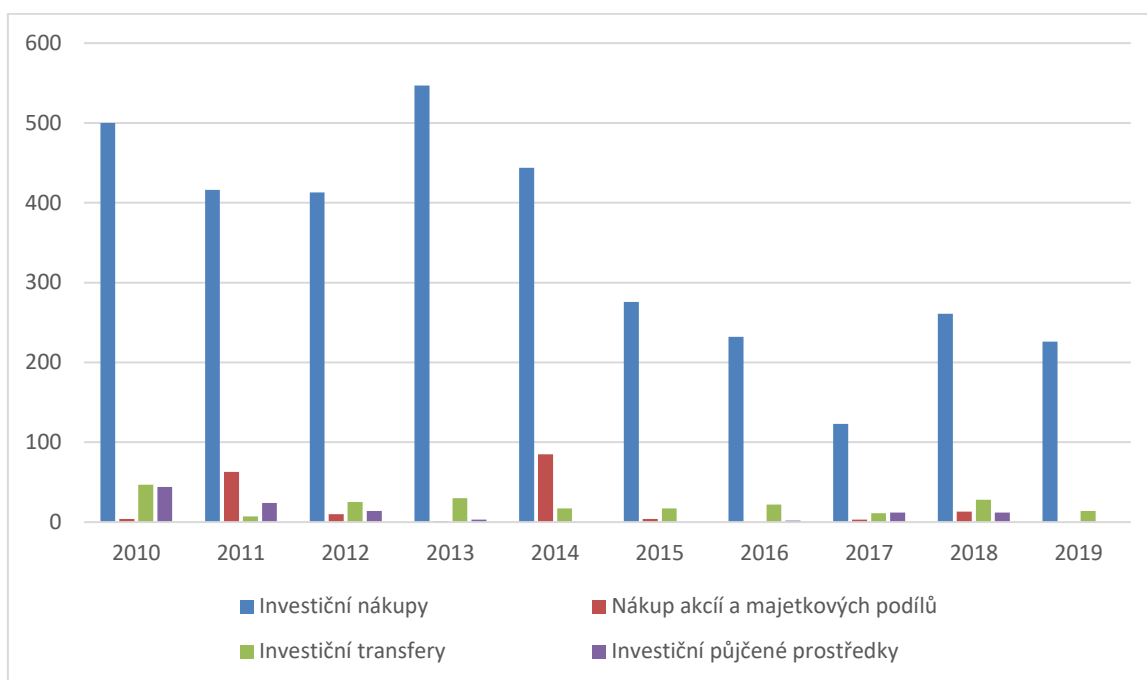
Zdroj: vlastní zpracování

Kapitálové výdaje města Hradec Králové

Kapitálové výdaje mají podíl mezi 20 až 25 % z celkových výdajů města Hradec Králové. Lze do nich zařadit investiční nákupy (pořízení dlouhodobého majetku nebo pozemků), nákupy akcií a majetkových podílů, investiční transfery (příspěvkovým organizacím, podnikatelským subjektům nebo veřejným rozpočtům ústřední úrovně) a investiční půjčené prostředky podnikatelským subjektům. Podle obrázku 10 je zřejmé, že největší podíl kapitálových výdajů mají investiční nákupy, které v průměru vyžadují ve sledovaném desetiletém období částku 344 milionů Kč za jeden rok. Z této sumy jdou výdaje z větší části na sportovní zařízení (průměrně 81 milionů Kč), bytové a nebytové hospodářství (průměrně 160 milionů Kč), komunální služby (průměrně 22 milionů Kč) a inženýrské sítě (průměrně 35 milionů Kč). V prvním sledovaném období 98 % všech výdajů na sportovní zařízení plynulo do projektu letního koupaliště města Hradec Králové v celkové částce 101 milionů Kč. Položka investiční nákupy dosáhla svého maxima dle obrázku 10 v roce 2013, kdy město investovalo do rozvoje pozemních komunikací, rekonstrukcí školských zařízení a zateplení škol. Od roku 2014 investiční nákupy klesaly až do roku 2018, kdy se oproti předchozímu roku zdvojnásobily (zvýšení o 112 %) z důvodu investice v oblasti školství (výdaje zvýšeny o 52 milionů Kč) a vynaložení prostředků do výkupu pozemků (výdaje zvýšeny o 42 milionů Kč).

Druhou největší část v kapitálových výdajích mají investiční transfery, které průměrně nabývají částky 22 milionů Kč za jeden rok. Dané investiční transfery plynou z největší části

do zřízených příspěvkových organizací (technické služby Hradec Králové, základní školy a městská knihovna) nebo v menší částce vysokým školám (Univerzita Hradec Králové). Nákupy akcií a majetkových podílů nebo investiční prostředky zaujímají v rozpočtu kapitálových výdajů velmi malou část, dohromady v průměru 7,4 % za rok ve sledovaném desetiletém období. V roce 2014 položka nákup akcií a majetkových podílů dosáhla nejvyšší hodnoty za sledovaných deset let 85 milionů Kč, kdy město Hradec Králové koupilo podíl v hokejovém klubu Mountfield HK.



Obrázek 10: Kapitálové výdaje města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Analýza hospodaření organizace dle ukazatelů

Pro kapitolu slouží jako podklad rozvaha a výkaz zisků a ztrát města Hradec Králové za roky 2010 až 2019. Konkrétně se analýza bude věnovat ukazatelům likvidity a zadluženosti za sledované desetiletí.

Okamžitá likvidita města Hradec Králové

Ideální hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat kolem 1. Jak je zřejmé z tabulky 4, město Hradec Králové se k této hodnotě přiblížilo pouze v letech 2014 až 2016. Z toho vyplývá, že město váže na svých účtech velké peněžní prostředky, které nadále neinvestuje a je to nevýhodné z hlediska výnosnosti. V letech 2011 a 2013 dosáhla okamžitá likvidita hodnoty 4,4 a 3,9, jelikož mělo město vysoké peněžní prostředky na účtech a nízké krátkodobé závazky (v roce 2012 stouply krátkodobé závazky k vybraným místním vládním institucím o 86 milionů

Kč, které se v následujícím roce snížily na nulu). V období 2014 klesla hodnota okamžité likvidity na 1,168 z důvodů navýšení krátkodobých závazků u položky dohadné účty pasivní o 252 milionů Kč. Za následný růst hodnoty okamžité likvidity od roku 2016 může zvýšení platebních prostředků na účtech o 71,5 % a stálá hodnota krátkodobých závazků.

Tabulka 4: Vývoj okamžité likvidity města Hradec Králové za roky 2010-2019

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Okamžitá likvidita	2,995	4,415	2,921	3,953	1,168	1,045	1,248	2,080	1,906	2,085

Zdroj: vlastní zpracování

Běžná likvidita města Hradec Králové

Dle teorie je u běžné likvidity uváděna hodnota v rozmezí 2-2,5. Platí zároveň vztah, že čím vyšší je hodnota u vypočítané běžné likvidity, tím má organizace větší platební schopnost. Z tabulky 5 je zřejmé, že město Hradec Králové se k ideální hodnotě přiblížilo pouze v letech 2015 a 2016, ale je více než 3krát schopno uhradit pohledávky věřitelů v případě, že promění veškerá svá aktiva v peněžní prostředky a díky tomu má velmi vysokou platební schopnost. V roce 2011 dosáhla běžná likvidita nejvyšší hodnoty 10,648 ve sledovaném desetiletí z důvodu poklesu krátkodobých závazků o 18,3 % a navýšení oběžných aktiv o 19,33 %. Od roku 2016 hodnota běžné likvidity neustále roste, z velké části je to ovlivněno faktem, že oběžná aktiva se každoročně zvyšují o několik set milionů Kč, zatímco krátkodobé závazky se pohybují ve stejné hladině 540 milionů Kč.

Tabulka 5: Vývoj běžné likvidity města Hradec Králové za roky 2010-2019

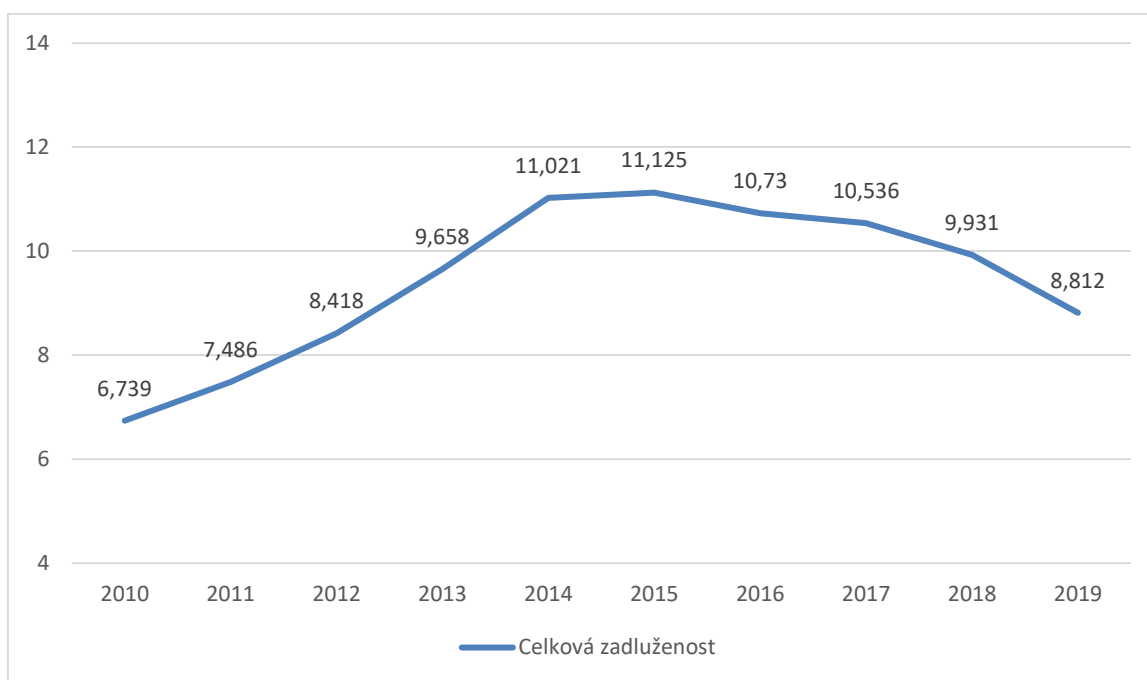
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	7,291	10,648	6,745	8,162	3,315	2,738	2,678	3,107	3,235	3,550

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost města Hradec Králové

Od počátečního sledovaného období se celková zadluženost města Hradec Králové zvyšovala až do roku 2015 jak lze vidět na obrázku 11. Příčinou růstu této zadluženosti je dlouhodobý úvěr, který město čerpalo na své investice, a zároveň krátkodobé závazky u položky dohadné účty pasivní. V období 2016 až 2019 dochází k postupnému snižování celkové zadluženosti z důvodu růstu celkových aktiv financovaných z vlastních zdrojů a

konstantní sumou cizího kapitálu. Z vývoje celkové zadluženosti města Hradec Králové lze usoudit, že město se snaží svoji zadluženost držet pod hladinou 10 %, jelikož za sledované desetiletí se průměrná zadluženost města pohybuje v hodnotě 9,44 %. Zároveň je město pro věřitele dobrým partnerem, který nemá problém se splátkou svých závazků a nepředstavuje pro věřitele riziko, že nedostanou své zdroje zpět. Město se nezaměřuje na využívání cizích zdrojů a snaží se financovat svoji činnost z vlastních zdrojů, protože má vysoký koeficient samofinancování (v průměru 90,54 %), který je opakem výpočtu zadluženosti.



Obrázek 11: Vývoj celkové zadluženosti města Hradec Králové za roky 2010-2019

Zdroj: vlastní zpracování

Míra finanční samostatnosti města Hradec Králové

Město Hradec Králové má poměrně vysokou míru finanční samostatnosti za sledované desetiletí, jak je možné vidět v tabulce 6. V období 2010 až 2015 sice hodnoty klesaly, ale i přes to si město udrželo vysokou míru finanční samostatnosti, která v rozmezí 6 let dosahovala v průměru hodnoty 10,415. Z toho vyplývá, že Hradec Králové má finanční nezávislost, jelikož deseti jednotkami vlastního kapitálu může být hrazena jedna jednotka cizího kapitálu. To znamená, že město má několikanásobně více vlastních zdrojů než cizího kapitálu. V průměru za deset let dosahuje míra finanční samostatnosti hodnoty 9,78 a v posledních 4 letech ve sledovaném období daná míra neustále roste, což je způsobeno navyšováním vlastního kapitálu a nepatrným snižováním cizích zdrojů.

Tabulka 6: Vývoj míry finanční samostatnosti města Hradec Králové za roky 2010-2019

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Míra finanční samostatnosti	13,84	12,36	10,88	9,35	8,07	7,99	8,32	8,491	9,07	10,35

Zdroj: vlastní zpracování

Analýza hospodaření je pro organizaci z hlediska zjištění hospodaření zásadní věcí, jelikož organizace může porovnat, jak se jí v daném období dařilo, co je potřeba zlepšit a čemu se naopak vyhnout. Při analýze hospodaření se vychází z dokumentů, které subjekt vypracovává každoročně a následně je zveřejňuje, konkrétně se jedná o výroční zprávu, rozvahu a účet zisků a ztrát. Podle analýzy dle ukazatelů může subjekt zjistit, jak se mu daří na položkách uvedených v rozvaze, například kolik procent z celkového kapitálu tvoří cizí nebo vlastní zdroje, popřípadě jak hospodáří se svými peněžními prostředky na běžných účtech a jestli má tu možnost dané finance investovat nebo raději pošetřit. Díky analýze lze zhodnotit získané výsledky, porovnat je s výsledky z minulých období a navrhnout možná řešení, která mohou pomoci organizaci v dalších letech hospodaření.

3.5 Kontrola hospodaření města Hradec Králové

Kontrolu hospodaření města Hradec Králové lze rozdělit do dvou skupin. První skupinou je kontrola občanská, která vychází ze zákona o svobodném přístupu k informacím. O občanskou kontrolu za sledované desetiletí požádalo 273 obyvatel, kteří požadovali ekonomické informace z oblasti kultury, sportu, vzdělávání nebo investic. Veřejnost má také možnost kontrolovat hospodaření města Hradec Králové pomocí veřejně dostupných archivů závěrečného účtu a rozpočtu města, které jsou každoročně aktualizovány. Druhá skupina kontroly je profesionální kontrola, kterou každoročně provádí nezávislé auditorské společnosti AV Auditing nebo HZ Brno. Zprávy o přezkoumání hospodaření města Hradec Králové auditorskou společností jsou rovněž dostupné pro veřejnost na webových stránkách magistrátu města.

Do vnitřní kontroly hospodaření města Hradec Králové patří také povinně zřízený finanční výbor, který má za úkol kontrolovat hospodaření s majetkem a finančními prostředky města. Při kontrole město postupuje dle zákonů 128/2000 Sb., o obcích, 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě, 255/2012 Sb., o kontrole a dle vyhlášky kterou se provádí zákon o finanční kontrole. V návaznosti na uvedené zákony, má město kontrolní systém města Hradec Králové, jeho orgánů a městské policie upraven směrnicí (Kontrolním řádem). Cílem

kontrolního řádu je vytvořit podmínky pro zákonný, efektivní a účelný výkon veřejné správy, včetně včasného zjišťování, vyhodnocování a minimalizace rizik vznikající při plnění úkolů města. Odpovědnost za organizování, řízení a účinnost finanční kontroly má primátor města. Kontrolním řádem jsou povinny se řídit veškeré osoby, které se z titulu své funkce podílejí na výkonu veřejné správy, obzvláště při nakládání s finančními prostředky města.

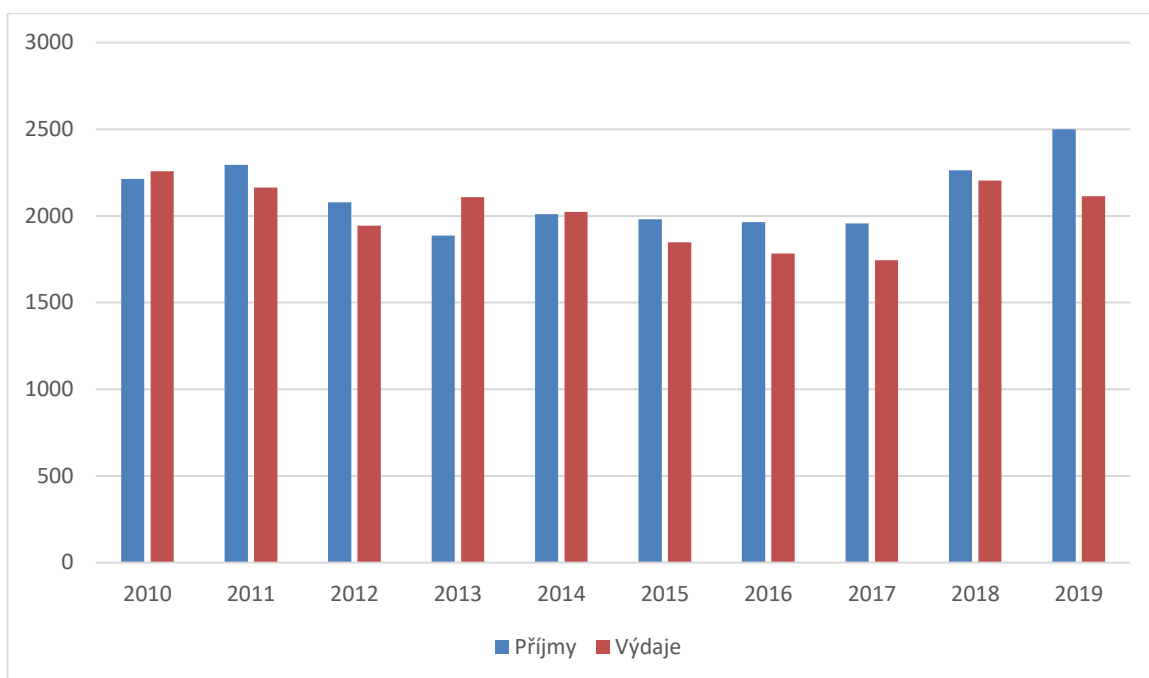
4 HODNOCENÍ ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ A NÁVRH MOŽNÝCH ZLEPŠENÍ

V této kapitole jsou zhodnoceny příjmy a výdaje města Hradec Králové za sledované desetiletí. Dále se jsou uvedeny příležitosti města a realizovatelná zlepšení v odborech hospodaření města Hradec Králové, především v oblastech rozvoje města, dopravní situace, správy majetku nebo cestovního ruchu.

4.1 Porovnání příjmů a výdajů města Hradec Králové

Z obrázku 12 je zřejmé, že město Hradec Králové vykazuje dlouhodoběji větší objem příjmů než výdajů. Pouze v letech 2010, 2013 a 2014 byly výdaje vyšší než příjmy. I přes to město hospodáří ziskově, protože za sledovaných deset let má větší podíl příjmů než výdajů. Ovšem ve veřejném sektoru není důležitý zisk organizace, ale vytvořený užitek pro obyvatelstvo, a proto se Hradec Králové snaží většinu svých příjmů zpětně investovat do obyvatelstva (rozvoj pozemní komunikace, údržba škol, investice do zdravotnictví nebo údržba městského majetku). Město se každoročně snaží o vyrovnaný objem příjmů a výdajů, na druhou stranu se jedná o poměrně náročný úkol, jelikož je těžké odhadnout přijaté příjmy a vynaložené výdaje. Zásadní problém u příjmů tvoří daňové příjmy od právnických a fyzických osob, které se mohou neočekávaně snížit až o několik procent, hlavně z důvodu náhlého zkrachování podniků. Daný výpadek by znamenal pro příjmy města také výrazné snížení příjmů u daně z přidané hodnoty (DPH). Tento problém očekává město Hradec Králové v probíhajícím roce 2020 z důvodu neočekávané krize a výpadku výroby u většiny organizací a živnostníků. Dle prognóz by v roce 2020 měly být po dlouhé době výdaje větší než příjmy města⁵⁹.

⁵⁹ VINKLÁŘ, Petr. Hradec Králové plánuje schodkový rozpočet, investovat chce 393 mil. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2019 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.hradeckralove.org/hradec-kralove-planuje-schodkovy-rozpocet-investovat-chce-393-mil/d-70953>



Obrázek 12: Porovnání příjmů a výdajů města Hradec Králové za roky 2010-2019 (v mil. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Příležitosti a realizovatelná zlepšení města

Velkým problémem města Hradec Králové se stává neustále snižující se počet obyvatel a větší počet seniorů, což vede k většímu náporu na zdravotnická zařízení a s tím související výdaje. Město by se mělo pokusit přilákat nové obyvatele do města, například pomocí navýšení počtu startovacích bytů pro mladé páry nebo rodiny s dětmi, a zároveň navýšit podporou volnočasových aktivit (finanční pomoc divadlům nebo výstavba nových sportovišť). S přírůstkem nového obyvatelstva by městu mohla pomoci i dlouhodobě plánovaná oprava Benešovy třídy a sídliště Hvězda. Oba tyto objekty se nachází v neuspokojivém stavu a díky opravě by se do těchto částí mohli více soustředit drobní podnikatelé, jelikož jsou dané objekty vhodným místem pro provozovny nebo drobné firmy, které na Benešově třídě a sídlišti Hvězda momentálně chybí. V současné chvíli však má město nedostatek financí na potřebnou revitalizaci sídlišť⁶⁰. Dále by růst ekonomicky aktivních obyvatel mohl pomoci přilákat do města i větší zahraniční nebo tuzemské firmy, jako se to již podařilo na letišti, kde má vzniknout Evropské centrum vývoje, výzkumu a výroby moderních turbovtulových leteckých motorů ve spolupráci s firmou General Electric, která by městu měla přinést nových 500 pracovních míst a větší příjem do rozpočtu města.

⁶⁰ FINK, Zdeněk a Martin SOUKUP. Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2030. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2013 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=63353

Dále by se mělo město zaměřit na odbor správy majetku, konkrétně u Dopravního podniku města Hradec Králové na investici do nového vozového parku, jelikož většina autobusů a trolejbusů je již pro občany nevyhovující, zastaralá a také potřebují častěji udržovat a opravovat. Od roku 2015 pomalu začala výměna vozového parku Dopravního podniku města Hradec Králové, která by měla trvat do roku 2021 a přinést nejnovější elektrobuses v rámci programu Strategie čisté dopravy⁶¹. V současnosti Dopravní podnik města Hradec Králové ohrožuje nedostatek řidičů. S tímto problémem by město mohlo minimálně vypomoci marketingově (plakáty na veřejných místech patřící městu). Velkým neúspěchem se pro město Hradec Králové stala investice do cyklověže u Hlavního nádraží, která musela být po několika letech uzavřena z důvodu plánované demolice hotelu Černigov. Špatně zvolená lokalita cyklověže stála město 3,5 milionů Kč a další statisíce na údržbu, provoz objektu a následné zbourání cyklověže. Vybudování dané cyklověže ovšem přineslo ve městě neuvěřitelnou popularitu a rozvoj cyklistiky. Občané i nadále preferují cestování pomocí jízdního kola, ale mají nedostatek parkovacích míst ve městě pro svá jízdní kola. Řešením by se mohlo stát vybudování nové cyklověže, například v oblasti Adalbertina (Velké náměstí) nebo Kongresového centra Aldis⁶².

V oblasti cestovního ruchu město Hradec Králové nepatrně zaostává, i přes skutečnost, že se v okolí města pořádá několik hudebních festivalů, které každoročně do města přilákají nespočet zahraničních turistů. Hradec Králové plně nevyužívá svůj potenciál v podobě hradeckých lesů a přírodních památek, které jsou pro pěší turistiku a cyklistiku lákavou destinací. Počet lidí navštěvující městské lesy každoročně stoupá, právě proto by bylo vhodné, aby město začalo více investovat do rozvoje cyklostezek, popřípadě turistických stezek v okolí Stříbrného rybníka nebo městské části Nový Hradec Králové (rybník Biřička a přírodní památka Datlík), případnou realizaci rozvoje cestovního ruchu v oblasti Nového Hradce Králové zohledňuje dokument města Plán péče o přírodní památky Datlík a Biřička pro období 2015-2024⁶³. V minulém roce město vynaložilo na vybudování nových cyklostezek 40 milionů Kč (například trasa Pouchov – Piletice – Rusek), čímž se podpořilo cestování obyvatel do okolních

⁶¹ HINČICI, Libor. Hradec Králové zvýší podíl elektrické dopravy ve městě. *Dpmhk.cz* [online]. Hradec Králové: Dopravní podnik města Hradec Králové, 2017 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://www.dpmhk.cz/157/Hradec_Kralove_zvysi_podil_elektricke_dopravy_ve_meste/

⁶² FINK, Zdeněk a Martin SOUKUP. Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2030. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2013 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=63353

⁶³ PRAUSOVÁ, Romana. Plán péče o PP Roudnička a Datlík. *Kr-kralovehradecky.cz* [online]. Hradec Králové: Krajský úřad Královehradeckého kraje, 2014 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/krajsky-urad/ziv-prostredi-zemedelstvi/aktuality/ochrana-prirody/plan-pece_EVL_Roudnicka-a-Datlik_listopad_2014x.pdf

krajin města. Vhodným projektem na posílení cestovního ruchu ve městě by se mělo stát dlouhodobě plánované zesplavnění řeky Labe pro turistické využití do oblasti Kuks, které by mělo přinést větší využití námořní dopravy pro turisty⁶⁴. Omezujícím faktorem u cestovního ruchu zůstává také ubytovací kapacita pro turisty, jelikož ve městě stále chybí penziony nebo hotely.

Další problém se nachází u odboru dopravy a rozvoje města, jelikož ve městě občané postrádají nová parkovací místa či parkovací domy⁶⁵. Investice do nových parkovacích domů by se městu měla vyplatit v případě, že daná místa budou zpoplatněna symbolickým poplatkem, který by občany výrazně nezatěžoval⁶⁶. Poplatek by měl cenově zvýhodnit parkovací dům před zaparkováním auta na ulici. V opačném případě by daná investice do nového parkovacího domu mohla být zbytečná a ztrátová jako v případě cyklistické věže. V současné době se na základě koncesní smlouvy s firmou ISP začíná zvyšovat počet parkovacích míst, daná firma se zavázala vystavět několik parkovacích domů ve městě. Nedostatek parkovacích míst vede ve městě k porušování zákona o provozu na pozemních komunikacích, kdy občané parkují na místech, které k tomu nejsou určeny (chodníky, travnaté plochy nebo zemědělská pole na okrajích města).

Mezi problémovou oblast lze zařadit odbor kultury, sportu a volnočasových aktivit, kde má město jeden zásadní problém, všesportovní stadion. Město plánuje opravit letní fotbalový stadion, ovšem tato investice je velice nákladná a neustále odsouvaná. Především z důvodu, že má město omezené finanční zdroje a musí také přihlédnout k požadavkům a preferencím obyvatel, které se soustředí spíše na opravu silnic nebo sídlišť. Pro město Hradec Králové je fotbalový klub ztrátový z důvodů, že občané o daný druh sportu nejeví zájem (nízká návštěvnost) a náklady na provoz jsou každoročně vyšší o několik jednotek milionů. Řešením, jak tento problém vyřešit je prodej klubu tuzemskému nebo zahraničnímu investorovi, který převezme kompletně celý klub a finančně vypomůže s rekonstrukcí všesportovního stadionu.

⁶⁴ FINK, Zdeněk a Martin SOUKUP. Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2030. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2013 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=63353

⁶⁵ KOMÁREK, Michal. V Hradci Králové v červnu otevrou parkovací dům pro 284 aut. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2019 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.hradeckralove.org/v-hradci-kralove-v-cervnu-otevrou-parkovaci-dum-pro-284-aut/d-68897>

⁶⁶ PILNÝ, Václav. Zaparkovat v centru Hradce je stále složitější. Pomůže dražší parkovné nebo podzemní garáže? *Hradec.rozhlas.cz* [online]. Hradec Králové: Český rozhlas Hradec Králové, 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://hradec.rozhlas.cz/zaparkovat-v-centru-hradce-je-stale-slozitejsi-pomuze-drazsi-parkovne-nebo-8147162>

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu hospodaření vybrané organizace veřejného sektoru a zaměřením se na vnitřní kontrolní mechanismus, který daná organizace využívá proti neefektivnímu vynakládání veřejných prostředků ze svého rozpočtu. Analýza byla provedena v oblasti příjmů a výdajů za období 2010 až 2019 a dále byla porovnána zadluženost a likvidita organizace. Následně byly zhodnoceny získané výsledky a navržena možná zlepšení v určitých oblastech hospodaření. Vybranou organizací se stal územně samosprávný celek město Hradec Králové, které je součástí veřejného sektoru.

Proto se první kapitola práce věnovala charakteristice veřejného sektoru, jeho vymezením, příčinám jeho růstu, struktuře a modelu veřejného sektoru a také příčinám existence veřejného sektoru kam lze zařadit mikroekonomické, makroekonomické a mimoekonomické příčiny.

Druhá kapitola bakalářské práce byla zaměřena na financování a hospodaření organizací ve veřejném sektoru. Protože město Hradec Králové je součástí veřejného sektoru, veškeré jeho financování pochází z veřejných financí, které mají za úkol tvorbu peněžních vztahů, rozdělování a užití veřejných peněžních prostředků. Právě proto bylo v úvodu kapitoly popsáno financování ve veřejném sektoru, dále bylo rozvedeno finanční řízení a možnosti kontroly. V závěru kapitoly byla definována analýza ve veřejném sektoru spolu s popisem a vzorcem pro výpočet ukazatelů, které jsou při analýze využívány.

Ve třetí kapitole bakalářské práce byla provedena analýza hospodaření města Hradec Králové. V úvodu kapitoly bylo představeno město Hradec Králové a jeho vedení. Dále byla v kapitole provedena analýza příjmů a výdajů za roky 2010 až 2019, kde příjmy a výdaje jsou rozděleny dle druhového třídění rozpočtové skladby. Na analýzu příjmů a výdajů navazovala analýza za roky 2010 až 2019 dle ukazatelů likvidity a zadluženosti. V závěru kapitoly byla popsána vnitřní kontrola hospodaření města Hradec Králové.

Čtvrtá kapitola bakalářské práce byla zaměřena na hodnocení získaných výsledků a návrh možných zlepšení. Byly zde porovnány příjmy a výdaje města Hradec Králové za roky 2010 až 2019 a popsán možný vývoj k roku 2020. V závěru kapitoly byly popsány příležitosti v oblastech rozvoje města, dopravní situace ve městě, správy majetku, cestovního ruchu nebo sportu a volnočasových aktivit. U každé příležitosti byla uvedena možná realizace, která by městu mohla pomoci v uvedených oblastech.

POUŽITÉ ZDROJE

Knižní zdroje

- [1] HAVLAN, Petr a Jan JANEČEK. Majetek územních samosprávných celků v teorii a praxi. 2., aktualizované a podstatně doplněné vydání. Praha: Leges, 2014. ISBN 807502057X.
- [2] JUREČKA, Václav. Mikroekonomie. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0146-7.
- [3] KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4.
- [4] KRBOVÁ, Jana. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1.
- [5] MAAYTOVÁ, Alena, František OCHRANA a Jan PAVEL. Veřejné finance v teorii a praxi. Praha: Grada Publishing, 2015. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5561-8.
- [6] MÁČE, Miroslav. Manažerské účetnictví veřejného sektoru. Praha: Grada, 2018. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-2003-1.
- [7] MĚRTLOVÁ, Libuše. *Úvod do veřejných financí v České republice: studijní opora pro kombinovanou formu studia*. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2011. ISBN 978-80-87035-42-9.
- [8] MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, Teorie a praxe veřejné ekonomiky. Praha: Wolters Kluwer, a. s., 2014. ISBN 978-80-7478-526-9.
- [9] NAHODIL, František. Veřejná správa a financování veřejného sektoru. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.
- [10] POSPÍŠIL, Richard a Pavel ŽUFAN. Ekonomika veřejných rozpočtů: (současnost a perspektiva). Průhonice: Professional Publishing, 2019, 263 s. ISBN 978-80-88260-32-5.
- [11] PROVAZNÍKOVÁ, Romana. Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-5608-0.
- [12] REKTOŘÍK, Jaroslav. Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.

- [13] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [14] SVOBODA, František. Ekonomika veřejného sektoru. Praha: Ekopress, 2017. ISBN 978-80-87865-35-4.
- [15] TETŘEVOVÁ, Liběna. Veřejná ekonomie. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
- [16] VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7478-324-1.

Internetové zdroje

- [1] FINK, Zdeněk a Martin SOUKUP. Strategický plán rozvoje města Hradec Králové do roku 2030. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2013 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://www.hradeckralove.org/assets/File.ashx?id_org=4687&id_dokumenty=63353
- [2] HINČICI, Libor. Hradec Králové zvýší podíl elektrické dopravy ve městě. *Dpmhk.cz* [online]. Hradec Králové: Dopravní podnik města Hradec Králové, 2017 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: https://www.dpmhk.cz/157/Hradec_Kralove_zvysi_podil_elektricke_dopravy_ve_meste/
- [3] KABÁTEK, Štefan. Analýza měření a hodnocení výkonu veřejné správy v České republice. Ministerstvo financí České Republiky [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, 2016 [cit. 2020-03-04]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Prezentace_2016_Prezentace-05-Kabatek_v02.pdf
- [4] KOMÁREK, Michal. V Hradci Králové v červnu otevrou parkovací dům pro 284 aut. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2019 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.hradeckralove.org/v-hradci-kralove-v-cervnu-otevrou-parkovaci-dum-pro-284-aut/d-68897>
- [5] MAGISTRÁT MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ. Základní informace o městě. *Hradeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z:

<https://www.hrdeckralove.org/zakladni%2Dinformace%2Do%2Dmeste/ms-1150/p1=1150>

- [6] MAGISTRÁT MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ. Město a úřad. *Hrdeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2019 [cit. 2020-03-16]. Dostupné z: <https://www.hrdeckralove.org/mesto%2Da%2Durad/ms-1057/p1=1057>
- [7] PILNÝ, Václav. Zaparkovat v centru Hradce je stále složitější. Pomůže dražší parkovné nebo podzemní garáže? *Hradec.rozhlas.cz* [online]. Hradec Králové: Český rozhlas Hradec Králové, 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://hradec.rozhlas.cz/zaparkovat-v-centru-hradce-je-stale-slozitejsi-pomuze-drazsi-parkovne-nebo-8147162>
- [8] PRAUSOVÁ, Romana. Plán péče o PP Roudnička a Datlík. *Kr-kralovehradecky.cz* [online]. Hradec Králové: Krajský úřad Královehradeckého kraje, 2014 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/krajsky-urad/ziv-prostredi-zemedelstvi/aktuality/ochrana-prirody/plan-pece_EVL_Roudnicka-a-Datlik_listopad_2014x.pdf
- [9] VINKLÁŘ, Petr. Hradec Králové plánuje schodkový rozpočet, investovat chce 393 mil. *Hrdeckralove.org* [online]. Hradec Králové: Magistrát města Hradec Králové, 2019 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.hrdeckralove.org/hradec-kralove-planuje-schodkovy-rozpocet-investovat-chce-393-mil/d-70953>