

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**HOSPODAŘENÍ OBCE KOUT NA ŠUMAVĚ A
JEHO VLIV NA ROZVOJ OBCE**

Autor práce: Eliška Kreslová

Studijní program: Veřejná správa

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Katedra: Katedra managementu veřejné správy

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.
Žižkova tř. 1632/5b, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Eliška Kreslová

Studijní program: Veřejná správa

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Příbram

Název bakalářské práce: Hospodaření obce Kout na Šumavě a jeho vliv na rozvoj obce

Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Financial Management of the Municipality of Kout na Šumavě and Its Impact on Municipal Development

Katedra: Katedra managementu veřejné správy

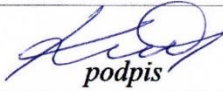

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Datum zadání bakalářské práce: leden 2026

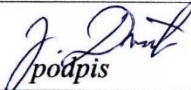


Cíl bakalářské práce:

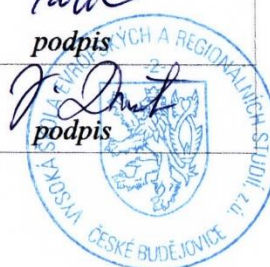
Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit efektivitu hospodaření obce Kout na Šumavě a určit jeho dopad na rozvoj obce, zejména ve vztahu ke struktuře obecního rozpočtu, investiční činnosti a využívání dotačních zdrojů, a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení finančního řízení a podpoře dalšího rozvoje obce.

Vedlejším cílem bakalářské práce je identifikovat silné a slabé stránky hospodaření obce Kout na Šumavě a navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení efektivity finančního řízení obce.

Student: Eliška Kreslová	7. 1. 2026 datum	 podpis
Vedoucí práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.	14. 1. 2026 datum	 podpis

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	14. 1. 2026 datum	 podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	14. 1. 2026 datum	 podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	14. 1. 2026 datum	 podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucí a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Monice Březinové, Ph.D., za její odborné a metodické vedení, cenné rady a čas, který mi při zpracování této práce věnovala.

Mé poděkování patří rovněž bývalému starostovi obce Kout na Šumavě, panu Ing. Václavu Duffkovi, za jeho ochotu, vstřícnost a cenné informace z praxe, které mi při psaní praktické části práce výrazně pomohly.

V neposlední řadě bych chtěla ze srdce poděkovat mé kamarádce Zuzaně Štípkové za její nesmírnou trpělivost, neustálé povzbuzování a obrovskou psychickou podporu po celou dobu mého studia a psaní této práce.

ABSTRAKT

KRESLOVÁ, E. *Hospodaření obce Kout na Šumavě a jeho vliv na rozvoj obce*: bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2026. 51 s. Vedoucí bakalářské práce: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou hospodaření obce Kout na Šumavě ve vybraném období let 2022 až 2024. Hlavním cílem práce je zhodnotit celkové finanční zdraví obce, analyzovat strukturu jejích příjmů a výdajů a identifikovat klíčové faktory ovlivňující výsledné rozpočtové saldo. Práce je logicky členěna na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje základní legislativní a ekonomické pojmy spojené s fungováním územních samospráv, rozpočtovým procesem a majetkem obce. Praktická část následně aplikuje tyto poznatky na konkrétní data získaná z účetních výkazů a závěrečných účtů zkoumané obce. Zvláštní pozornost je zde věnována detailnímu rozboru masivních kapitálových výdajů a investičních akcí, které zásadním způsobem formovaly výsledek hospodaření v roce 2022. V samotném závěru práce jsou zhodnoceny výsledky přezkoumání hospodaření a jsou formulována konkrétní doporučení pro vedení obce, směřující k optimalizaci budoucího finančního plánování a minimalizaci rizik.

Klíčová slova: finanční analýza, hospodaření, obec, rozpočet, územní samospráva

ABSTRACT

KRESLOVÁ, E. *Financial Management of the Municipality of Kout na Šumavě and Its Impact on Municipal Development*: Bachelor Thesis. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2026. 51 pp. Supervisor: Ing. Monika Březinová, Ph.D.

This bachelor thesis deals with the analysis of the financial management of the municipality of Kout na Sumave in the selected period from 2022 to 2024. The main goal of the thesis is to evaluate the overall financial health of the municipality, analyze the structure of its revenues and expenditures, and identify the key factors influencing the final budget balance. The thesis is logically divided into a theoretical and practical part. The theoretical part defines the basic legislative and economic concepts related to the functioning of local governments, the budgetary process, and municipal property. The practical part then applies this knowledge to specific data obtained from the financial statements and final accounts of the municipality examined. Special attention is paid to a detailed analysis of massive capital expenditures and investment projects that fundamentally shaped the economic result in 2022. In the conclusion of the thesis, the results of the audits are evaluated, and specific recommendations are formulated for the municipality's management, aiming to optimize future financial planning and minimize risks.

Keywords: budget, financial analysis, financial management, local government, municipality

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce	11
2 Veřejná správa a samospráva v České republice	13
2.1 Pojem a členění veřejné správy	13
2.2 Orgány obce a jejich postavení	14
2.2.1 Zastupitelstvo obce.....	14
2.2.2 Rada obce	15
2.2.3 Starosta.....	15
2.2.4 Obecní úřad	15
2.3 Samostatná působnost obce	16
2.3.1 Charakteristika a vymezení samosprávy	16
2.3.2 Vztah obce k právnímu řádu a státu.....	16
2.3.3 Hospodaření a správa majetku v samostatné působnosti.....	17
2.4 Přenesená působnost obce.....	17
2.4.1 Právní vázanost a kontrola ze strany státu	18
2.4.2 Členění obcí podle množství vykonávané agendy	18
2.4.3 Způsob financování a veřejnoprávní smlouvy	18
2.5 Právní normotvorba obce	19
2.5.1 Proces přijímání a vyhlásování	19
2.5.2 Dozor nad zákonností vyhlášek	20
3 Hospodaření a správa majetku obcí	21
3.1 Majetek obce a povinnost péče řádného hospodáře.....	21
3.2 Právní aspekty nakládání s obecním majetkem	22
3.3 Rozpočet a rozpočtový proces obce.....	24
3.3.1 Fáze rozpočtového procesu a jeho nástroje.....	24
3.3.2 Příjmy obecního rozpočtu	25
3.3.3 Výdaje obecního rozpočtu.....	25

3.4	Kontrola hospodaření a audit obce.....	26
3.5	Principy 3E a řízení rizik jako nástroje úspor	27
4	Charakteristika obce Kout na Šumavě	29
4.1	Základní charakteristika a historie obce.....	29
4.2	Občanská vybavenost a industriální zázemí	30
4.3	Technická infrastruktura a správa majetku	31
5	Analýza hospodaření obce Kout na Šumavě.....	33
5.1	Analýza příjmů obce	33
5.2	Analýza výdajů a celkové saldo hospodaření obce.....	35
5.3	Detailní rozbor investičních akcí v roce 2022.....	37
5.4	Výsledek přezkoumání hospodaření	39
6	Diskuze a doporučení.....	40
6.1	Bariéry a analýza rizik budoucího rozvoje.....	42
	Závěr	45
	Seznam použitých zdrojů	47
	Seznam zkratk	50
	Seznam tabulek	51

Úvod

Obce a města představují základní pilíř územní samosprávy a veřejné správy v České republice. Jakožto samostatné právní subjekty mají právo na vlastní samosprávu, což v praxi znamená nejen rozhodování o rozvoji svého území a péči o potřeby svých občanů, ale především odpovědnost za vlastní ekonomické a finanční přežití. Základním a naprosto klíčovým nástrojem pro řízení každé obce je její rozpočet. Právě prostřednictvím rozpočtu se realizuje místní politika, financuje se každodenní chod úřadu, údržba majetku, a především se plánují investice do budoucnosti, které určují, jakým směrem se bude kvalita života v obci ubírat.

Téma financování územních samosprávných celků je v současné době vysoce aktuální. Zejména v posledních letech, a to konkrétně ve sledovaném období let 2022 až 2024, čelily obce v České republice bezprecedentním makroekonomickým výzvám. Skokový nárůst míry inflace, energetická krize, tlak na růst mzdových nákladů a výrazné zdražování stavebních materiálů prověřily schopnost obecních samospráv efektivně plánovat a přizpůsobovat své výdaje měnícím se podmínkám. V takto turbulentním prostředí se ukazuje, jak zásadní je dodržování principů zdravého finančního řízení, uvážlivého zadlužování a tvorby finančních rezerv. Znalost struktury vlastních příjmů a schopnost kriticky vyhodnocovat nezbytnost jednotlivých výdajů se staly nutností pro zachování dlouhodobé finanční stability.

Z výše uvedených důvodů si tato bakalářská práce klade za cíl analyzovat reálné hospodaření konkrétního územního celku. Předmětem zkoumání je obec Kout na Šumavě, která se nachází v Plzeňském kraji v okrese Domažlice. Tato obec byla zvolena jako typický zástupce menší venkovské samosprávy, na jejímž hospodaření lze velmi dobře demonstrovat vliv celostátních ekonomických trendů na lokální úroveň, stejně jako význam dotačních titulů a strategického investičního plánování.

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit vývoj hospodaření obce Kout na Šumavě ve vybraném období let 2022 až 2024, provést detailní analýzu struktury jejích příjmů a výdajů a na základě zjištěných skutečností zhodnotit celkové finanční zdraví obce. Dílčím cílem práce je identifikovat hlavní faktory, které ovlivnily celkové rozpočtové saldo v jednotlivých letech (zejména pak vliv velkých investičních akcí), a na základě těchto zjištění formulovat případná doporučení pro další zefektivnění finančního řízení obce do budoucna.

Pro dosažení stanoveného cíle bude v práci využita metoda literární rešerše pro zpracování teoretických východisek, a dále pak metody horizontální a vertikální analýzy dat, komparace a syntézy. Hlavními datovými zdroji pro praktickou část práce budou oficiální účetní a finanční dokumenty obce Kout na Šumavě, především pak výkazy pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků (FIN 2-12 M) a Závěrečné účty obce za příslušné roky.

Bakalářská práce je logicky členěna do dvou hlavních bloků – teoretické a praktické části. Teoretická část práce se věnuje vymezení základních pojmů z oblasti fungování územní samosprávy. Pozornost je zde věnována rozpočtové soustavě, pravidlům rozpočtového procesu, struktuře obecních příjmů a výdajů podle platné rozpočtové skladby a také kontrole hospodaření. Právě v závěru teoretické části je rovněž stručně představena samotná obec Kout na Šumavě, její poloha a demografický vývoj, což slouží jako nezbytný základ pro následné zkoumání.

Na tato teoretická východiska následně plynule navazuje část praktická. Její stěžejní náplní je samotná finanční analýza. Ta je rozdělena na podrobné zkoumání příjmové stránky rozpočtu (kde je sledován vývoj daňových, nedaňových příjmů a transferů) a výdajové stránky (s důrazem na rozlišení běžných a kapitálových výdajů). Výsledky obou těchto rovin jsou následně propojeny do analýzy celkového salda hospodaření. V závěru práce jsou shrnuty nejvýznamnější poznatky z provedené analýzy a jsou zde formulována doporučení pro vedení obce, která by mohla přispět k optimalizaci budoucího finančního vývoje a zmírnění případných rizik.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Tato kapitola představuje základní rámec celého výzkumného a analytického procesu. Pro dosažení relevantních a objektivních výsledků je nezbytné jasně definovat hlavní a vedlejší cíle badatelského úsilí a zároveň přesně stanovit vědecké metody, postupy a techniky, kterými bude těchto vytyčených cílů dosaženo. Cíle této bakalářské práce plně vycházejí z oficiálního zadání a směřují k detailnímu zhodnocení finanční situace a rozvojového potenciálu vybraného územního samosprávného celku.

Hlavním cílem bakalářské práce je posoudit efektivitu hospodaření obce Kout na Šumavě a určit jeho dopad na rozvoj obce, zejména ve vztahu ke struktuře obecního rozpočtu, investiční činnosti a využívání dotačních zdrojů. Smyslem tohoto badatelského úsilí je na základě reálných dat zjistit, jakým způsobem obec nakládá se svěřenými veřejnými prostředky a jak se její finanční rozhodnutí promítají do reálného rozvoje daného území. Pro ucelené naplnění tohoto hlavního cíle byl stanoven rovněž vedlejší cíl práce, kterým je identifikovat silné a slabé stránky hospodaření obce Kout na Šumavě a na základě těchto zjištění navrhnout konkrétní opatření vedoucí ke zvýšení efektivity jejího finančního řízení. Výsledkem práce by tak neměl být pouze suchý popis historických dat, ale především ucelený soubor praktických doporučení pro vedení obce, která pomohou optimalizovat budoucí rozpočtový vývoj a minimalizovat případná finanční rizika.

K dosažení stanovených cílů je v bakalářské práci využita kombinace několika standardních vědeckých metod. Z hlediska celkové koncepce je práce zpracována formou případové studie konkrétní obce Kout na Šumavě, přičemž je logicky a strukturálně rozdělena na teoretickou a praktickou část. Zvolená obec představuje typický příklad menší venkovské samosprávy, na jejímž hospodaření lze výborně demonstrovat vliv makroekonomických výkyvů i důležitost lokálního strategického plánování. Každá z částí práce přitom vyžaduje specifický metodologický přístup.

V teoretické části práce, která vymezuje základní výzkumný problém, je uplatněna především metoda literární rešerše a deskripce. Prostřednictvím studia a analýzy odborné literatury a platné legislativy, zejména zákona o obcích a zákona o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, jsou objasněny základní principy hospodaření obcí, rozpočtový proces a specifika investiční činnosti i dotačních titulů.

V praktické části práce pak dominují metody finanční analýzy, které jsou aplikovány na získaná data z let 2022 až 2024. Využita je zde především horizontální analýza, tedy analýza trendů, která zkoumá vývoj rozpočtových položek v čase, identifikuje meziroční nárůsty či poklesy absolutních částek a hodnotí celkovou dynamiku hospodaření. Na ni navazuje vertikální analýza zjišťující procentuální zastoupení jednotlivých složek, jako je například váha daňových příjmů či poměr kapitálových výdajů na celkovém rozpočtu v daném roce. Nedílnou součástí analytického procesu je také metoda komparace, která je využita při srovnávání schválených rozpočtů se skutečným plněním.

Základními datovými zdroji pro systematické vyhodnocení hospodaření jsou oficiální interní dokumenty obce. Stěžejním primárním pramenem jsou rozpočtové výkazy pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků, označované jako FIN 2-12 M, a závěrečné účty obce. Kvalitativní data následně doplňují zprávy o výsledku přezkoumání hospodaření. Všechna primární data vycházejí z oficiálního účetnictví obce, což zaručuje jejich vysokou spolehlivost, prokazatelnost a faktickou přesnost pro potřeby akademického výzkumu.

V samotném závěru práce je uplatněna metoda syntézy a dedukce, pomocí níž jsou z dílčích poznatků identifikovány silné a slabé stránky hospodaření. Z těchto zjištění jsou následně deduktivně vyvozeny logické závěry a zformulovány konkrétní návrhy směřující k zefektivnění řízení obce v budoucnosti. Navržená opatření tak nebudou pouze teoretickými koncepty, ale plně aplikovatelnými kroky, které může vedení obce bezprostředně uvést do praxe.

2 Veřejná správa a samospráva v České republice

Pro správné pochopení fungování, hospodaření a rozvoje obce Kout na Šumavě je nezbytné nejprve teoreticky vymezit samotný pojem veřejné správy, vysvětlit její strukturu a ukázat, jaké postavení v celém tomto systému obce vlastně mají.

2.1 Pojem a členění veřejné správy

Při zkoumání pojmu veřejná správa je zajímavé podívat se na jeho samotný historický původ. Odborná literatura upozorňuje, že termín vychází z latinského slova „administrare“, což se dá volně přeložit jako přisluhování či posluhování. Už z této historie je tedy jasně vidět, jaký by měl být hlavní smysl dnešních úřadů – nemají občanům pouze vládnout, ale mají jim v první řadě sloužit a pomáhat. V českém prostředí na tuto myšlenku navázal například profesor Jiří Pražák, který už v minulosti popsal správu jako činnost, jejímž trvalým účelem je řídit konkrétní záležitosti (Pomahač a Vidláková, 2002, s. 58).

Pokud se posuneme do současnosti, veřejná správa tvoří naprostý základ správního práva. Zjednodušeně řečeno jde o promyšlenou činnost různých institucí, které se snaží dosáhnout nějakého konkrétního cíle. Abychom ale pochopili, co přesně dělá například obecní úřad, musíme si veřejnou správu jasně oddělit od té soukromé. Ten nejzásadnější rozdíl spočívá v tom, komu daná činnost slouží. Zatímco soukromá správa (například vedení firmy) hájí zájmy svých majitelů, veřejná správa musí vždy jednat ve veřejném zájmu (Wokoun a kol., 2011, s. 316). Jak v této souvislosti upozorňuje mezinárodní odborná literatura, hlavní rozdíl mezi veřejnými a soukromými institucemi spočívá ve dvou klíčových aspektech: zástupci veřejné správy získávají svou legitimitu prostřednictvím demokratických voleb, a navíc disponují specifickými donucovacími pravomocemi, jako je například právo vybírat daně, což soukromý sektor zcela postrádá (Stiglitz a Rosengard, 2015, s. 28). Úřady mají navíc své povinnosti jasně dané zákonem a nesmí dělat nic, co jim legislativa nedovoluje (Wokoun a kol., 2011, s. 316).

Když odborníci o veřejné správě mluví, většinou se na ni dívají ze dvou různých úhlů. Prvním je takzvané materiální (neboli funkční) pojetí. To v praxi znamená, že nás zajímá, co úřady reálně dělají a jaké mají úkoly. Druhý úhel pohledu je organizační (institucionální), který se nesoustředí na samotnou činnost, ale ptá se, kdo přesně tuto správu vykonává – tedy jaké konkrétní orgány a instituce za ni zodpovídají (Wokoun a kol., 2011, s. 317).

A právě tento organizační pohled je pro fungování obcí naprosto klíčový. Celý systém se totiž dělí na dvě hlavní větve: státní správu a samosprávu. Státní správa je pochopitelně tou větší částí, protože ji řídí přímo stát jakožto hlavní nositel moci. Stát si ale veškeré rozhodování nenechává pouze pro sebe (Wokoun a kol., 2011, s. 322).

Proto existuje druhá větev, kterou je samospráva. Funguje to tak, že stát část svých úkolů dobrovolně přeneše na někoho jiného – typicky právě na obce nebo kraje. Odborně se tomuto kroku říká decentralizace moci. Hlavním cílem je, aby se o místních záležitostech nerozhodovalo od stolu kdesi v centru státu, ale aby si je řešili lidé tam, kde to znají nejlépe a mají k tomu nejbližší. Obec tak spravuje své území vlastním jménem, nese za svá rozhodnutí odpovědnost a stát do jejího fungování zasahuje pouze tím, že dohlíží na dodržování zákonů a správné hospodaření (Wokoun a kol., 2011, s. 322–323).

2.2 Orgány obce a jejich postavení

Každá obec ke svému fungování potřebuje organizační aparát, jehož prostřednictvím jedná, rozhoduje a spravuje své území i majetek. Pravidla pro fungování těchto orgánů jsou v České republice primárně stanovena zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). V základu se moc v obci dělí mezi zastupitelstvo, radu, starostu a obecní úřad, přičemž každý z těchto orgánů má nezastupitelnou roli.

2.2.1 Zastupitelstvo obce

Zastupitelstvo obce je nejvyšším a jediným ústavně zakotveným orgánem obce. Jakožto orgán přímo volený občany v komunálních volbách má nejsilnější demokratickou legitimitu a z tohoto titulu je nadřazeno všem ostatním obecním orgánům (Koudelka, 2007, s. 169). Počet členů zastupitelstva se odvíjí od velikosti obce a počtu jejích obyvatel, přičemž zákon stanovuje rozmezí od 5 do 55 členů. Například v nejmenších obcích do 500 obyvatel tvoří zastupitelstvo obvykle 5 až 15 členů (Koudelka, 2007, s. 170).

Z hlediska finančního řízení a hospodaření, což je stěžejním tématem této práce, disponuje zastupitelstvo těmi nejzásadnějšími pravomocemi, které nemůže přenést na žádný jiný orgán. Odborná literatura zdůrazňuje, že zastupitelstvo v rámci samostatné působnosti schvaluje program rozvoje obce, roční rozpočet a následně i závěrečný účet obce za uplynulý rok (Peková, 2004, s. 87). Dále má výhradní právo rozhodovat o klíčových majetkových operacích. Patří sem například nabytí a převod nemovitostí,

poskytování dotací a půjček nad určitou zákonnou hranici (tradičně nad 20 000 Kč), uzavírání smluv o úvěrech či vydávání komunálních dluhopisů (Peková, 2004, s. 87–88). Zastupitelstvo rovněž zřizuje a ruší příspěvkové organizace obce.

2.2.2 Rada obce

Zatímco zastupitelstvo se schází pouze periodicky k řešení těch nejzásadnějších otázek, rada obce funguje jako výkonný orgán – laicky ji lze přirovnat k „vládě“ obce. Tvoří ji starosta, místostarosta a další radní, které si ze svých řad volí samo zastupitelstvo. Její schůze jsou ze zákona neveřejné (Koudelka, 2007, s. 195). Rada připravuje návrhy a materiály pro jednání zastupitelstva a zajišťuje plnění jeho usnesení (Peková, 2004, s. 89).

V oblasti hospodaření je úkolem rady zabezpečit, aby obec hospodařila přesně podle rozpočtu, který schválilo zastupitelstvo. Rada také rozhoduje o uzavírání běžných nájemních smluv a provádí rozpočtová opatření v rozsahu, který jí zastupitelstvo svěří (Peková, 2004, s. 89). Z organizačního hlediska je důležité zmínit jednu zákonnou výjimku: rada obce se volí pouze tam, kde má zastupitelstvo alespoň 15 členů (Koudelka, 2007, s. 195). V menších obcích se rada nezřizuje a její pravomoci automaticky přecházejí na starostu (Peková, 2004, s. 89).

2.2.3 Starosta

Starosta stojí v čele obecního úřadu a je osobou, která obec primárně zastupuje navenek. Jak ale upozorňuje odborná literatura, starosta nemá povahu statutárního orgánu v čistě soukromoprávním smyslu. Právní úkony (například podpisy smluv o prodeji majetku), které vyžadují předchozí schválení zastupitelstva nebo rady, může starosta platně učinit až po jejich schválení těmito orgány. Pokud by jednal bez tohoto souhlasu, jsou takové úkony od počátku absolutně neplatné (Koudelka, 2007, s. 199).

Z hlediska vnitřního chodu obce starosta svolává a řídí schůze zastupitelstva a rady. Dále odpovídá za to, že bude včas objednáno přezkoumání hospodaření obce (audit) za uplynulý kalendářní rok (Peková, 2004, s. 90). V době nepřítomnosti zastupuje starostu místostarosta, který je rovněž volen zastupitelstvem (Koudelka, 2007, s. 199).

2.2.4 Obecní úřad

Posledním, avšak pro každodenní chod obce nepostradatelným prvkem, je obecní úřad. Zatímco předchozí orgány jsou tvořeny volenými politiky, obecní úřad představuje

administrativní a úřednický aparát. Organizačně jej tvoří starosta, místostarostové, tajemník obecního úřadu (pokud je tato funkce zřízena) a další zaměstnanci obce (Koudelka, 2007, s. 207).

Hlavním úkolem obecního úřadu je plnit úkoly uložené zastupitelstvem nebo radou v rámci samostatné působnosti (tedy správy vlastních záležitostí obce). Zároveň je to ale právě obecní úřad, který pro občany vykonává administrativní agendu v přenesené působnosti, tedy agendu, kterou na obec delegoval stát (Peková, 2004, s. 90). Větší obecní úřady se pro efektivnější řízení často člení na specializované odbory a oddělení, mezi nimiž hraje klíčovou roli zejména odbor finanční či rozpočtový, jenž připravuje podklady pro zodpovědné nakládání s obecními prostředky (Peková, 2004, s. 91).

2.3 Samostatná působnost obce

Samostatná působnost, označovaná také jako samospráva, představuje klíčovou oblast činnosti obce, na které je samotné fungování obecní samosprávy založeno (Kočí, 2012, s. 63). Obec je v tomto režimu chápána jako územní samosprávné společenství občanů, které má status veřejnoprávní korporace (Koudelka, 2007, s. 124). Jako taková má obec právo vlastnit majetek a vystupovat v právních vztazích svým jménem (Kočí, 2012, s. 68).

2.3.1 Charakteristika a vymezení samosprávy

Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a jejích občanů, pokud nejsou zákonem svěřeny krajům nebo pokud nejde o přenesenou působnost orgánů státní správy (Koudelka, 2007, s. 124). Obec v tomto režimu pečuje o rozvoj sociální péče a uspokojování potřeb svých obyvatel, zejména v oblasti bydlení, dopravy, školství a kultury (Kočí, 2012, s. 63). Je důležité zdůraznit, že výčet těchto činností je pouze demonstrativní a nikoliv konečný, neboť samotný pojem místních zájmů se v čase neustále vyvíjí a mění (Koudelka, 2007, s. 124). Pokud zákon výslovně nesvěřuje určitou věc do kompetence kraje, uplatňuje se tzv. zbytková klauzule, podle které daná věc spadá do působnosti obce (Kočí, 2012, s. 63).

2.3.2 Vztah obce k právnímu řádu a státu

Jak k této problematice uvádí Novotný (2007, s. 11), územní samosprávné celky jsou veřejnoprávními korporacemi, které hospodaří podle vlastního rozpočtu, přičemž platí striktní ústavní pravidlo, že stát může do jejich činnosti zasahovat pouze tehdy,

vyžaduje-li to ochrana zákona, a výhradně způsobem, který zákon stanoví. Při výkonu samostatné působnosti se obec řídí výhradně ústavou a zákony, nikoliv však interními akty státu ani kraje, jako jsou usnesení, směrnice či metodické pokyny. Tyto dokumenty mají pro obec při výkonu samosprávy pouze doporučující charakter a obec k nim nemusí při svém rozhodování přihlížet. Specifickým projevem samosprávy je právo vydávat obecně závazné vyhlášky, u nichž je obec vázána pouze ústavním pořádkem a zákony, nikoliv podzákonnými právními akty, jako jsou nařízení vlády či vyhlášky ministerstev (Koudelka, 2007, s. 124). Celý výkon samostatné působnosti se odehrává především na úrovni rozhodování zastupitelstva obce a v přiměřeném rozsahu i rady obce, přičemž tyto orgány rozhodují dle vlastní úvahy v mezích zákona (Kočí, 2012, s. 64).

2.3.3 Hospodaření a správa majetku v samostatné působnosti

Problematika majetku obce a nakládání s ním spadá v celém rozsahu do oblasti samostatné působnosti. Obec je ze zákona povinna zajistit, aby byl její majetek využíván účelně a hospodárně v souladu se zájmy obce a úkoly vyplývajícími se zákonem vymezené působnosti (Kočí, 2012, s. 68). Základním nástrojem tohoto hospodaření je rozpočet obce, což je finanční plán, podle kterého je obec povinna uskutečňovat své peněžní operace a dodržovat jeho schválenou strukturu (Kočí, 2012, s. 66). Obec musí pečovat o zachování a rozvoj svého majetku, chránit jej před poškozením či zneužitím a včas uplatňovat právo na náhradu škody. Pokud má obec v úmyslu prodat nebo pronajmout nemovitý majetek, musí tento záměr zveřejnit na úřední desce po dobu nejméně 15 dnů před projednáním v příslušných orgánech, aby byla zajištěna transparentnost a informovanost občanů (Kočí, 2012, s. 68).

2.4 Přenesená působnost obce

Výkon státní správy, který je prostřednictvím zákona svěřen obcím, se označuje jako přenesená působnost (Kočí, 2012, s. 71). Tento model, často nazývaný jako smíšená veřejná správa, je využíván především z důvodu vyšší efektivity, kdy stát předává část svých úkolů územní samosprávě, aby byla blíže občanům. I když tyto činnosti fakticky provádí obec a její úředníci, z hlediska práva se stále jedná o uplatňování státní moci (Malast, 2016, s. 278). Obec má povinnost tuto agendu řádně personálně a odborně zajistit, aby občané mohli plynule uplatňovat svá práva, například při žádostech o různé dávky. V případě, že by obec při tomto výkonu pochybila a způsobila škodu, kterou by musel stát poškozenému nahradit, může stát po obci následně vymáhat takzvaný regres, tedy náhradu těchto nákladů (Kočí, 2012, s. 149).

2.4.1 Právní vázanost a kontrola ze strany státu

Na rozdíl od svobodnější samosprávy jsou orgány obce při plnění úkolů v přenesené působnosti podřízeny mnohem širšímu okruhu předpisů (Kočí, 2012, s. 148). Kromě klasických zákonů musí plně respektovat také vládní usnesení a různé směrnice vydávané ministerstvy. Aby však tyto směrnice byly pro obecní úřady skutečně závazné, musí být řádně vyhlášeny ve Věstníku vlády a nesmí obcím ukládat povinnosti, které nemají oporu v zákoně (Kočí, 2012, s. 72). Specifická situace nastává při vydávání obecních nařízení nebo při rozhodování o právech konkrétních osob, kde se obec řídí výlučně zákony, a nikoliv ministerskými instrukcemi (Kočí, 2012, s. 148). Důležitou dohledovou roli zde hraje krajský úřad, který obcím poskytuje metodickou podporu, funguje jako odvolací instance a při případných kontrolách může nařizovat odstranění nalezených pochybení (Kočí, 2012, s. 72).

2.4.2 Členění obcí podle množství vykonávané agendy

Množství státní agendy, kterou obce vyřizují, není všude stejné a z hlediska objemu se dělí primárně do tří základních úrovní.

- První úroveň tvoří všechny běžné obce, které obstarávají pouze základní penzum úkolů, kam spadá například řešení určitých přestupků nebo řízení o povolení ke kácení stromů (Kočí, 2012, s. 73).
- Druhou úroveň představují obce s pověřeným obecním úřadem, jež mají k dispozici profesionální úřednický aparát pro složitější agendy typu stavebního řízení či vedení matrik (Kočí, 2012, s. 74).
- Nejvíce státních úkolů pak řeší obce s rozšířenou působností ve třetím stupni, na které přešla řada kompetencí po zrušení dřívějších okresních úřadů. Tyto úřady typicky zajišťují vydávání osobních dokladů, evidenci motorových vozidel nebo agendu sociálně-právní ochrany dětí (Kočí, 2012, s. 75).

2.4.3 Způsob financování a veřejnoprávní smlouvy

K pokrytí výdajů spojených s úřednickou agendou, zejména na platy úředníků a provoz budov, dostávají obce ze státního rozpočtu každoroční finanční příspěvek (Kočí, 2012 s. 155). V praxi však tyto prostředky často nestačí na úhradu všech reálných nákladů, což obce de facto nutí doplácet na výkon státní správy z vlastních peněz, které mohly být využity na lokální rozvoj (Kočí, 2012, s. 73). Pro optimalizaci agendy a snížení

nákladů mohou obce v rámci stejného správního obvodu uzavírat takzvané veřejnoprávní smlouvy (Kočí, 2012, s. 154). Díky tomuto institutu může jedna obec formálně převzít výkon státní správy za jinou obec, přičemž platnost takové dohody je podmíněna souhlasným stanoviskem krajského úřadu (Kočí, 2012, s. 76).

2.5 Právní normotvorba obce

Právní normotvorbou se rozumí proces vytváření právních předpisů, kterými územní samosprávné celky regulují společenské vztahy a stanovují adresátům konkrétní pravidla chování. V českém právním řádu je tato svébytná pravomoc obcí zakotvena přímo v Ústavě České republiky, která rozlišuje vydávání obecně závazných vyhlášek v samostatné působnosti a vydávání nařízení v působnosti přenesené (Verner, 2025, s. 11). Obecně závazné vyhlášky mají charakter abstraktních právních předpisů a slouží k uspokojování lokálních potřeb, jako je zajištění veřejného pořádku, ochrana životního prostředí či rozvoj kultury (Verner, 2025, s. 15-16). Od těchto klasických normativních aktů právní teorie a praxe odlišuje takzvaná opatření obecné povahy, což je specifický institut stojící na pomezí mezi právním předpisem a individuálním rozhodnutím, který obce využívají například při schvalování územně plánovací dokumentace (Verner, 2025, s. 12-13).

2.5.1 Proces přijímání a vyhlášení

Iniciativa k vytvoření nové obecně závazné vyhlášky a jejímu zařazení na program zasedání náleží především radě obce, jednotlivým členům zastupitelstva nebo výborům, avšak za zákonem stanovených podmínek mohou tento bod navrhnout i samotní občané prostřednictvím petice (Verner, 2025, s. 36). Samotné schválení vyhlášky je ze zákona vyhrazeno výlučně zastupitelstvu obce, přičemž pro platné přijetí návrhu je nutné, aby pro něj hlasovala nadpoloviční většina všech členů tohoto orgánu. Následný podpis starosty a místostarosty na textu vyhlášky slouží pouze jako formální stvrzení jejího přijetí a neznamena možnost uplatnění práva veta vůči vůli zastupitelstva (Verner, 2025, s. 37). Aby se vyhláška stala platnou součástí právního řádu, musí být oficiálně publikována, což se v současnosti děje elektronickou formou ve státem spravované Sbírce právních předpisů územních samosprávných celků (Verner, 2025, s. 38). Účinnosti nabývá standardně po uplynutí patnáctidenní legisvakanční doba, která dává občanům čas seznámit se s novými povinnostmi, přičemž zkrácení této lhůty je možné jen ve výjimečných případech ochrany života či majetku a předpis nikdy nesmí působit zpětně (Verner, 2025, s. 38-39).

2.5.2 Dozor nad zákonností vyhlášek

Jelikož obecně závazné vyhlášky mohou ukládat občanům povinnosti, podléhá jejich vydávání státnímu dozoru, který centralizovaně vykonává Ministerstvo vnitra (Verner, 2025, s. 41-42). Pokud ministerstvo zjistí, že je vyhláška v rozporu se zákony, upozorní na tuto skutečnost obec nejprve neformální cestou ve snaze dosáhnout nápravy bez nutnosti úředního zásahu (Verner, 2025, s. 42). Jestliže územní samosprávný celek nespolupracuje, zašle mu ministerstvo oficiální výzvu s šedesátidenní lhůtou k odstranění nezákonnosti. V případě marného uplynutí této lhůty Ministerstvo vnitra rozhodne o sistaci, tedy o pozastavení účinnosti předmětné vyhlášky, a následně musí podat návrh na její zrušení Ústavnímu soudu, jemuž jako jedinému náleží pravomoc vyhlášku definitivně zrušit (Verner, 2025, s. 43). Ve specifických ohledech, jakými je například regulace provozování hazardních her na území obce, dbá na dodržování pravidel hospodářské soutěže také Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, ten však nemá pravomoc vyhlášku zrušit a své výhrady musí řešit prostřednictvím podnětů Ministerstvu vnitra (Verner, 2025, s. 44-45).

3 Hospodaření a správa majetku obcí

Tato kapitola představuje teoretický rámec a základní východiska pro zkoumání problematiky finančního řízení a hospodaření územních samosprávných celků. Aby mohla obec úspěšně plnit své funkce a zajišťovat celkový rozvoj svého území, musí zodpovědně spravovat nejen svůj majetek, ale i finanční toky v rámci ročního rozpočtu. Následující podkapitoly proto postupně vymezují klíčové pojmy a zákonitosti spojené s majetkovou podstatou obcí, fázemi rozpočtového procesu a nezbytnými kontrolními mechanismy, jako je finanční kontrola a audit. Závěr této kapitoly je pak věnován principům 3E a řízení rizik, které společně představují moderní nástroje pro racionální dosahování úspor ve veřejném sektoru.

3.1 Majetek obce a povinnost péče řádného hospodáře

Aby mohla obec plnit své základní funkce a uspokojovat rozmanité potřeby svých občanů, potřebuje k tomu odpovídající ekonomické zázemí, jehož naprostým základem je vlastnictví majetku (Horzinková, Novotný, 2013, s. 144). Právo vlastnit majetek a samostatně s ním nakládat je jedním z nejzákladnějších znaků obce jakožto nezávislé veřejnoprávní korporace (Kočí, 2012, s. 68). Majetek představuje nezbytný a nepostradatelný nástroj pro realizaci místní politiky, prostřednictvím kterého může územní samosprávný celek aktivně ovlivňovat ekonomický i sociální rozvoj celého daného území a společnosti (Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 7). Na rozdíl od soukromých podnikatelských subjektů, jejichž primárním a často jediným cílem je generování maximálního zisku, je hlavním smyslem hospodaření s obecním majetkem uspokojování veřejných potřeb, zajišťování veřejných statků a všeobecný rozvoj obce (Horzinková, Novotný, 2013, s. 145; Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 6).

Z historického hlediska nabyly obce v České republice svůj majetek opětovně po roce 1989, kdy jim byl navrácen takzvaný historický majetek, se kterým dříve hospodařily národní výbory (Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 7). V současné době je tak majetková základna obcí velmi pestrá. Tvoří ji především rozsáhlý nemovitý majetek, jako jsou zemědělské a lesní pozemky, stavební parcely, bytové i nebytové fondy, a dále nejrůznější infrastruktura. Kromě nemovitostí disponují obce také movitými předměty (vybavení úřadů, technika), nehmotným majetkem v podobě různých práv, a v neposlední řadě i cennými papíry a majetkovými podíly ve společnostech, které zajišťují například vodárenství, kanalizace či energetiku (Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 7–8).

Protože samospráva spravuje hodnoty patřící všem občanům, zákon o obcích zástupcům obce striktně nařizuje, že veškerý tento majetek musí být využíván maximálně účelně a hospodárně, a to výhradně v souladu se zájmy a úkoly obce (Kočí, 2012, s. 68; Horzinková, Novotný, 2013, s. 146). Tento přísný zákonný požadavek se v praxi označuje jako povinnost péče řádného hospodáře. Její nedílnou součástí je povinnost vést přesnou evidenci veškerého majetku a důsledně jej chránit před zničením, poškozením, odcizením či jakýmkoliv neoprávněnými zásahy zvenčí (Kočí, 2012, s. 68; Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 11). Volení zástupci, tedy především starosta a členové rady či zastupitelstva, musí rovněž aktivně sledovat hospodářskou situaci a včas uplatňovat právo na náhradu případné škody či vydání bezdůvodného obohacení (Kočí, 2012, s. 68; Horzinková, Novotný, 2013, s. 146).

Součástí odpovědného finančního řízení je také povinnost vymáhat případné pohledávky vůči dlužníkům obce tak, aby nedošlo k jejich promlčení, a s výjimkou přesně specifikovaných zákonných případů nesmí obec ručit svým majetkem za závazky jiných fyzických a právnických osob (Horzinková, Novotný, 2013, s. 146; Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 11). Pokud by došlo k porušení těchto povinností, může to vést až k vyvození osobní či trestní odpovědnosti konkrétních osob (Horzinková, Novotný, 2013, s. 145). Znakem skutečně zdravého a úspěšného hospodaření územní samosprávy totiž není pouhé pasivní udržování současného stavu, ale naopak aktivní zvětšování a rozvoj obecního majetku pro budoucí generace (Rektořík, Šelešovský, 2002, s. 12).

3.2 Právní aspekty nakládání s obecním majetkem

Nakládání s obecním majetkem má svůj pevný základ přímo v Ústavě České republiky. Ta v článku 101 odst. 3 obcím garantuje právo vlastnit majetek a samostatně hospodařit podle vlastního rozpočtu. Toto vlastnictví požívá podle Listiny základních práv a svobod naprosto stejné ochrany jako vlastnictví jakéhokoliv jiného soukromého subjektu (Wokoun a kol., 2011, s. 261). Obec má plné právo svůj majetek držet a užívat, nicméně toto nakládání by mělo být neustále spojeno se strategií jeho systematické ochrany a rozmnožování, nikoliv pouhé spotřeby (Wokoun a kol., 2011, s. 260). Jak potvrzuje i judikatura Ústavního soudu, existence majetku, se kterým může samosprávný celek disponovat, je naprosto klíčovou součástí a základním atributem samotného práva na samosprávu (Malast, 2016, s. 109).

Přes tyto ústavní garance však obec nevystupuje jako běžný soukromý vlastník. Zatímco jednotlivec je svobodný a v soukromoprávních vztazích si může „dělat, co chce“ (vyjma toho, co mu zákon výslovně zakazuje), obec jakožto subjekt veřejné moci funguje na přesně opačném principu. Může dělat pouze a jen to, co jí zákon výslovně dovoluje a svěřuje do jejích kompetencí (Pavlík a kol., 2020, s. 71). Hospodářská činnost obce je proto realizována nástroji obou sfér tradičního právního dualismu, kde se prolínají aspekty veřejnoprávní i soukromoprávní, a stát zde prostřednictvím zákonů stanovuje obcím jasné limity a kontrolní mechanismy (Malast, 2016, s. 110).

Základním kamenem transparentního nakládání s obecním majetkem je zákonná povinnost zveřejňovat záměr obce o majetkových dispozicích. Pokud se obec rozhodne svůj nemovitý majetek prodat, směnit, darovat, pronajmout nebo poskytnout jako výpůjčku, musí tento záměr předem zveřejnit na úřední desce obecního úřadu, a to po dobu minimálně patnácti dnů před samotným projednáním a konečným rozhodnutím (Kočí, 2012, s. 68–69; Rektořík a Šelešovský, 2002, s. 11). Účelem této povinnosti je zajistit rovnou příležitost pro všechny zájemce, kteří musí mít reálnou šanci se k transakci vyjádřit, případně orgánům obce předložit výhodnější nabídku (Horzinková a Novotný, 2013, s. 146).

Nedodržení tohoto formálního postupu nese vážné následky. Pokud by obec záměr řádně nezveřejnila, je jakýkoliv následný právní úkon od samého počátku absolutně neplatný. Výjimku tvoří pouze specifické situace nevyžadující takovou míru veřejné kontroly, jako je pronájem hřobových míst, pronájem bytů nebo krátkodobé pronájmy nepřesahující třicet dnů (Kočí, 2012, s. 69). Další ochranou obecních financí je cenová regulace. Při úplatném převodu majetku se cena sjednává ve výši, která je v daném místě a čase obvyklá. Případná odchylka musí být náležitě a logicky zdůvodněna, jinak opět hrozí neplatnost celé smlouvy pro rozpor se zákonem (Kočí, 2012, s. 70). Transparentní nakládání s majetkem tak výrazně zvyšuje důvěryhodnost územní samosprávy a efektivně eliminuje korupční rizika, což je základním předpokladem pro dobré vládnutí (Pavlík a kol., 2020, s. 72).

Kromě samotného prodeje a běžného užívání má obecní majetek ještě jednu zásadní ekonomickou a normotvornou rovinu. Majetek a jeho komerční využití představuje pro územní samosprávu jeden z nejdůležitějších generátorů takzvaných nedaňových příjmů (Provazníková, 2015, s. 89). Tyto příjmy obci zajišťují nezávislost na státních dotacích, přičemž sem spadají výnosy z pronájmu či užívatelské poplatky, zatímco u prodeje

majetku se jedná o příjmy kapitálové (Provazníková, 2015, s. 168). Právní úprava navíc obcím umožňuje, aby užívání svého majetku chránily a regulovaly. V rámci své samostatné působnosti má obec pravomoc vydávat obecně závazné vyhlášky, kterými stanovuje pravidla a případně zpoplatňuje nadstandardní využívání obecních statků (Verner, 2025, s. 15–16). V praxi se tak velmi efektivně doplňuje soukromé právo vlastnit a pronajímat majetek s ústavně zaručeným veřejným právem obce tvořit vlastní místní předpisy.

3.3 Rozpočet a rozpočtový proces obce

Rozpočet je naprostým základem finančního řízení každé územní samosprávy. Jak uvádí Sedmihradská (2015, s. 28), vyjdeme-li z rozpočtových pravidel, je rozpočet finančním plánem na fiskální rok, který je v České republice shodný s rokem kalendářním. Tento dokument obsahuje veškeré plánované příjmy a výdaje. Vzhledem k tomu, že se sestavuje pouze na jeden rok, je nutné jej propojovat s dlouhodobějším strategickým plánováním.

3.3.1 Fáze rozpočtového procesu a jeho nástroje

Rozpočtový proces není jednorázová záležitost, ale jedná se o souhrn činností, které jsou nezbytné k řízení hospodaření obce. Provazníková (2015, s. 63) rozděluje tento proces do několika logických etap: analýza minulosti a stanovení priorit, sestavení návrhu rozpočtu, jeho projednání a schválení, kontrola plnění a následná aktualizace. Celý tento cyklus probíhá ve třech základních dokumentech, které na sebe legislativně i logicky navazují (Vítková, 2018, s. 7, 49 a 113):

- **Střednědobý výhled rozpočtu:** Je nástrojem dlouhodobého finančního plánování, který se sestavuje zpravidla na 2 až 5 let následujících po roce, na který se sestavuje roční rozpočet. Obsahuje souhrnné údaje o budoucích příjmech, výdajích, a především o dlouhodobých závazcích (např. splátky úvěrů) a finančních potřebách pro dlouhodobé investiční záměry.
- **Rozpočet obce:** Představuje detailní roční plán. Sestavuje se zpravidla jako vyrovnaný. V případě, že jsou plánované výdaje vyšší než příjmy, může být schválen jako schodkový pouze za podmínky, že obec tento schodek dokáže pokrýt finančními prostředky z minulých let, nebo má smluvně zajištěnou návratnou finanční výpomoc (úvěr, vydání dluhopisů). Návrh rozpočtu musí být

ze zákona zveřejněn minimálně 15 dnů před jeho projednáváním v zastupitelstvu, aby se k němu mohli vyjádřit i občané.

- **Závěrečný účet:** Po skončení kalendářního roku se veškeré údaje o hospodaření zpracují do závěrečného účtu. V něm jsou obsaženy údaje o plnění rozpočtu v plném členění podle rozpočtové skladby. Klíčovou a ze zákona povinnou součástí tohoto dokumentu je zpráva o výsledku přezkoumání hospodaření (audit), bez které nemůže být závěrečný účet schválen.

3.3.2 Příjmy obecního rozpočtu

Aby mohla obec plnit své funkce a financovat veřejné statky, musí disponovat dostatečnými zdroji. Odborná literatura (Provazníková, 2015, s. 75; Vítková, 2018, s. 51) člení zdroje příjmů územních rozpočtů do čtyř hlavních skupin:

- **Daňové příjmy:** Tvoří nejvýznamnější a nejstabilnější část rozpočtu. Patří sem jak sdílené daně (část výnosů z celostátně vybíraných daní, např. DPH nebo daň z příjmů, které stát přerozděluje obcím na základě stanovených kritérií), tak výlučné daně (např. daň z nemovitých věcí) a místní či správní poplatky.
- **Nedaňové a kapitálové příjmy:** Jak již bylo detailně popsáno v podkapitole 3.2 věnované nakládání s obecním majetkem, jedná se o příjmy plynoucí z vlastního majetku obce a její hospodářské činnosti (např. pronájmy či prodej nemovitostí) a také z nejrůznějších uživatelských poplatků.
- **Transfery (dotace):** Znamenají přijaté finanční prostředky ze státního rozpočtu, od krajů nebo z fondů Evropské unie. Mohou být neúčelové, ale velmi často jsou vázány na konkrétní projekt či účel.
- **Návratné příjmy:** Do této kategorie spadají přijaté úvěry, půjčky nebo výnosy z emitovaných komunálních dluhopisů, které ovšem obec musí v budoucnu splatit.

3.3.3 Výdaje obecního rozpočtu

Peníze, které obec získá, následně alokuje na zajištění svých potřeb a rozvoj území. Základní ekonomické hledisko dělí výdaje obce na dvě hlavní kategorie

- **Běžné (neinvestiční) výdaje:** Jsou to opakující se výdaje, ze kterých se financují běžné potřeby chodu obce. Řadíme sem platy zaměstnanců úřadu, nákup

materiálu, úhrady za energie, služby, běžnou údržbu majetku a neinvestiční transfery příspěvkovým organizacím (např. místní škole).

- **Kapitálové (investiční) výdaje:** Tyto prostředky slouží k financování dlouhodobých investičních potřeb a přesahují horizont jednoho rozpočtového roku. Zahrnují nákup pozemků, výstavbu nové infrastruktury (silnice, kanalizace) nebo rozsáhlé rekonstrukce. Jedná se o výdaje, které trvale zhodnocují majetek obce a posouvají její rozvoj kupředu. (Provazníková, 2015, s. 194–195)

3.4 Kontrola hospodaření a audit obce

Hospodaření územní samosprávy podléhá přísným pravidlům, jejichž dodržování je neustále monitorováno. Jak uvádí odborná literatura, zatímco běžné finanční toky a nakládání s prostředky podléhají primárně finanční kontrole, samotné účetnictví obce podléhá auditu (Wokoun a kol., 2011, s. 247). Zabezpečení funkčního kontrolního systému je zcela nezbytné pro transparentnost a prokazatelnost hospodaření s veřejnými prostředky.

Základní právní rámec v této oblasti představuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě. Podle tohoto zákona je finanční kontrola vykonávána jednak kontrolními orgány (tzv. veřejnoprávní kontrola), a jednak prostřednictvím vnitřního kontrolního systému samotné obce, případně interním auditem (Wokoun a kol., 2011, s. 248). Vnitřní kontrolní systém přitom přímo definuje postupy při provádění tzv. řídicí kontroly, kterou zajišťují pověřeni zaměstnanci jako správci rozpočtu či hlavní účetní. K tomu, aby tento systém mohl v praxi vůbec fungovat, musí mít obec zpracovaný vlastní vnitřní předpis (směrnici), ve kterém je jasně popsán postup při provádění jednotlivých fází kontroly a jsou v něm vymezeny pravomoci konkrétních osob (Vítková, 2018, s. 144 a 153).

Samotný proces řídicí i veřejnoprávní kontroly probíhá logicky ve třech na sebe navazujících fázích:

- **Předběžná kontrola:** Zaměřuje se na prověření plánovaných operací ještě před jejich schválením a samotným vznikem závazku. Její podstatou je zhodnotit rizika a soulad s rozpočtem.

- **Průběžná kontrola:** Sleduje operace přímo při jejich uskutečňování do doby jejich konečného vypořádání a zkoumá, zda jsou postupy přizpůsobovány nově vzniklým podmínkám.
- **Následná kontrola:** Soustřeďuje se na přezkoumání již provedených operací. Hodnotí, zda údaje o hospodaření věrně zobrazují skutečný stav a zda bylo dosaženo stanovených cílů. (Wokoun a kol., 2011, s. 248–249; Vítková, 2018, s. 145)

Hlavním cílem těchto kontrolních metod je zajistit striktní dodržování právních předpisů, chránit veřejné prostředky proti rizikům, nesrovnalostem či jiným nedostatkům, a především garantovat hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy (Vítková, 2018, s. 145).

Specifickou a vysoce odbornou formu kontroly pak představuje audit. Odborná literatura rozlišuje audit vnitřní, který provádí nezávislý orgán přímo v daném subjektu územní samosprávy, a audit vnější (Wokoun a kol., 2011, s. 250). Účetní audit si klade za cíl nezávisle prozkoumat a vyjádřit odborný názor na to, zda účetní výkazy podávají věrný a poctivý obraz o finanční a majetkové situaci obce za sledované období. V případě územních samospráv je navíc součástí veřejnoprávní kontroly i ze zákona povinný přezkum hospodaření obcí a krajů (Wokoun a kol., 2011, s. 250–251).

Zajímavostí z aplikační praxe je skutečnost, že ačkoliv tento vnější audit může provádět nezávislý auditor nebo auditorská společnost, cena těchto služeb je pro většinu běžných obcí velmi vysoká. Obce proto nejčastěji využívají své zákonné možnosti a o provedení auditu hospodaření žádají bezplatně příslušný krajský úřad (Wokoun a kol., 2011, s. 247). Výsledná zpráva z takového přezkoumání pak představuje zcela klíčový a objektivní dokument pro zhodnocení finančního zdraví dané obce.

3.5 Principy 3E a řízení rizik jako nástroje úspor

Jakýkoliv krok ve finančním řízení obce by měl být podřízen snaze o maximalizaci užítka z omezených veřejných prostředků. Odborná literatura se shoduje, že základním předpokladem pro to, aby byl proces nakládání s obecními financemi racionální a ekonomicky účinný, je dodržování takzvaných principů 3E (Sedmihradská, 2015, s. 33; Ochrana a Půček, 2023, s. 32). Tyto principy vycházejí ze zákona o finanční kontrole a pro fungování územní samosprávy jsou naprosto stěžejní.

Principy 3E tvoří tři vzájemně propojená kritéria hodnocení (Ochrana a Půček, 2023, s. 33–34; Sedmihradská, 2015, s. 33):

- **Hospodárnost (Economy):** Znamená minimalizaci nákladů na pořízení zdrojů (vstupů). Jednoduše řečeno jde o to „dělat věci levně“, tedy dosáhnout stanoveného cíle s co nejnižším vynaložením finančních prostředků, avšak při zachování odpovídající kvality.
- **Efektivnost (Efficiency):** Hodnotí vztah mezi použitými vstupy a dosaženými výstupy (výsledky). Představuje schopnost dosáhnout maximálního možného výstupu za použití daných zdrojů neboli „dělat věci správnou cestou“.
- **Účelnost (Effectiveness):** Zaměřuje se na optimální míru dosažení cílů. Sleduje, zda vybrané řešení skutečně vede k uspokojení definované veřejné potřeby („dělat správné věci“).

Dodržování obsahu těchto tří principů je rozhodující podmínkou pro hledání a realizaci skutečných, racionálních úspor ve veřejné správě. Pokud je totiž finanční úspora dosažena například na úkor kvality (nedodržení účelnosti), nejedná se o úsporu, ale spíše o manažerské selhání (Ochrana a Půček, 2023, s. 32–34).

Souběžně s dodržováním principů 3E musí územní samospráva aktivně pracovat s riziky. Řízení rizik je specifickým druhem řízení, jehož cílem je přispívat k dosahování cílů a vyvarovat se ztrát. Tento proces probíhá ve čtyřech základních fázích (Ochrana a Půček, 2023, s. 72–73):

- **Zjišťování (identifikace) rizik:** Systematické rozpoznávání možných hrozeb.
- **Vyhodnocování (analýza):** Zkoumání významu rizik a scénářů jejich dopadu.
- **Zvládání rizik:** Rozhodnutí o správném opatření k jejich zmírnění a jeho implementace.
- **Monitoring (sledování):** Průběžné sledování rizik a kontrola účinnosti opatření.

4 Charakteristika obce Kout na Šumavě

Čtvrtá kapitola je věnována profilu obce Kout na Šumavě, na jejímž příkladu je v této práci demonstrováno hospodaření územního samosprávného celku. Text shrnuje klíčové informace o poloze, historii, obyvatelstvu a infrastruktuře obce. Tyto faktory jsou stěžejní pro zasazení následné ekonomické analýzy do reálného kontextu, jelikož velikost a vybavenost obce úzce souvisí s jejími příjmovými a výdajovými možnostmi.

4.1 Základní charakteristika a historie obce

Obec Kout na Šumavě se nachází v Plzeňském kraji konkrétně v okrese Domažlice. Nachází se v malebném údolí mezi kopci, přibližně 7 kilometrů jižně od okresního města Domažlice. Z hlediska samosprávy se Kout na Šumavě skládá ze tří místních částí – tvoří ji samotná obec Kout na Šumavě a dvě přilehlé osady Starý Dvůr a Nový Dvůr.¹ Z administrativního a územního hlediska se obec rozkládá na ploše 11,09 km² a její průměrná nadmořská výška činí 425 metrů nad mořem².

Z hlediska demografického vývoje a velikosti patří Kout na Šumavě mezi středně velké obce. Podle aktuálních dat Českého statistického úřadu zde k 31. prosinci 2024 žilo 1 076 obyvatel, z čehož bylo 521 mužů a 555 žen. Průměrný věk obyvatel obce se pohybuje okolo 44,8 let.³

Historický vývoj tohoto území měl již od svých počátků silný hospodářský podtext. Ještě před samotným zformováním dnešní vsi totiž v její severní části existovala osada Brandýs, jejíž vznik se datuje do 13. století. Tato lokalita profitovala především ze své strategické polohy, jelikož sloužila k výběru mytného na důležité obchodní stezce směřující z Bavor. S postupným rozšiřováním zástavby směrem na jih tato původní osada splynula s nově vznikajícím Koutem. O něm pocházejí první písemné záznamy z let 1514 a 1515, kdy je již výslovně zmiňována existence místní tvrze a panského dvora. Zásadní vliv na majetkový a urbanistický rozvoj celého panství měly v pozdějších staletích především významné šlechtické rody Stadionů a Schönbornů.

¹ OBEC KOUT NA ŠUMAVĚ. *Zajímavosti* [online]. Kout na Šumavě: Obecní úřad Kout na Šumavě [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.koutnasumave.cz/obec/informace-o-obci/zajímavosti/>

² REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS. *Kout na Šumavě: Profil obce* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.risy.cz/en/vyhledavace/uzemi/553824-kout-na-sumave.pdf>

³ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatelstva v obcích Plzeňského kraje* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/docs/107831/026f73fc-28bd-9011-fbf8-066bd59b0a65/pohyb_plk_obce.pdf?version=1.0

Z pohledu správy území a budování občanské vybavenosti se obec Kout na Šumavě historicky velmi aktivně rozvíjela. Důraz na vzdělanost a spolkový život dokládá zahájení školní výuky již v roce 1795 či pozdější založení dělnického vzdělávacího spolku Svornost. Zajímavým příkladem dlouhodobého nakládání s krajinou je pak rybník Bílka. Ten figuruje již na mapách z počátku 17. století, a přestože byl v průběhu 19. století zrušen, v roce 1963 došlo k jeho úspěšné obnově.

Zcela klíčovým momentem pro moderní fungování obce a kvalitu jejího životního prostředí se stal rok 1970. V této době byla realizována velká infrastrukturní změna, kdy došlo k odklonění hlavního silničního tahu Domažlice–Klatovy mimo zastavěné centrum. Kout na Šumavě se tak zbavil výrazné tranzitní zátěže, přičemž si nadále zachoval svou vynikající dopravní a turistickou dostupnost.⁴

4.2 Občanská vybavenost a industriální zázemí

Obec Kout na Šumavě poskytuje svým obyvatelům velmi dobrou úroveň občanské vybavenosti, což je klíčové nejen pro celkovou kvalitu života v obci, ale tento fakt se významně odráží i ve výdajové stránce obecního rozpočtu. Přirozené centrum služeb se nachází v historické budově tvrze a jejím bezprostředním okolí. Kromě samotného sídla obecního úřadu mají občané k dispozici místní knihovnu, poštovní úřad, prodejnu potravin a restaurační zařízení.

Specifickým objektem v rámci obecní infrastruktury jsou prostory bývalého kina. Ty již v současnosti neslouží svému původnímu účelu pravidelného promítání, avšak obec je efektivně transformovala a nadále využívá. Vznikl tak praktický víceúčelový sál, který slouží například pro konání voleb, pořádání naučných přednášek a realizaci dalších kulturních či společenských akcí. Z hlediska demografické stability a atraktivity obce pro mladé rodiny je pak naprosto stěžejní fungování vzdělávacích institucí. Přímou v obci je zřízena mateřská škola a rovněž základní škola zajišťující výuku pro žáky prvního stupně.⁵

Co se týče industriálního zázemí, hospodářská historie obce je neodmyslitelně spjata s tradicí pivovarnictví. Zdejší pivovar po staletí představoval významný ekonomický

⁴ OBEC KOUT NA ŠUMAVĚ. *Historie* [online]. Kout na Šumavě: Obecní úřad Kout na Šumavě [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.koutnasumave.cz/obec/informace-o-obci/historie/>

⁵ OBEC KOUT NA ŠUMAVĚ. *Zajímavosti* [online]. Kout na Šumavě: Obecní úřad Kout na Šumavě [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.koutnasumave.cz/obec/informace-o-obci/zajimavosti/>

subjekt a zásadního zaměstnavatele v regionu. Ačkoliv původní provoz skončil na přelomu let 2019 a 2020 insolvenčí a rozsáhlý areál pivovarských budov nějaký čas sloužil primárně jako skladovací prostory, v roce 2025 započala obnova tohoto historického komplexu.⁶ V obci byla založena nová společnost STADIONER PIVOVAR KOUT NA ŠUMAVĚ s.r.o., jejíž název odkazuje na šlechtický rod Stadionů, který se o historický rozkvět pivovaru zasloužil. Na podzim roku 2025 se do areálu oficiálně vrátil prodej piva a bylo zde otevřeno nové výdejní místo. Samotná výroba piva je sice v této přechodné fázi smluvně zajišťována v partnerských pivovarech, hlavním strategickým plánem současného vedení je však postupná rekonstrukce areálu a plné obnovení vaření piva přímo v historických prostorech koutského pivovaru. Tento projekt představuje významný impuls pro budoucí hospodářský a turistický rozvoj celé obce.⁷

4.3 Technická infrastruktura a správa majetku

K nejcennějšímu majetku každé obce patří technická infrastruktura. Právě správa a rozvoj tohoto majetku tvoří podstatnou část každoročních výdajů Koutu na Šumavě. Obec musí pravidelně financovat nejen běžnou údržbu, ale i rozsáhlejší investiční akce.

Z finančního i provozního hlediska je pro obec nejnáročnější vodohospodářská infrastruktura. Kout na Šumavě vlastní systém zásobování pitnou vodou, který je napojen na lokální vrty v lokalitě Za klapárnou a na místní vodojem. Velkou položkou v rozpočtu je také správa a postupné rozšiřování kanalizační sítě. Obec navíc provozuje vlastní čistírnu odpadních vod. Její údržba, modernizace a celkové zajištění chodu představují pro obecní rozpočet jednu z největších pravidelných zátěží.⁸

Další nezbytnou oblastí výdajů je doprava a veřejná prostranství. V souladu s § 38 zákona o obcích, podle kterého „musí být majetek obce využíván účelně a hospodárně“, je obec povinna pečovat o zachování a rozvoj svého majetku. V praxi tato zákonná povinnost zahrnuje především celoroční péči o stav místních komunikací a chodníků, zajištění zimní údržby, provoz veřejného osvětlení a údržbu další související

⁶ MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Insolvenční rejstřík: Evidence úpadců – detail* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/evidence_upadcu_detail.do?id=90329B0EA8A3304BE05333F21FACF9B9

⁷ PIVOVAR STADIONER. *Stadioner: Úvodní stránka* [online]. Kout na Šumavě: STADIONER PIVOVAR KOUT NA ŠUMAVĚ [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.stadioner.cz/cs>

⁸ PLZEŇSKÝ KRAJ. *Plán rozvoje vodovodů a kanalizací Plzeňského kraje: Karta obce Kout na Šumavě – CZ032.3401.3202.0041.01* [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://prvk.plzensky-kraj.cz/prvk/karty/pdf?id=e09c46fe-a1cb-4d65-a349-3975efac3138&decree=fc337a4c-b140-44e3-8d13-1f4fec9b2de9>

infrastruktury, jako jsou například cyklostezky na území obce.⁹ Vedle klasických silnic se Kout na Šumavě věnuje i podpoře alternativní dopravy, například údržbě a rozvoji cyklostezek a cyklotras na svém území. Na tyto projekty se obci daří úspěšně čerpat dotace z rozpočtu Plzeňského kraje.¹⁰

V neposlední řadě se obec stará o budovy občanské vybavenosti. Kout na Šumavě průběžně investuje do oprav a modernizace areálu mateřské a základní školy, což vychází z její povinnosti zajišťovat podmínky pro předškolní a základní vzdělávání.¹¹ Trvalou položkou, se kterou musí obecní rozpočet každoročně počítat, je také podpora místní jednotky sboru dobrovolných hasičů. Tato zákonná povinnost obce zahrnuje zejména údržbu hasičské zbrojnice a nezbytné investice do zásahové techniky a vybavení.¹²

⁹ ČESKO. Ustanovení § 38 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128#p38>

¹⁰ PLZEŇSKÝ KRAJ. *Detail žádosti: Kout na Šumavě – Oprava cyklotrasy Kdyně – Domažlice v části úseku B2* [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://dotace.plzensky-kraj.cz/verejnost/zadost/57062/>

¹¹ ČESKO. Ustanovení § 178 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561#p178>

¹² ČESKO. Ustanovení § 29 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133#p29>

5 Analýza hospodaření obce Kout na Šumavě

Tato kapitola představuje stěžejní praktickou část práce. Na základě dat získaných z výkazů pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků (FIN 2-12 M) a závěrečných účtů je zde provedena detailní analýza hospodaření obce Kout na Šumavě ve vybraném období let 2022 až 2024. Analýza je logicky rozdělena na zhodnocení příjmové a výdajové stránky rozpočtu, vývoj celkového salda a zhodnocení případných rizik.

5.1 Analýza příjmů obce

Příjmová stránka rozpočtu je základním limitem pro fungování a rozvoj každé samosprávy. Prvním krokem analýzy je zhodnocení celkového objemu skutečně dosažených příjmů v čase, které ukazuje celkovou finanční sílu obce.

Tabulka 1: Vývoj celkových skutečných příjmů obce Kout na Šumavě v letech 2022–2024 (v Kč)

Rok	Skutečné příjmy celkem	Meziroční změna (v %)
2022	26 289 950,00	-
2023	30 432 900,00	+ 15,76 %
2024	33 697 500,00	+ 10,73 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů FIN 2-12 M obce Kout na Šumavě za roky 2022–2024

Jak je z Tabulky 1 patrné, celkové příjmy obce Kout na Šumavě vykazují ve sledovaném období stabilní a silně rostoucí trend. V roce 2022 obec hospodařila s reálnými příjmy ve výši přibližně 26,3 milionu Kč. V roce 2023 došlo k výraznému nárůstu o téměř 16 % na částku přesahující 30,4 milionu Kč. Tento pozitivní trend pokračoval i v roce 2024, kdy celkové příjmy dosáhly hodnoty téměř 33,7 milionu Kč. Celkově se tak skutečné příjmy obce mezi lety 2022 a 2024 zvýšily o více než 7,4 milionu korun.

Abychom lépe porozuměli tomu, z čeho se finanční zdroje obce Kout na Šumavě skládají, podíváme se nyní na strukturu plánovaných příjmů. Závěrečné účty a výkazy

totiž vždy vycházejí ze schválených rozpočtů, které představují prvotní finanční plán obce na daný rok. Podle platné rozpočtové skladby se příjmy dělí do čtyř základních tříd. Následující tabulka ukazuje, jak obec tyto jednotlivé třídy plánovala ve svých schválených rozpočtech předtím, než došlo k reálnému inkasu peněz.

Tabulka 2: Struktura příjmů ve schválených rozpočtech obce Kout na Šumavě

Třída příjmů	Schválený rozpočet 2022 (v Kč)	Schválený rozpočet 2023 (v Kč)	Schválený rozpočet 2024
Třída 1 - Daňové příjmy	16 969 000	18 670 000	24 490 000
Třída 2 - Nedaňové příjmy	3 804 000	4 374 000	5 192 000
Třída 3 - Kapitálové příjmy	5 000	5 000	5 000
Třída 4 - Přijaté transfery	291 500	259 000	262 000
Příjmy celkem (Plán)	21 069 500	23 308 000	29 949 000

Zdroj: Vlastní zpracování na základě schválených rozpočtů obce Kout na Šumavě za roky 2022–2024

Z detailního rozpadu v Tabulce 2 je naprosto zřejmé, že drtivou většinu příjmů obce Kout na Šumavě tvoří daňové příjmy (Třída 1). Ty tvoří stabilní základ obecních financí, a navíc zaznamenávají trvalý růst. Z původně plánovaných necelých 17 milionů Kč v roce 2022 se předpoklad výběru daní pro rok 2024 zvýšil na téměř 24,5 milionu Kč. Tento nárůst odráží celkový ekonomický vývoj a úpravy v rozpočtovém určení daní.

Druhou nejvýznamnější složkou jsou nedaňové příjmy (Třída 2), plynoucí z vlastní činnosti obce. I zde vidíme pozitivní trend s postupným navyšováním z 3,8 na 5,1 milionu Kč. Naopak zcela marginální roli hrají ve schválených rozpočtech obce

příjmy kapitálové, které jsou po celé sledované období velmi opatrně plánovány pouze ve výši 5 000 Kč. Přijaté transfery se v navrhovaných rozpočtech drží na velmi nízké a stabilní úrovni kolem 260 až 290 tisíc Kč. Obec tedy své rozpočty plánuje velmi obezřetně a nespolehá se v nich předem na velké investiční dotace.

Když porovnáme tyto plánované hodnoty (Tabulka 2) s reálně dosaženou skutečností (Tabulka 1), je zřejmé, že skutečné příjmy nakonec plánované rozpočty vždy výrazně převýšily. Je to znakem konzervativního a zodpovědného plánování vedení obce.

5.2 Analýza výdajů a celkové saldo hospodaření obce

Stejně jako u příjmů, i na výdajové stránce je pro objektivní zhodnocení hospodaření klíčová znalost skutečně vynaložených prostředků. Ty nám v porovnání s reálnými příjmy odhalí celkový výsledek hospodaření obce za daný rok, tedy zda obec hospodařila s přebytkem, nebo se schodkem.

Následující tabulka porovnává celkové skutečné příjmy a skutečné výdaje obce Kout na Šumavě ve sledovaném období a vyčísluje výsledné saldo rozpočtu.

Tabulka 3: Vývoj skutečných výdajů a saldo hospodaření obce Kout na Šumavě

Rok	Skutečné příjmy celkem (v Kč)	Skutečné výdaje celkem (v Kč)	Saldo rozpočtu (Výsledek)
2022	26 289 950,00	31 859 210,00	- 5 569 260,00
2023	30 432 900,00	23 506 900,00	+ 6 926 000,00
2024	33 697 500,00	27 688 380,00	+ 6 009 120,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů FIN 2-12 M obce Kout na Šumavě za roky 2022–2024

Z údajů v Tabulce 3 je patrné, že vývoj na výdajové stránce rozpočtu neměl ve sledovaném období jednoznačně lineární charakter. V roce 2022 zaznamenala obec nejvyšší celkové výdaje v hodnotě 31,8 milionu Kč. Protože tyto výdaje výrazně převýšily dosažené příjmy, skončilo hospodaření obce v tomto roce v deficitu (schodku) ve výši téměř 5,6 milionu Kč. V následujících letech se však hospodaření obce

stabilizovalo do vysoce přebytkových hodnot. V roce 2023 klesly skutečné výdaje na 23,5 milionu Kč, což ve spojení s rostoucími příjmy vygenerovalo kladné saldo (přebytek) přesahující 6,9 milionu Kč. Tento pozitivní trend v uvážlivém hospodaření panoval i v roce 2024, kdy si obec udržela přebytek ve výši více než 6 milionů Kč.

Abychom přesně identifikovali, kam směřovaly finanční prostředky obce a co bylo hlavní příčinou zmíněného rozpočtového schodku v roce 2022, je nezbytné analyzovat vnitřní strukturu výdajů. Podle rozpočtové skladby dělíme výdaje na běžné (Třída 5), které zajišťují každodenní provoz obce a úřadu, a kapitálové (Třída 6), které mají investiční charakter a přeměňují se v dlouhodobý majetek.

Tabulka 4: Struktura skutečných výdajů obce Kout na Šumavě v letech 2022–2024 (v Kč)

Rok	Běžné výdaje (Třída 5)	Kapitálové výdaje (Třída 6)	Výdaje celkem (po konsolidaci)*
2022	17 562 585,00	14 396 621,00	31 859 210,00
2023	18 682 558,00	4 824 351,00	23 506 900,00
2024	20 337 581,00	7 350 804,00	27 688 380,00

**Poznámka: Drobné rozdíly mezi součtem běžných a kapitálových výdajů a celkovými výdaji jsou způsobeny vnitřními konsolidačními položkami (např. převody mezi vlastními fondy obce), které se do celkových reálných výdajů nezapočítávají.*

Zdroj: Vlastní zpracování na základě výkazů FIN 2-12 M obce Kout na Šumavě za roky 2022–2024

Data v Tabulce 4 poskytují jasný obraz o prioritách a vývoji hospodaření obce. V oblasti běžných výdajů můžeme pozorovat stabilní, lineárně rostoucí trend. Z necelých 17,6 milionu Kč v roce 2022 vzrostly provozní náklady obce na více než 20,3 milionu Kč v roce 2024. Tento nárůst je zcela přirozeným a očekávaným jevem, který reflektuje makroekonomický vývoj v České republice ve sledovaném období, zejména vysokou míru inflace, bezprecedentní nárůst cen energií, stavebních materiálů a tlak na růst mezd.

Klíčovým faktorem, který formoval celkové saldo hospodaření, však byla dynamika kapitálových (investičních) výdajů. Detailní pohled odhaluje hlavní příčinu rozpočtového schodku z roku 2022. Obec v tomto roce realizovala masivní kapitálové výdaje v celkové hodnotě 14,39 milionu Kč, což představovalo téměř polovinu všech výdajů v daném roce. Z této struktury jednoznačně vyplývá, že tehdejší deficit nebyl způsoben ne hospodárným provozem úřadu, ale naopak rozsáhlou investiční činností do rozvoje území. Obecní prostředky se tak přeměnily v dlouhodobý majetek, což je z pohledu finančního řízení hodnoceno jako pozitivní a prorůstový jev.

V následujícím roce 2023 obec po těchto velkých investicích logicky přistoupila k fázi finanční konsolidace. Kapitálové výdaje byly utlumeny na 4,8 milionu Kč, což obci umožnilo vygenerovat dříve zmíněný výrazný přebytek a vytvořit si rezervy. V roce 2024 pak obecní investice opět mírně oživily a dosáhly 7,3 milionu Kč, avšak díky souběžnému rekordnímu růstu daňových příjmů si obec dokázala i nadále udržet vysoce kladné rozpočtové saldo.

5.3 Detailní rozbor investičních akcí v roce 2022

Jak vyplynulo z předchozí analýzy výdajů, klíčovým faktorem, který formoval hospodaření obce Kout na Šumavě ve sledovaném období, byly masivní kapitálové výdaje v roce 2022. Pro celkové zhodnocení finančního zdraví a rozvoje obce je nezbytné tyto výdaje detailně rozklíčovat a posoudit jejich účelnost. Z celkové částky 14 396 621 Kč směřovala drtivá většina prostředků do budování a obnovy místní infrastruktury, což představuje dlouhodobé zhodnocení obecního majetku.

K takto vysokým výdajům nepřistoupila obec náhodou. Naopak jimi cíleně reagovala na dlouhodobou potřebu opravit svou klíčovou infrastrukturu. Vedení obce se tak snažilo nejen vyřešit aktuální technický stav majetku, ale hlavně předejít případným haváriím a budoucímu prodražování běžné údržby. Konkrétní rozdělení těchto financí do největších investičních akcí – ať už šlo o dopravu, bezpečnost chodců, občanskou vybavenost nebo vodohospodářství – přehledně ukazuje následující tabulka.

Tabulka 5: Přehled hlavních investičních akcí obce Kout na Šumavě v roce 2022

Předmět investice (Kapitálový výdaj)	Přibližná vynaložená částka (Kč)	Podíl z celkových investic
Rekonstrukce místních komunikací	5 200 000,00	36,1 %
Rekonstrukce budovy sokolovny / zájmové činnosti	4 300 000,00	29,9 %
Budování a oprava chodníků	3 100 000,00	21,5 %
Kanalizace a čistírna odpadních vod (ČOV)	1 400 000,00	9,7 %
Ostatní drobné kapitálové výdaje	396 621,00	2,8 %
Kapitálové výdaje celkem (Třída 6)	14 396 621,00	100,0 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Závěrečného účtu obce Kout na Šumavě za rok 2022

Z výše uvedeného přehledu je naprosto zřejmé, že vedení obce v roce 2022 upřednostnilo rozvoj dopravní a technické infrastruktury. Největší položku tvořila komplexní obnova povrchů místních komunikací (cca 5,2 mil. Kč) a na ni úzce navazující budování chodníků pro zajištění bezpečnosti občanů (3,1 mil. Kč). Tyto kroky plně korespondují se zákonnou povinností obce pečovat o svůj majetek a účelně jej rozvíjet.

Druhou nejvýznamnější oblastí byla investice do občanské vybavenosti, konkrétně do rekonstrukce budovy sokolovny za zhruba 4,3 milionu Kč. Tento projekt má zásadní vliv na podporu kulturního, sportovního a spolkového života v obci. Nezanedbatelnou položku (1,4 mil. Kč) tvořily také výdaje do vodohospodářské infrastruktury jejíž nákladný provoz a údržba byly identifikovány již v teoretické části práce jako jedna z hlavních finančních zátěží obce.

Z pohledu celkového hodnocení lze konstatovat, že rozpočtový schodek z roku 2022 byl ryze investičního charakteru a vznikl v důsledku plánované modernizace obce. Vynaložené prostředky beze zbytku naplňují principy 3E a reálně přispívají ke zvýšení kvality života obyvatel i k dalšímu rozvoji území.

5.4 Výsledek přezkoumání hospodaření

Jak již bylo podrobně popsáno v teoretické části této práce, každoroční přezkoumání hospodaření územních samosprávných celků (tzv. audit) představuje klíčový a zákonem vyžadovaný kontrolní mechanismus. Pro obec Kout na Šumavě tento nezávislý dozor nevykonává krajský úřad, jak bývá u některých menších obcí zvykem, nýbrž si na tuto činnost najímá soukromou auditorskou společnost BENEŠ & partners s.r.o. Tento krok lze vnímat jako snahu o maximální transparentnost a nezávislý odborný pohled na správu obecních financí.

Předmětem tohoto auditu je komplexní zhodnocení finančního zdraví obce. Auditor detailně prověřuje nejen dodržování povinností stanovených zvláštními právními předpisy a soulad hospodaření s finančními prostředky ve srovnání se schváleným rozpočtem, ale také věcnou a formální správnost účetních dokladů. Zvláštní zřetel je kladen rovněž na to, jak je nakládáno s majetkem obce a zda obec plní přísná pravidla rozpočtové odpovědnosti.

Z doložených zpráv o výsledku přezkoumání hospodaření za analyzované období let 2022, 2023 a 2024 vyplývá pro Kout na Šumavě bezvýhradně pozitivní závěr. To je obzvláště významné v kontextu stěžejního roku 2022, kdy obec, jak bylo rozebráno v předchozím textu, realizovala mimořádně vysoké a administrativně náročné kapitálové výdaje do místní infrastruktury. Nezávislý auditor ve všech zkoumaných letech ve svých závěrečných zprávách opakovaně konstatoval, že při přezkoumání hospodaření nebyly zjištěny žádné chyby a nedostatky ve smyslu zákona č. 420/2004 Sb., o přezkoumávání hospodaření územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí.

Z provedeného auditu vyplývá, že nebylo identifikováno ani žádné upozornění na případná rizika, která by mohla ohrozit budoucí vývoj hospodaření obce. Zároveň bylo nezávislým orgánem oficiálně potvrzeno, že podíl dluhu obce na průměru jejích rozpočtových příjmů za poslední čtyři roky plně respektuje zákonný limit (který nesmí překročit 60 %). Obec Kout na Šumavě se tak díky své rozumné fiskální politice nedostává do dluhové pasti.

Tento výsledek jednoznačně potvrzuje výborné nastavení vnitřních kontrolních procesů a schopnost obce profesionálně řídit i rozsáhlé investice. Finance jsou čerpány efektivně a zcela v souladu s legislativou, takže vedené účetnictví podává věrný obraz o reálném stavu obecního majetku.

6 Diskuze a doporučení

Na základě provedené finanční analýzy a přezkoumání hospodaření lze konstatovat, že obec Kout na Šumavě je finančně zdravým a stabilním územním samosprávným celkem. Získané výsledky jasně odpovídají teoretickým východiskům popsaným v první části této práce, podle kterých je primárním cílem obce pečovat o svůj majetek a zajišťovat všestranný rozvoj svého území, nikoliv pouze generovat finanční přebytky.

Při hodnocení sledovaného období je nutné vyzdvihnout zejména rok 2022, který z pohledu suchých čísel skončil výrazným rozpočtovým schodkem. Jak však prokázal detailní rozbor, tento deficit nebyl důsledkem nehospodárného chování, nýbrž cílené a masivní investiční činnosti do místní infrastruktury (komunikace, chodníky, sokolovna, vodohospodářství). Z mého pohledu je takový přístup vedení obce naprosto racionální a žádoucí. Vynaložené prostředky beze zbytku naplňují principy 3E. Obec tímto krokem zamezila dalšímu chátrání majetku a předešla tak skokovému nárůstu nákladů na budoucí havarijní opravy.

Skutečnost, že i přes tyto milionové investice obec bez problémů plní zákonné pravidlo rozpočtové odpovědnosti (zadluženost hluboko pod hranicí 60 %) a opakovaně získává bezvýhradně kladná stanoviska od nezávislého auditora, svědčí o vysoce profesionálním a transparentním řízení veřejných financí.

Přestože je stávající systém hospodaření obce Kout na Šumavě nastaven velmi dobře, lze pro budoucí období formulovat několik doporučení, která by mohla finanční řízení obce ještě více zefektivnit:

1. Maximalizace externích zdrojů financování a dotační management

Ačkoliv z provedené analýzy vyplývá, že obec Kout na Šumavě disponuje dostatečnými vlastními zdroji a vysokou mírou finanční soběstačnosti, pro další strategický rozvoj doporučuji mnohem intenzivněji využívat externí zdroje financování. Finančně mimořádně náročné akce, jakými jsou například další nezbytné etapy obnovy vodohospodářské infrastruktury, by neměly být primárně hrazeny pouze z obecních úspor. Obci se nabízí široké spektrum dotačních titulů, ať už z fondů Evropské unie, národních programů (např. Ministerstva pro místní rozvoj či Státního fondu životního prostředí) nebo z rozpočtu Plzeňského kraje. Využití těchto transferů přináší obci obrovský pákový efekt – za relativně malý podíl vlastních prostředků (např. 15–30 %

spoluúčasti) může realizovat investici v plném rozsahu. Ušetřené vlastní prostředky pak obci poslouží jako nezbytná pohotovostní finanční rezerva pro krytí neočekávaných havarijních výdajů nebo provozních výkyvů. I přes vysokou administrativní zátěž spojenou s dotačním procesem se obci vyplatí investovat do kvalitního externího dotačního poradenství, které se jí v konečném důsledku mnohonásobně vrátí.

2. Tvorba dlouhodobého investičního plánu a projektové připravenosti

Dalším klíčovým doporučením je zavedení systematického a dlouhodobého plánování obnovy obecního majetku. Hospodářský výsledek z roku 2022 jasně demonstroval situaci, kdy se realizace několika finančně náročných akcí nakumulovala do jednoho rozpočtového období, což vedlo ke vzniku výrazného deficitu. Aby se obec v budoucnu vyhnula těmto jednorázovým zátěžím rozpočtu, je žádoucí vytvořit formální dlouhodobý plán investičních akcí. Tento ucelený strategický plán by měl zamýšlené investice logicky rozložit do delšího časového horizontu (např. 5 až 10 let) na základě jejich naléhavosti. Tento postup je úzce spjat s takzvanou projektovou připraveností. Obec by měla mít v předstihu zpracovanou projektovou dokumentaci a zajištěná potřebná stavební povolení i na akce, které plánuje realizovat až za několik let. V momentě, kdy je pak nečekaně vypsán vhodný dotační titul, může obec okamžitě reagovat a podat žádost, čímž získá obrovskou konkurenční výhodu oproti ostatním žadatelům.

3. Udržení vysokého standardu vnitřní a vnější kontroly

Posledním, avšak neméně důležitým doporučením, je zachování stávajícího nadstandardního systému kontroly hospodaření. Obce běžně využívají bezplatnou možnost přezkoumání hospodaření krajským úřadem, nicméně Kout na Šumavě si pro tento účel najímá soukromou auditorskou společnost. Tento krok doporučuji i nadále udržet jako pevnou součást finančního řízení obce. Soukromý auditor totiž často nefunguje pouze jako represivní kontrolní orgán, který by pouze mechanicky hledal účetní chyby, ale poskytuje obci i cennou průběžnou metodickou podporu. Nezávislý a vysoce odborný pohled zvenčí prokazatelně přispívá k naprosto bezchybnému vedení účetnictví a slouží jako včasná prevence před možnými finančními nebo legislativními riziky. Navíc tento přístup vysílá jasný signál o maximální transparentnosti hospodaření nejen směrem k občanům obce, ale také případným úvěrujícím bankovním institucím, pokud by obec v budoucnu potřebovala využít cizí zdroje financování.

6.1 Bariéry a analýza rizik budoucího rozvoje

Při formulaci doporučení pro obec Kout na Šumavě je nezbytné identifikovat také konkrétní bariéry, které mohou limitovat efektivitu navrhovaných opatření a budoucí finanční stabilitu. Hospodaření malých obcí do 1 500 obyvatel, kam se zkoumaná obec se svými 1 076 obyvateli řadí, vykazuje specifická rizika, která vedení obce nemůže vždy přímo ovlivnit.

Personální a administrativní limity

Jako zásadní bariéru vnímám omezené personální kapacity obecního úřadu. Zatímco velká města disponují specializovanými odbory pro strategické plánování a dotační management, v podmínkách Koutu na Šumavě leží tato agenda primárně na starostovi a úzkém okruhu zaměstnanců. Příprava projektových žádostí o prostředky z fondů Evropské unie nebo národních programů je administrativně extrémně náročná a vyžaduje specifické odborné znalosti. Závislost na externích poradenských firmách sice toto riziko snižuje, ale zároveň zvyšuje povinné výdaje obce ještě před samotným schválením dotace, což představuje určité finanční riziko.

Legislativní rizika a systémová závislost na rozpočtovém určení daní

Dalším kritickým faktorem ovlivňujícím stabilitu obce je vysoká míra závislosti na daňových příjmech, které v případě Koutu na Šumavě tvoří dominantní část rozpočtových zdrojů. Obec v tomto systému figuruje v roli pasivního příjemce finančních prostředků, jejichž objem je přímo diktován státem prostřednictvím mechanismu RUD. Tento systém je založen na přerozdělování celostátně vybraných daní (zejména DPH a daní z příjmů) podle stanovených koeficientů, kde hraje klíčovou roli počet obyvatel a rozloha území. Jakákoliv budoucí legislativní úprava, změna těchto koeficientů nebo vládní rozhodnutí o přesunu daňových výnosů (např. v rámci úsporných opatření státu) může mít na rozpočet obce okamžitý a velmi citelný dopad. Riziko spočívá především v tom, že obec nemá reálné nástroje, jak případné výpadky těchto příjmů plně kompenzovat vlastními nedaňovými příjmy (např. z pronájmu majetku nebo z místních poplatků), které v celkovém objemu hrají jen okrajovou roli.

Dopady rozpočtové nejistoty na strategické plánování infrastruktury

Tato systémová nejistota představuje zásadní překážku pro kvalitní střednědobé a dlouhodobé plánování. Rozvoj technické infrastruktury, jako je obnova vodovodní sítě nebo rekonstrukce místních komunikací, vyžaduje přípravu v řádu několika let a zajištění stabilního financování. V momentě, kdy obec nedokáže s vysokou mírou pravděpodobnosti predikovat své příjmy na více než jeden rok dopředu, stává se tvorba rozpočtového výhledu spíše formální záležitostí než reálným manažerským nástrojem. Pro obec typu Kout na Šumavě může nečekaný pokles daňových příjmů znamenat nutnost okamžitého zastavení rozpracovaných investičních akcí nebo drastické omezení běžných výdajů na údržbu a kulturu. To vytváří trvalý tlak na vedení obce, které musí operovat s vysokou mírou finanční opatrnosti a udržovat značné rezervy na úkor rychlejšího tempa rozvoje území.

Ekonomické vlivy a nestabilita cen

Analýza běžných výdajů v letech 2022–2024 ukázala nárůst provozních nákladů vlivem inflace a cen energií. Toto riziko přetrvává i pro budoucí investiční akce. Vysoká kolísavost a nepředvídatelnost cen stavebních materiálů a prací může způsobit, že i pečlivě naplánovaná investice se v průběhu realizace výrazně prodraží oproti původnímu rozpočtu. Pokud by obec v takovém případě neměla vytvořené dostatečné finanční rezervy z přebytkových let, mohlo by dojít k ohrožení realizace projektu nebo k nutnosti čerpat úvěry.

Demografický vývoj a jeho dopady na sociální infrastrukturu

Přestože si obec Kout na Šumavě udržuje relativně stabilní počet obyvatel, nelze přehlížet varovný ukazatel v podobě průměrného věku, který dosahuje 44,8 let (viz podkapitola 4.1). Tento údaj naznačuje trend postupného stárnutí místní populace, což v dlouhodobém horizontu nevyhnutelně vyvolá zvýšený tlak na výdajovou stránku obecního rozpočtu. Obec se bude muset v nadcházejících letech koncepčně připravit na investice do sociálních služeb, posílení terénní pečovatelské služby nebo na nákladné úpravy veřejných prostranství a obecních budov tak, aby byly plně bezbariérové. Tyto výdaje, které mají často charakter běžných (provozních) výdajů, mohou v budoucnu omezovat prostor pro volné investice, neboť budou mít prioritu z hlediska zajištění základní kvality života starších spoluobčanů.

Strategická potřeba omlazení populace a investice do školství

Na opačné straně tohoto demografického problému stojí naléhavá potřeba udržet v obci mladé rodiny a motivovat je k trvalému usídlení. Pro Kout na Šumavě to znamená nutnost kontinuálních a vysokých investic do školské infrastruktury (mateřská a základní škola) a do volnočasových aktivit pro děti a mládež. Kvalitní občanská vybavenost v oblasti vzdělávání je dnes pro mladé rodiny hlavním kritériem při výběru bydliště. Pro obecní rozpočet to však představuje trvalý nárok na kapitálové výdaje, které musí vedení obce velmi citlivě balancovat s potřebou technické údržby infrastruktury (vodovody, kanalizace, cesty). Pokud by obec v této oblasti investičně zaostala, hrozí jí postupná ztráta charakteru plnohodnotného a sociálně živého sídla.

Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo posoudit efektivitu hospodaření obce Kout na Šumavě a určit jeho dopad na rozvoj obce, zejména ve vztahu ke struktuře obecního rozpočtu, investiční činnosti a využívání dotačních zdrojů, a navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení finančního řízení a podpoře dalšího rozvoje obce. Vedlejším cílem pak bylo identifikovat silné a slabé stránky hospodaření obce a navrhnout opatření vedoucí ke zvýšení efektivity jejího finančního řízení. Na základě prostudování teoretických východisek a následného provedení podrobné finanční analýzy za období let 2022 až 2024 lze konstatovat, že tyto stanovené cíle byly beze zbytku splněny.

Z provedené analýzy příjmové stránky rozpočtu jednoznačně vyplynulo, že obec Kout na Šumavě je finančně zdravým a stabilním územním samosprávným celkem. Celkové skutečné příjmy obce vykazovaly ve sledovaném období silně rostoucí trend, kdy se z výchozích 26,3 milionu Kč v roce 2022 zvýšily až na 33,7 milionu Kč v roce 2024. Drtivou většinu těchto zdrojů tvoří daňové příjmy, což obci zajišťuje vysokou míru finanční soběstačnosti. Analýza plánovaných rozpočtů navíc ukázala, že vedení obce přistupuje k finančnímu plánování velmi konzervativně a obezřetně – nespolehá se předem na nejisté dotační tituly a reálné příjmy nakonec vždy převýšily ty plánované.

Nejdůležitějším a nejvýraznějším zjištěním na výdajové stránce rozpočtu bylo objasnění vysokého rozpočtového schodku z roku 2022, který dosáhl výše téměř 5,6 milionu Kč. Detailní rozbor rozpočtové skladby prokázal, že tento deficit nevznikl v důsledku nezodpovědného nebo nevhodného provozního řízení úřadu. Byl logickým a racionálním vyústěním masivní investiční (kapitálové) činnosti v hodnotě 14,4 milionu Kč, která směřovala do obnovy nezbytné místní infrastruktury a rozvoje území. V následujících letech 2023 a 2024 obec úspěšně přešla do fáze finanční konsolidace, kapitálové výdaje utlumila a dokázala vygenerovat vysoké přebytky přesahující 6 milionů Kč.

Pokud jde o identifikaci silných a slabých stránek, k hlavním přednostem obce Kout na Šumavě patří schopnost udržet zadluženost hluboko pod zákonným limitem 60 %, transparentnost nakládání s majetkem a striktní dodržování principů 3E. Tuto skutečnost nezávisle potvrdily i bezvýhradně kladné výsledky přezkoumání hospodaření externím auditorem ve všech sledovaných letech. Za slabší stránku současného finančního řízení lze naopak označit spíše nárazové zatížení rozpočtu velkými

investičními akcemi v jednom kalendářním roce a prozatím nízký podíl využívaných externích dotačních zdrojů (transferů).

Na základě těchto poznatků byla obci navržena konkrétní opatření ke zvýšení efektivity. Doporučuje se především tvorba dlouhodobějšího investičního plánu obnovy majetku, který by finančně náročné akce lépe rozložil v čase, a dále zintenzivnění práce s dotačními tituly z fondů Evropské unie či krajských programů. Přínos této bakalářské práce spočívá v uceleném zmapování finančních toků obce a srozumitelné interpretaci složitých účetních dat. Zpracované výsledky mohou v praxi posloužit zástupcům obce jako objektivní analytický podklad pro budoucí rozhodování, stejně tak mohou posloužit i široké veřejnosti k lepšímu pochopení toho, jakým způsobem se v obci spravuje veřejný majetek.

Z mého vlastního pohledu je hospodaření obce Kout na Šumavě vedeno vysoce zodpovědně a transparentně. Výsledky analýzy dokazují, že i menší územní samosprávné celky s limitovaným úřednickým aparátem dokážou profesionálně řídit rozsáhlé investiční projekty, pokud přistupují k veřejným prostředkům s péčí řádného hospodáře. Ačkoliv prostor pro optimalizaci, zejména v oblasti dotačního managementu, existuje vždy, celková finanční kondice obce je výborná a vytváří mimořádně stabilní předpoklady pro její další dlouhodobý rozvoj.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. HORZINKOVÁ, E.; NOVOTNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3. upravené vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. 248 s. ISBN 978-80-7380-459-6.
2. KOČÍ, R. *Obecní samospráva*. Praha: Leges, 2012. 240 s. ISBN 978-80-8757-628-1.
3. KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.
4. MALAST, J. *Teoretická východiska obecní samosprávy v České republice*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2016. 340 s. ISBN 978-80-261-0657-9.
5. NOVOTNÝ, V. *Územní samospráva České republiky*. Praha: CEVRO Institut, 2007. 70 s. ISBN 80-86816-22-2.
6. OCHRANA, F.; PŮČEK, M. J. *Dosahování úspor ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2023. 156 s. ISBN 978-80-246-5761-5.
7. PAVLÍK, M.; ŠIMKA, K.; POSTRÁNECKÝ, J.; POMAHAČ, R. a kol. *Moderní veřejná správa: Zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 164 s. ISBN 978-80-7598-048-9.
8. PEKOVÁ, J. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management Press, 2004. 375 s. ISBN 80-7261-086-4.
9. POMAHAČ, R.; VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002. 290 s. ISBN 80-7179-748-0.
10. PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finance pro praxi. 280 s. ISBN 978-80-247-5608-0.
11. REKTOŘÍK, J.; ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol. *Finance, rozpočty, účetnictví a veřejná kontrola: rukověť územní samosprávy*. Díl II, Jak řídit kraj, město a obec. Brno – Praha: Institut pro místní správu Praha, 2002. 135 s. ISBN 80-210-2955-5.
12. SEMIHRADSKÁ, L. *Rozpočtový proces obcí*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2015. 180 s. ISBN 978-80-7478-967-0.
13. STIGLITZ, J. E.; ROSENGARD, J. K. *Economics of the Public Sector*. 4th ed. New York: W. W. Norton & Company, 2015. 944 s. ISBN 978-0-393-92522-7.

14. VERNER, J. *Právní normotvorba územní samosprávy v samostatné působnosti se zaměřením na daň z nemovitých věcí*. Praha: Leges, 2025. 136 s. ISBN 978-80-7502-782-5.
15. VÍTKOVÁ, P. *Rozpočtové hospodaření územních samosprávných celků: praktická příručka. 2. vydání*. Ostrava: Dagmar Sedláčková – EconomPress, 2018. 167 s. ISBN 978-80-907152-1-9.
16. WOKOUN, R.; MATES, P.; KADEŘÁBKOVÁ, J. et al. *Základy regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2011. 474 s. ISBN 978-80-7380-304-9.

Elektronické zdroje

1. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatelstva v obcích Plzeňského kraje* [online]. Praha: Český statistický úřad [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: https://csu.gov.cz/docs/107831/026f73fc-28bd-9011-fbf8-066bd59b0a65/pohyb_plk_obce.pdf?version=1.0
2. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR. *Insolvenční rejstřík: Evidence úpadců – detail* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/evidence_upadcu_detail.do?id=90329B0EA8A3304BE05333F21FACF9B9
3. OBEC KOUT NA ŠUMAVĚ. *Historie* [online]. Kout na Šumavě: Obecní úřad Kout na Šumavě [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.koutnasumave.cz/obec/informace-o-obci/historie/>
4. OBEC KOUT NA ŠUMAVĚ. *Zajímavosti* [online]. Kout na Šumavě: Obecní úřad Kout na Šumavě [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.koutnasumave.cz/obec/informace-o-obci/zajimavosti/>
5. PIVOVAR STADIONER. *Stadioner: Úvodní stránka* [online]. Kout na Šumavě: STADIONER PIVOVAR KOUT NA ŠUMAVĚ [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.stadioner.cz/cs>
6. PLZEŇSKÝ KRAJ. *Detail žádosti: Kout na Šumavě – Oprava cyklotrasy Kdyně – Domažlice v části úseku B2* [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://dotace.plzensky-kraj.cz/verejnost/zadost/57062/>

7. PLZEŇSKÝ KRAJ. *Plán rozvoje vodovodů a kanalizací Plzeňského kraje: Karta obce Kout na Šumavě – CZ032.3401.3202.0041.01* [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://prvk.plzensky-kraj.cz/prvk/karty/pdf?id=e09c46fe-a1cb-4d65-a349-3975efac3138&decree=fc337a4c-b140-44e3-8d13-1f4fec9b2de9>
8. REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS. *Kout na Šumavě: Profil obce* [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.risy.cz/en/vyhledavace/uzemi/553824-kout-na-sumave.pdf>

Legislativní dokumenty

1. ČESKO. Ustanovení § 29 zákona č. 133/1985 Sb., o požární ochraně. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1985-133#p29>
2. ČESKO. Ustanovení § 38 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128#p38>
3. ČESKO. Ustanovení § 178 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. AION CS [cit. 2026-03-06]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561#p178>

Interní dokumenty a zprávy

1. BENEŠ & PARTNERS s.r.o. *Zpráva o výsledku přezkoumání hospodaření obce Kout na Šumavě za rok 2022.* 2023.
2. BENEŠ & PARTNERS s.r.o. *Zpráva o výsledku přezkoumání hospodaření obce Kout na Šumavě za rok 2023.* 2024.
3. BENEŠ & PARTNERS s.r.o. *Zpráva o výsledku přezkoumání hospodaření obce Kout na Šumavě za rok 2024.* 2025.
4. OBEC KOUT NA ŠUMAVĚ. *Schválený rozpočet obce Kout na Šumavě na rok 2022, 2023 a 2024.* Kout na Šumavě.
5. OBEC KOUT NA ŠUMAVĚ. *Výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí (FIN 2-12 M) sestavený k 31. 12. 2022, 31. 12. 2023 a 31. 12. 2024.* Kout na Šumavě.

Seznam zkratek

ČOV – Čistírna odpadních vod

FIN 2-12 M – Výkaz pro hodnocení plnění rozpočtu územních samosprávných celků a dobrovolných svazků obcí

RUD – Rozpočtové určení daní

3E – Hospodárnost (Economy), efektivnost (Efficiency), účelnost (Effectiveness)

Seznam tabulek

Tabulka č. 1. Vývoj celkových skutečných příjmů.....	33
Tabulka č. 2. Struktura příjmů ve schválených.....	34
Tabulka č. 3. Vývoj skutečných výdajů a saldo hospodaření.....	35
Tabulka č. 4. Struktura skutečných výdajů.....	36
Tabulka č. 5. Přehled hlavních investičních akcí.....	38