

FINANCOVÁNÍ INVESTIČNÍCH ZÁMĚRŮ A ROZVOJE SAMOSPRÁVY – NÁSTROJE ROZVOJE OBCÍ A MĚST

LUDEK TESAŘ
— CITYFINANCE —



Ministerstvo financí
České republiky

Luděk Tesař a Miroslav Matej

23. říjen 2025

Citáty na úvod

„Cokoliv si lidská mysl dokáže představit a čemu dokáže uvěřit, toho lze dosáhnout.“

Napoleon Hill, americký autor 1883–1970



Cíl semináře

„nastavit si hlavu a načerpat inspiraci“



Nebát se
peněz!



Vidět
budoucnost
pozitivně



Mít invenci
a pořádné
projekty



Zaměření

1. Problémy většiny strategických plánů územních samospráv
2. Akční Plán rozvoje obce **s finančním krytím** – ukázka
3. Střednědobý **výhled** rozpočtu, formalita nebo užitečný nástroj?
4. **Rozpočet** obcí jako nástroj finančního řízení
5. Monitoring hospodaření obcí a krajů
6. **Finanční analýza**, poznání finančního zdraví a možností, **definice stropu zadluženosti**, příklady analýz z praxe
7. Finanční možnosti obcí, změny RUD, nárůsty daňových příjmů, zjištění **finanční kondice obce**, praktické příklady a ukázky
8. **Investiční možnosti obce a úvěry**, příjem vs. výnos, výdaj vs. náklad, příklady využití účetnictví pro efektivní plánování
9. Co zjistím z účetnictví?
10. Předpokládané **přírůstky a úbytky zdrojů** a další rizika
11. **Přehled** hlavních rizik ve finančním plánování a hospodaření

Strategie a akční plán

➤ **Zákonné ukotvení rozvoje**

- Plán rozvoje vs. rozpočet, resp. střednědobý výhled
 - zaměňování rozpočtu s plánem rozvoje, obce chtějí podrobný rozpočet, aby zastupitelstvo určilo radě/starostovi co má/může dělat = OMYL
 - kompetence k rozvoji, co může rada (starosta) / co může, resp. mělo by zastupitelstvo / co může úřad

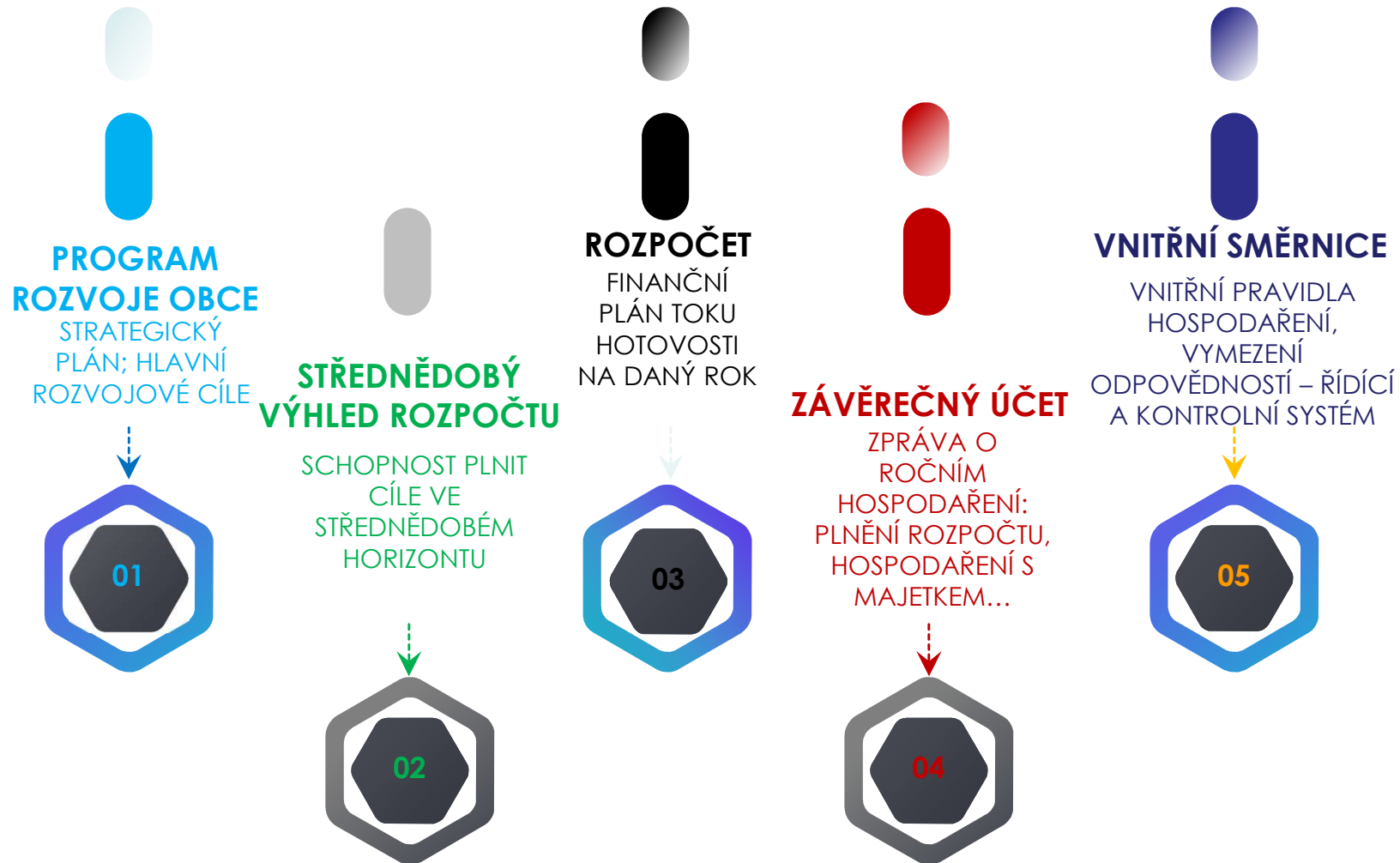
➤ **Strategie (resp. plán rozvoje)**

- SWOT analýza obce
- komunikace cílů veřejnosti a její zapojení
- slogan-vize-motto-marketing
- akční plán – soupis toho co, kdy a za kolik

➤ **Priority**

➤ **Finanční a lidské možnosti**

Nástroje rozvoje obcí a financování



Program rozvoje obce (strategie / akční plán)

- nejedná se o zákonem vyžadovaný dokument, ale jeho existence je **výhodou**
- § 84 zákona o obcích: „*zastupitelstvu obce je vyhrazeno schvalovat program rozvoje obce*“
- dohoda nad rozvojem je výhodou především v **komunikaci**
- jeho zpracování umožní efektivnější **využívání zdrojů**
- mapuje **potřeby** obce ve střednědobém horizontu
- umožňuje rozplánovat jednotlivé **projekty** a identifikovat **potřebu financování** a rozfázování **větších investičních akcí**
- často výhodnější pozice při žádostech o **dotace** (obec ví, co chce)

Program rozvoje obce

CÍLE

- **stanovuje konkrétní cíle**
- může být doplněn o *Akční plán* (shrnutí priorit)

FINANCE

- **je provázán s finančními možnostmi obce**
- *aktualizovaný Střednědobý výhled rozpočtu (inlace, dlouhodobé závazky, změny cen prací, materiálů, služeb)*

HODNOCENÍ

- **pravidelné hodnocení plnění programu (akčního plánu) a jeho aktualizace**

Program rozvoje a akční plán

- plán rozvoje vs. rozpočet vs. střednědobý výhled
obce často zaměňují rozpočet s plánem rozvoje, chtějí podrobný rozpočet, aby zastupitelstvo určilo radě/starostovi co má/může dělat
= OMYL **role rozpočtu není definovat cíle**, ale finanční toky daného roku
- kompetence:
Zastupitelstvo:
 - schvaluje Plán rozvoje (strategický/akční plán)
 - schvaluje Střednědobý výhled rozpočtuRada/starosta:
 - realizuje strategický/akční plán
 - plní rozpočet a střednědobý výhled rozpočtu
 - realizuje projekty/akce (investice a opravy), smlouvy a objednávky ke kterým má ze zákona kompetence (zákonné limity a omezení dotací a NFV, nakládání s majetkem, dary apod.)
 - vyhodnocuje plnění a navrhuje úpravy strategie/akčního plánu, rozpočtu i střednědobého výhledu rozpočtu
 - zákonné limity schvalování dotací a NFV

Akční plán s finančním krytím - ukázka

Příloha 2. Strategického plánu Ukázka - Akční plán Nelahozevsí			Alokace v mil. Kč na roky bez dotací					mil. Kč	
Priorita dle strategického plánu	Evid. číslo projektu	Cíl/projekt	Finanční náročnost pro obec celkem (bez dotací) v mil. Kč	2026	2027	2028	2029	2030	Poznámky (infomace o případných dotacích, popis projektu, upřesnění apod.)
2		Výstavba ČOV	50	50					Proběhne ještě pokus o dotaci. Stavební povolení jaro 2025.
2		Nový chodník Zagarolská	20	20					Celkové výdaje cc a40 mil. Kč. 1622 metrů délka dotace z IROP 25.5 mil. Kč.
2		Nový chodník Velvarská	20	20					Celkové výdaje cca 30 milk. Kč. Dotace SFDI 8 mil. Kč, čeká na MŠP 22 mil.
1		Generální oprava ul. Školní	20		20				
1		Generální oprava ul. V Loučkách	12		12				
2		Dostavba kostela sv. Ondřeje	10	10					
2		Dostavba "komunitního centra - dětské skupiny"	25	25					Možná se podaří získat dotaci 15 mil. Kč
2		Kulturní dům	50		25	25			Zde je počítáno i s 6 byty na půdě. Turismus. Částka zahrnuje i vybavení a
2		Multifunkční dům "U Rybníčků"	35		15	15			Jeden byt a hala pro zasedání zastupitelstva, cvičení, spolky cca 100m plochy v
2		Výstavba bytů	30		30				Výstavba 4bytů a dvou 2*60m prostor pro nájem.
1		Oprava havarijní silnice Pod Strání	15	15					(1,9km) Light motiv – oprava – bez dotací / pokud ORP bude souhlasit, že není
2		Zeleň	4						Podél chodníku Zagarolská, nový park nad retenční nádrží. Tento podzim
2		Zubní ordinace (starý OU Školní čp. 3)	25		12,5	12,5			Vybavení vč. rekonstrukce. Ordinace pro zubaře vč. rekonstrukce bývalého
1		Rekonstrukce RD v majetku obce pro nájemní bydlení. Ul. Školní	8			8			
1,2		Rekonstrukce sportoviště vč. nového parku Lešany	18		9	9			
2		Rozšíření stávající ŽS Nelahozeves o druhý stupeň	100		20	60			Jedine, co nám chybí je kladné vyjádření z NPU – schůzka má proběhnout v
2		Výstavění hotelu vč sportoviště a fitness	100						
2		Bytový multifunkční dům „bývalá prodejna pod strání“	35	35					cca 6 bytů. Lešany čp. 27. 4bytv. dvě komerce po 50m2. Stavební povolení do
1		Oprava márnice a hřbitovní zdi včetně kolumbária	17						
1,2		Rozšíření hřbitova	25						čekáme na směnu pozemku s Lobkowiczem. Stavební povolení jaro 2025
1,2		Revitalizace Lešan	65						Nová točna bus. Nové chodníky vč. odvodnění dešťových vod, DK, VO, bus
2		Výstavba dvou poldrů (ul. V Loučkách a V Závětině)	8						
1		Revitalizace centra	20						Oprava ul. Na Vinici – kofinancování s rodem Lobkowicz.
2		Cyklostezka Lososnice	15		15				
2		Nová hasičská zbrojnice	20			20			do konce roku 2027 – pokud dojde k dohodě
2		Projekt vize Podhořan	60						https://www.nelahozeves.cz/obecni-urad/planovane-projekty/vize-podhoran/
Celkem cíle (plány obce bez dotací v mil. Kč)			807	175	158,5	149,5	0	0	Pozn. Zelená znamená, že obec má málo projektů a červená značí, že zamýšlí obce jsou ambiciózní za hranici finančních možností. Bez dotací a kapitálových
Zdroje financí v mil. Kč				2026	2027	2028	2029	2030	Poznámky (infomace o případných dotacích, popis projektu, upřesnění
Přebytek provozního hospodaření včetně oprav po úhradě splátek dluhů (ze střednědobého výhledu rozpočtu, ideál roční			315	60	60	60	65	70	Definováno ve střednědobém výhledu rozpočtu.
Zůstatky na účtech na konci roku 2025			217	102	3,5	-86	-21	49	Nevyčerpaná částka vlastních finančních aktiv města v daném roce
Potřeba dluhů = Investiční úvěrový rámec (záporná znamená, že dluh netřeba):			275	0	0	86	21	0	Vypočítáno na základě finančních toků jednotlivých akcí a možností dle středně
Vlatní zdroje obce celkem			532	Pozn. Má obec k dispozici v průběhu 5let z běžných příjmů po úhradě běžných výdajů a splátek dluhů.					
Možné čerpání úvěru do stropu zadluženosti			150	Pozn. Bezpečný strop zadluženosti obce je 150 mil. Kč, na konci roku 2025 má být dluh 0 Kč.					
MOŽNÝ STROP FINANČÍ OBCE BEZ DOTACÍ			682	Pozn. Finančí k využití na uvedených 5let do maxima včetně využití stropu zadlužení bez dotací.					

Program rozvoje obce – shrnutí



CÍLE

Strategický plán

definuje priority, vychází
ze SWOT analýzy

zastupitelstvo

Akční plán

stanovuje konkrétní cíle

definuje projekty a
propojuje je se zdroji

zastupitelstvo

plní rada/starosta



FINANCE

Střednědobý výhled rozpočtu

definuje finanční
možnosti

(vlastní finance/strop
zadlužení)

zastupitelstvo



HODNOCENÍ

Pravidelné hodnocení plnění akčního plánu a aktualizace

rada/starosta

zastupitelstvo

Střednědobý výhled rozpočtu

- **ekonomická úvaha** o schopnosti obce plnit závazky, tedy i strategické cíle
- obsahuje údaje o **očekávaném vývoji** celkových příjmů, výdajů, dlouhodobých pohledávek a závazků, **finanční zdroje a potřeby dlouhodobě realizovaných záměrů**
- **vychází se s něho** při sestavení rozpočtu, slouží pro střednědobé **plánování rozvoje** obce
- stanovuje se zpravidla na **2 až 5 let** po roce na který se sestavuje rozpočet
- dílčím cílem je **znát vlastní finanční možnosti**
- doporučujeme roční aktualizaci
 - daňové příjmy
 - nově uzavřené smlouvy s plněním delším než 1 rok
 - ...

Příklad výhledu definujícího zdroje a potřeby dlouhodobě realizovaných záměrů (žlutě)

Střednědobý výhled rozpočtu - informace podle zákona č. 250/2000 Sb.

tis.Kč

Údaj	2025 výhled	2026 výhled	2027 výhled	2028 výhled	2029 výhled
PŘÍJMY CELKEM	16 530	17 130	17 680	18 530	19 680
VÝDAJE CELKEM	12 530	12 130	11 680	11 530	11 680
SALDO PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	4 000	5 000	6 000	7 000	8 000
Dlouhodobé závazky (úvěry)	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky (účet 462 až 471)	0	0	0	0	0
Zbývá z provozního salda po uhrazení splátek úvěrů*	4 000	5 000	6 000	7 000	8 000
Finanční aktiva dle rozpočtu k 31.12.2024	22 733				

* finanční zdroje a potřeby dlouhodobě realizovaných záměrů (**Vypočte se = provozní saldo - splátky dluhů + opravy**)

Střednědobý výhled rozpočtu je zveřejněn na internetových stránkách samosprávy a je k dispozici v listinné podobě k nahlédnutí na úřadě samosprávy.

Rozpočet



nutno schválit do: **31. 12.**



schvaluje: **zastupitelstvo**



zveřejnění:

- návrh: **min. 15 dnů** před projednáním
- schválený: **do 30 dnů** od schválení



Účel rozpočtu

- základní nástroj finančního plánování obce
- řízení **likvidity** (aby bylo na výdaje)

! Upozornění

- rozpočet **nedefinuje závazky** obce
 - podrobný neznamená že je lepší
 - agregovaný neznamená „bianko šek“ pro radu/starostu



Obsah rozpočtu

- **finanční toky v daném roce** (~~roce~~ ^X nikoliv objem soutěžených zakázek)
- stanovuje **závazné ukazatele** v podrobnosti dle rozhodnutí zastupitelstva

Kompetence při schvalování rozpočtu



ZASTUPITELSTVO

- **schvaluje strukturu** závazných ukazatelů, tj. **rozpočet**
- deleguje na radu (starostu) provádění změn rozpočtu



RADA

- zodpovídá zastupitelstvu za plnění rozpočtu
- v její kompetenci pořizuje úřad **rozpis** rozpočtu



ÚŘAD

- zodpovídá radě za **rozpis a plnění rozpočtu**
- upozorňuje na **rizika**, zajišťuje **analýzy**, sleduje ukazatele **finančního zdraví**

Obsah rozpočtu

Co obsahuje rozpočet

- všechny **předpokládané příjmy, výdaje a ostatní peněžní operace** (financující)
 - **projektové transfery**
 - investiční a neinvestiční – na základě právního aktu, registrace akce nebo poskytovatelem schváleného seznamu projektů
 - **pravidelné a očekávané transfery**
 - příspěvek na přenesenou působnost
 - volby, SPOD, sociální služby, přímé náklady na vzdělávání atd.
- **peněžní fondy**
 - jejich tvorba a užití



Metodika Ministerstva financí k obsahu rozpočtu

<https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/uzemni-rozpocety/legislativa-a-metodicka-podpora-uzemnich-rozpocetu/2023/metodicky-pokyn-ministerstva-financi-k-obsahu-rozp-53583>

Co se realizuje mimo rozpočet

Legislativa – mimo rozpočet se realizují operace týkající se

- cizích prostředků,
- sdružených prostředků
- podnikatelská činnost obce

✗ Časté chyby

- pronájem vlastního majetku není podnikatelská činnost
- vykazování správy a pronájmu bytů a nebytových prostor mimo rozpočet
- zahrnování záloh nájemců na služby do rozpočtu (např. společné osvětlení, voda, teplo)

 musí být splněna podmínka „**soustavná činnost za účelem dosažení zisku**“

v případě potřeby lze přesouvat prostředky z / do podnikatelské činnosti

Jak sestavit „zdravý“ a přehledný rozpočet ?

 **Realita** – rozpočet by měl odpovídat **očekávané realitě** v daném roce

- **příjmy** – realisticky a kompletně: daňové, provozní dotace... (zbytečně nepodhodnocovat)
- **výdaje** – realisticky a komplexně:
 - **rezervy** – přiměřeně, nenafukovat výdaje
 - v rozpisu na seskupení 59 (provoz) a 69 (investice)
 - nebo na položku 5171 (opravy a udržování)
 - zahrnout **očekávané finanční plnění** platných smluv
 - **neblokovat** (nerozpočtovat) **výdaje plánované v dalších letech** nebo na nevysoutěžené akce (**fiktivní výdaje**)

 **Likvidita** – zajistit **finanční krytí** plánovaných výdajů

- zůstatky účtů a fondů na konci roku, investiční úvěrový rámec, kontokorent, aktualizovaný odhad daní apod.

Jak sestavit „zdravý“ a přehledný rozpočet ?



Provozní saldo – alespoň 25 % běžných příjmů

- provozní saldo + opravy = ideálně nad 8 tis. Kč na obyvatele (průměr ČR: 10 tis. Kč)



Výše oprav dostatečná a investic ambiciózní

- ale realistická a vědět zda mohou budovat nový majetek a kolik by mělo jít na opravy (vyjdu např. z odpisů)



Zjednodušit strukturu rozpočtu

- omezí se potřeba rozpočtových změn
- nevhodný detail – paragrafy a položky
- zpřehlednit – stanovit pouze několik závazných ukazatelů



Vhodně stanovit delegaci pravomocí na radu a starostu

- stanovit finanční limity u běžných výdajů
- bez limitu u účelových transferů ze státu a krajů
- bez limitu v případě krizové situace



Nastavit pravidla práce s rozpisem rozpočtu

- vymezit kompetence pro jednotlivé odbory obecního úřadu

Doporučení k závazným ukazatelům



Cíl

- zachovat pružnost rozhodování obce
- minimalizovat potřebu rozpočtových opatření



Doporučení

- co nejvyšší úrovni agregac
- zastupitelstvo by se nemělo zabývat každým výdajem
- vhodné třídy druhového třídění
- s odvětvovým tříděním opatrně – nízká vypovídací schopnost
- vybrané zásadní výdajové položky



nepřetěžovat rozpočet spoustou ukazatelů
nevhodné např. třídění na položky a paragrafy

Jak by to nemělo vypadat

ukázka z praxe – Beroun dříve (před r. 2020)

Rozpočet města Beroun na rok 2019 (v tis. Kč)				KAPITÁLOVÉ VÝDAJE				rozpočet 2019			
211 - Příjmy z vlas				4121 - Neinvestiční transfery od				SK.4. Sociální věc			
211/1 z příjmů z				33/6 Město				6171/10 nákup			
211/2 z příjmů z				33/7 výda				6171/11 nákup			
211/3 z příjmů z				33/8 výda				6171/12 výda			
211/4 z příjmů z				33/9 do				6171/13 výda			
211/5 z příjmů z				33/10 výda				6171/14 výda			
211/6 z příjmů z				33/11 výda				6171/15 výda			
211/7 z příjmů z				33/12 výda				6171/16 výda			
211/8 z příjmů z				33/13 výda				6171/17 výda			
211/9 z příjmů z				33/14 výda				6171/18 výda			
211/10 z příjmů z				33/15 výda				6171/19 výda			
211/11 z příjmů z				33/16 výda				6171/20 výda			
211/12 z příjmů z				33/17 výda				6171/21 výda			
211/13 z příjmů z				33/18 výda				6171/22 výda			
211/14 z příjmů z				33/19 výda				6171/23 výda			
211/15 z příjmů z				33/20 výda				6171/24 výda			
211/16 z příjmů z				33/21 výda				6171/25 výda			
211/17 z příjmů z				33/22 výda				6171/26 výda			
211/18 z příjmů z				33/23 výda				6171/27 výda			
211/19 z příjmů z				33/24 výda				6171/28 výda			
211/20 z příjmů z				33/25 výda				6171/29 výda			
211/21 z příjmů z				33/26 výda				6171/30 výda			
211/22 z příjmů z				33/27 výda				6171/31 výda			
211/23 z příjmů z				33/28 výda				6171/32 výda			
211/24 z příjmů z				33/29 výda				6171/33 výda			
211/25 z příjmů z				33/30 výda				6171/34 výda			
211/26 z příjmů z				33/31 výda				6171/35 výda			
211/27 z příjmů z				33/32 výda				6171/36 výda			
211/28 z příjmů z				33/33 výda				6171/37 výda			
211/29 z příjmů z				33/34 výda				6171/38 výda			
211/30 z příjmů z				33/35 výda				6171/39 výda			
211/31 z příjmů z				33/36 výda				6171/40 výda			
211/32 z příjmů z				33/37 výda				6171/41 výda			
211/33 z příjmů z				33/38 výda				6171/42 výda			
211/34 z příjmů z				33/39 výda				6171/43 výda			
211/35 z příjmů z				33/40 výda				6171/44 výda			
211/36 z příjmů z				33/41 výda				6171/45 výda			
211/37 z příjmů z				33/42 výda				6171/46 výda			
211/38 z příjmů z				33/43 výda				6171/47 výda			
211/39 z příjmů z				33/44 výda				6171/48 výda			
211/40 z příjmů z				33/45 výda				6171/49 výda			
211/41 z příjmů z				33/46 výda				6171/50 výda			
211/42 z příjmů z				33/47 výda				6171/51 výda			
211/43 z příjmů z				33/48 výda				6171/52 výda			
211/44 z příjmů z				33/49 výda				6171/53 výda			
211/45 z příjmů z				33/50 výda				6171/54 výda			
211/46 z příjmů z				33/51 výda				6171/55 výda			
211/47 z příjmů z				33/52 výda				6171/56 výda			
211/48 z příjmů z				33/53 výda				6171/57 výda			
211/49 z příjmů z				33/54 výda				6171/58 výda			
211/50 z příjmů z				33/55 výda				6171/59 výda			
211/51 z příjmů z				33/56 výda				6171/60 výda			
211/52 z příjmů z				33/57 výda				6171/61 výda			
211/53 z příjmů z				33/58 výda				6171/62 výda			
211/54 z příjmů z				33/59 výda				6171/63 výda			
211/55 z příjmů z				33/60 výda				6171/64 výda			
211/56 z příjmů z				33/61 výda				6171/65 výda			
211/57 z příjmů z				33/62 výda				6171/66 výda			
211/58 z příjmů z				33/63 výda				6171/67 výda			
211/59 z příjmů z				33/64 výda				6171/68 výda			
211/60 z příjmů z				33/65 výda				6171/69 výda			
211/61 z příjmů z				33/66 výda				6171/70 výda			
211/62 z příjmů z				33/67 výda				6171/71 výda			
211/63 z příjmů z				33/68 výda				6171/72 výda			
211/64 z příjmů z				33/69 výda				6171/73 výda			
211/65 z příjmů z				33/70 výda				6171/74 výda			
211/66 z příjmů z				33/71 výda				6171/75 výda			
211/67 z příjmů z				33/72 výda				6171/76 výda			
211/68 z příjmů z				33/73 výda				6171/77 výda			
211/69 z příjmů z				33/74 výda				6171/78 výda			
211/70 z příjmů z				33/75 výda				6171/79 výda			
211/71 z příjmů z				33/76 výda				6171/80 výda			
211/72 z příjmů z				33/77 výda				6171/81 výda			
211/73 z příjmů z				33/78 výda				6171/82 výda			
211/74 z příjmů z				33/79 výda				6171/83 výda			
211/75 z příjmů z				33/80 výda				6171/84 výda			
211/76 z příjmů z				33/81 výda				6171/85 výda			
211/77 z příjmů z				33/82 výda				6171/86 výda			
211/78 z příjmů z				33/83 výda				6171/87 výda			
211/79 z příjmů z				33/84 výda				6171/88 výda			
211/80 z příjmů z				33/85 výda				6171/89 výda			
211/81 z příjmů z				33/86 výda				6171/90 výda			
211/82 z příjmů z				33/87 výda				6171/91 výda			
211/83 z příjmů z				33/88 výda				6171/92 výda			
211/84 z příjmů z				33/89 výda				6171/93 výda			
211/85 z příjmů z				33/90 výda				6171/94 výda			
211/86 z příjmů z				33/91 výda				6171/95 výda			
211/87 z příjmů z				33/92 výda				6171/96 výda			
211/88 z příjmů z				33/93 výda				6171/97 výda			
211/89 z příjmů z				33/94 výda				6171/98 výda			
211/90 z příjmů z				33/95 výda				6171/99 výda			
211/91 z příjmů z				33/96 výda				6171/100 výda			
211/92 z příjmů z				33/97 výda				6171/101 výda			
211/93 z příjmů z				33/98 výda				6171/102 výda			
211/94 z příjmů z				33/99 výda				6171/103 výda			
211/95 z příjmů z				33/100 výda				6171/104 výda			
211/96 z příjmů z				33/101 výda				6171/105 výda			
211/97 z příjmů z				33/102 výda				6171/106 výda			
211/98 z příjmů z				33/103 výda				6171/107 výda			
211/99 z příjmů z				33/104 výda				6171/108 výda			
211/100 z příjmů z				33/105 výda				6171/109 výda			
211/101 z příjmů z				33/106 výda				6171/110 výda			
211/102 z příjmů z				33/107 výda				6171/111 výda			
211/103 z příjmů z				33/108 výda				6171/112 výda			
211/104 z příjmů z				33/109 výda				6171/113 výda			
211/105 z příjmů z				33/110 výda				6171/114 výda			
211/106 z příjmů z				33/111 výda				6171/115 výda			
211/107 z příjmů z				33/112 výda				6171/116 výda			
211/108 z příjmů z				33/113 výda				6171/117 výda			
211/109 z příjmů z				33/114 výda				6171/118 výda			
211/110 z příjmů z				33/115 výda				6171/119 výda			
211/111 z příjmů z				33/116 výda				6171/120 výda			
211/112 z příjmů z				33/117 výda				6171/121 výda			
211/113 z příjmů z				33/118 výda				6171/122 výda			
211/114 z příjmů z				33/119 výda				6171/123 výda			
211/115 z příjmů z				33/120 výda				6171/124 výda			
211/116 z příjmů z				33/121 výda				6171/125 výda			
211/117 z příjmů z				33/122 výda				6171/126 výda			
211/118 z příjmů z				33/123 výda				6171/127 výda			
211/119 z příjmů z				33/124 výda				6171/128 výda			
211/120 z příjmů z				33/125 výda				6171/129 výda			
211/121 z příjmů z				33/126 výda				6171/130 výda			
211/122 z příjmů z				33/127 výda				6171/131 výda			
211/123 z příjmů z				33/128 výda				6171/132 výda			
211/124 z příjmů z				33/129 výda				6171/133 výda			
211/125 z příjmů z				33/130 výda				6171/134 výda			
211/126 z příjmů z				33/131 výda				6171/135 výda			
211/127 z příjmů z				33/132 výda				6171/136 výda			
211/128 z příjmů z				33/133 výda				6171/137 výda			
211/129 z příjmů z				33/134 výda				6171/138 výda			
211/130 z příjmů z				33/135 výda				6171/139 výda			
211/131 z příjmů z				33/136 výda				6171/140 výda			
211/132 z příjmů z				33/137 výda				6171/141 výda			
211/133 z příjmů z				33/138 výda				6171/142 výda			
211/134 z příjmů z				33/139 výda				6171/143 výda			
211/135 z příjmů z				33/140 výda				6171/144 výda			
211/136 z příjmů z				33/141 výda				6171/145 výda			
211/137 z příjmů z				33/142 výda				6171/146 výda			
211/138 z příjmů z				33/143 výda				6171/147 výda			
211/139 z příjmů z				33/144 výda				6171/148 výda			
211/140 z příjmů z				33/145 výda				6171/149 výda			
211/141 z příjmů z				33/146 výda				6171/150 výda			
211/142 z příjmů z				33/147 výda				6171/151 výda			
211/143 z příjmů z				33/148 výda				6171/152 výda			
211/144 z příjmů z				33/149 výda				6171/153 výda			
211/145 z příjmů z				33/150 výda				6171/154 výda			
211/146 z příjmů z				33/151 výda				6171/155 výda			
211/147 z příjmů z				33/152 výda				6171/156 výda			
211/148 z příjmů z				33/153 výda				6171/157 výda			
211/149 z příjmů z				33/154 výda				6171/158 výda			
211/150 z příjmů z				33/155 výda				6171/159 výda			
211/151 z příjmů z				33/156 výda				6171/160 výda			
211/152 z příjmů z				33/157 výda				6171/161 výda			
211/153 z příjmů z				33/158 výda				6171/162 výda			
211/154 z příjmů z				33/159 výda				6171/163 výda			
211/155 z příjmů z				33/160 výda				6171/164 výda			
211/156 z příjmů z				33/161 výda				6171/165 výda			
211/157 z příjmů z				33/162 výda				6171/166 výda			
211/158 z příjmů z				33/163 výda				6171/167 výda			
211/159 z příjmů z				33/164 výda				6171/168 výda			
211/160 z příjmů z				33/165 výda				6171/169 výda			
211/161 z příjmů z				33/166 výda				6171/170 výda			
211/162 z příjmů z				33/167 výda				6171/171 výda			
211/163 z příjmů z				33/168 výda				6171/172 výda			
211/164 z příjmů z				33/169 výda				6171/173 výda			
211/165 z příjmů z				33/170 výda				6171/174 výda			
211/166 z příjmů z				33/171 výda				6171/175 výda			
211/167 z příjmů z				33/172 výda				6171/176 výda			
211/168 z příjmů z				33/173 výda				6171/177 výda			
211/169 z příjmů z				33/174 výda				6171/178 výda			
211/170 z příjmů z				33/175 výda				6171/179 výda			
211/171 z příjmů z				33/176 výda				6171/180 výda			
211/172 z příjmů z				33/177 výda				6171/181 výda			
211/173 z příjmů z				33/178 výda				6171/182 výda			
211/174 z příjmů z				33/179 výda				6171/183 výda			
211/175 z příjmů z				33/180 výda				6171/184 výda			
211/176 z příjmů z				33/181 výda				6171/185 výda			
211/177 z příjmů z				33/182 výda				6171/186 výda			
211/178 z příjmů z				33/183 výda				6171/187 výda			
211/179 z příjmů z				33/184 výda				6171/188 výda			
211/180 z příjmů z				33/185 výda				6171/189 výda			
211/181 z příjmů z				33/186 výda				6171/190 výda			
211/182 z příjmů z				33/187 výda				6171/191 výda			
211/183 z příjmů z				33/188 výda				6171/192 výda			
211/184 z příjmů z				33/189 výda				6171/193 výda			
211/185 z příjmů z				33/190 výda				6171/194 výda			
211/186 z příjmů z				33/191 výda				6171/195 výda			
211/187 z příjmů z				33/192 výda				6171/196 výda			
211/188 z příjmů z				33/193 výda				6171/197 výda			
211/189 z příjmů z				33/194 výda				6171/198 výda			
211/190 z příjmů z				33/195 výda				6171/199 výda			
211/191 z příjmů z				33/196 výda				6171/200 výda			
211/192 z příjmů z				33/197 výda				6171/201 výda			
211/193 z příjmů z				33/198 výda				6171/202 výda			
211/194 z příjmů z				33/199 výda				6171/203 výda			
211/195 z příjmů z				33/200 výda				6171/204 výda			
211/196 z příjmů z				33/201 výda				6171/205 výda			
211/197 z příjmů z				33/202 výda				6171/206 výda			
211/198 z příjmů z				33/203 výda				6171/207 výda			
211/199 z příjmů z				33/204 výda				6171/208 výda			
211/200 z příjmů z				33/205 výda				6171/209 výda			
211/201 z příjmů z				33/206 výda				6171/210 výda			
211/202 z příjmů z				33/207 výda				6171/211 výda			
211/203 z příjmů z				33/208 výda				6171/212 výda			
211/204 z příjmů z				33/209 výda				6171/213 výda			
211/205 z příjmů z				33/210 výda				6171/214 výda			
211/206 z příjmů z				33/211 výda				6171/215 výda			
211/207 z příjmů z				33/212 výda				6171/216 výda			
211/208 z příjmů z				33/213 výda				6171/217 výda			
211/209 z příjmů z				33/214 výda				6171/218 výda			
211/210 z příjmů z				33/215 výda				6171/219 výda			
211/211 z příjmů z				33/216 výda				6171/220 výda			
211/212 z příjmů z				33/217 výda				6171/221 výda			
211/213 z příjmů z				33/218 výda				6171/222 výda			
211/214 z příjmů z				33/219 výda				6171/223 výda			
211/215 z příjmů z				33/220 výda				6171/224 výda			
211/216 z příjmů z				33/221 výda				6171/225 výda			

Dobrá praxe – Beroun (a další) nyní

Rozpočet města Beroun na rok 2024		
PŘÍJMY	Položka	tis. Kč
DAŇOVÉ	1xxx	472 209
NEDAŇOVÉ	2xxx	38 368
KAPITÁLOVÉ	3xxx	29 002
PŘIJATÉ TRANSFERY	4xxx	146 196
příjmy z peněžních fondů		247
PŘÍJMY CELKEM		686 022
VÝDAJE	Položka	tis. Kč
BĚŽNÉ VÝDAJE	5xxx	537 574
KAPITÁLOVÉ VÝDAJE	6xxx	362 540
VÝDAJE CELKEM		900 114
SALDO ROZPOČTU (PŘÍJMY - VÝDAJE)		-214 092
FINANCOVÁNÍ CELKEM		214 092
Rozklikávací rozpočty minulých let, včetně plnění, jsou zveřejněné na stránkách https://monitor.statnipokladna.gov.cz		

- Beroun
- Budišov nad Budišovkou
- Chotěšov (Plzeň)
- Kojetice
- Lelekovice
- Litvínov
- Mirovice
- Opatovice nad Labem
- Poříčí nad Sázavou
- Rapšach
- Slatinice
- Svitávka
- Týniště nad Orlicí
- Velké Hamry
- Vlašim
- Vrané nad Vltavou
- a další

+ zastupitelům jde předložena důvodová zpráva s návrhem rozpisu rozpisu

Chotěšov (okres Plzeň-jih)

Rozpočet obce Chotěšov na rok 2024		
PŘÍJMY	Položka	Kč
DAŇOVÉ	1xxx	71 237 000,00
NEDAŇOVÉ	2xxx	13 401 119,65
KAPITÁLOVÉ	3xxx	2 000 000,00
PŘIJATÉ TRANSFERY	4xxx	1 458 800,00
PŘÍJMY CELKEM		88 096 920
VÝDAJE	Položka	Kč
Investice a opravy (dle přílohy)	6xxx	113 350 000,00
	5171	
Provoz	5xxx	63 341 684,30
z toho		
příspěvek na činnost MŠ Chotěšov	5331	1 780 012,00
příspěvek na činnost ZŠ Chotěšov	5331	3 759 900,00
převod do sociálního fondu	5342	200 000,00
VÝDAJE CELKEM		176 691 684,30
SALDO ROZPOČTU (PŘÍJMY - VÝDAJE)		-88 594 764,65
FINANCOVÁNÍ CELKEM	Položka	Kč
Zdroje z minulých let	8115	88 594 764,65
FINANCOVÁNÍ CELKEM		88 594 764,65
Rozklikávací rozpočty minulých let, včetně plnění, jsou zveřejněné na stránkách https://monitor.statnipokladna.gov.cz		

+ zastupitelstvo **bere na vědomí**
Přílohu s přehledem akcí:

OPRAVY A INVESTICE – příloha rozpočtu obce na rok 2024

<u>Seznam akcí:</u>	
Máchova ulice	10 100 000,00
Klostermannova ulice	1 600 000,00
Chodník Pančava	22 000 000,00
Chodník Werk	16 000 000,00
Lávka na jezu	20 000 000,00
Parkoviště náplavka	3 900 000,00
Čistírna odpadních vod	31 300 000,00
Základní škola - PD	2 000 000,00
Základní škola - výměna hromosvodů	250 000,00
Sportovní hala - výměna osvětlení	900 000,00
Kotelna ND	1 000 000,00
Víceúčelové hřiště - hřiště TJ	4 300 000,00
<u>CELKEM</u>	<u>113 350 000,00</u>

Neschválení rozpočtu do 31. 12: co dál ?



Rozpočtové provizorium

- pokud není schválen rozpočet do 31. 12.
- povinnost hospodařit podle předem schválených **pravidel**



schvaluje: **zastupitelstvo**



zveřejnění: **do 31. 12.**



Doporučení

- financovat mandatorní a provozní výdaje
- zajistit financování zřízených organizací
- zajistit financování běžících investic



při aktivaci dluhové brzdy: výdaje max. ve výši 1/12 rozpočtu předchozího roku



není nutné schvalovat pokaždé nová pravidla

Rezervace zdrojů u víceletých projektů – neblokujte finance na projekty v rozpočtu zbytečně



Legislativní základ

- zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole a vyhláška č. 416/2004 Sb.
- v rozpočtu smí být pouze očekávané výdaje daného roku



Finance neblokujte předčasně!

- není třeba mít v rozpočtu celou částku předem
- nevyžaduje se blokace na nevysoutěžené veřejné zakázky



Jak na to chytře:

- mějte zajištěné **zdroje** (např. úvěr, zůstatek)
- **rozpočtové opatření** proveďte **před výdajem bez rozpočtového krytí**
- doporučení: schvalovat rozpočtové opatření **současně se smlouvou**



Nezapomeňte!

- aktualizujte **střednědobý výhled** při realizaci víceletých smluv

Dluhové pravidlo rozpočtové odpovědnosti: jak mu správně rozumět ?



Co říká pravidlo?

- pokud **dluh** obce / kraje překročí hranici **60 %** průměrných příjmů
- musí obec / kraj dluh snížit minimálně o **5 % z rozdílu** mezi výší dluhu a 60% hranicí

⇒ porušení = kombinace vysokého dluhu + nesplácení

✗ Co není porušením pravidla ?

- překročení hranice 60 % průměrných příjmů



Smysl pravidla

- obce by měly dluh průběžně splácet, ne jej kumulovat
- cílem je zabránit pádu do dluhové pasti

Dluhové pravidlo rozpočtové odpovědnosti: jak mu správně rozumět ?



Nízký dluh $\neq$ automaticky dobré hospodaření

- nulový dluh často znamená i nulové investice
- pokud se neinvestuje do rozvoje, obec stagnuje



Upozornění

- zákon umožňuje vyšší dluh, pokud je řádně splácen
- pasivní shromažďování peněz na účtech občanům nic nepřináší
- šetření na projekty a / nebo spolufinancování projekty prodražuje

Dluhové pravidlo rozpočtové odpovědnosti – SHRNUTÍ

Pravidlo rozpočtové odpovědnosti

**OBECNÍ DLUH
≤ 60 % PŘÍJMŮ**

**VŠE
V POŘÁDKU**



**OBECNÍ DLUH
> 60 % PŘÍJMŮ**

STÁLE V POŘÁDKU,
ALE OBEC MUSÍ PŘÍŠTÍ ROK
SPLATIT ALESPŮŇ 5 %
NADLIMITNÍ ČÁSTI DLUHU

POKUD OBEC NEPROVEDE
NÁPRAVNÉ OPATŘENÍ
MF DOČASNĚ ZADRŽÍ
ČÁST SDÍLENÝCH DANÍ
(5 % NADLIMITNÍ ČÁSTI DLUHU)



**JAKMILE SE DLUH SNÍŽÍ
PŘEVODY SE OPĚT OBNOVÍ**

MÝTY

REALITA

Obce mají
zákaz se
zadlužovat.

Ne, zákon jim
úvěry umožňuje
i nad 60%.

Ministerstvo
obci vezme
peníze

Ne, pouze zajistí,
aby část šla
na splátku dluhu

Překročení
60 % je
automaticky
porušení
zákona.

Není, problém
nastane až tehdy,
když obec dluh
nesnižuje
předepsaným
tempem

Povinná
splátka
činí 5 % dluhu

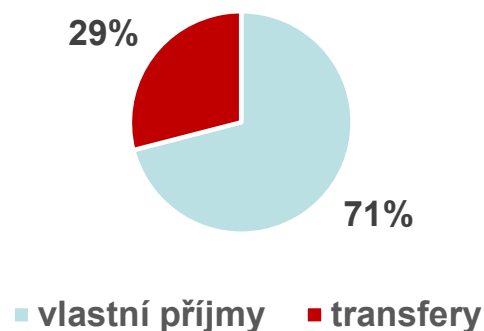
Ne, pouze 5 % z
rozdílu mezi výší
dluhu a 60 %
průměrných příjmů
za poslední 4 roky

Financování investic – od plánu k realizaci

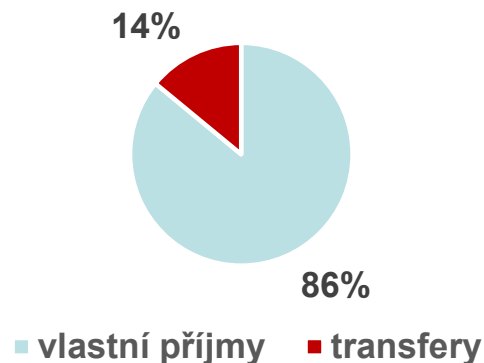
Jaká je finanční situace obcí a co si mohou dovolit?

Obce a kraje si vystačí téměř na vše z vlastních příjmů – závislost na dotacích klesá

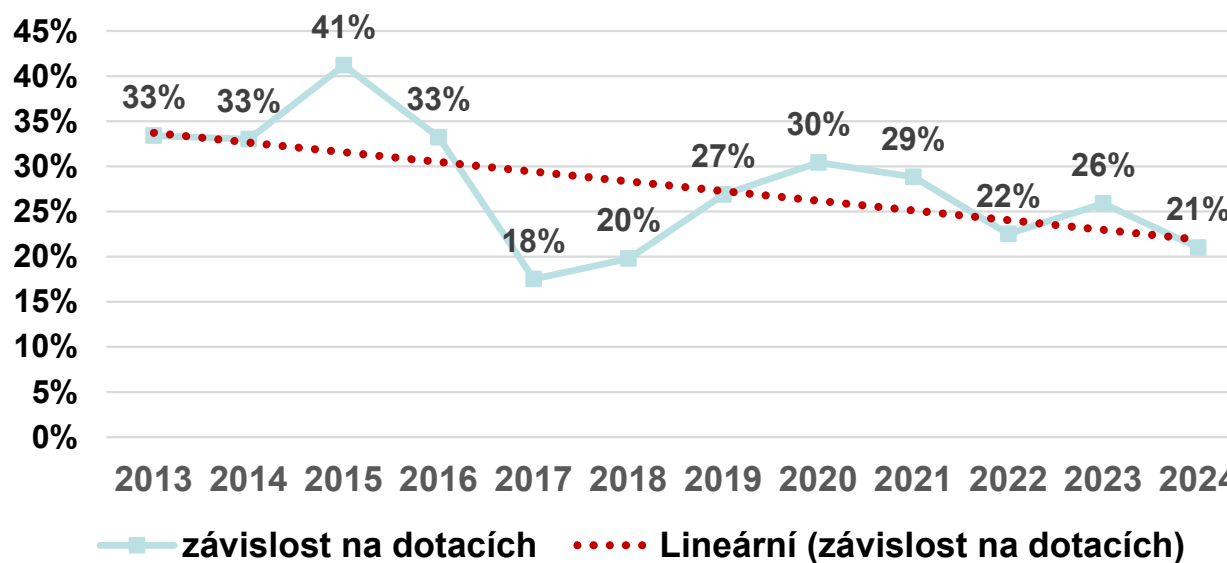
Příjmová soběstačnost krajů



Příjmová soběstačnost obcí



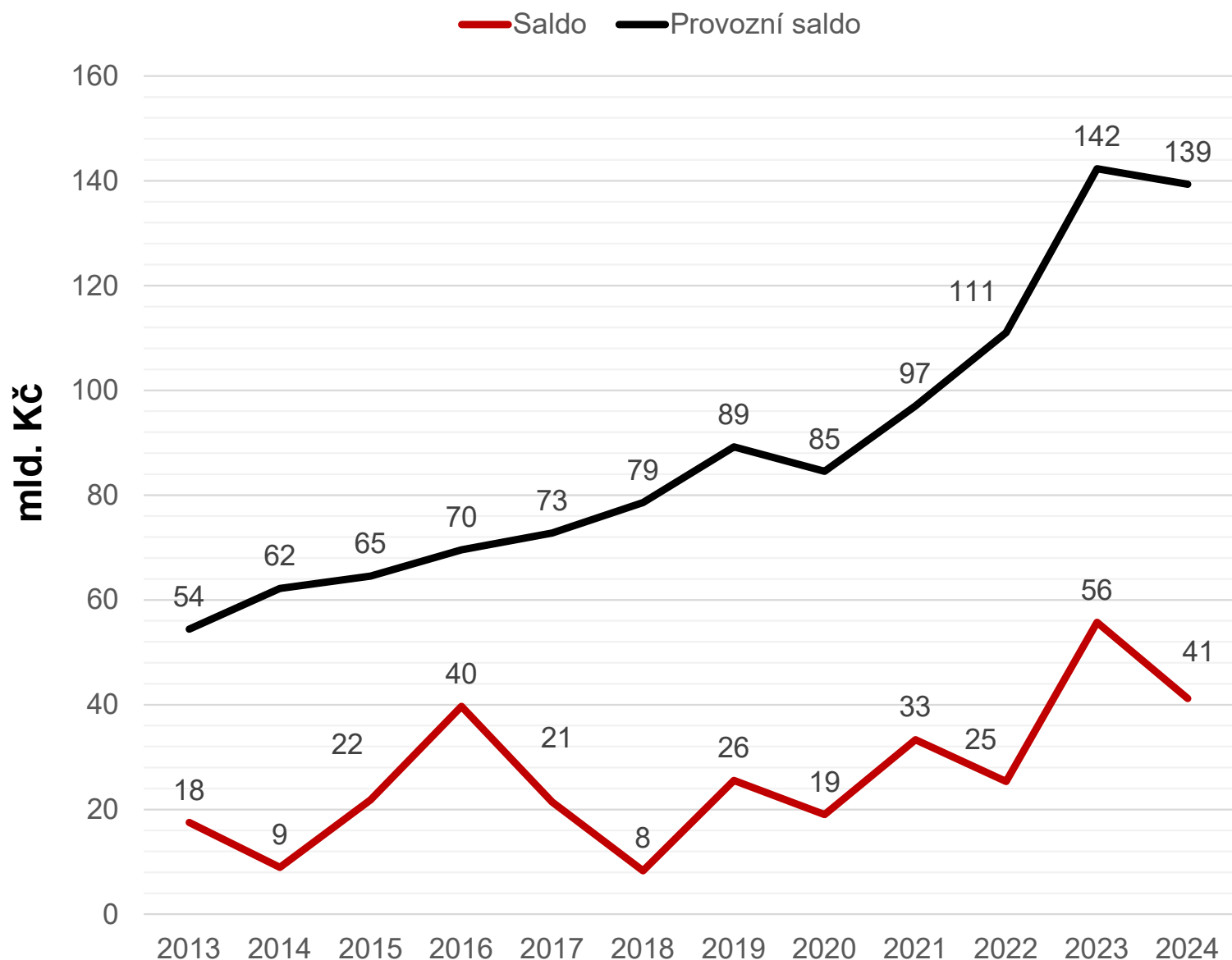
Podíl investičních transferů na kapitálových výdajích



Pozn.: vlastní příjmy = daňové, nedaňové, kapitálové;
u krajů očištěné o průtokové transfery

- **vysoká jistota příjmů obcí umožňuje plánovat**
(obec ne onemocní ani nepřijde o práci)

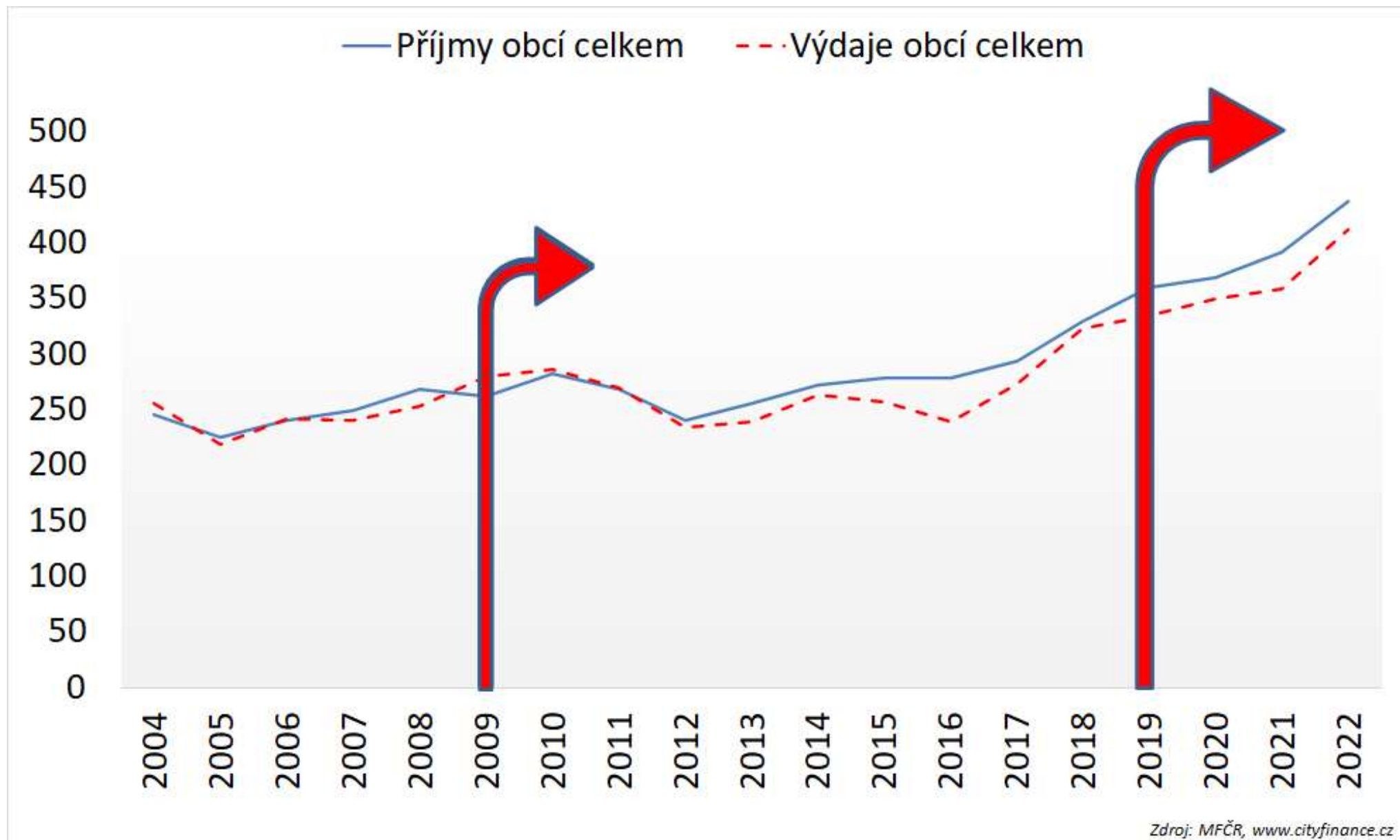
Finanční možnosti obcí dlouhodobě rostou



- **provozní saldo** dosáhlo **druhého nejvyššího přebytku** za posledních 12 let
- jistotu stabilního financování dává RUD

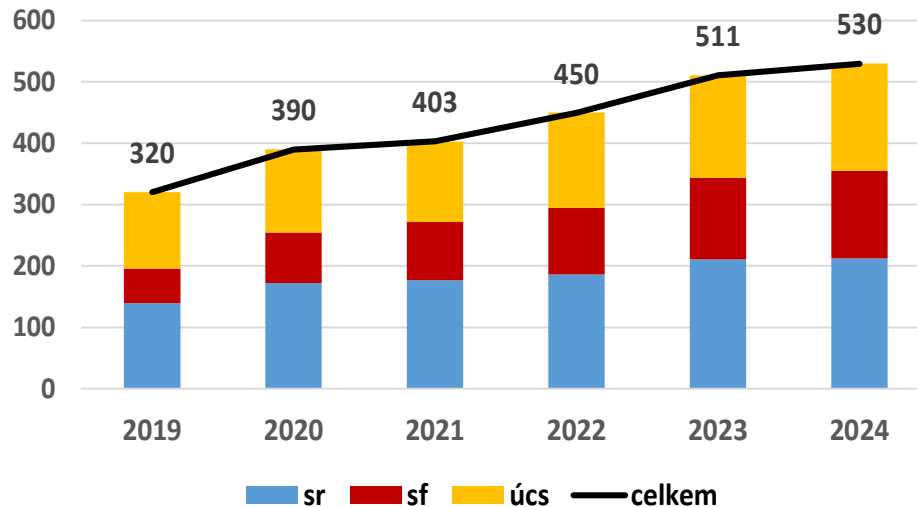
Zdroj: IISSP, výpočty MF

Příjmy a výdaje obcí s vyznačením krizí

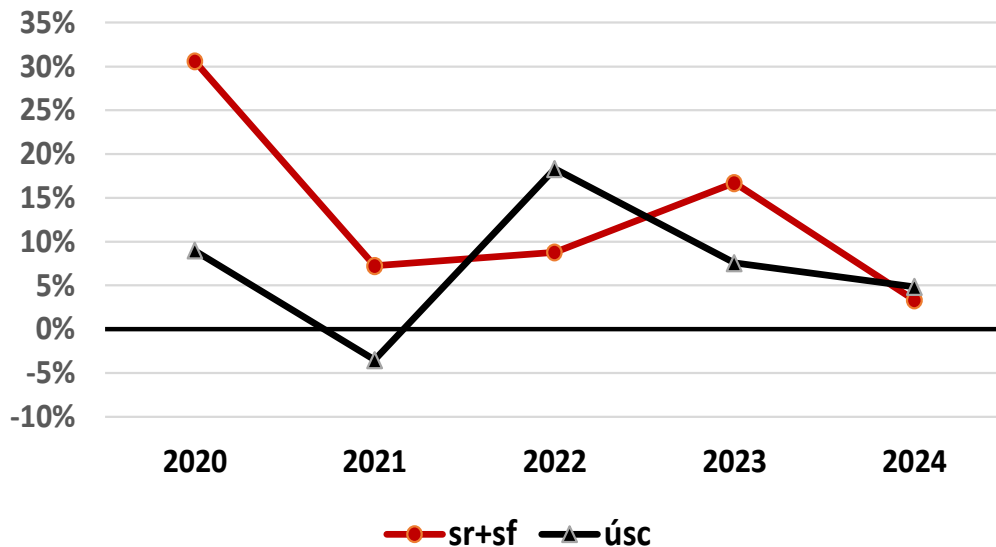


Samosprávy se podílejí zhruba na třetině veřejných investic

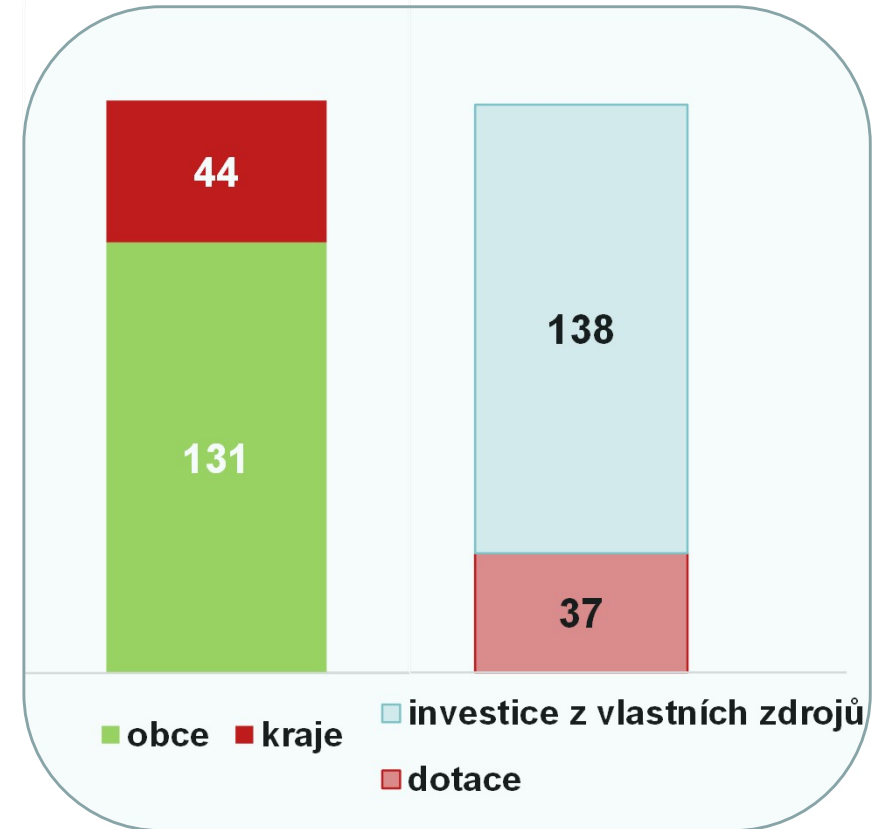
Investice veřejných rozpočtů



Meziroční změny investic



rok 2024

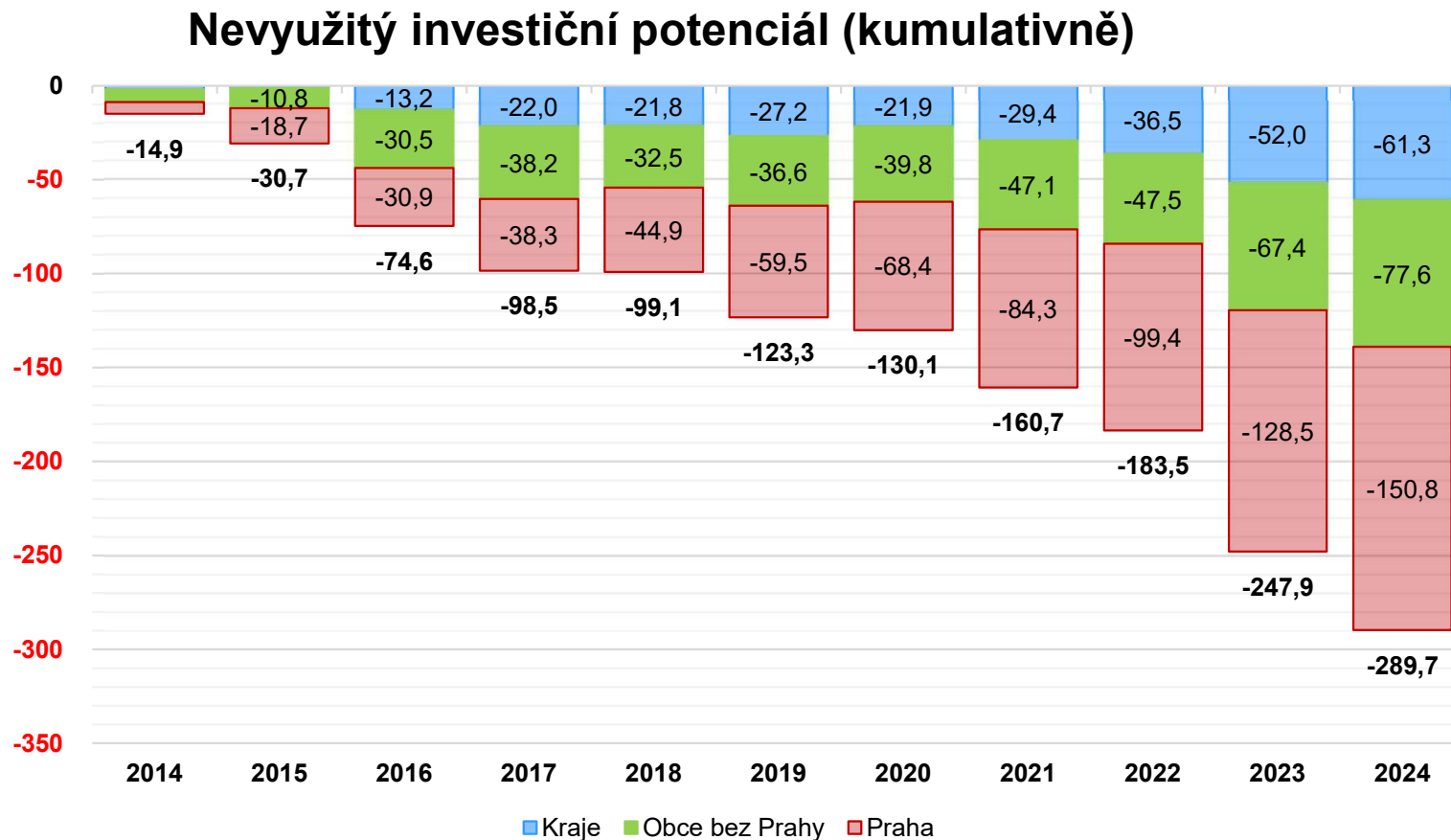


... ale jejich finanční možnosti jsou mnohem vyšší

Vysoké přebytky jsou důsledkem nízké investiční aktivity zejména větších měst

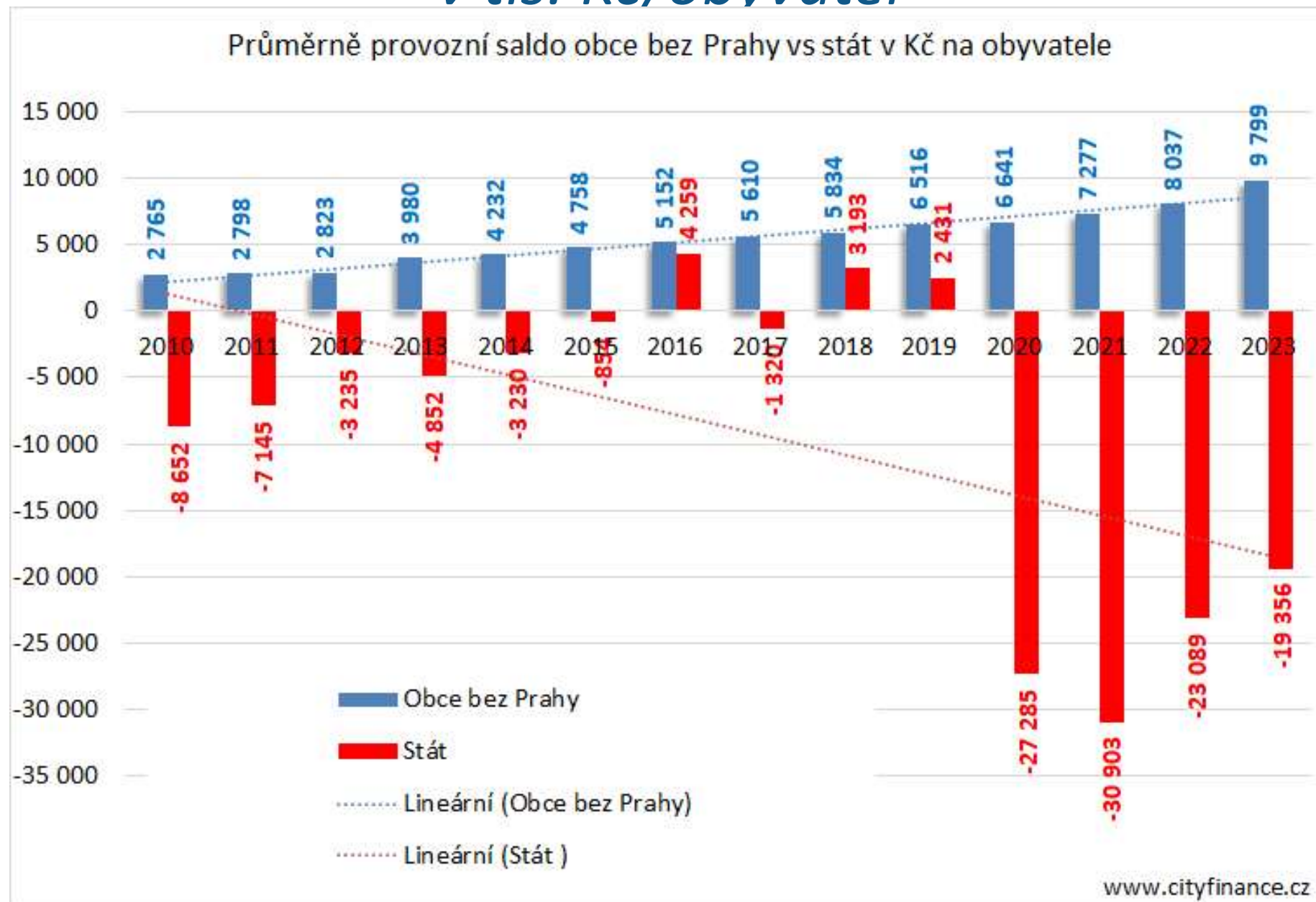
- za posledních 12 let obce a kraje nevyužily na investice 290 **mld. Kč**
- **151 mld. Kč** (52 %) z toho připadá na Prahu

Zdroj: IISSP, výpočty MF



investiční potenciál = investice bez dotací – provozní saldo

Provozní saldo státu (SR) vs. obcí *v tis. Kč/obyvatele*



Investice – od plánu k realizaci

➤ **Jak investici začít – od úvahy k cíli**

- ano / ne – když ano tak pořádně, žádná polovičatá a kutilská řešení
- posouzení z hlediska finančního a z hlediska přínosu pro obyvatele (veřejná infrastruktura, zhodnocení pozemků a staveb, zvýšení flexibility práce (např. postavením školky)...))
- varianty řešení – včetně tzv. nulové varianty, + a –

➤ **Otázka finančních možností**

- za kolik si můžeme dovolit
- kdy musím mít finanční krytí a jak rozpočtovat
- pokud peníze máme, využijeme je
- pokud peníze nemáme – zajistíme si je
 - kdy a kolik budeme potřebovat
 - investiční úvěrové rámce a úvěry – charakteristiky a nastavení
 - dotace: klady a zápory

Nejdřív však musím zajistit péči o existující majetek obce

- zjistit, kolik peněz má obec dávat do majetku, aby nechátral
 - vazba na odpisy
 - pozor na cenu pořízení
 - zohlednit stav majetku (např. zámek za 1 Kč v účetnictví či nová investice, která aktuálně údržbu fyzicky nevyžaduje, ale za „x“ let komplet obnovu technologie)
- plán oprav a obnovy majetku
- konsolidace majetku

Komunikace je základ

- **Nekomunikuj s opozicí nad rámec vymezených sil, síly věnuj práci, rozvoji a voličům**
 - „Největším problémem komunikace je iluze, že už k ní došlo.“ – George Bernard Shaw irský dramatik 1856–1950
- **Přínosy projektu** (veřejná infrastruktura, zhodnocení pozemků a staveb, zvýšení flexibility práce (např. postavením školky)...))
- **Postupné dosahování cíle po krocích** (milnících)
- **Rekapitulace – zpráva o stavu obce** (možné ukázky)
 - co obec udělala – před a po
 - co obec připravuje a proč
 - co obec chtěla udělat a neudělala a proč
 - zajímavosti – člověk je tvor zvědavý

Předpoklady pro zdárnou realizaci investice

- **Otázka lidských a technických možností – know how**
- Analýza skutečné **potřeby** (jaké bude využití, atd.)
- **Provoz investice**
 - často důležitější otázka než investice samotná
 - posouzení provozních nákladů
 - technické řešení
 - potřebu oprav a reprodukci majetku (životnost)
- **Základy projektového řízení podle mezinárodních standardů**
- **Postupné dosahování cíle po krocích (milnících)**

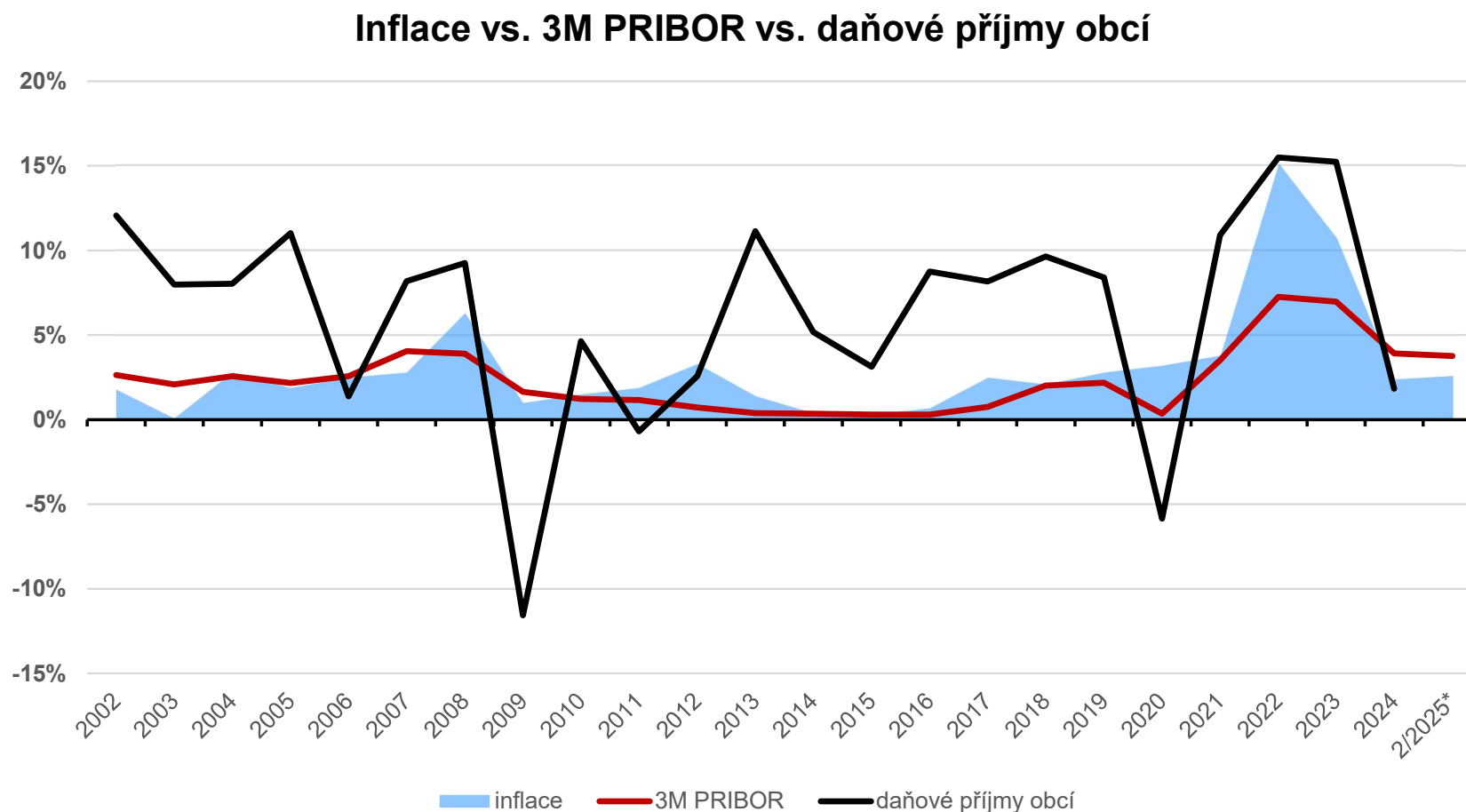
Zajištění financování investice

Zásadní otázka na úvod: **potřebuji skutečně úvěr?**

- chyby v rozpočtování
- nezohledňování budoucích očekávaných příjmů
- **bankovní účty (šetření na investici)**
 - šetření nedává ekonomický smysl a omezuje obec v rozvoji
 - úroky vs. inflace
 - cash pooling
- **daňová odpovědnost**
 - místní koeficienty DNV pro zvýšení příjmů obce
- **cizí zdroje financování**
 - limit zadlužení (dluhová služba vs. provozní saldo)
 - investiční úvěrový rámec
 - kontokorent

Nebát se úvěrů – dosud šetřily obcím peníze

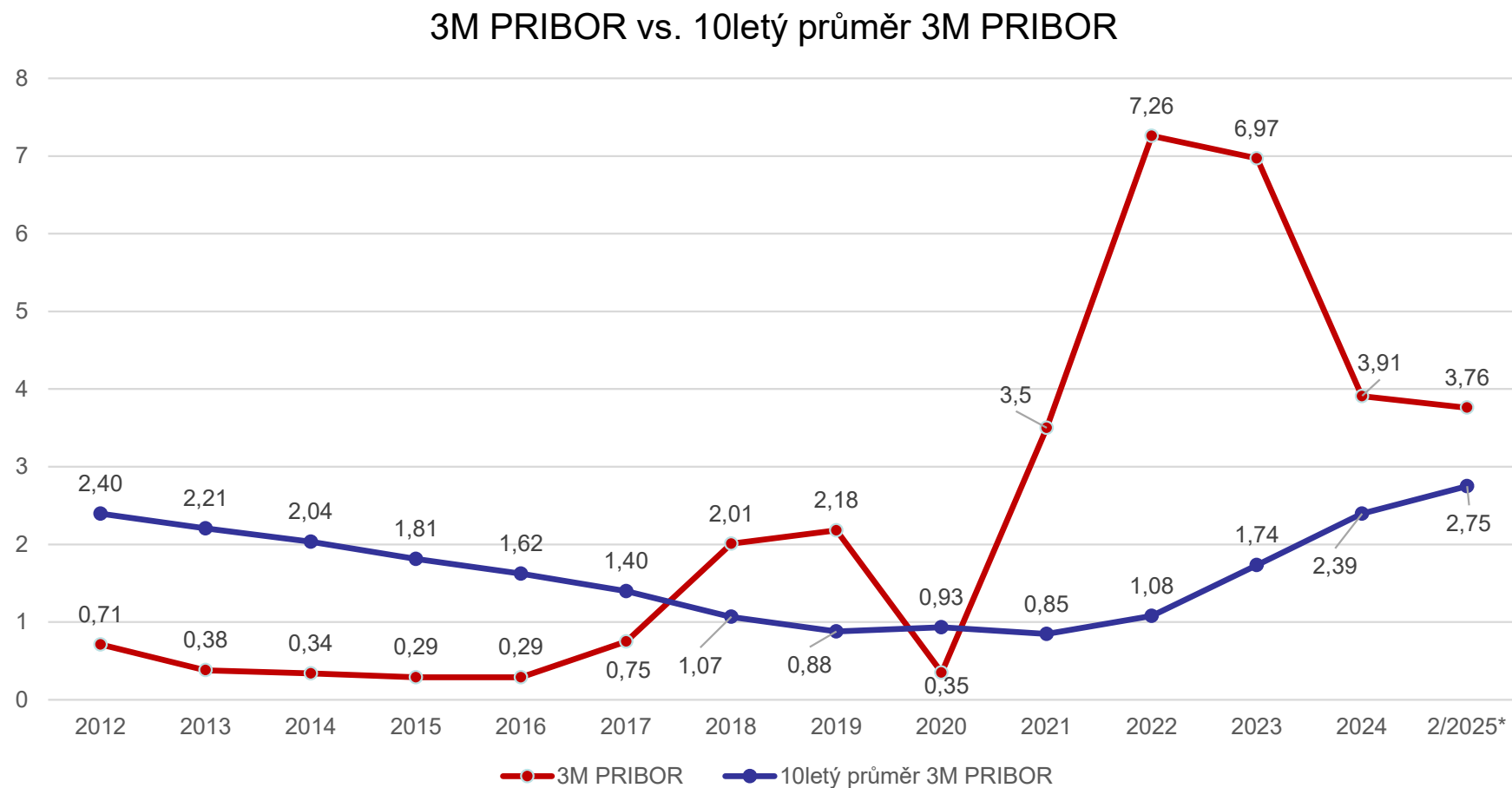
- obce si půjčují většinou za 3M PRIBOR + přírážka
- 3M PRIBOR je téměř vždy pod úrovní inflace
- daňové příjmy obcí jsou většinou nad úrovní inflace



Zdroj: ČNB, vlastní výpočty

10leté průměry sazeb PRIBOR dokazují výhodnost plovoucích sazeb

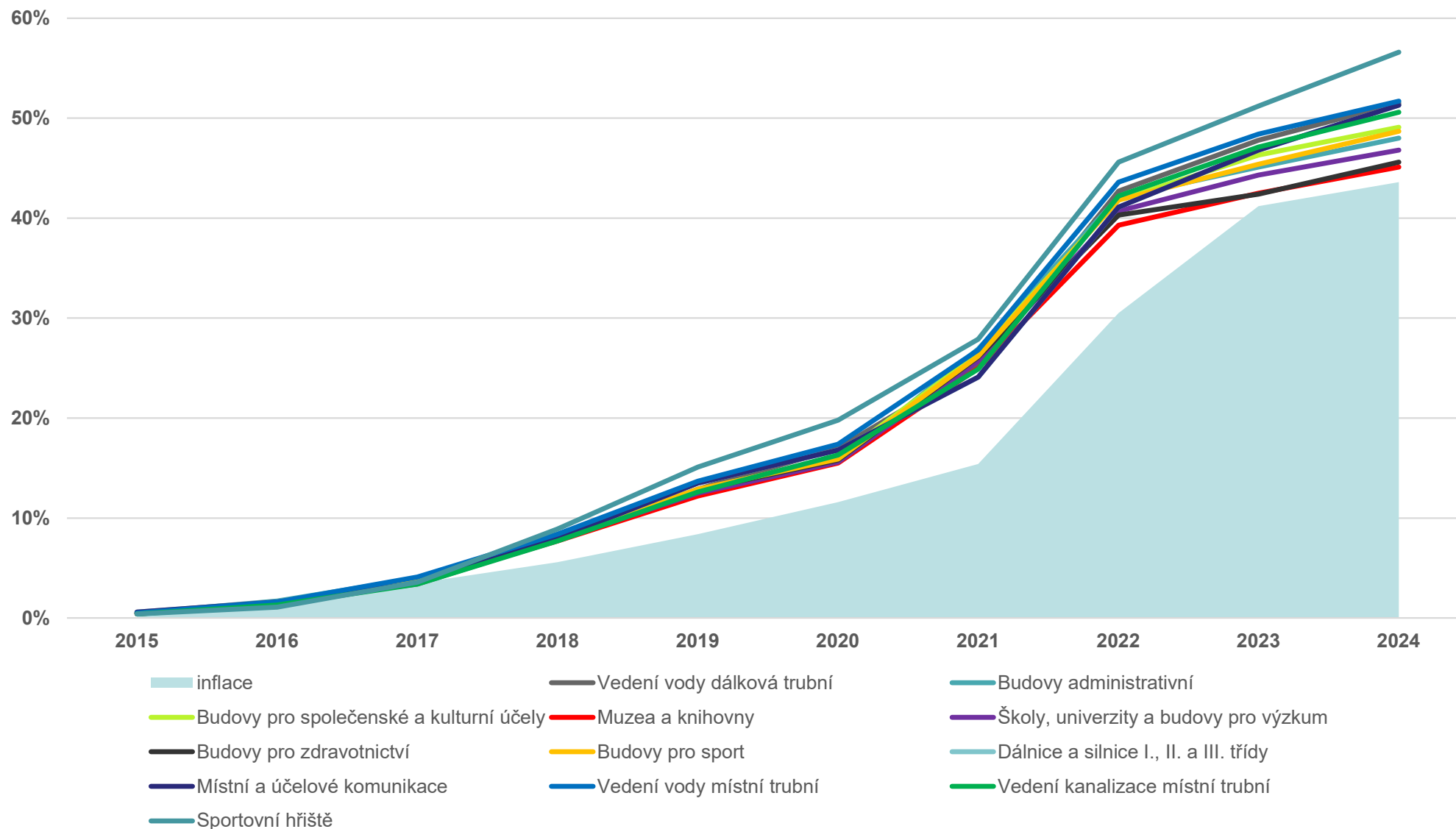
- dočasný nárůst sazby 3M PRIBOR by neměl obce odrazovat v realizaci investice
- nedoporučujeme používat fixní úrokové sazby



Zdroj: ČNB, vlastní výpočty

Inflace ve stavebnictví bývá vyšší než „běžná“ inflace

Kumulativní indexy stavebních děl vs. inflace od roku 2015



Zdroj: ČSÚ, vlastní výpočty

Investice vs. dotace

Klíčová otázka:

Investujeme proto, že potřebujeme ...?

... nebo proto, že můžeme získat dotaci?!

Financování prostřednictvím dotace

POZITIVNÍ ASPEKT

- **uleví** rozpočtu obce, že někdo získal dotaci = **politicky populární**

NEGATIVNÍ ASPEKTY

- **dělám co chtějí** = rozhodování shora, **centrální řízení**
- **čas** – bude vypsán dotační titul? Kdy? Čím později začnu realizovat, tím je to dražší (inlace, materiál, práce,...)
- **podmínky** (poskytovatele) – mám aparát na to, abych dodržel všechny podmínky? Co to bude stát navíc? Nesvoboda...
- **ústupky** (poskytovateli) – dělám i to, co nechci
- **udržitelnost vs. flexibilita** – nemožnost měnit výsledky projektu
- administrativa – **kontroly** a **výkaznictví**
- další výdaje – zprostředkování, administrativní, propagace, atd.

= CENA je vyšší než při financování z úvěru

Financování prostřednictvím úvěrů

NEGATIVNÍ ASPEKTY

- **odpor** zastupitelstev k zadlužování, **politicky nepopulární**
- náklady na **úroky** (často jsou však přeceňované)

POZITIVNÍ ASPEKTY

- **dělám co potřebujeme** a co má finanční smysl, rozhodování zdola = **subsidiarita**, svoboda, nedělám ústupky kvůli poskytovateli dotace
- **čas** – nečekám na dotace (dřívější užitek pro občany)
- **flexibilita** – výsledek projektu můžeme časem měnit
- realizuji za **aktuální cenu**, nečekám
- nejsou tu **kontroly** od poskytovatele dotace
- **nehrozí penále** za porušení rozpočtové kázně
- nižší **administrativa** – např. žádné výkaznictví vůči poskytovateli
- **nevážu zdroje** na spolupráci s kontrolními orgány

= **CENA** je **nižší** než u dotačních akcí

Jak zvýšit příjmy rozpočtu ?



krátkodobá opatření

- zvýšit koeficient daně z nemovitých věcí a místní poplatky
- analyzovat oblasti, na které obec doplácí, např.:
 -  odpadové hospodářství → zvýšení poplatku
 -  bytové hospodářství → úprava nájemních smluv
 -  MHD → zvýšení jízdného



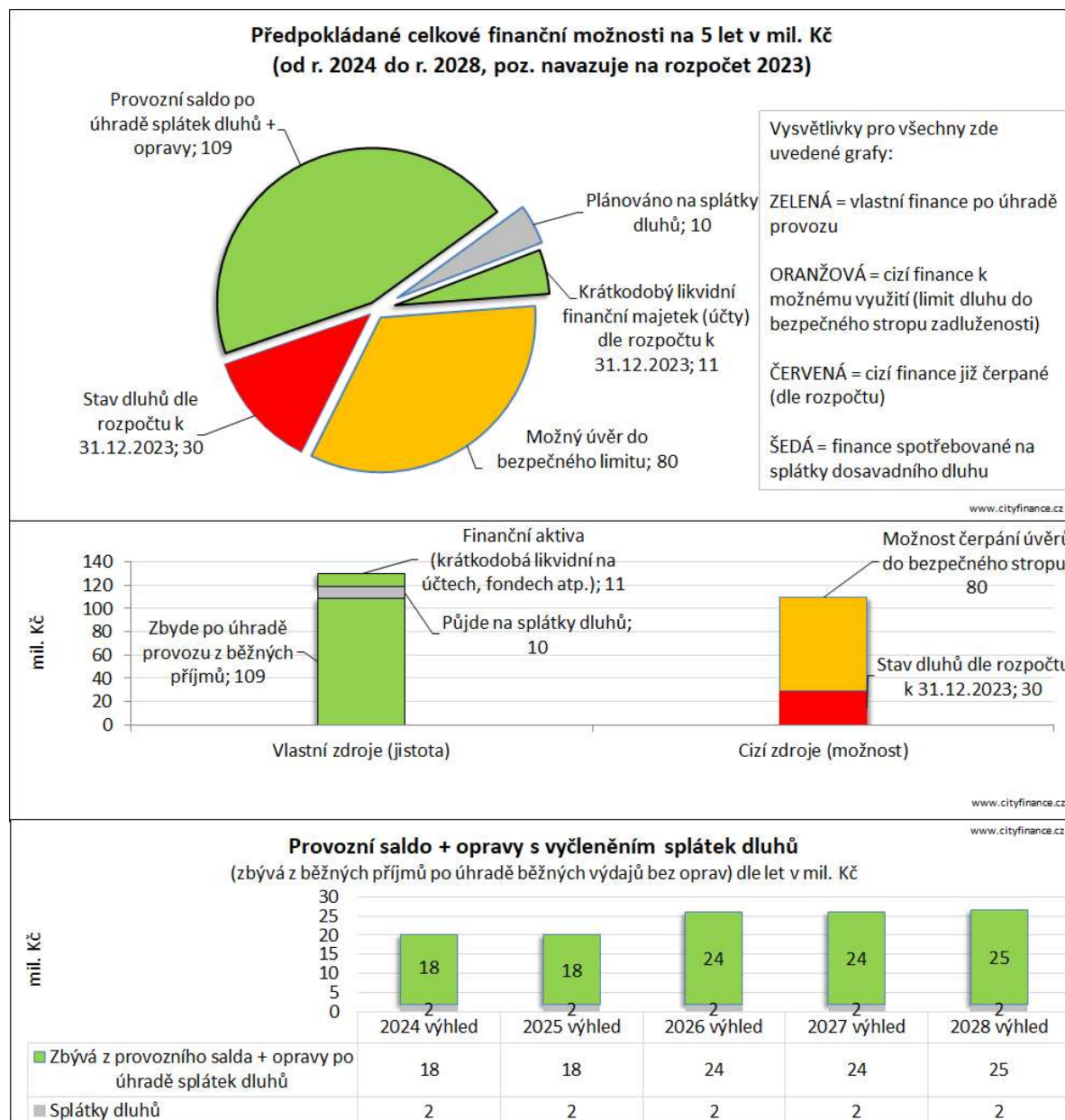
dlouhodobé investice s budoucím dopadem na příjmy

- výstavba bytových domů
- pozemky pro rodinné domy

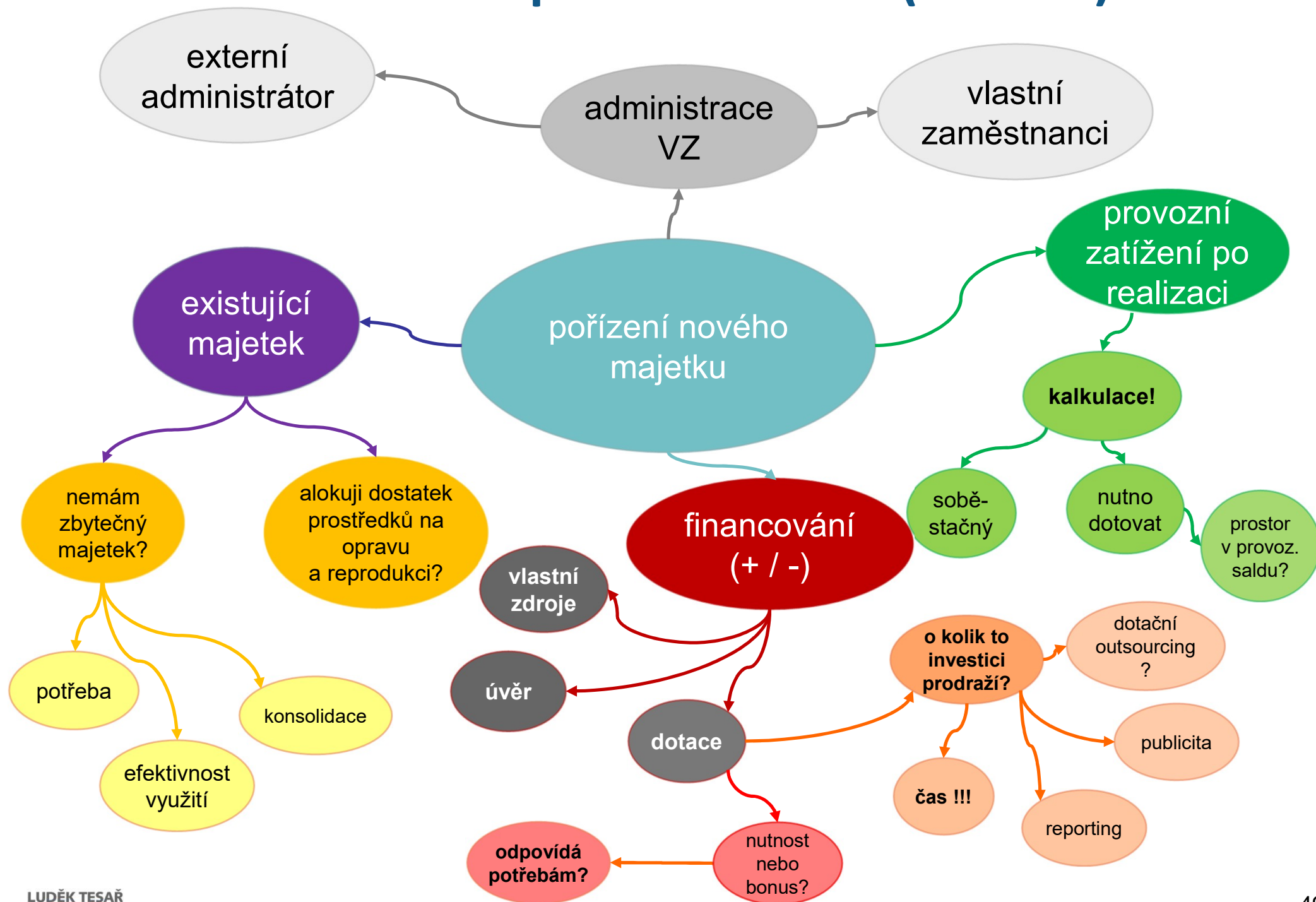
Zvýšení počtu obyvatel, žáků → vyšší daňové příjmy

- snížení energetické náročnosti budov v majetku obce...

Znalost finančních možností obce bez dotací je základem rozvoje obce



Co zvažovat před investicí? (shrnutí)



Možnosti zvýšení efektivity využívání veřejných prostředků obcemi

- realizovat **ambiciózní projekty** (s rozumnou provozní kalkulací)
- **opustit obsesi dotacemi** = realizovat projekt, protože ho potřebují, a ne proto, že mohou získat dotaci
- **zastavit podstřelování** daňových příjmů
- **nelpět na „historickém”** přístupu – na všechno si nejdřív **našetřit a nezadlužit** obec – **nebát se rozumných úvěrů**
- **nedržet se českého povolebního politického folkloru**
 - **realizovat rozvojové projekty** místo provádění auditů hospodaření minulého vedení
 - realizovat priority obce uvedené ve strategickém plánu
- **připravovat projekty i do „šuplíku”**
- **aplikovat finanční realitu**

Financování projektů podrobněji a z praxe

- finance bývají řešitelné lépe, než tomu bylo v minulosti – posun finanční kondice obce (provozní saldo...)
- **cena investic vs. inflace** – posuny v cenách = dříve je levnější než odkládání
- dva předpoklady finanční prosperity obce
 - I. **finanční realita**
 - správné nastavení cen služeb
 - např. poplatky za odpady/vodné a stočné/nájemné
 - možnosti úpravy nájemného v praxi
 - valorizační doložka
 - II. **daňová odpovědnost**
 - nebát se využít koeficienty daně z nemovitostí

Další předpoklady prosperity u obcí

- **Znalost a využití finančního potenciálu obce**
 - vlastní finance, včetně potenciálu
 - nefixovat se na dotace, pokud nejde o zásadní věci (kanalizace/voda)
 - pracovat s delším časovým úsekem, rozpočet je tu málo platný, vhodnější je střednědobý výhled
 - nebát se investičních úvěrových rámců nebo kontokorentů
- **Plán rozvoje je zásadní**
 - dohoda na prioritách – schválený strategický a akční plán
 - propojit priority s financemi
 - připravit a realizovat větší projekty
- **Zlepšit strukturu rozpočtu, pracovat s výhledem a omezit zbytečnou byrokracií**
 - rozpočet by měl podporovat dohodu na prioritách
 - podrobný rozpočet dokonce na § je k ničemu a přináší jen byrokracií
 - rozpočet by měl co nejvíce odpovídat finanční realitě

Cíl finanční analýzy

- provést diagnostiku, zpracovat „finanční rentgeny“ a sdělit vývoj, stav, **diagnózu a možnosti financí**



Řízení finančního zdraví obce



Vybrané zdroje analýzy

Účetní výkazy (za cca 10 let)

- Rozvaha
- Výsledovka

Finanční výkazy (za cca 10 let)

- Rozpočet a skutečnosti, tzv. „finky“

Další zdroje

- Informace o úvěrech (splátky, úroky)
- Evidence smluv
- Vyhlášky obce
- Ceny služeb obce (odpady, nájmy, vodné a stočné...)

Ukazatel provozního salda a jeho varianty očištění

PROVOZNÍ SALDO = běžné příjmy – běžné výdaje

BĚŽNÉ PŘÍJMY

daňové příjmy (třída 1)

+

nedaňové příjmy
(třída 2)

+

neinvestiční přijaté
transfery (seskupení 41)

BĚŽNÉ VÝDAJE (třída 5)

nebo

běžné výdaje (třída 5)

bez položek

5123 Podlimitní techn.
zhodnocení

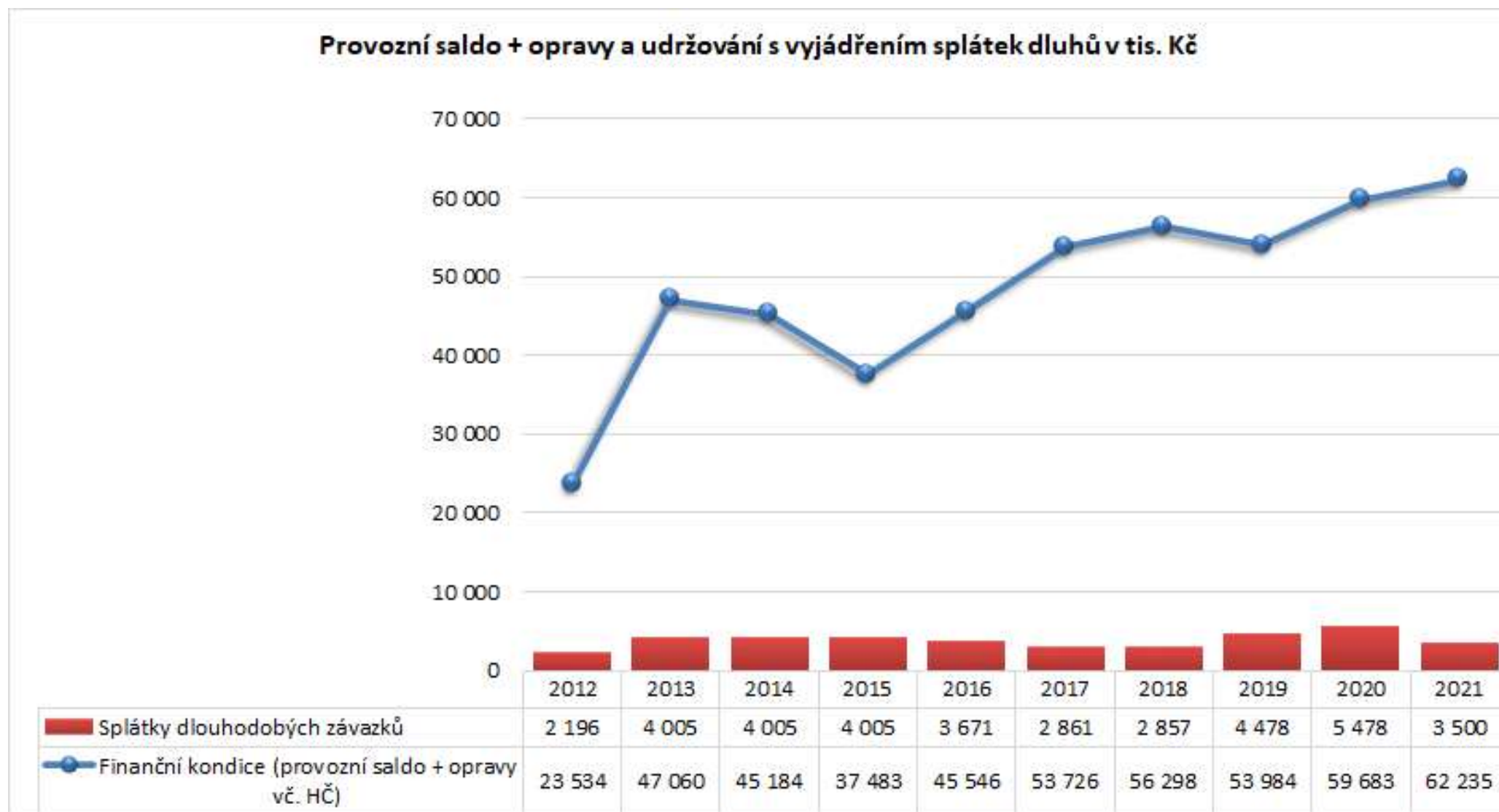
5171 Opravy a udržování

–

=

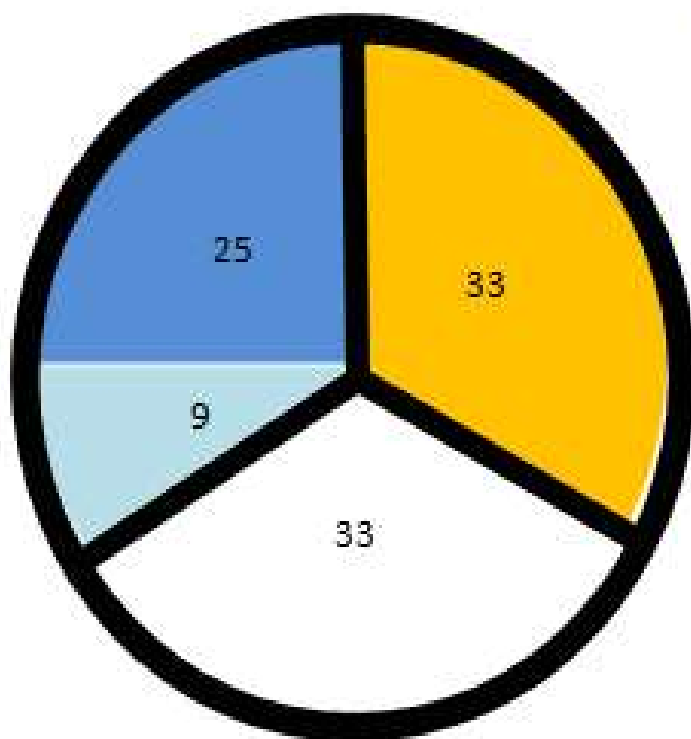
**ZBÝVÁ NA ROZVOJ (INVESTICE), resp. na
investice a opravy**

Starosta by měl znát vývoj finanční kondice obce – ukázka z analýzy www.cityfinance.cz



Zdravý rozpočet = chránit 1/3 běžných příjmů

Zdravá struktura výdajů rozpočtu obce v % z běžných příjmů



■ Mandatorní výdaje (běžné) neovlivnitelné
- základní chod obce na základní energie, platy

Mandatorní výdaje (běžné) ovlivnitelné
dlouhodobou politikou - efektivita, úspory energií, redukce zaměstnanců apod.

■ Běžné výdaje typu každoročních oprav

■ Provozní saldo - použitelné na investice, velké opravy, úmor dluhu, úspory apod.

Řízení finančního zdraví obce



Ukazatel provozního salda a jeho varianty očištění

PROVOZNÍ SALDO = běžné příjmy – běžné výdaje

BĚŽNÉ PŘÍJMY

daňové příjmy (třída 1)

+

nedaňové příjmy
(třída 2)

+

neinvestiční přijaté
transfery (seskupení 41)

BĚŽNÉ VÝDAJE (třída 5)

nebo

běžné výdaje (třída 5)

bez položek

5123 Podlimitní techn.
zhodnocení

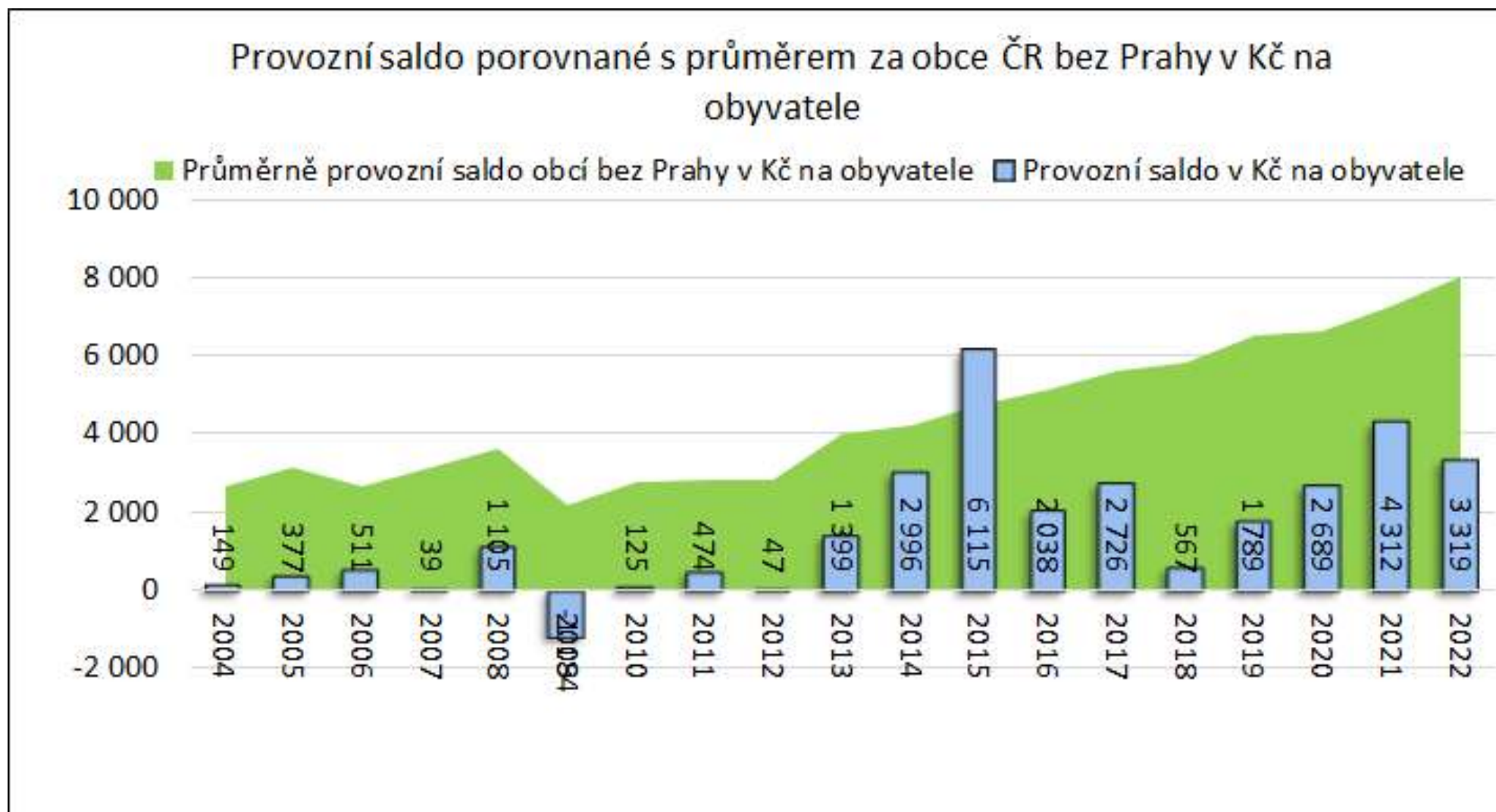
5171 Opravy a udržování

—

=

**ZBÝVÁ NA ROZVOJ (INVESTICE), resp. na
investice a opravy**

Ukázka - porovnání finanční kondice obce s průměrem v ukazateli provozního salda



Ukázky projektů z praxe

- Sportovní hala:
 - **Miroslava Zoubková** (od 2006 zastupitelka, od 2014 místostarostka, nyní starostka Svitávky u Brna)
- Zkušenosti starosty s projekty obce a zvýšení příjmů místním koeficientem DNV:
 - **Ing. Pavel Kohout** starosta Opatovic nad Labem
- Výstavba obecních bytů, rekonstrukce centra města, řešení moderního parkování:
 - **JUDr. Petr Kolář** starosta Veselí nad Moravou

TOP služby Ing. Luděk Tesař na www.cityfinance.cz

Investiční úvěrový rámec

Zadávací dokumentace

Optimálně nastavené parametry

Důvodová zpráva do zastupitelstva

Střednědobý výhled rozpočtu s analýzou financí a ratingem

Podrobná analýza financí

Strop bezpečného zadlužení

Výhled finančních možností obce na 5 let

Strategický plán s akčním plánem

Propojeno s finančními možnostmi obce

Vyšší šance na dotace

Akční plán na 5 let

Analýza financí s výhledem podklad pro přípravu a realizaci investic

Seznamte se s tím jaké je:

- finanční **zdraví** obce,
- finanční **možnosti** bez dotací,
- **bezpečný strop zadlužení.**



Možno objednat na www.cityfinance.cz

Závěry a doporučení



Dobrá nálada



Poznat a využít
finanční potenciál
obce



Vize a cíle



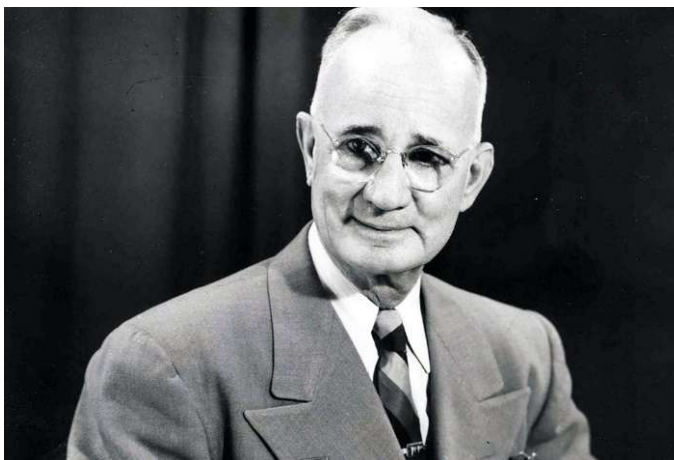
Zavést finanční realitu



Nebát se daňové
odpovědnosti



Management =
starosta, rada, úřad



**„Nečekejte.
Nikdy nebude ten správný čas.“**
(Napoleon Hill)

Ing. Luděk Tesař
www.cityfinance.cz