

Střednědobý výhled rozpočtu města Mariánských Lázní

s analýzou financí a ratingem

Materiál obsahuje:

- ✓ analýzu financí města uzavřenou ratingem dle Cityfinance
- ✓ uvedení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení financí (SWOT analýza)
- ✓ stanovení finančního potenciálu samosprávy na 5 let (**2018 až 2022**)
- ✓ doporučený strop bezpečné zadluženosti
- ✓ pravidla rozpočtů pro stabilitu financí
- ✓ doporučení

OBSAH

ÚVOD	2
VYBRANÉ POUŽITÉ TERMÍNY	3
<i>Počet obyvatel</i>	3
<i>Počet žáků</i>	3
<i>Počet zaměstnanců</i>	3
<i>Saldo rozpočtu</i>	3
<i>Provozní saldo</i>	3
ANALÝZA FINANČNÍHO ZDRAVÍ	4
ANALÝZA	4
ZÁVĚR FINANČNÍ ANALÝZY	23
STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED ROZPOČTU	25
DOPORUČENÍ	25
DEFINICE FINANČNÍHO POTENCIÁLU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	26
ZÁVĚR	28
PŘEDPOKLADY PRO PLNĚNÍ STŘEDNĚDOBÉHO VÝHLEDU ROZPOČTU	28
DOPORUČENÁ PRAVIDLA ROZPOČTŮ PRO STABILITU FINANČÍ SAMOSPRÁVY	29
DOPADY STŘEDNĚDOBÉHO VÝHLEDU ROZPOČTU DO FINANČÍ	30
PŘÍLOHY	33
PŘÍLOHA 1. STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED ROZPOČTU - TABULKOVÁ ČÁST	33
PŘÍLOHA 2. STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED ROZPOČTU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ – POVINNÉ INFORMACE	37
PŘÍLOHA 3. EKONOMICKÉ HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ (RATING)	38
<i>Ekonomické hodnocení finančního zdraví (rating)</i>	38
PŘÍLOHA 4. ÚVOD DO FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ SAMOSPRÁVY	40
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	42
OBRÁZKY	42
TABULKY	42
GRAFY	42
KONTAKT NA ZPRACOVATELE	42
PROFESNÍ PROFIL ZPRACOVATELE	43

Úvod

Město Mariánské Lázně (dále jen **město** nebo **Mariánské Lázně**) stanovuje v tomto dokumentu střednědobý výhled rozpočtu, což je povinnost plynoucí ze zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Dokument je zpracován v souladu se zákonem o pravidlech rozpočtové odpovědnosti č. 23/2017 Sb. a zákona č. 24/2017 Sb. Smyslem střednědobého výhledu rozpočtu je **prokázat schopnost, že město dostojí svým dosavadním závazkům**. Střednědobý výhled rozpočtu je podle zákona nástroj sloužící pro **střednědobé finanční plánování** rozvoje hospodářství samosprávy. Sestavuje se na základě **uzavřených smluvních vztahů a přijatých závazků** zpravidla **na 2 až 5 let** následujících po roce, na který se sestavuje roční rozpočet. Obsahuje minimálně souhrnné základní údaje o příjmech a výdajích, o dlouhodobých závazcích a pohledávkách, o finančních zdrojích a potřebách dlouhodobě realizovaných záměrů. Obsahem jde tento dokument nad rámec zákonem daných náležitostí střednědobého výhledu rozpočtu uváděných v § 3 zákona č. 250/2000 Sb. Zejména **analyzuje finanční zdraví** (rating), trendy financí a stanovuje **strop bezpečného úvěrového zatížení** k financování cílů samosprávy. Uvedeny jsou také možné hrozby s vlivem na finance, včetně opatření. Materiál uvádí též SWOT financí a obsahuje **doporučení**.

Ze střednědobého výhledu se vychází při sestavování rozpočtu a využívá se jako pomocný nástroj finančního řízení a jako příloha k případným žádostem o úvěry a některé dotace. Smyslem střednědobého výhledu rozpočtu je podpořit **udržitelnost financí**, vymezit **finanční možnosti** samosprávy, podpořit zdravý vývoj financí a prokázat schopnost samosprávy dostát svým závazkům. Pro správnou funkci výhledu je třeba, aby byl plněn a aktualizován tak, aby průběžně reagoval na ekonomickou situaci, hrozby a příležitosti financí ve vazbě na reálné hospodaření samosprávy. Ve střednědobém výhledu rozpočtu je nastavena **strategie hospodaření a financí** se zaměřením na stabilitu a finanční zdraví samosprávy. Výhodou střednědobého výhledu rozpočtu je značná možnost finančně manévrovat. Ke zpracování střednědobého výhledu rozpočtu bylo použito zejména těchto zdrojů:

- rozpočet 2017 ze systému Monitor státní pokladny MF ČR,
- účetní a finanční výkazy od roku 1997,
- systém ÚFIS a Monitor státní pokladny MF ČR (<http://monitor.statnipokladna.cz>),
- vyhláška MF ČR č. 276/2017 Sb., o podílu jednotlivých obcí ...,
- predikce výnosů daní Cityfinance využívající makroekonomické prognózy MF ČR, ČNB, KB a.s. a ČSÚ.

Město může díky plánování lépe realizovat cíle, zvládnout hrozby financí a využít příležitosti. Aby dobře plnil svou roli, měl by být střednědobý výhled rozpočtu **ročně aktualizován**, jedinečně tak město zajistí reakci financí na změny zákonů a aktuální ekonomickou situaci.

Vybrané použité termíny

Počet obyvatel

Podle údajů ČSÚ. Při stanovení počtu obyvatel obce se vychází ze stavu k 1. lednu běžného roku uvedeného v bilanci obyvatel České republiky zpracované Českým statistickým úřadem k 1. lednu běžného roku.

Počet žáků

Podle dokumentace škol vedené dle školského zákona. Přesněji se při stanovení počtu dětí a žáků vychází z dokumentace škol vedené podle školského zákona, a to ze stavu k 30. září roku, který bezprostředně předchází běžnému roku.

Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců vykázaný v příloze k vyúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků podle zákona o daních z příjmů. Bere se celkový počet zaměstnanců vykázaných v České republice k 1. prosinci bezprostředně předcházejícího kalendářního roku.

Saldo rozpočtu

Je rozdíl mezi příjmy a výdaji rozpočtu. Pokud jsou plánované vyšší příjmy než výdaje, je saldo kladné, v opačném případě záporné. Ze salda rozpočtu rozhodně nelze odvodit, že obec hospodaří dobře či špatně. Posoudit hospodaření je mnohem složitější a saldo rozpočtu obce/městyse/města je pouze dílčí údaj.

POZOR. Splátky úvěrů nejsou vedeny jako rozpočtové výdaje a přebytky rozpočtu mohou být použity jednak na splácení úvěrů z minulosti nebo slouží k vytvoření finanční rezervy do budoucna na realizaci jiných projektů. Proto přebytek rozpočtu se rozhodně nerovná definici „to jsou peníze, které zbývají“.

Záporné saldo rozpočtu znamená, že v rozpočtu jsou vyšší výdaje než příjmy. Chybějící prostředky pocházejí buď z úvěrů, nebo je ke krytí deficitu využito prostředků uspořených v minulosti. Záporné saldo znamená špatné hospodaření pouze v situaci trvalých deficitů a ty má v ČR hlavně státní rozpočet.

Bez přebytků a deficitů nelze zajistit hospodaření, ale platí, že podle zákona by měly být rozpočty dlouhodobě vyrovnané.

Provozní saldo

Běžné příjmy – Běžné výdaje = Provozní saldo

Součástí běžných výdajů jsou i opravy, které často působí pocitově jako investice. Podstatné je, aby bylo provozní saldo obce/městyse/města po snížení o splátky dluhů vždy kladné (výjimku může tvořit nárazově řešení problematiky cash flow a velké opravy).

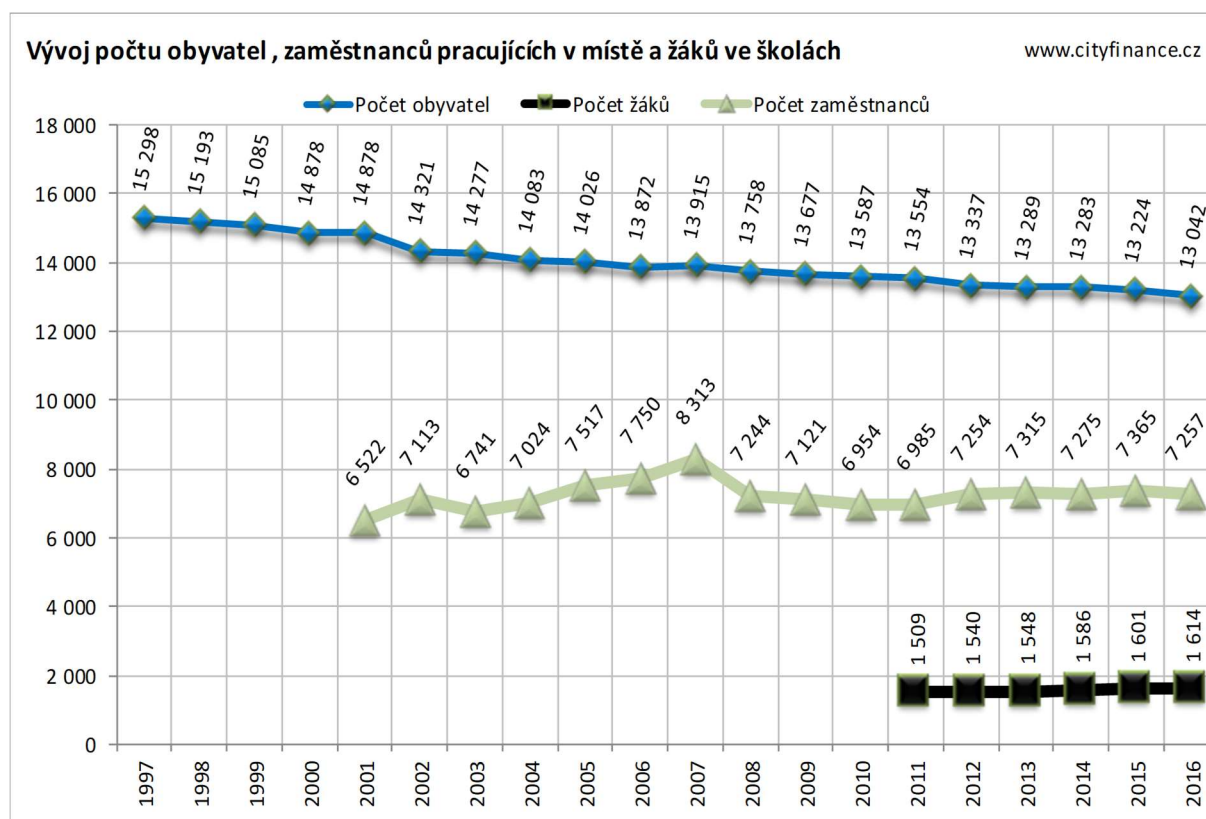
Analýza finančního zdraví

Doporučujeme zdvořile nejprve se seznámit s obsahem přílohy, která se věnuje obecně finančnímu (rozpočtovému) hospodaření samosprávy, viz [Příloha 4. Úvod do finančního hospodaření samosprávy](#).

Analýza

Počet obyvatel¹ města, na kterém závisí daňové příjmy ukazuje **trvalý pokles**. Od roku 2013 se počet obyvatel města snížil o 243 (-1,9 %) s aktuálním **negativním dopadem do ročních daňových příjmů** města ve výši **4,3 mil. Kč**. Počet obyvatel města byl v roce 2016 celkem 13 042. Co obyvatel, to aktuálně cca 17,4 tis. Kč daňových příjmů ročně, což je nadprůměrné díky vlivu poplatků z turistického ruchu. Na počtu obyvatel závisí většina příjmů města (daňové příjmy).

Graf 1. Vývoj počtu obyvatel, žáků a zaměstnanců v katastru Mariánských Lázní



Zdroj: MFČR, ČSÚ a www.cityfinance.cz

¹ Počet obyvatel podle údajů ČSÚ. Při stanovení počtu obyvatel obce se vychází ze stavu k 1. lednu běžného roku uvedeného v bilanci obyvatel České republiky zpracované Českým statistickým úřadem.

Počet zaměstnanců², kteří mají v katastru města místo výkonu práce **stagnoval** a trend zde byl přesně opačný než v ČR. Pokles byl od roku 2013 celkem 58 zaměstnanců (0,8 %). Na území města bylo v roce 2016 evidováno 7 257 zaměstnanců. Dle počtu zaměstnanců se stanovuje malá část podílu města na výnosu daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti³, ale hlavně má sociální dopady.

Tabulka 1. Vývoj počtu obyvatel a zaměstnanců pracujících v katastru Mariánských Lázní s dopady změn počtu obyvatel do daňových příjmů

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
Počet obyvatel	14 878	14 321	14 277	14 083	14 026	13 872	13 915	13 758	13 677	13 587	13 554	13 337	13 289	13 283	13 224	13 042	
Počet zaměstnanců	6 522	7 113	6 741	7 024	7 517	7 750	8 313	7 244	7 121	6 954	6 985	7 254	7 315	7 275	7 365	7 257	
Počet žáků											1 509	1 540	1 548	1 586	1 601	1 614	
INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY			
	průměr za 10 let	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	průměr od 2013
Počet obyvatel	99,4	96,3	99,7	98,6	99,6	98,9	100,3	98,9	99,4	99,3	99,8	98,4	99,6	100,0	99,6	98,6	99,7
Počet zaměstnanců	99,5	109,1	94,8	104,2	107,0	103,1	107,3	87,1	98,3	97,7	100,4	103,9	100,8	99,5	101,2	98,5	100,5
DOPAD ZMĚNY POČTU OBYVATEL NA DAŇOVÉ PŘÍJMY																	
	roční průměr	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	za poslední 3 roky
Změna počtu obyvatel	-119	-557	-44	-194	-57	-154	43	-157	-81	-90	-33	-217	-48	-6	-59	-182	-247
Změna daňových příjmů v tis. Kč	-1 417	-5 987	-521	-2 164	-783	-1 855	541	-2 141	-960	-1 240	-425	-2 790	-719	-96	-947	-3 224	-4 267
Změnou počtu obyvatel																	

POZ: 2005 změna financování školství, 2003 vznik ORP (obcí s rozšířenou působností) podle zákona č. 314/2002 Sb.;

2012 změna v oblasti sociálních transferů; 2013 novela RUD + školství

Zdroj: ČSÚ, MFČR ARIS WEB, www.cityfinance.cz

Rok 2011 byl rokem, kdy Český statistický úřad prováděl sčítání lidu, domů a bytů. Ze sčítání lidu se vychází při stanovení počtu obyvatel pro rozdělování sdílených výnosů daní dle zákona č. 243/2000 Sb., o Rozpočtovém určení daní (tzv. „**RUD**“).

Počet žáků⁴ ve školských zařízeních města, u kterého je město v roli zřizovatele, je údaj, na kterém po novele RUD od 1. 1. 2013 záleží část daňových příjmů. Počet dětí a žáků **roste** a v roce 2016 bylo evidováno celkem **1614 žáků**. Městu bylo do sdílených daňových příjmů **podle počtu žáků** v roce 2016 převedeno cca **14,8 mil. Kč** a novela RUD od roku 2018 příjmy města dle tohoto kritéria výrazně navyšuje až k **22 mil. Kč** (letos se očekává cca 16,4 mil. Kč).

² Počet zaměstnanců vykázanému v příloze k vyúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků podle zákona o daních z příjmů, k celkovému počtu zaměstnanců takto vykázaných v České republice, a to podle stavu k 1. prosinci bezprostředně předcházejícího kalendářního roku.

³ 1,5 % celostátního výnosu daně se dělí mezi obce dle počtu zaměstnanců vykázanému v příloze k vyúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků podle zákona o daních z příjmů, a to k celkovému počtu zaměstnanců takto vykázaných v České republice k 1. prosinci bezprostředně předcházejícího kalendářního roku.

⁴ Počet žáků podle dokumentace škol vedené dle školského zákona. Přesněji se při stanovení počtu dětí a žáků vychází z dokumentace škol vedené podle školského zákona, a to ze stavu k 30. září roku, který bezprostředně předchází běžnému roku.

Školy, včetně školek jsou obecně značně závislé na dotacích státu. Existuje vnější finanční riziko dané způsobem dotačního financování školství státem a častými zásahy do systému vzdělávání. Rolí města, jako zřizovatele, je především péče o svěřený majetek, zejména nemovitý.

Vývoj celkové **balance** rozpočtu ukazuje, že město za poslední 4 roky hospodařilo s **přebytkem 78 mil. Kč**. Za 10 let hospodaření byl docílen přebytek 39 mil. Kč. Město hospodařilo dle zákona **rozpočtově správně a bohatlo**.

Tabulka 2. Vývoj vybraných ukazatelů příjmů a výdajů Mariánských Lázní

tis. Kč

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Daňové příjmy	153 923	168 967	157 082	192 695	167 123	174 997	187 633	162 147	187 196	174 556	171 464	199 168	212 984	212 297	231 004
2. Nedaňové příjmy	90 594	66 913	62 863	49 585	52 116	52 716	53 088	57 820	52 129	62 054	51 309	57 675	53 225	50 498	53 503
3. Kapitálové příjmy	90 798	29 979	43 384	29 149	20 238	46 893	46 458	85 447	101 379	52 188	15 810	31 387	12 108	5 458	5 611
4. Přijaté dotace	71 549	209 221	144 419	56 362	74 160	118 616	91 427	88 484	95 730	103 001	91 167	52 237	31 526	29 167	39 648
Příjmy celkem	406 864	475 079	407 747	327 791	313 637	393 222	378 606	393 899	436 434	391 798	329 750	340 468	309 843	297 420	329 765
5. Běžné výdaje	277 272	337 857	322 640	261 189	259 542	285 867	312 282	318 413	334 546	319 234	229 229	251 264	242 304	247 347	251 168
6. Kapitálové výdaje	73 320	124 294	44 879	59 725	62 220	125 484	86 833	50 213	68 856	183 445	48 240	45 973	66 526	59 190	35 597
Výdaje celkem	350 593	462 150	367 519	320 914	321 762	411 350	399 115	368 626	403 402	502 678	277 470	297 237	308 829	306 537	286 764
Saldo příjmů a výdajů	56 271	12 929	40 229	6 877	-8 125	-18 129	-20 509	25 273	33 032	-110 880	52 280	43 231	1 014	-9 117	43 001

tis. Kč

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1. Daňové příjmy	174 997	187 633	162 147	187 196	174 556	171 464	199 168	212 984	212 297	231 004
2. Nedaňové příjmy	52 716	53 088	57 820	52 129	62 054	51 309	57 675	53 225	50 498	53 503
3. Kapitálové příjmy	46 893	46 458	85 447	101 379	52 188	15 810	31 387	12 108	5 458	5 611
4. Přijaté dotace	118 616	91 427	88 484	95 730	103 001	91 167	52 237	31 526	29 167	39 648
Příjmy celkem	393 222	378 606	393 899	436 434	391 798	329 750	340 468	309 843	297 420	329 765
5. Běžné výdaje	285 867	312 282	318 413	334 546	319 234	229 229	251 264	242 304	247 347	251 168
6. Kapitálové výdaje	125 484	86 833	50 213	68 856	183 445	48 240	45 973	66 526	59 190	35 597
Výdaje celkem	411 350	399 115	368 626	403 402	502 678	277 470	297 237	308 829	306 537	286 764
Saldo příjmů a výdajů	-18 129	-20 509	25 273	33 032	-110 880	52 280	43 231	1 014	-9 117	43 001

INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY
	průměr za 10 let	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	průměr za poslední 4 roky
1. Daňové příjmy	104	107	86	115	93	98	116	107	100	109	107,9
2. Nedaňové příjmy	101	101	109	90	119	83	112	92	95	106	
3. Kapitálové příjmy	110	99	184	119	51	30	199	39	45	103	101,4
4. Přijaté dotace	98	77	97	108	108	89	57	60	93	136	86,5
Příjmy celkem	101	96	104	111	90	84	103	91	96	111	100,3
5. Běžné výdaje	100	109	102	105	95	72	110	96	102	102	102,4
6. Kapitálové výdaje	88	69	58	137	0	26	95	145	89	60	97,3
Výdaje celkem	101	97	92	109	125	55	107	104	99	94	101,0

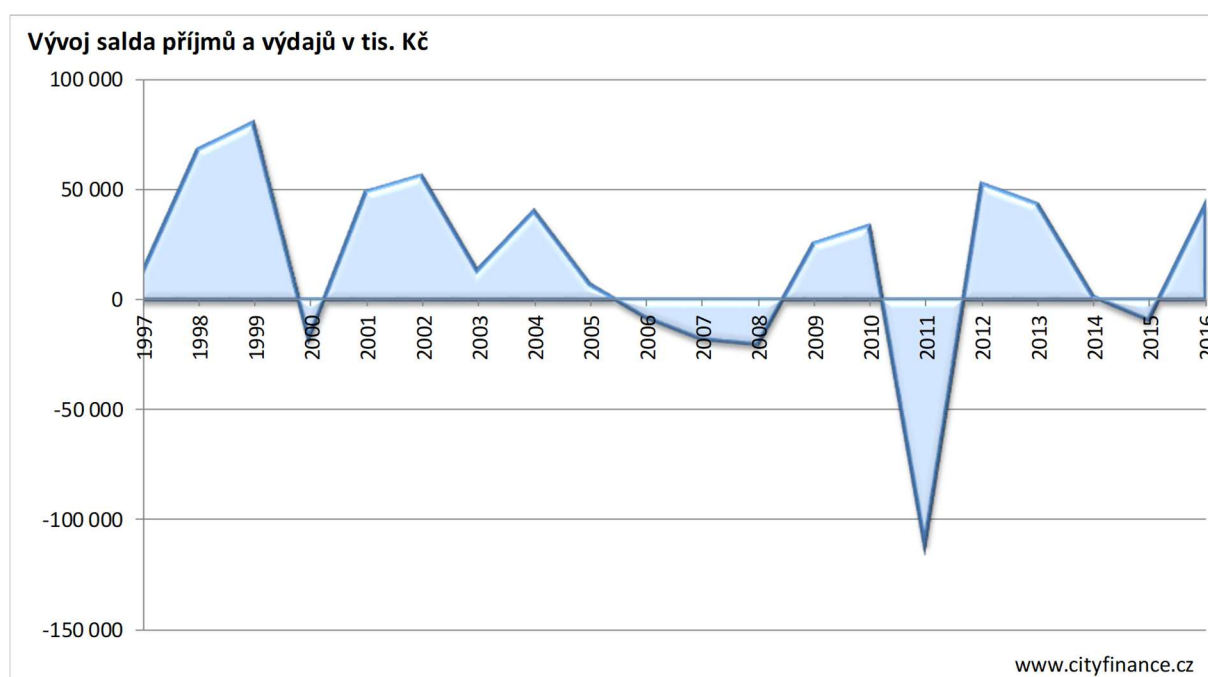
POZ: 2005 změna financování školství, 2003 vznik ORP (obcí s rozšířenou působností) podle zákona č. 314/2002 Sb.;

2012 změna v oblasti sociálních transferů; 2013 novela RUD + školství

Zdroj: ČSÚ, MFČR ARIS WEB, www.cityfinance.cz

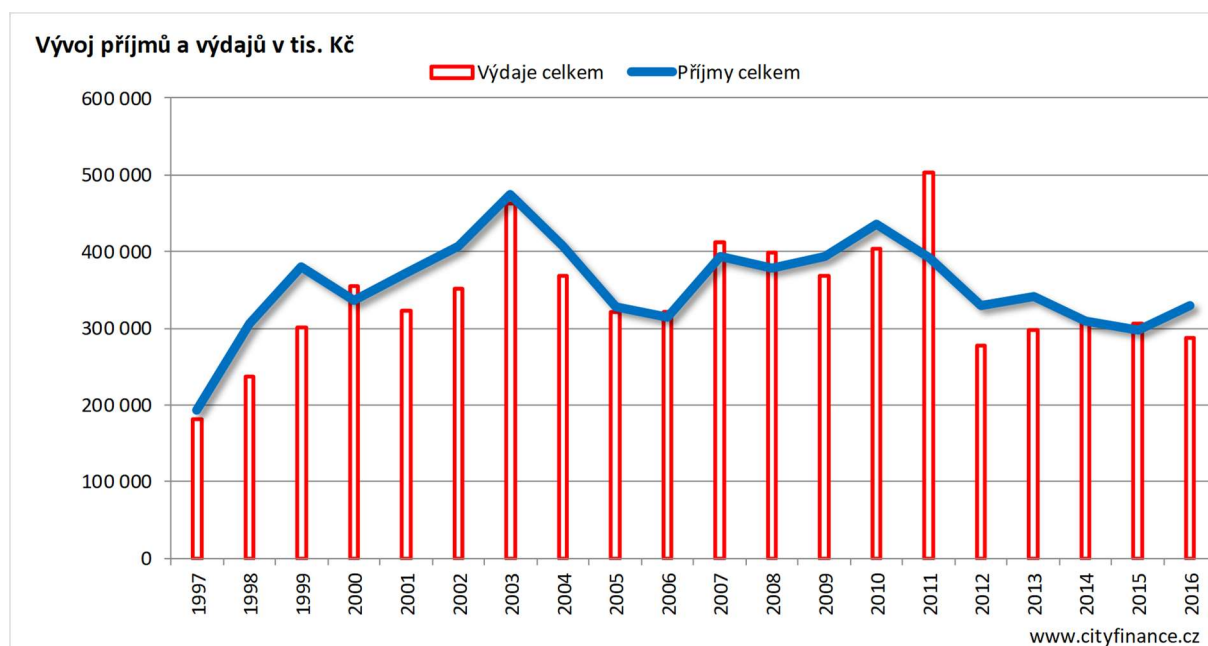
Podrobný **vývoj salda** rozpočtu znázorňuje následující **graf**. Deficity jsou přirozenou součástí rozpočtu města v situaci zvýšených výdajů například na investice a opravy s tím, že přebytky období deficitů vyrovnávají. Svou roli zde hraje také řešení cash flow (tok příjmů a výdajů v čase) mezi roky, zejména v období toku větších investičních dotací. Město obvykle střídáním deficitů s přebytky „finančně dýchá“. Od roku 2007 bylo město prakticky v režimu většího a delšího „nádechu“ a bohatlo.

Graf 2. Vývoj salda rozpočtu Mariánských Lázní



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

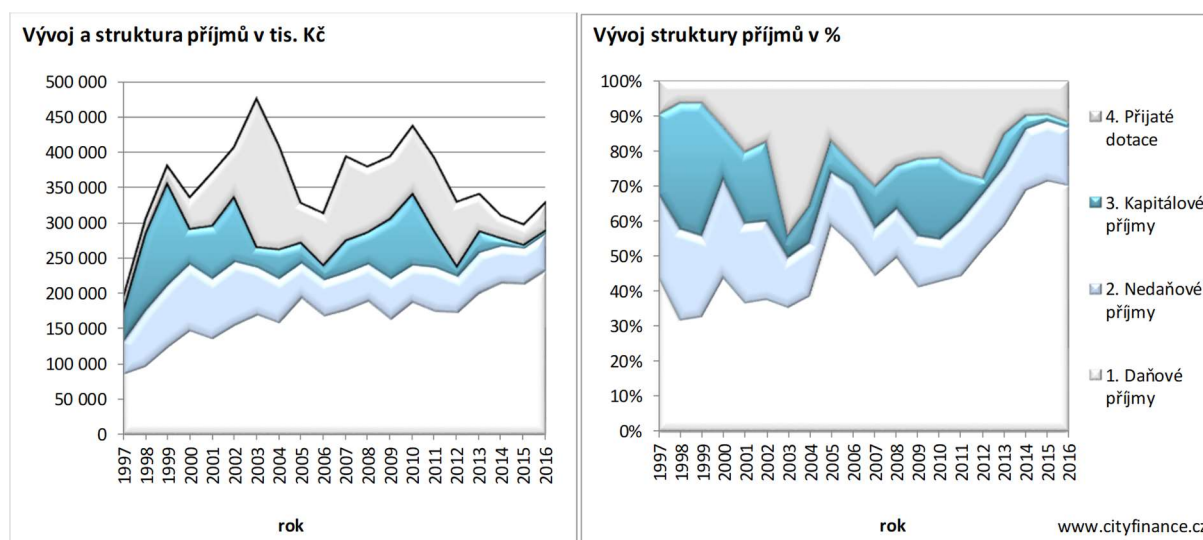
Graf 3. Vývoj příjmů a výdajů Mariánských Lázní



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Celkové příjmy a výdaje města byly ovlivňovány mnoha skutečnostmi. Vedle dotací měly významný na příjmy i výdaje následující fakta. V roce 2001 se nejvíce změnilo RUD tzv. velkou novelou. V roce 2003 vznikly obce s přenesenou působností a obce s pověřeným obecním úřadem, v roce 2005 se změnilo financování školství (odliv na kraje). Následovaly dopady finanční krize po roce 2009 a v roce 2012 přesměrování transferů sociálních dávek mimo rozpočty měst na úřady práce. Výrazně lepší vývoj daňových příjmů zajistila městu novela tzv. RUD v roce 2013, kdy pozitivně působil přesun příspěvků na žáky do daňových příjmů a dále též výrazně zapracoval **výborný vývoj ekonomiky** posledních let. **Novely RUD v roce 2017 a 2018** jsou v režii nejen výborného vývoje ekonomiky, ale především pro města a obce výrazně **posíleného RUD na 2018**.

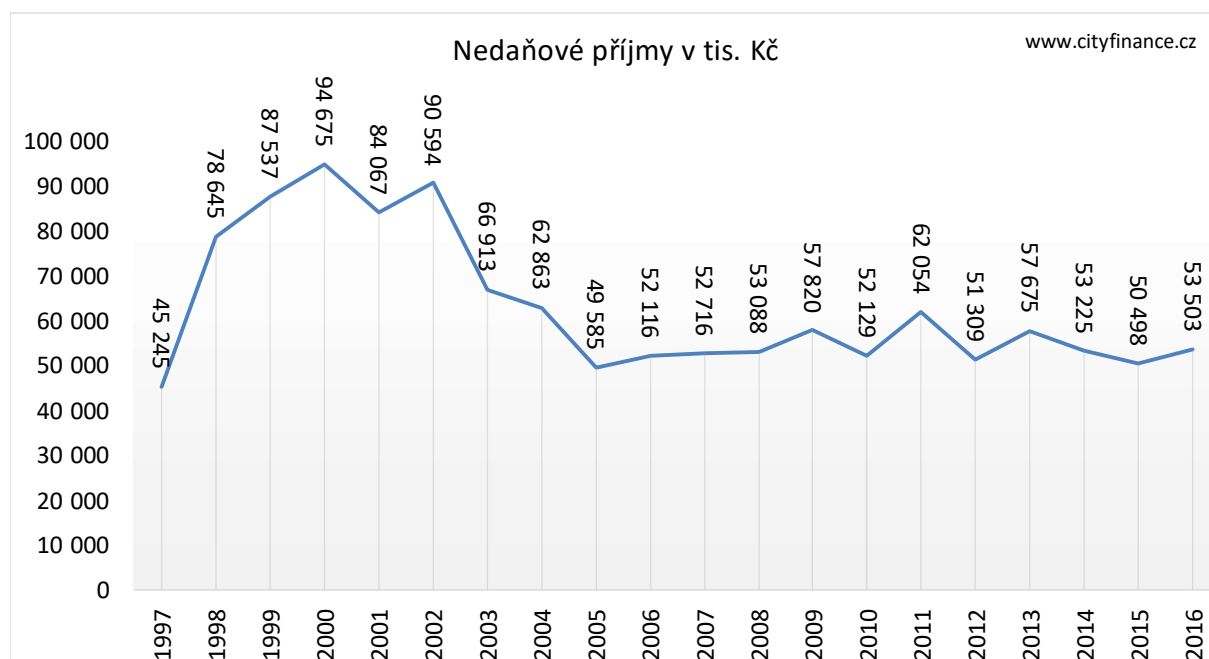
Graf 4. Vývoj a struktura příjmů Mariánských Lázní



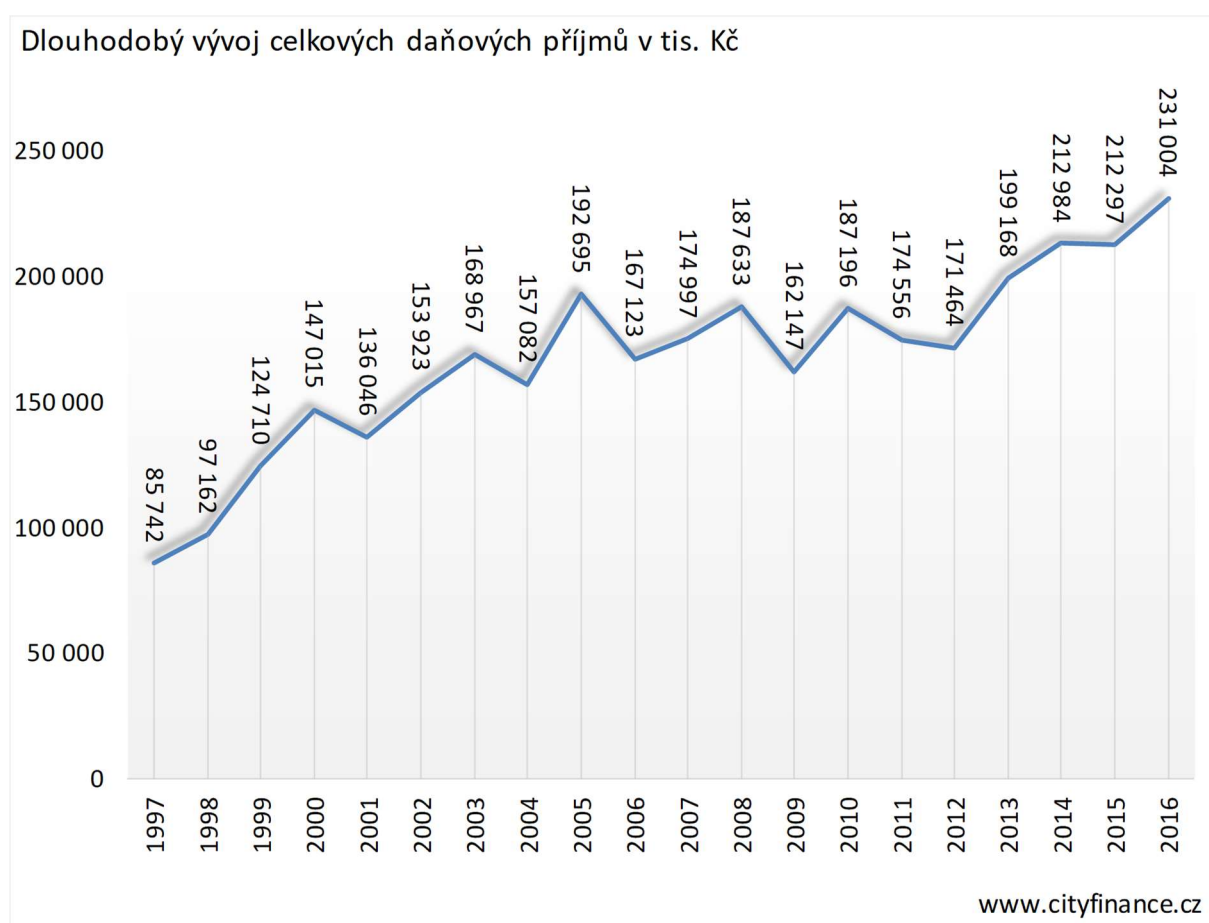
Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Struktura příjmů Mariánských Lázní se **podstatně stabilizovala**. Výrazně rostla role i výše daňových příjmů, které přinesly stabilní základ příjmů města. Dotace byly poslední roky v celé ČR špatné, neboť se státu nepodařilo včas zajistit čerpání v novém období 2014 až 2020 a nelze spoléhat, že by se situace pro samosprávy nějak zásadně zlepšila. Dominantní role daňových příjmů na příjmech celkem (v předchozích **grafech** výše bíle vyznačený podíl) je zřejmá a bude zásadní i pro budoucnost města.

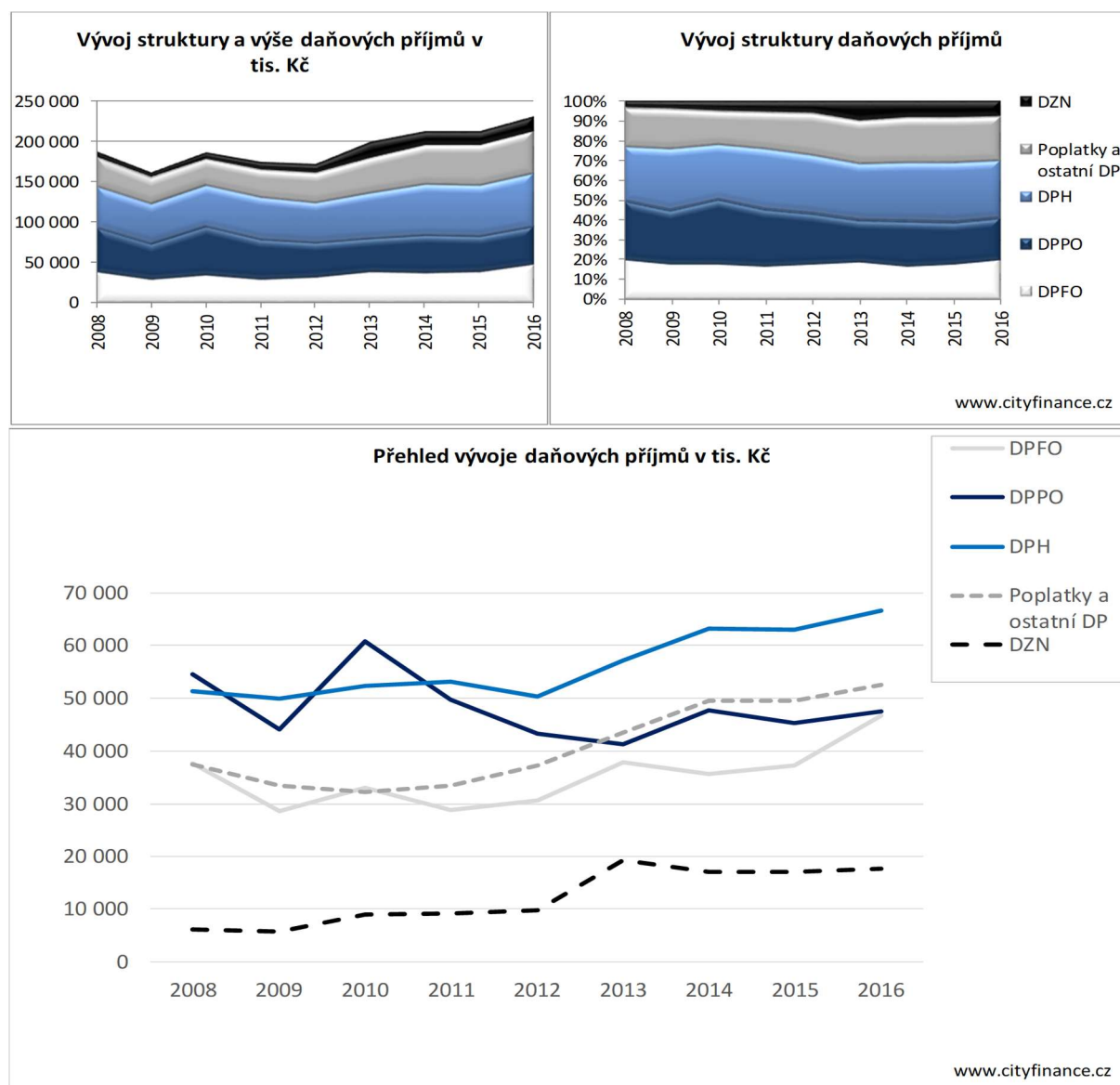
Nedaňové příjmy města spíše stagnovaly a dosáhly 53,5 mil. Kč (za rok 2016). Jejich zdrojem byly příjmy z vlastní činnosti ve výši 47,1 mil. Kč, z toho 33 mil. Kč z pronájmů majetku. U vlastní činnosti je třeba důrazně vnímat též náklady, které ve výkazu rozpočtu nejsou a nejedná se tedy o čistý příjem. Zbytek nedaňových příjmů představovaly přijaté nekapitálové příspěvky a náhrady (prodeje nekapitálového majetku), přijaté sankce, převody přebytků příspěvkových organizací města apod. Nedaňové příjmy byly doplňkem příjmů města, jelikož nereagují tak citlivě na vývoj ekonomiky jako daňové příjmy a nejsou závislé na byrokratickém systému dotací.

Graf 5. Vývoj nedaňových příjmů Mariánských Lázní v tis. Kč

Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Graf 6: Vývoj daňových příjmů Mariánských Lázní v tis. Kč

Zdroj: MF ČR, www.cityfinance.cz

Graf 7: Vývoj struktury daňových příjmů Mariánských Lázní**Použité zkratky:** DP - daňové příjmy

DZN - daň z nemovitostí

DPH - daň z přidané hodnoty

DPFO ZČ - daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti

DPFO - daň z příjmů fyzických osob

DPFOP (OSVČ) - daň z příjmů fyzických osob ze samostatné výdělečné činnosti

DPPO - daň z příjmů právnických osob

Zdroj: www.cityfinance.cz

Daňové příjmy města tvořily 70 % příjmů a byly jednoznačně tahounem příjmů s **dynamickým růstem**. Poslední rok 2016 rostly výnosy daňových příjmů města **o téměř 9 %**, což byl **jeden z nevyšších růstů za posledních 20 let** (po očištění o změnu v roce 2013, kdy se přesunuly dotace na žáky do daňových příjmů). Tahounem progresu daňových příjmů posledního období byla daň z příjmů fyzických osob (+ 24,9 %). Velice slušný růst byl i u výnosu daně z příjmů právnických osob (+5 %) a výnosu DPH (+5,5 %). Rostly také výnosy z poplatků a excelentní byl vývoj výnosu z podnikání fyzických osob, který se sice dokonce ztrojnásobil, ale po změně RUD již od 1. 1. 2017 město nemá v příjmech 30 %

lokálního výnosu této daně. Lze očekávat dynamický růst DPH v roce 2017 a 2018 a útlum růstu u daní z podnikání právnických i fyzických osob (zde bude pokles již v roce 2017 změnou RUD, ale naopak výrazně lepší výnos se očekává u DPH).

Podrobný dlouhodobý **vývoj daňových příjmů** znázorňují předchozí **grafy a tabulka** dále.

Tabulka 3. Podrobný vývoj daňových příjmů Mariánských Lázní

	Indexy	86,4	115,4	93,2	98,2	116,2	106,9	99,7	108,8	INDEXY
Bilance (tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015
1. Daňové příjmy:	187 633	162 147	187 196	174 556	171 464	199 168	212 984	212 297	231 004	108,8
1111 DPFO ZČ:	26 257	23 482	24 513	24 108	23 830	29 692	30 037	31 923	35 811	112,2
1112 DPFO OSVČ:	9 456	3 144	6 483	2 656	4 361	5 338	2 428	1 993	7 380	370,4
1113 DPFO zvláštní sazba (z kapitálových výnosů):	2 070	1 991	1 988	2 143	2 546	2 851	3 244	3 468	3 512	101,3
1121 DPPO:	35 948	24 276	24 237	22 423	24 969	27 816	30 761	32 196	36 289	112,7
1122 DPPO za obce:**	18 687	19 941	36 468	27 296	18 315	13 403	16 901	13 171	11 325	
1211 DPH:	51 427	49 973	52 259	53 212	50 432	57 275	63 140	63 030	66 519	105,5
133 až 135 Místní poplatky a ostatní DP:**	28 624	27 141	26 784	28 240	32 641	38 304	43 688	43 888	46 808	106,7
1361 Správní poplatky:	8 936	6 365	5 412	5 319	4 597	5 316	5 812	5 652	5 781	102,3
1511 Daň z nemovitostí:	6 229	5 833	9 052	9 161	9 772	19 173	16 974	16 977	17 579	103,5
Sumární přehled daňových příjmů v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2016/ 2015
DPFO	37 782	28 618	32 984	28 906	30 737	37 881	35 709	37 384	46 703	124,9
DPPO	54 635	44 218	60 705	49 719	43 285	41 219	47 661	45 367	47 614	105,0
DPH	51 427	49 973	52 259	53 212	50 432	57 275	63 140	63 030	66 519	105,5
Poplatky a ostatní DP	37 560	33 506	32 197	33 558	37 237	43 620	49 500	49 539	52 589	106,2
DZN	6 229	5 833	9 052	9 161	9 772	19 173	16 974	16 977	17 579	103,5

Použité zkratky: DP - daňové příjmy

DZN - daň z nemovitostí

DPH - daň z přidané hodnoty

DPFO ZČ - daň z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti

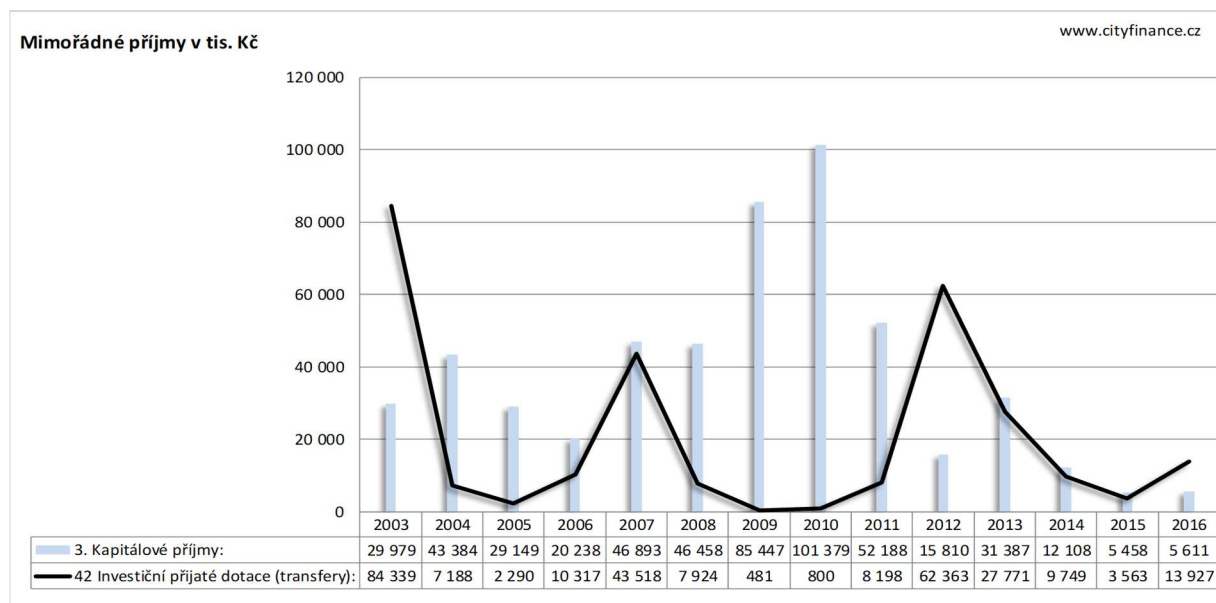
DPFO - daň z příjmů fyzických osob

DPFOP (OSVČ) - daň z příjmů fyzických osob ze samostatné výdělečné činnosti

DPPO - daň z příjmů právnických osob

Zdroj: MF ČR, www.cityfinance.cz

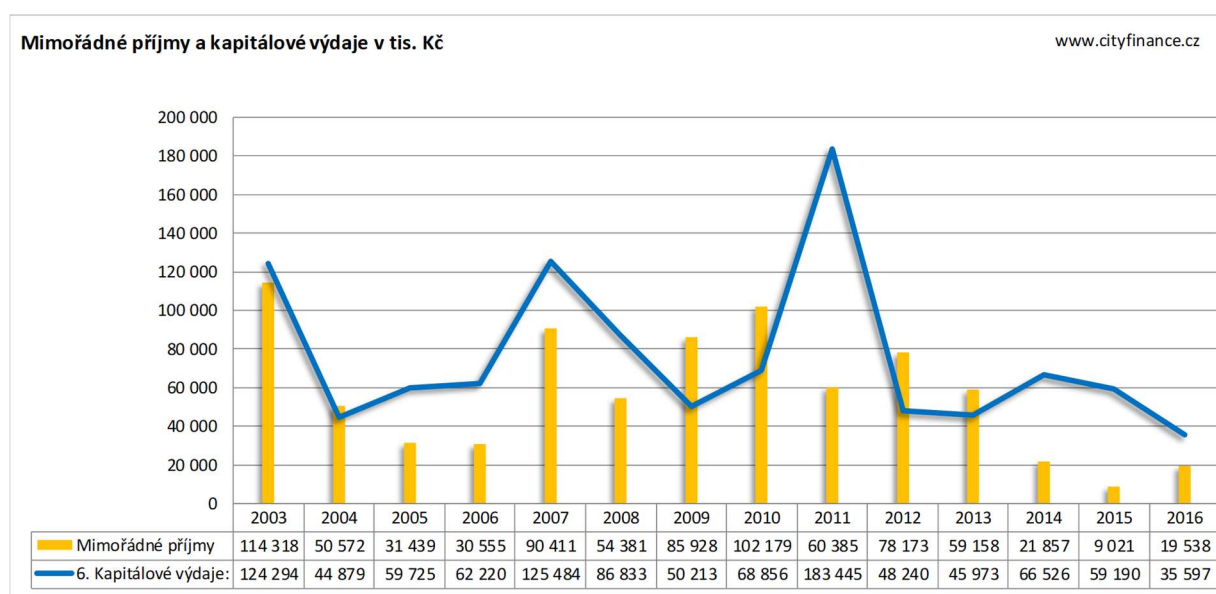
Daňové příjmy v hlubší minulosti měly pro město zajímavý průběh. Po jejich úpadku po roce 2009 zažívaly poněkud horší období až do roku 2012. Od roku 2012, a zejména po novele RUD v roce 2013, se růst výnosů daňových příjmů města dynamicky zlepšoval. K celkovému růstu výnosů daní posledních let přispěly nejen změny zákonů, ale také výsledky ekonomiky ČR. **Plánovaná novela RUD na rok 2018** městu zajistí příliv daňových příjmů cca **9,5 mil. Kč** a další výrazný přírůstek daňových příjmů zajistí městu přirozený růst ekonomiky. **Čeká se značná progresse výnosů sdílených daní na rok 2018.** Novela RUD v roce 2018 městu přidává za vládou dříve uzmuté podíly na DPH (z titulu později zrušené důchodové reformy) a také kompenzuje odebrání výnosu z podnikání (bylo uzmutu v roce 2017 celkem 30 % lokálního výnosu). Celkově je podoba RUD na rok 2018 pro město velmi příznivá a dále posiluje strukturu příjmů ve prospěch daňových příjmů. **Posílena je celková jistota příjmů města a jeho finanční soběstačnost.**

Graf 8: Vývoj mimořádných investičních příjmů Mariánských Lázní

Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Město zažívalo **od roku 2012 klasický průběh na poli dotací v ČR**. Investiční dotace ukončením minulého dotačního období v roce 2013 minimalizovaly svůj vliv. Mariánské Lázně získaly za poslední 4 roky mimořádné investiční příjmy **110 mil. Kč**, z toho představovaly kapitálové příjmy 55 mil. Kč a 55 mil. Kč investiční dotace. Město za **poslední 4 roky investovalo** celkem **207 mil. Kč**. To znamená, že k získaným mimořádným příjmům muselo město na investice doplnit dalších **97 mil. Kč** z vlastních běžných zdrojů.

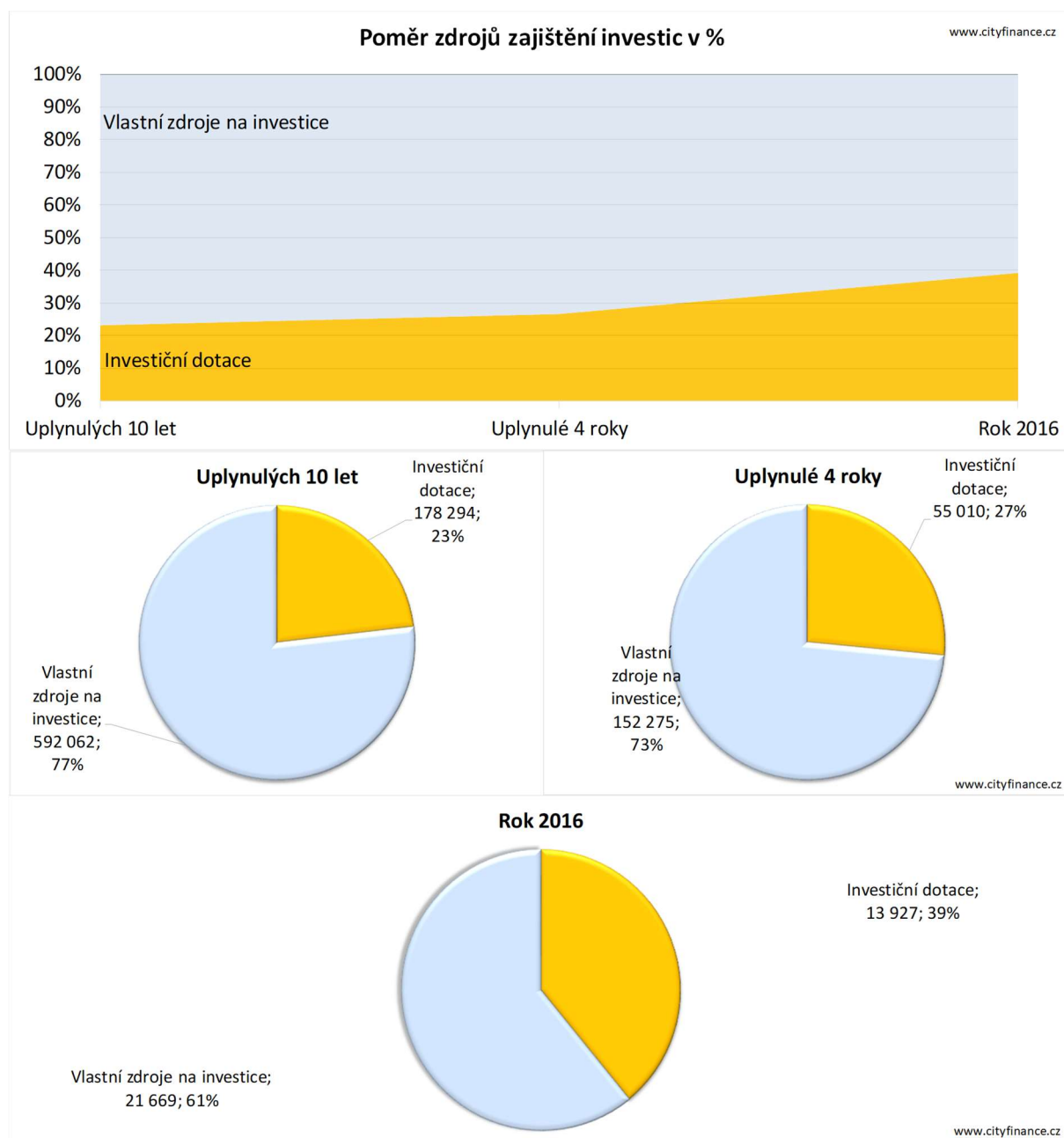
Pokles investiční aktivity města je zřejmý. Město sice bohatlo, ale velice málo investovalo.

Graf 9. Mimořádné příjmy a investice Mariánských Lázní

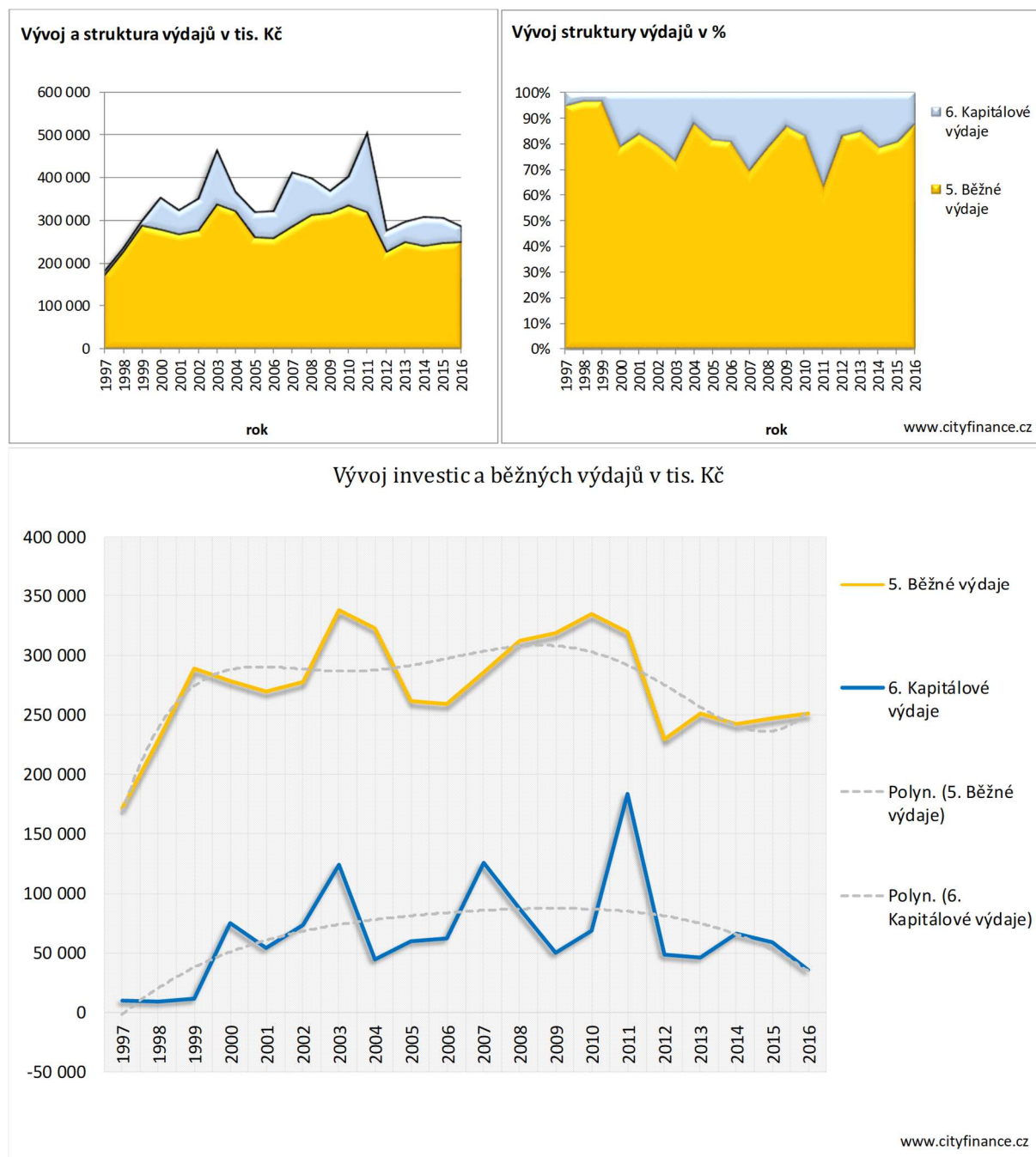
Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Pro Mariánské Lázně byly **investiční dotace** nepodstatným **zdrojem** příjmů, ale podstatným zdrojem investic, které ale klesly z dříve běžných 59 až 102 mil. Kč (období 2009 až 2013) ročně na **pouze 35 mil. Kč** (2016). **3x nižší roční investice** by mohly být velmi **vážné riziko pro rozvoj města**. Význam dotací na klesajících investicích se naopak zvýšil z 23 % na **39 %**. Působí to jako by město bralo pouze projekty z dotací a čekalo na ně. To rozhodně není dobrá taktika a mohla by zablokovat investice úplně.

Graf 10. Podíl krytí investic z dotací a vlastních zdrojů Mariánských Lázní

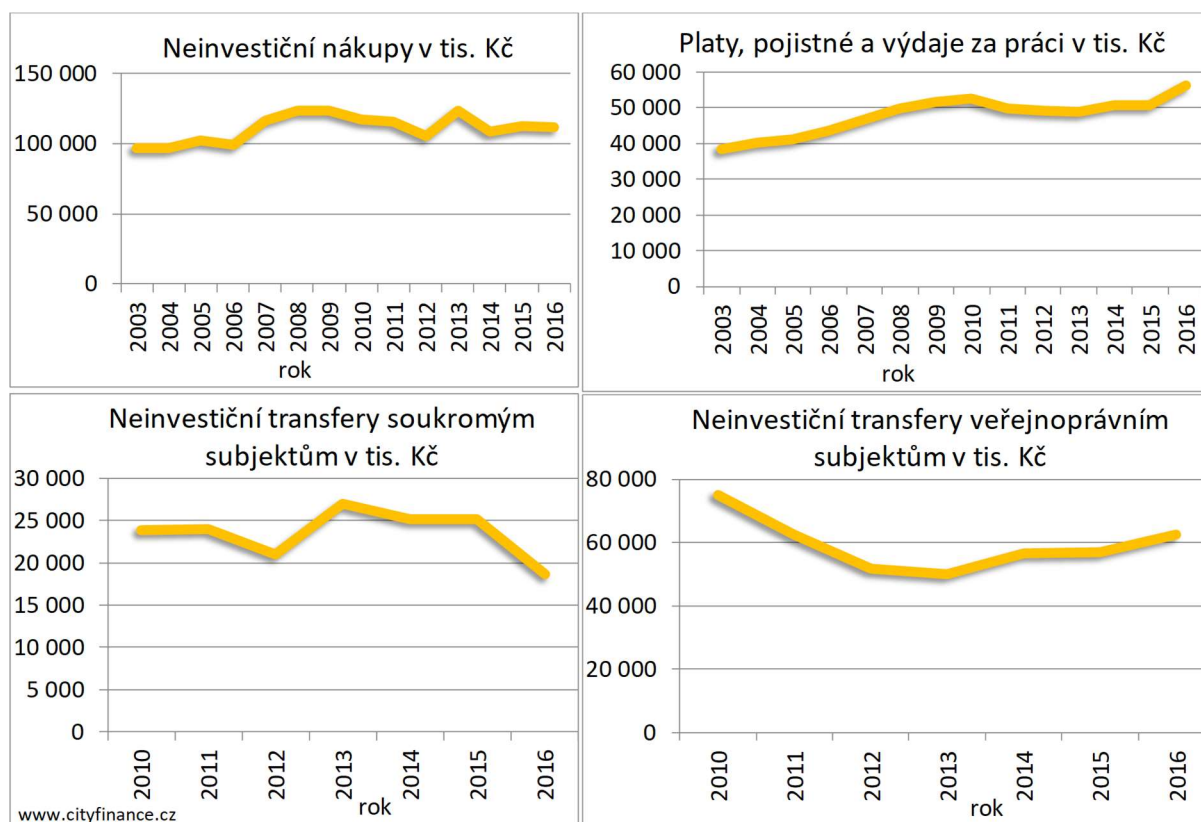


Zdroj: MF ČR, propočty www.cityfinance.cz

Graf 11. Vývoj struktury výdajů Mariánských Lázní

Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Výdaje Mariánských Lázní potvrzují pokles investic, ale naštěstí též relativní střídmost provozních výdajů. Provozní střídmost je u měst a obcí vzácná a chvályhodná. Město si **rozumnou politikou na poli provozních výdajů zajistilo lepší investiční možnosti** do budoucnosti. Důležitá bude odhodlanost města zajistit a prosadit vyšší podíl investic, zejména klást důraz na investice do projektů inovující dosavadní majetek a rozšiřující infrastrukturu k prosperitě města a zároveň zajistit **pokračování střídmosti u provozních výdajů (viz další graf)**. Běžné výdaje totiž rozhodně porostou a tlaky na jejich růst budou velké. Očekává se nejen růst cen (inflace), ale značně též porostou výdaje na platy, a to s ohledem na vývoj v ČR (bez výrazného nárůstu produktivity práce).

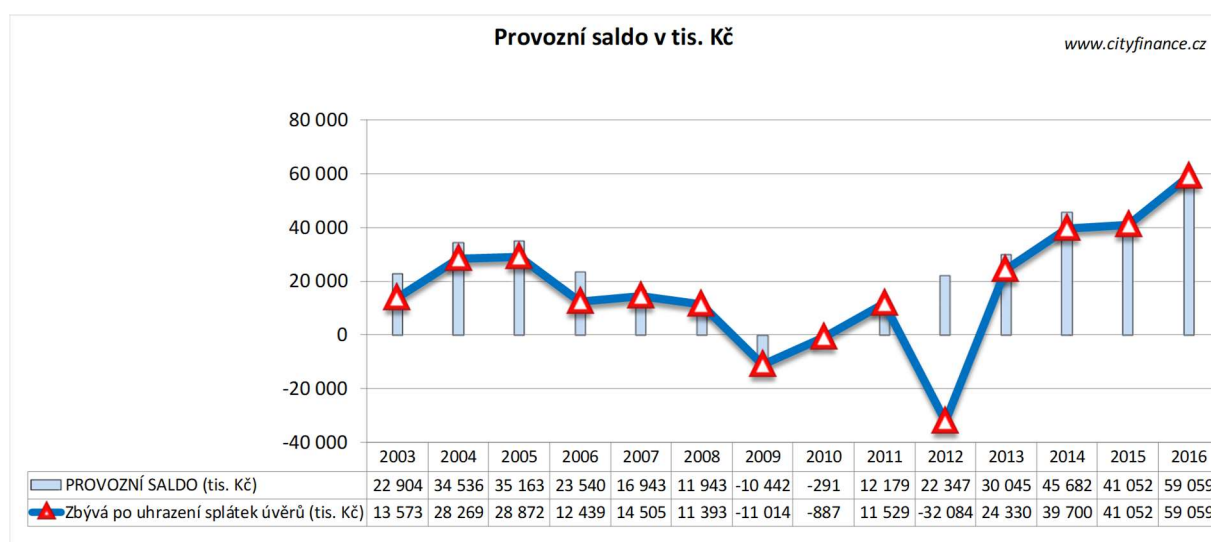
Graf 12. Podrobnější vývoj běžných výdajů Mariánských Lázní

Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Klíčovým údajem pro sledování finančního zdraví města je za normálních okolností ukazatel provozního salda hospodaření, který znamená rozdíl mezi běžnými příjmy (včetně neinvestičních dotací) a běžnými výdaji. Za běžné příjmy označujeme všechny příjmy, vyjma kapitálových příjmů (prodejů majetku) a investičních dotací. Běžné výdaje jsou výdaje na běžný provoz a údržbu, včetně obnovy majetku (neinvestiční opravy). Jsou to tedy všechny výdaje vyjma investic. Provozní saldo hospodaření znamená fakticky vlastní finance, které ročně zbývají na „volnou útratu“, tedy na investice, ale také na budoucí reprodukci majetku, na splátky dluhů či na úspory, a tedy tvorbu rezerv. Proto banky při žádostech o úvěr stav a vývoj ukazatele provozního salda velmi bedlivě posuzují a sledují ho také v průběhu čerpání a splácení úvěru. Ovšem banky zajímá hlavně to, zda bude mít samospráva na splátky, ale už se nezajímají tolik o stav majetku, pokud jím samospráva neručí za úvěr. Provozní saldo vyjadřuje jakousi „roční finanční sílu“ samosprávy, a tedy ročně generovaný potenciál pro investice, ale také pro obnovu majetku samosprávy, splácení dluhů na tvorbu finančních rezerv apod. Je však třeba ještě kalkulovat s částkou na opravy, kterou samospráva také disponuje na straně běžných výdajů.

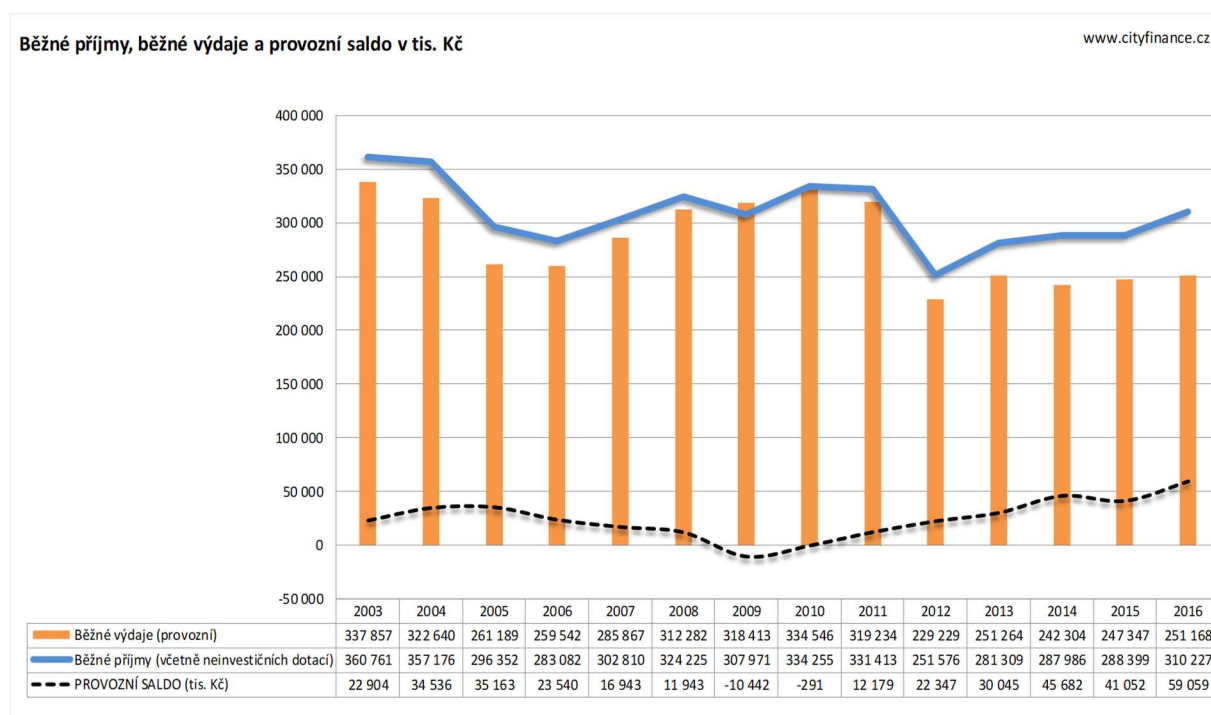
Město nástupem roku 2010 ozdravovalo finance a nejvýznamnější zlepšení proběhlo po ukončení finanční krize od roku 2012 (ukazuje [graf níže](#)). Celé období 2010 až 2016 bylo ve skvělém trendu na rozdíl od let 2005 až 2009, kdy město strádalo na zhoršování provozního salda. Provozní saldo města dosáhlo v roce 2016 celkem **59 mil. Kč** (19 % běžných příjmů s tím, že průměr v ČR byl 27 %). **Podprůměrné provozní saldo je sice slabinou financí města, ale zlepšovalo se.**

Graf 13. Vývoj provozního salda Mariánských Lázní



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

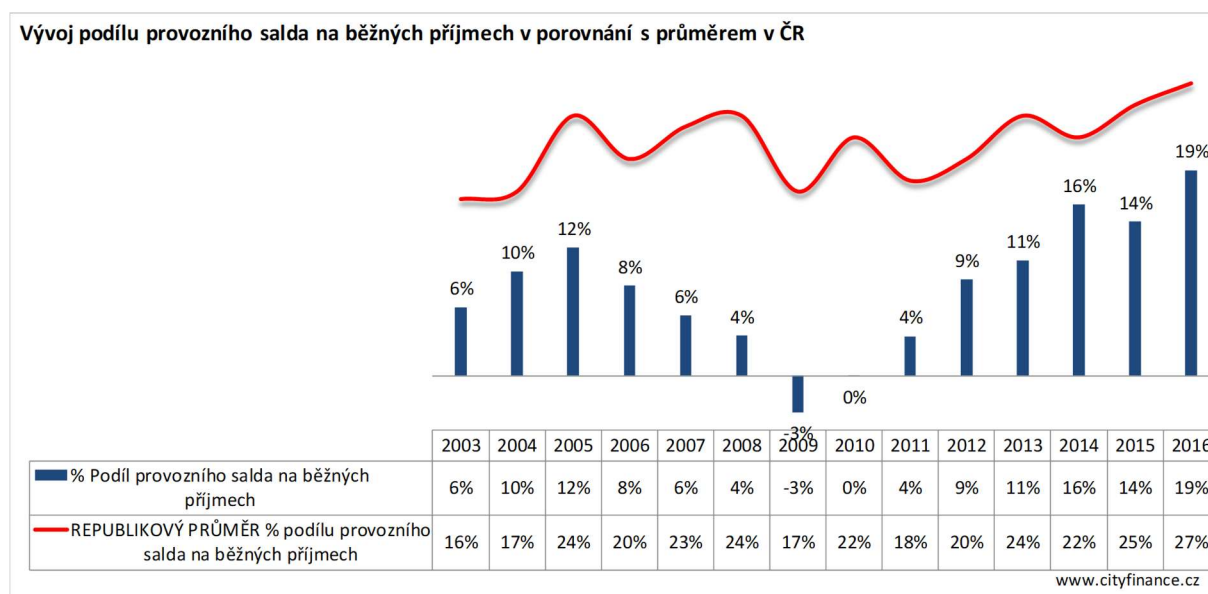
Graf 14. Vývoj provozního hospodaření Mariánských Lázní



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Přerušovaná čára na **předchozím grafu** ukazuje **dobrý trend** výsledků financování provozu **nástupem roku 2010 do současnosti**. Důležité bude zohlednění oprav. V době vysokých investic bývají vysoké i opravy a ty provozní saldo sráží opticky níže, nicméně průměr v ČR je také včetně oprav, takže to bude spíše doplňková informace a na podstatě sdělení to nic nemění. Celkově **od roku 2013 se provozní saldo zlepšilo o cca 36 mil. Kč (zlepšení o 64 %)**.

Graf 15. Porovnání vývoje provozního salda Mariánských Lázní s průměrem v ČR



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Tabulka 4. Vývoj provozního salda Mariánských Lázní

Provozní saldo je zásadním ukazatelem finančního zdraví. Vypočítá se jako rozdíl běžných (provozních) příjmů a běžných (provozních) výdajů.

Po odpočtu splátek dluhů znamená zjednodušeně částku, která samosprávě zbývá daný rok na rozvoj a investice majetku po úhradě provozu, ovšem POZOR, bez zohlednění odpisů majetku!

Údaje (čísla značí druhové členění rozp. skladby)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	tis. Kč
1+2+4 Běžné příjmy (včetně neinvestičních dotací)	283 082	302 810	324 225	307 971	334 255	331 413	251 576	281 309	287 986	288 399	310 227	
5 Běžné výdaje (provozní)	259 542	285 867	312 282	318 413	334 546	319 234	229 229	251 264	242 304	247 347	251 168	
8124 Uhrazené splátky dlouhodobých půjček	11 102	2 438	550	572	596	650	54 431	5 715	5 982	0	0	
PROVOZNÍ SALDO (tis. Kč)	23 540	16 943	11 943	-10 442	-291	12 179	22 347	30 045	45 682	41 052	59 059	
Zbývá po uhrazení splátek úvěrů (tis. Kč)	12 439	14 505	11 393	-11 014	-887	11 529	-32 084	24 330	39 700	41 052	59 059	
% Podíl provozního salda na běžných příjmech	8%	6%	4%	-3%	0%	4%	9%	11%	16%	14%	19%	
REPUBLIKOVÝ PRŮMĚR % podílu provozního salda na běžných příjmech	20%	23%	24%	17%	22%	18%	20%	24%	22%	25%	27%	
Stav na bankovních účtech (tis. Kč)	138 294	117 727	96 668	121 369	153 805	101 407	99 257	136 772	131 804	122 687	165 687	tis. Kč
Provozní saldo po úhradě splátek úvěrů + stav na bankovních účtech předchozího roku (tis. Kč)	169 959	152 799	129 120	85 654	120 482	165 334	69 323	123 586	176 472	172 856	181 746	Suma od 2013
Změna běžných příjmů (tis. Kč)	-13 270	19 728	21 414	-16 254	26 284	-2 842	-79 836	29 733	6 677	413	21 828	58 650
Změna běžných výdajů (tis. Kč)	-1 647	26 325	26 415	6 131	16 133	-15 312	-90 004	22 035	-8 961	5 043	3 821	21 938

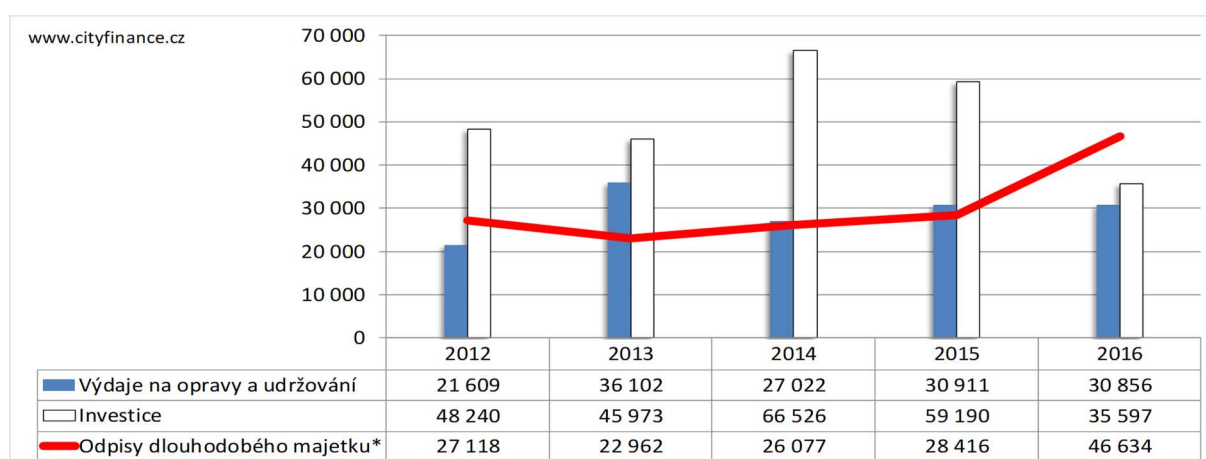
Zdroj: MFČR, propočty www.cityfinance.cz

Do **obnovy majetku** města směřuje významný objem financí a město buduje a modernizuje svůj majetek. Tento vliv, jak je zřejmé z dosud uvedeného, způsobuje srážení provozního salda opticky níže v přímé vazbě na objem realizovaných oprav. **Majetek Mariánských Lázní**, přesněji jen stavby představují z rozvahy **812 mil. Kč** (v roce 2016 a v roce 2014 to bylo 786 mil. Kč). Město potřebuje na obnovu (reprodukcii) dlouhodobého majetku typu staveb alespoň **30 mil. Kč** ročně (z účetnictví dle odpisů 2015/2016⁵ celkem 28 416/46 634 tis. Kč). Skutečná potřeba bude s jistotou vyšší než účetnictví v případě veřejné správy bohužel neodráží skutečnou hodnotu, a hlavně stav majetku. Když město majetek buduje a odepisuje, rostou také finanční požadavky na reprodukci majetku i provoz. Obnova majetku města je vícezdrojová a realizuje se především třemi způsoby:

1. způsobem běžných výdajů (účet 511 – opravy a udržování);
2. investicemi;
3. příspěvky na obnovu majetku organizacím a společností města (investičními i neinvestičními).

Město **precizně zajišťovalo výdaje na reprodukci majetku**. Město vynakládalo do obnovy majetku vyšší částku než odpisy (vyplývá z **dalšího grafu**). Červená čára představuje odpisy, tedy minimální potřebnou částku na obnovu majetku, modře jsou opravy a udržování a bílé sloupce jsou investice. **Od roku 2012** město vynaložilo **do majetku cca 402 mil. Kč** (opravy 147 mil. Kč) s tím, že na reprodukci by dostačovalo cca **151 mil. Kč**. Město zajistilo výdaje na výrazně rychlejší obnovu a budování majetku cca **+251 mil. Kč** (počítáno od roku 2012).

Graf 16. Financování obnovy a budování majetku Mariánských Lázní v tis. Kč

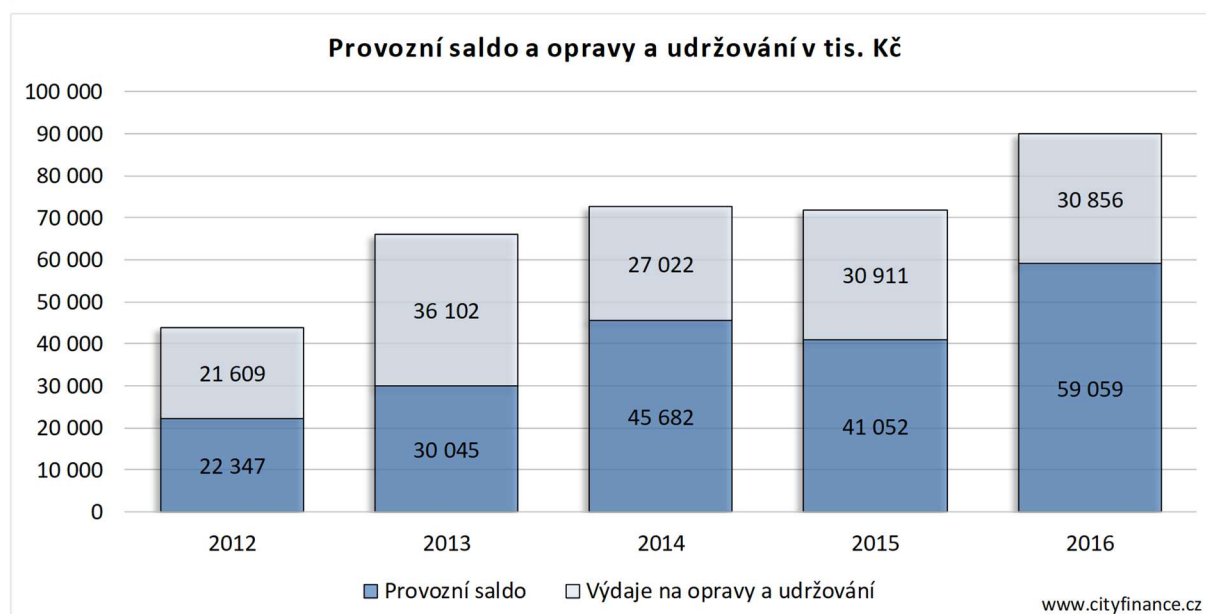
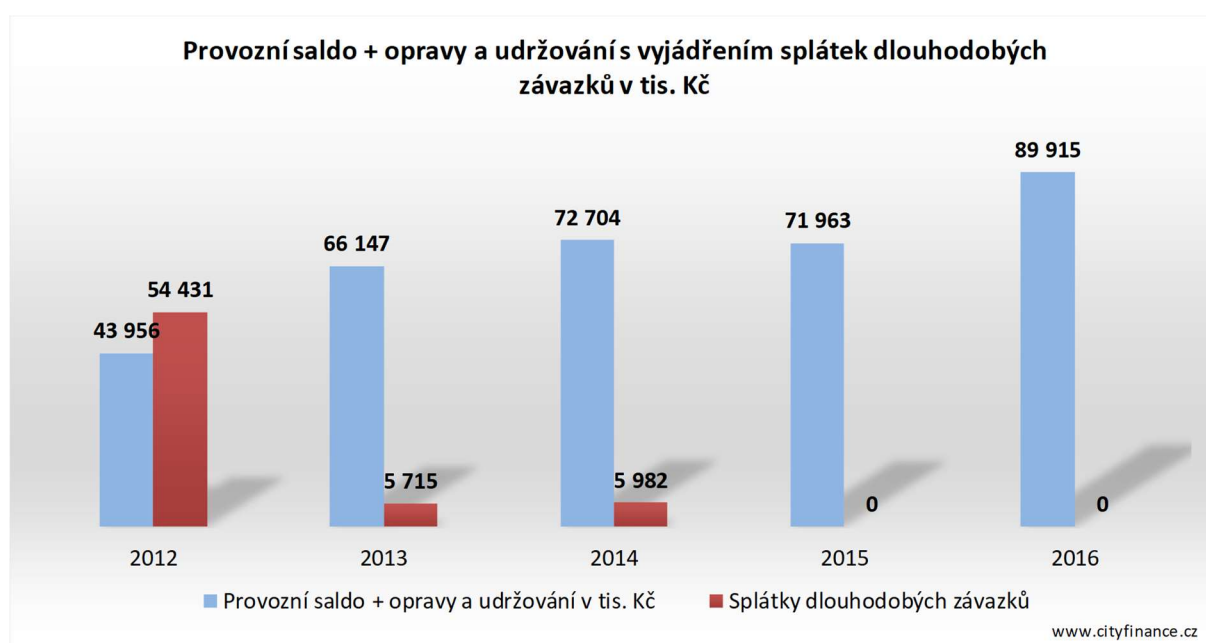


Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

⁵ Odpisy – obce od roku 2012 povinně odpisují a odpisy mají sloužit k financování oprav a obnovy dosavadního majetku. Tento údaj je zjištěn z účetního výkazu zisku a ztrát (tzv. výsledovka, účet 551).

Opravy a provozní saldo představují ročně vlastní finanční potenciál města (bez rezerv), který je využíván také ke splácení dlouhodobých závazků. Pokud bychom výdaje na opravy (součástí běžných výdajů) přičetli k provoznímu saldu (rozdíl běžných příjmů mínus běžné výdaje), dostali bychom celkovou výši ročního **finančního potenciálu** Mariánských Lázní **viz grafy dále** (s vědomím případné potřeby splátek dlouhodobých závazků a s vědomím, že i opravy někdy mohly být dopovány dotacemi). Mariánské Lázně mohly využít v roce 2016 **celkem téměř 90 mil. Kč** vlastních prostředků bez rezerv k úhradě svých závazků, včetně financí na reprodukci majetku (opravy) i na investice. Z toho cca 59 mil. Kč pocházelo z provozního salda a zbytek doplňovaly opravy. **Vlastní finanční potenciál byl v roce 2016 nejlepší v historii města a v dobrém trendu.**

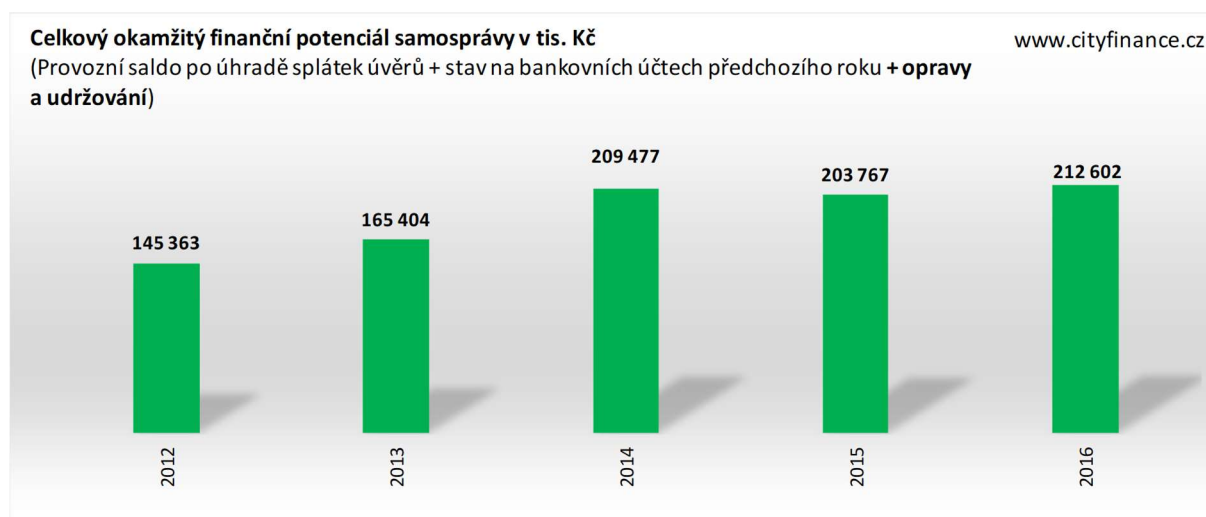
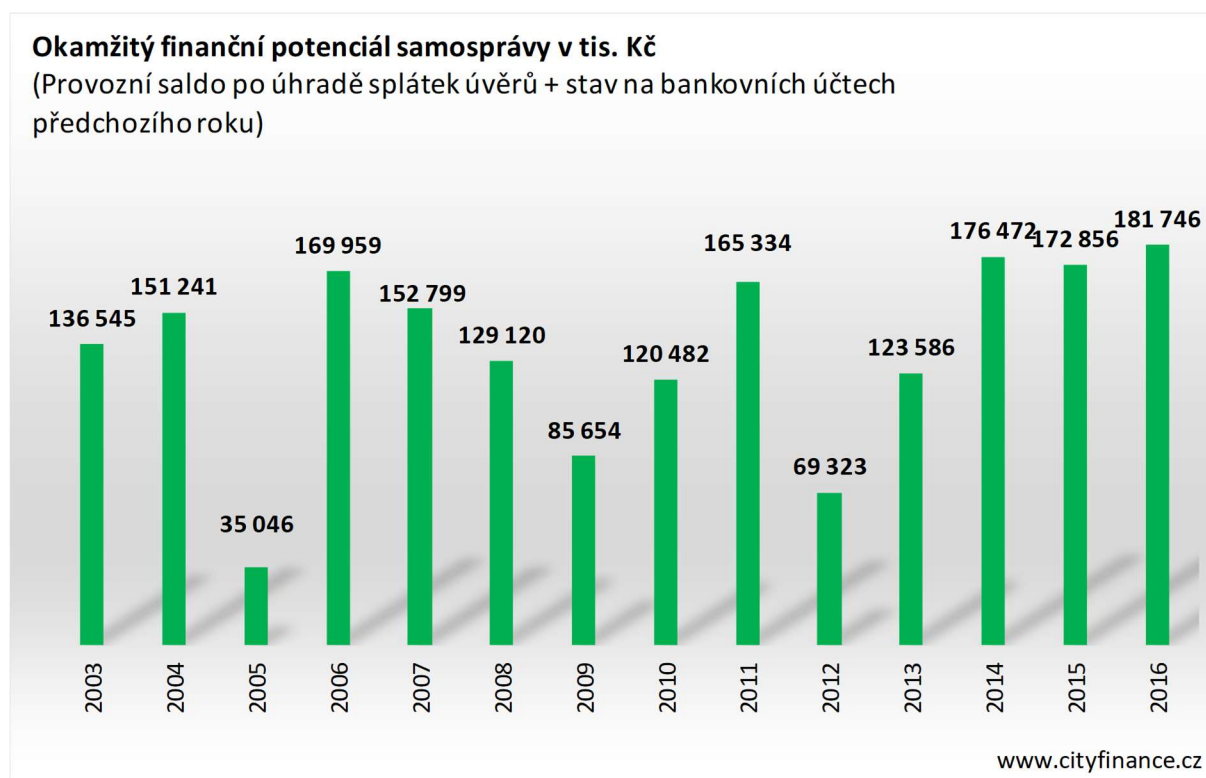
Graf 17. Vývoj finančního potenciálu Mariánských Lázní bez finančních rezerv



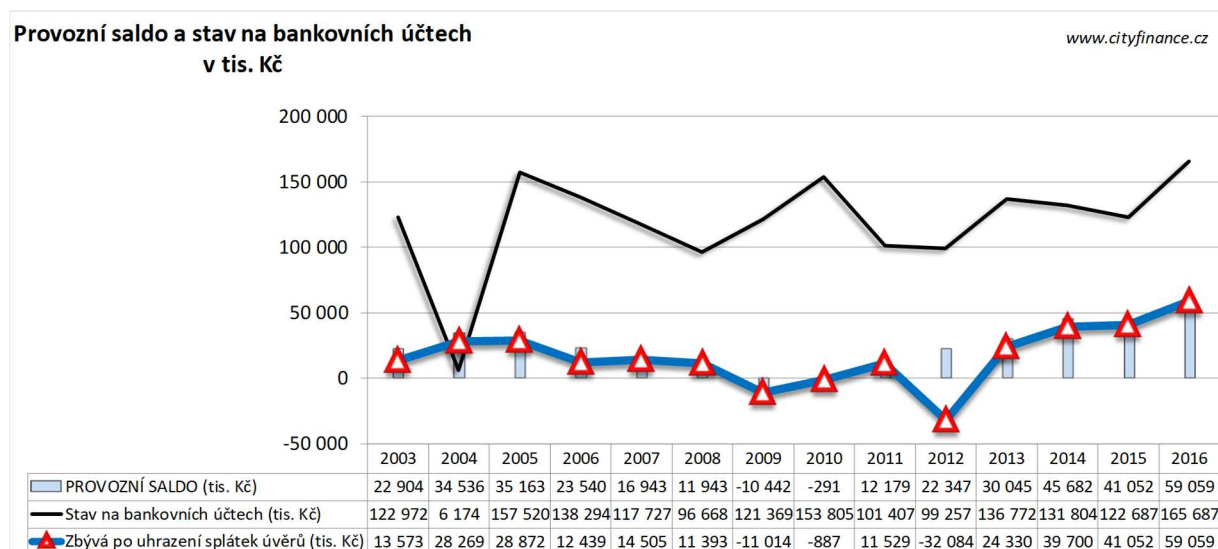
Zdroj: MFČR, propočty www.cityfinance.cz

Město v minulosti dokázalo také kumulovat **kapitál na účtech** k nákupům budoucích investic či oprav. Zohlednění finančních aktiv (rezerv), o kterých mohla rozhodovat samospráva stav vylepšuje, i když ho snížíme o splátky úvěrů a výdaje na opravy ponecháme stranou jako rezervu. Výsledkem je po zohlednění cizích financí (dotací a dluhů) evidentní stabilita a **skvělý finanční potenciál viz graf dále**.

Graf 18. Vývoj celkového finančního potenciálu Mariánských Lázní bez oprav a s opravami

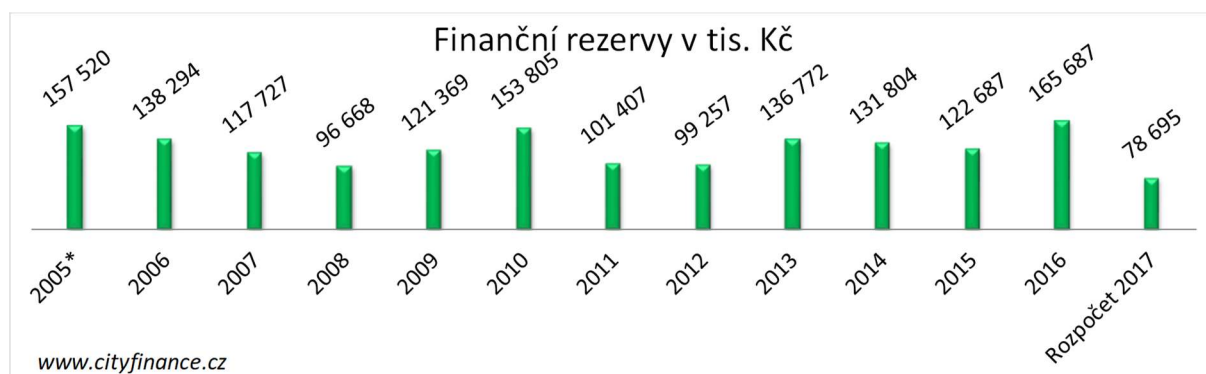


Zdroj: MFČR, propočet www.cityfinance.cz

Graf 19: Základní finanční aktiva a provozní saldo Mariánských Lázní

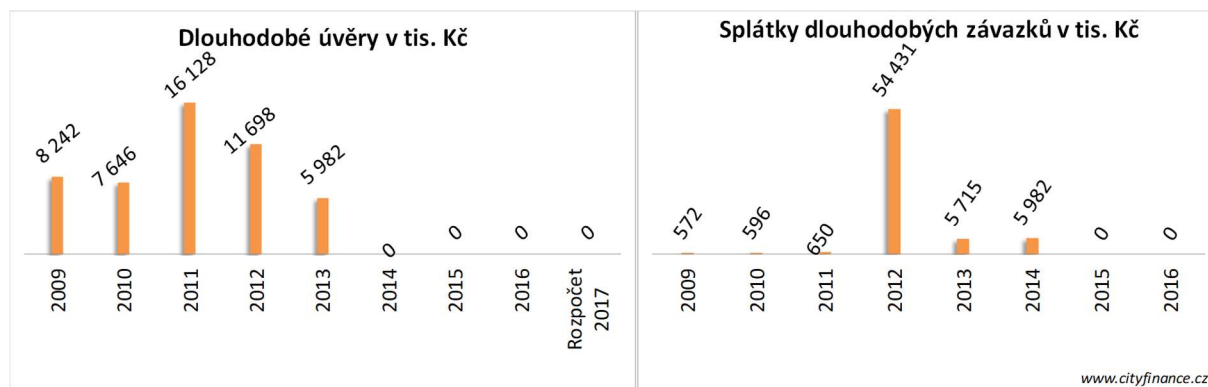
Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Mariánské Lázně disponovaly na konci roku 2016 **finanční rezervou**⁶. Zůstatek účtů města činil k 31. 12. 2016 cca 165 mil. Kč. Město má **v roce 2017 plánován deficit**, který plánovalo **krýt vlastními rezervami**. Očekáváme nejen vyšší plnění sdílených daňových příjmů o cca 36 mil. Kč. Jistě se nevyčerpají ani veškeré výdaje rozpočtu a jejich část se vrátí a některé další příjmy budou jistě též vyšší. **Finanční likvidita města byla dosud výborná.**

Graf 20. Vývoj základních finančních rezerv Mariánských Lázní, včetně rozpočtu 2017

Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

⁶ Základní běžný účet a účty fondů. Součty účtů 068+231+236+241.

Graf 21. Vývoj úvěrů a splátek dlouhodobých závazků Mariánských Lázní

Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz, *změny vyplácení sociálních dávek a 2013 změna tzv. RUD

Mariánské Lázně neměly 31. 12. 2016 dluh. Strop bezpečné zadluženosti lze stanovit na **300 mil. Kč⁷**. Připomeňme, že samospráva ovládala, po úhradě provozu města, částku cca **70 až 89 mil. Kč** ročně (viz **Graf 17. Vývoj finančního potenciálu Mariánských Lázní bez finančních rezerv**) z toho 45 až 60 mil. Kč povozní saldo a zbytek byl v opravách na běžných výdajích (účet 511). Z uvedené částky může samospráva realizovat splátky dluhů, investice, úspory, ale také opravy. Při docílení stropu zadluženosti by směřovalo na splátky cca **15 mil. Kč bez úroků** a nadále by s rezervou **cca 45 až 64 mil. Kč ročně městu zbývalo** na další investice a výdaje (po zohlednění úroků ve výši 10 mil. Kč, 3,3 % p. a.). Strop bezpečné zadluženosti je hluboce pod hranicí obvykle stanovenou dle bankovních standardů.

Dlouhodobé pohledávky⁸ mělo město **mizivé**, proto nehrají roli ve výhledu.

Graf 22. Vývoj dlouhodobých pohledávek Mariánských Lázní

Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz, *změny vyplácení sociálních dávek a 2013 změna tzv. RUD

⁷ Jedná se o odborný odhad. Vycházíme z výše a trendu provozního salda, výdajů na opravy, stability a trendu běžných příjmů, výhledu daňových příjmů, struktury a trendu výdajů a zohledňujeme vnější i vnitřní rizika. Provozní saldo a výdaje na opravy jsou zdrojem umořování dluhu a předpokládáme, že samospráva by měla být schopná nejpozději do 10-ti let vytvořit finance na úplné umoření dluhu. Dluh je nutné do max. 20 let bezpečně splatit tak, aby byl zajištěn běžný provoz a reprodukce majetku.

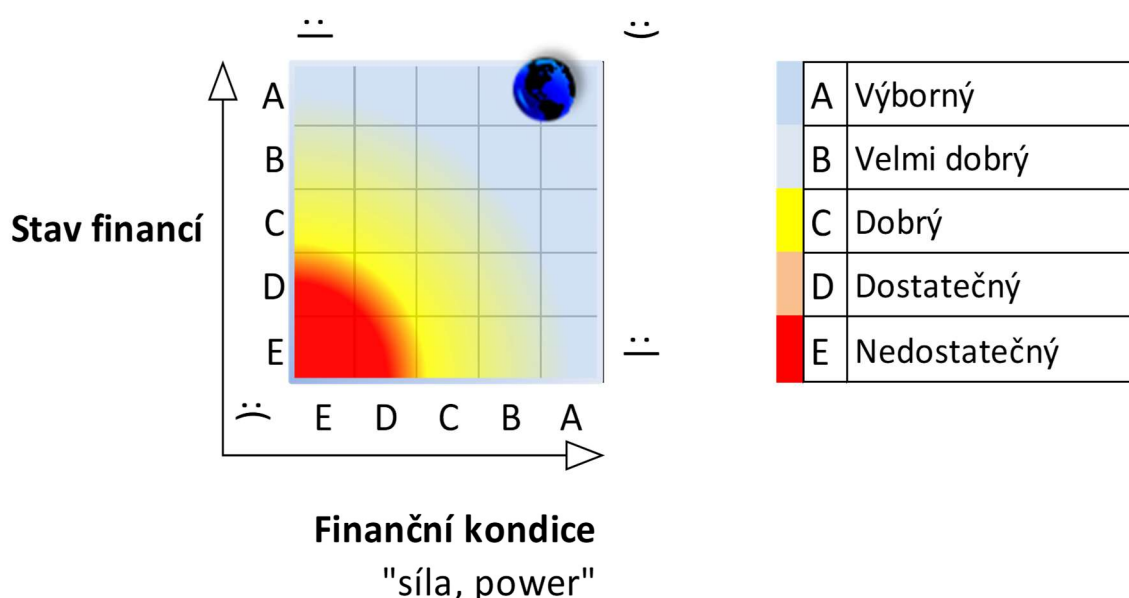
⁸ účty 462 až 471 z účetního výkazu rozvahy.

Závěr finanční analýzy

Finanční zdraví Mariánských Lázní hodnotíme známkou **A-A+**, tedy **výbornou s riziky**. Tuto známku opíráme o:

- **A-** (*výbornou s mínusem*) finanční **kondici** města opíráme o od roku 2010 trvale dobrý trend, ale stále mírně podprůměrné provozní saldo. Přesto město v roce 2016 dosílilo nejlepší finanční kondice a potenciál ve své historii. Finance města prokázaly pevnou stabilnější strukturu příjmů a výborný trend daňových příjmů s vysokým důrazem na obnovu majetku a úspornou provozní politiku.
- **A+** (*výborný s plusem za excelenci*) **stav** financí zakládáme na bezdlužnosti, finančním rezervám a ohled bereme na rezervy obsažené v rozpočtu 2017.

Obrázek 1. Rating - hodnocení finančního zdraví Mariánských Lázní



POZ. Škála známkování A nejlepší, město pak představuje symbol planetky.

Čím dále a výše od "slunce" se v matici planetka nachází, tím lepší finanční zdraví.

© Ludek Tesař, Cityfinance, www.cityfinance.cz

Rizika a příležitosti financí města spočívají především v zajištění schopnosti udržet provozní výdaje nadále na uzdě (vyjma oprav), protože bude docházet k **vysokém tlaku na rychlý růst provozních výdajů**. Porostou platy a ceny, a tedy také porostou požadavky na výdaje. **Příležitosti spatřujeme v zajištění vyššího podílu investic** do projektů zlepšujících dosavadní majetek, rozvíjejících infrastrukturu a **podmínky pro podnikání**, bydlení a vzdělávání. Zejména vhodné jsou projekty snižující provozní výdaje, **obnovující pořízený majetek** a zajišťující budování infrastruktury pro rozvoj města.

Dále uvádíme pro rekapitulaci **SWOT** analýzu financí (řazeno dle významu).

Tabulka 5. SWOT analýza financí města (řazeno dle významu sestupně)

Silné stránky financí	Slabé stránky financí
Zlepšující se provozní saldo	Úbytek obyvatel s negativními dopady do daňových příjmů.
Úsporná provozní politika.	
Finanční rezerva a výborná finanční likvidita .	
Stabilní běžné příjmy zejména vysoký růst a podíl sdílených daňových příjmů.	
Bezdlužnost.	
Výborné finanční zajištění reprodukce majetku města (podíl oprav).	
Příležitosti financí	Ohrožení (rizika) financí
Investice do zatraktivnění města, zejména do vytváření podmínek pro cestovní ruch a do zlepšujícího se stavu majetku města.	Nízké investice.
Zavádění nových technologií a investice snižující provozní výdaje a zlepšující komfort služeb (zateplování, alternativní zdroje energie, modernizace apod.)	Rizika plynoucí z dotací – zejména čekání na dotace a spatřování v nich hlavní možnost rozvoje města.
Uvážlivé využití dotací nového období.	Vysoké požadavky a růst provozních výdajů a hrozby růstu cen a platů a příliš rychlý růst provozních výdajů města.
	Stagnace běžných příjmů vlivem vnější ekonomiky.

Střednědobý výhled rozpočtu

Mariánské Lázně dostojí svým dosavadním závazkům. Pro střednědobý výhled rozpočtu je výchozím rokem rok 2019⁹ a je koncipován do roku 2022. Pro přehlednost uvádíme také vybraná data prognózy roku 2018.

Doporučení

1. Zvýšit investice a pokračovat v tlaku na redukci provozních výdajů.

Upřednostňovat investice snižující provozní výdaje a nadále **přísně posuzovat růst provozních výdajů**. Pokračovat ve zlepšení provozního salda a zvýšit investice bude pro budoucnost a rozvoj finanční soběstačnosti města zásadní.

2. Nečekat na dotace a zvážit realizaci projektů s využitím vlastního potenciálu s případným zapojením Investičního úvěrového rámce.

⁹ Dle zákona „rok následující po roce, na který se sestavuje rozpočet“, sestavuje se na dobu minimálně 2 až 5 let následujících po roce, na který se sestavuje rozpočet.

Definice finančního potenciálu Mariánských Lázní

Finanční potenciál Mariánských Lázní je zmapován na období **2018 až 2022**. Počítáme se základními zdroji financování, které může město přímo ovlivnit a jsou předvídatelné. Těmito zdroji jsou:

1. Přebytek provozního rozpočtu včetně oprav (provozní saldo + opravy)
2. Vlastní finanční rezervy
3. Investiční úvěrový rámec

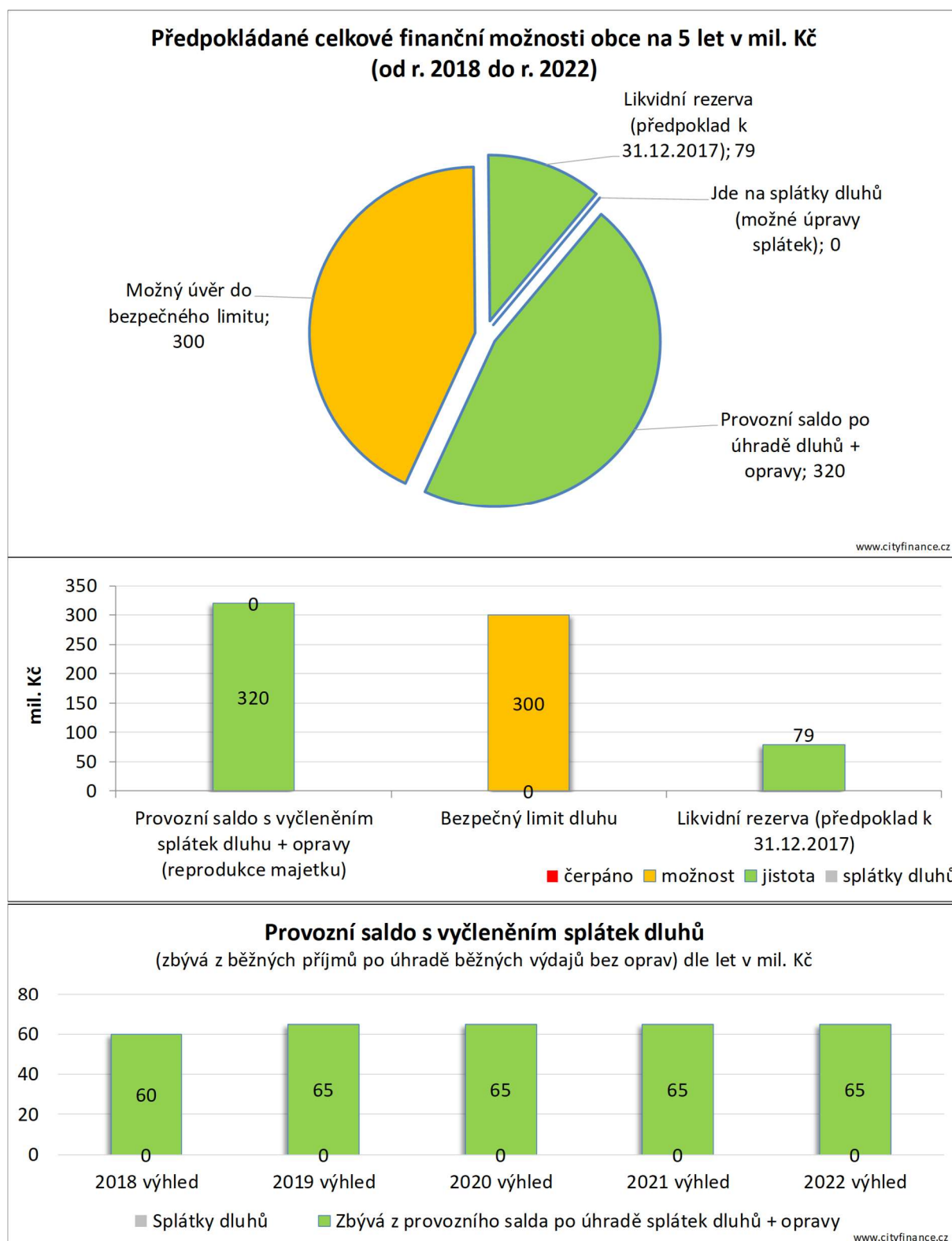
Naopak nepočítáme s nejistými, či těžko předpověditelnými zdroji s vysokou nejistotou, které nelze predikovat s dostatečnou přesností nebo vůbec, jako jsou:

4. Dotace investiční povahy (případně nahodilé neinvestiční dotace)
5. Kapitálové příjmy (prodeje majetku, bytů)

Dle těchto předpokladů budou moci Mariánské Lázně **v období 2018 až 2022** využít celkem až cca **699 mil. Kč**, a to z těchto zdrojů:

- A. **320 mil. Kč** (průměrně 64 mil. Kč ročně) **provozní saldo včetně financí na opravy** po úhradě splátek dluhů (běžné příjmy – běžné výdaje + opravy, tj. účet 511 – splátky dluhů), s tím, že:
- Celkové provozní saldo po přičtení oprav je počítáno 320 mil. Kč a 0 mil. Kč bude použito na úmor aktuálního dluhu (Mariánské Lázně nemají dluh);
 - alespoň 150 mil. Kč (30 mil. Kč ročně) bude město potřebovat na reprodukci svého majetku.
- B. **79 mil. Kč** předpokládané **finanční rezervy** na konci roku 2017 (dle rozpočtu). Reálně však **předpokládáme výrazně vyšší rezervu**, a to lepším výsledkem roku 2017 na straně příjmů (očekáváme o cca 36 mil. Kč lepší daňové příjmy) a nenaplnění plánu výdajů a tím návrat části rezerv.
- C. **až 300 mil. Kč** nového Investičního úvěrového rámce **do limitu 300 mil. Kč** bezpečné zadluženosti. Podle zákona o rozpočtové odpovědnosti je třeba zajistit splátky každého dluhu nad 192 mil. Kč (ve výši 5 % z rozdílu výše dluhu nad 60 % průměru příjmů za poslední 4 roky). Připomeňme opět, že samospráva ovládala, po úhradě provozu města, částku cca **70 až 89 mil. Kč** ročně (viz **Graf 17. Vývoj finančního potenciálu Mariánských Lázní bez finančních rezerv**) z toho 45 až 60 mil. Kč provozní saldo a zbytek byl v opravách na běžných výdajích (účet 511). Z uvedené částky může samospráva realizovat splátky dluhů, investice, úspory, ale také opravy. Při docílení stropu zadluženosti by směřovalo na splátky cca **15 mil. Kč bez úroků** a nadále by s rezervou **cca 45 až 64 mil. Kč ročně městu zbývalo** na další investice a výdaje (po zohlednění úroků ve výši 10 mil. Kč, 3,3 % p. a.). Strop bezpečné zadluženosti je hluboce pod hranicí obvykle stanovovanou dle bankovních standardů.

Graf 23. Znázornění finančních možností Mariánských Lázní na opravy a investice v období 2018 až 2022 po úhradě provozu bez dotací a kapitálových příjmů v mil. Kč



Zdroj: www.cityfinance.cz

Závěr

Mariánské Lázně mají finanční potenciál z vlastních zdrojů v období 2018 až 2022 po zajištění provozu a po připočtení oprav minimálně cca **399 mil. Kč** (provozní saldo + opravy + rezervy v rozmezí let 2018 až 2022) + až **300 mil. Kč** může zajistit nový Investiční úvěrový rámec do stropu bezpečného zadlužení 300 mil. Kč = **699 mil. Kč**. U vlastních zdrojů je využito široké spektrum rezerv, takže skutečnost bude nejspíše lepší.

Předpoklady pro plnění střednědobého výhledu rozpočtu

Střednědobý výhled rozpočtu je pojat vzhledem k aktuální ekonomické situaci a prognóze financí ČR konzervativněji na straně příjmů, než jak počítá MF ČR. Střednědobý výhled uvádí **výdaje na reprodukci majetku v disponibilních zdrojích** (opravy kumulovány do přebytků), stejně tak investice budou čerpány z disponibilních zdrojů v jednotlivých letech dle aktuálních plánů samosprávy. **Výhled v sobě zahrnuje** na období let 2018 až 2022:

- Dostatečné **rezervy**:
 - Výhled nepočítá s kapitálovými příjmy;
 - Výhled nepočítá s nahodilými dotacemi (ať již investiční nebo neinvestiční povahy);
 - Výhled nezvyšuje přijaté běžné dotace na provoz;
 - Výhled nezvyšuje nedaňové příjmy z vlastní činnosti města ani místní daně;
 - Výhled predikuje nižší růst daňových příjmů než se kterým počítá MF ČR. Výhled počítá s pouze **2,1 %** ročním průměrným růstem daňových příjmů oproti dosavadnímu dlouhodobému průměru **3,4 %**);
 - Další rezervy jsou zakomponované na straně výdajů, kde je zahrnutá rezerva na běžných výdajích v celkové výši cca **65,8 mil. Kč** za celé období 2018 až 2022 (průměrně cca 13 mil. Kč ročně).
- Dopady **novely RUD 2018**, která městu přispěje cca **9,5 mil. Kč** dalším navýšením a zlepšením daňového příjmu (zejména z DPH) oproti běžnému vývoji;
- Růst výdajů na **platy o 6,5 % ročně** dle očekávání respektujících vývoj ekonomiky a očekávaná nařízení vlády;
- **Udržení ukazatele (provozní saldo + opravy) > 60 mil. Kč.**

Doporučená pravidla rozpočtů pro stabilitu financí samosprávy

Následující ukazatele a pravidla pro sestavování rozpočtů vedou k udržení a stabilizaci plnění řízení financí. Dodržování ukazatelů finančního zdraví se projeví v zajištění stability a dobrého trendu financí samosprávy.

1. PRAVIDLO: **Dobrý trend financování provozu** - Běžné příjmy volebního období by se měly celkem vyvinout lépe než běžné výdaje (nebo stejně).
2. PRAVIDLO: **Dobrý provozní výsledek** – důrazně doporučujeme zajistit v rozpočtech ukazatel **provozní saldo + opravy > 50 mil. Kč**. Běžné příjmy musí až na výjimky let vysokých oprav převyšovat běžné výdaje¹⁰, s jistotou je třeba mít vždy finance alespoň na splátky dluhů. Ovšem je třeba myslet také na rezervy a finanční požadavky na rekonstrukce majetku.
3. PRAVIDLO: **Dluhy pod kontrolou** - bezpečný strop zůstatku dlouhodobých úvěrů (resp. závazků) je aktuálně **300 mil. Kč**.

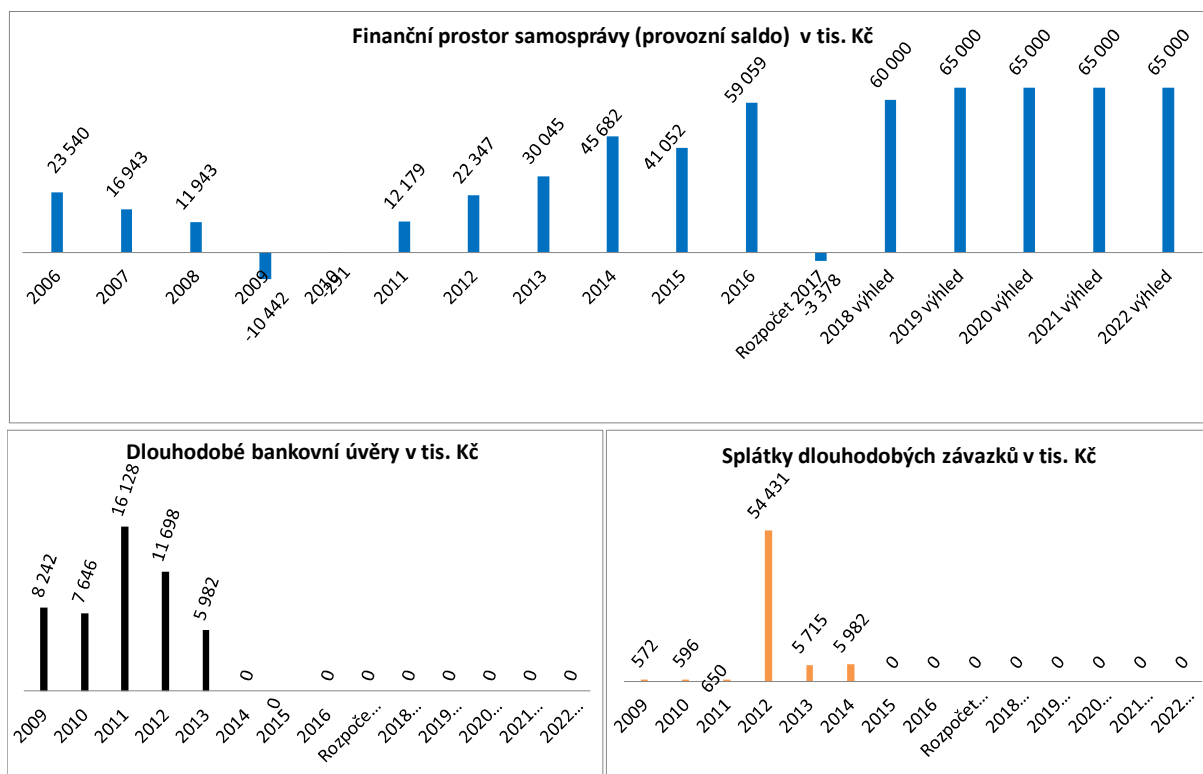
Podrobný střednědobý výhled rozpočtu uvádí **tabulky a grafy dále**.

¹⁰ Výjimku mohou tvořit rozsáhlé mimořádné opravy a rekonstrukce. Tyto mimořádné výdaje je však lépe, pokud to lze, evidovat jako investice.

Dopady střednědobého výhledu rozpočtu do financí

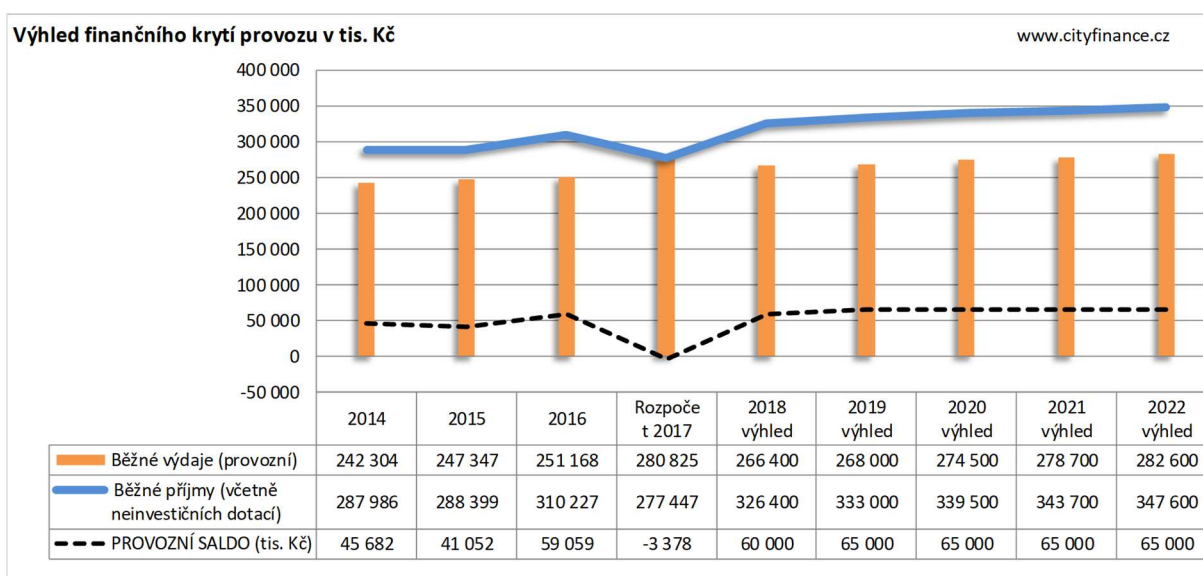
Dodržení výhledu by mělo následující dopad do financí města.

Graf 24. Zobrazení vybraných ukazatelů střednědobého výhledu rozpočtu Mariánských Lázní



POZ. od 2018 obsahuje provozní saldo + opravy! Zdroj: MFČR, *2013 podstatnější novela RUD

Graf 25. Výhled finančního krytí běžného provozu Mariánských Lázní



POZ. od 2018 obsahuje provozní saldo + opravy! Zdroj: www.cityfinance.cz

Tabulka 6. Výhled provozního salda Mariánských Lázní

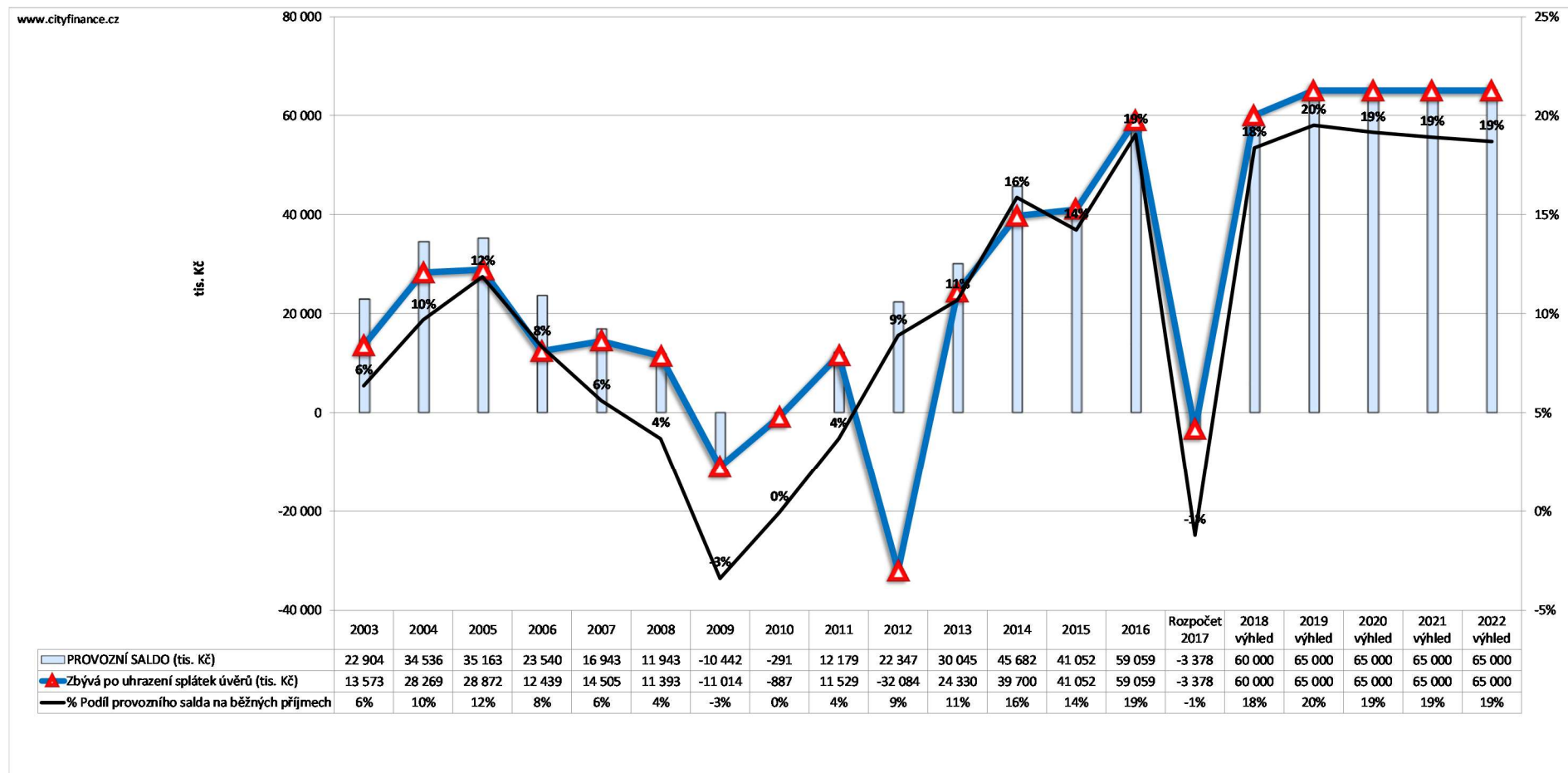
Údaje (čísla značí druhové členění rozp. skladby)		2014	2015	2016	Rozpočet 2017	2018 výhled	2019 výhled	2020 výhled	2021 výhled	2022 výhled	tis. Kč CELKEM 2018 až 2022
1+2+41	Běžné příjmy (včetně neinvestičních dotací)	287 986	288 399	310 227	277 447	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600	1 690 200
5	Běžné výdaje (provozní)	242 304	247 347	251 168	280 825	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600	1 370 200
a	PROVOZNÍ SALDO (tis. Kč)	45 682	41 052	59 059	-3 378	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000	320 000
	% Podíl provozního salda na běžných příjmech	16%	14%	19%	-1%	18%	20%	19%	19%	19%	
b	Uhrazené splátky dlouhodobých půjček	5 982	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c=a-b	Zbývá po uhrazení splátek úvěrů (tis. Kč)	39 700	41 052	59 059	-3 378	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000	320 000
d	Stav na bankovních účtech (tis. Kč)	131 804	122 687	165 687	78 695	138 695	203 695	268 695	333 695	398 695	
e=c+d	Provozní saldo po úhradě splátek úvěrů + stav na bankovních účtech předchozího roku (tis. Kč)	176 472	172 856	181 746	162 309	138 695	203 695	268 695	333 695	398 695	
f	Stavby (tis. Kč)	786 466	823 959								
	% ZMĚNY BEŽNÝCH PŘÍJMŮ	2%	0%	8%	-11%	18%	2%	2%	1%	1%	
	% ZMĚNY BEŽNÝCH VÝDAJŮ	-4%	2%	2%	12%	-5%	1%	2%	2%	1%	
	ZMĚNY BEŽNÝCH PŘÍJMŮ (tis. Kč)	6 677	413	21 828	-32 780	48 953	6 600	6 500	4 200	3 900	70 153
	ZMĚNY BEŽNÝCH VÝDAJŮ (tis. Kč)	-8 961	5 043	3 821	29 657	-14 425	1 600	6 500	4 200	3 900	1 775

POZ. od 2018 obsahuje provozní saldo + opravy! Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz, POZ. *2013 podstatnější novela RUD

Graf 26: Výhled provozního salda Mariánských Lázní

POZ. od 2018 obsahuje provozní saldo + opravy! Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Podrobné informace střednědobého výhledu rozpočtu viz dále [tabulková část](#).

Graf 27. Dlouhodobý pohled na vývoj provozního salda Mariánských Lázní s výhledem

Zdroj: www.cityfinance.cz

Přílohy

Příloha 1. Střednědobý výhled rozpočtu - tabulková část

Pro střednědobý výhled rozpočtu je výchozím rokem rok 2019¹¹. Tabulky obsahují pro srovnání skutečnosti předchozích let a případně aktuální rozpočet.

Důležité upozornění!

- Objem příjmů bude každý rok vyšší o přijaté investiční dotace a kapitálové příjmy. Ve výhledu není s investičními dotacemi a neschválenými kapitálovými příjmy počítáno.
- **Kapitálové výdaje** obsahují ve výhledu nulové hodnoty s tím, že střednědobý výhled počítá s jejich krytím z limitu provozního salda, rezerv (alternativně je otevřena cesta krytí dotacemi, kapitálovými příjmy a případně dluhy) ve vazbě na schválené projekty samosprávy v rozpočtu a budoucí uzavřené smluvní vztahy.
- Běžný finanční potenciál (bez úvěrů) je kumulován z přebytku provozního salda do finančních rezerv, což znamená, že tyto prostředky mohou být a budou využity na investice a opravy majetku ve vazbě na požadavky samosprávy v rozpočtu.
- Možnost čerpání úvěrů je stanoveno bezpečným limitem, který je kryt běžnými příjmy, potažmo dostatečným provozním saldem.
- Provozní dotace na straně příjmů a výdajů působí neutrálně na saldo, ale budou zvedat obrat prostředků přijatých a vydaných.

¹¹ Dle zákona „rok následující po roce, na který se sestavuje rozpočet“

Tabulka 7. Podrobný střednědobý výhled rozpočtu Mariánských Lázní

Rozpočtový výhled									tis.Kč		roční změny	
ř.	Druhové třídění dle rozp. skladby	Údaj	2016	Rozpočet 2017	2018 výhled	2019 výhled	2020 výhled	2021 výhled	2022 výhled		roční průměr % změna 2000 až 2016	roční průměr % změna 2022/2018
1	1	Daňové příjmy	231 004	201 039	251 400	258 000	264 500	268 700	272 600		3,4	2,1
2	1111	DPFO ze závislé činnosti	35 811	30 000	43 500	46 000	47 500	49 700	51 800			4,8
3	1112	DPFO OSVČ	7 380	1 000	1 000	1 200	1 300	1 300	1 300			7,5
4	1113	DPFO zvláštní sazba (srážková)	3 512	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000			0,0
5	1121	DPPO	36 289	29 000	37 200	38 800	39 500	40 000	41 500			2,9
6	1122	DPPO za obce	11 325	15 466	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000			0,0
7	1211	DPH	66 519	59 000	87 700	90 000	94 200	95 700	96 000			2,4
8	133 až 138	Místní poplatky	46 808	42 163	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000			0,0
9	1361	Správní poplatky	5 781	4 910	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000			0,0
10	1511	Daň z nemovitostí	17 579	16 500	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000			0,0
11	2	Nedaňové příjmy	53 503	48 245	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000	-2,7		0
12	21	Příjmy z vlastní činnosti a odvody	47 166	44 645	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000			0,0
13	22	Přijaté sankční platby a vratky		2 000								
14	23	Příjmy z prodeje nekapitálového majetku a ostatní nedaň. příjmy	3 988	1 600								
15	24	Přijaté splátky půjček		0								Suma 2018 až 2022
16	3	Kapitálové příjmy	5 611	2 840	0	0	0	0	0			0
17	4	Přijaté dotace (transfery)	39 648	28 163	29 000	29 000	29 000	29 000	29 000	11,3		
18	41	Neinvestiční přijaté dotace (transfery)	25 720	28 163	29 000	29 000	29 000	29 000	29 000			0,0
20	42	Investiční přijaté dotace (transfery)	13 927	0								
		z toho: 4112 a 4212 - neinvestiční a investiční dotace ze SR - souhrnného dotačního vztahu	17 683	19 598	20 500	20 500	20 500	20 500	20 500			0,0
21	1+2+3+4	PŘÍJMY CELKEM	329 765	280 287	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600	0,6		1,6
22	5	Běžné výdaje	251 168	280 825	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600	0,0		1,5
23	50	Výdaje na platy, ostatní platby za práci a pojištění	56 257	65 353	70 200	74 400	78 800	83 500	88 500			6,5
24	51	Neinvestiční nákupy a související výdaje ve výhledu bez oprav (účet 511)	111 371	136 802	97 500	100 000	100 000	100 000	100 000			0,6
25	52	Neinvestiční transfery soukromoprávním subjektům	18 679	17 408	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000			0,0
26	53	Neinvestiční transfery veřejnoprávním subjektům..	62 577	60 353	62 000	64 000	65 000	66 000	67 000			2,0
27	54 až 59	Neinvestiční transfery obyvatelstvu a mezin. org., půjčky obyv. a ostatní neinvestiční výdaje	2 284	484	500	500	500	500	500			Suma 2018 až 2022
28		Rezerva na běžné výdaje a ostatní neinvestiční výdaje		425	19 200	12 100	13 200	11 700	9 600			65 800
29	6	Kapitálové výdaje (výhled je BEZ INVESTIČNÍCH DOTACÍ!)	35 597	86 454	0	0	0	0	0			0
30	5+6	VÝDAJE CELKEM	286 764	367 279	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600	0,6		1,5
31	ř.21 - ř.30	SALDO PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	43 001	-86 992	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000			2,1
32	1+2+41	Běžné příjmy (včetně neinvestičních dotací)	310 227	277 447	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600	2,6		1,6
33	5	Běžné výdaje (provozní)	251 168	280 825	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600	0,0		Suma 2018 až 2022
34	ř.32-ř.33	PROVOZNÍ SALDO (ve výhledu + opravy)	59 059	-3 378	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000			320 000
35	8123	Přijaté dlouhodobé půjčky	0	0	0	0	0	0	0			0
36	8124	Uhrazené splátky dlouhodobých půjček	0	0	0	0	0	0	0			0
37	ř.31+ř.35-ř.36	Změna stavu na účtech a finančního majetku	43 001	-86 992	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000			
38	8	FINANCOVÁNÍ ("+" je další "dluh", "-" opak)	-43 001	86 992	-60 000	-65 000	-65 000	-65 000	-65 000			
39	ř.21+ř.35	Příjmy veškeré (včetně dluhů)	329 765	280 287	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600			
40	ř.30+ř.36+ř.37	Výdaje veškeré (včetně splátek a úspor)	329 765	280 287	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600			
41	ř.39-ř.40	Kontrolní saldo úplné (včetně financování)	0	0	0	0	0	0	0			
42		Bankovní účty	165 687	78 695	138 695	203 695	268 695	333 695	398 695			Suma 2018 až 2022
43	ř.34-ř.36	Zbývá z provozního salda po uhrazení splátek úvěrů*	59 059	-3 378	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000			320 000
44	ř.1+ř.11+pol. 4112 a 4212	Dluhová základna	302 189	268 882	317 900	324 500	331 000	335 200	339 100			
45	ř.36+leasing pol. 5178 +úroky pol. 5141	Dluhová služba	0	0	0	0	0	0	0			
46	ř.45/ř.44 *%	Ukazatel dluhové služby	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%			
47	rozvaha	Dlouhodobé úvěry	0	0	0	0	0	0	0			
48	rozvaha	Dlouhodobé pohledávky (účet 462 až 471)	978	978	978	978	978	978	978			
49	rozvaha	Stavby (účet 021)	812 391									Suma 2018 až 22
50		Reprodukce dlouhodobého majetku (doporučený údaj)			30 000	30 000	30 000	30 000	30 000			150 000
51	ř.43-ř.50	Zbývá na cíle, bez reprodukce majetku, po úhradě přijatých závazků (bez přijatých úvěrů, investičních dotací a kapitálových příjmů)			30 000	35 000	35 000	35 000	35 000			170 000

Vysvětlivky: RUD = rozpočtové určení daní (zákon č. 243/2000 Sb.)

POZ: Rozpis tříd, případně seskupení položek je ekvivalentem "Z toho:"

**bez 511 Oprav *ve výhledu včetně oprav

DOPORUČENÝ ÚDAJ

STROP ZÚSTATKU DLOUHODOBÝCH ÚVĚRŮ

319 374 191 624 je 60% příjmů za 4 roky

tis. Kč

300 000

219 798

43 960

Zdroj: www.cityfinance.cz

Tabulka 8. Podrobný střednědobý výhled rozpočtu Mariánských Lázní s pohledem na finance od r. 2012

Rozpočtový výhled													tis.Kč
ř.	Druhé třídění dle rozp. skladby	Údaj	2012	2013	2014	2015	2016	Rozpočet 2017	2018 výhled	2019 výhled	2020 výhled	2021 výhled	2022 výhled
1		1 Daňové příjmy	171 464	199 168	212 984	212 297	231 004	201 039	251 400	258 000	264 500	268 700	272 600
2	1111	DPFO ze závislé činnosti	23 830	29 692	30 037	31 923	35 811	30 000	43 500	46 000	47 500	49 700	51 800
3	1112	DPFO OSVČ	4 361	5 338	2 428	1 993	7 380	1 000	1 000	1 200	1 300	1 300	1 300
4	1113	DPFO zvláštní sazba (srážková)	2 546	2 851	3 244	3 468	3 512	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000
5	1121	DPPO	24 969	27 816	30 761	32 196	36 289	29 000	37 200	38 800	39 500	40 000	41 500
6	1122	DPPO za obce	18 315	13 403	16 901	13 171	11 325	15 466	12 000	12 000	12 000	12 000	12 000
7	1211	DPH	50 432	57 275	63 140	63 030	66 519	59 000	87 700	90 000	94 200	95 700	96 000
8	133 až 138	Místní poplatky	32 641	38 304	43 688	43 888	46 808	42 163	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
9	1361	Správní poplatky	4 597	5 316	5 812	5 652	5 781	4 910	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
10	1511	Daň z nemovitostí	9 772	19 173	16 974	16 977	17 579	16 500	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000
11		2 Nedaňové příjmy	51 309	57 675	53 225	50 498	53 503	48 245	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000
12	21	Příjmy z vlastní činnosti a odvody	45 180	50 850	47 384	44 198	47 166	44 645	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000
13	22	Přijaté sankční platby a vratky						2 000					
14	23	Příjmy z prodeje nekapitálového majetku a ostatní nedaň. příjmy	2 200	2 911	2 966	3 471	3 988	1 600					
15	24	Přijaté splátky půjček						0					
16		3 Kapitálové příjmy	15 810	31 387	12 108	5 458	5 611	2 840	0	0	0	0	0
17		4 Přijaté dotace (transfery)	91 167	52 237	31 526	29 167	39 648	28 163	29 000	29 000	29 000	29 000	29 000
18	41	Neinvestiční přijaté dotace (transfery)	28 804	24 466	21 777	25 604	25 720	28 163	29 000	29 000	29 000	29 000	29 000
20	42	Investiční přijaté dotace (transfery)	62 363	27 771	9 749	3 563	13 927	0					
		z toho: 4112 a 4212 - neinvestiční a investiční dotace ze SR - souhrnného dotačního vztahu	19 776	17 559	17 458	17 416	17 683	19 598	20 500	20 500	20 500	20 500	20 500
21	1+2+3+4	PRÍJMY CELKEM	329 750	340 468	309 843	297 420	329 765	280 287	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600
22		5 Běžné výdaje	229 229	251 264	242 304	247 347	251 168	280 825	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600
23	50	Výdaje na platy, ostatní platby za práci a pojistné	49 024	49 001	50 590	50 860	56 257	65 353	70 200	74 400	78 800	83 500	88 500
24	51	Neinvestiční nákupy a související výdaje ve výhledu bez oprav (účet 511)	105 763	123 582	108 558	112 848	111 371	136 802	97 500	100 000	100 000	100 000	100 000
25	52	Neinvestiční transfery soukromoprávním subjektům	20 937	27 026	25 109	25 142	18 679	17 408	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000
26	53	Neinvestiční transfery veřejnoprávním subjektům..	51 862	50 116	56 664	56 909	62 577	60 353	62 000	64 000	65 000	66 000	67 000
27	54 až 59	Neinvestiční transfery obyvatelstvu a mezin. org., půjčky obyv. a ostatní neinvestiční výdaje	1 643	1 539	1 383	1 588	2 284	484	500	500	500	500	500
28		Rezerva na běžné výdaje a ostatní neinvestiční výdaje						425	19 200	12 100	13 200	11 700	9 600
29		6 Kapitálové výdaje (výhled je BEZ INVESTIČNÍCH DOTACÍ!)	48 240	45 973	66 526	59 190	35 597	86 454	0	0	0	0	0
30	5+6	VÝDAJE CELKEM	277 470	297 237	308 829	306 537	286 764	367 279	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600
31	ř.21 - ř.30	SALDO PRÍJMU A VÝDAJŮ	52 280	43 231	1 014	-9 117	43 001	-86 992	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000
32	1+2+41	Běžné příjmy (včetně neinvestičních dotací)	251 576	281 309	287 986	288 399	310 227	277 447	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600
33	5	Běžné výdaje (provozní)	229 229	251 264	242 304	247 347	251 168	280 825	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600
34	ř.32-ř.33	PROVOZNÍ SALDO (ve výhledu + opravy)	22 347	30 045	45 682	41 052	59 059	-3 378	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000
35	8123	Přijaté dlouhodobé půjčky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
36	8124	Uhrazené splátky dlouhodobých půjček	54 431	5 715	5 982	0	0	0	0	0	0	0	0
37	ř.31+ř.35-ř.36	Změna stavu na účtech a finančního majetku	-2 150	37 515	-4 968	-9 117	43 001	-86 992	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000
38		8 FINANCOVÁNÍ ("+" je další "dluh", "-" opak)	-52 280	-43 231	-1 014	9 117	-43 001	86 992	-60 000	-65 000	-65 000	-65 000	-65 000
39	ř.21+ř.35	Příjmy veškeré (včetně dluhů)	329 750	340 468	309 843	297 420	329 765	280 287	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600
40	ř.30+ř.36+ř.37	Výdaje veškeré (včetně splátek a úspor)	329 750	340 468	309 843	297 420	329 765	280 287	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600
41	ř.39-ř.40	Kontrolní saldo úplné (včetně financování)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
42		Bankovní účty	99 257	136 772	131 804	122 687	165 687	78 695	138 695	203 695	268 695	333 695	398 695
43	ř.34-ř.36	Zbývá z provozního salda po uhrazení splátek úvěrů*	-32 084	24 330	39 700	41 052	59 059	-3 378	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000
44	ř.1+ř.11+pol. 4112 a 4212	Dluhová základna	242 549	274 403	283 667	280 211	302 189	268 882	317 900	324 500	331 000	335 200	339 100
45	ř.36+leasing pol. 5178 +úroky pol. 5141	Dluhová služba	54 431	5 715	5 982	0	0	0	0	0	0	0	0
46	ř.45/ř.44 %	Ukazatel dluhové služby	22,44%	2,08%	2,11%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
47	rozvaha	Dlouhodobé úvěry	11 698	5 982	0	0	0	0	0	0	0	0	0
48	rozvaha	Dlouhodobé pohledávky (účet 462 až 471)	0	0	0	0	978	978	978	978	978	978	978
49	rozvaha	Stavby (účet 021)	795 398	795 234	786 466	823 959	812 391						
50		Reprodukce dlouhodobého majetku (doporučený údaj)							30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
51	ř.43-ř.50	Zbývá na cíle, bez reprodukce majetku, po úhradě přijatých závazků (bez přijatých úvěrů, investičních dotací a kapitálových příjmů)							30 000	35 000	35 000	35 000	35 000

Vysvětlivky: RUD = rozpočtové určení daní (zákon č. 243/2000 Sb.)

POZ: Rozpis tří, případně seskupení položek je ekvivalentem "Z toho:"

**bez 511 Oprav *ve výhledu včetně oprav

DOPORUČENÝ ÚDAJ

STROP ZÚSTATKU DLOUHODOBÝCH ÚVĚRŮ

tis. Kč

300 000

319 374 191 624 je 60% příjmů za 4 roky

Zdroj: www.cityfinance.cz

Tabulka 9. Kumulovaný střednědobý výhled rozpočtu Mariánských Lázní

Kumulovaný rozpočtový výhled									tis.Kč
ř.	Druhé třídění dle rozp. skladby	Údaj	2016	Rozpočet 2017	2018 výhled	2019 výhled	2020 výhled	2021 výhled	2022 výhled
1	1	Daňové příjmy	231 004	201 039	251 400	258 000	264 500	268 700	272 600
11	2	Nedaňové příjmy	53 503	48 245	46 000	46 000	46 000	46 000	46 000
16	3	Kapitálové příjmy	5 611	2 840	0	0	0	0	0
17	4	Přijaté dotace (transfery)	39 648	28 163	29 000	29 000	29 000	29 000	29 000
18	41	Neinvestiční přijaté dotace (transfery)	25 720	28 163	29 000	29 000	29 000	29 000	29 000
20	42	Investiční přijaté dotace (transfery)	13 927	0	0	0	0	0	0
0	0	z toho: 4112 a 4212 - neinvestiční a investiční dotace ze SR - souhrnného dotačního vztahu	17 683	19 598	20 500	20 500	20 500	20 500	20 500
21	1+2+3+4	PŘÍJMY CELKEM	329 765	280 287	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600
22	5	Běžné výdaje	251 168	280 825	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600
29	6	Kapitálové výdaje (výhled je BEZ INVESTIČNÍCH DOTACÍ!)	35 597	86 454	0	0	0	0	0
30	5+6	VÝDAJE CELKEM	286 764	367 279	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600
31	ř.21 - ř.30	SALDO PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	43 001	-86 992	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000
32	1+2+41	Běžné příjmy (včetně neinvestičních dotací)	310 227	277 447	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600
33	5	Běžné výdaje (provozní)	251 168	280 825	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600
34	ř.32-ř.33	PROVOZNÍ SALDO (ve výhledu + opravy)	59 059	-3 378	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000
35	8123	Přijaté dlouhodobé půjčky	0	0	0	0	0	0	0
36	8124	Uhrazené splátky dlouhodobých půjček	0	0	0	0	0	0	0
42	0	Bankovní účty	165 687	78 695	138 695	203 695	268 695	333 695	398 695
43	ř.34-ř.36	Zbývá z provozního salda po uhrazení splátek úvěrů*	59 059	-3 378	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000
47	rozvaha	Dlouhodobé úvěry	0	0	0	0	0	0	0
48	rozvaha	Dlouhodobé pohledávky (účet 462 až 471)	978	978	978	978	978	978	978
50		Reprodukce dlouhodobého majetku (doporučený údaj)			30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
51	ř.43-ř.50	Zbývá na cíle, bez reprodukce majetku, po úhradě přijatých závazků (bez přijatých úvěrů, investičních dotací a kapitálových příjmů)			30 000	35 000	35 000	35 000	35 000
Vysvětlivky: RUD = rozpočtové určení daní (zákon č. 243/2000 Sb.)									tis. Kč
*ve výhledu včetně oprav									300 000
DOPORUČENÝ ÚDAJ									
STROP ZŮSTATKU DLOUHODOBÝCH ÚVĚRŮ									
319 374 191 624 je 60% příjmů za 4 roky									

Zdroj: www.cityfinance.cz

Příloha 2. Střednědobý výhled rozpočtu Mariánských Lázní – povinné informace**Tabulka 10. Informace podle zákona č. 250/2000 ke zveřejnění na úřední desce a schvalované zastupitelstvem****Střednědobý výhled rozpočtu - informace podle zákona č. 250/2000 Sb.***tis.Kč*

ř.	Druhé třídění dle rozp. skladby	Údaj	2018 výhled	2019 výhled	2020 výhled	2021 výhled	2022 výhled	CELKEM 2018 až 2022
1	1+2+3+4	PŘÍJMY CELKEM	326 400	333 000	339 500	343 700	347 600	1 690 200
2	5+6	VÝDAJE CELKEM	266 400	268 000	274 500	278 700	282 600	1 370 200
3		SALDO PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000	320 000
4	8124	Uhrazené splátky dlouhodobých půjček	0	0	0	0	0	0
5	rozvaha	Dlouhodobé závazky (úvěry)	0	0	0	0	0	
6	rozvaha	Dlouhodobé pohledávky (účet 462 až 471)	978	978	978	978	978	
7	*	Zbývá na cíle, včetně reprodukce majetku, po úhradě přijatých závazků (bez rezerv, přijatých úvěrů, investičních dotací a kapitálových příjmů)	60 000	65 000	65 000	65 000	65 000	320 000
8		+ předpoklad zůstatku na účtech v tis. Kč (rezervy):						79 000
9		Celkem k dispozici ke krytí nových závazků z vlastních prostředků (ř.7 + ř.8):						399 000

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

POZ. hodnota celkem v řádcích číslo 7, 8 a 9 zaokrouhlena na celé miliony

www.cityfinance.cz

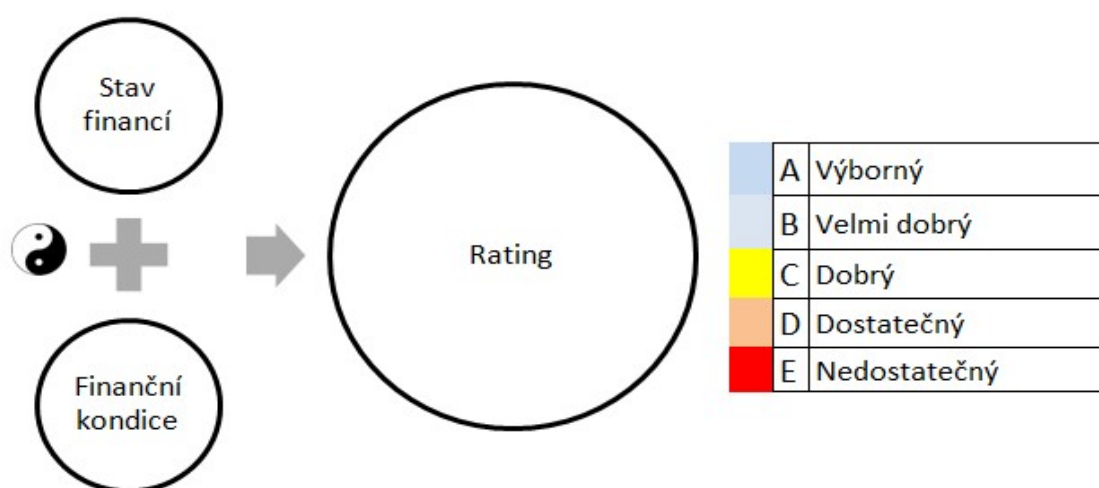
Příloha 3. Ekonomické hodnocení finančního zdraví (rating)

Předpokladem pro řízení financí s citem¹² je znalost stavu financí a finanční kondice. Rozhodující pro budoucnost je vývoj, stav, trendy a potenciál financí. Teprve se znalostí finančního zdraví lze smysluplně navrhnout **finanční strategii**.

Samospráva může získat ucelený pohled na finance pouze tehdy, má-li souhrnné informace v časové řadě a v souvislostech. Bez těchto svodných údajů se může stát, že se finance snadno vymknou kontrole. Zhodnotíme nyní celkový vývoj financí samosprávy. Poté vyvodíme srozumitelné a stručné závěry, které vyhodnotíme tím, že stanovíme rating financí samosprávy a SWOT analýzu.

Ekonomické hodnocení finančního zdraví (rating)

Obrázek 2: Podstata hodnocení finančního zdraví dle Cityfinance



Zdroj: Luděk Tesař, www.cityfinance.cz

Použili jsme vlastní stupnici ekonomického hodnocení finančního zdraví samospráv, která je ojedinělá tím, že na rozdíl od stupnic jiných společností je zaměřená na praxi samosprávy. Současně hodnotíme stav financí a finanční kondici samosprávy. Hodnocení u ratingu je odstupňováno obdobně jako na vysokých školách na škále od A (výborný) až po E (nedostatečný).

Stav financí

Stav financí je finanční stavovou veličinou¹³ zobrazující aktuální stav finančních a účetních ukazatelů bez ohledu na finanční kondici subjektu.

¹² www.cityfinance.cz

¹³ Stavová veličina vycházející zejména ze stavu závazků, příjmů, výdajů, salda rozpočtu, provozního salda, pohledávek, rozložení aktiv, cash flow, finanční obnovy majetku...

Finanční kondice (síla)

Finanční kondice zahrnuje finanční potenciál, tedy schopnost vytvářet finance bez ohledu na stav financí subjektu. Tento ukazatel je kondiční.¹⁴ Je stanoven s ohledem na „finanční velikost samosprávy“, myšleno finanční objemy, tedy běžné obraty na straně příjmů a výdajů.

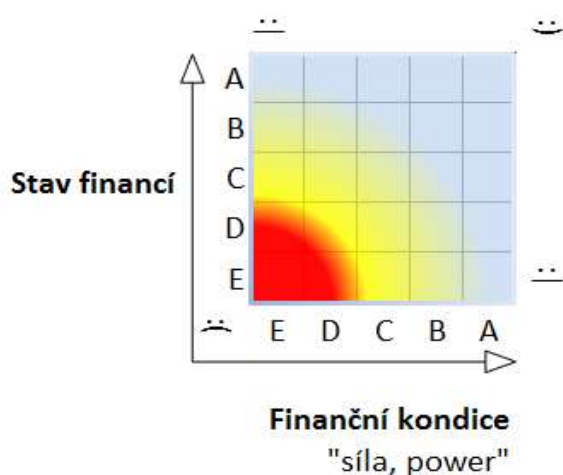
Tabulka 11. Stupnice ekonomického hodnocení finančního zdraví (rating)

A	Výborný
B	Velmi dobrý
C	Dobrý
D	Dostatečný
E	Nedostatečný

Výsledkem hodnocení je zpracování do matice, kde pozice dle svislé osy znázorňuje stav financí a pozice dle základny vyhodnocuje finanční kondici (sílu).

Pozice města v matici stanovuje výsledný rating, říkáme mu „sluneční rating“ díky vzhledu výsledného znázornění.

Obrázek 3. Matice pro hodnocení finančního zdraví obcí dle Cityfinance



POZ. Škála známkování jako ve škole, město pak představuje symbol planetky (zde není).
Čím dále a výše od "slunce" se v matici planetka nachází, tím lepší finanční zdraví města.
© Ludek Tesař, Cityfinance, www.cityfinance.cz

Zjednodušeně lze říci, že čím blíže „žhnoucímu slunci“ se město/městys/obec nachází, tím více jsou její (jeho) finance v ohrožení a „zóna života“ je v modrých polích.

¹⁴ Kondiční veličina, tedy schopnost vytvářet finance a měnit stav financí, vyjadřuje finanční potenciál.

Příloha 4. Úvod do finančního hospodaření samosprávy

Při posuzování finanční kondice obce, městyse nebo města je nutné si uvědomit, že rozpočet je složen z příjmů a výdajů. Příjmy se dělí na ty, které se každoročně opakují (tzv. běžné příjmy), to jsou veškeré příjmy, vyjma kapitálových příjmů (prodeje majetku) a investičních dotací. Výdaje je možné dělit podobně. Výdaje, které obec/městys/město musí každý rok vynaložit na provoz (běžné nebo též provozní výdaje, paralela ke státnímu rozpočtu, kde se nazývají mandatorními a quasimandatorními výdaji). Běžné výdaje musí samospráva vydat ze zákona nebo jimi financuje své provozní aktivity (údržba města nebo obce, provoz příspěvkových organizací, organizačních složek, úřadu apod.). Rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji nazýváme **provozní saldo** (to jsou prostředky, které zbývají samosprávě po úhradě provozu z běžných příjmů k „volnému“ rozhodování). Vedle běžných výdajů existují také investice (kapitálové výdaje). Kapitálové výdaje jsou nárazové výdaje většinou na rozvoj a větší opravy. Rozdíl mezi veškerými příjmy a veškerými výdaji uskutečněnými od 1. ledna do 31. prosince daného roku (tzv. rozpočtového roku) se nazývá **saldo rozpočtu**. Provozní saldo rozpočtu je ale jiný a mnohem důležitější údaj než samotné saldo rozpočtu. Když totiž existuje deficitní rozpočet, znamená to, že obec/městys/město realizovalo daný rok více výdajů než příjmů, ale deficit může být pokryt z úspor z předchozích let, z dotací, které dorazí až následující rok, úvěrem apod. Avšak záporné provozní saldo může znamenat vážnou situaci, kdy obec/městys/město již nemá dostatek pravidelných příjmů na úhradu samotného provozu (běžných výdajů). To je obdobné, jako kdyby lidem doma nezbývalo daný rok dost peněz z výplaty na nájem a jiné výdaje chodu domácnosti.

Vážnější úvaha se však týká delší budoucnosti fungování samosprávy a správy veřejného majetku. Města a obce v běžných výdajích většinou nemají zahrnuty **výdaje na odpisy**¹⁵ a nevytváří na ně ani rezervy, a to je opravdu velmi vážný problém. Města, městyse a obce financují opravy a havárie většinou z běžného rozpočtu nahodile a nevytváří odpovídající finanční zdroje (rezervy, fondy) na obnovu svého majetku, včetně technologických celků tak, aby existoval dlouhodobý finanční **přehled (balance) potřeby financí na opravy a investice a skutečně vynaložených prostředků**. Přesto často budují nový majetek, který opět vyvolá potřebu vytvářet další zdroje na další odpisy (opravy a modernizace takto vybudovaného majetku). Výsledkem je často roky vytvořený zbytečně velký objem zanedbaného či zastaralého obecního majetku (včetně infrastruktury), který již dobře neslouží svému účelu.

¹⁵ Odpisy = v prostředí samospráv zjednodušeně finance potřebné na obnovu dosavadního majetku.

Ideální by byl stav, kdyby rozpočet samosprávy pokryl z běžných příjmů základní provozní výdaje¹⁶ a obnova majetku byla řešena tvorbou finančních zdrojů na odpisy majetku a jejich čerpání, obdobně jako je tomu v podnikatelském sektoru.

Obrázek 4. Na čem závisí příjmy a výdaje samosprávy

PŘÍJMY	VÝDAJE
Počet obyvatel	Provoz
Počet žáků	Objem a stav majetku – údržba
Velikost katastru	Majetek udržitelný = odpisy alokovány do výdajů či fondu na obnovu majetku
Daň z nemovitostí	Ceny nakupovaných služeb a zboží – kvalita a kvantita, vývoj cen a spotřeby
Místní poplatky	Efektivita organizací a společností
Vlastní činnost	Smlouvy – ceny vs. dodávky
Podniky, pronájmy majetku atd.	Zaměstnanci – kvalita a produktivita, počty a růst mezd
Dotace	Správa dluhu - výše a ceny dluhů
Na výkon státní správy	Úřad a samospráva – lidé a efektivita jejich práce, efektivita procesů
Na provoz zařízení samosprávy	Investice
Investiční dotace	Politika rozvoje a řízení projektů
Počet zaměstnanců pracujících v katastru	Obnova majetku
Výnosy sdílených daní v ČR	Rozložení portfolia aktiv vč. kapitálu
Prodeje majetku	Náklady na dluhy – úroky a poplatky

Zdroj: www.cityfinance.cz

Zřejmé je, že **samospráva může efektivně řídit finance především skrze výdaje**. Proto stav a vývoj financí bude vždy záviset především na stavu příjmů daného vnější ekonomikou, počtu obyvatel, a hlavně na politice samosprávy na straně výdajů.

¹⁶ tzn. kladné provozní saldo.

Seznam tabulek a grafů

Obrázky

OBRAZÉK 1. RATING - HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	23
OBRAZÉK 2: PODSTATA HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ DLE CITYFINANCE.....	38
OBRAZÉK 3. MATICE PRO HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ OBCÍ DLE CITYFINANCE	39
OBRAZÉK 4. NA ČEM ZÁVISÍ PŘÍJMY A VÝDAJE SAMOSPRÁVY	41

Tabulky

TABULKA 1. VÝVOJ POČTU OBYVATEL A ZAMĚSTNANCŮ PRACUJÍCÍCH V KATASTRU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ S DOPADY ZMĚN POČTU OBYVATEL DO DAŇOVÝCH PŘÍJMŮ	5
TABULKA 2. VÝVOJ SALDA ROZPOČTU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	6
TABULKA 3. PODROBNÝ VÝVOJ DAŇOVÝCH PŘÍJMŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	11
TABULKA 4. VÝVOJ PROVOZNÍHO SALDA MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	17
TABULKA 5. SWOT ANALÝZA FINANČNÍ MĚSTA (ŘAZENO DLE VÝZNAMU SESTUPNĚ)	24
TABULKA 6. VÝHLED PROVOZNÍHO SALDA MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	31
TABULKA 7. PODROBNÝ STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED ROZPOČTU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	34
TABULKA 8. PODROBNÝ STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED ROZPOČTU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ S POHLEDEM NA FINANCE OD R. 2012.....	35
TABULKA 9. KUMULOVANÝ STŘEDNĚDOBÝ VÝHLED ROZPOČTU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	36
TABULKA 10. INFORMACE PODLE ZÁKONA Č. 250/2000 KE ZVEŘEJNĚNÍ NA ÚŘEDNÍ DESCE A SCHVALOVANÉ ZASTUPITELSTVEM.....	37
TABULKA 11. STUPNICE EKONOMICKÉHO HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ (RATING)	39

Grafy

GRAF 1. VÝVOJ POČTU OBYVATEL, ŽÁKŮ A ZAMĚSTNANCŮ V KATASTRU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	4
GRAF 2. VÝVOJ SALDA ROZPOČTU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ.....	7
GRAF 3. VÝVOJ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ.....	7
GRAF 4. VÝVOJ A STRUKTURA PŘÍJMŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	8
GRAF 5. VÝVOJ NEDAŇOVÝCH PŘÍJMŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ V TIS. KČ	9
GRAF 6: VÝVOJ DAŇOVÝCH PŘÍJMŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ V TIS. KČ.....	9
GRAF 7: VÝVOJ STRUKTURY DAŇOVÝCH PŘÍJMŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	10
GRAF 8: VÝVOJ MIMOŘÁDNÝCH INVESTIČNÍCH PŘÍJMŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	12
GRAF 9. MIMOŘÁDNÉ PŘÍJMY A INVESTICE MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ.....	12
GRAF 10. PODÍL KRYTÍ INVESTIC Z DOTACÍ A VLASTNÍCH ZDROJŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	13
GRAF 11. VÝVOJ STRUKTURY VÝDAJŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	14
GRAF 12. PODROBNĚJŠÍ VÝVOJ BĚŽNÝCH VÝDAJŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	15
GRAF 13. VÝVOJ PROVOZNÍHO SALDA MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	16
GRAF 14. VÝVOJ PROVOZNÍHO HOSPODAŘENÍ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	16
GRAF 15. POROVNÁNÍ VÝVOJE PROVOZNÍHO SALDA MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ S PRŮMĚREM V ČR	17
GRAF 16. FINANCOVÁNÍ OBNOVY A BUDOVNÍ MAJETKU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ V TIS. KČ	18
GRAF 17. VÝVOJ FINANČNÍHO POTENCIÁLU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ BEZ FINANČNÍCH REZERV.....	19
GRAF 18. VÝVOJ CELKOVÉHO FINANČNÍHO POTENCIÁLU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ BEZ OPRAV A S OPRAVAMI.....	20
GRAF 19: ZÁKLADNÍ FINANČNÍ AKTIVA A PROVOZNÍ SALDO MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	21
GRAF 20. VÝVOJ ZÁKLADNÍCH FINANČNÍCH REZERV MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ, VČETNĚ ROZPOČTU 2017	21
GRAF 21. VÝVOJ ÚVĚŘŮ A SPLÁTEK DLOUHODOBÝCH ZÁVAZKŮ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	22
GRAF 22. VÝVOJ DLOUHODOBÝCH POHLEDÁVEK MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	22
GRAF 23. ZNÁZORNĚNÍ FINANČNÍCH MOŽNOSTÍ MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ NA OPRAVY A INVESTICE V OBDOBÍ 2018 AŽ 2022 PO ÚHRADĚ PROVOZU BEZ DOTACÍ A KAPITÁLOVÝCH PŘÍJMŮ V MIL. KČ.....	27
GRAF 24. ZOBRAZENÍ VYBRANÝCH UKAZATELŮ STŘEDNĚDOBÉHO VÝHLEDU ROZPOČTU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ.....	30
GRAF 25. VÝHLED FINANČNÍHO KRYTÍ BĚŽNÉHO PROVOZU MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	30
GRAF 26: VÝHLED PROVOZNÍHO SALDA MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ	31
GRAF 27. DLOUHODOBÝ POHLED NA VÝVOJ PROVOZNÍHO SALDA MARIÁNSKÝCH LÁZNÍ S VÝHLEDEM	32

Kontakt na zpracovatele

LUDEK TESAŘ
— CITYFINANCE —

Ing. Luděk Tesař

www.cityfinance.cz

M: 602 690 061

F: 257 199 615

T: 257 199 614

E: ludek.tesar@cityfinance.cz

IČO: 74372246

DIČ: CZ7403252780

ČÚ: 35-8828820267/0100

Živnost vedena u MČ Praha 5

Adresa:

Neumannova 1470/12

56 00 Praha 5 – Zbraslav

Profesní profil zpracovatele

Ekonom specializující se od roku 1998 na města a obce s dlouholetou zkušeností z MF ČR, ÚV ČR a podnikatelského sektoru. Spoluautor zákona o rozpočtovém určení daní, poradce bývalého místopředsedy vlády a ministra financí Bohuslava Sobotky, bývalý kancléř hejtmána Pardubického kraje Michala Rabase, spoluzakladatel značky Regionservis a zakladatel značky Cityfinance. Držitel licence ČNB dle zákona o podnikání na kapitálovém trhu. Tvůrce systému financování obnovy majetku obcí, zkušený ve standardech řízení kvality ISO, CAF¹⁷ a EFQM¹⁸, strategickém a projektovém řízení s osvědčením dle mezinárodních standardů IPMA¹⁹. Pořadatel tradiční úspěšné konference Rozpočet a finanční vize měst a obcí, na které vystupují ekonomické kapacity ČR, např. viceguvernéři a ředitelé z ČNB, předsedkyně ČSÚ, hlavní ekonom KB, náměstci a ředitelé z MF ČR a další osobnosti finančního světa. Zastával funkce od referenta, analytika, ředitele odboru, přes vrchního vládního radu, poradce ministra a místopředsedy vlády až po projekt partnera, jednatele. Je autorem velkého množství odborných článků, řadu let byl korektorem časopisu Daně a právo v praxi a je nezávislým poradcem mnoha úspěšných měst a obcí v ČR. Reference a další informace naleznete na www.cityfinance.cz

¹⁷ Společný sebehodnotící rámec (Common Assessment Framework)

¹⁸ EFQM (European Foundation for Quality Management).

¹⁹ International Project Management Association (IPMA) je nadnárodní sdružení projektových manažerů.