



Koncepční a strategické plánování: Inovace ve finančním řízení obcí

Zmapovat a kriticky zhodnotit situaci v oblasti koncepčního a strategického plánování a inovací ve finančním řízení obcí v českém prostředí na lokální úrovni vládnutí, s přesahem do dalších úrovní vládnutí v rámci systému tzv. úrovněového vládnutí (multi-level governance).

ÚVOD

Obce v České republice — od malých venkovských municipalit až po velká města — stojí v posledních letech před výrazně komplexnějšími výzvami, než na jaké byly tradičně připravené. Společenské, technologické, ekonomické i klimatické změny tlačí na to, aby místní samosprávy zvládaly nejen běžnou správu území a poskytování základních služeb, ale aby se aktivně podílely na strategickém řízení rozvoje, plánování investic, zavádění inovací či digitalizace a dokázaly efektivně komunikovat s občany i partnery na vyšších úrovních veřejné správy. Pro české prostředí je přitom typické, že více než polovina všech obcí má méně než 500 obyvatel, což jejich schopnost reagovat na moderní výzvy dále oslabuje.

Malé obce často fungují s minimálním administrativním i expertním zázemím. Starostové jsou v mnoha případech neuvolnění, řeší komplexní agendu ve svém volném čase a na odborné plánování či řízení investic jim nezbyvá kapacita. Nedostatek zaměstnanců, omezené finanční zdroje a vysoká závislost na externích dotacích způsobují, že obce často váhají investovat, protože se obávají rizik spojených s dotačními pravidly, nebo naopak léta šetří na jeden záměr, čímž zpomalují svůj rozvoj i kvalitu života obyvatel. Tyto problémy se navíc prohlubují v důsledku stárnutí populace, odchodu mladých lidí do větších měst a zvyšující se administrativní i regulatorní zátěže.

Do popředí se dostává také nutnost reagovat na změny klimatu — od povodní po sucha a energetické nároky veřejných budov. Obce musí činit rozhodnutí v oblastech, které byly ještě nedávno mimo jejich běžnou zkušenost: komunitní energetika, adaptace krajiny, udržitelnost, digitalizace nebo krizové řízení. Nové technologické trendy, jako je průmysl 4.0 nebo internet věcí, mohou významně pomoci, ale jejich zavádění je pro mnoho obcí finančně či kapacitně nedostupné.

Podstatnou roli v tlaku na modernizaci hrají i rostoucí očekávání obyvatel. Lidé chtějí přehledné informace, transparentní rozhodování, dostupné služby a otevřený přístup ze strany radnic. Rostoucí vliv sociálních sítí navíc vytváří silnější reputační rizika a zvyšuje nároky na rychlou, věcnou a srozumitelnou komunikaci. Paralelně se obce opakovaně potýkají s krizemi – od pandemie až po současné migrační a bezpečnostní výzvy – což ukazuje, jak zásadní je připravenost a kompetentní vedení na úrovni místních samospráv.

Všechny tyto faktory dohromady vytvářejí prostředí, které současně představuje hrozbu i příležitost. Na jedné straně obce zápasí s nedostatečnou kapacitou a silícími požadavky společnosti. Na straně druhé právě tato situace otevírá prostor pro modernizaci finančního řízení, efektivnější plánování, inovace v rozpočtových procesech, zvyšování odbornosti a posilování dlouhodobé udržitelnosti. Inovace ve finančním řízení se tak stávají jedním z klíčových nástrojů, které mohou výrazně přispět k transformaci území — a to zejména v regionech, jako je Ústecký kraj, kde se koncentrují strukturální problémy, historická zátěž i aktuální potřeba posunout výkon místní veřejné správy na vyšší úroveň.

Tato zpráva se zaměřuje právě na tyto výzvy a nabízí pohled na to, jak mohou inovativní přístupy ve finančním řízení obcí posílit efektivitu, stabilitu a dlouhodobou udržitelnost samospráv. Vychází z analýzy současného stavu, příkladů z ČR i zahraničí a představuje rámec řešení, který může přispět k rozvoji celého regionu.

VAZBA TÉMATU NA TRANSFORMACI REGIONU

Finanční řízení obcí patří k nejdůležitějším oblastem výkonu veřejné správy, protože výrazně ovlivňuje nejen kvalitu poskytovaných služeb, ale také schopnost obcí plánovat svůj dlouhodobý rozvoj.

V podmínkách Ústecký kraj, který patří mezi strukturálně zatížené regiony, získává toto téma ještě větší význam. Region se vyrovnává s historickou zátěží těžkého průmyslu, úbytkem obyvatel, stárnutím populace a proměnou ekonomiky. Obce se tak dostávají do klíčové role – musí být schopné efektivně hospodařit s dostupnými prostředky, plánovat investice a reagovat na nové výzvy, jako je digitalizace, energetická transformace nebo adaptace na změnu klimatu.

Transformace regionu klade na místní samosprávy vyšší nároky než kdy dříve. Zatímco v minulosti se obce soustředily především na běžnou údržbu a provoz, dnes jsou od nich očekávány kroky, které přesahují jejich tradiční agendu: strategické řízení, práce s daty, schopnost vytvářet investiční projekty, příprava dlouhodobých finančních plánů a dialog s občany i s vyššími správními úrovněmi. Tyto úkoly však praxe obcí — zejména těch malých — jen zřídka reflektuje, protože jejich kapacita je omezená. Starostové často zastávají více rolí najednou, zaměstnanci jsou přetížení administrativou a odborné finanční plánování bývá nad rámec jejich možností. To zásadně oslabuje schopnost obcí zapojit se do transformačních procesů, které v regionu probíhají.

Zpráva zároveň ukazuje, že nízká odbornost a chybějící metodická podpora vede k nerovnoměrnému rozvoji území — obce s většími kapacitami dokážou investovat, rozvíjet služby a lépe reagovat na změny, zatímco menší obce stagnují a stávají se ještě zranitelnější. To má dopad na mobilitu obyvatel, na dostupnost veřejných služeb i na celkovou atraktivitu regionu. Stabilní, profesionální finanční řízení obcí je proto jedním z hlavních předpokladů, aby se region dokázal rozvíjet vyváženě a udržitelně.

Transformace regionu neznamená jen velké investiční projekty, ale také schopnost obcí plánovat, předvídat a pracovat s riziky. Patří sem i lepší orientace v dotačních programech, efektivní příprava projektů, správné nastavení priorit a schopnost zajistit spolufinancování investic. Pokud obce nemají tyto kapacity, často se vyhýbají projektům z obavy před administrativní náročností nebo rizikem finančních korekcí. Výsledkem je, že region přichází o příležitosti, které by mohly podpořit jeho rozvoj.

Vazba finančního řízení na transformaci Ústecký kraj je proto zcela zásadní. Obce, které budou mít jasně nastavené finanční procesy, dostatečnou odbornou podporu a strategicky připravené investiční plány, budou schopné reagovat na nové zdroje financování, zejména na programy zaměřené na adaptaci, energetiku, digitalizaci a obnovu území. Modernizace finančního řízení se tak stává podmínkou úspěšné transformace regionu a klíčovým faktorem, který určuje, zda budou obce schopny využít současnou příležitost k modernizaci, růstu a stabilizaci.

SOUČASNÝ STAV POZNÁNÍ A PROSTOR PRO INOVACE

Finanční řízení obcí v České republice dnes stojí před zásadními změnami, které vyplývají z rostoucí složitosti úkolů, jež musí místní samosprávy plnit. Základní problém spočívá ve velké rozdrobenosti obecní struktury — více než polovina obcí má méně než 500 obyvatel a disponuje jen minimálním personálním zázemím. Starostové často vykonávají funkci ve svém volném čase, administrativní pracovníci řeší široké spektrum úkolů a v mnoha obcích prakticky neexistuje prostor pro odborné finanční plánování, analýzy nebo systematické řízení investic. To vede k nízké schopnosti reagovat na nové výzvy, ať už se týkají digitalizace, infrastruktury, energetiky nebo klimatických opatření.

Současný stav ukazuje, že obce jsou neustále vystaveny tlaku na zvládnání každodenní agendy, která jim zabírá většinu dostupného času. Komplexnější úkoly — jako příprava strategických dokumentů, vyhodnocování dlouhodobých investic, optimalizace rozpočtových toků nebo práce s predikcemi — zůstávají často stranou. V mnoha případech tak obce reagují pouze na akutní problémy a nejsou schopny plánovat dlouhodobě, což je pro jejich stabilní rozvoj zásadní překážka.

Zpráva také upozorňuje na to, že obce často fungují v prostředí, kde je vysoká míra závislosti na dotačních programech. Ty sice umožňují realizovat projekty, které by nebyly jinak finančně dostupné, zároveň však vytvářejí obavy z administrativního zatížení, rizik spojených s kontrolami či finančními korekcemi. Pro mnoho obcí je tento tlak natolik velký, že raději žádné investiční projekty nespouštějí. Kontrastně působí obce s vyšší kapacitní připraveností — ty naopak dokážou příležitosti využít, získávají více finančních prostředků a zrychlují svůj rozvoj. Tím se však prohlubují rozdíly mezi jednotlivými částmi regionu.

Do toho vstupují nové trendy, které obce nedokážou efektivně implementovat, přestože by jim mohly výrazně pomoci. Patří sem zavádění moderních informačních systémů, digitalizace procesů, energetický management, prediktivní nástroje či datová analytika. Tyto technologie mohou snížit administrativní zátěž a zvýšit efektivitu řízení, ale kvůli nedostatku odborníků nebo financí zůstávají často nevyužité. Zpráva zároveň ukazuje, že obce mají nedostatek metodické podpory — chybí vzorové postupy, sdílené materiály, jasná pravidla a dostupná odborná pomoc.

Současný stav lze proto charakterizovat jako kombinaci vysokých nároků a nízké kapacitní připravenosti. Složitější ekonomické prostředí, růst cen energií, legislativní změny, klimatická rizika a rostoucí očekávání obyvatel kladou na obce nároky, které samotné nejsou schopny bez inovací zvládnout. Přitom právě finanční řízení je oblastí, v níž lze dosáhnout největšího posunu — nejen zaváděním technologií, ale také zlepšením procesů, posílením odbornosti a jasnější organizací práce.

Na základě analýzy zpráva identifikuje několik hlavních oblastí, kde existuje prostor pro inovace. První je zlepšení predikce a plánování. Obce často pracují pouze s krátkodobým horizontem a nevytvářejí detailní dlouhodobé finanční plány. Zavedení systematických predikcí výdajů, sledování majetku a práce s víceletými investičními plány může přinést výrazné zvýšení stability.

Druhou oblastí je sdílení kompetencí a kapacit mezi obcemi. Společné odborné pozice — například účetní, projektoví manažeři, energetici nebo specialisté na dotace — mohou snížit náklady, zvýšit odbornost a umožnit menším obcím realizovat projekty, na které by samy nedosáhly. Tento model je běžný v zahraničí a zpráva jej označuje jako funkční nástroj pro české prostředí.

Dalším prostorem pro inovace je digitalizace finančního řízení. Automatizace opakujících se úkolů, moderní systémy pro správu rozpočtu, online nástroje pro transparentní sdílení dat a interaktivní rozpočty mohou výrazně snížit administrativní zátěž. Digitalizace však musí být doprovázena

metodickou podporou a školením, protože bez nich mohou být nástroje pro obce zbytečně složité.

Zpráva dále zdůrazňuje význam vzdělávání a odborného rozvoje pracovníků. Pokud mají obce dlouhodobě zlepšit své finanční řízení, musí se zvýšit nejen počet dostupných odborníků, ale i jejich kompetence. Součástí inovací by proto měly být programy dalšího vzdělávání, sdílení dobré praxe a rozvoj měkkých dovedností — plánování, komunikace, práce s daty nebo projektový management.

Poslední velkou oblastí inovací je zvýšení transparentnosti rozpočtového rozhodování. Otevřený rozpočet, srozumitelné vysvětlování investic, sdílení priorit i pravidelný reporting mohou zvýšit důvěru občanů a snížit konflikty spojené s veřejnými investicemi. Transparentní rozpočtová struktura je přitom základem nejen kvalitního řízení, ale i stabilních veřejných financí.

Celkově současný stav ukazuje, že finanční řízení obcí má výrazné rezervy, ale také velký potenciál. Modernizace procesů, posílení kapacit, digitalizace a jasnější plánování mohou zásadně ovlivnit kvalitu života v obcích a přinést stabilitu i do regionů, které čelí strukturálním problémům — a to platí zejména pro Ústecký kraj. Pokud se podaří propojit odborné inovace s praktickými potřebami obcí, může být finanční řízení jedním z nejsilnějších nástrojů transformace.

VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ TÉMATU, VLASTNÍ POJETÍ V KONTEXTU TRANSFORMACE ÚSTECKÉHO KRAJE

Finanční řízení představuje jednu z nejzásadnějších oblastí fungování obcí, a proto je jeho modernizace klíčová zejména v regionech, které procházejí výraznými socioekonomickými změnami. To je případ Ústecký kraj, kde dlouhodobé strukturální problémy, odchod obyvatel, nedostatek odborných kapacit a ekonomické otřesy způsobují, že obce musí reagovat na stále komplexnější výzvy. Vlastní pojetí této kapitoly proto ukazuje, jak mohou inovace ve finančním řízení posílit stabilitu obcí, zvýšit jejich investiční připravenost a zároveň podpořit celkovou transformaci regionu.

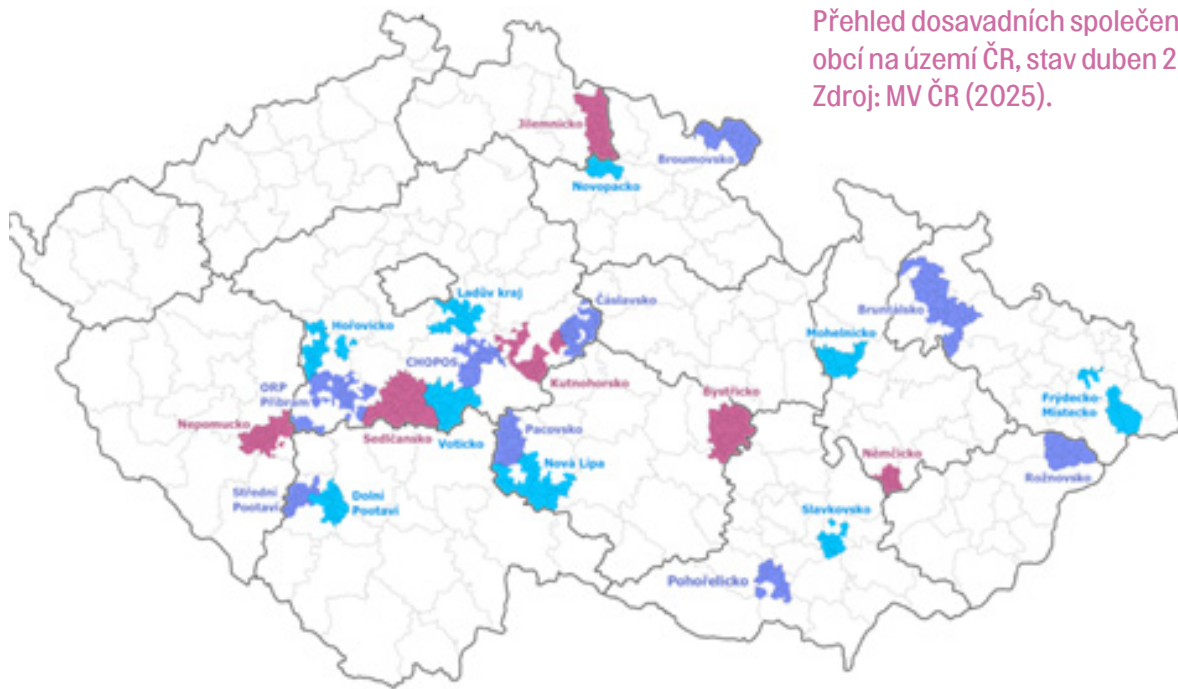
KLÍČOVÉ PŘÍSTUPY KE ZLEPŠENÍ FINANČNÍHO ŘÍZENÍ OBCÍ

Hlavním východiskem je potřeba posunout obce od krátkodobého, často reaktivního způsobu hospodaření k dlouhodobému, systematickému finančnímu plánování. Mnohé obce stále pracují v rytmu jednoho rozpočtového roku, což omezuje jejich schopnost připravovat větší projekty a využívat příležitosti, které nabízí dotační programy nebo strategické zdroje financí. Zkušenosti ukazují, že obce s dlouhodobými finančními plány mají výrazně stabilnější rozpočty, méně ad hoc rozhodnutí a dokáží lépe reagovat na ekonomické výkyvy.

K důležitým přístupům patří také pravidelné vyhodnocování finanční stability obce, analýza výdajů, sledování majetku a práce s predikcemi. Velkým přínosem může být i zavádění moderních digitálních nástrojů — například softwarů pro správu rozpočtu, automatizaci administrativy, digitální evidenci majetku či přehledné finanční dashboardy. Tyto technologie pomáhají snižovat administrativní zátěž, zpřesňovat plánování a uvolňovat kapacitu zaměstnanců, kteří se mohou více věnovat strategickým úkolům.

Zpráva také zdůrazňuje, že inovace neznamenají pouze nové technologie, ale i změnu přístupu. Důležitá je profesionalizace finančního řízení — tedy posílení odbornosti zaměstnanců, podpora dalšího vzdělávání, sdílení dobré praxe a využívání externí expertní pomoci tam, kde obce nemají vlastní kapacity. Obce s dobře fungujícími týmy dokážou lépe připravit investice, vyjednávat, posuzovat rizika a minimalizovat náklady, což zvyšuje jejich stabilitu a konkurenceschopnost.

Přehled dosavadních společenství obcí na území ČR, stav duben 2025
Zdroj: MV ČR (2025).



JAK MOHOU INOVACE VE FINANČNÍM ŘÍZENÍ PODPOŘIT TRANSFORMACI ÚSTECKÉHO KRAJE

Vlastní návrh zdůrazňuje, že inovace ve finančním řízení mají přímý dopad na kvalitu života obyvatel i stabilitu celého regionu. Obce v Ústeckém kraji se dlouhodobě potýkají s nedostatkem odborníků, omezenou kapacitou plánovat větší investice a s obavami z administrativních rizik spojených s dotacemi. Moderní nástroje, sdílení kapacit a lepší finanční plánování mohou tyto bariéry významně snížit.

Jedním z nejúčinnějších přístupů je sdílení odborných pozic a kapacit. Tam, kde si obce nemohou dovolit specialistu na finance, projektové řízení nebo dotace, může být řešením sdílený odborník na úrovni ORP, mikroregionu nebo svazku obcí. Tento model je běžný v zahraničí a umožňuje malým obcím pracovat s profesionály, na které by jinak finančně nedosáhly.

Velký potenciál má také digitalizace finančních procesů. Automatizace rutinních úkolů, elektronické rozpočty či jasné přehledy finančních toků mohou snížit chybovost, zrychlit rozhodování a zvýšit transparentnost. Pro transformující se region, který potřebuje rychle a efektivně reagovat na nové výzvy, je to zásadní přínos.

Inovace mohou rovněž podpořit snižování investičních rizik — a tím i odvalu obcí investovat. Strach z administrativních chyb, kontrol nebo finančních korekcí často vede k odkládání projektů, které by mohly mít zásadní pozitivní dopad na území. Pokud však obce získají lepší metodickou podporu, profesionální vedení projektů a kvalitní finanční podklady, mohou se stát aktivními hybateli regionálních změn.

Pro transformaci Ústeckého kraje je důležité také zvyšování transparentnosti a komunikace finančních rozhodnutí. Srozumitelný rozpočet a otevřené vysvětlování investic posilují důvěru lidí, což je nutnou podmínkou úspěšného rozvoje obcí. Transparentnost navíc pomáhá předejít sporům, zvyšuje podporu veřejnosti a umožňuje lepší spolupráci mezi obcemi a krajem.

Celkově lze říci, že inovace ve finančním řízení nejsou pouze administrativní modernizací, ale příležitostí, jak stabilizovat region, podpořit rozvoj obcí a zlepšit fungování veřejné správy. Pokud se podaří propojit moderní nástroje, odborné kapacity a dlouhodobé plánování, může Ústecký kraj výrazně posílit svou pozici a úspěšně zvládnout probíhající transformaci.

ZÁVĚR

Výzkumná zpráva ukazuje, že finanční řízení obcí v České republice prochází obdobím zásadních změn, které vyplývají z rostoucích nároků na modernizaci veřejné správy, digitalizaci, efektivní plánování a schopnost reagovat na sociální, ekonomické i klimatické výzvy. Místní samosprávy musí zvládat zároveň běžný provoz, strategický rozvoj, plánování investic, krizové řízení i dialog s občany. To představuje mimořádnou zátěž zejména pro malé obce, které tvoří většinu území a často nemají dostatečné lidské ani finanční kapacity. V důsledku toho vznikají nerovnosti mezi obcemi, zpomaluje se jejich rozvoj a snižuje se schopnost investovat do projektů s dlouhodobým přínosem.

Zpráva potvrzuje, že klíčovým problémem není jen nedostatek peněz, ale především omezené kapacity na straně personálu, složitost dotačních procesů, obavy z administrativních chyb a nízká míra odborné podpory. Mnoho obcí se dostává do situace, kdy váhá zahájit investice, protože se bojí rizik nebo nemá dostatek odborníků na finanční plánování či projektový management. Tento stav způsobuje, že obce často zůstávají v roli „správců provozu“ místo toho, aby se aktivně rozvíjely a využívaly dostupné nástroje moderního řízení.

Zároveň však platí, že právě finanční řízení je jednou z oblastí, která může obcím otevřít největší prostor pro inovace. Analýza ukazuje, že obce mohou výrazně posílit svou stabilitu i kvalitu služeb, pokud začnou systematicky vytvářet finanční plány, pracovat s predikcemi výdajů, zvyšovat kvalitu rozpočtové transparentnosti, využívat moderní nástroje digitalizace a spolupracovat s odbornými organizacemi. Výrazným potenciálem je i sdílení kapacit — například společná pozice finančního odborníka či projektového manažera, které mohou sloužit více obcím najednou.

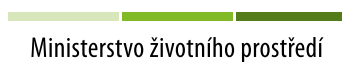
Zpráva zároveň zdůrazňuje, že moderní finanční řízení není jen o číslech, ale o schopnosti obce strategicky přemýšlet, plánovat a rozhodovat. Stabilní rozpočtové řízení poskytuje základ pro investice do škol, komunitní infrastruktury, veřejných služeb, energetiky, adaptací na změnu klimatu i ekonomického rozvoje. Všechny tyto oblasti jsou nezbytné pro celkovou transformaci regionů — zejména tam, kde se kumulují strukturální problémy a kde je potřeba modernizace největší.

V kontextu Ústecký kraj je důraz na inovace ve finančním řízení obcí mimořádně důležitý. Region prochází rozsáhlými ekonomickými a společenskými změnami a právě obce mohou být jedním z hlavních nositelů obnovy — pokud budou mít stabilní a profesionálně vedené finanční procesy. Vytvoření kapacit, rozvoj moderních nástrojů, sjednocení postupů a větší metodická podpora ze strany státu či kraje mohou zásadně ovlivnit schopnost obcí plánovat dlouhodobě a udržitelně.

Závěry zprávy proto jasně ukazují, že inovace ve finančním řízení nejsou jen administrativní vylepšení, ale základní předpoklad pro silnou, moderní a stabilní samosprávu. Efektivní finanční řízení umožňuje obcím lépe reagovat na potřeby obyvatel, zvyšovat kvalitu života v území a stát se aktivním partnerem při transformaci celého regionu. Pokud se podaří propojit finanční inovace s řízením, komunikací a strategickým přístupem, mohou obce významně ovlivnit budoucí směřování Ústeckého kraje i České republiky jako celku.



Spolufinancováno
Evropskou unií



Ministerstvo životního prostředí



UNIVERZITA J. E. PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM

**V případě potřeby více informací či zájmu o spolupráci kontaktujte vedoucího
výzkumného týmu Pavel Maškarinec – pavel.maskarinec@ujep.cz.**

AUTOŘI

Pavel Maškarinec, Daniel Klimovský, Lukáš Novotný, Daniel Šárovec, Vladimír Naxera, Jakub Charvát

VYDAVATEL

Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem www.ujep.cz

Výzkumná zpráva byla vytvořena v rámci projektu
RUR – Region univerzitě, univerzita regionu, reg . č. CZ.10.02.01/00/22_002/0000210.