

Vysoká škola ekonomická v Praze

Národohospodářská fakulta

Hlavní specializace: Veřejná správa



**SAMOSPRÁVA VELKÉHO MEZIŘÍČÍ
V NÁZORECH OBČANŮ A JEJÍ
KOMUNIKACE S NIMI**

diplomová práce

Autor: Eva Čonková

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jan Vlášil, CSc.

Rok: 2017

Prohlašuji na svou čest, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

Eva Čonková
V Praze, dne 15. 8. 2017

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. PhDr. Janu Vlácilovi, CSc., za rady, podněty a odborné vedení diplomové práce. Mé poděkování patří také Městskému úřadu ve Velkém Meziříčí v čele s tajemníkem Ing. Markem Švaříčkem za vstřícnost, důvěru a obrovskou pomoc při distribuci dotazníkového šetření. Za velkou trpělivost, pomoc a podporu bych ráda poděkovala také svým nejbližším – rodině, příteli a přátelům.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Bc. Eva Čonková**
Studijní program: **Ekonomie a hospodářská správa**
Obor: **Veřejná správa**
Název tématu: **Samospráva Velkého Meziříčí v názorech občanů a její komunikace s nimi**

Zásady pro vypracování:

1. Cílem diplomové práce je analýza názorů občanů na fungování samosprávy Velkého Meziříčí a s tím spojenou komunikací s veřejností jako jednoho ze zásadních nástrojů kontroly vedoucí ke zvyšování efektivnosti ve veřejné správě.
2. Fenomén zvyšování efektivity ve veřejné správě je v posledních desetiletích naprosto zásadní. Snaha prosazovat procesy decentralizace, subsidiarity či strategického plánování vrcholí. Právě přiblížení řešení a delegování pravomocí na nižší složky systému, implementace daných strategií a plnění cílů jsou klíčem ke spokojenosti občanů a zvýšení kvality života.
3. Teoretická část diplomové práce bude obsahovat charakteristiku, vymezení a funkce veřejné správy s úzkým zaměřením na samosprávu. Dále budou zmíněny důvody neefektivnosti a rigidity veřejného sektoru, s čímž souvisí také analýza jednotlivých nástrojů ke zvyšování efektivity – MA 21, Smart Administration, principy Good Governance aj. Právě součástí těchto nástrojů je i kontrola vnější – komunikace s veřejností, která bude zásadním prvkem praktické části.
4. Praktická část, v návaznosti na část teoretickou, bude analyzovat pomocí dotazníkového šetření komunikaci města Velké Meziříčí s občany a zároveň jejich povědomí o konkrétních událostech či snaze města komunikovat a řešit problémy, které jsou pro občany zásadní. Součástí bude také vnější analýza spokojenosti občanů s prací úřadu a jeho fungováním.

Rozsah práce: 75

Seznam odborné literatury:

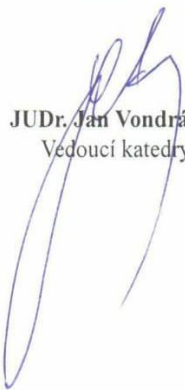
1. ACTION CLUSTER: CITIZEN FOCUS. Market Place of the European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities [online]. 2015 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [HTTP://EU-SMARTCITIES.EU](http://EU-SMARTCITIES.EU)
2. HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Pardubice: Grada Publishing, 2012, 256 s. ISBN 978-80-247-3779-9.
3. OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.
4. PEKOVÁ, Jitka a PILNÝ, Jaroslav. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).
5. POMAHAČ, Richard a kol. Veřejná správa. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2013. xx, 315 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-447-6.
6. VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1.

Datum zadání diplomové práce: březen 2017

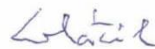
Termín odevzdání diplomové práce: září 2017



Bc. Eva Čonková
Řešitelka



JUDr. Jan Vondráček
Vedoucí katedry



doc. PhDr. Jan Vlášil, CSc.
Vedoucí práce

doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Děkan NF VŠE

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu týkající se zvyšování efektivity ve veřejném sektoru. V teoretické části práce nabízím řešení a osvětu pro municipality ke zlepšení fungování veřejné správy implementací nových a vznikajících koncepcí, programů a členství v asociacích založených na naplňování udržitelného rozvoje, odpovědnosti a komunikaci s občany. Právě komunikace v rámci průzkumů, dotazníků, anket a diskuzí je zásadní pro nové a klíčové podněty, které obce mohou využít ke spokojenosti občanů. Důležitým aspektem se poté stává výsledky zpracovat při tvorbě kvalitně a reálně zpracovaných strategických plánů.

V praktické části práce proto navazuji na zásadnost komunikace s občany jako kontrolního mechanismu ve veřejné správě a ve spolupráci s Městským úřadem Velké Meziříčí docházím v rámci dotazníkového šetření, které díky zvolené distribuci rovnoměrně pokrývá věkovou strukturu, k zásadním závěrům a informacím sloužícím představitelům města, úředníkům i občanům. Výstupy se týkají veřejného dění, informačních zdrojů, akcí města, městského webu, ochoty a možností promluvit do řešení problémů souvisejících se samosprávou, nadšení vzájemně komunikovat a spokojenosti s chodem úřadu.

Klíčová slova

Veřejný sektor, veřejná správa, samospráva, strategické plánování, občan, občanská kontrola, městský úřad, obec s rozšířenou působností, udržitelný rozvoj, dotazníkové šetření, informovanost, efektivita, komunikace, spokojenost.

JEL klasifikace

D73, H83

Abstract

This diploma thesis is focused on an analysis on increasing efficiency in the public sector. In the theoretical part of thesis, solutions and public awareness for municipality are offered to improve functioning of public administration by implementing new and emerging concepts, programmes and memberships focused on realizing sustainable development, responsibility and communication with citizens. Communication via researches, questionnaires, surveys and discussions is crucial for new and significant impulses, which could be used by municipalities for well-being of citizens. An important aspect is processing of the results when creating well and realistic strategic planning.

Therefore in the practical part of thesis, I build on the importance of communication with citizens as a monitoring mechanism in public administration. Cooperation with the Municipal Authority of Velké Meziříčí and a questionnaire evenly distributed in all age groups produced fundamental conclusions and information which will serve to the representatives of the town, the public servants and the citizens. Results are focused on public affairs, source of information, social events, the website of the town, willingness and possibilities to participate in solving problems relating to municipality, excitement to communicate and contentment with the Municipal Authority operation.

Key words

Public sector, public administration, strategic planning, citizen, public checking, municipal authority, municipality, sustainable development, questionnaire, information, effectiveness, communication, satisfaction.

JEL classification

D73, H83

Obsah

Úvod	1
TEORETICKÁ ČÁST	4
1 Veřejný sektor	4
1.1 Funkce a činnosti veřejného sektoru	6
1.2 Veřejná správa	7
1.3 Veřejná vláda jako orgán moci výkonné	9
1.4 Samospráva.....	11
1.4.1 Územní samospráva	12
1.4.2 Obec	14
2 Občanská angažovanost	20
2.1 Občan a jeho pozice ve veřejném sektoru	21
2.2 Občané v rolích subjektů a aktérů	22
2.3 Decentralizace jako princip demokracie.....	23
2.3.1 Koncepty pojmu decentralizace	26
3 Komunikace úřadu s občany	28
3.1 Komunikace úřadu a její etické hledisko	28
3.1.1 Fenomén byrokracie	30
3.2 Typy komunikace úřadu	32
3.3 Možnosti zdokonalení úředníka	33
4 Samospráva a přímá participace.....	35
4.1 Strategické plánování	37
5 Vymezení pojmu „efektivní řízení ve veřejné správě“	42
Řešení neefektivit veřejného sektoru	43
5.1 Smart Administration	43
5.2 New Public Management.....	49
5.3 Další metody jako inspirace k řešení neefektivit VS.....	50
5.4 Místní Agenda 21	54
5.4.1 Agenda 21 a udržitelný rozvoj	54
5.4.2 Cíle MA 21.....	57
5.4.3 Realizace MA 21	59
5.4.4 Hodnocení MA 21	60
5.5 Smart Cities – The European Innovation Partnership	61
5.5.1 Smart Cities a stimulace udržitelného rozvoje	61
5.5.2 Implementace Smart Cities	62
5.6 Národní síť zdravých měst	64
PRAKTICKÁ ČÁST	66
6 Stručná charakteristika města Velké Meziříčí.....	66
6.1 Členství města v organizacích – MA 21, Zdravé město.....	67
6.2 Integrovaný plán rozvoje města Velké Meziříčí a jeho stručné hodnocení.....	72
7 Dotazníkové šetření.....	75
7.1 Distribuce dotazníku.....	75
7.2 Jednotlivé otázky a sekce výzkumu.....	76
7.2.1 Základní demografické údaje respondentů	77
7.2.2 Veřejné dění	81
7.2.3 Web města	84
7.2.4 Akce města	86
7.2.5 Samospráva města	88
7.2.6 Otázky k chodu úřadu	96
Závěr.....	98

8	Seznam zkratek	107
9	Seznam tabulek a obrázků.....	108
10	Seznam použitých zdrojů	109
11	Seznam příloh.....	115
	Příloha č. 1: Verze dotazníku z měsíčníku Velkomeziříčsko	115

Úvod

Neustálé, opodstatněné a zesilující snahy k určité revoltě v rámci spolupráce a komunikace s občany, v posledních desetiletích naprosto zásadní, vrcholí snahami a teoriemi, jak veřejný sektor zefektivnit, přiblížit občanovi jako jeho nejdůležitější součásti a zapojit právě občana a další široké spektrum zúčastněných na formování strategií, programů a plánů, které města tvoří. Tyto snahy jsou ve velkém využívány ve vyspělých zemích, jak budu v práci zmiňovat, a Evropská Unie se snaží tyto praktiky dále rozšiřovat a zefektivňovat. Právě osvěta, inspirace a snaha věci zlepšovat tím, že se učíme od druhých to, co dobře funguje, je zásadní. Zásadní je rovněž spokojenost obyvatel, kteří v dané obci žijí a právě průzkumy, dotazníky, anketami, diskuzemi či kulatými stoly se představitelé města mohou dozvědět důležité a opodstatněné podněty od zástupců různých skupin a zájmů, kterým se mohou věnovat na zastupitelstvech, při tvorbě strategických či územních plánů, či při zlepšování chodu úřadu.

Tato diplomová práce ve své teoretické části bude popisovat funkce, podstatu a existenci veřejného sektoru a veřejné správy s úzkým zaměřením na samosprávu a její opodstatněný vznik. V této části také rozeberu komunikaci úředníků s možnostmi jejího zdokonalení z hlediska informovanosti a možná rizika, která může komunikace úředníků s občany nést. Dostanu se také k popisu občanské angažovanosti, kdy být občanem neznamená jen právo volit své zástupce, ale současně i dle svého přesvědčení tohoto práva i využít – být zainteresován na věcech veřejných a občanských.

V teoretické části zmíním také snahy a významnost prosazování principu subsidiarity, konceptů decentralizace, udržitelného rozvoje či existenci strategického plánování a implementaci daných strategií vytvářených vzájemnou diskuzí partnerů a obyvatel, jichž se problémy přímo týkají. Tyto snahy souvisí s neefektivitou veřejného sektoru, kterou budu rovněž analyzovat a ke které se váží konkrétní nástroje, teorie, procesy či strategické vize určené k jejímu snižování či zlepšení fungování. Dané koncepty vytváří jednotlivá ministerstva – nejčastěji Ministerstvo pro místní rozvoj či Evropská unie. Jedná se o efektivní programy, strategie, doporučení, podmínky, návody i konkrétní organizace – místní Agendu 21, Národní síť Zdravých měst, koncept Smart Administration, Benchmarking, principy Good Governance či koncept Smart Cities se sdílením dobré praxe ze zahraničních měst.

Cílem teoretické části bude, aby se čtenáři, jimiž mohou být také obyvatelé Velkého Meziříčí, které zajímá výzkum, jehož se účastnili, po jejím přečtení v dané problematice

orientovali – tedy aby byl určitou informační osvětou, a to i pro případné další výzkumy a jiná města.

Výše zmíněné podněty přispěly k formování praktické části této diplomové práce a zároveň dotazníkového šetření, které bude zaměřeno na komunikaci a názory obyvatel obce s rozšířenou působností – a to Velkého Meziříčí, ve kterém žiji. Na začátku praktické části tak stručně charakterizuji a představím město a jeho členství v organizacích zmíněných v teoretické části, které samo o sobě částečně prezentuje informace, zda a jak město s občany komunikuje, stručně také zhodnotím strategický plán, který má město k dispozici.

Jako nejvhodnější metodu k získání potřebných dat byl zvolen dotazník, jak uvádím již výše, umožňující pokrýt velké množství osob, a tudíž i názorů. Bude nabízen jak v papírové, tak elektronické formě, aby se k němu měly možnost dostat všechny věkové kategorie.

Hlavním aspektem je, že tento výzkum nebude vytvářen jen mojí osobou, ale budu spolupracovat s Městským úřadem Velké Meziříčí na distribuci a propagaci dotazníku, a právě spolupráce města slibuje a zaručuje, že dané podněty budou projednány a také brány na vědomí, což je samozřejmě to nejdůležitější.

Podněty, které jsou do tohoto výzkumu zahrnuty, byly schváleny a také prodiskutovány s tajemníkem městského úřadu - jsou to náměty „které město vyloženě zajímají“. Jedná se o informace, zda se obyvatelé zajímají o veřejné dění a aktivity města, kde zjišťují zásadní informace, informace týkající se webu města a jeho oblíbenosti, pravidelném periodiku, které město vydává, či akcích, které pořádá. Samozřejmě se věnuji i zásadní otázce, zdali by obyvatelé města chtěli promluvit do řešení problémů, které se města dotýkají. Praktická část se bude věnovat také chodu Městského úřadu ve Velkém Meziříčí, a to z hlediska hodnocení daných úředníků ze stránky nejen profesní ale také lidské, spokojeností s úředními hodinami či dostupností úřadu.

Mezi další metody, které použiji v rámci teoretické, ale také praktické části, jsou samozřejmě literární rešerše, srovnávání či analogie. Využiji také syntéz a analýz – konkrétně metodu obsahové analýzy odborné literatury, judikatury a legislativy k danému tématu. Budu také analyzovat odborné texty, relevantní fakta, internetové zdroje a oficiální stránky asociací a iniciativ související s danou problematikou.

Cílem diplomové práce je analýza názorů občanů Velkého Meziříčí související s komunikací jako jednoho ze zásadních nástrojů kontroly vedoucí ke zvyšování efektivnosti ve veřejné správě. Záměrem rovněž je, aby vyhodnocené informace posloužily k novým podnětům a zamyšlením, angažovanosti, a to od chodu úřadu až ke komunikaci města – a tím

také k všeobecné spokojenosti založené na společné diskuzi. Cílem teoretické části je poté již zmíněná osvěta s danou problematikou související.

Stanovené hypotézy:

- 1) Obyvatelé Velkého Meziříčí se rádi a pravidelně zajímají o veřejné dění – aktivity města a akce, které jsou v něm pořádány.
- 2) Obyvatelé Velkého Meziříčí by rádi promluvili do řešení problémů, které se týkají samosprávy města.
- 3) Obyvatelé Velkého Meziříčí si myslí, že by samospráva měla více komunikovat s občany a řešit dané problémy společně.
- 4) Obyvatelé Velkého Meziříčí jsou spokojeni s chodem úřadu ve Velkém Meziříčí.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Veřejný sektor

Veřejný sektor je v každém státě významnou součástí národního hospodářství. Jeho existence je důsledkem selhání trhu. Veřejný a soukromý sektor tak tvoří charakteristickou **symbiózu** v tzv. smíšené ekonomice. Oba sektory, veřejný, jež se sektorem neziskovým i soukromý, který je naopak ziskovým, se navzájem doplňují a podmiňují. Právě selhání soukromého sektoru vede ke vzniku sektoru veřejného.

Jedná se o část národního hospodářství, která zabezpečuje *veřejné statky pro obyvatelstvo na neziskovém principu* a je proto financována z finančních prostředků soustředěných v rozpočtové soustavě, zejména v soustavě veřejných rozpočtů. Je řízen veřejnou správou (státní správou a územní samosprávou), kde veřejná správa je zároveň z ekonomického hlediska resortem veřejného sektoru. O produkci – tj. produkci veřejných statků – struktuře, množství, kvalitě, se rozhoduje veřejnou volbou, a to zpravidla nepřímo, tedy volenými zástupci. Veřejná správa podléhá kontrole ze strany příslušných orgánů (např. povinný účetní audit) a **občanské kontrole** ze strany občanů.¹

Veřejné statky a jejich zajištění

Veřejné statky jsou statky, jež neprochází trhem a jsou spotřebovávány kolektivně, disponují větší či menší užitečností celé společnosti, a proto je veřejný zájem na jejich zabezpečení. Můžeme je rozdělit na veřejné statky *čisté* a *smíšené*.

Pro **čisté statky** je charakteristická **nedělitelnost** spotřeby, která vede také k její nevylučitelnosti, jež je spjatá s **nerivalitou** mezi jednotlivými uživateli statku. Dále disponují nekvantifikovatelností podílu jednotlivce na spotřebě, nelze tak ocenit tuto spotřebu cenou *tzv. uživatelským poplatkem* (služby policie, hasičů, veřejné komunikace, veřejné osvětlení, obrana, veřejné sady). Spotřeba jedním uživatelem tak neubírá možnost spotřebovat tento statek jiným uživatelům. Proto jsou mezní náklady na spotřeby pro každého dalšího spotřebitele nulové. Při nadměrné spotřebě (převaze poptávky nad nabídkou) však hrozí nebezpečí snížení kvality pro všechny.

¹ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 29, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

Smíšené statky jsou statky kolektivní spotřeby, které se však liší tím, že kvantita je dělitelná a lze určit podíl jednotlivce na spotřebě, a tudíž i ocenit tuto spotřebu – lze stanovit uživatelský poplatek jako modifikace ceny za jednotku spotřeby veřejného statku.²

V této souvislosti se někdy zmiňuje problém černého pasažéra³, který veřejné statky využívá, ale nechce za ně platit. Kvalita u těchto statků však není dělitelná mezi jednotlivce – například kvalita poskytovaného vzdělání je stejná pro všechny žáky, čím však bude jejich počet ve třídě vyšší, tím více se bude kvalita vzdělání snižovat všem. Rovněž kvalita cestování v tramvaji se bude cestujícím snižovat úměrně s růstem přetíženosti tramvaje. Spotřeba smíšených statků může být *fakultativní* – dobrovolná či *paternalistická* – přikázaná státem⁴, respektive zákonem.

Akteři veřejného sektoru se rozhodují v tzv. **veřejném zájmu**, obsah tohoto pojmu je však značně normativní. Obecně se pod tímto pojmem míní zájem, jenž odpovídá potřebám společnosti (celku). Nalézt však v praxi jednoznačné kritérium, které by mohlo stanovit, co se rozumí pod pojmem „veřejný zájem“, je velmi obtížné. Tento problém je vyjádřen odlišnými pohledy na normativní kritérium a také odlišnými ekonomickými a sociálními dopady na jednotlivé cílové skupiny.⁵

Veřejné statky se pro obyvatelstvo zajišťují prostřednictvím **neziskových organizací** (pro statky s absolutní spolehlivostí a zodpovědností za standard statku ze zákona – vzdělání, či nízkou mírou zisku), **státních a komunálních podniků** (polotržní statky – výroba a dodávka tepla), v konkurenčním prostředí prostřednictvím *spoluprací soukromoprávních neziskových organizací se ziskovým sektorem*, a to např. prostřednictvím **zakázky u soukromého sektoru** na základě výběrového řízení s pečlivě propracovanou smlouvou. Další formou zajištění jsou tzv. **PPP projekty** (partnerství veřejného a soukromého sektoru) vzniklé za účelem využití zdrojů a schopností soukromého sektoru při zajištění veřejné infrastruktury nebo veřejných služeb⁶. Principy PPP úspěšně naplňují projekty ve většině zemí OECD. Vzorem pro implementaci principů PPP je zejména praxe Velké Británie. Způsob je využíván pro **vyšší hospodárnost**, využití schopností a zkušeností soukromého

² HOLMAN, Robert. Ekonomie. 5. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2011. s. 397, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-006-5.

³ Náklady na vyloučení ze spotřeby (na evidenci jeho spotřeby, vynucení platby) by však byly neúměrné. Člověk získá požitky ze statku, ale vyhne se jeho placení př.: *ohňostroj pořádaný městem* – nelze nikoho vyloučit.

⁴ Např. základní vzdělání

⁵ OCHRANA, František a kol. Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 17 Expert. ISBN 978-80-247-3228-2.

⁶ Více v kapitole: Řešení neefektivit veřejného sektoru, s. 40.

sektoru a rozdělení rizik mezi zúčastněné strany tak, že každá strana nese takové riziko, které dokáže nejlépe řídit.

Zejména na úrovni jednotlivých článků územní samosprávy je nutné vypracovat **dlouhodobou strategii zabezpečení veřejných statků** včetně investiční strategie, a to na základě dlouhodobého rozboru hospodaření obce či regionu a preferencí občanů.⁷

1.1 Funkce a činnosti veřejného sektoru

Hospodářská politika stanoví funkce veřejného sektoru – jeho úkoly a priority. Jedná se například o požadovanou úroveň základního vzdělání, standart zdravotní péče. Zároveň určuje také nástroje, jimiž má být daných priorit a cílů dosaženo (př. výkonové normy, standardy, finanční nástroje, finanční ukazatele). Často se tak hovoří o **veřejné politice**, jejímž nástrojem je veřejný sektor.

Vymezení funkcí veřejného sektoru není jednotné. Přisuzují se mu funkce ekonomická, sociální a politická. **Ekonomickou funkcí** se rozumí *zabezpečování veřejných statků* – čistých i smíšených a různých druhů veřejných služeb. Zajišťuje veřejné statky v oblasti zdravotnictví, vzdělání či sociální péče, a to na úrovni národní, ale *také regionální i lokální*. Dochází také k *odstraňování negativních externalit*⁸ v důsledku selhání trhu. Realizuje tak zákony a usnesení volených orgánů v praxi. Ve veřejném sektoru se rovněž vytvářejí pracovní příležitosti, což má vliv na *celkovou míru nezaměstnanosti*. **Sociální funkcí** se pak rozumí prospěšnost výsledků veřejného sektoru – a to služeb zejména pro sociálně slabší vrstvy obyvatel v oblasti sociální péče, neziskových organizací ve veřejném sektoru, které služby zajišťují pro sociálně potřebné občany. Veřejný sektor ovlivňuje sociální vazby, sociální postavení občanů. **Politická funkce** vyjadřuje využití veřejného sektoru v politickém klání, v procesu veřejné volby. Činnost veřejného sektoru ovlivňuje hospodářská politika, jež má charakter veřejné politiky. Je to proto, že její cíle i nástroje jsou předmětem veřejného rozdělování v zákonodárném sboru, u komunální politiky v zastupitelstvu obce. Činnost jednotlivých resortů veřejného sektoru ovlivňují jednotlivé dílčí politiky – bezpečnostní, školská, zdravotní, sociální, kulturní, dopravní, bytová aj.⁹

⁷ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 58, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁸ **Externalita** je specifickým statkem (jevem) jako výsledku určité aktivity výrobců i spotřebitelů, jejímž důsledkem je nechtěný, nezamýšlený vnější efekt – pozitivní (včely), negativní (toxický odpad)

⁹ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 31, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

1.2 Veřejná správa

Veřejný sektor řídí a organizuje veřejná správa, resp. její orgány.¹⁰

Diskuze nad pojmem „správa“

Veřejnou správu je obtížné definovat či alespoň výstižně nebo přesvědčivě popsat. Zdá se, že tento stav je dán především tím, že věda správního práva svým juristickým přístupem a hledisky jediného vědního oboru nemohla a nemůže komplexně postihnout tak složitý jev, jako je **správa**.¹¹

V poslední době se silně prosazuje snaha zaměnit pojem **správa** pojmem **management** a ten uplatňovat, obdobně jako v soukromém sektoru, i v *oblasti organizace a výkonu veřejných úkolů*. Zdá se však, že tento přístup k veřejné správě se může uplatnit spíše ve **vnitřní organizační struktuře** a v jejím efektivním řízení po stránce věcné a personální, než v externím působení veřejné správy jako služby občanům a institucím v rámci objektivně daného společenství lidí spjatých s určitým územím, zájmem nebo majetkem. Aplikace některých zásad managementu v řízení veřejné správy může ovšem výrazně přispět *k její výkonnosti a efektivnosti*. V tomto smyslu je tedy zájem o management¹² pochopitelný, zejména vzhledem k potřebě modernizace veřejné správy.¹³

Pojem správy ve **smyslu obecném** nabývá na významu nejen teoreticky, ale také prakticky pro bližší vymezení veřejné správy ve společnosti a pro určení jejích *nositelů*. V minulém století tak pojem veřejná správa nebyl využíván ani ve vědeckých pracích či legislativě. Byl důsledně nahrazován pojmem „státní správa“. **Státní správa tak, jako správa vykonávána orgány státu, absorbovala veškerou správu věcí veřejných**. Stát však dnes přestal být jediným nositelem veřejné správy. Úkoly, které dříve na tomto úseku monopolně vykonával stát, jsou částečně delegovány na nositele veřejné správy, mezi nimiž zvláštní místo zaujímají **samosprávné svazky**. Podle toho, zda jde o činnost sledující **cíle soukromé** nebo **veřejné** se rozlišuje správa soukromá a veřejná. Veřejná správa bývá charakterizována tím, že je vykonávána v rámci veřejného zájmu, zatímco soukromá v rámci

¹⁰ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 81, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

¹¹ HENDRYCH, Dušan a kol. Správní právo: obecná část. 8. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxxiv, s. 4, Právnické učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

¹² Více v kapitole: New Public Management, s. 45.

¹³ HENDRYCH, Dušan a kol. Správní právo: obecná část. 8. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxxiv, s. 4–5, Právnické učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

soukromém. Rozlišení obou druhů správy je možné nalézt i v tom, že veřejná správa je právem více vázána.¹⁴

Pojetí, nositelé a působnost veřejné správy

Pojmu veřejná správa je přikládán různý význam. V zásadě pod označením veřejná správa rozumíme buď

- a) určitý druh záměrných činností (tj. spravování, organizování, rozhodování či dozor), které nejsou zákonodárstvím, soudnictvím ani vládou a jimiž se **realizují rozhodnutí volených orgánů**, uvádějí **do praxe ustanovení zákonů** a podzákonných předpisů, zabezpečují se úkoly ve veřejném zájmu. Jedná se o tzv. **funkční (materiální) pojetí**;
- b) souhrn institucí (organizací, úřadů), které veřejnou správu vykonávají přímo nebo zprostředkovaně – **organizační, institucionální pojetí**. Institucím a orgánům je nutno vymezit jejich kompetence včetně rozhodovacích pravomocí, aby míra rozhodnutí byla kontrolovatelná a nedocházelo ke zneužití moci úředníky;¹⁵
- c) z právního hlediska je veřejná správa vykonavatelem zákonů s úzkým vztahem ke **správnímu právu**. *Stručně řečeno, správní právo je ta část právního řádu, která upravuje veřejnou správu.*¹⁶ Úkoly a povinnosti veřejné správy vyplývají z právního statutu. Státní moc realizovaná prostřednictvím mocenských institucí je legalizována právním řádem (systémem práva).¹⁷

Veřejná správa je tak spravováním (řízením, udržováním a rozvíjením) veřejných záležitostí, uskutečňovaným jako projev státní moci. Subjekty, které jejím prostřednictvím uskutečňují veřejný zájem, tak činí na základě zákona a v mezích, jež jim stanovil.

Úkolem veřejné správy na všech úrovních je tak realizovat politiku státu, která je zakotvena *v zákonech a dalších podzákonných předpisech na všech úrovních* – jak horizontálních, tak vertikálních včetně úrovně územní samosprávy. V postavení veřejné správy při dělbě moci, **zahrnuje výkon veřejné moci (moc výkonná)**, i když samozřejmě souvisí i se zákonodárnou a soudní mocí. Z hlediska politického a ekonomického je veřejná správa považována **za čistý veřejný statek, službu veřejnosti**, na kterou musí vynakládat

¹⁴ HENDRYCH, Dušan a kol. Správní právo: obecná část. 8. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxxiv, s. 6, Právnické učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3

¹⁵ Tamtéž, s. 5.

¹⁶ Tamtéž, s. 16.

¹⁷ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 86, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

finanční prostředky z rozpočtové soustavy. Ekonomické hledisko stále více zdůrazňuje potřebu *vyšší efektivnosti* v pojetí hospodárnosti a užitečnosti.¹⁸

Každá instituce ve veřejné správě má vymezenou *působnost* – **věcnou** (zákony, prováděcí předpisy), která je vztažena k předmětu činnosti instituce, orgánu ve veřejné správě, tak **územní** působnost, jež se váže k místu či území, kde se realizuje věcná působnost. Často je zmíněna také působnost **funkční** ve správním, přestupkovém či odvolacím řízení.¹⁹

V zemích EU se uplatňují základní principy veřejné správy a veřejné služby – *neutralita, rovnost (nediskriminace, právní jistota), otevřenost a transparentnost, odpovědnost, výkonnost a účinnost*.²⁰

Veřejná správa zahrnuje:

- a) **státní správu**, vykonávanou na celém území státu prostřednictvím norem platných pro všechny občany
- b) **samosprávu**, která je k výkonu veřejné správy pověřena příslušným zákonem, a to zejména na úrovni územní samosprávy, jež zastupuje pouze občany určité části území státu, zájmovou samosprávu a specializované veřejnoprávní instituce, korporace či fondy.²¹

Subjektem veřejné správy je **stát** zastupovaný státními orgány (úřady) a institucemi. Státní instituce vykonávají veřejnou správu přímo (ostatní odvozeně). Dále územní samospráva, jež vykonává veřejnou správu odvozeně a v přenesené působnosti²². Zejména však vykonává vlastní samosprávu, kterou občané vykonávají buď přímo, nebo nepřímo prostřednictvím volených zástupců v orgánech. Mezi ostatní subjekty patří například profesní komory, veřejnosprávní vysoké školy, veřejné fondy apod.

1.3 Veřejná vláda jako orgán moci výkonné

Základním kamenem správy určité historicky vzniklé, politicky a kulturně sjednocené entity je stát.²³ Veřejné vládnutí je úzce propojeno se státoprávním uspořádáním a s **existencí územní samosprávy**.

¹⁸ Více v kapitole: Vymezení pojmu „efektivní řízení ve veřejné správě“, s. 38.

¹⁹ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 88, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

²⁰ Více v kapitole: Komunikace úřadu a její etické hledisko, s. 27.

²¹ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 41, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

²² je-li uplatněn smíšený systém místní správy

²³ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 39, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

Kombinace všech vládních jednotek v určité zemi je označována jako všeobecná veřejná vláda (General Government). Jedná se vrcholný orgán moci výkonné. V širším pojetí jde o souhrn volených orgánů na jednotlivých vládních úrovních. Výkonnými orgány jsou orgány veřejné správy.

Úkolem veřejné správy je přitom politické vedení veřejné správy, kdy veřejná správa společně s veřejnými korporacemi (Public Corporations) tvoří veřejný sektor (Public Sector). Veřejnou vládu je možné rozčlenit v souladu s mezinárodně uznávanou metodou GFS²⁴ na tři subsektory:

- 1) **centrální (federální) vláda** (Central Government), jejíž politická pravomoc zasahuje celou zemi;
- 2) **státní vlády** (State Government), přičemž státem (ale také provincií, kantonem, regionem, republikou, prefekturou apod.) se zde rozumí největší geografická oblast, na kterou může být země rozdělena z politických či administrativních důvodů;
- 3) **místní vlády** (Local Government), jejichž legislativní, právní a výkonná pravomoc je omezena na nejmenší rozlišitelné území pro administrativní a politické účely.

Česká republika je **unitárním státem**, kde se pod pojmem vláda rozumí **centrální (ústřední) vláda ČR**.²⁵

V pojetí anglosaské ekonomické teorie v unitárních státech najdeme tyto úrovně veřejné vlády, respektive moci: **ústřední vládu**, tzn. *ústřední volené orgány* (parlament) a *ústřední výkonné orgány* (ústřední vláda, ministerstva a ostatní ústřední úřady státní správy), případně *dekoncentrované administrativní jednotky státu* (dekoncentráty), vykonávající státní správu na místní územní úrovni (např. v ČR finanční úřady, finanční ředitelství apod.) a **místní vládu** na úrovni územní samosprávy, tzn. *volené a výkonné orgány obcí*, případně vyšších úrovní územní samosprávy.

Úkolem veřejné vlády v obecném smyslu je politické vedení veřejné správy a nasměrování její činnosti. Veřejná správa funguje na principu veřejného práva,

²⁴ Vládní finanční statistika (Government Financial Statistics) podle Mezinárodního měnového fondu.

²⁵ JÍLEK, Milan. Fiskální decentralizace, teorie a empirie. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, s. 13-14, ISBN 978-80-7357-355-3.

organizačně zahrnuje správní úřady a veřejnoprávní korporace a je součástí veřejného sektoru.²⁶

1.4 Samospráva

Samospráva je způsob řízení určitého celku, kdy daný subjekt o alespoň některých svých záležitostech rozhoduje sám autonomním způsobem, tedy „spravuje se sám“, a to v mezích práva. Opakem samosprávy je výkon správy (rozhodování o určitých záležitostech) jiným, vnějším subjektem. Výhodou samosprávy je, že je **blíže spravovanému subjektu** než vnější a centrální řízení, a proto by měla být při zabezpečování lokálních či zájmově vymezených záležitostí **efektivnější a levnější**.²⁷

Západní kultura nese téměř tisíc let staré dědictví zastupitelských orgánů. I na místní úrovni vždy vznikaly **snahy o vlastní vládu**²⁸. Vývoj ubírající se tímto směrem nastolil otázku – odkud je možné odvozovat původ občanství? Od panovníka, státu či obecního společenství? Dle Richarda Pomahače²⁹ se jedná o spolu a vedle sebe působící projevy veřejné správy s tím, že zákony mohou upřesňovat samosprávou působnost jen v mezích ústavně zaručeného práva na samosprávu a s uplatněním principu³⁰ subsidiarity.³¹

Samospráva jako svého druhu určitý protiklad státu získává legální základ za anglické, americké a Velké francouzské revoluce. Politický prostor pro samosprávu je pak zdůvodňován tím, že rozhodování musí mít jasné vymezené **teritoriální hranice** své účinnosti. Z hlediska celého státu pak hraje důležitou roli skladebnost jednotlivých samosprávných územních celků a koordinace jejich působností.³² Znamená to, že tyto záležitosti spravuje někdo jiný než stát, a to jako nestátní subjekt. Stát předává část výkonu veřejné správy nestátnímu subjektu. Je to považováno za významný projev **demokratické společnosti**.³³

Samospráva a její sebeřízení jako důležitý **princip svobody, demokracie a participace** nemusí mít jenom územní dimenzi. Nejen územním celkům bylo dáno právo

²⁶ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 83, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

²⁷ KOUDELKA, Zdeněk. Samospráva. Praha: Linde, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.

²⁸ 9. století, počátek v italských městech

²⁹ prof. JUDr. Richard Pomahač, CSc., Právnická fakulta UK

³⁰ Více v kapitole: Samospráva a přímá participace, s. 33.

³¹ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 47, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

³² Tamtéž, s. 47.

³³ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 108, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

rozhodovat samostatně o vlastních záležitostech. Subjektům, které spojuje určitý společný zájem, může být toto právo svěřeno také – jedná se o **zájmovou (nebo také profesní) samosprávu**³⁴. Na rozdíl od samosprávy územní však zájmová samospráva *není ústavně zakotvena*. Je svěřena jednotlivým zájmovým subjektům na základě zákonů, které je zřizují.³⁵ Sdružují tedy různě orientované fyzické i právnické osoby (odborníky, svazy podnikatelů, sportovní, kulturní, ekologické či jiné organizace). I tyto samosprávy ovlivňují chod veřejné správy a stávají se v některých regionech důležitými aktéry veřejného života.³⁶

1.4.1 Územní samospráva

Historické tradice státoprávního uspořádání a samosprávného uspořádání v zemi ovlivňují současné uspořádání. V ČR má samospráva bohatou historii a při obnovování samosprávy počátkem 90. let 20. století se v mnohém vycházelo **ze zkušenosti** fungování územní samosprávy v první polovině 20. století, resp. už za Rakouska – Uherska od poloviny 19. století.

Územní samospráva je forma veřejného vládnutí a veřejné správy. Územní samosprávou se rozumí *realizace práva občanů na vlastní samosprávu* – právo na spravování určitého území menšího, než je stát, na základě působnosti stanovené ústavou a příslušnými zákony při vytvoření **potřebných ekonomických podmínek**.

V demokratické společnosti je územní samospráva pro občana, zastupuje zájmy svých občanů, a proto by měla existovat velmi **intenzivní komunikace volených orgánů s občany**, aby byla zajištěna **kvalitní zpětná vazba**³⁷.

Územní samospráva vznikala **přírozeně** jako důsledek přirozeného osídlení – takto vznikaly obce a města s větším či menším počtem obyvatel, kteří sídlí na tomtéž místě. K jejímu vzniku však docházelo také **uměle** a to *rozhodnutím*, v minulosti však zpravidla dohodou mezi panovníkem a městy, jako vyšší stupeň územní samosprávy, který zahrnuje více měst a obcí v dané oblasti.³⁸

³⁴ V ČR reprezentovány: **komorami s povinným členstvím, komorami s nepovinným členstvím a vysokoškolskou samosprávou**

³⁵ *Portál na podporu rozvoje obcí ČR* [online]. [cit. 2017-08-11]. Dostupné z: <http://www.rozvojobci.cz/>

³⁶ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 49, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

³⁷ Více v kapitole: Občan a jeho pozice ve veřejném sektoru, s. 20.

³⁸ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 108, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

Právo na územní samosprávu je dáno Ústavou. Ta určuje za základní územní samosprávné celky **obce** a jako vyšší územní samosprávné celky **kraje**. Územní samosprávou rozumíme prostorově ohraničený funkční celek, který má právo samostatně hospodařit, nakládat se svým majetkem a samostatně rozhodovat o svých záležitostech.³⁹ Pokud je toto právo ze strany státu porušeno, mohou územní samosprávy proti nezákonnému vměšování podat ústavní stížnost k Ústavnímu soudu ČR.⁴⁰

Posilování územní samosprávy, zejména postavení obcí, je ve vyspělých zemích a v ČR po roce 1990 součástí **prohlubování demokracie**. Samospráva umožňuje nejsnáze realizovat právo občanů podílet se na řízení svých veřejných záležitostí jako jednoho z nejdůležitějších demokratických principů a principu budování **tzv. občanské společnosti**.
Hlava sedmá, Územní samospráva

Článek 99

*Česká republika se člení na obce, které jsou základními územními samosprávnými celky, a kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky.*⁴¹

Článek 100

- (1) *Územní samosprávné celky jsou územními společenstvími občanů, která mají právo na samosprávu. Zákon stanoví, kdy jsou správními obvody.*
(2) *Obec je vždy součástí vyššího územního samosprávného celku.*
(3) *Vytvořit nebo zrušit vyšší územní samosprávný celek lze jen ústavním zákonem.*

Z citace je tedy zřejmé, že Územními samosprávami jsou dle Ústavy České republiky **obce**⁴² jakožto **základní jednotky územní samosprávy** a **kraje**⁴³ jako **vyšší územní samosprávné celky**.

V místní samosprávě působí volená zastupitelstva obcí a regionů, zatímco samosprávou celého státu bývá parlament. Myšlenka samosprávy je pak slučitelná s demokracií založenou na pluralitě společenských a politických zájmů a na v podstatě partnerském vztahu státu a veřejnoprávních korporací jako subjektů samosprávy.⁴⁴

³⁹Portál na podporu rozvoje obcí ČR [online]. [cit. 2017-08-11]. Dostupné z: <http://www.rozvojobci.cz/news/samosprava/>

⁴⁰ (podle Ústavního zákona č. 1/1993 Sb., čl. 87, odst. 1, písm. c) a podle Zákona o Ústavním soudu č. 182/1993 Sb., § 72, odst. 1, písm. b))

⁴¹ Ústava ČR, hlava sedmá, článek 99.

⁴² jejíž zřízení a fungování se řídí zákonem o obcích č. 128/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů

⁴³ zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů

⁴⁴ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 48, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

Aby mohla územní samospráva úspěšně fungovat a plnit své funkce, je nutné vytvořit potřebné ekonomické a legislativní předpoklady. Mezi ekonomické předpoklady ve stručnosti patří: *vlastnění majetku, možnost získávat vlastní finanční prostředky – vlastní příjmy, sestavování a hospodaření dle vlastního rozpočtu*. Má – li být územní samospráva skutečnou samosprávou, je nutno zvyšovat *relativní finanční soběstačnost* jednotlivých článků.⁴⁵

1.4.2 Obec

Obec je **veřejnoprávní korporace**, tedy právnická osoba, která je základní jednotkou veřejné správy, územně samosprávný celek základního stupně. V tomto smyslu je subjektem samosprávy a v různé míře, podle typu obce, také vykonavatelem státní správy. Rozkládá se na jednom nebo několika katastrálních územích. Vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Obec pečuje o **všestranný rozvoj svého území** a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.

1. **Obce**, které nejsou městem.
2. **Města** – obec, která má alespoň 3 000 obyvatel, je městem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády.
3. **Městys** – obec je městysem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády.
4. **Statutární města** – jsou Kladno, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Hradec Králové, Pardubice, Jihlava, Brno, Zlín, Olomouc, Přerov, Chomutov, Děčín, Frýdek-Místek, Ostrava, Opava, Havířov, Most, Teplice, Karviná a Mladá Boleslav. Území statutárních měst se může členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy.
5. **Hlavní město Praha** – je upraveno speciálním zákonem č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.⁴⁶

Samostatná a přenesená působnost

Státní správa nemůže být absolutní, vždy narazí na časoprostorové hranice a na míru intenzity správních činností. Území státu se tedy člení na základě tradice či novějších

⁴⁵ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 120, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁴⁶ Tamtéž, s. 121.

politických rozhodnutí na menší, relativně samostatné správní jednotky (regiony, okresy, obce a jejich části).

Obec jako územní společenství vykonává samostatnou působnost v ekonomickém a kulturním rozvoji svého správního území na základě rozhodnutí místních politiků. Obecní a regionální samospráva však nevzniká sama od sebe – je odvozena od státní moci, kterou je právně garantována a zároveň kontrolována.⁴⁷

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, tedy rozlišuje **samostatnou** a **přenesenou** působnost obce:

§ 35

(1) Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, pokud nejsou zákonem svěřeny krajům nebo pokud nejde o přenesenou působnost orgánů obce nebo o působnost, která je zvláštním zákonem svěřena správním úřadům jako výkon státní správy, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti obce svěří zákon.

(2) Do samostatné působnosti obce patří zejména záležitosti uvedené v § 84, 85 a 102, s výjimkou vydávání nařízení obce. Obec v samostatné působnosti ve svém územním obvodu dále pečuje v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Jde především o uspokojování potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.

(3) Při výkonu samostatné působnosti se obec řídí

a) při vydávání obecně závazných vyhlášek zákonem,

b) v ostatních záležitostech též jinými právními předpisy vydanými na základě zákona.⁴⁸

Z citace je zřejmé, že do samostatné působnosti jsou zahrnuty aktivity, jež korespondují a podporují zvyklosti v obci, aktivity a veřejné statky, které jsou občanům blízko a o kterých „vědí nejlépe sami“, zda a kolik jich chtějí.

Přímo v jádru samosprávy je zabudován rozpor mezi místní politickou mocí a odbornou správou garantovanou státem pro všechny občany (stavební řízení, vyřizování občanských průkazů). V těchto **přenesených působnostech** je obec státu podřízena

⁴⁷ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 48, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

⁴⁸ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

a jejich průběh je státem kontrolován. Tento vliv státu na místní samosprávu je odůvodňován argumentem, že občané města jsou zároveň i občany daného státu.⁴⁹

§ 61

(1) Přenesená působnost ve věcech, které stanoví zvláštní zákony, je

a) v základním rozsahu svěřeném obci vykonávána orgány obce určenými tímto nebo jiným zákonem nebo na základě tohoto zákona; v tomto případě je území obce správním obvodem,

b) v rozsahu pověřeného obecního úřadu (§ 64) vykonávána tímto úřadem,

c) v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností (§ 66) vykonávána tímto úřadem.

(2) Při výkonu přenesené působnosti se orgány obce řídí

a) při vydávání nařízení obce zákony a jinými právními předpisy,

b) v ostatních případech též

1. usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů; tato usnesení a tyto směrnice nemohou orgánům obcí ukládat povinnosti, pokud nejsou zároveň stanoveny zákonem; podmínkou platnosti směrnic ústředních správních úřadů je jejich publikování ve Věstníku vlády pro orgány krajů a orgány obcí;

2. opatřeními příslušných orgánů veřejné správy přijatými při kontrole výkonu přenesené působnosti podle tohoto zákona.⁵⁰

Samozřejmě, jak bylo uvedeno výše, občané nejsou jen občany dané obce, ale rovněž státu, který svou moc soustředí na celé území – a to zákony. Do základního rozsahu výkonu přenesené působnosti patří např. evidence obyvatel, pověřený obecní úřad také vydává např. stavební povolení a obecní úřad obce s rozšířenou působností je mj. oprávněn vydávat občanské průkazy a cestovní pasy.

⁴⁹ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 95, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁵⁰ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

Tabulka 1: Kategorie obcí, vlastní zpracování⁵¹

Úroveň přenesené působnosti	Počet obcí
Obec se základní působností	6 254
Obec s matričním úřadem	1 230
Obec se stavebním úřadem	618
Obec s pracovištěm vidimace a legalizace	4 047
Obce s pracovištěm Czech POINT	5 742
Obce s pověřeným obecním úřadem	388
Obce s rozšířenou působností	205

Podle rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti rozlišujeme obce se základním rozsahem přenesené působnosti a obce s širším rozsahem přenesené působnosti. Do druhé kategorie spadají všechny obce, které vykonávají státní správu v přenesené působnosti v širším rozsahu než obce se základním rozsahem. Tu pak vykonávají nejen na území své obce, tzn. pro své občany, ale zpravidla také pro občany jiných obcí, tzn. pro občany obcí spadajících do jejich správního obvodu.⁵²

Velké Meziříčí, které je předmětem výzkumu praktické části, je obcí s rozšířenou působností. Tedy jednou z výše uvedeného počtu 205 a do jeho správního území je zahrnuto 57 obcí s 35 981⁵³ obyvateli.⁵⁴

Orgány obce

V ČR jsou tyto orgány a jejich pravomoci vymezeny v zákoně o obcích. Jedná se o **zastupitelstvo obce** jako kolektivního voleného orgánu⁵⁵ s hlavní rozhodovací pravomocí v samostatné působnosti. Za členy zastupitelstva jsou zvoleni zástupci jednotlivých politických stran v obci, případně i nezávislí členové. Volení jsou v komunálních volbách na dobu čtyř let. Zvolení členové zastupitelstva volí ze svých členů radu obce (města).

⁵¹ Ministerstvo vnitra České republiky: KATALOG ČINNOSTÍ OBCÍ A KRAJŮ. In: *Katalog činností vykonávaných obcemi v jednotlivých kategoriích* [online]. Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. 2016 [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/katalog-cinnosti-vykonavanych-obcemi-v-jednotlivych-kategoriich.aspx>

⁵² PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 95, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁵³ Český statistický úřad: *Vybrané ukazatele za správní obvod Velké Meziříčí v letech 2001–2015*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11268/26955120/636114.pdf/968f8e14-0ea0-4f47-8bf9-a2baaf448de1?version=1.7>

⁵⁴ Více v kapitole: Praktická část – Stručná charakteristika města Velké Meziříčí, s. 61.

⁵⁵ Ve městě zastupitelstvo města, v městské části zastupitelstvo městské části, v Praze zastupitelstvo hlavního města Prahy

Jednání ze zastupitelstva jsou ze zákona veřejná a řídí se schváleným jednacím řádem. V přenesené působnosti schvaluje územně plánovací dokumentaci. Při rozhodování musí samozřejmě respektovat ustanovení zákonů – například již několikrát zmíněný a zásadní zákon o obcích nebo zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů⁵⁶. V mezích zákona může přenášet některé své pravomoci na radu obce.

Rada obce je výkonným orgánem. V samostatné působnosti podléhá zastupitelstvu obce, v rámci přenesené působnosti rozhoduje, jen stanoví-li tak zákon. Počet členů je lichý, může mít 5-11 členů. Nevolí se, pokud má zastupitelstvo méně než 15 členů. Vydává nařízení obce v rámci přenesené působnosti na základě zákonného zmocnění a tvoří ji starosta a jeho zástupci – místostarostové. Jednání rady obce jsou neveřejná.

Starosta je představitelem obce, zastupuje ji navenek. Je odpovědný zastupitelstvu obce. Přípravuje, svolává a řídí schůze zastupitelstva obce a rady obce, podepisuje její usnesení společně s dalším pověřeným členem rady. Odpovídá za objednání auditu hospodaření obce a jmenuje a odvolává tajemníka obecního úřadu.

Výbory⁵⁷ jsou iniciativními orgány zastupitelstva obce, které může zřizovat a rušit. **Komise** jsou iniciativními a poradními orgány rady obce.

Obecní úřad zajišťuje výkon samosprávy a v přenesené působnosti i výkon státní správy zaměstnanci, kteří pracují ve výkonných orgánech obecního úřadu, tzn. odborech a odděleních. Obecní úřad řídí tajemník, je-li tato funkce zřízena.

Tajemník je pracovníkem v zaměstnaneckém poměru a obligatorně se tato funkce zřizuje u pověřených obecních úřadů a obcí s rozšířenou působností. Tajemník řídí celý administrativní aparát.⁵⁸

Dle zákona o obcích:

§ 110

(1) V obcích s pověřeným obecním úřadem a v obcích s rozšířenou působností se zřizuje funkce tajemníka obecního úřadu, který je zaměstnancem obce. Ostatní obce mohou zřídit funkci tajemníka obecního úřadu.

(2) Tajemník obecního úřadu je odpovědný za plnění úkolů obecního úřadu v samostatné působnosti i přenesené působnosti starostovi.

⁵⁶ Zákon č. 250/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

⁵⁷ Zastupitelstvo obce zřizuje vždy finanční a kontrolní výbor.

⁵⁸ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 126–131, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

(3) Není-li v obci zřízena funkce tajemníka obecního úřadu nebo není-li tajemník obecního úřadu ustanoven, plní jeho úkoly starosta.

(4) Tajemník obecního úřadu

a) zajišťuje výkon přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny radě obce nebo zvláštnímu orgánu obce,

b) plní úkoly uložené mu zastupitelstvem obce, radou obce nebo starostou,

c) stanoví podle zvláštních právních předpisů³³⁾ platy všem zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu,

d) plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu,

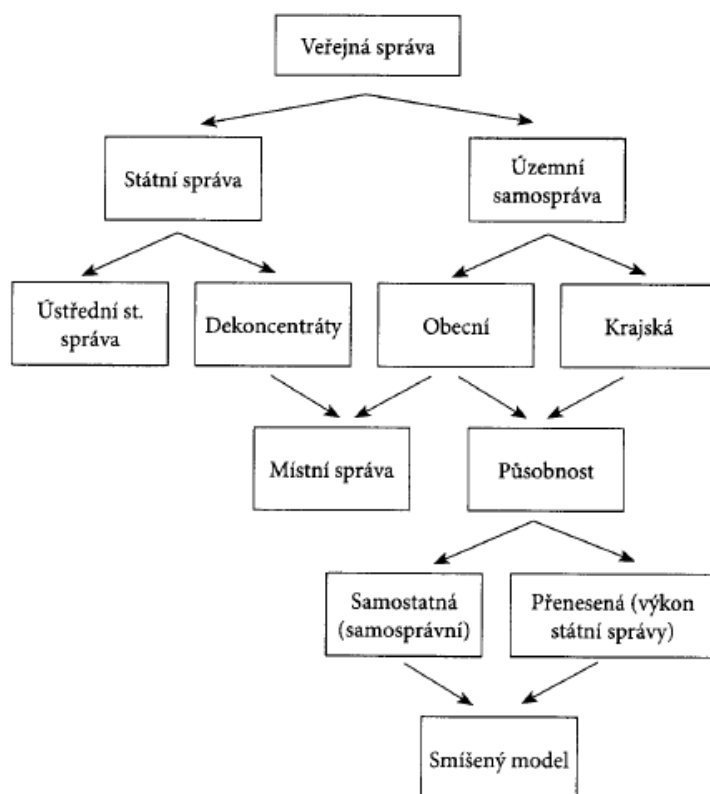
e) vydává spisový řád, skartační řád a pracovní řád obecního úřadu a další vnitřní směrnice obecního úřadu, nevydává-li je rada obce.⁵⁹

Dále se tajemník účastní zasedání zastupitelstva a schůzí rady obce, a to s hlasem poradním. Je také logické, že tajemník obecního úřadu nesmí vykonávat funkce v politických stranách či hnutích.⁶⁰ Právě tajemník města Velké Meziříčí byl nápomocen při realizaci praktické části diplomové práce z hlediska distribuce, ale zároveň také informací, které by úřad, ale také představitelé města, zajímaly, a které by byly užitečné pro analýzu spokojenosti či další kroky, které k ní povedou.⁶¹

⁵⁹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

⁶⁰ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 126–131, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁶¹ Více v kapitole: Praktická část – Dotazníkové šetření, s. 71.



Obrázek 1: Veřejná správa v ČR⁶²

Výše uvedený obrázek zobrazuje přehledně všechny vztahy a závislosti, které byly dosud v práci vysvětleny a zmíněny. Vyplývá z něj také, že ČR je díky rozlišení samostatné a přenesené působnosti tzv. smíšeným modelem.

2 Občanská angažovanost

Na počátku dané kapitoly uvádím důležitá slova Richarda Pomahače⁶³: „Otevřenost veřejné správy je civilizační hodnotou a historie státní administrativy dokládá, že se tuto hodnotu daří dlouhodobě udržet jen v několika málo státech“. Otevřenost veřejné správy tedy považujeme za civilizační hodnotu, a právě tato otevřenost zajišťuje možnost občana ovlivňovat společenské procesy a tvořit tak důležitý prvek kontroly ve veřejné správě.

Již v době antických městských států se vznikem přímé demokracie došlo k vytvoření občanské participace. Tato občanská participace představovala privilegium, které však od

⁶² PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 97, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁶³ prof. JUDr. Richard Pomahač, CSc., Právnická fakulta UK

počátku - dle stížností historických současníků - často nebylo využíváno. Původní označení „idiot“ platilo svobodnému, ale politicky pasivnímu spoluobčanovi.⁶⁴

Demokratický stát doplňuje osvícenský požadavek racionality správy právem občanské participace na této správě. Poměrně důsledné požadování a později využívání těchto principů patří k základu evropské civilizace. Novodobá demokracie jako „vláda lidu, řízena lidem a pro lid“ („*government for people, by the people and for the people*“⁶⁵) se příznačně ustavovala na základě povýtce demokratických konceptuálních diskuzí.⁶⁶

2.1 Občan a jeho pozice ve veřejném sektoru

„Občan“ tvoří hlavní a nejpodstatnější část nejen této diplomové práce, ale samozřejmě i obce, z mnoha důvodů. Být občanem neznamena jen právo volit své zástupce, ale současně i dle svého přesvědčení tohoto práva i využít, být **zainteresován na věcech veřejných a občanských**. Občan nabývá v různých vztazích vůči státu nebo obecní samosprávě různých pozic a v jeho životě *se prolíná soukromá a veřejná sféra* stejně jako různé druhy komunikace. Je zřejmé, že politické, ekonomické a organizační vztahy jsou odlišné na úrovni státu a na úrovni obcí, měst a regionů (podobně jako platí jiná pravidla v makroekonomii a mikroekonomii nebo makrosociální a mikrosociální sféře).

Nejde však pouze jen o **kvantitativní rozdíly** (v rozsahu spravovaného území, množství občanů, na něž se správa vztahuje, velikosti úřadu), ale také o odlišnosti **kvalitativní**, jež se týkají vymezení pravomocí, finančních a materiálních zdrojů, vztahů mezi správními úřady a občany a také způsobu **vzájemné komunikace**, které se uplatňují v každodenním životě.⁶⁷

Občan získává možnost více se podílet na řízení, více ovlivňovat společenské procesy, kontrolovat kvalitu veřejné správy, byť se jedná o laickou a často neodbornou kontrolu. Částečná decentralizace veřejné správy na územní samosprávu respektuje **princip**

⁶⁴ VLÁČIL, Jan. *VEŘEJNÁ SPRÁVA: Historie a sociologie demokratizace* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta, Katedra práva: Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti, 2011 [cit. 2017-08-23], s. 6.

⁶⁵ Abraham Lincoln

⁶⁶ VLÁČIL, Jan. *VEŘEJNÁ SPRÁVA: Historie a sociologie demokratizace* [online]. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta, Katedra práva: Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti, 2011 [cit. 2017-08-23], s. 32.

⁶⁷ HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 39-40, *Žurnalistika a komunikace*. ISBN 978-80-247-3779-9.

subsidiarity, tzn. přenesení rozhodovací pravomoci na co nejnížší úroveň, která je schopna ji zajistit, tedy **blíže k občanovi**.⁶⁸

Přes velkou šíři vykonávaných činností a agend nedokáže státní správa pokrýt všechny oblasti společenského života a mnohdy o to z dobrých důvodů ani neusiluje. Vedle nich se tedy rozvíjí **široká sféra soukromých aktivit občanů**, do nichž moderní stát ani jiné veřejnoprávní korporace nezasahují. Zajišťování některých činností, jež občané vyžadují nebo které vyplývají z veřejného zájmu a jsou mimo dosah veřejné správy, plní **nepřímá správa** - v britském pojetí PGOs (para governmental organizations) a NGOs (non governmental organizations), která je reprezentována širokou škálou organizací, na něž stát podle pravidel stanovených zákony, nebo jinými předpisy převádí některé činnosti, které tyto organizace vykonávají v koordinaci s orgány veřejné správy.⁶⁹

2.2 Občané v rolích subjektů a aktérů

Z hlediska komplexnosti procesů probíhajících ve veřejné správě je třeba rozlišovat **subjekty a aktéry**. Subjektem může být i pasivní volič, aktér je činný v podobě jednotlivce, skupiny či instituce, ve formě fyzické nebo právnické osoby. Role jednotlivých aktérů vyplývá z jejich statusu a z kontextu. Většinou jsou **aktéry místní obyvatelé** a právnické osoby, jejichž aktivní role je motivována osobními a skupinovými zájmy. Můžeme sem zařadit místní **politiky a politické strany, úředníky, zájmová sdružení, nestátní neziskové organizace a lobbistické skupiny**, šířeji také **aktivní část veřejnosti**.

Aktéři mohou být v rolích „operátorů symbolů“, kteří formulují **hodnoty a ideologie**, a „odborných projektantů“ jako technologů moci a správy. Jednotliví občané mohou být aktéry vědomými, vystupujícími samostatně nebo v rámci nějakého sdružení, politické strany, programově nebo ad hoc⁷⁰, ale mohou také být na úrovni pasivních subjektů, řádových voličů či příslušníků „mlčící většiny“. Prosazováním aktérů ve veřejném prostoru se vytváří jejich autorita.⁷¹

⁶⁸ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 110, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁶⁹ Typickým příkladem jsou sociální služby

⁷⁰ „za určitým účelem“ nebo „pro tento jednotlivý (konkrétní) případ“

⁷¹ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 47, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

Občané se podílejí na řízení obce buď⁷²:

- **Přímo**, a to dobrovolnou prací v různých komisích, nebo aktivní účastí na veřejných schůzích obce, resp. veřejných zasedáních zastupitelstva obce. Samozřejmě, aby tato aktivita měla smysl, musí orgány obce vyhodnocovat názory a připomínky občanů. K nejdůležitějším otázkám rozvoje obce se mohou vyjadřovat v místním referendu. Místní referendum⁷³ se pak koná buď v celé obci, nebo jen v určité části obce na návrh potřebného počtu občanů. Podstata referenda spočívá v tom, že občané odpovídají na jednoduše a jednoznačně formulovanou uzavřenou otázku buď „ano“ nebo „ne“ či vybírají z několika návrhů – alternativních voleb - tu kterou preferují. Za základní formy přímé demokracie lze také považovat například **lidovou iniciativu**, která umožňuje občanům vyjádřit názor, navrhnout či odmítnout určitou právní úpravu.⁷⁴
- **Nepřímo** – prostřednictvím volených zastupitelů v zastupitelstvu obce.⁷⁵
Jedním z důležitých aspektů fungování demokracie, ale i společenského života obecně, je hladina důvěry ve společnosti, a to jak na obecné rovině důvěry mezi lidmi, tzv. důvěry sociální, tak na rovině institucionální, tedy důvěry v nejrůznější instituce. Mnoho sociologických průzkumů ukázalo, že **hladina důvěry ve společnosti souvisí se stupněm občanské angažovanosti**, který lze indikovat např. členstvím lidí v dobrovolných organizacích. Lidé, kteří se takto občansky angažují, častěji vyjadřují důvěru v lidi obecně i k institucím.⁷⁶

2.3 Decentralizace jako princip demokracie

Z výše uvedených důvodů – principu subsidiarity a práva občanů vyjádřit se k veřejným záležitostem, stále více dochází k prohlubování decentralizace kompetencí v zabezpečování veřejných statků. Smyslem je, aby se mohl občan snáze vyjádřit, o jaké

⁷² Více v kapitole: Praktická část – Dotazníkové šetření, Samospráva města Velké Meziříčí, s. 83.

⁷³ Zákon č. 22/2004 Sb., o místním referendu, a ustanovení o některých speciálních typech místních referend byla v roce 2000 zahrnuta do zákona o obcích a zákona o hlavním městě Praze

⁷⁴ TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. Veřejný a podnikatelský sektor. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.

⁷⁵ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 126, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁷⁶ Stachová, Jana. 2005. „Důvěra a občanská angažovanost regionálních elit.“ Pp. 69-76 in Kostecký Tomáš, Jana Vobecká (eds.). Regionální elity 2004. Sociologické studie / Sociological Studies 05:03. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 152 s. ISBN 80-7330-074-5.

veřejné statky má zájem, ale také kontroloval činnost veřejného sektoru a hospodaření s majetkem a finančními prostředky.⁷⁷

Obecně bychom tedy mohli konstatovat, že „moc historicky osciluje mezi panovníkem a zákonem, vláda mezi panstvím a reprezentací, správa mezi centralismem a decentralismem“. Míra centralismu a decentralizace je samozřejmě dána historickými, politickými a geografickými důvody. Jako příklad je možno uvést předrevoluční Francii, kde A. de Tocqueville⁷⁸ konstatuje, že v předrevolučním režimu ve Francii na místní a regionální úrovni „byla postupně vybudována administrativní soustava natolik rozsáhlá, složitá, zmatená a neproduktivní, že bylo nutné nechat ji běžet naprázdno a vybudovat mimo ni nástroj vlády, který by byl jednoduchý, snadněji se řídil a jehož prostřednictvím se ve skutečnosti dělalo to, co zdánlivě dělali všichni ti úředníci.“ Vývoj evropských států tak nesměřoval k soustřeďování a monopolizaci moci, ale naopak k jejímu dělení a kontrole. Zavedení decentralizace tak rozšiřuje a uplatňuje prvky a zásady demokracie. Důležité jsou však také praktické důvody.⁷⁹

Dle E. Beneše: „*Problém centralisace a decentralisace státní správy a moci zákonodárné se jeví v různých státech a společnostech různě podle okolností, potřeb a situace národa a státu. Rozhoduje tu složení národa, geografické podmínky, podmínky hospodářské, dnes také podmínky kulturní. Podle okolností se jeví problém ten v některých státech jako federalisace, jinde jako autonomisace, jinde jen jako prostá decentralisace místní a vhodné rozdělení kompetence mezi exekutivní a legislativní orgány ústřední a místní. Někde vynucuje to otázka různorodého složení obyvatelstva, jinde příliš veliká rozloha území, jinde kulturní nebo hospodářská vyspělost nebo nevyspělost těch či oněch krajů. Na evropském kontinentě jsou velmi často důvodem pro decentralisaci tradice historické a pozůstatky státní správy z minulosti podle toho, jak státy vznikaly nebo se rozšiřovaly o různé provincie*“.⁸⁰

Odpovědnost za zabezpečení některých veřejných statků tedy stát, jak bylo zmíněno, přenáší v určitých případech na některé stupně územní samosprávy. Je tomu tak také tehdy,

⁷⁷ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 110, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁷⁷ **Definice využívaná Institutem Světové banky.**

⁷⁸ **Alexis-Charles-Henri Clérel de Tocqueville** (29. července 1805, Paříž – 16. dubna 1859, Cannes) byl francouzský sociologicky orientovaný politický myslitel a historik.

⁷⁹ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 51-52, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

⁸⁰ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 50, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

pokud územní samospráva zabezpečí dané statky **hospodárněji**. Hovoříme tak o decentralizaci zabezpečování veřejných statků lokálním, případně regionálním veřejným sektorem, decentralizaci věcných odpovědností (ale i odpovědnosti).⁸¹ Decentralizace je tedy ***přenesení pravomocí a odpovědnosti za veřejné funkce z centrální úrovně vlády na podřízené nebo částečně samostatné vládní jednotky nebo na soukromý sektor.***⁸²

Je zřejmé, že skutečné uspořádání vládních úrovní, rozsah a náplň jejich pravomocí a odpovědností, a tedy míra a způsob decentralizace se liší v různých zemích. Decentralizace je velmi frekventovaným pojmem. Ve veřejném sektoru jej lze chápat jako restrukturalizaci nebo reorganizaci veřejné moci takovým způsobem, aby na principu subsidiarity vznikl systém spoluodpovědnosti mezi institucemi na centrální, regionální a místní úrovni vlády.

Decentralizace by tak měla zvýšit celkovou **kvalitu a efektivnost** systému veřejné vlády zvýšením pravomocí a odpovědností decentralizovaných úrovní vlády. Měla by tak také **usnadnit účast občanů na ekonomickém, sociálním a politickém rozhodování ve státě.**⁸³

Aby tomu tak mohlo být, je nutné vytvořit potřebné předpoklady pro aktivní účast občana na řízení a kontrole, tzn. předpoklady pro kvalitní občanskou kontrolu.

- **Přístup občana k informacím** – občanovi musí být poskytovány informace o veřejných záležitostech v obci, regionu, v kraji, informace o způsobu využívání majetku, způsobu zabezpečování veřejných statků a jejich efektivnosti, o hospodaření s rozpočtovými prostředky.
- **Možnost občana vyjádřit se** – vyjádřit své názory na způsob a efektivnost řízení a hospodaření, vyjádřit své preference v oblasti lokálních a regionálních veřejných statků, na jejichž financování platí daně a uživatelské poplatky, možnost vyjádřit se k záměrům rozvoje obce, kraje apod. Jedná se například o názory k územnímu plánu, i investičním a jiným strategiím, efektivnost lokálního a regionálního sektoru.
- **Aktivní účast občana** – umožnění občanovi účastnit se práce iniciativních a poradních orgánů příslušného článku – subjektu územní samosprávy. Tato forma je hojně využívána ve vyspělých zemích.⁸⁴

⁸¹ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 68, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁸² Definice využívaná Institutem Světové banky.

⁸³ JÍLEK, Milan. Fiskální decentralizace, teorie a empirie. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, s. 13-14, ISBN 978-80-7357-355-3.

⁸⁴ Více v kapitole: Smart Cities – The European Innovation Partnership, s. 56.

Zároveň je však potřeba, aby sám občan **projevoval zájem o věci veřejné**. Leckdy jde však jen o iluzi – na základě empirických výzkumů poukazují na malý zájem o veřejné záležitosti občanů téměř všechny členské země EU.⁸⁵

Právě decentralizace zajišťuje, aby stát přenesl kontrolu nad hospodárným a účelným zabezpečováním úkolů ve veřejné správě, zejména obcemi, **na občany**, kteří využívají veřejné služby zejména tam, kde žijí. Omezuje se proto rozsah státní kontroly nad územní samosprávou. Problém nastává, pokud je občanská kontrola, jako zpětná vazba, nízká. Proto se v zemích EU stále hledají další mechanismy, které by pomohly občanskou kontrolu zkvalitnit. Tyto mechanismy jsou zpravidla upravovány zákony a navazujícími předpisy.⁸⁶

Význam zkvalitnění zpětné vazby od občana a občanské kontroly je zdůrazněn v **Evropské chartě místní samosprávy**.⁸⁷

Cílem je dosáhnout stavu, kdy se lidé budou podílet, v co největším rozsahu, na chodu věcí veřejných. Tohoto stavu lze dosáhnout tak, že právě na místní úrovni můžou odpovědná společenství občanů vést správu s přihlédnutím k nutnosti decentralizace státní moci. Charta odráží nutnost existence místní samosprávy (místního společenství) vybaveného demokraticky vytvořenými rozhodovacími sbory s vysokou mírou autonomie a zdroji potřebnými k realizaci své odpovědnosti.⁸⁸

2.3.1 Koncepty pojmu decentralizace

Pojem decentralizace však v sobě zahrnuje, pochopitelně, širokou škálu konceptů. Je vhodné odlišovat decentralizaci z hlediska politického, administrativního, fiskálního a ekonomického, ačkoli se pojmy vzájemně prolínají.⁸⁹

- ***Politická decentralizace (Political Decentralization)***

Cílem je poskytnout občanům a jejich voleným zástupcům více pravomocí v rozhodování o otázkách veřejného zájmu a umožnit jejich větší vliv na formulování a implementaci veřejných politik. Z výše uvedené definice vyplývá **demokratizace**, kterou tento princip podporuje.

⁸⁵ Více v kapitole: Praktická část - Dotazníkové šetření, Veřejné dění, s. 76.

⁸⁶ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 110, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

⁸⁷ Dne 15. října 1985, byla ve Štrasburku přijata Evropská charta místní samosprávy, která vstoupila 1. září 1999 v platnost pro Českou republiku.

⁸⁸ *Evropská charta místní samosprávy*: [epravo.cz](https://www.epravo.cz/top/clanky/evropska-charta-mistni-samospravy-13600.html) [online]. [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/evropska-charta-mistni-samospravy-13600.html>

⁸⁹ JÍLEK, Milan. Fiskální decentralizace, teorie a empirie. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, s. 14-15, ISBN 978-80-7357-355-3.

Zastánci politické decentralizace tak argumentují, že rozhodnutí činěná s vyšší účastí občanů budou vycházet z lepších informací a budou lépe odrážet rozdílné zájmy ve společnosti. Tento koncept předpokládá znalost, při výběru zastupitelů, kterou zastupitelé mají z hlediska potřeb místních občanů – svých voličů.

- ***Administrativní decentralizace (Administrative Decentralization)***

Tato forma decentralizace symbolizuje rozdělení pravomocí, odpovědnosti a fiskálních zdrojů k poskytování veřejných statků mezi různé úrovně veřejné vlády. Jedná se o přenos odpovědnosti za plánování, financování a řízení některých veřejných funkcí z centrální vlády na jí podřízené místní jednotky nebo na částečně autonomní veřejné korporace.

Administrativní decentralizace má tedy tyto hlavní formy:

- 1) **Dekonztrahce (Deconcentration)** - odpovědnost za poskytování některých služeb je přenesena na regionální (místní) administrativní jednotky centrální úrovně vlády bez toho, aby byla přenesena pravomoc. Tato forma je tedy nejslabší stupeň decentralizace, která je často používána v unitárních státech.
- 2) **Delegování (Delegation)** – odpovědnost za výkon funkcí je přenesena na částečně nezávislé decentralizované jednotky vlády (územní samosprávy), které mají určitou (a to poměrně velkou) volnost rozhodování při výkonu funkcí, které se však zodpovídají vládě centrální, jež také obvykle částečně či zcela výkon funkcí financuje.

Decentralizace (Devolution) – převod úplné pravomoci rozhodování a financování funkcí na nezávislé decentralizované jednotky veřejné vlády (územní samosprávy), které mají status veřejnoprávních korporací. Tyto veřejnoprávní korporace mají jasně stanovené geografické vymezení a v rámci svých hranic disponují pravomocí vykonávat veřejné funkce. Tato forma administrativní decentralizace je tedy nejpokročilejší a nejvíce odpovídá decentralizaci politické a fiskální.

- **Fiskální decentralizace (Fiscal Decentralization)** je klíčovou komponentou decentralizace. Jakákoliv reorganizace či restrukturalizace ve veřejném sektoru by měla být doprovázena úvahami o **efektivním a transparentním způsobu financování ve veřejném sektoru**. Rozdělování prostředků mezi úrovně veřejné správy by se mělo vyznačovat transparentností alokace prostředků, predikovatelností objemu pro decentralizované úrovně vlády a určitou autonomií decentralizovaných úrovní vlády v získávání a využívání finančních prostředků. Mají-li tedy mít územní samosprávy efektivně vykonávat decentralizované funkce, musí mít pravomoc:

- A) získávat adekvátní příjmy, ať již místně vybrané, nebo poskytnuté vyšší úrovní veřejné vlády;
- B) činit výdajová rozhodnutí.⁹⁰

3 Komunikace úřadu s občany

Komunikace může být na jedné straně prostředkem demokracie, na druhé ovládnutím lidí. Způsob komunikace je tak úzce spojen s formou vládnutí a způsobem správy každého organizačního celku, jež uplatňuje komunikační kanály uvnitř svého teritoria i směrem k jiným celkům.⁹¹ Komunikace úřadu i úředníka samotného je v mnoha aspektech naprosto specifická, jak uvedu dále v kapitole.

Organizace, jako typická instituce s byrokracií související, je různorodá a mnohotvárná v současném světě ovlivňující člověka každým dnem permanentním kontaktem. Docent Jan Vlášil definici upřesňuje, jedná se o „*sociální jev či útvar založený na plánovité koordinaci skupinových aktivit, kontinuálně fungující v důsledku dělby práce a hierarchie autority a směřující k dosažení společného cíle.*“⁹²

3.1 Komunikace úřadu a její etické hledisko

Informace jsou **nástrojem veřejné správy** i produktem funkcí veřejné správy. Zaměstnanci ve veřejné správě slouží státní moci, realizují ustanovení zákonů do praxe, a to s využitím informačního systému. Úkoly zaměstnanců vyplývají z *detailní znalosti zákonů a správních postupů* a jejich aplikace v praxi. Jedná se o uplatňování právních norem a pravidel v konkrétních situacích, v konkrétních oblastech veřejné správy. Klade se důraz na **nestrannost a objektivnost pracovníků** ve veřejné správě⁹³, se kterou přistupují k použití zákona v různých situacích, klade se důraz na znalost postupů a jejich realizaci.

Na úředníka ve veřejné správě jsou tak kladeny vysoké **odborné i morální požadavky**, kdy úředníci realizují politiku, o které rozhodují politici jako členové volených orgánů na úrovni státu i na decentralizované úrovni územní samosprávy.⁹⁴ Zásadním je **zákon č. 234/2014 Sb., zákon o státní službě**, jež upravuje organizaci státní služby, právní

⁹⁰ JÍLEK, Milan. Fiskální decentralizace, teorie a empirie. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, s. 14-15, ISBN 978-80-7357-355-3.

⁹¹ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 51, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

⁹² VLÁČIL, Jan. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*. Praha: Linde, 2002. s. 37, ISBN 80-7201-379-3.

⁹³ Více v kapitole: Praktická část - Dotazníkové šetření, Otázky k chodu úřadu, s. 90.

⁹⁴ PEKOVÁ, Jitka a Jaroslav PILNÝ. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 90, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

poměry státních zaměstnanců vykonávajících státní správu ve správních úřadech, jejich služební vztahy, odměňování a řízení ve věcech služebního poměru. Má sloužit *k odpolitizování státní správy a její profesionalizaci*.

Článek 298 Smlouvy o fungování Evropské unie stanoví: „*Při plnění svých úkolů se orgány, instituce a jiné subjekty Unie opírají o otevřenou, efektivní a nezávislou evropskou správu.*“ Tyto a další principy, na nichž má evropská správa spočívat, jsou naplňovány především každodenní činností úředníků a dalších zaměstnanců pracujících pro Evropskou unii.

Pět zásad veřejné služby pro úředníky EU dle Veřejného ochránce práv EU:

- 1. Závazek vůči Evropské unii a jejím občanům**
- 2. Etický rozměr**
- 3. Objektivnost**
- 4. Úcta k ostatním**
- 5. Transparentnost**

Tyto zásady nejsou nové. Naopak představují současná očekávání občanů a úředníků. Kromě toho jsou již explicitně i implicitně obsaženy ve *služebním řádu* a jiných dokumentech, jako je *finanční nařízení* a *Evropský kodex řádné správní praxe*. Tyto zásady představují pro úředníky EU vyšší etické normy. Jako takové rovněž představují stěžejní prvek kultury veřejné služby, k níž se hlásí veřejná správa EU.⁹⁵

Veřejná správa se dnes pojímá jako služba veřejnosti, od které občané očekávají kvalitní výkon správní činnosti. Tu popisují standardy dobré správy, které tvoří poklad pro etický kodex. Evropské standardy dobré správy byly popsány v různých dokumentech⁹⁶.

Dle Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy:

„Každý úředník a zaměstnanec veřejné správy je povinen při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Smyslem tohoto kodexu je vytvářet, udržovat a prohlubovat důvěru veřejnosti ve veřejnou správu.“

Jako problém je tedy možno vidět „**nadřazenost**“ byrokracie. Samozřejmě, jak bylo již uvedeno výše, rovnost a zákonnost jsou naprosto zásadními demokratickými principy. Důvěra veřejnosti je pak základem **sociálního klidu**.

⁹⁵ Evropský veřejný ochránce práv: *Zásady veřejné služby pro úředníky EU* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://www.ombudsman.europa.eu/cs/resources/publicserviceprinciples.faces>

⁹⁶ Základy principů dobré správy, Právo na dobrou správu, Etické kodexy v Evropské unii, Etické kodexy Rady Evropy, Minimální standard práv účastníků správního řízení

3.1.1 Fenomén byrokracie

Výše zmíněný pojem „**byrokracie**“ je běžně užívaným výrazem pro činnosti spojené s výkonem veřejné správy. Skutečností však zůstává, že jeho uživatelé si pod ním mohou představovat odlišné záležitosti. Byrokracií mohou mínit racionální a koordinovaný výkon administrativy státu, nebo naznačovat neefektivnost a složitost procesů uvnitř veřejné správy. Oba přístupy však vychází z existence byrokratického mechanismu uvnitř formálních institucí.

Jeden z nejvýznamnějších sociologických pohledů na byrokracii pochází z myšlenek **Maxe Webera**⁹⁷, kdy státní správa je budována jako nástroj k uspokojování veřejných zájmů. Ty jsou získávány od občanů na základě voleb, kontaktů občanů s politickými stranami nebo přímo se státními institucemi. Mezi občanem jako cílovým spotřebitelem (tzv. principálem) a úředníkem spravujícím vydání rozpočtu (agentem) je však řetěz mlhavě podmíněných transmisních a kontrolních mechanismů, které úřední exekutivě ve skutečnosti zaručují značnou autonomii. **Moderní teorie veřejné správy**⁹⁸ proto předpokládá, že fungování veřejného sektoru je silně určováno osobními nebo skupinovými zájmy jeho aktérů.

Dalším vysvětlením chování byrokrata (kromě boje o fixní plat, definitivu, rozpočet a přístup k úplatkům) může být jeho **moc, nadřazenost** a schopnost „beztrestně šikanovat“ příjemce služeb. Zlepšení jeho sebevědomí se tak může být kombinováno s růstem jeho „ceny“ na trhu přízní, současně se snížením přítoku další práce. To vysvětluje, proč by aparát veřejné administrativy mohl přitahovat lidi s oportunistickým, antisociálním a neefektivním chováním. Obrácený výběr, započatý nízkými platy a nekonkurenčním prostředím, se tak dále upevňuje.

Opakem takového stavu státní služby je vytváření elitní skupiny administrátorů založené na dlouhodobé profesní výkonnosti, politické neutralitě a stavovské cti.⁹⁹ To je také jedním z **motivujících prvků** k zavedení již zmíněného **zákona o státní službě**. Je nutno zmínit, že Max Weber nebyl pouze kritikem byrokracie, vyzdvihoval také její kladné stránky, a byl tak jedním z prvních sociologů, jež poukázali také na její pozitivní rysy.

⁹⁷ Max Weber (21. dubna 1864–14. června 1920) byl německý sociolog a ekonom. Bývá řazen mezi tzv. otce zakladatele sociologie.

⁹⁸ Buchanan, Tullock, Mueller, Niskanen

⁹⁹ Problémy české veřejné správy a byrokracie – současný stav a nástin řešení doc. ing. Vladimír Benáček, CSc., Fakulta sociálních věd Univerzity Karlovy (kapitola 6. spolu s doc. dr. Jiřím Kabele, CSc., FSV UK). Analytická podkladová studie pro Radu vlády ČR pro sociální a ekonomickou strategii. RASES, Analytické studie, Praha, leden 2000, s. 433-447.

Kladné stránky byrokratické správy vyzdvihoval v porovnání s arbitrárností a libovůli předbyrokratických forem správy. Současně, jak jsem zmínila již výše, však ani nezastíral obavy z jejího odlidštění a strnulosti.¹⁰⁰ Mezi technické přednosti byrokratické organizace dle něj patří: *přednost, rychlost, jednoznačnost, zběhllost v jednání, návaznost, diskrece, striktní podřízenost, méně třenic, úspora věcných a osobních nákladů*. To vše Weber považuje za optimální při byrokratické administrativě, zvláště pak monokratické administrativě se školenými úředníky.¹⁰¹ Z Weberovy charakteristiky byrokracie, respektive z její kritiky, čerpá dodnes mnoho dalších autorů.

Je tedy důležité poukázat také na to, že problematika týkající se byrokracie, není jednoznačná a sociologové, kteří se tímto fenoménem zabývají, se mohou lišit, popřípadě vzájemně doplňovat či kritizovat. V České republice existují zajímavé inspirativní studie, definice a zjištění, a to např. prof. PhDr. Jana Kellera, CSc. či doc. PhDr. Jana Vláčila, CSc. - vedoucího této diplomové práce, které se zabývají zešíroka tímto tématem.

Jan Keller uvádí v sociologickém časopise zajímavou myšlenku, kdy příčina byrokratických projevů je hledána v osobních a charakterových nedostacích jednotlivých úředníků. Tím je občas pěstováno mylné domnění, že je potřeba vystřídat neschopné byrokraty poctivými a výkonnými lidmi a problém byrokracie zmizí. Tento pohled však pokládá za zcela iluzorní. Ani kritikové byrokracie by dle něj nemohli v příslušných úřednických funkcích jednat o mnoho jinak, než jednají ti, kteří jsou předmětem neúprosne kritiky.¹⁰²

Jan Vlácil vnímá byrokracii jako *svěbytnou a vnitřně diferenciovanou subkulturou se zvláštním kodexem chování*.¹⁰³ Ve svých publikacích debatuje také o organizační kultuře, jak jsem naznačila již na počátku kapitoly, komunikaci samosprávy s veřejností a vše propojuje s vývojem daných fenoménů, jelikož právě v kontextu historických souvislostí dává současný stav smysl.

"Pouze průběžná komunikace správních orgánů s veřejností může vracet případná nedorozumění a odstraňování nedůvěry občanů. Důkazy o transparentnosti

¹⁰⁰ KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. s. 149, Základy sociologie; sv. 1. ISBN 978-80-86429-74-8.

¹⁰¹ WEBER, M. *Autorita, Etika a společnost, pohled sociologa do dějin* / Max Weber; [přel. Jan Škoda] Praha: Mladá fronta, 1997. s. 77. ISBN 80-204-0611-5

¹⁰² KELLER, Jan. *Sociologický časopis / Czech Sociological Review*, Roč. 25, Čís. 5 (1989), pp. 507-518

¹⁰³ VLÁČIL, Jan. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*. Praha: Linde, 2002. s. 166, ISBN 80-7201-379-3.

a kontrolovatelnosti potřebných opatření a zdůvodnění mohou být zveřejňovány extenzivněji a s výraznějším dopadem na adresáty.“¹⁰⁴

Komunikace správních úřadů se jeví jako naprosto zásadní pro transparentnost, důvěryhodnost a kontrolu. Techniky, jak tato komunikace a zefektivnění mohou probíhat, budu zmiňovat dále v práci.¹⁰⁵

Právě historie a vývoj hodnot společnosti v souvislosti se současnou podobou veřejné správy hraje hlavní roli také v další citaci **Etického kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy:**

„Úředník a zaměstnanec veřejné správy zachovává věrnost zásadám práva a spravedlnosti vyplývajícím z evropského kulturního a historického dědictví, jedná v duchu nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody, zachovává úctu a loajalitu k České republice, jakož i k úřadu a ostatním úředníkům a zaměstnancům veřejné správy.“¹⁰⁶

Z této citace je zřejmý odkaz na „evropské kulturní a historické dědictví“, jež je důležitým mezníkem, inspirací a důvodem současné podoby veřejného sektoru. Právě historie formuje a zdokonaluje to, co již bylo „vyzkoušeno“ a navazuje na základní a zaryté hodnoty, které se ve společnosti nacházejí.

3.2 Typy komunikace úřadu

Úřad s přesně stanovenou územní a věcnou působností může komunikovat s různorodými subjekty a musí rozlišovat, zda plní úkoly dané **zákonem, předpisy** nebo **politickým programem**. Komunikace může probíhat s jednotlivci nebo sociálními skupinami, trvale nebo jednorázově, přímo či nepřímo, ústně nebo v rámci správního řízení, klasickými prostředky nebo elektronicky. Klienti i komunikační kanály jsou různorodé a pestré a je třeba volit adekvátní prostředky a strategie. Větší informovanost veřejnosti klade nové nároky na politiky i úředníky, kteří musejí počítat s tím, že občané jsou obeznámeni s předpisy a dokumenty, jejich znalost bývala pouze doménou úřadu.¹⁰⁷

¹⁰⁴ VLÁČIL, Jan. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*. Praha: Linde, 2002. s. 198, ISBN 80-7201-379-3.

¹⁰⁵ Více v kapitole: New Public Management, s. 45.

¹⁰⁶ *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy: Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. [cit.2017-07-20]. Dostupné z: http://www.cuzs.cz/userfiles/documents/Legislativa/Etický_kodex_uredniku_a_zamestnancu_ve_rejne_spravy.pdf

¹⁰⁷ HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 162, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

Představitelé veřejné správy využívají specifické komunikační prostředky a specifický jazyk, který může být pro občany někdy **až nesrozumitelný** a vést až k nedorozumění. Proto je důležité rozvíjet **administrativní gramotnost** v rámci komunikačních dovedností, která směřuje k porozumění složitým formulacím správních rozhodnutí a úředních postupů. Způsob úřední komunikace je určen mnoha striktními pravidly a běžné typy sdělení tu nefungují, protože témata, problémy a informace, o nichž chce klient jednat, jsou transformovány do **úředního jazyka**. Veřejná správa by tak měla potřeby různých druhů komunikace s veřejností i mezi svými jednotlivými články vytvářet nezbytné organizační a technické předpoklady. Je potřeba neustále **propojovat rozdílné komunikační kódy úředníků, politiků a různých skupin veřejnosti**. Občan, v roli klienta úřadu, je závislý na průběhu komunikace uvnitř úřadu a nemůže ji zcela ovlivnit, což *je pozitivní věc z hlediska objektivnosti správního řízení*, ale negativní z hlediska hierarchizovanosti komunikace.

K vlastnostem kvalitní správy patří **předvídatelnost rozhodnutí**, která je občanským protějškem k úřednickému principu předběžné opatrnosti. Je důležitá z hlediska efektivity komunikace, a pokud se jí dostává od politiků, měla by být **garantována kvalitními zákony a neutrálními úředníky**. Nízká předvídatelnost rozhodnutí na úrovni parlamentu a vlády totiž omezuje možnost místních a krajských samospráv plánovat koncepční rozvoj svého území a má přímé dopady na důvěryhodnost úřadů ze strany občanů.

¹⁰⁸ Pro politiky i úředníky je důvěra, kterou vyvolávají u občanů **významným sociálním kapitálem**.¹⁰⁹

3.3 Možnosti zdokonalení úředníka

Cílem je tedy prohloubit vedoucím úředníkům a úředníkům vědomosti o postupech a formách prezentace úřadu, chování při prezentaci, komunikačních prostředcích, významu kontaktů s novináři a informování občanů a poskytnout tak výcvik v tvorbě informačních a prezentačních materiálů. Je možno využít školení. **Institut pro veřejnou správu Praha** je státní příspěvkovou organizací zřízenou Ministerstvem vnitra, zajišťující zejména vzdělávání úředníků územních samosprávných celků podle zákona č. 312/2002 Sb., vzdělávání v eGovernmentu podle zákona č. 300/2008 Sb. a zaměstnanců ve správních

¹⁰⁸ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 143, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

¹⁰⁹ Je to souhrn užitečných sociálních kontaktů, styků a známostí. Jeho objem je dán jako součet objemu finančního, kulturního i sociálního kapitálu těchto známostí, nakolik je daná osoba může mobilizovat ke svému prospěchu.

úřadech. V této činnosti vystupuje ve dvojí roli, jednak jako orgán veřejné správy, který metodicky řídí a koordinuje oblast (proces) zvláštních odborných způsobilostí, jako kvalifikačního předpokladu pro výkon státní správy v přenesené působnosti, včetně ověření této způsobilosti zkouškou. Tento institut, zajišťuje výkon **nevyrchnostenské veřejné správy**, ročně připraví a zrealizuje 600 školení, 150 studijních programů, vzdělá 11 000 úředníků za rok a samozřejmě se i podílí na realizaci Evropských projektů.¹¹⁰

Institut pro veřejnou správu Praha poskytuje průběžné vzdělávání dle:

- 1) *Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v platném znění*
- 2) *Usnesení vlády české republiky ze dne 26. října 2015 č. 655 o Rámcových pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech*
- 3) *Služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu ze dne 29. října 2015, kterým se stanoví Rámcová pravidla vzdělávání státních zaměstnanců ve služebních úřadech.*

Nabídka kurzů je uveřejňována v katalogu vydávaném 2x ročně v elektronické formě, kurzy je možno vyhledat online. Mezi doporučené kurzy patří např. **Správní řád ve věcech státní služby, Hazardní hry z pohledu obcí** atd.¹¹¹

Pro systematický a dlouhodobý styk s veřejností na místní úrovni je důležité, aby si úřad – podobně jako komerční organizace – vytvořil **komunikační strategii**, která by měla být výsledkem konsenzu politického a odborného vedení úřadu. Z hlediska komunikační strategie je poté důležité, aby si každá organizace ujasnila svoji **identitu** a **image**. Existence byrokratických organizací je založena na zákonech přijatých státem, proto nemají s identitou problémy¹¹². Složitějším aspektem je ovšem image úřadu, pokud jde o důvěryhodnost a legitimitu jejich představitelů. Dalo by se říci, že přílišná oficiálnost a zdůrazňování mocenské symboliky může být chápána veřejností jako vyjádření absence přirozených vztahů. Veřejné mínění je však samozřejmě diferenciované a také proměnlivé – stejně jako image, jejímž grafickým vyjádřením jsou symboly obce, znaky, prapory atd. **Image** je prezentována masově i individuálně, osobním stykem, médii a výrazně ji ovlivňuje celková správní kultura úřadu, do které je nutno zahrnout chování politiků, úředníků ale také stav

¹¹⁰ Institut pro veřejnou správu Praha [online]. [cit. 2017-07-06]. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/o-nas/>

¹¹¹ Institut pro veřejnou správu Praha [online]. [cit. 2017-07-06]. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/o-nas/>

¹¹² které mohou potkat např. neziskové organizace

veřejného majetku, kvalitu poskytovaných služeb a využívání informačních prostředků úřadu, včetně elektronických médií. Odborníci na marketing a mediální komunikaci tak doporučují organizacím, které působí ve veřejné správě, aby prováděly **audit svého komunikačního působení**.

Existuje také odborný časopis pro veřejnou správu – a to **Moderní obec**. Poskytuje odborné a účelové informace z oblasti právní, finanční, hospodářské a podnikatelské. Zabývá se problematikou malého a středního podnikání, komunálních technických služeb, plánování, řízení a investic.¹¹³ Obsah naplňují témata z ekonomiky, životního prostředí, odpadového hospodářství, bytové výstavby a regenerace panelových domů, rekonstrukce městských památkových rezervací a zón, managementu samosprávy, informačních systémů měst a obcí, internetu, veřejného pořádku, místní kultury, volného času včetně zahraničních zkušeností a poznatků apod.

Samozřejmě, i tento **druh osvěty** je skvělý jak pro občany, tak úředníky z hlediska informačního i participativního. Je například možnost volit komunálního politika roku 2017, aktuální a zajímavé informace jsou poskytovány také na webu.

4 Samospráva a přímá participace

Obec s vlastní samosprávou, zejména menší sídlo, má v sobě díky jasné identitě občanů zabudované **tradiční prvky přímé demokracie**. Například J. B. Thomson uvažuje o deliberální demokracii, v níž jsou „všichni jednotlivci považováni za samostatné aktivní činitele, kteří si dovedou vytvořit poučený a zdůvodněný úsudek“ a institucionálně je možné „zpracovat individuální úsudky do kolektivních rozhodovacích procesů“.¹¹⁴

Model zastupitelské demokracie, aplikovatelný v měřítku státu na základě politické dělby práce a legitimacy vycházející z voleb, může být místně modifikován, pokud zákony a zvyklosti určité země umožní důslednou aplikaci decentralizace. Je zřejmé, že bez účasti občanů ztrácí decentralizace smysl a mění se v dekoncentraci.¹¹⁵

Participace zdánlivě snižuje moc státní nebo místní politické autority, ale ve skutečnosti ji zlidšťuje a přibližuje občanům – čímž se stává samozřejmější a trvalejší. Při zapojení občanů do rozhodovacích procesů územní samosprávy: **formou anket, besed, veřejných projednávání** apod.) se rozšíří škála témat a zintenzivní se přímá osobní

¹¹³ *Moderní obec* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/>

¹¹⁴ THOMPSON, John B. Média a modernita: sociální teorie médií. 1. české vyd. Praha: Karolinum, 2004. s. 201-205, Mediální studia. ISBN 80-246-0652-6.

¹¹⁵ Důsledně vysvětleno v předchozí kapitole: Decentralizace a dekoncentrace.

komunikace ve veřejném prostoru (která nemusí být nahrazována méně účinnou a roztržitou formou písemných návrhů, vyjádření a připomínek). Problém tak spočívá pouze **v časových možnostech občanů a ochotě zabývat se veřejnými tématy.**¹¹⁶

Christopher Day¹¹⁷ tvrdí, že za předpokladu, že 80 % života tvoří tichý souhlas a 20 % debata, snaží se tento model zajistit 80 % spokojenosti všem a 100 % spokojenosti 80 % z první skupiny. Tyto techniky však vyžadují zvláštní schopnosti v oblasti **zprostředkování komunikace** a skupinové dynamiky. Jedná se o schopnost najít společný základ, rozlišit mezi neporušitelnými principy a nízkými prioritami body, které lze bezbolestně obětovat, a také udržet **rovnováhu mezi výřečnými a zamlklými – mezi těmi, co se chtějí prosadit za každou cenu, a těmi, co se stydí a snadno se nechají zranit.** Takový proces vzbuzuje důvěru i u jedinců, kteří nejsou příliš sdílní.

Je zřejmé, že konsenzus neznamena kompromis a rovněž také nezaručuje každému přesně to, po čem touží. Snaží se o výsledek, jež je neprospěšnější skupině jako celku a zároveň přijatelný pro jedince. Práce na konsenzu pak znamená přetavit touhy jednotlivců tím, že je nasloucháno společnému cíli a máme k němu zodpovědnost. Právě konsenzus vyrovnává disproporční vliv silných osobností, a pokud jsou účastníci zralí, podporuje naslouchání druhým. Z nitra skupiny tak vyjde jeden duch.¹¹⁸

Nejde však jen o vztahy v *místní komunitě*, při rozvoji místa se samozřejmě **prosazují i silnější podnikatelské subjekty** z vnějšího prostředí, s nimiž je obtížné najít společnou řeč, a proto se obracejí na úřady jako ochránce veřejného zájmu. Komunity tak mohou být zatvrzelými odpůrci namísto toho velké korporace zase mocnými politickými manipulátory.

Zastupitelská demokracie na místní úrovni vyžaduje autority, které akceptují a podporují participaci občanů. Zapojování veřejnosti do rozhodování ve veřejné správě je věcí místních a regionálních úřadů, které ale po technické stránce často využívají služeb nestátních a neziskových organizací, které jsou nejen moderátory a mediátory vztahů mezi organizací a občany, ale mohou také vnášet do diskuze nová témata. Jedná se o témata zejména sociální a ekologická. Veřejné debaty, ankety a jiné akce, které se pořádají ve

¹¹⁶ Více v kapitole: Praktická část – Dotazníkové šetření, Samospráva města Velké Meziříčí s. 83.

¹¹⁷ Britský architekt a environmentalista, (*1942)

¹¹⁸ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 168–169, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

veřejném prostoru, by měly být **koordinovány strategickým rozvojovým plánem**, jehož součástí je komunikace samosprávy s občany.¹¹⁹

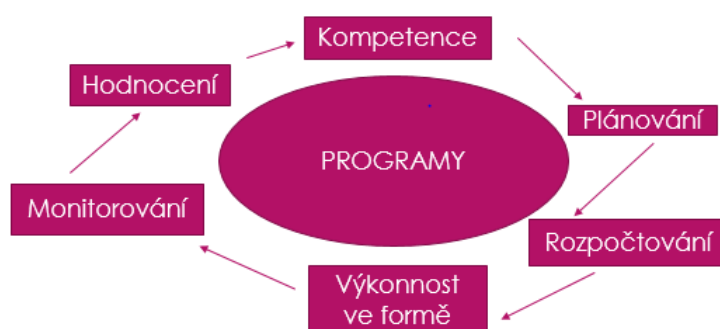
4.1 Strategické plánování

Programování a rozpočtování

Mnohé země OECD v rámci veřejného sektoru využívají nástroje, jež byly typické dříve pro sektor soukromý, jak bylo již zmíněno výše. V této části kapitoly zmiňuji **strategické plánování** zaměřené také na měření a porovnávání výkonnosti s řízením a rozpočtováním orientované na výkonnost – tedy **poptávkově orientované** financování veřejných služeb na základě informací. Zásadní je definovat cíle záměrů a jiné měřitelné ukazatele.

Dle Kozovského (2009) je cílem zlepšit rozpočtový rozhodovací proces vyjasněním účelnosti v návaznosti na očekávané výsledky a výstupy. Dalším záměrem je zvýšit odpovědnost správců veřejných prostředků na účelné vynakládání výdajů – a to v přípravě, implementaci i kontrole plnění rozpočtu. Jedním z důvodů zavedení je vyšší zájem poplatníků o využití prostředků, jež jsou tvořeny z daní a poplatků. Jedná se také o součást New Public Managementu¹²⁰ jako hlavního proudu řízení veřejných financí v současnosti.

Důležitá je inkluze, tedy široké spektrum zúčastněných – takto schválený program je samozřejmě stabilnější. Zásadním faktorem je také dlouhodobá perspektiva daného plánu, flexibilita a orientace na výsledky a výstupy.¹²¹



Obrázek 2: Programové financování a rozpočtování

¹¹⁹ HEGER, Vladimír. Komunikace ve veřejné správě. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 168–169, Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

¹²⁰ Více v kapitole: New Public Management, s. 45.

¹²¹ VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1. s. 78.

Na obrázku výše je znázorněn proces plánování po jednotlivých fázích, jež se vzájemně propojují a navazují na sebe. Výkonností ve formě se rozumí dopady užití veřejných výdajů – tedy posílení fiskální transparentnosti. Jedná se o alokační efektivnost či agregátní fiskální disciplínu vlád.¹²²

Strategické plánování a integrované plány rozvoje

Strategické plánování tedy představuje systematické řízení jakékoliv organizace, podniku, obce či regionů. Zaměřuje se na to, aby subjekt mobilizoval a co nejefektivněji využíval všechny vlastní zdroje a zároveň včas a správně reagoval na změny v okolním prostředí. Strategie představuje ucelenou sadu standardních, prakticky ověřených kroků a nástrojů k řízení změn a zároveň i samotný proces řízení těchto změn. Zahrnuje přesné určení žádoucího směru změn, stanovení přesného postupu jejich zavedení a průběžné sledování a vyhodnocování jejich průběhu a výsledků.

Strategické plánování je tedy zásadním a důležitým nástrojem regionálního rozvoje. Strategický plán se uplatňuje na všech (samo)správných úrovních od nejmenších strategického plánu obcí, měst a mikroregionů, přes Strategie rozvoje větších územních celků (zejména krajů) až po národní úroveň.¹²³



Obrázek 3: Strategická plány na různých úrovních¹²⁴

¹²²VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1. s. 79.

¹²³ EC consulting: fondy a granty EU [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.econsulting.cz/o-nas.html>

¹²⁴ OBCEPRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/e-learning>

Strategický plán je možné chápat jako dohodu o dalším využití současných možných zdrojů a nalezení společného programu, který chceme ve vzájemné spolupráci postupně uskutečnit. Není přitom tak důležité, jakým způsobem se k doporučeným krokům dostaneme, jakou metodu strategického plánování zvolíme, ale mnohem důležitější je společná vůle prosazovat postupné kroky, které povedou ke zlepšení celkové situace.

Hlavní přínos strategického plánování spočívá v tom, že:

- pomáhá si jasně uvědomit žádoucí směry dlouhodobého vývoje a soustřeďuje veškeré úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů;
- ukazuje, jak se nejlépe připravit na budoucí vývoj vnějších podmínek, jak minimalizovat negativní dopad hrozeb a maximálně zužitkovat příležitosti, jež se mohou v budoucnosti objevit, vytváří objektivní základ pro rozhodování o prioritách;
- řeší problémy dlouhodobě a komplexně, umožňují optimálně využívat zjevné i skryté lidské a finanční zdroje.

Jedná se o dokument, který by měl splňovat následující kritéria:

- dlouhodobost (zpracován min. na období 4 let),
- systematickosti (mapuje všechny odvětví a obory),
- selektivnost (definování priorit, které se dále rozpracují),
- provázanost (mezi opatřeními a dotčenými cílovými skupinami),
- soustavnost (není to rigidní dokument, je nutné ho prověřovat a modifikovat),
- otevřenost (směrem k potřebám a námětům občanů),
- realnost.¹²⁵

U procesu plánování je klíčové, že jeho cílem není pouze vytvoření programu rozvoje obce (konceptního dokumentu), tj. naplánování činností, ale především dosažení plánů/uskutečnění změn v situaci daného území. Plánujeme, protože je to užitečné, vyplatí se to. Jinými slovy (strategické) plánování umožňuje efektivně dosahovat stanovených cílů a lépe využívat finanční, personální a jiné zdroje.¹²⁶

¹²⁵ *EC consulting: fondy a granty EU* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.econsulting.cz/o-nas.html>

¹²⁶ *OBCEPRO: Program rozvoje obce* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/e-learning>

Základním plánovacím dokumentem obce, zakotveným v *zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích*, je **program rozvoje obce**. Jde o hlavní nástroj řízení rozvoje obce. Na základě poznání situace v obci a názorů a potřeb občanů, podnikatelů, zájmových organizací a dalších subjektů v obci formuluje představy o budoucnosti obce spolu s činnostmi vedoucími k naplnění dohodnutých představ. V současné době je strategické plánování v mnoha obcích **podceňovanou aktivitou**. Málokterá obec má skutečně **kvalitně zpracovanou rozvojovou koncepci**, kterou by skutečně využívala při řízení rozvoje obce. To se odráží v malé efektivitě využívání finančních prostředků obcí a nedostatečné podpoře synergických efektů při jejím rozvoji.

Současná situace v mnoha obcích by se dala přirovnat k rodinám, které nemají stanovené cíle a mají jen obecné představy o tom, co udělají s vydělanými penězi. Tuto špatnou situaci ještě zvýšilo nerozumné využívání finančních prostředků současné dotační politiky státu a Evropské unie. Obce s vidinou snadných peněz začaly realizovat projekty, které ve své obci vlastně nepotřebovaly, nebo jejich kapacitu zbytečně naddimenzovaly, případně nedomyslely udržitelnost projektu či možnou koordinaci projektů v rámci svazku obcí.¹²⁷ Tento aspekt považuji za naprosto zásadní - netvořit strategické či jiné plány pouze z nutnosti nebo snahy o dosažení finančních prostředků (dotací) při a za jeho vypracování, nýbrž postupovat opravdu zodpovědně a kolektivně při jeho zpracování, jak budu ještě popisovat v dalších kapitolách.¹²⁸

Integrované plány rozvoje měst představují v současném programovém období nejvýznamnější koordinační nástroj pro intervence jak z regionálních, tak tematických operačních programů cílených na urbánní problematiku. Podpora implementace integrovaných plánů rozvoje měst je obsažena v Národním strategickém referenčním rámci ve čtvrtém strategickém cíli „Vyvážený rozvoj území“, který bere v potaz nutnost zmírňovat disparity mezi regiony i uvnitř regionů prostřednictvím posilování územní a sociální soudržnosti.¹²⁹ Cílem integrovaných plánů rozvoje měst je koordinace aktivit a soustředění zdrojů na řešení nejzávažnějších identifikovaných problémů na území měst. Příprava i samotná realizace integrovaných plánů rozvoje měst vyžaduje zapojení a spolupráci

¹²⁷ *OBCEPRO: Program rozvoje obce* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/e-learning>

¹²⁸ Více v kapitole: Praktická část – Integrovaný plán rozvoje města Velké Meziříčí a jeho stručné hodnocení, s. 67.

¹²⁹ Ministerstvo vnitra České republiky: *Strategické plánování: Jedna z podmínek rozvoje měst* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/dobra-praxe-strategicke-planovani-jedna-z-podminek-rozvoje-mest.aspx>

partnerů z veřejného, soukromého i neziskového sektoru, což přispívá ke zdárnému strategickému plánování ve městech.¹³⁰

Rovněž je dostupná **e-learningová aplikace OBCEPRO** – Program rozvoje obce, jež obsahuje komplexní a strukturovaný vzdělávací kurz zaměřený na rozvoj znalostí a dovedností představitelů a pracovníků obcí ve vztahu k tvorbě programu rozvoje obce a k souvisejícím procesům – tvorba **vlastního dokumentu**, řízení a hodnocení Programu rozvoje obce, vzdělávání a inspirace u ostatních. Obsahem e-learningu je 9 základních kapitol, ve kterých se účastník dozví podstatné informace ohledně plánování a tvorby programu rozvoje obce. Uživatelům je poskytována i odborná pomoc formou případných **konzultací s metodickými pracovníky**. Tento program vznikl díky projektu „*Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí*“¹³¹ a projektu „*Podpora strategického řízení rozvoje obcí*“¹³² které realizovalo Ministerstvo pro místní rozvoj, odbor rozvoje a strategie regionální politiky.¹³³

¹³⁰ *INTEGROVANÉ PLÁNY ROZVOJE MĚST* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/getmedia/d278260c-b9d2-4863-9eff-80f08c81facd/MMZ_2011_07_IPRM_d278260c-b9d2-4863-9eff-80f08c81facd.pdf?ext=.pdf

¹³¹ (CZ.1.04/4.1.00/62.00008)

¹³² (CZ.1.04/4.1.00/B6.00018)

¹³³ *OBCEPRO: Program rozvoje obce* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/o-projektu/tvorba-pro>

5 Vymezení pojmu „efektivní řízení ve veřejné správě“

Pro regulační řídicí činnost je charakteristické, že je založena na získávání informací, které řídicí subjekt získává na základě zpětné vazby. Právě zpětná vazba poskytuje informace o průběhu realizovaných (a původně zamýšlených) procesů, kdy řídicí subjekt porovnává dosahované výsledky se stanovenými cíli a s jejich ukazateli. V případě zjištění odchylek subjekt provádí potřebné korekce.¹³⁴

Tabulka 2: Základní předpoklady efektivního řízení ve veřejné správě

Předpoklad (rys)	Obsah daného předpokladu (rys)
Vnější rámcové podmínky	Odpovídající „pravidla hry“ dané vnější autoritou
Vnitřní rámcové podmínky	Vlastní dokumenty pro výkon efektivního řízení, sdílená institucionální kultura a sdílené hodnoty k výkonu efektivního řízení
Disponibilita řídicích subjektů	Odborná připravenost, manažerské dovednosti a morální bezúhonnost řídicích subjektů
Adekvátní stanovení cílů	Vhodně stanovené cíle s jasně definovanými ukazateli
Plnění cílů	Cíle stanoveny v rámci předběžné analýzy spolu s definováním zdrojů s ohledem na 3E
Zpětná vazba o plnění stanovených ukazatelů	Získávání informací o plnění ukazatelů cílů s následnou (či průběžnou) korekcí

Hodnotící aspekty veřejných výdajových programů – 3 E

Důležité a zásadní je zpětná vazba a relevantní informace k daným programům. Proto dochází k monitorování a hodnocení financovaných a realizovaných programů. Hodnocení může probíhat kvalitativně – například prostřednictvím dotazníků, či kvantitativně – tedy hodnotit daná faktická data.

Legislativní akty určují jádro výkonnostního auditu – jedná se o 3E – economy, efficiency, effectiveness. Tedy hospodárnost, efektivnost a účelnost vynaložených výdajů.¹³⁵

(1) Hlavními cíli finanční kontroly je prověřovat

a) dodržování právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů těmito orgány;

¹³⁴ OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. s. 15, ISBN 978-80-7357-6677

¹³⁵ PEKOVÁ, Jitka a PILNÝ, Jaroslav. Veřejný sektor – řízení a financování. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 88, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.)

- b) zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, ne hospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností;*
- c) včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly;*
- d) hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.¹³⁶*

Výše zmíněnou citací zákona demonstrují 3E v legislativě.

Řešení neefektivit veřejného sektoru

Důvodů neefektivit je mnoho, kdy se jak jeden z hlavních a naprosto zásadních, a to X – efficiency – tedy působení veřejného sektoru jako monopolu. Logickým řešením se tak nabízí vystavit monopol konkurenci. Mezi další zásadní důvody patří absence kategorie zisku spojeného s nízkou mírou stimulace, nedostatečně pružná personální politika či legislativní restrikce. Restrikce mohou vést například k omezení konkurence na straně nabídky. Dalším problémem jsou například rozpočtová omezení – tedy volba mezi údržbou majetku a investicemi do něj.¹³⁷ Překážkou efektivity je také skutečnost, že vstupy do veřejného sektoru jsou pořizovány za tržní ceny, to se však nedá říci o výstupech. Nabízí se také morální hazard, jelikož ve veřejném sektoru nehrozí bezprostřední riziko bankrotu.¹³⁸

5.1 Smart Administration

Potřeba „lepšího fungování veřejné správy“ vyplývá z potřeby modernizace veřejné správy. Modernizace veřejné správy je objektivním trendem, jež je dynamizován střetem dvou protikladných tendencí:

- 1) Na straně jedné – je nadále neudržitelné, aby úřady, ministerstva, kraje nebo města a jejich organizace o své činnosti tvrdily, že:
 - pro občany a rozvoj svého území (státu, kraje, obce nebo u úřadů správního území) dělají vše potřebné a možné (tedy zvyšují kvalitu života pro občany);

¹³⁶ Zákon č. 320/2001 Sb. Zákon o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), § 4, odst. 1)

¹³⁷ VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1, s. 8.

¹³⁸ PEKOVÁ, Jitka a PILNÝ, Jaroslav. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 14, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.)

- jsou jejich prioritou dobře fungující veřejné služby a jejich poskytovatelé, jako jsou úřady, školy, nemocnice, sociální či kulturní organizace atd. (tedy, že zlepšují poskytovatelé veřejné služby pro zákazníky).

2) A současně, aby se na straně druhé:

- chovaly byrokraticky, složitě, nevstřícně či neprakticky;
- pracovaly neefektivně, neekonomicky nebo plýtvaly zdroji;
- odváděly nekvalitní práci;
- byly nevýkonné, pomalé a podobně.¹³⁹

Výstižně tento problém vyjadřují Osborne a Gaebler: „Pokud lidé jednají s veřejnou správou, nejvíce je dráždí arogance byrokratů. Lidé jsou dnes zvyklí na to, že se s nimi jedná jako s váženými zákazníky, a očekávají podobný přístup i od veřejného sektoru.“¹⁴⁰

V odstranění nesouladů plynoucích z výše uvedeného střetu spočívá podstata **modernizace veřejné správy**, kdy obsahem je taková změna, jež vede k podstatné kvalitativní přeměně ve fungování veřejné správy, k zefektivnění jejího fungování, vyššímu výkonu a růstu kvality práce tak, aby byly na kvalitativně vyšší úrovni uspokojeny oprávněné požadavky občanů ¹⁴¹, které občané kladou na výkon veřejné správy. Účinným nástrojem k realizaci těchto změn může být právě Smart Administration, jejíž obsah, zásady a strategie odpovídají tomu, co vyjadřuje obsah a rozsah pojmu „modernizace veřejné správy“.

¹³⁹OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. s. 23, ISBN 978-80-7357-6677.

¹⁴⁰ OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1993): Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading Ma.

¹⁴¹ ve smyslu kritéria **veřejného zájmu**

Modernizace veřejné správy je tak motivována nebo zdůvodněna různými faktory:

- *snahou efektivně naplňovat vizi a strategii města, kraje nebo jakékoli jiné organizace;*
- *odpovědností vůči mandátu, který politici získali ve volbách na všech úrovních;*
- *hledáním nástroje pro zvyšování kvality života občanů a pro získání zpětné vazby, zda jsou občané spokojeni, to vše v rámci zásad udržitelného rozvoje;*
- *úsilím zvyšovat výkonnost tak, aby nedošlo ke zvýšení nákladů nebo poklesu kvality;*
- *snahou hledat cesty, jak efektivně řídit jakoukoli organizaci veřejného sektoru (školu, sociální či kulturní organizaci, úřad atd.) nebo rozvoj území (např. státu, kraje, obce);*
- *snahou zmapovat potřeby a přání občanů nebo zákazníků veřejné služby; efektivní oboustrannou komunikací s občany;*
- *úsilím o posílení věrohodnosti školského zařízení, muzea, knihovny, nemocnice, sociální instituce, města, kraje a jejich organizací pro čerpání prostředků z EU státu;*
- *potřebou vytvářet nekorupční, tvůrčí a partnerské prostředí;*
- *hospodárnější, kvalitnější nebo výkonnější péčí o majetek; transparentnějším řízením investic, nákupů, veřejných zakázek;*
- *zájmem zlepšovat výkon veřejné správy a kvality služeb;*
- *snahou snižovat rizika, využívat příležitosti a znalosti atd.*

Faktory modernizace veřejné správy¹⁴²

Smart Administration je charakterizován jako model, kde se „**dělají správné věci správně**“. Jedná se o klíč k efektivní a výkonné veřejné správě s podporou efektivního zavádění změn.

¹⁴² OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7. s. 20.

Tento model charakterizují 3 prvky:

- 1) **Vybrat a prosadit správné věci.** Jedná se o projekty, investice, aktivity a rovněž opatření či legislativu. V této části vystupují političtí představitelé, jež mají využít své zkušenosti, vzdělání a samozřejmě také poradců. Záleží zde i na politické orientaci dané strany. Jedná se o pravicovou či levicovou orientaci myšlenek, projektů, činů. Důležité je také zapojit veřejnost, jako klíčového hráče. Je mnoho aspektů, na nichž záleží v prosazování daných věcí, jedná se například o legislativu, finanční, přírodní či časové limity, smlouvy, závazky nebo rozhodnutí z minulosti. Příkladem projektů můžu například uvést: vybavenost sídlišť, chodníků, rozhodnutí o rozsahu daných investic.
- 2) **Věci správně provádět.** Jde o to, provádět dané věci hospodárně, efektivně, účinně, výkonně, kvalitně. Dále také realizovat v daných rozpočtech, termínech. Tato část souvisí s činností manažerů a úředníků ve veřejném sektoru.
- 3) **Správně komunikovat dovnitř i ven,** a to jak v oblasti výběru a schvalování „správných věcí“, tak v oblasti „správného provádění“. Komunikací „dovnitř“ je myšlena komunikace například se zaměstnanci, naopak komunikací „ven“ s veřejností, partnery, zákazníky veřejné služby. Z hlediska **zapojování veřejnosti a komunikace s ní** existuje místní Agenda 21¹⁴³, městský či regionální marketing, různé techniky šetření názorů veřejnosti včetně šetření spokojenosti. Důležitá je také medializace daných záležitostí a vztahy s veřejností.

Ve všech třech prvcích by měly být dodržovány zásady dobré veřejné správy tzv. **GOOD GOVERNANCE**¹⁴⁴, a to zákonnost, rovnoprávnost, nestrannost, proporcionalita, právní jistota, zásada přiměřené časové lhůty, participace, úcty k soukromí a transparentnosti.¹⁴⁵

¹⁴³ Více v kapitole: Místní Agenda 21, s. 50.

¹⁴⁴ Good governance, Doporučení o dobré veřejné správě, 2007 (Doporučení Výboru ministrů členským zemím Rady Evropy).

¹⁴⁵ OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7. s. 20.



Obrázek 4: Hexagon efektivní veřejné správy

Zdroj: *Smart Administration* [online]. [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <http://www.smartadministration.cz/clanek/o-smart-administration-smart-administration.aspx>

Strategie Smart Administration hledí na veřejnou správu jako **na hexagon**. Jeho jednotlivé vrcholy symbolizují prvky veřejné správy, klíčové pro její efektivitu.

Vrcholy hexagonu tedy představují:

1) Legislativa charakterizuje nástroj k ochraně společenských hodnot a ovlivňování chování občanů. Ta by měla být co nejjednodušší a nejsrozumitelnější, přijímána jen v nezbytně nutných případech – a to, aby nezpůsobovala zbytečnou administrativní, tedy byrokratickou, zátěž.

2) Organizace výkonu veřejné správy, představuje nástroj, jež vždy hledá rovnováhu mezi přiblížením veřejné správy občanovi a efektivním vynakládáním veřejných prostředků. Zahrnuje v sobě úroveň řízení, metody řízení kvality, sledování výkonnosti a efektivnosti vynakládaných prostředků a sledování spokojenosti občanů jako zákazníků veřejné správy.

3) ICT je prostředkem, jež usnadňuje styk občana s veřejnou správou a také komunikaci uvnitř veřejné správy. Jedná se o nástroj změn, nikoli cíl sám o sobě.

4) Občan je klientem veřejné správy. Je nutné mu usnadnit styk s úřady a co nejméně znepříjemňovat život nadbytečnou regulací. Zároveň je třeba veřejnou správu pro občana zprůhlednit, učinit ji otevřenou a umožnit tak občanům participovat na jejich rozhodnutích a kontrolovat její fungování.

5) Úředník je základním stavebním kamenem – ať už se jedná o úředníka ministerstva či úředníka vykonávající státní správu v přenesené působnosti na kraji či obci. Je důležitá vysoká kvalita jejich výkonu, průběžné vzdělávání. Důraz je třeba klást na kvalitu řízení na všech úrovních.

6) Financování veřejné správy, tedy rozpočtování, způsob alokace zdrojů v rámci veřejné správy a provázání rozpočtů se strategickými prioritami vlády, ministerstev či

zastupitelstev je třeba věnovat pozornost. Veškeré agendy v rámci veřejné správy je třeba přezkoumávat i hlediska nákladové efektivnosti.¹⁴⁶

V oblasti výběrů, schvalování správných věcí a správné realizace napomáhá **MÍSTNÍ AGENDA 21**¹⁴⁷. Jde o nástroj pro uplatnění udržitelného rozvoje na místní úrovni, proces ke zkvalitňování správy věcí veřejných, strategického plánování, zapojování veřejnosti – zvyšuje kvalitu života. Dalšími důležitými aspekty jsou městský či regionální marketing, různé techniky včetně šetření spokojenosti atd.

Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby (Smart Administration) jsou vládní strategií. Cílem je koordinovaný a efektivní způsob zlepšování veřejné správy a veřejných služeb s využitím prostředků **ze Strukturálních fondů v programovém období 2007–2013**.

„Základním cílem strategie bylo transformovat a zjednodušit postupy používané dnes ve veřejné správě (VS) i proto, aby mohly využívat moderních komunikačních a informačních technologií (ICT).“¹⁴⁸

Smart Administration v ČR – strategie

Vize strategie SA pro rok 2015:

Veřejná správa v ČR je primárně pojata jako služba občanovi, naplňuje principy dobrého vládnutí, funguje efektivně a výkonně.

Veřejné služby jsou klientsky orientovány, naplňují očekávání občanů, flexibilně reagují na jejich potřeby a fungují hospodárně.

Veřejná správa a veřejné služby přispívají ke zvyšování konkurenceschopnosti české ekonomiky a zvyšování kvality života obyvatel ČR.

Globální cíl:

Prostřednictvím zefektivnění fungování veřejné správy a veřejných služeb podpořit socioekonomický růst ČR a zvýšit kvalitu života občanů.

Strategické cíle SA dle Usnesení vlády č. 197/2007:

A – Zkvalitnit tvorbu a implementaci politik.

B – Zlepšit a zjednodušit regulatorní prostředí a vytvořit atraktivní prostředí pro podnikatele, domácí i zahraniční investory.

¹⁴⁶ OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7. s. 27.

¹⁴⁷ Více v kapitole: Místní Agenda 21, s. 50.

¹⁴⁸ *Smart Administration* [online]. [cit. 2016-10-17]. Dostupné z:

<http://www.smartadministration.cz/clanek/o-smart-administration-smart-administration.aspx>

C – Zefektivnit činnost úřadů veřejné správy, snížit finanční nároky na chod administrativy a zajistit transparentní výkon veřejné správy.

D – Přiblížit veřejné služby občanovi, zajistit jejich maximální dostupnost a kvalitu.

E – Zkvalitnit činnost justice.¹⁴⁹

Jedná se o projekty financovány **z Integrovaného operačního programu** a **Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost**. Jako příklady je možno uvést digitalizaci Národní knihovny či elektronizaci zadávání veřejných zakázek.

5.2 New Public Management

New Public Management je nová koncepce řízení veřejných služeb, která byla zkoncipována až v devadesátých letech 20. století. Je zaměřený na výsledky, posiluje flexibilitu, odpovědnost a také kontrolu. Charakteristický je také orientací na zákazníka a poskytovanými službami s tímto rysem spojenými. Trvá na posílení kapacit na rozvoj strategie a politik a nalezneme zde také snahu k posílení a zavedení konkurence. Důležité je však podotknout, že tato metoda řízení se samozřejmě přizpůsobuje dané legislativě a kultuře.¹⁵⁰

Hlavní charakteristiky New Public Managementu (Hood, 1995):

- 1) angažovaný profesionální management – stanovení odpovědnosti za rozhodnutí;
- 2) adopce stylů řízení SS – aplikace manažerských praktik, pracovních podmínek SS;
- 3) benchmarking a konkurence – důraz kladen na monitoring výkonnosti;
- 4) rozpočtování – důraz na snižování nákladů, efektivnost, úspora a disciplína ve využívání zdrojů;
- 5) zaměření na zákazníka – flexibilní výstupy ovlivněné klienty x definovaný výstup;
- 6) odpovědnost – jak individuální, tak oborová úroveň existujících odpovědností;

Obyvatelé a politici jsou zde charakterizováni jako zákazníci vlády a jako hlavní hráči při hodnocení výkonnosti veřejného sektoru.¹⁵¹

¹⁴⁹ Strategický/specifický cíl Smart Administration dle UV č. 197/2007.

¹⁵⁰ MCLAUGHLIN, Kate; OSBORNE, Stephen P.; FERLIE, Ewan (ed.). New public management: Current trends and future prospects. Psychology Press, 2002.

¹⁵¹ OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.

Tabulka 3: New Public Management, vlastní zpracování¹⁵²

ASPEKT	KLASICKÝ ZPŮSOB ŘEŠENÍ	NEW PUBLIC MANAGEMENT
Forma řízení	Procesně orientované řízení VS	Řízení orientované na výsledek, monitorování, kontrola ex post na bázi výkonových ukazatelů
Poskytování veřejných služeb	Kolektivní poskytování veřejných a sociálních služeb na bázi univerzálního produktu	Flexibilní poskytování veřejných a sociálních služeb ve formě individualizovaných produktů, privatizace či poskytování smluvně zajišťovanými subjekty
Přístup k nakládání s veřejnými zdroji	Produkční jednotky veřejné správy nejsou ekonomicky zainteresovány na racionálně ekonomickém nakládání s veřejnými zdroji	Produkční jednotky VS pracují na principu „poskytování hodnoty za peníze“
Vztah k majetku	Vlastnění majetku	Řízení majetku
Rozpočtování	Institucionální = nárokové	Orientované na výsledky

V tabulce zmiňuji zásadní rozdíly mezi klasickým stylem řízení a New Public Managementem.

5.3 Další metody jako inspirace k řešení neefektivit VS

- **Benchmarking**

Benchmarking se nazývá komparativní metodou. Jedná se o nástroj strategického managementu, se kterým poprvé přišla firma Xerox Corporation na počátku 80. let 20. století. Myšlenka využít metodu benchmarkingu – vzájemného srovnávání, zvyšování výkonu, kvality a učení se jeden od druhého byla ve veřejné správě v ČR poprvé realizována v rámci pilotního projektu „CENA A VÝKON“ v letech 2002–2003.¹⁵³ Jeho podstata tkví v průběžném srovnávání finančních i nefinančních ukazatelů organizace s interními a externími měřítky s cílem zlepšování organizačních výsledků. Porovnávána je například nákladovost, kvalita služeb, výkonnost či hospodaření dané organizace. Důležitý prvek této

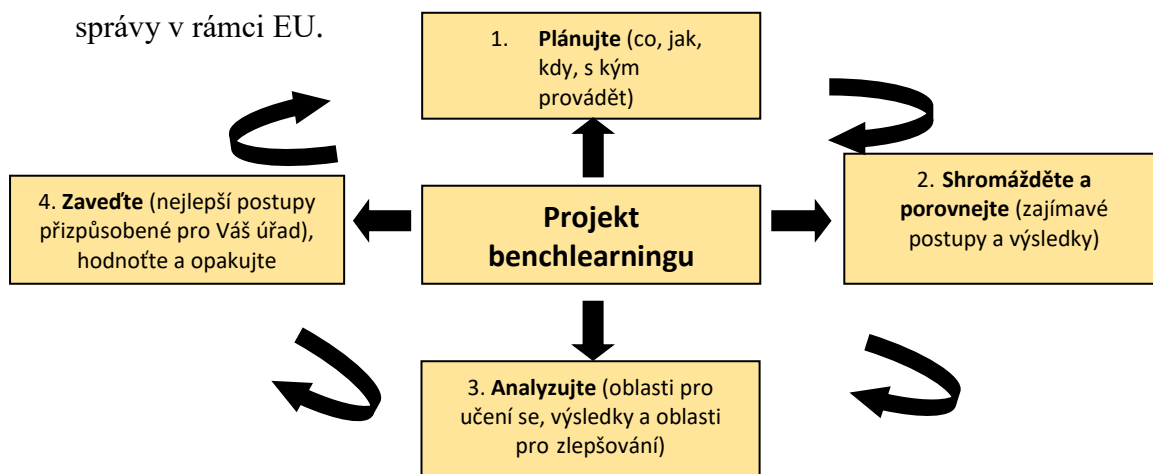
¹⁵² VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1.

¹⁵³ VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1. s. 162.

metody je motivace – podnítit soutěživost, snaha o zavedení konkurence, vzájemného poměřování, jež vede ke zvýšení výkonnosti. Získané informace je nutné změnit ve znalosti umožňující rozvoj organizace (benchlearning).¹⁵⁴

Na počátku 20. století například firma XEROX překonala také díky této metodě krizi. Vyhodnotila a interpretovala výsledky s implementací potřebných změn. Důležité je zaměření na budoucnost. Aby metoda fungovala, je potřeba: aktivního přístupu pracovníků, manažerů, týmová práce, vzájemné poskytování informací.¹⁵⁵

Může se jednat například o **výkonový benchmarking**, kde hrají roli výkonové ukazatele např. počet obslužených občanů požadující stejnou službu za daný časový úsek. Dále může jít o benchmarking **interní** či **externí** (nalezení partnera), **finanční**, kde se porovnává úroveň hospodaření, **strategický** – výkonnost, **funkční** – procesy na základě průzkumu trhu nebo **konkurenční**. Směřuje se k optimálním hodnotám, jež jsou výsledkem srovnávacích analýz za období. Ukazatele mohou být finanční, naturální, nákladové (jednotkové náklady) či výsledkové. Důležité je vztahovat ke stejné konstantě.¹⁵⁶ Pro své přednosti byl benchmarking zvolen jako jedna z klíčových metod pro zlepšování veřejné správy v rámci EU.



Obrázek 5: Zobrazení kroků benchlearningu/benchmarkingu, vlastní zpracování

- **Finanční analýza a zavedení Manažerského (nákladové, pro rozhodování) účetnictví**

Finanční analýza přejímá samozřejmě inspiraci **ze sektoru soukromého**. Jedná se například o posouzení vhodnosti daného projektu či vypovídající schopnosti poskytnutím

¹⁵⁴ ZAIRI, Mohamed. Benchmarking for best practice: continuous learning through sustainable innovation. Routledge, 1998.

¹⁵⁵ VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1. s. 162.

¹⁵⁶ PEKOVÁ, Jitka. *Veřejné finance: úvod do problematiky*. Praha: ASPI a.s, 2008, s. 57.

uceleného obrazu o **stavu hospodaření organizace**. Posuzují se finanční ukazatele jako je rentabilita, zadluženost, ukazatelé aktivity atd. Parametry hospodaření subjektů veřejné správy je nutno provádět zodpovědně v kontextu dalších nástrojů.¹⁵⁷ Typ manažerského účetnictví začaly zavádět vyspělé ekonomiky (př. VB, či SRN) jako prioritní krok k realizaci **nových koncepcí managementu**. Jedná se o účetnictví interní, které je charakteristické důvěrností a maximální pravdivostí. Pomáhá rozhodovat o efektivní alokaci zdrojů, přispívá k ekonomické racionalitě, kdy vytváří reálnější obrysy pro potřebu praxe. O jeho struktuře a využití si podnikový management rozhoduje sám ve vlastní pravomoci.¹⁵⁸

- **Metoda CAF** (Společný jednotící rámec) – Common Assesment Framework

Tato metoda byla zpracována Evropským institutem pro veřejnou správu (EIPA) jako nástroj ke zvyšování kvality veřejné správy a jejích organizací. První verze modelu byla představena v květnu 2000 na První evropské konferenci kvality veřejné správy v Lisabonu a následně byla pilotně ověřována. Poslední vylepšení bylo představeno v říjnu 2006 na Čtvrté evropské konferenci kvality veřejné správy v Tampere.¹⁵⁹

Jedná se o sebehodnocení organizací podle stanovených kritérií – je jich devět. Nástroj je volně šiřitelný a neplatí se za jeho použití žádný licenční poplatek. Výsledky sebehodnocení slouží pro management jako zdroj informací o silných a slabých stránkách úřadu a mohou posloužit i pro úřady další. Vhodná kombinace se jeví s benchmarkingem.

Aplikace modelu CAF v ČR je v souladu s usnesením č.757/2007, kterým vláda schválila strategický materiál Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Zavádění modelu CAF se stává evropským hnutím. Ministerstvo vnitra organizuje odborné semináře a výměnu zkušeností s aplikací a zdokonalením této metody. **EFQM** (The European Foudation for Quality Management) je neziskovou organizací zaměřenou na zvyšování konkurenceschopnosti evropských organizací. Metoda CAF z něj nepřímo vychází.¹⁶⁰

¹⁵⁷ VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. s. 101, ISBN 978-80-7478-324-1.

¹⁵⁸ VODÁKOVÁ, Jana. Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. s. 47, ISBN 978-80-7478-324-1.

¹⁵⁹ Ministerstvo vnitra České republiky [online]. [cit. 2016-10-17] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>

¹⁶⁰ Národní politika kvality [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>

- **Cost – benefit analýza**

Který z cílů 3E¹⁶¹ bude investor preferovat? Podstatou metody je analýza dopadů investice (ekonomické analýzy) na zapojené subjekty, kvantifikace zjištěných efektů a dále převod na společnou číselnou (ideálně finanční) jednotku. Podstatou je efektivita vynakládání daných prostředků. Důležité je položit si otázku „Co komu realizace investičního projektu přináší a co komu bere“? Dopady akce jsou tedy agregovány, převedeny na hotovostní toky a zahrnuty do výpočtu ukazatelů. Je projekt pro společnost přínosem?

Dochází ke komparaci užiteků – tedy přínosů čili výnosů s náklady, jež jsou kvantifikovány a peněžně vyjádřeny. Analýza umožňuje hodnotit výhodnost investic i u projektů, které výsledně nepřinášejí zisk – projektů *veřejného charakteru*. Díky převedením nepřímých užiteků na finanční částky je možné hodnotit vhodnost finanční investice, i když je jejím hlavním účelem společenský užitek, a ne finanční návratnost.¹⁶²

- **BSC – Balanced Scorecard** (Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku)

Jedná se o metodu v managementu, která vytváří vazbu mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe. Mnoho firem má problém s reálným propojením strategií s operativními činnostmi tak, aby se strategie implementovala do všech podnikových oblastí a bylo možné měřit dosažení strategických cílů. Jedním z důvodů je, že základnou operativních plánů jsou většinou pouze finanční ukazatele, které nemohou dostatečně charakterizovat celý podnik. Proto je nezbytné sledovat a vzájemně vyvážit všechny metriky – kromě finančních ukazatelů také ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance.

Sledují se 4 perspektivy – finanční (finanční cíle propojit s celopodnikovou strategií), zákaznické (oblíbenost úřadu), interních procesů (př. rychlost procesů, výkon.), učení se a růstu. Za zmíněné oblasti se stanoví hodnotící ukazatele, kdy vývoj ukazatelů je stanoven na základě 4 hodnot – strategický cíl, krátkodobý cíl, aktuální a počáteční hodnota. Scorecardy jsou pak porovnávány s uvedenými hodnotami.¹⁶³

¹⁶¹ 3E – hospodárnost, účelnost, efektivnost.

¹⁶² *Managementmania: Business encyklopedie* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-nakladu-a-prinosu-cba-cost-benefit-analysis>

¹⁶³ *Managementmania: Business encyklopedie* [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>

- **ISO 9001 a Charta občana**

Vznik systému řízení kvality má svůj původ ve 20. létech minulého století, kdy s rozšířením sériové výroby vznikal požadavek na zavedení systému, který by udržel neměnnou kvalitu výroby, aniž by byl testován každý výrobek. Cílem je zvýšení důvěryhodnosti skrz mezinárodně uznávaný certifikát. Jedná se o nepovinnou aktivitu s platností 3 let (během kterých se provádí kontrolní/dozorové audity).¹⁶⁴ Chartu občana lze obecně definovat jako veřejný dokument, kterým se stanoví základní informace o poskytovaných službách, o úrovni služeb, kterou může zákazník očekávat, stejně tak jako způsoby podávání stížností či návrhů na zlepšení.¹⁶⁵

Mezi další metody a nástroje, jimiž je možno zvýšit efektivitu ve veřejné správě jsou také **komplexní audity, kontrola občanská** spojená s příslušným hodnocením.

5.4 Místní Agenda 21

Místní Agenda 21 je, jak postupně uvedu níže v kapitole, specifickým konceptem zapadajícím do širšího proudu o kvalitní veřejnou správu, ve kterém hraje zásadní roli místní veřejná správa.

5.4.1 Agenda 21 a udržitelný rozvoj

Agenda 21 je programový dokument OSN a jeden ze základních textů **udržitelného rozvoje**. Je to komplexní dokument, který schválila Organizace spojených národů na Konferenci OSN o životním prostředí a rozvoji (zvanou též Summit Země). Konference se konala 3. až 14. června 1992 v brazilském Rio de Janeiru. Jedná se o globální strategický a akční plán světového společenství, který stanovuje konkrétní kroky směrem k udržitelnému rozvoji. Právě tento dokument obsahuje vymezení toho, oč v MA21 jde především.¹⁶⁶

Je důležité charakterizovat výše uvedený „**udržitelný rozvoj**“ jako zásadní pojem dalších charakteristik MA 21 a dokumentů či programů s ní souvisejících. Zásadním milníkem ve vývoji udržitelného rozvoje bylo vydání publikace **Meze růstu** (známé jako První zpráva Římského klubu) v roce 1972. Studie konstatovala, že nekonečný růst není

¹⁶⁴ POMAHAČ, Richard a kol. Veřejná správa. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2013. xx, 315 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-447-6.

¹⁶⁵ *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit. 2016-10-17] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>

¹⁶⁶ LAFFERTY, William M.; ECKERBERG, Katarina (ed.). From the Earth Summit to Local Agenda 21: working towards sustainable development. Routledge, 2013.

možný v prostředí limitovaných zdrojů a řešila možnosti vytvoření podmínek *environmentální a ekonomické stability*, trvale udržitelné a charakterizovala rizika ohrožující další existenci lidstva a biosféry. Důležitým přelomem se stala v roce 1992 již zmíněná konference v Rio de Janeiru schválená *Deklarace o životním prostředí a rozvoji (Charta Země)* obsahující 27 principů trvale udržitelného rozvoje a ustanovení Agendy 21 jako podrobného akčního plánu v oblasti ochrany životního prostředí. Cílem je soulad hospodářského a sociálního rozvoje s účinnou ochranou prostředí.

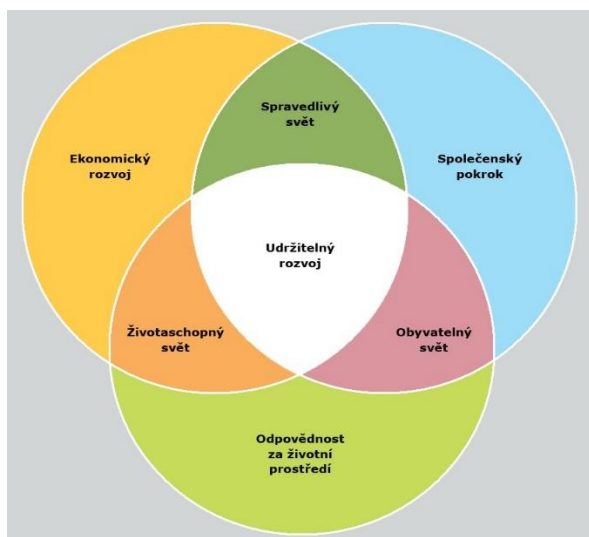
Je možno rozlišit 3 hlavní koncepty a definice pojetí udržitelného rozvoje:

1. koncept – jde o obecně formulovaný koncept udržitelného rozvoje (definice dle komise Brundtlandové z r. 1987), který je definován jako takový rozvoj, jenž zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělalo na úkor jiných národů. Tuto definici je možno vykládat obecně eticky, naráží však na problém definice potřeb budoucích generací.

2. koncept – udržitelný rozvoj je založen na rovnováze tří pilířů – ekonomického, sociálního a environmentálního (definice ze Světového summitu k udržitelnému rozvoji v Johannesburgu v r. 2002). Udržitelnost je chápána jako vyváženost vývoje mezi těmito pilíři, tzn. mezi vývojem ekonomiky, životní úrovní obyvatel a zátěží životního prostředí. Cílem je, aby se vývoj v některém pilíři nevyvíjel na úkor ostatních.

3. koncept – udržitelný rozvoj vychází z ekonomických principů, resp. z potenciálu kapitálových aktiv (kapitálový přístup k udržitelnému rozvoji). Uvažuje se o kapitálu lidském, sociálním, přírodním, produkčním a finančním. Pokud úhrnný kapitál dlouhodobě roste, vývoj se pokládá za udržitelný.¹⁶⁷

¹⁶⁷ Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje. *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>



Obrázek 6: Principy udržitelného rozvoje¹⁶⁸

Nejznámější definice trvale udržitelného rozvoje pochází ze zprávy **Naše společná budoucnost**, kterou vydala Světová komise pro životní prostředí a rozvoj OSN v roce 1987. „*Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost budoucích generací naplňovat potřeby své.*“¹⁶⁹

Hlavním cílem je, jak obrázek znázorňuje, zkombinovat hospodářský a společenský pokrok s plnohodnotným zachováním životního prostředí dalším generacím. Udržitelný rozvoj tak charakterizuje především výše uvedenou rovnováhu. Rovnováhu mezi třemi oblastmi našeho života – **ekonomickým rozvojem, společenským pokrokem a odpovědností za životní prostředí**. Důležité jsou také principy v daném obrázku uvedené. Jedná se o princip spravedlnosti v rámci společenského a ekonomického vývoje vyjadřující solidaritu a princip spravedlnosti, které jsou doménou sociální politiky. Dále svět obyvatelný a svět životaschopný, jenž v rámci ekonomického vývoje bude respektovat odpovědnosti za životní prostředí.

Kapitola 28 Agendy 21 říká: „Velké množství problémů a řešení obsažených v Agendě 21 má své kořeny na úrovni místních aktivit; participace a spolupráce místních úřadů bude proto faktorem určujícím úspěšnost realizace jejich cílů. Místní úřady vytvářejí, řídí a udržují **ekonomickou, sociální a environmentální infrastrukturu**, dohlíží na plánování, formují místní politiku životního prostředí a předpisy a pomáhají při

¹⁶⁸ *Vítejte na zemi: multimediální ročenka životního prostředí* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=trvale_udrzitelny_rozvoj&site=spotreba

¹⁶⁹ *Naše společná budoucnost: Světová komise pro životní prostředí a rozvoj z anglického originálu přeložil Pavel Korčák. – 1. vyd. – Praha: Academia, 1991. – 297 s. ISBN 80-85368-07-2.*

implementaci národní a subnárodní environmentální politiky. Protože jsou úrovní správy nejbližší lidem, sehrávají důležitou roli ve výchově, mobilizaci i při reakci na podněty veřejnosti a napomáhají tak dosažení udržitelného rozvoje.“¹⁷⁰

Jak bylo již naznačeno, zásadní roli v MA21 hraje **místní veřejná správa**. Bez její aktivní vůle nemůže místní Agenda 21 jako dlouhodobý koncepční proces vzniknout, ani dále fungovat. Veřejná správa – jak úředníci, tak především politici – má prostředky k vytváření prostoru a dobrých podmínek **ke spolupráci, dialogu a vzájemné komunikaci**. A měla by mít, bez ohledu na politickou orientaci, zájem takového prostředí vytvářet, neboť kvalita života a spokojenost občanů jsou jistě nadstranickými cíli, společnými napříč politickým spektrem. Veřejná správa sama však kvalitní místní Agendu 21 nezajistí. Protože jde o proces participativní, tedy účastenský, nezbytně k tomu potřebuje spolupráci s *různými složkami místní společnosti – neziskovými organizacemi a spolky, podnikateli, provozovateli služeb, či třeba školskými zařízeními, zdravotnickými institucemi a řadou dalších subjektů, včetně široké neorganizované veřejnosti*.¹⁷¹

5.4.2 Cíle MA 21

MA 21 zapadá do širšího proudu snahy o kvalitní veřejnou správu, která je zahrnuta pod pojem „Good Governance“¹⁷²(„rádná správa věcí veřejných“ či „dobré vládnutí“). Kvalitní správa věcí veřejných, musí být (z pohledu OSN i EU) otevřená, transparentní a odpovědná veřejnosti, efektivní, umožňující účast veřejnosti na rozhodování a plánování a založená na partnerské spolupráci s ostatními společenskými sektory a respektující odborný pohled na věc. Jedině taková veřejná správa může vést k dlouhodobě udržitelnému rozvoji obce či regionu. A právě MA21 je procesem, jehož je udržitelný rozvoj základním cílem. Nezbytnou součástí fungující MA21 bezesporu jsou:

- 1) **kvalitní strategické plánování a řízení včetně systému financování;**
- 2) **průběžná a aktivní komunikace s veřejností – budování partnerství;**
- 3) **systémové a měřitelné směřování k udržitelnému rozvoji.**¹⁷³

MA 21 je tedy program snažící se uplatnit principy udržitelného rozvoje na regionální úrovni, a to s přihlédnutím k místním specifikům dané obce, daného regionu.

¹⁷⁰ Agenda 21 – český překlad, publikaci připravilo oddělení vzdělávání a osvěty MŽP.

¹⁷¹ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21.aspx>

¹⁷² Více v kapitole: Smart Administration, s. 40.

¹⁷³ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21.aspx>

Respektování agendy může pozitivně přispět k udržitelnému sociálně ekonomickému rozvoji obce, kraje při respektování ohledu na životní prostředí.

Jak bylo nastíněno již výše, MA 21 je nástrojem **ke zlepšování kvality veřejné správy, strategického řízení, zapojování veřejnosti** a budování místního partnerství s cílem podpořit systematický postup k udržitelnému rozvoji na **místní či regionální úrovni**. Jde o mezinárodní metodu využívanou v obcích a regionech po celém světě, zejména v Z Evropě, USA, Kanadě a Austrálii. Cílem je tedy udržitelný ekonomický rozvoj a dobrá kvalita života obyvatel **při respektování sociálních aspektů, kulturních aspektů, péče o zdraví i kvality životního prostředí**. Územní samospráva ovlivňuje plnění cíle – územním plánováním, budoucím směrem sociálně – ekonomického rozvoje svého území.

Podle místních podmínek se součástí Místní Agendy 21 stává:

- Péče o památky, péče o krajinu;
- obnovování tradic – kulturních, řemeslných apod., rozvoj kulturního a společenského života v obci, v regionu, využití spolupráce různých profesních skupin obyvatel atd.;
- podpora využití místních zdrojů, podnikatelských aktivit;
- podpora vzdělávacích aktivit různých věkových a sociálních skupin obyvatelstva;
- podpora ekologického myšlení a chování a ekologické likvidace odpadů atd.;
- zlepšení činnosti úřadu, komunikace s občanem atd.¹⁷⁴

Zapojení města, obce či regionu do mezinárodních programů nabízí zástupcům samospráv nové druhy aktivit a také nové příležitosti, jak zapojit a **informovat občany** o tom, co se v jejich obci či regionu děje, ale i o tom co dělá jejich úřad. Projekt Zdravé město (PZM) a místní Agenda 21 (MA21) jsou založeny na **otevřenosti úřadu** i vedení města a na zapojování občanů do rozhodování o tom, co se v jejich místech má stát, co se má rozvíjet. To vše vždy s přihlédnutím k tomu, aby tyto aktivity směřovaly k udržitelnému rozvoji. O všech těchto aktivitách je však potřeba hovořit a kvalifikovaně informovat širokou veřejnost skrze **média**. Smyslem je tedy ve spolupráci s veřejností a místními partnery jako jsou například neziskové organizace, školy, firmy a jiné, dbát na kvalitu rozvoje daného místa a **zlepšovat a zefektivňovat služby**, které úřad svým občanům poskytuje. Jedná se o aktivity zaměřené dovnitř úřadu – kvalita strategického plánování a řízení, efektivní

¹⁷⁴ PEKOVÁ, Jitka a PILNÝ, Jaroslav. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, s. 114, ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

alokace zdrojů, ale zejména navenek – systematické zapojování veřejnosti, průběžná komunikace, **otevřené sdílení zkušeností**.¹⁷⁵

5.4.3 Realizace MA 21

MA 21 je využitelný ve všech typech municipálních úřadů – malé obce, města, mikroregiony či dokonce místní akční skupiny (MAS)¹⁷⁶. Metodu lze přehledně měřit a sledovat díky sadě kritérií kvality, jež jsou rozděleny do 4 kategorií – „**A-D**“¹⁷⁷ **vč. Kategorie „Zájemci“**, kde každá vykazuje *jinou kvalitativní úroveň*. Každé kritérium tkví v jiných ukazatelích a limitech a je nutno je splnit a doložit do **Databáze MA21**, jež je přístupná na webu všech zájemců.

Realizátory MA21 jsou tedy města, obce, městské části, kraje, mikroregiony a MAS, **registrované v DB MA21 pro aktuální rok**. Realizátor MA21 se v každém hodnotícím období může stát uchazečem o přidělení kategorie D, C, B nebo A v rámci MA21. Realizátor MA21 má nárok na přidělení požadované kategorie MA21, v případě doložení **kvality** realizace dle Zásad, Kritérií a Pravidel. Kategorii přiděluje PS MA21 pro každé hodnotící období.¹⁷⁸ Pokud uchazeč neobhájí požadovanou kategorii (nevloží v určeném termínu důkazy o kvalitě realizace MA21 nebo jsou vůči důkazům trvalí výhrady ze strany hodnotitelů), je mu přidělena kategorie, které reálně dosáhl podle důkazů vložených v DB MA21. V kategoriích A, B, C může být přidělen také stupeň pokročilosti realizace MA21. Stupeň pokročilosti (vyjádřený počtem „hvězdiček“ u každé kategorie) je nástrojem k transparentnímu označení kvality realizátora MA21. Slouží ke vzájemnému porovnání mezi realizátory a pro motivaci k dalšímu zvyšování kvality veřejné správy v rámci metody MA21.¹⁷⁹

Obhajoba MA21 v místě probíhá v kategoriích A, B každoročně. Cílem obhajoby je podrobně posoudit kvalitu realizace MA21. Obhajoba je vždy otevřena pro místní partnery,

¹⁷⁵ LÍČENÍK, Radim; IVANOVÁ, K. Klinické doporučené postupy I. Univerzita Palackého v Olomouci, 2013.

¹⁷⁶ **MAS** je na politickém rozhodování nezávislým společenstvím občanů, NO, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy (obcí, svazků obcí a institucí veřejné moci). Jedním z nástrojů ke zlepšování kvality života. Aktivně získají a rozdělují dotační prostředky.

¹⁷⁷ **Kategorie A jako nejvyšší kategorie, kategorie D předpokládá organizační zajištění procesu. V kategorii A se nachází v ČR 2 města a to: Chrudim a Litoměřice, B – Kopřivnice, Křižánky, Vsetín. C–45 členů, D–32 členů.**

¹⁷⁸ Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21. **ZÁSADY MA21 schváleno PS MA21 dne 23. listopadu 2016** [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=CzQ09kfXbdo%3d&tabid=1612&portalid=0&mid=438&language=cs-CZ>

¹⁷⁹ Více v kapitole: Praktická část – Členství města v organizacích – MA 21, Zdravé město, s. 62.

širokou veřejnost a další externí návštěvníky, zejména pro jiné realizátory MA21, pro které má sloužit jako zdroj příkladů dobré praxe.¹⁸⁰

5.4.4 Hodnocení MA 21

Experti MA21 zajišťují odbornou spolupráci v procesu hodnocení MA21. Oponentní tým, složený z expertů MA21 je součástí procedury hodnocení MA21 v kategoriích A, B při **oponentuře Auditů udržitelného rozvoje**. Jednotliví členové oponentního týmu jsou nominováni ze seznamu expertů MA21. V případě časového souběhu oponentur může PS vytvořit více oponentních týmů. Oponentní tým zpracovává oponentní posudek k materiálu „Audit udržitelného rozvoje“, který předkládá uchazeč o kategorii A i B. Proces oponentury probíhá podle aktuálně schválené **Metodiky hodnocení udržitelných měst**. Experti jsou rovněž přizváni *k obhajobám* v místě a důležitým jednáním PS MA21. Jednotlivý expert MA21 může být supervizorem pověřen ke kontrole dílčích témat Auditů udržitelného rozvoje i v nižších kategoriích MA21 nebo jiné odborné spolupráci v hodnocení MA21.¹⁸¹

Vláda ČR schválila v roce 2012 svým usnesením dokument „**Koncepce podpory MA 21 v ČR**“. Na národní úrovni je MA21 zastřešena Radou vlády pro udržitelný rozvoj a zejména pak Pracovní skupinou pro MA 21, jež pracuje pod gescí Ministerstva životního prostředí. Hlásí se k ní však i další ministerstva: Ministerstvo vnitra, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo zemědělství aj.¹⁸² V roce 2006, místní Agendu 21 zařadilo Ministerstvo vnitra mezi oficiální metody zvyšování kvality ve veřejné správě, spolu s dalšími metodami (např. benchmarking, CAF nebo Balanced Scorecard¹⁸³), které navíc efektivně propojuje.

Dokumentace MA21 obsahuje důkazy a doplňkové informace ze strany realizátora – uchazeče o kategorii MA21 k realizaci MA21, které dokazují dosaženou kvalitu v souladu s **Kritérii MA21, Zásadami a Pravidly** (vč. příloh a externích odkazů).¹⁸⁴

¹⁸⁰ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21.aspx>

¹⁸¹ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21. ZÁSADY MA21 schváleno PS MA21 dne 23. listopadu 2016* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=CzQ09kfXbdo%3d&tabid=1612&portalid=0&mid=438&language=cs-CZ>

¹⁸² *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. [cit. 2016-10-17] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D>

¹⁸³ Více v kapitole: Další metody jako inspirace k řešení neefektivit VS, s. 46.

¹⁸⁴ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21. ZÁSADY MA21 schváleno PS MA21 dne 23. listopadu 2016* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z:

V aktuálních dokumentech MA 21 nalezneme tedy již zmíněnou Metodiku hodnocení udržitelných měst platnou od roku 2017, Kritéria MA 21 a pravidla jejího hodnocení, Zásady MA 21 pro rok 2017, ze kterých jsem zásadně čerpala informace výše, Strategický rámec udržitelného rozvoje 2010 – 2030, Akční plán ke Koncepci podpory MA 21 v ČR 2016 – 2018 či Monitoring daného Akčního plánu.

5.5 Smart Cities – The European Innovation Partnership

Možnost čerpat zkušenosti a inspiraci také ze zahraničních měst nabízí koncept Smart Cities - jde nejen o stimulaci udržitelného rozvoje, ale také nové elektronické nástroje sloužící k zapojení veřejnosti a tvorbě strategického plánování, jak uvedu dále v kapitole.

5.5.1 Smart Cities a stimulace udržitelného rozvoje

Dopady globálních změn a světových „mega-trendů“ představují pro většinu evropských měst **nové zásadní výzvy**, ale také příležitost rozvinout svůj potenciál zcela novými prostředky. Města čelí **nepředvídatelným situacím** – jak z hlediska přírodních katastrof, tak ekonomických krizí a jsou tak žijícími organismy¹⁸⁵. Města jsou nucena hledat nové způsoby, jak maximálně zefektivnit správu svých omezených zdrojů a zároveň stimulovat udržitelný rozvoj. Odpověď nabízí koncept chytrých měst – Smart Cities, jež spojuje dohromady města, průmysl a jejich obyvatele, v rámci něhož dochází k etablování systému funkčních vazeb a partnerství mezi klíčovými aktéry města a jejich systematické začlenění do městského rozvoje.¹⁸⁶

Cílem je **zlepšení úrovně života ve městě udržitelnějšími řešeními**, které spočívají v inovacích, zkvalitnění plánování, participací obyvatel, vyšší energetické efektivnosti a také efektivnosti v řešení dopravy a využíváním ICT.¹⁸⁷

Koncept SC je programovou změnou vedenou politickou reprezentací města a je postupným procesem nikoliv stavem. Oproti běžnému plánování a provozu městských agend Smart City přináší zjednodušení procesu zapojení **odborné i široké veřejnosti** pomocí

<http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=CzQ09kfXbdo%3d&tabid=1612&portalid=0&mid=438&language=cs-CZ>

¹⁸⁵ ACTION CLUSTER: CITIZEN FOCUS. *Market Place of the European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities* [online]. 2015 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [HTTP://EU-SMARTCITIES.EU](http://EU-SMARTCITIES.EU)

¹⁸⁶ Information and Communication Technologies

¹⁸⁷ MEIJER, Albert; BOLÍVAR, Manuel Pedro Rodríguez. Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 2016, 82.2: 392-408.

elektronických nástrojů (např. komunikační platformy či sociální sítě). Poskytuje možnost, aby strategie města nebyly tvořeny pouze odborně zdatným dodavatelem ve spolupráci s daným odborem města, ale **pracovními skupinami sestavenými z odborníků z různých institucí, lokálních podnikatelů a zájmových spolků, které město efektivně koordinuje za použití elektronických médií**. Výsledné strategie lze následně předložit k připomínkám na elektronických veřejných fórech a poté diskutovat s veřejností na otevřených setkáních, aby zavedení jejich finální podoby bylo občany majoritně přijato a zároveň, aby se do nich promítlo maximum myšlenek a nápadů.¹⁸⁸

5.5.2 Implementace Smart Cities

Samotná Evropa doposud nedospěla k jednotné metodice, ani měřitelným ukazatelům inteligentních měst, i když takto zaměřené projekty již byly podpořeny¹⁸⁹. Naopak vznikají samostatné iniciativy měst, které mají již první zkušenosti se zaváděním konceptu, s cílem sdílet **příklady dobré a špatné praxe**¹⁹⁰. Zde mohou města čerpat inspiraci a znalosti k jednotlivým smart programům a podpůrným technologiím, jež se budou v čase vyvíjet a zdokonalovat. Města ČR také mohou získávat cenné znalosti a zkušenosti k nastavení svých nových interních procesů v projektech EU, ve kterých **následují pokročilá evropská města** (např. skrze H2020¹⁹¹ Twin 2015).¹⁹²

Hlavním gestorem, který se snaží iniciovat udržitelný rozvoj měst skrze koncept Smart Cities v rámci urbánní politiky, je **Ministerstvo pro místní rozvoj ČR**¹⁹³, jež je zároveň národním kontaktním místem pro Operační program URBACT III.¹⁹⁴ MMR poskytuje metodickou podporu pro města, která chtějí zavádět „smart řešení“ v rámci svého rozvoje a zároveň nabízí **spolufinancování konkrétním projektům** v rámci *Integrovaného regionálního operačního programu (IROP)*.

¹⁸⁸ Více v kapitole: Praktická část - Velké Meziříčí jako člen místní Agendy 21, s. 65.

¹⁸⁹ např. projekt CITYKEYS, zahájen 1. 1. 2015

¹⁹⁰ viz The connected smart cities v rámci asociace měst Eurocities nebo projekty SmartImpact a InFocus (zde je zapojeno město Ostrava) v rámci Operačního programu URBACT III).

¹⁹¹ <https://www.h2020.cz/cs>

¹⁹² *Metodika Konceptu inteligentních měst: Projekt TB930MMR001* [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/9c597c78-8651-43a8-8d94-bc9f19da74c5/TB930MMR001_Metodika-konceptu-Inteligentnich-mest-2015.pdf

¹⁹³ Dále MMR

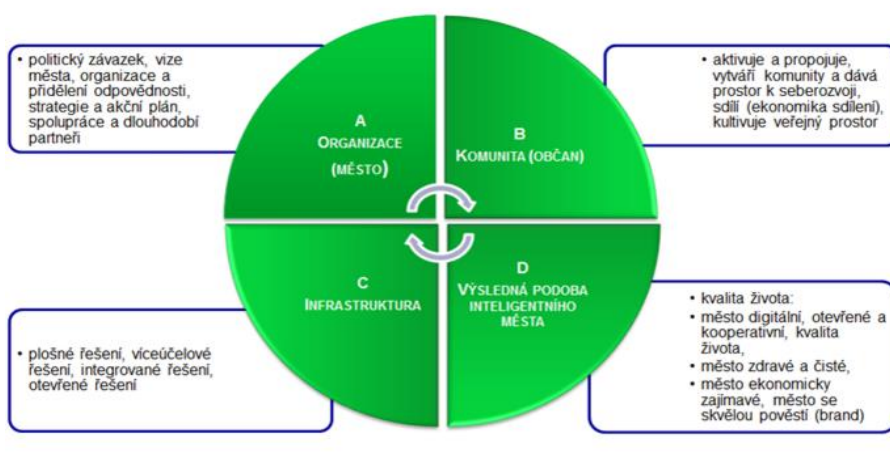
¹⁹⁴ www.urbact.eu

MMR spolu s ostatními resorty založilo neformální **mezirezortní pracovní skupinu pro problematiku Smart Cities**, jež je platformou pro setkávání zástupců relevantních rezortů. Tato platforma poskytuje prostor pro odbornou mezíresortní komunikaci, předávání zkušeností a informování se o aktuálním vývoji. MMR také organizuje semináře pro zástupce měst, na kterých seznamuje města s konceptem Smart Cities. Ve spolupráci Ministerstva pro místní rozvoj ČR a dalších relevantních rezortů¹⁹⁵ a expertů na urbánní tematiku vznikla v rámci výzkumné potřeby Technické agentury České republiky a programu BETA¹⁹⁶ certifikovaná **Metodika Konceptu inteligentních měst**. V rámci výše zmíněné metodiky, jež se zaměřuje na popis atributů inteligentního města, které je potřeba při zavádění konceptu Smart City do měst použít, vznikla „jednotná struktura, sestávající z 16 komponent, pro popis **programových záměrů města**, která je zároveň i jednotnou osnovou postupných kroků k opravdové společenské změně, kterou koncept nastavuje. Jedná se o zapojení drobných inovativních subjektů s cílem diversifikovat trh, otevření města občanům s cílem **decentralizovat politickou vůli** a vzbuzení důvěry občanů k vlastním aktivitám a tvorbě **občanské společnosti**. Metodika je chápána jako metodické vodítko pro města, jak v zavádění inteligentních řešení postupovat, nabízí možnost přistupovat k problematice s ohledem na specifika daného území a pomocí struktury komponent pomáhá orientovat se v komplexní tematice udržitelného rozvoje měst. Město tedy v Metodice vystupuje jako iniciátor, organizátor a také poskytuje prostor pro pilotní „smart projekty“, aby inspirovalo a vzbudilo důvěru v zavádění „smart technologií“ mezi občany i také u komerčních subjektů.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Ministerstvo dopravy, Ministerstvo průmyslu a obchodu a Ministerstvo životního prostředí

¹⁹⁶ Program veřejných zakázek ve výzkumu, experimentálním vývoji a inovacích pro potřeby státní správy

¹⁹⁷ *Urbact – Driving chance for better cities: Smart Cities jako významný koncept pro udržitelný rozvoj měst*[online]. EUROPEAN UNION – European Regional Development Fund [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://urbact.eu/smart-cities-jako-v%C3%BDznamn%C3%BD-koncept-pro-udr%C5%BEiteln%C3%BD-rozvoj-m%C4%9Bst>



Obrázek 7: Komponenty Smart Cities¹⁹⁸

Z obrázku je zřejmá propojenost jednotlivých komponent.

5.6 Národní síť zdravých měst

Národní síť Zdravých měst ČR je **asociací aktivních místních samospráv**, které se programově hlásí k principům udržitelného rozvoje, zapojují veřejnost do rozhodovacích procesů a podporují *zdravý životní styl svých obyvatel*. V souhrnu lze říci, že Zdravá města, obce a regiony se promyšleně snaží utvářet místa v Česku jako kvalitní, zdravé, příjemné a zejména udržitelné místo pro život, na základě dohody s místními obyvateli. Postup ke „Zdravému městu, obci, regionu“ není pouze záležitostí vedení municipality, zastupitelstva či úřadu – neobejde se bez každodenní úzké spolupráce s řadou místních odborných i nevládních partnerů: **odborných institucí, nevládních organizací, škol, firem, i nejširší veřejnosti**.

V roce 1988 iniciovala OSN – Světová zdravotnická organizace (WHO) mezinárodní Projekt Zdravé město (WHO Healthy Cities Project), ke kterému přizvala nejvýznamnější evropské metropole. Za dobu trvání projektu vzniklo v Evropě 1300 Zdravých měst ve třiceti zemích. V roce 1994 vytvořilo jedenáct aktivních měst asociaci s názvem Národní síť Zdravých měst České republiky (NSZM ČR)¹⁹⁹. Od roku 2003 je asociace otevřena všem formám municipalit. Nyní tato síť obsahuje **131 členů** a má **regionální vliv na 2104 měst**

¹⁹⁸ Ministerstvo pro místní rozvoj: KONCEPT SMART CITIES [online]. [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/Smart-Cities/Koncept-Smart-Cities>

¹⁹⁹ Mezi tato města patřila například Brno, Boskovice, Třeboň či Štenberk.

a obcí s obyvateli 5,429 milionů – tedy 52 % populace ČR. Mezi akce, jež jsou v rámci zdravých měst pořádány, patří například Den země či Světový den bez tabáku.²⁰⁰

²⁰⁰ Národní síť zdravých měst [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2082129t>

PRAKTICKÁ ČÁST

6 Stručná charakteristika města Velké Meziříčí

Velké Meziříčí patří k významným moravským městům v jihovýchodní části Kraje Vysočina. Leží na soutoku řek Oslavy a Balinky, v těsné blízkosti dálnice D1 mezi Prahou a Brnem – přibližně 145 km od Prahy, 50 km od Brna. Z výše zmíněného vyplývá jeho výhodná a atraktivní poloha. Město obklopují převážně jehličnaté lesy a přírodní chráněné oblasti Nesměř a Balinské údolí. Toto místo oplývá bohatou historií²⁰¹, což je vidět na každém kroku. Turisté se sem sjíždějí za poznáním historických památek – zámeckého areálu – původně románský hrad je nepřímo doložen již k roku 1236 a muzea, synagog, kostela sv. Mikuláše z druhé třetiny 13. století, ale i za odpočinkem v přírodě. Důležitý je také sport, neboť oblast nabízí mnoho sportovního vyžití například v podobě cyklostezek, tenisových kurtů či lyžařské sjezdovky.²⁰²

V posledních několika letech se město rozrostlo o mnoho nových staveb a podniků. Rozšiřováním obytných částí tak dochází k propojování s okolními obcemi, čímž vzniká menší aglomerace.²⁰³ Tento stav demonstrují v tabulce.

Tabulka 4: Demografické údaje – počet obyvatel Velkého Meziříčí, vlastní zpracování²⁰⁴

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Velké Meziříčí	10 285	10 237	10 252	10 197	10 199	10 125	10 089	10 080	9 993
Dolní Radslavice	85	86	86	82	84	81	83	90	90
Hrbov	148	146	146	150	151	150	155	155	157
Kůstky	67	68	65	65	65	67	70	71	76
Lhotky	228	234	227	231	227	233	242	247	254
Mostiště	587	592	588	582	570	566	561	564	575
Olší nad Oslavou	255	264	254	263	262	276	270	272	280
Svařenov	114	114	114	117	117	116	120	119	118
narozených						109	113	97	138
zemřelých						107	128	98	101
rozdíl						+2	-15	-1	+37
cizinců								105	111
CELKEM	11 769	11 741	11 732	11 687	11 675	11 614	11 590	11 598	11 543

²⁰¹ První zmínka roku 1281, plná městská práva roku 1408

²⁰² *Turistický portál Velké Meziříčí: zakládající člen spolku na podporu turismu Koruna Vysočiny* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.turistikavm.cz/kam-ve-meste/pamatky-a-zajimavosti/zamek-google/destinationlist/1>

²⁰³ *Velké Meziříčí: oficiální stránky města* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.velkemezirici.cz/o-meste>

²⁰⁴ *NovinyVM: Počet obyvatel klesl pod 10 tisíc.* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.novinyvm.cz/11598-pocet-obyvatel-velkeho-mezirici-klesl-pod-10-tisic.html>

Z tabulky je zřejmé, že od roku 2008 počet obyvatel postupně pomalu klesá. Důležité je však zmínit, že klesá počet obyvatel přímo ve městě, zatímco v jeho místních částech je počet obyvatel stabilní či vyšší. Tento jev může být způsoben stěhováním obyvatel – rodin s dětmi do poklidného prostředí či předměstí – tedy suburbanizací. Celkový pokles obyvatel Velkého Meziříčí pak může být zapříčiněn odlivem mladých lidí v rámci studia a později s ním vznikajících nových kvalitních pracovních příležitostí, které jsou výzvou k trvalému přesunu z města.

6.1 Členství města v organizacích – MA 21, Zdravé město

V teoretické části diplomové práce bylo podrobně popsáno, kam města, jako členové iniciativ MA 21 či Národní sítě zdravých měst, chtějí a mají směřovat. Níže tedy nastíním, jak si vede Velké Meziříčí v rámci realizace daných projektů, akcí a institucionálního rámce.

- **Velké Meziříčí členem Národní sítě zdravých měst**

Velké Meziříčí patří od roku 2001 mezi aktivní členy **Národní sítě Zdravých měst České republiky**²⁰⁵ (NSZM ČR). Ve Velkém Meziříčí vznikla v rámci Fóra Zdravého města dokonce pocitová mapa²⁰⁶, jež přinesla zajímavé a inspirativní výstupy, které budou sloužit politikům města, jako jeden z podkladů při plánování rozvoje města. Zdravé město Velké Meziříčí vyhlašuje rovněž ročník soutěže Rozkvetlé město v termínu od 15. června do 15. srpna 2017, Výlet za zvířátky, Vánoční bruslení s maskami, akci „Uklidíme Velké Meziříčí“ a jiné akce, jež podporují zdraví a udržitelný rozvoj.²⁰⁷

Z deklarace projektu Zdravé město Velké Meziříčí:

„Přijetím Projektu Velké Meziříčí – Zdravé město je potvrzen pokračující zájem města o naplňování zásad a cílů základních dokumentů EU a OSN, které se zabývají oblastmi udržitelného rozvoje, zdraví a kvality života, zejména: - Zdraví 21 (Health 21), dokument Světové zdravotnické organizace – Agenda 21, dokument Organizace spojených národů – Aténská deklarace Zdravých měst Evropy a dalších významných mezinárodních a národních

²⁰⁵ Více v kapitole Zdravá města, Teoretická část

²⁰⁶ Tvorba pocitové mapy probíhá v rámci akce **Fórum Zdravého města** (6. 6. 2017). K dispozici je mapa města, která slouží jako podklad pro tvorbu pocitové mapy. Účastníci pomocí barev označí místa na mapě. Dle barvy jim tak přiřazují své pocity, které se k místům vztahují.

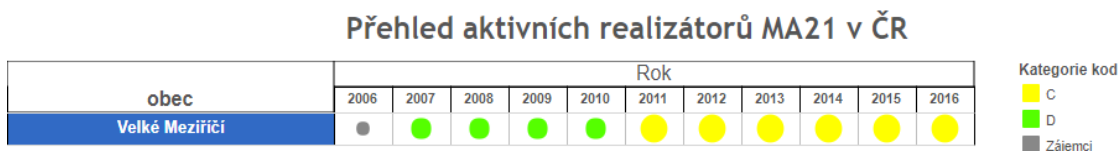
²⁰⁷ *Velké Meziříčí: oficiální stránky města* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.velkemezirici.cz/o-meste/zdrave-mesto-a-ma21>

dokumentů, zejména: - Národní akční plán zdraví a životního prostředí (NEHAP), dokument vlády ČR.²⁰⁸

Z deklarace jsou viditelné závazky a směřování města Velkého Meziříčí k udržitelnému rozvoji a dokumentů z něj vyplývajících.

- **Velké Meziříčí jako člen místní Agendy 21²⁰⁹**

Velké Meziříčí je aktivním realizátorem MA 21, od roku 2010 kategorie C.



Obrázek 8: Velké Meziříčí, kategorie MA 21²¹⁰

Z obrázku je zřejmé, že v roce 2006 bylo Velké Meziříčí zájemcem, postupně docházelo ke zlepšení realizace MA 21 a to z kategorie D – do kategorie C v roce 2011.

Základní podmínky pro Kategorii C:

- je zpracován / aktualizován **Profil MA21**, na adrese: <http://mistniagenda21.cz/profil-MA21> za stávající kalendářní rok¹
- účast na veřejném fóru dosahuje min. **50** osob (města, městské části, kraje) nebo min. **30** osob (malé obce do 2000 ob., mikroregiony, MAS)
- pro vyjádření stupně pokročilosti v kategorii C (přidělují se symboly C* / C** / C***) jsou zpracovávány **Audity UR** dle Metodiky hodnocení udržitelných měst; Pokud není alespoň předepsaný minimální počet témat Auditů UR zpracován v dostatečné kvalitě (viz Příloha I.b), není stupeň pokročilosti vyznačen. Audity UR jsou v DB MA21 doloženy vyplněním ukazatele č. 21.1

¹ podmínka neplatí pro malé obce, kraje, mikroregiony a MAS

Obrázek 9: Základní podmínky pro kategorii C²¹¹

Ke všem kategoriím jsou uvedeny **nezbytné podmínky jejich splnění**, případná **doporučení, návody**, počty osob, jež se musí daných akcí účastnit. Rovněž se zde objevují tematická zaměření, obsahové požadavky. Velké Meziříčí, dosahující kategorie C, má tedy spoustu prostoru pro zlepšení komunikace, realizace MA 21 a posun v kategoriích výše. Velké Meziříčí má tedy ustanovenou Komisi zdravého města a MA 21, zodpovědného politika pro MA2, ustanoveného koordinátora MA 21. Dále musí prezentovat výstupy a činnosti MA 21 – na webových stránkách s informacemi o MA 21., plnit spolupráci/partnerství sektoru veřejné správy, občanského sektoru a podnikatelského

²⁰⁸ *Projekt Velké Meziříčí – Zdravé město: Deklarace* [online]. In: Velké Meziříčí, 2003, s. 2 [cit. 2017-07-31]. Dostupné z:

https://www.dataplan.info/img_upload/dcae6144f58fe31c4e704e3887e1856e/vem_dek.pdf

²⁰⁹ Více v kapitole: Teoretická část – Místní Agenda 21, s. 50.

²¹⁰ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/cs-cz/p%C5%99ehledy.aspx>

²¹¹ *Kritéria MA21 a Pravidla hodnocení pro rok 2017: schváleno PS MA21 dne 23. listopadu 2016* [online], s. 29 [cit. 2017-07-31]. Dostupné z:

<http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=jTDlkzJQwL8%3d&tabid=93&portalid=0&mid=884&language=cs-CZ>

sektoru, informovat, vzdělávat a pořádat osvětu k UR a MA21, sledovat a hodnotit proces MA21, finančně podporovat aktivity MA21 ze strany samosprávy, pořádat pravidelné veřejné fórum UR/MA21 k celkovému rozvoji města/obce, mikroregionu / MAS, a mít certifikovaně proškoleného koordinátora MA21 atd.²¹²

V rámci své kategorie a „organizační struktury MA21“ musí plnit aktivní zapojování veřejnosti do oblastí plánování a rozhodování (typu kulaté stoly, fórum UR/MA21 aj.). V rámci této podmínky se pořádaly akce: Ekoforum konané při příležitosti Světového dne životního prostředí (2010), Kulatý stůl – Činnost neziskových organizací v území ORP Velké Meziříčí (2010), setkání s občany – Naučné stezky v Balinském a Nesměřském údolí (2011), Diskusní fórum – Výzkum obyvatel Města Velkého Meziříčí (2011).²¹³

Z Diskuzního fóra v roce 2011 na závěr zástupci Filozofické fakulty Univerzity Karlovy shrnuli celý výzkum, město Velké Meziříčí je:

- Méně přitažlivé pro lidi s vysokými nároky na rozsah a kvalitu služeb, zejména v období volného času.
- Je zde nízká dynamika vzdělanostní a profesní struktury.
- Obyvatelé si poměrně rychle osvojují řadu nových dovedností, ale vyznačují se stagnací vzdělanostních a profesních aspirací a nízkou inovativností.
- Populace je stabilní, bez velkých migračních tendencí.
- Stabilita populace je založena na vysoké míře identifikace obyvatel s městem a bezproblémovém soužití sociálních skupin.
- Méně identifikovaní s městem jsou a největší migrační tendenci mají nejmladší lidé.
- Populace Velkého Meziříčí je tedy sice stabilní, ale hrozí relativní zhoršování její věkové a v důsledku toho i vzdělanostní struktury.
- Pozitiva i problémy nejsou specifikem Velkého Meziříčí, týkají se i jiných měst.²¹⁴

²¹² *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/cs-cz/ma21/str%C3%A1nkymunicipalit/00295671.aspx>

²¹³ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/Str%C3%A1nkymunicipalit/00295671/tabid/1306/language/cs-CZ/Default.aspx>

²¹⁴ *Diskuzní fórum ze dne 14. dubna 2011 na téma: Výzkum obyvatel města Velkého Meziříčí* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=RmknhpGYRVI%3d&tabid=1306&portalid=0&mid=798&language=cs-CZ>

Závěrem rovněž bylo, že Velké Meziříčí je přitažlivé pro většinu obyvatel. Zásadním je, že Velké Meziříčí **diskutuje o problémech či případných hrozbách a příležitostech**. MA 21 je garantem těchto *smysluplných aktivit*.

Mezi další akce patří: kulatý stůl - Ekologie a udržitelný rozvoj (2012), kulatý stůl - Město pro život (2012), Komunitní plán sociálních služeb - Úvodní setkání k procesu komunitního plánování sociálních služeb (2013), Shrnutí roku 2013 a plán na rok 2014 - Komunitní plánování sociálních služeb ve Velkém Meziříčí - Komunitní plánování sociálních služeb ve Velkém Meziříčí (2014), Komunitní plán sociálních služeb města plánování pracovních skupin s veřejností (2014), akce Lidé diskutují o úpravě zeleně - regenerace zeleně ve městě (2015), **Desatero problémů Velkého Meziříčí - veřejné fórum** (2015, 2016).²¹⁵

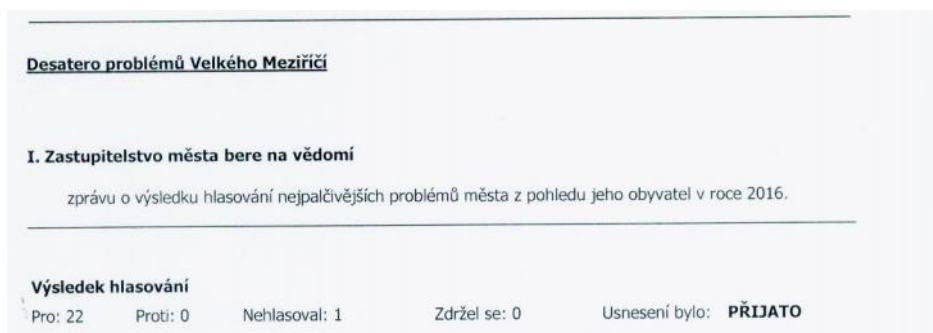
Desatero problémů Velkého Meziříčí se konalo také v červnu 2017 a nyní se dále zpracovávají získané podněty ve veřejné anketě.

*„Z veřejné diskuse s občany našeho města 6. června 2017 vyplynuly problémy, na které navazuje anketa, která dává občanům města Velkého Meziříčí prostor, aby se mohli vyjádřit k tomu, co v našem městě chybí, co by se mělo změnit, upravit, aby mohli být spokojeni s místem, kde žijí a které je jejich domovem. Výsledky budou předloženy zastupitelstvu města.“*²¹⁶

Z výše uvedené citace vyplývá, že zastupitelstvo města sleduje a projednává výsledky ankety. Desatero problémů Velkého Meziříčí (za rok 2016), v platných záznamech Místní agentury 21, bylo přijato usnesením 20. zasedání zastupitelstva konaného dne 13. 12. 2016.

²¹⁵ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agentury 21* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/Str%C3%A1nkymunicipalit/00295671/tabid/1306/language/cs-CZ/Default.aspx>

²¹⁶ *NovinyVM* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.novinyvm.cz/12577-vyplneny-anketni-listek-do-desatera-problemu-velkeho-mezirici-muzete-odeslat-emailem.html>



Obrázek 10: Usnesení zastupitelstva Velkého Meziříčí²¹⁷

Zásadním tedy je, že zastupitelstvo **bere dané problémy na vědomí** – zavazuje se k tomu. Pokud tedy občané chtějí mluvit do samosprávy města, sdělit zásadní aspekty, problémy, hrozby ale také projevit své nápady – je tento způsob ideální možností něco prosadit či podpořit myšlenky, které se jich přímo dotýkají a kterým jsou nakloněni. Tyto ankety mají sloužit právě k tomu, aby obyvatelé byli **spokojeni**, cítili se zapojení a **participovaní** vzhledem k chodu města a **nebáli se projevit svůj názor**.

Jak jsem již zmiňovala výše v teoretické části, realizátory MA 21 mohou být obce, malé obce, mikroregiony, MAS či kraje. Celkový počet municipalit registrovaných v MA 21 k datu 29. 7. 2017 je 178.

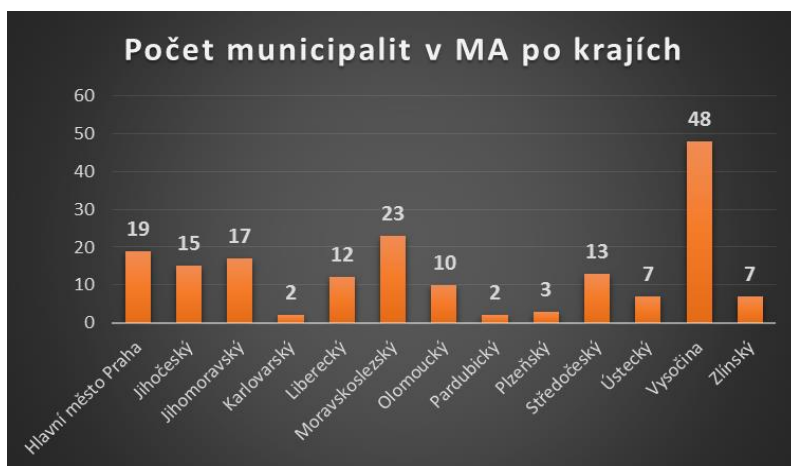
Tabulka 5: Vlastní zpracování: Počet municipalit registrovaných MA21 v jednotlivých kategoriích²¹⁸

Kategorie	Počet
Kategorie A	2
Kategorie B	3
Kategorie C	50
Kategorie D	25
Zájemci	98

Velké Meziříčí tedy patří mezi obce, jež se zabývají udržitelným rozvojem se snahou komunikovat, zkvalitňovat prostředí a evokovat spokojenost obyvatel společnou diskuzí. Patří mezi nejpočetnější skupinu v rámci rozdělení jednotlivých kategorií (vyjma zájemců). Kategorie A i B není tak hojně zastoupena – být v ní je jedinečné a vzácné, pro kategorii C je tak velkou výzvou neustálé zlepšování a zkvalitňování realizace MA21.

²¹⁷ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=zE08DV6uKR4%3d&tabid=1306&portalid=0&mid=584&language=cs-CZ>

²¹⁸ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/cs-cz/p%C5%99ehledy/statistiky/z%C3%A1kladn%C3%ADstatistiky/ma21.aspx>



Obrázek 11: Vlastní zpracování – počet municipalit v MA po krajích²¹⁹

Z grafu je zřejmé, že Vysočina naprosto vyniká mezi ostatními kraji, a to více než dvojnásobně. Nejpočetněji zastoupeným, následujícím krajem je kraj sousední, a to Moravskoslezský. Municipality na Moravě oplývají tedy ochotou a snahou komunikovat a zlepšovat chod obcí, což znamená dbát nejen na občany, ale samozřejmě také prostředí, ve kterém žijí – implementovat udržitelný rozvoj.

6.2 Integrovaný plán rozvoje města Velké Meziříčí a jeho stručné hodnocení

Z výše uvedených informací plyne, že Velké Meziříčí je aktivní vzhledem k členství v organizacích, které se snaží o implementaci či osvětu v rámci udržitelného rozvoje, je tak naprosto logické, že pro dané cíle, směry, projekty a oblasti vypracovává také související plány, strategie a priority.

V rámci strategického plánování mezi *nejvýznamnější* a *nejnovější* dokumenty patří **Integrovaný plán rozvoje města (2013-2020) - hlavní strategický dokument města** obsahující SWOT analýzu a **priority města s cíli a opatřeními**, Akční plán rozvoje sociálních služeb pro rok 2017, Program regenerace Městské památkové zóny Velké Meziříčí (2016), Plán odpadového hospodářství města Velké Meziříčí 2017–2026 (2017).

²¹⁹ *Místní agenda 21: Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z:

<http://ma21.cenia.cz/cscz/p%C5%99ehledy/statistiky/z%C3%A1kladn%C3%ADstatistiky/ma21.aspx>

STRATEGICKÝ PLÁN ROZVOJE MĚSTA VELKÉ MEZIŘÍČÍ

Tabulka 6: Priority Velkého Meziříčí, vlastní zpracování²²⁰

Priorita 1 PODNIKÁNÍ	Priorita 2 DOPRAVA A BEZPEČNOST	Priorita 3 EKOLOGIE A UDRŽITELNÁ ROZVOJ	Priorita 4 CESTOVNÍ RUCH A VOLNÝ ČAS	Priorita 5 MĚSTO PRO ŽIVOT
--------------------------------	---	---	--	--

Zajímavá je priorita 5, a to „město pro život“ – město, kde jsou občané důležitými články a myslí se na jejich potřeby v každodenním životě.

„Velké Meziříčí bude usilovat o budování svého image jako perspektivního města se zdravým životním prostředím – města, ve kterém se dobře žije a které je atraktivním místem pro pobyt jak současných, tak nových obyvatel. Současně bude město dbát na zachovávání principů trvale udržitelného rozvoje při další výstavbě a řízení rozvoje města.“

Priorita je navázána na **Program rozvoje Kraje Vysočina**²²¹. Mezi cíle priorit patří: zvýšení atraktivity města pro stávající i budoucí obyvatele, rozšíření nabídky veřejných i soukromých služeb, zlepšování vzhledu veřejných prostranství, rozvoj školské, zdravotnické a sociální infrastruktury, podpora integrovaného záchranného systému, podpora bezbariérových řešení. Na dané priority poté navazují jednotlivá opatření.

Důležité tedy je, aby obec svůj strategický plán zpracovala důkladně, precizně a s reálně uskutečnitelnými plány. Aby směřování města, územního plánu a akcí, bylo v souladu se strategickým plánem a zároveň i přáními obyvatel, jež v něm žijí. Integrovaný plán rozvoje Velkého Meziříčí je vzhledem ke své dlouhodobosti nyní obtížně hodnotitelný. Důležité je využít příležitostí, které město nabízí a které jsou zmíněny ve SWOT analýze, vyvarovat se hrozeb a posilovat tak silné stránky města. Důležité jsou některé výše uvedené akční plány, které na strategický plán města navazují, konkretizují priority a uvádějí je v reálné projekty.

Dle e-learningové aplikace OBCEPRO, kterou jsem zmiňovala již výše²²², tkví kvalita dokumentu v určitých hlavních znacích²²³. Mezi tyto znaky patří:

²²⁰ *Integrovaný plán rozvoje města Velké Meziříčí: aktualizace pro období 2013–2020* [online] s. 50 [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.velkemezirici.cz/images/stories/OMesteRozvojHistorie/StrategickeDokumenty/6%20-%20IPRM%202013%20-%202020.pdf>

²²¹ *OFICIÁLNÍ INTERNETOVÉ STRÁNKY KRAJE VYSOČINA: Program rozvoje Kraje Vysočina* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/program-rozvoje-kraje-vysocina/ds-300352>

²²² Více v kapitole: Teoretická část – Strategické plánování, s. 34.

²²³ *OBCEPRO: Program rozvoje obce* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/e-learning>

- A) v **úvodu** je uveden stručný text o **významu** a postupu zpracování dokumentu, což dokument Velkého Meziříčí **splňuje**;
- B) situaci v obci charakterizuje **analytická část** (zpracovaná dle jednotlivých témat), i zde plán **splňuje podmínku**;
- C) **analytická část** může být podepřena **výsledky dotazníkových šetření**;
- D) jsou popsány **vnější vztahy** a návaznosti na **další** dokumenty (územní plán a koncepce svazku obcí, kraje, případně ČR);
- E) analýzy zakončuje **SWOT analýza**;

„Zhodnocení vnějších a vnitřních podmínek rozvoje města se opíralo jednak o rešerše existujících podkladů (výše zmíněné koncepční dokumenty pořízené ve Velkém Meziříčí dříve, územně plánovací dokumentace apod.), jednak o výsledky průzkumu názorů občanů a průzkumu názorů podnikatelů. Rešerše a průzkumy tvořily základ pro definici silných a slabých stránek města a jeho příležitostí a ohrožení.“²²⁴

Výše uvedená citace z kapitoly „Celková SWOT analýza“ dokazuje, že i další výše uvedené podmínky **jsou splněny**. K veřejným diskuzím o problémech samozřejmě přispívá členství Velkého Meziříčí v MA 21 a Národní síti zdravých měst.

- F) znakem kvality je i **dlouhodobá neměnnost** základních částí dokumentu, zejména strategické části – z hlediska dlouhodobosti a aktualizace původního plánu pro další období rovněž **splněno**;
- G) **aktivity** jsou podrobně **rozepsány**, včetně jednotlivých postupových kroků, u jednotlivých aktivit jsou uvedeni **garanti a termíny** – garanti a termíny **nejsou přímo uvedené**, najdeme zde však **zaměření projektů a jejich indikátory**;
- H) **návrhová část** může být zpracována až do úrovně **konkrétních projektových záměrů** či popisu nejbližších projektů; v tom případě jsou u nich uvedeny **náklady a zdroje financování**;
- I) může být obsažena i analýza disponibilních dotací.

²²⁴ *Integrovaný plán rozvoje města Velké Meziříčí: aktualizace pro období 2013–2020* [online] s. 50 [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.velkemezirici.cz/images/stories/OMesteRozvojHistorie/StrategickeDokumenty/6%20-%20IPRM%202013%20-%202020.pdf>

Dokument obsahuje zdůvodnění, že odborný odhad předpokládaných nákladů na realizaci jednotlivých opatření vzhledem k **rozsahu akcí, variabilitě investorů a časovému rozměru není prováděn**. Vzhledem ke konci programovacího období 2007–2013 a aktuálnímu vyjednávání programů pro období 2014+, kdy není známa v době zpracování této aktualizace ani základní struktura programů, není relevantní zpracovávat přehled zdrojů pro realizaci jednotlivých opatření.

V integrovaném plánu rozvoje města 2007-2013 jsou projekty připravované pro období 2008-2010 s možností spolufinancování EU uvedeny a pečlivě zanalyzovány z hlediska nákladů a výše vlastního podílu. Některé z nich však ještě nebyly realizovány a jejich realizace se plánuje a dále konzultuje s obyvateli města – např. úprava náměstí.

Poslední tři podmínky G), H), I) - tedy garanti, náklady a zdroje financování jsou však splněny v dalších a výše zmíněných **Akčních a konkrétních plánech města**. Určitou rezervou však je, že akční plány však nejsou zpracovány vzhledem ke všem zmíněným oblastem a prioritám.

7 Dotazníkové šetření

Praktická část práce je zaměřena na analýzu komunikace samosprávy Velkého Meziříčí a názory na její fungování, a to z hlediska komunikace radnice a akcí, jež podněcují participaci obyvatel, tak chodu úřadu a spokojeností obyvatel s ním. Dotazník, jako metoda mého výzkumu, je zaměřen také přímo na akce ve Velkém Meziříčí pořádané. Právě spoluprací s Městským úřadem Velké Meziříčí a tajemníkem obecního úřadu vznikl dotazník, díky kterému zanalyzuji přínosné a zásadní podněty a výsledky, jež z analýzy jednotlivých dotazníků vyplynou. Dotazník byl tedy vytvářen na základě jednání s tajemníkem obecního úřadu a přáními, doporučeními či poznatky k informacím, které město mohou zajímat a zajímají. Vše probíhalo s následným schválením – tajemníka Velkého Meziříčí, pana místostarosty a starosty města.

7.1 Distribuce dotazníku

V distribuci dotazníku a informacích s ní souvisejících mi zásadně pomohl tajemník městského úřadu svým vstřícným přístupem, nadšením a organizačními schopnostmi. Distribuce probíhala dvěma způsoby – a to elektronickou a papírovou formou. O dotazníku bylo informováno na webu města, vyšel v místních novinách – měsíčníku Velkomeziříčsko (červencové vydání), jež je poskytován měsíčně do schránek obyvatelům města. Zásadní byla možnost vytrhnutí z daného periodika a následného vložení do sběrných boxů.

V papírové podobě byla rovněž možnost si dotazníky vyzvednout a následně i vhodit do hlasovacích urn na Městském úřadě Velké Meziříčí, a to v Turistickém informačním centru v recepci radnice nebo na pokladně městského úřadu v budově pobočky České spořitelny či na pracovišti Czech POINTu v budově pobočky České pošty. K dispozici tak byla tři sběrná místa s urnami. Obsluha každého sběrného místa předem obdržela e-mail s verzí dotazníku v pdf. Pokud dotazníky docházely, byla možnost případného dotisknutí. Byly umístěny rovněž upoutávací bannery – na webu města, LCD panelech v budovách MěÚ a na elektronické úřední desce na náměstí.

Jak jsem již zmiňovala, byl zveřejněn nejen článek na webu města a webu novin Velkomeziříčsko s hypertextovým odkazem na elektronický dotazník, ale také dotazník v pdf s možností vytisknutí a následného vložení do jedné z urn. Článek byl sdílen také na facebookových stránkách města i novin. Facebook patří spíše mladší generaci, a proto jsem se rozhodla, aby můj výzkum byl vyrovnaný ve všech věkových kategoriích a výsledky rozmanité a relevantní, že kontaktuji také místní příspěvkovou organizaci Sociální služby Velké Meziříčí, kde mi s distribucí vyšli vstříc, a dotazníky nabízel jednotlivým bytům sociální pracovník. Rozšířila jsem tak výzkum o seniory, kteří mohli projevit svůj názor či zkušenosti.

Červencový měsíčník Velkomeziříčsko vyšel dne 7. 7. 2017 a ve stejný den pak zpráva o dotazníkové akci byla zveřejněna i na webu města – a započala distribuce. Na facebook města byla zpráva umístěna 10. 7. 2017 a 24. 7. 2017. Dotazník bylo tedy možné vyplnit od pátku 7. července do pondělí 31. července 2017 (včetně).

7.2 Jednotlivé otázky a sekce výzkumu

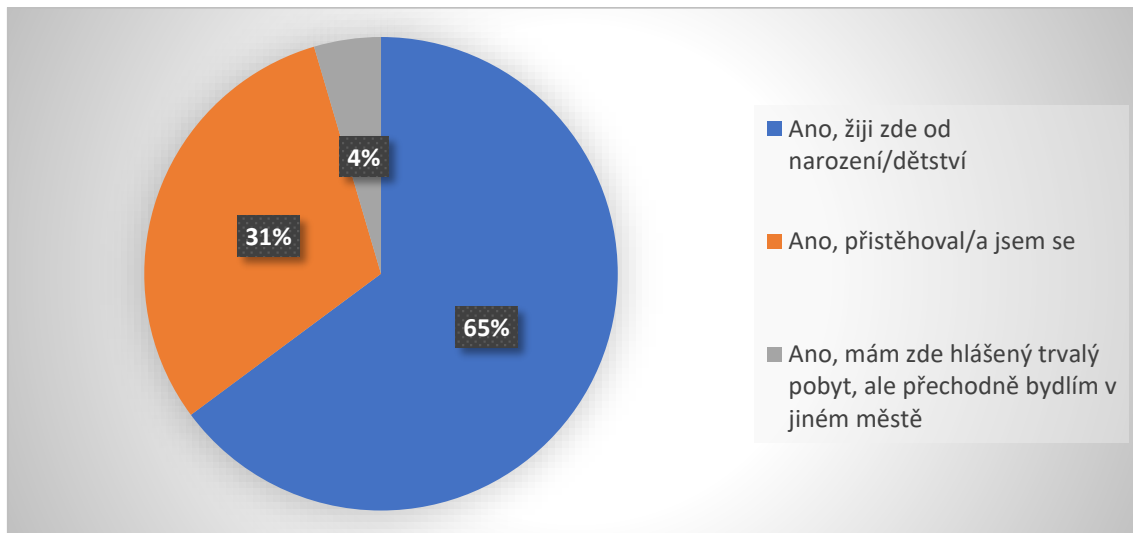
Celkově se vybralo 222 dotazníků – 3 však chybné z hlediska nedostatečného vyplnění. Z toho bylo vyplněno 120 elektronicky, 99 papírovou formou – 54 z urn zajištěných radnicí, 30 z domu sociálních služeb a 18 vlastním sběrem. **Celkově tak bude výzkum založen na 219 dotaznících.** Pro přehlednost jsem dotazník pro hodnotící účely rozdělila do několika sekcí na sebe navazujících: základní demografické údaje, otázky týkající se veřejného dění, webu města, akcí městem pořádaných, samosprávy města a chodu úřadu.

Celkově tak z 11 543 obyvatel Velkého Meziříčí a jeho místních částí vyplnilo 219 respondentů - **což činí 1,9 %.**

7.2.1 Základní demografické údaje respondentů

V této části dotazníkového šetření byly zjišťovány nejdůležitější demografické údaje – jako je pohlaví, věk a vzdělání respondentů.

1) Jste občanem Velkého Meziříčí či jeho místní části?

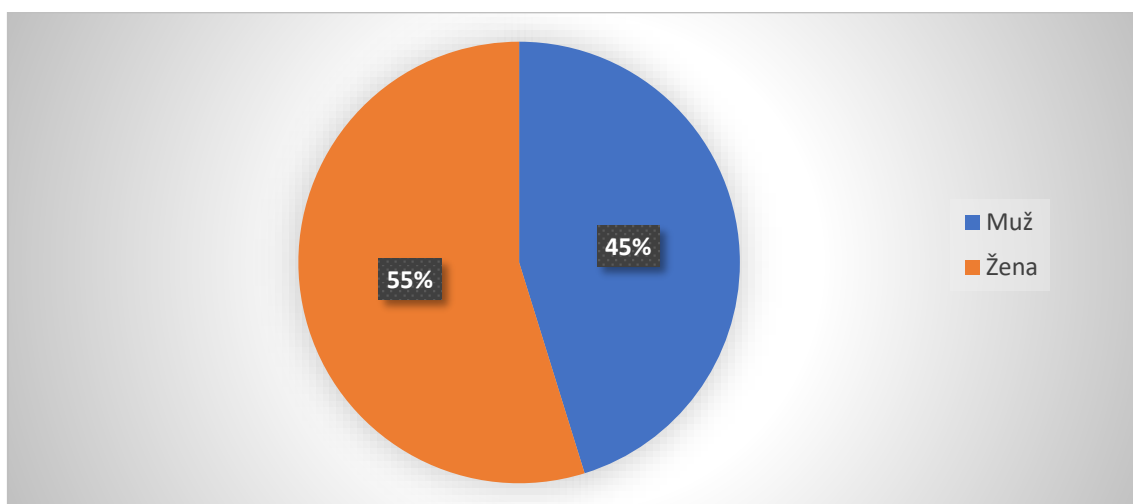


Obrázek 12: Demografická struktura 1

Výše uvedená otázka byla nutná z hlediska rozlišení respondentů vhodných pro výzkum. Čtvrtá, v grafu nezahrnutá možnost, zněla: „**ne – v tomto případě dále nevyplňujte**“. Dotazník byl tedy určen pouze pro občany Velkého Meziříčí či jeho místních částí. Důvod byl jasný – okolní obce mají svoji samosprávu a realizují komunikaci či strategické plány v rámci své obce, jsou členy jiných organizací. Je však samozřejmé, že do města rovněž zavítají navštívit nějakou kulturní akci, na obecní úřad s rozšířenou působností, a není jim tedy lhostejné fungování města.

Dle výsledků, většina aktivních ve výzkumu, byli občané, kteří se v dané obci žijí od dětství, narození – 65 % (142). Tento fakt se dá vysvětlit možným citovým vztahem k městu, pocitu zainteresovanosti.

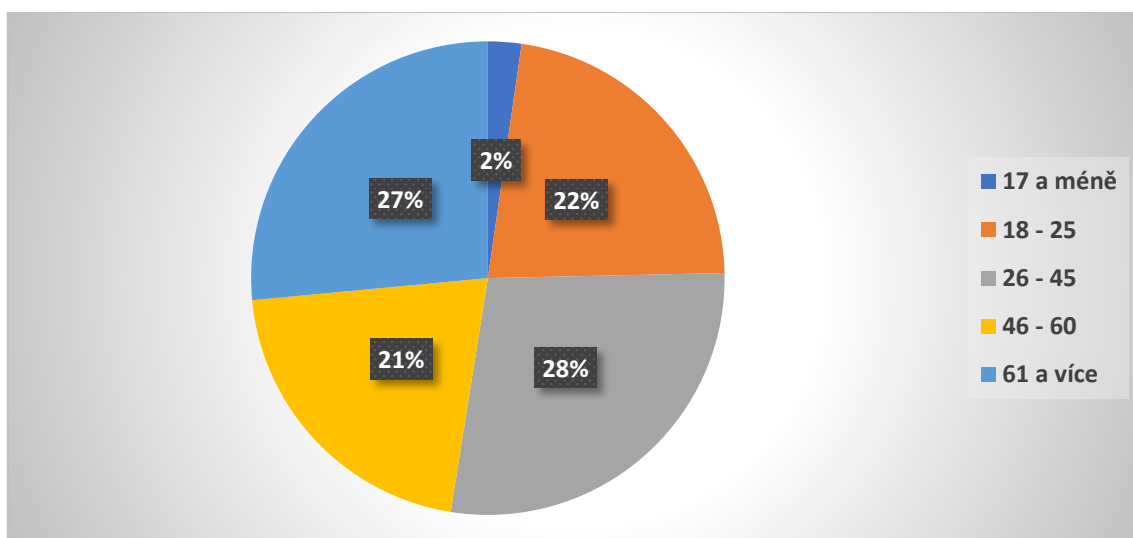
2) Jaké je Vaše pohlaví?



Obrázek 13: Demografická struktura 2 - pohlaví

Z hlediska struktury pohlaví byl výzkum téměř genderově vyrovnaný – 55 % (120) žen a 45 % (99) mužů. Mírná převaha žen může být způsobena jejich vyšší ochotou a důvěrou ve výzkum či časovými možnostmi.

3) Kolik je Vám let?



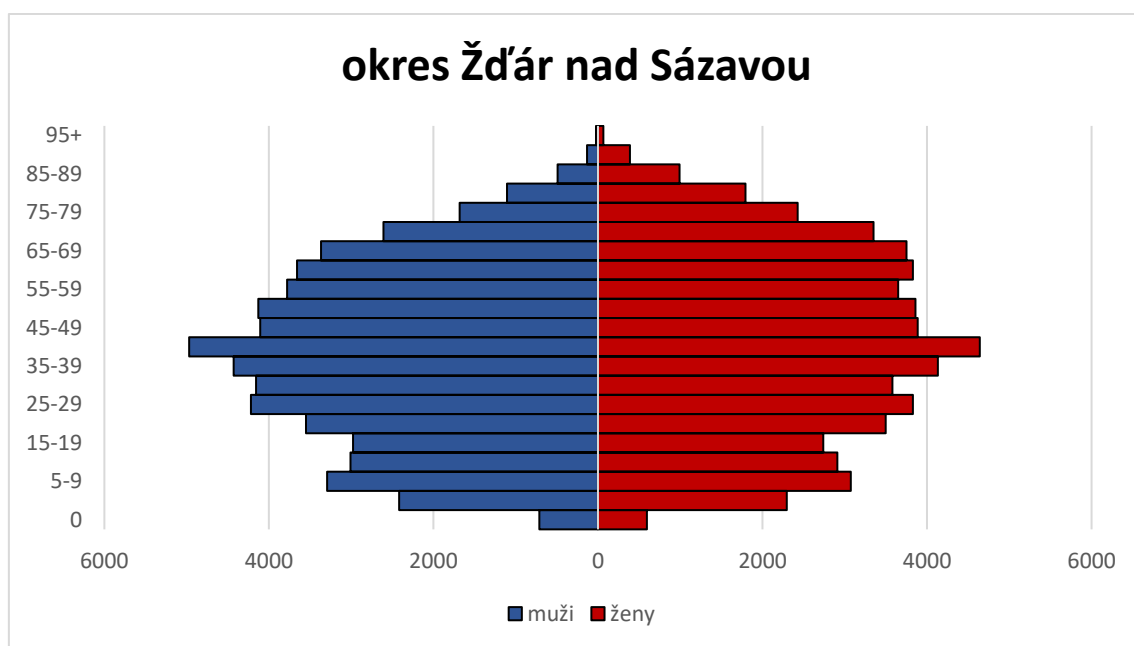
Obrázek 14: Demografická struktura 3 – věkové rozložení

V rámci věkové struktury obyvatel se mi povedlo poměrně rovnoměrně pokrýt všechny věkové kategorie. Tento fakt způsobila možnost elektronického, ale také papírového vyplnění dotazníkového šetření. Dostupnost na internetu – webu a sociálních sítích byla výzvou pro mladší generaci, naopak papírová forma v Infocentru Velké Meziříčí či u úřadů, pro starší, kteří nejsou s webem či sociálními sítěmi Velkého Meziříčí v každodenním kontaktu – ať už, protože je nezajímají prezentované informace, z časových

důvodů nebo protože jednoduše nemají možnost připojení k internetu, jak budu uvádět dále ve výzkumu²²⁵. Hojně vyplnění generace **61 a více** pozvedla také již zmíněná návštěva v Domě sociálních služeb Velké Meziříčí a výlety na Informační centrum, kam se starší chodí připojit na internet či ptát na informace – 27 % (58).

Nejčteněji vyplnila generace **26–45**, z nichž je většina již pracujícími členy domácností – po studiu a později také rodiči. Právě tato generace, která je ve Velkém Meziříčí již „usazená“, se účastnila výzkumu sloužícímu k informacím a novým podnětům pro naše město z 28 % (61). Skupina **46–60**, tedy generace, které děti pomalu odrůstají a jejich zájem se může upínat i jiným směrem, vyplnila z 21 % (46). Generace mladých **18–25** přispěla k dotazníkovému šetření z 22 % (49), tuto generaci charakterizují z velké části studenti.

Věková pyramida okresu Žďár nad Sázavou

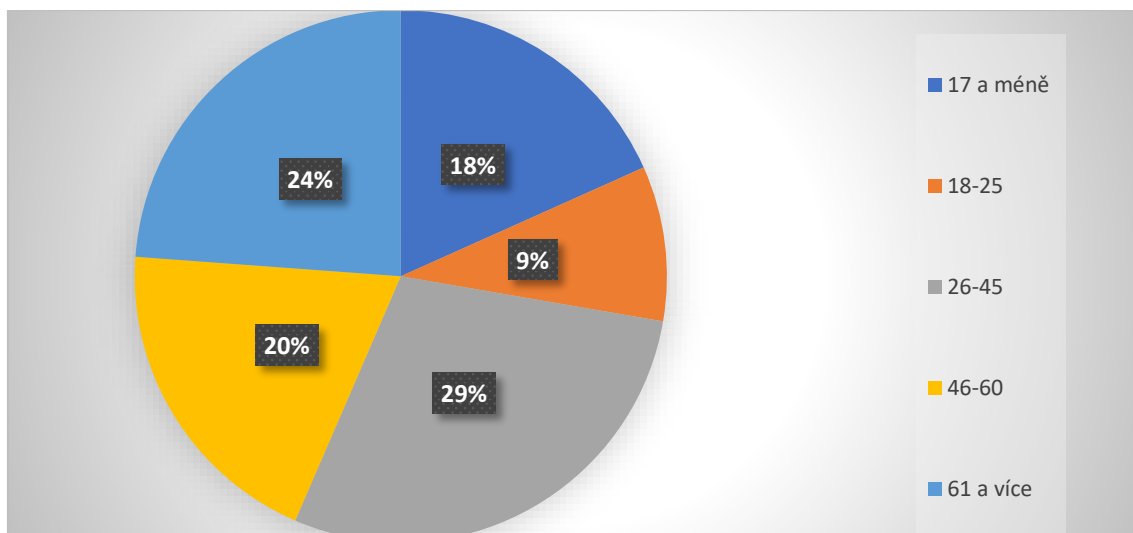


Obrázek 15: Věková pyramida, okres Žďár nad Sázavou, 2016, Vlastní zpracování²²⁶

Je zajímavé porovnat, zdali vyplnění dotazníku záviselo také na počtu občanů v daných věkových skupinách. Výše zmíněná data jsem proto zpracovala do stejného typu grafu a věkových rozložení jako u dotazníkového šetření.

²²⁵ Více v kapitole: Praktická část – Dotazníkové šetření, Web města, s. 80.

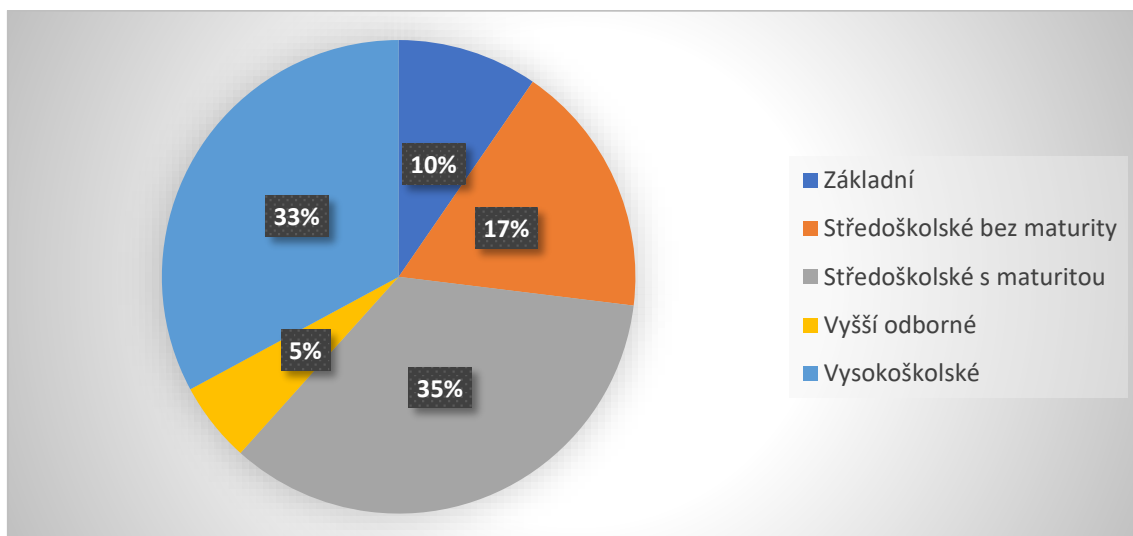
²²⁶ Český statistický úřad. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelstva-2016>.



Obrázek 16: Věková struktura okresu Žďár nad Sázavou v %

Dá se říci, že četnost vyplnění dotazníku zčásti kopírovala výše zmíněnou Věkovou pyramidu a typ distribuce tak tedy nezvýhodnil žádnou věkovou skupinu. Z výše uvedených dat také vyplývá, že se dotazníkového šetření hojně účastnila generace 18-25, zejména studenti, kteří jsou tedy zainteresováni do záležitostí města Velkého Meziříčí. V rámci věkové skupiny v okrese Žďár zaujímají 9 %, dotazníkového šetření se však účastnilo 22 %.

4) Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Obrázek 17: Demografická struktura 4 - vzdělání respondentů

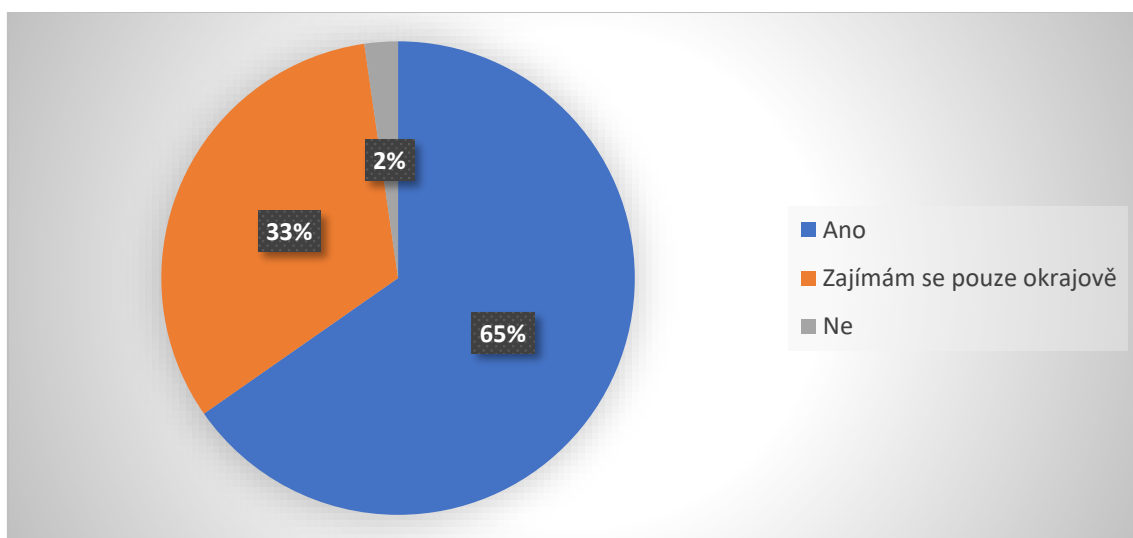
Nejčetnější vzdělání respondentů bylo středoškolské vzdělání s maturitou z 35 % (76). Dále vysokoškolské z 33 % (72). Vzdělání tvoří důležitý stimul, aby se občané zajímali o to, co se děje – nejen v jejich životě, ale také kolem nich. Mají také čas a kvalifikaci se takovými věcmi zabývat. Na druhou stranu se vzdělanostní struktury v České republice hůře hodnotí, jelikož v rámci komunistického režimu a dob minulých, bylo někdy obtížné a nemožné vzdělání dosáhnout. V současné době je také vysoká poptávka po řemeslech

a naopak velké množství vysokoškolských studentů je někdy obtížné zařadit na trh práce. Středoškolské vzdělání bez maturity mělo 17 % (38) respondentů, základní vzdělání poté 10% (21).

7.2.2 Veřejné dění

V této sekci jsou vyhodnoceny informace, které se týkají veřejného dění, a to zájmu o aktivity města, zdrojů zjišťování informací a názoru na periodikum, které město poskytuje občanům každý měsíc zdarma.

1) Zajímáte se rádi a pravidelně o veřejné dění – aktivity města a akce, které jsou zde pořádány?



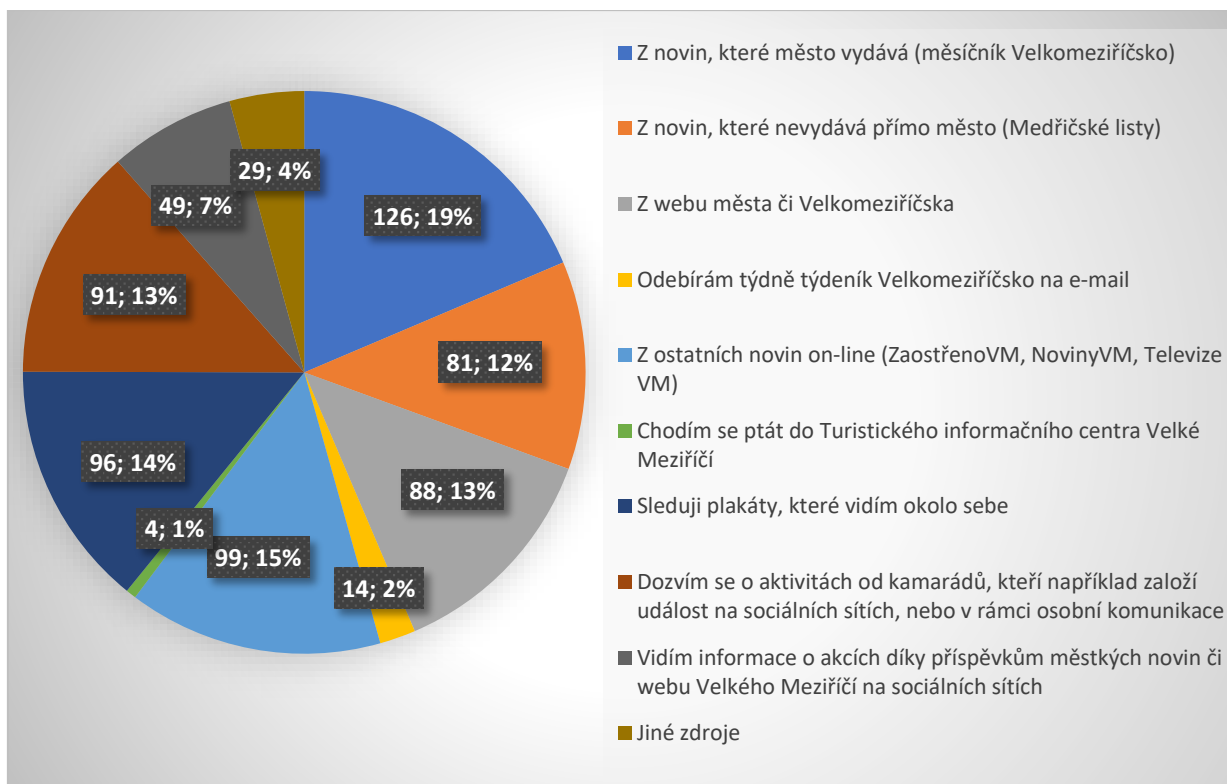
Obrázek 18: Zájem o veřejné dění ve VM

Většina respondentů se o veřejné dění pravidelně a ráda zajímá, a to z 65 % (143). Pokud zájem není stoprocentní, je vyjádřen alespoň okrajově, a to z 33 % (71). Pouze 2 % (5) respondentů se o aktivity města nezajímá vůbec. **Zájem o místo, kde člověk žije,** tráví volné chvíle a zároveň uspokojuje své potřeby také ve společenské, kulturní, sportovní či jiné rovině, **je logický.**

2) Jak se o veřejném dění dozvídáte a kde si zjišťujete informace?

Samozřejmě, představitele města i pracovníky obecního úřadu zajímá, kde si občané vyhledávají informace, **jakou cestou tedy informovat a zaujmout co nejvíce lidí.** Právě informovanost a právo na informace, je pro občana naprosto zásadní, jak jsem zmiňovala již v teoretické části práce.²²⁷ V otázce bylo možno označit libovolné množství odpovědí.

²²⁷ Více v kapitole: Teoretická část – Občan a jeho pozice ve veřejném sektoru, s. 20.

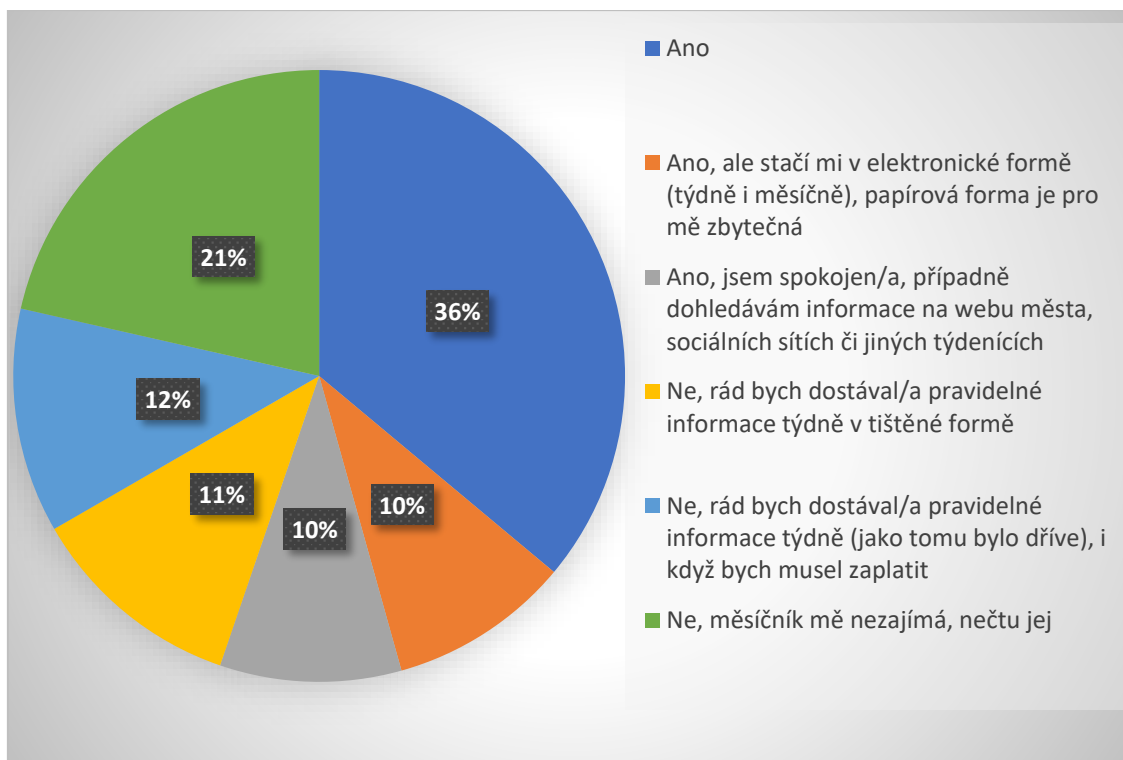


Mezi nejčastěji uváděný zdroj patří měsíčník **Velkomeziříčsko** vydávaný městem – 19 %, ke kterému se, jako k zásadnímu zdroji informací města a o městě, budou vázat ještě další otázky dotazníkového šetření. Mezi další hojně uváděné prameny patří zdroje z ostatních výše uvedených novin on-line - 15 %. Následně také sledování plakátů, které občané registrují - 14 %, web města, o kterém bude ještě zmíněno dále v analýze, či web Velkomeziříčska - 13 %. Jako **fenomén s obrovskými možnostmi informovat se projevují sociální sítě**, které v rámci odpovědí pokrývají 26 %. Respondenti se o aktivitách dozvědí od kamarádů či založením události z 13 %, dále vidí informace o akcích díky příspěvkům městských novin nebo webu města – rovněž 13 %.

Dále respondenti získávají informace z novin, které nevypadává přímo město, Medřičských listů - 12 %, odebírají týdeník Velkomeziříčsko na e-mail - 2 %, chodí se ptát do Turistického informačního centra Velké Meziříčí - 1 % či získávají informace z jiných zdrojů - 4 %.

3) Vyhovuje Vám měsíčník, který město vydává a který dostáváte do schránky každý měsíc zdarma?

Měsíčník Velkomeziříčsko patří mezi zásadní zdroje města, jak se projevilo v předchozí otázce. Důležité je zjistit, zdali je pro občany v dané podobě vyhovující.



Obrázek 19: Spokojenost s měsíčníkem Velkomeziříčsko

- **Spokojenost**

Většině, a to 36 % (79) toto periodikum, které lidé dostávají zdarma do schránky každou první středu v měsíci od května roku 2015, vyhovuje, ačkoli daný krok byl opředen mnoha diskuzemi. K další možnosti, že je měsíčník vyhovující a dostačuje dokonce jen v elektronické formě, a to týdně i měsíčně, kdy tímto způsobem vychází, odpovědělo 10 % (21). Rovněž 10 % (21) respondentů, je s touto cestou vydávání místních novin spokojeno, případně dohledává informace na webu města, sociálních sítích či jiných týdenících. **Spokojenost tak vyjádřilo 56 % respondentů.**

- **Nespokojenost**

Z hlediska jiné formy vydání novin odpovědělo 23 % respondentů. Z toho 11 % (25), že by rádi dostávali pravidelné informace týdně v tištěné formě, dalších 12 % (26), že se rádi vrátili k dřívější distribuci novin, a to – pravidelným informacím týdně, i když by museli zaplatit. **Jinou formu vydávání místních novin by tak volilo 23 % respondentů.** Jistým řešením by mohla pro tyto respondenty být elektronická týdenní verze, zasílaná na mail, pokud o to daný občan požádá či každodenní informace na webu města či Velkomeziříčska.

Dalších 21 % (47) vyplňujících volilo možnost, že je dané periodikum **nezajímá a nečtu jej**, což může být překvapivé, pokud většina z respondentů uvedla, že se o veřejné dění zajímá alespoň okrajově. Vysvětluji to tím, že většinu informací lze najít denně na

internetu – na webu města, Velkomeziříčska či jiných v předchozí otázce uvedených zdrojích a proto o měsíčník či elektronický týdeník nemá zájem.

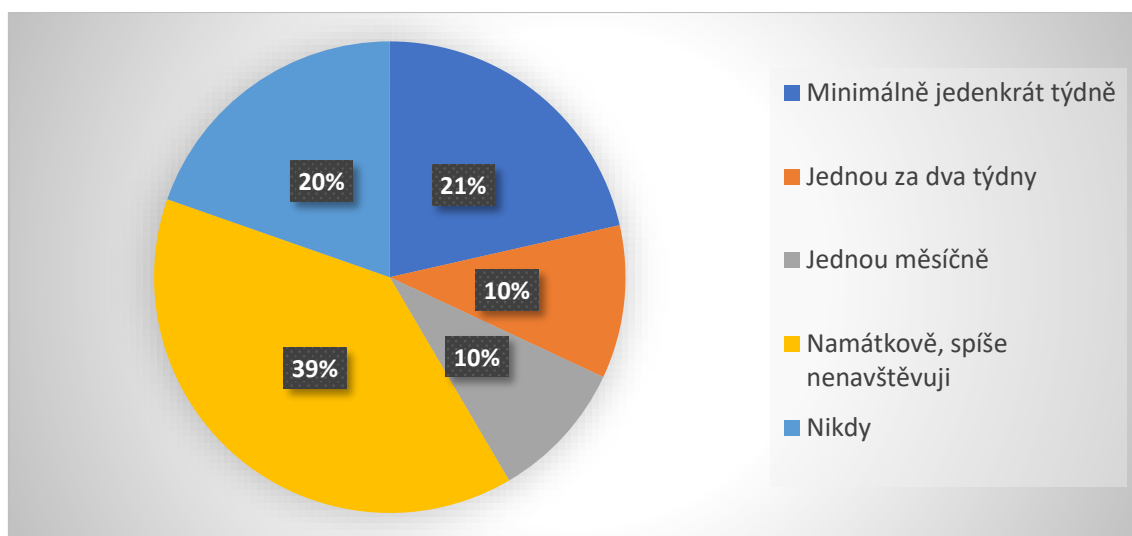
Pro představitele města jsou tyto údaje o spokojenosti obyvatel s místními novinami zásadní.

Hypotéza č. 1: Obyvatelé Velkého Meziříčí se rádi a pravidelně zajímají o veřejné dění – aktivity města a akce, které jsou v něm pořádány, byla potvrzena.

7.2.3 Web města

Vytvoření a spuštění nového webu – 25. 11. 2015 umožnil projekt Konsolidace IT a zavedení nových služeb TC v území ORP Velké Meziříčí, se kterým Velké Meziříčí uspělo při žádosti o evropské peníze. Rozpočet projektu činil: 5.921.010 korun, 85 % tvořily dotace z Evropského fondu pro regionální rozvoj. Web města získal také novou doménu *velkemezirici.cz*, která zní velmi intuitivně. Nový městský web obsahuje Portál občana s „klikacím rozpočtem“ a dalšími nástroji, které slouží k záměru otevření radnice veřejnosti.²²⁸

1) Jak často navštěvujete web města (*velkemezirici.cz*)?



Obrázek 20: Návštěvnost městského webu 1

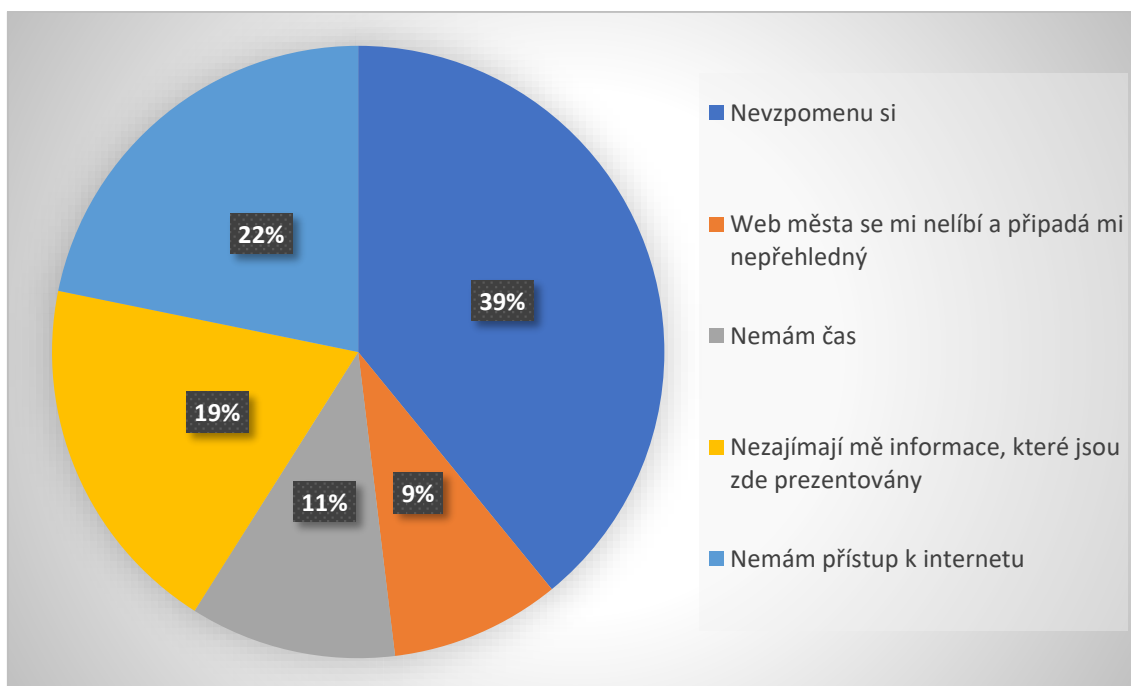
Web města respondenti navštěvují: minimálně jedenkrát týdně z 21 % (47), jednou za dva týdny 10 % (23) a jednou měsíčně 10 % (21). **Městský web tak navštěvuje jednou do měsíce 41 % (91) respondentů.**

²²⁸ *NovinyVM*. Dostupné z: <http://www.novinyvm.cz/9511-velke-mezirici-spousti-novy-web-vcetne-klikaciho-rozpocet.html>

Další respondenti web města nenavštěvují nikdy 20 % (43). Vůbec nejčastější odpovědí na dotaz bylo, že respondenti web spíše nenavštěvují. Jedná se tedy o návštěvy namátkové – 39 % (85). **Méně, než jednou do měsíce městský web navštěvuje 59 % (128).**

2) Pokud web nenavštěvujete často (méně než jednou měsíčně), čím je to způsobeno?

Důvody, proč návštěvnost není frekventovanější, jsem zahrнула do další otázky. Bylo zajímavé zjistit, jestli občané vnímají web neatraktivním a nepřehledným, či zda jde o jejich nezáměr či nedostatek času. Jednalo se o nepovinnou otázku – závisející na otázce předchozí.



Obrázek 21: Návštěvnost městského webu 2

Na otázku mělo odpovědět 128 respondentů v závislosti na předchozí otázce. Odpovědí však bylo 156 – ne všichni tuto otázku vynechali a danou souvislost dobře pochopili.

Důvod, že si na návštěvu webu dotázaní prostě nevzpomenou, byl zahrnutý z 39 % (61). Jednalo se zároveň o nejčastější odpověď na otázku. Významnou roli také hrají fakta, že respondenti nemají čas, a to z 11 % (17) či nepřístupnost k internetu z 22 % (34). Poslední z možností přisuzují ve většině nejstarší z generací.

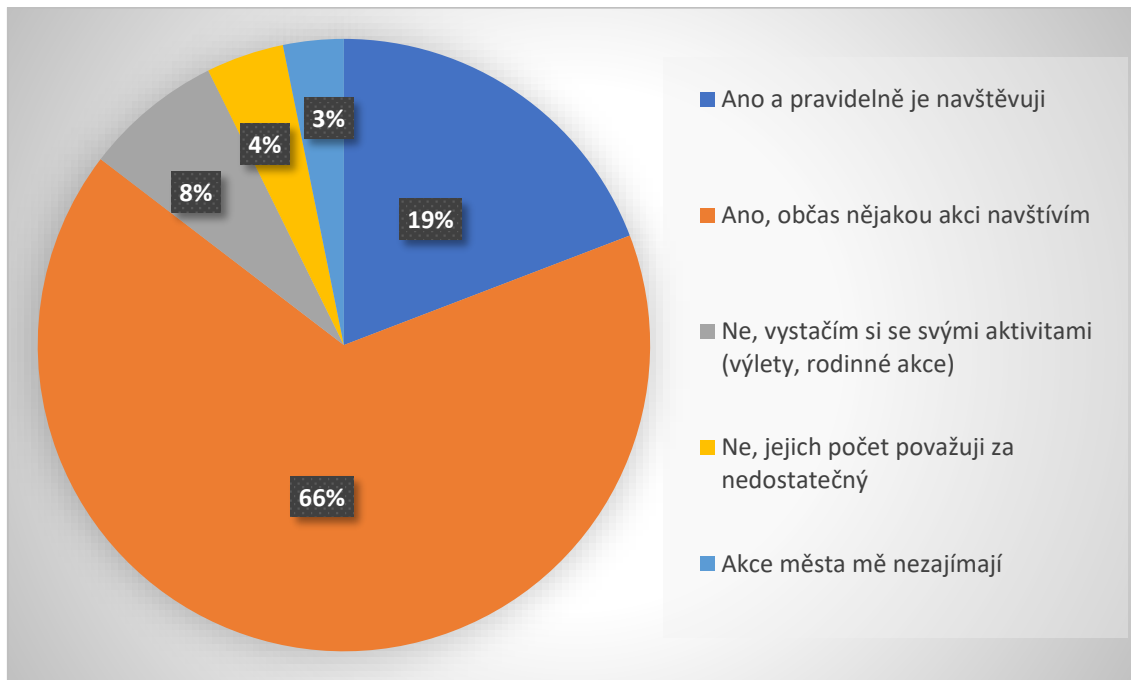
Příčiny, které nesouvisí s kritikou městského webu, tak byly zahrnuty ze 72 %.

Aspekty, jež souvisí s kritikou městského webu, byly obsaženy z 9 % (14), a to odpovědí „web města se mi nelíbí, připadá mi nepřehledný“. Možnost, která kritizuje informace z hlediska jejich nezajímavosti, volilo 19 % respondentů (30).

7.2.4 Akce města

Sekce, týkající se akcí města, poslouží městu k zamyšlení se nad akcemi již pořádanými a určitého hodnocení z daných faktů vyplývajících.

1) Jste spokojeni s akcemi, které město pořádá?

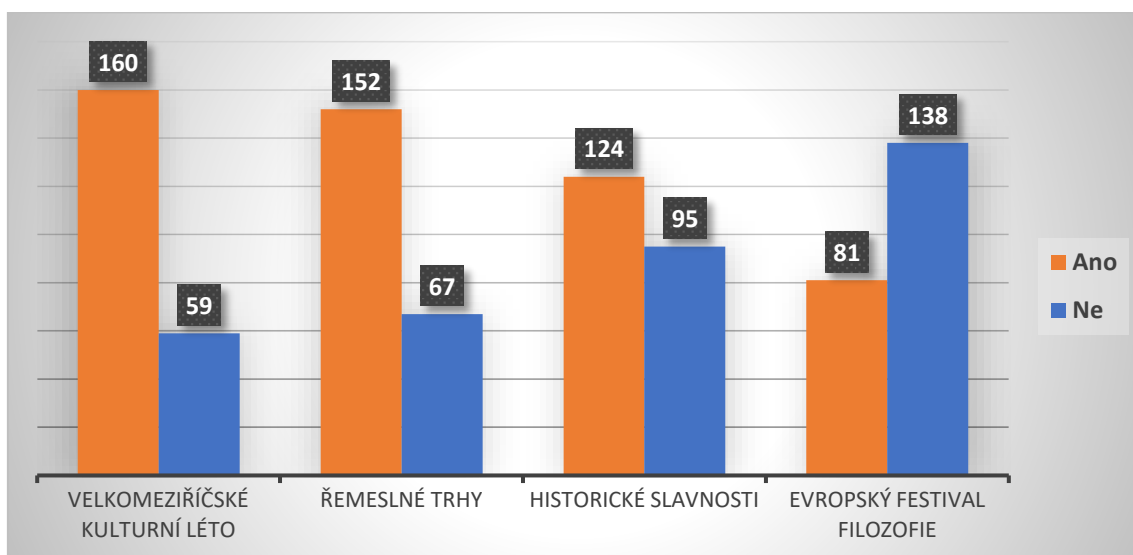


Obrázek 22: Spokojenost s akcemi ve VM

Akce města jsou pro respondenty tedy **zásadní a oblíbené**. Potvrzuje to fakt, kdy 19 % (42) akce pravidelně navštěvuje. Většina respondentů 66 % (145) je s akcemi spokojeno a občas nějakou navštíví. Další 4 % (9) jejich počet považuje dokonce za nedostatečný.

Pouze 8 % (16) vyplňujících si vystačí se svými aktivitami – výlety či rodinnými akcemi a 3 % (7) akce nezajímají – **dohromady tedy pouze 11 % občanů zahrnutých v dotazníkovém šetření akce města nenavštěvuje.**

2) Uved'te, prosím, zda jste akce v minulých dvou letech navštívili.

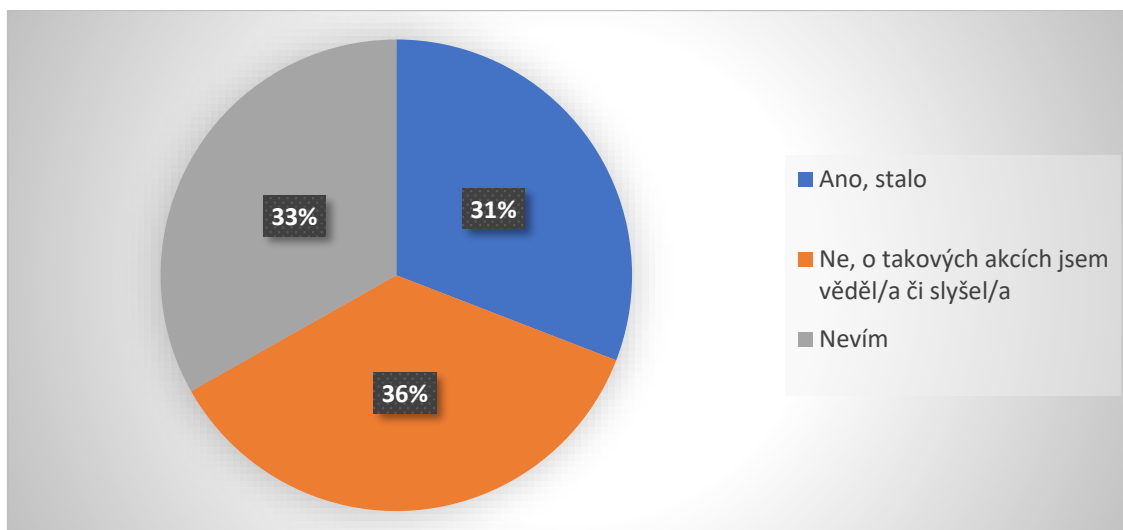


Obrázek 23: Konkrétní akce ve VM

Ve spolupráci s tajemníkem městského úřadu byly vybrány **čtyři nejznámější akce ve Velkém Meziříčí**, které byly poté zahrnuty do dotazníkového šetření. Mezi neoblíbenější akce mezi respondenty patří Velkomeziříčské kulturní léto se svými aktivitami a koncerty na náměstí či Řemeslné trhy nebo Historické slavnosti. Mezi méně navštěvované Evropský festival filozofie, který je úžeji specifikován – témata a přednášky láká konkrétní zainteresované či studenty a občany, kteří se chtějí něco zajímavého dozvědět. V rámci festivalu jsou však pořádány i divadla a koncerty s možnostmi rodin s dětmi, které si však lidé s festivalem konkrétně nemusí propojit, a z tohoto důvodu zde může být v porovnání s ostatními nižší číslo. V poznámce byla možnost uvést další oblíbené akce – mezi akce hojně uváděné patřily 4 klíče k velkomeziříčské bráně, Noc kostelů, další akce pořádané na Zámku ve Velké Meziříčí či Muzikanti dětem.

3) Stalo se Vám někdy, že město či jeho příspěvková organizace (př. Městská knihovna VM, Muzeum VM) pořádaly akci, o níž jste v danou chvíli nevěděli a rádi byste ji navštívili?

Další otázka byla zaměřena na informovanost respondentů o událostech, které město nebo jeho příspěvkové organizace pořádají. Cítí se být vyplňující informováni o daných akcích či si pamatují na pocity, kdy přišli o akci, na kterou chtěli jít? V poznámce mohli respondenti odpovědět, o jakou konkrétní příležitost šlo, pokud si vzpomněli.



Obrázek 24: Informovanost respondentů o akcích ve VM

Odpověď – ne o takových akcích jsem vždycky věděl, vyplnilo 36 % (78), tedy nejpočetnější skupina v daných možnostech, ačkoli odezvy byly velmi vyrovnané. Reakci, že si respondenti již nevzpomínají na nic takového, uvedlo 33 % (72).

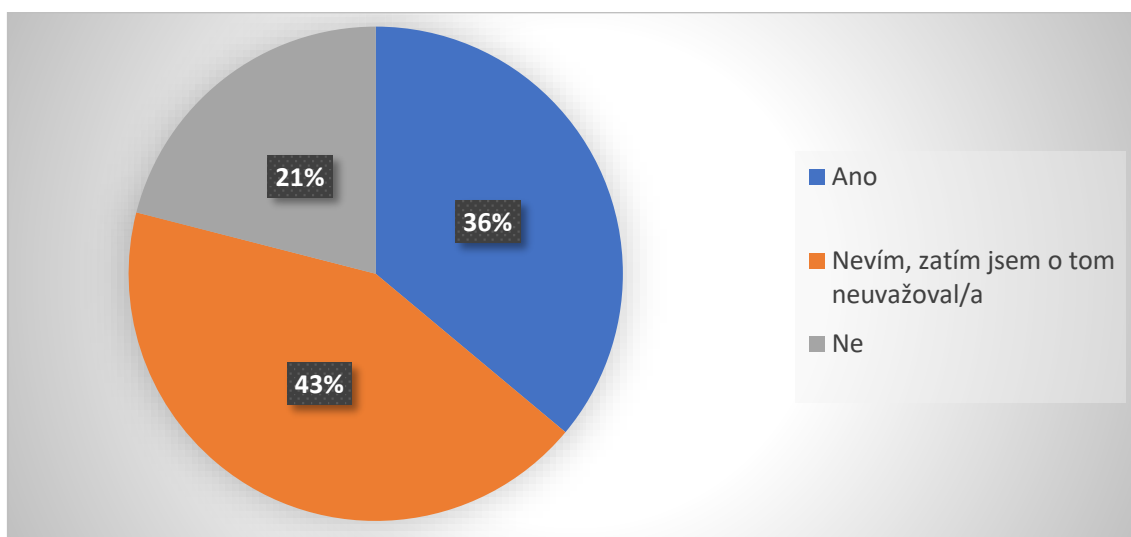
Odpověď, že město či jeho příspěvková organizace pořádaly akci, o níž v danou chvíli nevěděli a rádi by ji navštívili, uvedlo 31 % (67). U některých dotazníků byly v poznámce vypsány konkrétní události, a to – akce na Zámku ve Velkém Meziříčí, akce Městské knihovny, akce v Jupiter Clubu, které je Kulturním centrem Velkého Meziříčí, či koncerty na náměstí v rámci Kulturního léta. Jedná se tedy přibližně o jednu třetinu respondentů.

Jde o to, zdali a jak si dané informace občané vyhledávají, aktivně se zajímají, jestli vědí o možnostech, kde konkrétní informace najít. Možnosti sběru informací jsem nastínila hned na začátku tohoto dotazníkového šetření. Samozřejmě je ale potřeba, aby se příspěvkové organizace města a město samotné snažilo **o širokou propagaci daných událostí**, a připomněli tak občanům, kde a jaké akce se konají, jelikož informace, která není opakována, není samozřejmě natolik efektivní.

7.2.5 Samospráva města

První otázka byla zaměřena na ochotu, nadšení a vůli respondentů promluvit do samosprávy města Velkého Meziříčí.

1) Promluvili byste rádi do řešení problémů, které se týkají samosprávy města?

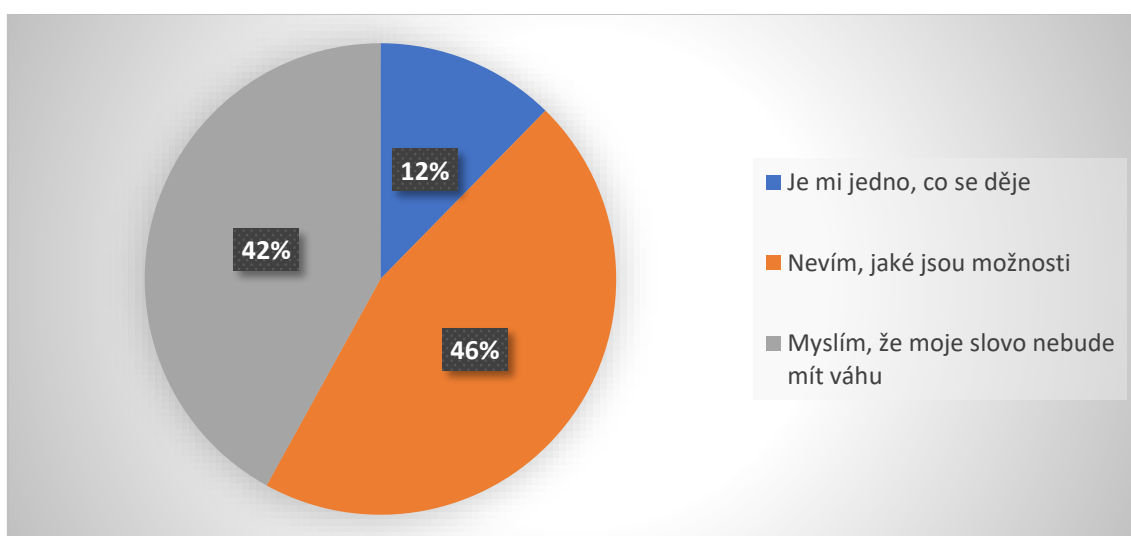


Obrázek 25: Samospráva města VM 1

Do samosprávy města by rádo promluvilo 36 % (79) vyplňujících, tedy více než třetina. Většina však o této možnosti ani neuvažovala 43 % (93). Dalších 21 % (46) by do samosprávy města promluvit nechtělo.

2) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli NE, z jakého důvodu?

Pokud respondenti do samosprávy města promluvit nechtějí, bylo zajímavé a zároveň důležité zjistit, **proč tomu tak je**. Někteří respondenti na tuto nepovinnou otázku odpovídali nejenom při negativní odpovědi v otázce předchozí, ačkoli tak bylo v názvu otázky uvedeno. Důvody „proti“ však mohou cítit i respondenti, kteří o dané problematice ještě neuvažovali v předchozí otázce, a proto reagovali i na tento nepovinný dotaz.



Obrázek 26: Samospráva města VM 2

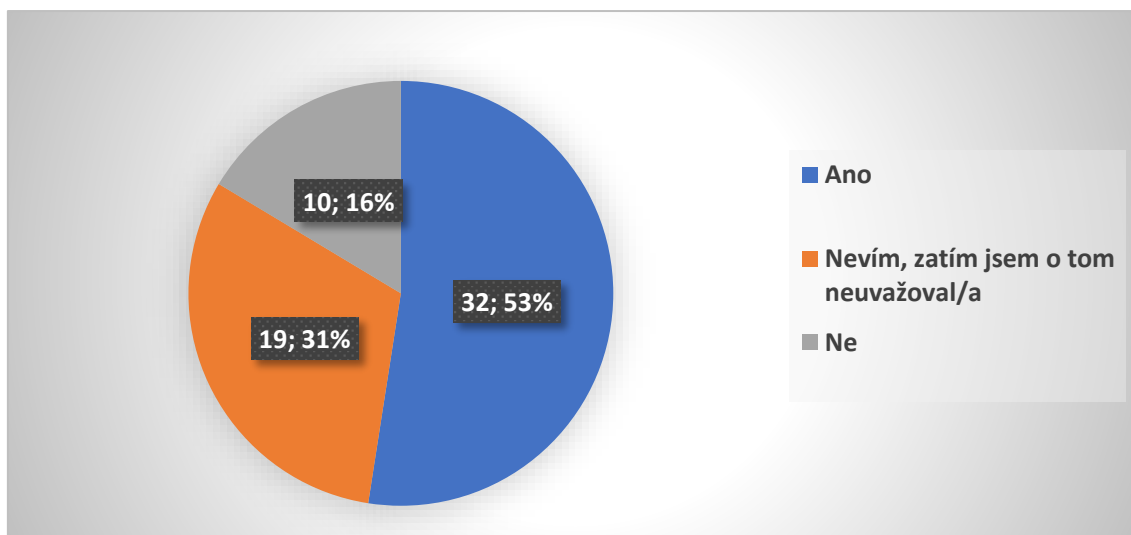
Mezi nejčastěji uváděnou možností patří, že občané města **neznají alternativy, jak do samosprávy promluvit** – 46 % (37). Příležitosti, které město tvoří či které existují ze zákona, jsem zmiňovala v teoretické části práce a jsou spojeny také s výše zmíněným členstvím města Velkého Meziříčí v místní Agendě 21 a Národní síti zdravých měst. Tyto konkrétní možnosti, které proběhly, budu rovněž zmiňovat v další otázce dotazníkového šetření.

Další hojně uváděnou reakcí na otázku bylo, že se lidé domnívají, že **jejich slovo nebude mít váhu**, a proto o šanci promluvit do samosprávy města vůbec neuvažují – 42 % (34). Tohoto pocitu je možno se zbavit na konkrétních akcích městem pořádaných a propagovaných – pokud ovšem svým **skepticismem** občané neomlouvají pouze svoji **chtěnou neúčast**.

Poslední odpověď je spojena s neskrývaným nezájmem o zapojení do záležitostí města. Vyjádření, že mi jedno, co se děje, uvedlo 12 % respondentů (10).

Hypotéza č. 3: Obyvatelé Velkého Meziříčí by rádi promluvili do řešení problémů, které se týkají samosprávy města, potvrzena nebyla.

Při filtrování daných odpovědí dle věkových kategorií, jsem ale narazila na zajímavé zjištění. Věková kategorie 26–45 byla jedinou, u které naopak **hypotéza potvrzena byla**.

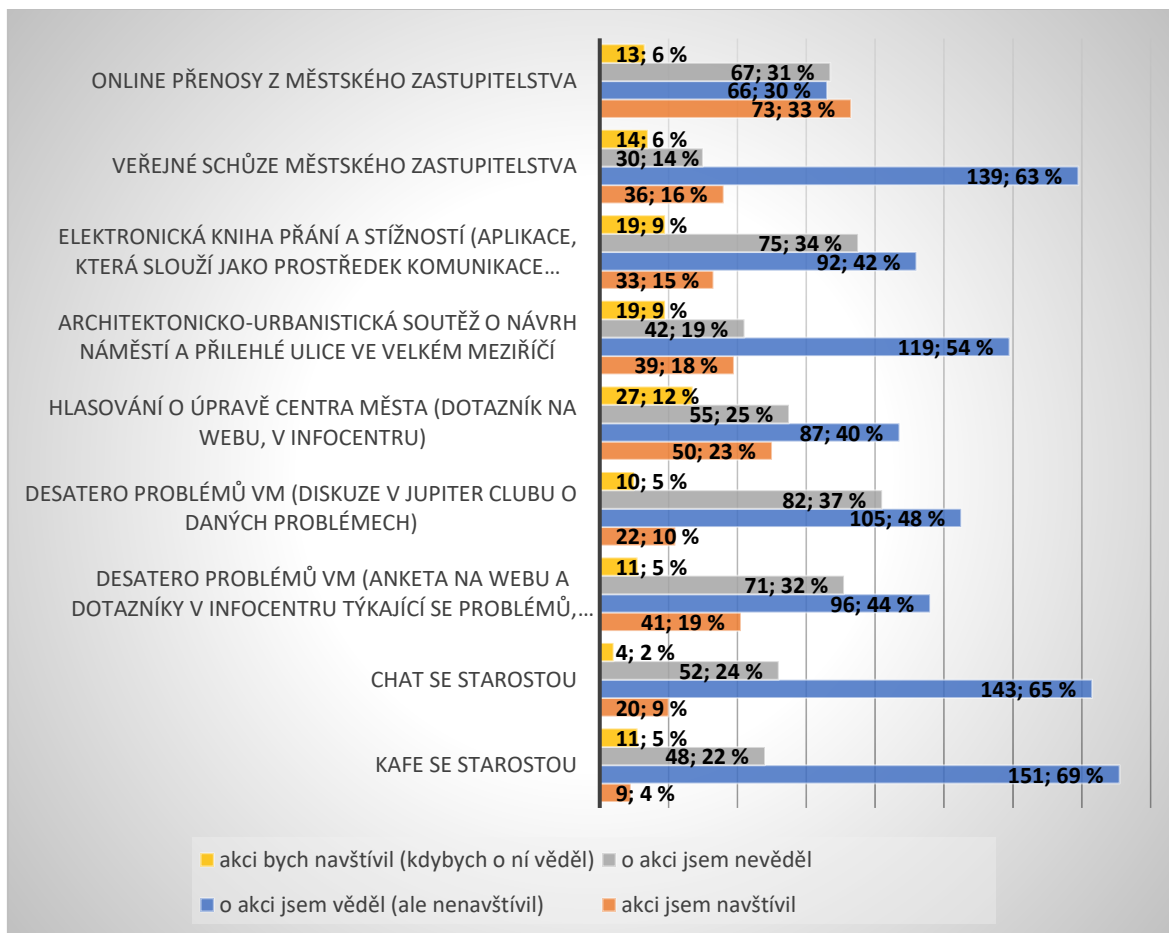


Obrázek 27: Samospráva města VM, věková kategorie 26–40

Tato aktivní mladší generace charakterizována absolventy vysokých škol, pracujícími, kteří začínají budovat svůj život, a později rodiči, je ve Velkém Meziříčí již usazená, tráví zde volný čas. Právě tyto aspekty mohou být důvodem ke snaze promluvit do samosprávy, vyjádřit své názory.

3) Prosím, zaškrtněte možnosti u daných akcí.

Jednotlivé níže uvedené události, jsou a byly možnostmi, jak promluvit do samosprávy města Velkého Meziříčí v letech 2016–2017.



Obrázek 28: Samospráva VM 3

- **Akci jsem navštívil**

Mezi nejnavštěvovanější akci dle dotazníkového šetření patří online přenosy městského zastupitelstva, kde lidé sledují volené zástupce a jejich počiny při řešení problémů, příležitostí či záležitostí města – akci navštívilo 33 % respondentů. Počin, vysílat dané diskuze online, je tedy účinný v rámci návštěvnosti obyvatel. Přímou na zastupitelské schůzi se přišlo podívat, případně diskutovat o problémech, zhruba polovina, a to 16 %.

Další oblíbenou událostí byl Dotazník o úpravě centra města – účastnilo se jí 23 % dotázaných. Podoba centra města je samozřejmě naprosto zásadní pro občany, kteří zde žijí. Mezi další poměrně hojně využitou příležitostí mezi dotazovanými bylo Desatero problémů Velkého Meziříčí v rámci dotazníku na webu a v infocentru s možností vyjádřit preference

diskutovaným problémům, které byly zvoleny v rámci předchozí diskuze s občany města, kde však bylo méně – 10 % dotázaných.

- **Akci bych navštívil**

Tato možnost byla přizpůsobena faktu, že všichni respondenti nemusejí o daných akcích vědět – funkce tohoto dotazníku byla i vzdělávací. Osvětou tak mohli respondenti objevit nové zdroje informací, které stále fungují či akce, o kterých nevěděli, a přitom by je rádi navštívili. U každé výše uvedené události se tato možnost objevila alespoň minimálně. Nejpočetnější skupina by navštívila Hlasování o úpravě centra města – 12 %. Dále respondenti uváděli stále fungující Elektronickou knihu přání a stížností – 9 % či Architektonicko – urbanistickou soutěž o návrh náměstí – 9 %. Poměrně hojně 6 % byly zastoupeny také veřejné schůze městského zastupitelstva či jejich online vysílání. To, že jsou schůze zastupitelstva veřejné, někteří z občanů netuší, jiní si neuvědomí a nevzpomenou na tuto možnost vyjádřit svůj názor či názor zájmové skupiny.

- **O akci jsem věděl, ale nenavštívil**

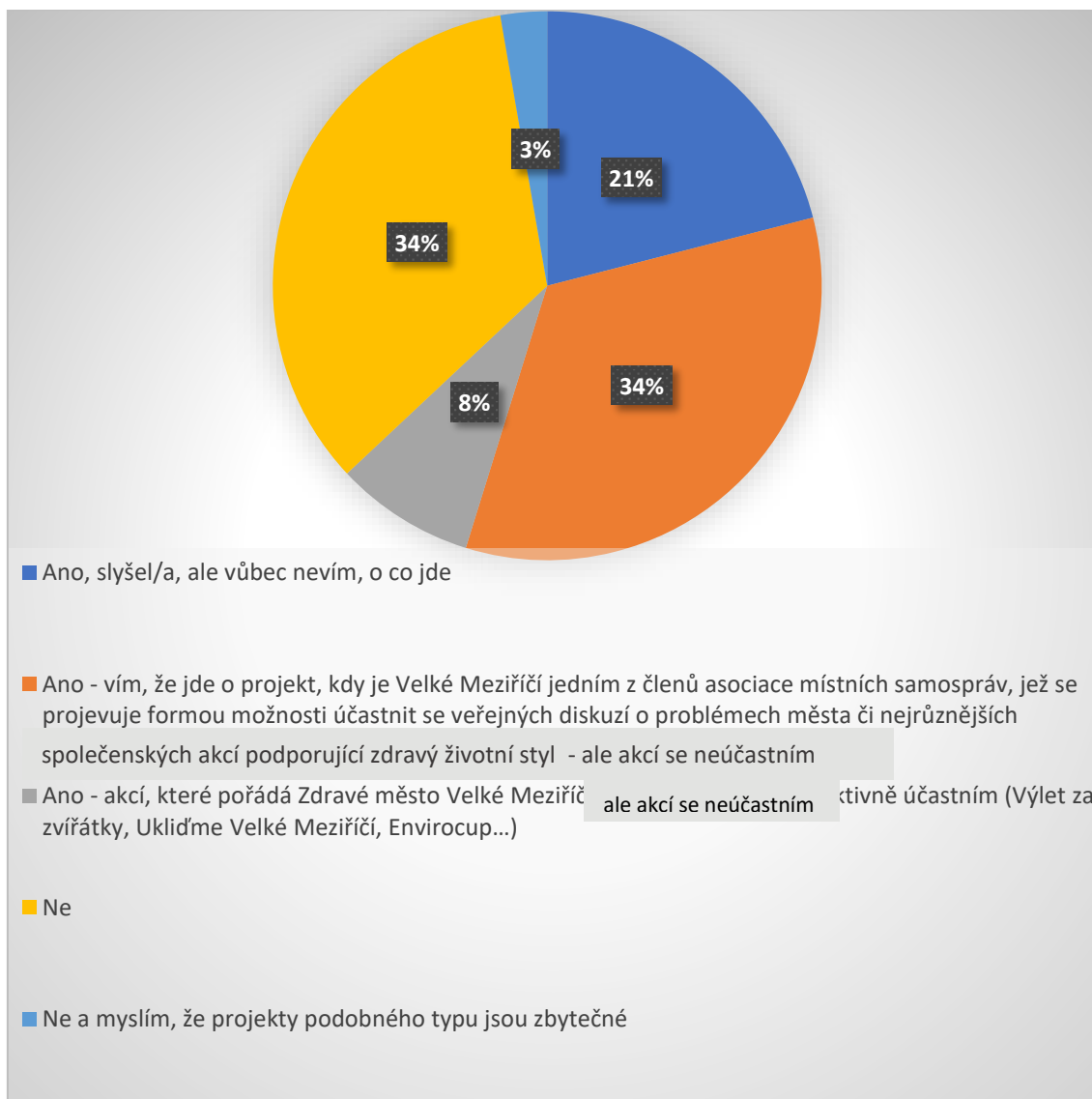
Tato odpověď u většiny možností převažovala (až na online přenosy z městského zastupitelstva). Pohybovala se mezi 30–69 % procenty respondentů u jednotlivých událostí. Důvody, proč se dané akce občané neúčastní, byly uvedeny již výše – jedná se o nedostatečnou propagaci daných příležitostí, pocity, že slovo respondentů nebude mít váhu nebo nezájem o věci veřejné. Samozřejmě, svoji roli hraje také čas, který musí respondenti jednotlivým aktivitám věnovat

- **O akci jsem nevěděl**

Tato reakce pokrývala také rozsáhlé skupiny respondentů u možnosti odpovědi na jednotlivé události. Samozřejmě, je špatně, že respondenti o dané příležitosti nevěděli – měli by mít přehled o tom, co se v jejich městě děje. Na druhou stranu musí i přispět vlastním přičiněním k tomu, aby se dané informace dozvěděli. Respondenti měli na výběr i možnost „akce bych se účastnil, kdybych o ni věděl“, která je pro výzkum zásadnější z hlediska nevyužitého zájmu občanů o danou problematiku.

4) Slyšeli jste někdo pojmy jako Zdravé město Velké Meziříčí či místní Agenda 21?

Pokud se zmiňuji a analyzuji ochotu občanů účastnit se věcí veřejných, zajímá mě samozřejmě, zdali slyšeli o výše zmíněných projektech, jehož je Velké Meziříčí členem. V rámci místní Agendy 21 je dokonce hodnocená také osvěta o MA 21 a udržitelném rozvoji v rámci jednotlivých kategorií.

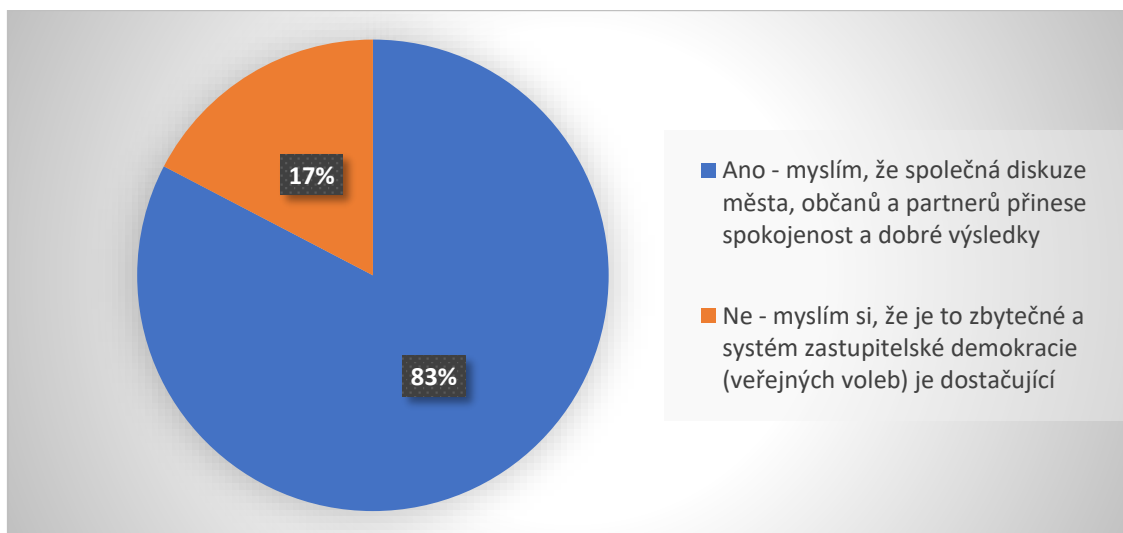


Obrázek 29: Samospráva VM 4

- Povědomí** Alespoň určité povědomí o výše zmíněných pojmech prokázalo celkově 63 % (138) respondentů. Z toho 21 % (46) vyplňujících o koncepci slyšelo, ale vůbec neví, o co jde. Dalších 34 % (74) ví, o jaký projekt se jedná, ale akcí se neúčastní a pouhých 8 % (18) se akcí přímo účastní. Určitá osvěta mohla proběhnout díky tomuto dotazníkovému šetření, které v reakcích na otázku dané pojmy vysvětluje. Samozřejmě by ale Velké Meziříčí mělo danou problematiku lépe prezentovat, pokud je aktivním účastníkem a chce se nadále zlepšovat v implementaci daných problematik a udržitelného rozvoje.
- Neznalost** Neznalost tohoto pojmu zvolila více než třetina, a to 37 % (81) dotazovaných občanů. Z toho 3 % (6) si navíc myslí, že projekty podobného typu jsou zbytečné – toto číslo je však velmi nízké.

5) Myslíte si, že by samospráva měla více komunikovat s občany města a řešit dané problémy či nápady společně?

V této otázce bylo zásadní zjistit, zdali lidé chtějí a věří v to, že společná diskuze a komunikace, povede k lepším výsledkům či se bojí zbytečného pozdvižení, které by touto komunikací mohlo vzniknout, a tak spoléhají na systém veřejné volby a zastupitele.



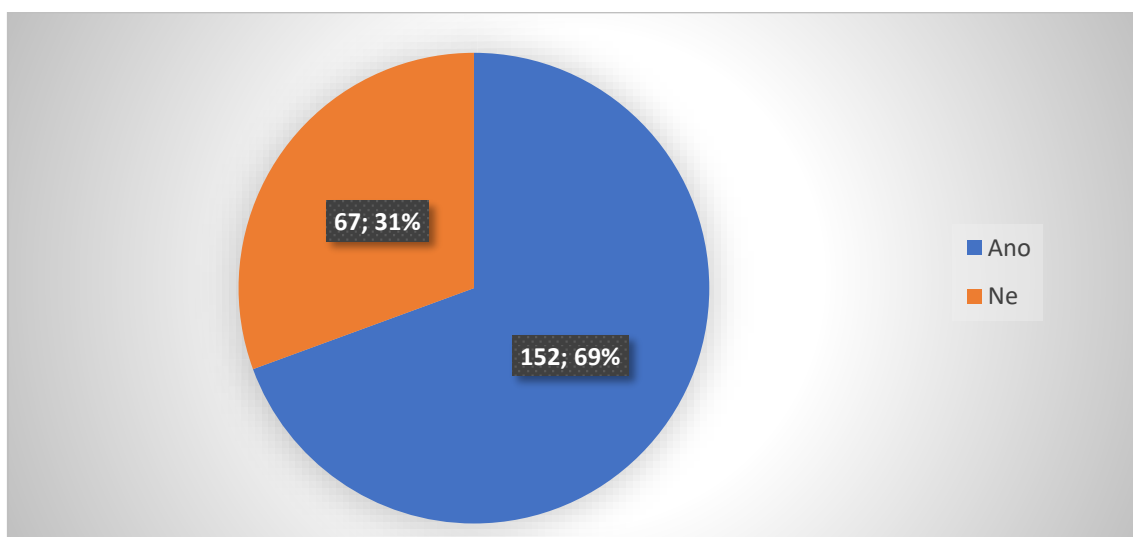
Obrázek 30: Samospráva VM 5

Zde naprostá většina souhlasí s tím, že hlas lidu má svoji váhu a společná diskuze města a občanů povede k lepším výsledkům – 83 % (181). Pouze 17 % se domnívá, že systém zastupitelské demokracie je dostačující. Velké Meziříčí je tak ze strany občanů otevřeno komunikaci, ze strany města je tento fakt dokazován výše zmíněnými událostmi, kde se občané mohou projevit. Důležité samozřejmě je, aby se nápady, příležitosti a projekty braly vážně a nebyly později znehodnocovány – aby občané viděli, že i jejich slovo má váhu.

Hypotéza č. 3: Obyvatelé Velkého Meziříčí si myslí, že by samospráva měla více komunikovat s občany a řešit dané problémy společně, byla potvrzena.

6) Myslíte si, že by měly vzniknout zájmové skupiny (studenti, pracující, ženy na mateřské dovolené, důchodci), které by případně prezentovaly své myšlenky a návrhy představitelům města?

V této otázce nabízím možnost a také zamyšlení se nad tím, jak realizovat danou komunikaci z iniciativy občana. Vznik zájmových skupin, a tedy řešení dané problematiky společně v rámci určitého okruhu – s rozumem a novými nápady a následná prezentace návrhů zastupitelům na veřejných schůzích, jsou možnou alternativou.

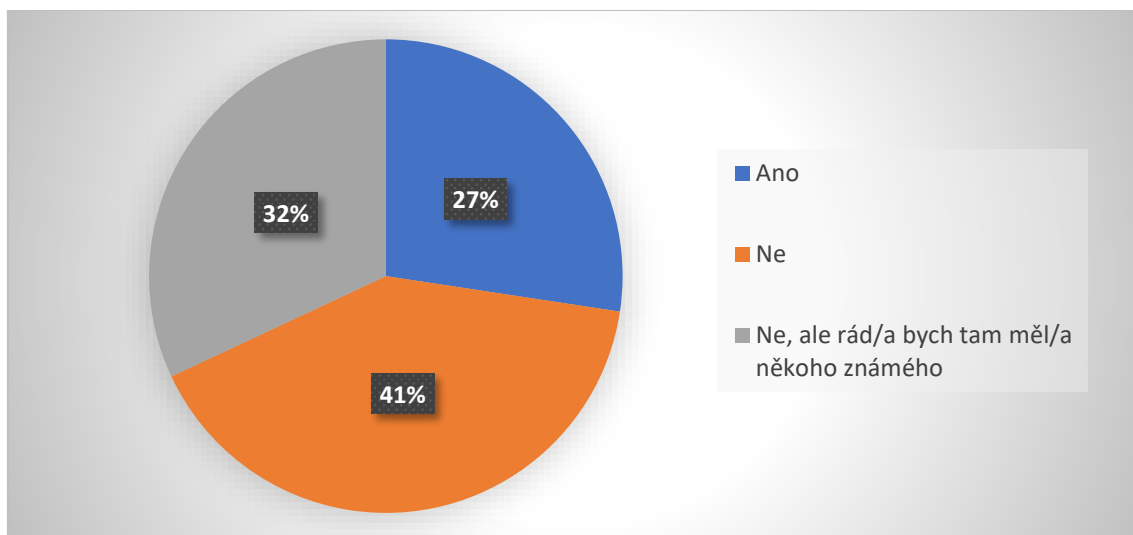


Obrázek 31: Samospráva VM 6

Tuto myšlenku podporuje 69 % (152) respondentů, kteří si myslí, že by dané skupiny měly vzniknout. Zbývajících 31 % (67) tuto myšlenku naopak odmítá.

7) Chtěli byste být součástí takové zájmové skupiny?

Zásadní bylo rovněž zjistit, pokud je tato myšlenka podporována, zdali by občané chtěli být součástí takové zájmové skupiny a projevit své názory, jestli má tedy myšlenka potenciál i realizovatelnosti.



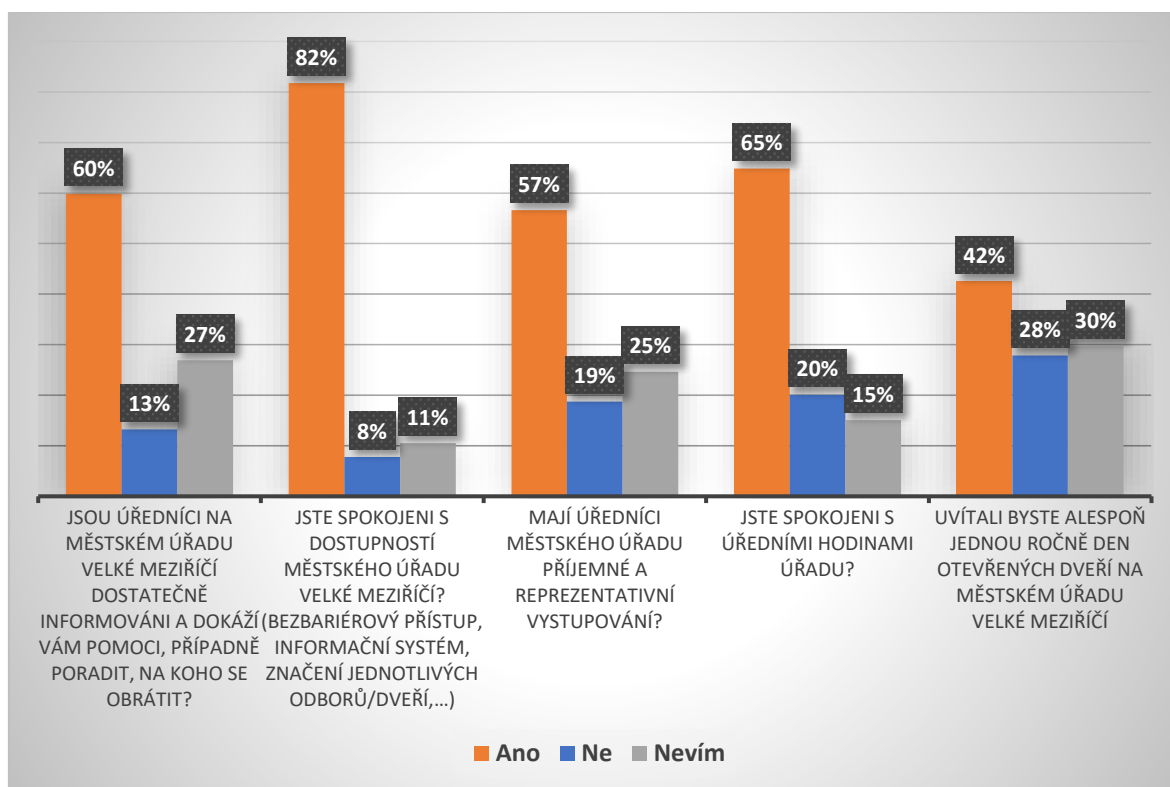
Obrázek 32: Samospráva VM 7

Celkově 59 % (130) by chtělo být přímo či zprostředkovaně součástí takovéto zájmové skupiny. Z toho 27 % (60) by se chtělo přímo účastnit, dalších 32 % (70) mít alespoň někoho známého, přes kterého by mohl ventilovat myšlenky či získávat informace

o aktivitách skupiny. Dalších 41 % (89) by prostě nechtělo být součástí takové skupiny, ačkoliv někteří z nich vzhledem k počtu museli v předchozí otázce uvést, že by tyto skupiny vzniknout měly.

7.2.6 Otázky k chodu úřadu

Další sekce otázek v dotazníkovém šetření byla zaměřena na chod úřadu – z hlediska profesní i lidské stránky úředníků, dostupnosti úřadu, spokojenosti s úředními hodinami i novému podnětu pro úřad, a to Dnu otevřených dveří. Otázky byly projednány a upraveny dle tajemníka obecního úřadu, který samozřejmě jako jeho vedoucí, chce znát, jak úřad vnímají občané, jak funguje a jaké aspekty by se daly zlepšit. Jelikož byl chod úřadu součástí dotazníkového šetření pro občany Velkého Meziříčí a místních částí, nevyplňovali ho občané z okolních měst a vesnic, ačkoli je Velké Meziříčí obcí s rozšířenou působností se správními obvody. Tento fakt však může být výzvou pro radnici k dalšímu rozšíření daného výzkumu. Vzhledem k výše zmíněným typům distribuce, byla zařazena také odpověď nevím, jelikož všichni z respondentů nemusí mít zapamatovatelnou zkušenost s Městským úřadem Velké Meziříčí.



Obrázek 33: Otázky k chodu úřadu

Úředníci na MěÚ ve Velkém Meziříčí jsou dle dotazníkového šetření dostatečně informováni a dokáží pomoci, případně poradit, na koho se obrátit – tato odpověď převažovala a to z 60 % (131), 27 % (59) uvedlo odpověď – nevím, dalších 13 % (29), že tomu tak není.

Na další otázku o spokojenosti s dostupností Městského úřadu Velké Meziříčí – bezbariérovým přístupem, značením jednotlivých odborů/ dveří, informačním systémem, odpověděla naprostá většina – a to 82 % (179), že ano. Dalších 10 % (23) odpovědělo, že neví a pouhých 8 % (17), že spokojeno není.

Otázka následující byla zaměřena na lidskou stránku úředníků, jednalo se o příjemné a reprezentativní vystupování. Zde reagovalo 56 % (124) tak, že úředníci Městského úřadu Velké Meziříčí touto sebe prezentací disponují, odezvu, že tomu tak není, uvedlo 19 % (41). Odpověď nevím zvolilo 25 % (54) respondentů. Pokud reakci na tuto otázku srovnáme s otázkou první zaměřenou na dostatečnou informovanost, jsou po profesní stránce dotázaní spokojenější než po stránce lidské. Rozdíl je však minimální. Spokojenost s úředními hodinami úřadu opět převažovala, a to z 65 % (142). Pětina respondentů, tedy 20 % (44) uvedla, že jim úřední hodiny nevyhovují, dalších 15 % (33), že neví. Záleží na úřadu, jak se nad tímto faktem zamyslí. Většina respondentů však projevuje spokojenost. Poslední otázka byla zaměřena na přiblížení úředníků a jejich prostředí občanům, a tedy vytváření přátelského vztahu tím, že bude upořádán Den otevřených dveří.

Den otevřených dveří by uvítalo, a tudíž se i pravděpodobně účastnilo 42 % (93). Dalších 30 % (65) neví a 28 % (31) odpovědělo negativně.

Hypotéza č. 4: Obyvatelé Velkého Meziříčí jsou spokojeni s chodem úřadu ve Velkém Meziříčí, byla tedy potvrzena.

Závěr

Veřejný sektor je významnou součástí národního hospodářství tvořící společně se sektorem soukromým symbiózu tzv. smíšené ekonomiky. Mezi jeho funkce patří funkce ekonomická, sociální či politická. Ekonomickou funkcí je myšleno zabezpečení veřejných statků a různých druhů veřejných služeb v zásadních oblastech týkajících se našeho života – zdravotnictví, vzdělání či sociální péči. Veřejné statky mohou být zabezpečovány neziskovými organizacemi, státními a komunálními podniky, ale také například spoluprací se sektorem soukromým prostřednictvím zakázky či PPP projekty spočívající v partnerství sektoru veřejného a soukromého. Právě spolupráce, a hlavně inspirace soukromým sektorem je v posledních desetiletích naprosto zásadní. Jedná se o prvky řízení, komunikace, vzájemného srovnávání a vytváření konkurence či předávání know – how, jenž se do veřejného sektoru postupně začínají aplikovat různými doporučeními, metodami, vznikem nových asociací. Snaha spočívá v dosažení vyšší hospodárnosti, využití schopností a zkušeností veřejného sektoru či rozložení rizik daných projektů. Veřejná správa, jako projev státní moci spravováním veřejných záležitostí, je pak z hlediska politického a ekonomického považována za službu veřejnosti, na kterou jsou vynakládány finanční prostředky z rozpočtové soustavy a aktéři veřejného sektoru by se tak měli rozhodovat ve veřejném zájmu, jenž by měl odpovídat potřebám společnosti.

Právě tyto potřeby, kdy daný subjekt rozhoduje alespoň o některých svých záležitostech autonomním způsobem v mezích práva, jsou vyjádřeny vznikem samosprávy, která je samozřejmě blíže danému subjektu než centrální řízení, a proto by při zabezpečování zájmově vymezených záležitostí měla být mnohem efektivnější. Samospráva, ve smyslu sebeřízení, je tak považována za naprosto zásadní při uplatňování principů svobody, demokracie a participace. V demokratické společnosti by tedy měla zastupovat zájmy svých občanů, a proto je samozřejmě klíčová role komunikace volených orgánů s občany, aby byla zajištěna kvalitní zpětná vazba. Otevřenost veřejné správy je civilizační hodnotou. Být občanem neznamená pouze právo volit své zástupce, ale být rovněž zainteresován na věcech veřejných a občanských. Princip subsidiarity, kdy se rozhodování a zodpovědnost odehrává na nejnižším stupni veřejné správy, tedy co nejbližše občanům, je zásadní a prohlubuje myšlenku demokracie. Dochází tak k decentralizaci kompetencí v zabezpečování veřejných statků, která by měla zvýšit celkovou kvalitu a efektivnost systému veřejné vlády. Měla by tak usnadnit účast občanů na ekonomickém, sociálním a politickém rozhodování ve státě. Pro kvalitní občanskou kontrolu však logicky musí být vytvořeny předpoklady, jako přístup občana k informacím či možnost vyjádřit svůj názor. Zároveň je však potřeba, aby i daný

občan projevoval zájem o věci veřejné. Význam zkvalitnění zpětné vazby občana je zdůrazněn v Evropské chartě místní samosprávy.

Právě z výše zmíněných důvodů a snaze o zmapování veřejného mínění, jsem svoji praktickou část práce věnovala průzkumu názorů na komunikaci samosprávy obce s rozšířenou působností – Velkého Meziříčí s občany a jejich preference při zjišťování informací. Dotazníkového šetření, dostupného v elektronické i papírové formě a podporovaného a distribuovaného také velkomeziříčskou radnicí, se účastnilo 55 % žen a 45 % mužů, jejichž věkové skupiny pokrývaly rovnoměrně všechny mnou zvolené kategorie. Nejčteněji vyplnila kategorie 26–45, a to z 28 %. Dále generace 61 a více – 27 %, kde vyrovnaný procentní podíl respondentů na výzkumu byl způsoben také distribucí v Domě sociálních služeb Velké Meziříčí. Věková struktura 46–60 vyplnila z 21 %. Zásadním a cenným faktem je, že dané věkové skupiny procentně kopírovaly složení obyvatelstva v okrese Žďár nad Sázavou, jak jsem uvedla v praktické části práce. Ve výzkumu vynikala pouze generace studentů 18–25, která v okrese pokrývá 9 % obyvatel, šetření se však účastnilo 22 % respondentů této věkové kategorie. Právě mladí lidé – studenti, jsou plni nápadů, nadšení a angažovanosti. Výzkumu se také hojně účastnili vysokoškolsky vzdělaní občané, a to z 33 %. Vzdělání tvoří důležitý stimul k tomu, aby se občané zajímali o to, co se děje – nejen v jejich životě, ale také kolem nich. Na druhou stranu se vzdělanostní struktury v České republice hůře hodnotí, jelikož v rámci komunistického režimu a dob minulých, bylo někdy obtížné a nemožné vzdělání dosáhnout.

První hypotéza zněla: obyvatelé Velkého Meziříčí se rádi a pravidelně zajímají o veřejné dění – aktivity města a akce, které jsou v něm pořádány. Tuto hypotézu jsem potvrdila. Většina respondentů se o veřejné dění zajímá a to z 65 %, dalších 35 % vyjádřilo zájem alespoň okrajově. Zájem o místo, kde člověk žije a tráví volné chvíle a uspokojuje své potřeby, je logický. Mezi další otázky s danou problematikou související patřilo, kde si občané tyto informace zjišťují. Tyto informace jsou pro město naprosto zásadní a dále s nimi mohou pracovat. Mezi nejčastěji uváděný zdroj patřil měsíčník Velkomeziříčsko vydávaný městem zdarma – 19 %. Navazující otázkou bylo, zda je měsíčník v dané podobě dostačujícím, spokojenost s ním vyjádřilo 56 % respondentů. Otázka směřovala také na nově vytvořený městský web financovaný z dotací Evropského fondu pro regionální rozvoj, rovněž volený jako důležitý informační zdroj – 13 %. Městský web navštěvuje jednou do měsíce pouze 41 % respondentů. Bylo tedy důležité zjistit, zdali jde o opravdový nezájem či nedostatek času občanů. Mezi nejfrekventovanější důvod patřilo, že si dotázání nevzpomenou – 39 %, další příčinou bylo, že nemají čas - 11 %, nepřístupnost k internetu –

22 % aj. Příčiny, které nesouvisely s kritikou webu, ale subjektivními důvody občanů, tak zahrnuly 72 % odpovědí, dalších 28 % dotázaných nezajímají prezentované informace či se na webu špatně orientují. Dané informace jsou skvělou zpětnou vazbou pro představitele města.

Další sekce dotazníkového šetření byla zaměřena na zamyšlení se nad akcemi již pořádanými a určité hodnocení z tohoto faktu plynoucího. Akce města jsou pro respondenty zásadní a oblíbené – a to z hlediska pravidelného nebo alespoň občasného, pouze 11 % občanů akce města nenavštěvuje. Byly zde zmíněny také nejoblíbenější akce města. Poměrně častá byla také odpověď, že obyvatelé nevěděli o akci, kterou pořádalo město či jeho příspěvková organizace a rádi by tuto akci navštívili – 31 %. Samozřejmě, zde je důležité, aby občané informace efektivně vyhledávali, zajímali se, věděli o možnostech, kde informace najít. Možnosti sběru informací jsem pro respondenty nastínila v dotazníkovém šetření. Je však potřeba, aby také město a jeho příspěvkové organizace propagovaly své události široce a účinně, když je o ně tak velký zájem, a připomněli tak občanům, kde a jaké akce je čekají, jelikož informace, které jsou opakovány, jsou efektivnější.

Jak jsem již zmínila, komunikace je zásadním principem demokracie, informace nástrojem veřejné správy. Na úředníka ve veřejné správě jsou tak kladeny odborné i morální požadavky. Problémem může být nadřazenost úředníků a zneužití moci, které je detailně popsáno v moderní teorii veřejné správy. Klade se proto důraz na jejich nestrannost, objektivnost a znalost postupů při realizaci zákona, etický rozměr, úctu k ostatním a transparentnost, které lze nalézt také v dokumentech EU, např. Evropském kodexu řádné správní praxe či Etickém kodexu úředníků a zaměstnanců veřejné správy. Zásadním je v těchto aspektech také zákon o státní službě 234/2014 Sb., který má sloužit k profesionalizaci a odpolitizování státní služby. Právě tyto dokumenty a standardy obsahují odkaz na evropské kulturní a historické dědictví, které je důležitým mezníkem, inspirací a důvodem současné podoby veřejného sektoru, jelikož právě historie formuje a zdokonaluje a současně s sebou nese základní hodnoty, které společnost vytvoří.

Komunikačním problémem může být rovněž nesrozumitelnost administrativního jazyka, který může vést až k nedorozumění. Proto je důležité rozvíjet administrativní gramotnost v rámci komunikačních dovedností, čímž se propojí rozdílné komunikační kódy úředníků, politiků, různých skupin veřejnosti či občana v roli klienta úřadu. Pro politiky a samozřejmě i úředníky, je důvěra významným sociálním kapitálem. Tato důvěra je spojena s předvídatelností rozhodnutí, které je důležité z hlediska efektivnosti komunikace, a měla by být garantována kvalitními zákony a neutrálními úředníky. Samozřejmě je důležité se

neustále zdokonalovat ve svých dovednostech, inspirovat se ostatními a být schopen flexibilních reakcí. Jde o neustálé prohlubování vědomostí o postupech a formách prezentace úřadu, zdokonalování v komunikačních prostředcích a formách informování občanů. Důležité je také porozumět významu kontaktu s novináři, případně poskytnout úředníkům výcvik při tvorbě informačních a prezentačních materiálů. K těmto účelům slouží možnosti zdokonalení úředníka v rámci různých odborných časopisů, školení či studijních programů příspěvkových organizací jednotlivých ministerstev – jako je například Institut pro veřejnou správu Praha. Další možností, jak zdokonalit komunikaci úřadu, je vytvoření komunikační strategie a image úřadu, která by měla být výsledkem konsenzu politického a odborného vedení.

Městský úřad ve Velkém Meziříčí se účastnil tvorby dotazníkového šetření a zpětná vazba na jeho fungování byla jedním z požadavků. Další z hypotéz tedy souvisela se spokojeností s chodem úřadu. Tato část výzkumu se skládala z pěti jednoduchých otázek. Vzhledem k typům distribuce byla zvolena také odpověď 'nevím', jelikož respondenti nemuseli mít zapamatovatelnou zkušenost s úřadem. Dle výzkumu jsou úředníci na MěÚ ve Velkém Meziříčí dostatečně informováni a dokáží pomoci, případně poradit, na koho se obrátit – a to z 60 %, pouze 13 % uvedlo, že tomu tak není. Bylo vhodné také zařadit otázku týkající se lidské stránky úředníků – a to z hlediska reprezentativnosti a příjemného vystupování, kde 56 % dotazovaných reagovalo tak, že úředníci městského úřadu touto sebe prezentací disponují, dalších 19 % uvedlo, že tomu tak není. Z hlediska porovnání tak po profesní stránce úředníků ve Velkém Meziříčí byli dotázaní spokojenější než po stránce lidské – jedná se však o minimální rozdíl. V zaměření na dostupnost úřadu jako je značení jednotlivých dveří, bezbariérový přístup či informační systém projevilo 82 % respondentů spokojenost, pouhých 8 % opak. Logickým a relevantním bylo také dotazování na úřední hodiny MěÚ. Spokojenost opět převažovala, a to z 65 %. Pětina respondentů, tedy 20 % uvedla, že jim úřední hodiny nevyhovují. Záleží na úřadu, jak se k tomuto faktu postaví, kladné hodnocení však dominovalo. Bylo příhodné také vytvořit nový podnět k zamyšlení, jímž je Den otevřených dveří úřadu s ambicí přiblížit úředníky a jejich prostředí občanům a navázat přátelský přístup. Den otevřených dveří by uvítalo 42 % občanů, což je samozřejmě aspekt hodný úvah o této akci. Výše uvedenými tvrzeními jsem tak potvrdila hypotézu, že jsou obyvatelé Velkého Meziříčí spokojeni s chodem úřadu. Velkou výzvou je také rozšíření dané sekce dotazníkového šetření nejen mezi obyvatele Velkého Meziříčí a jeho městských částí, ale také mezi okolní města a vesnice, jelikož je Velké Meziříčí obcí s rozšířenou působností se správními obvody.

Již jsem zmiňovala naprosto zásadní roli participace občanů v systému, která může zdánlivě působit jako prostředek ke snížení státní moci či místní politické autority, ve skutečnosti ji však zlidšťuje a přibližuje občanům, čímž se stává samozřejmější a trvalejší. Při zapojení občanů do rozhodovacích procesů územní samosprávy formou besed, anket či veřejných projednávání koordinovaných strategickým plánem, se rozšíří škála témat a zintenzivní přímá osobní komunikace ve veřejném prostoru. Zmíněný strategický plán tvoří zásadní a důležitý nástroj regionálního rozvoje. Jeho síla spočívá v inkluzi, tedy širokém spektru zúčastněných a tím také dlouhodobé stabilitě ve vývoji s uvědoměním si žádoucích směrů a řešení klíčových problémů. Zaměřuje se však také na budoucí vývoj vnějších podmínek a to, jak minimalizovat hrozby či maximalizovat příležitosti. V současné době je však strategické plánování podceňovanou aktivitou a málokterá obec má rozvojovou koncepci zpracovanou kvalitně a s opravdovým významem pro řízení rozvoje obce. Proto jsem se rozhodla o stručnou bodovou analýzu Integrovaného plánu rozvoje Velkého Meziříčí v úvodu praktické části této diplomové práce s pomocí e-learningové aplikace OBCEPRO, kterou realizovalo Ministerstvo pro místní rozvoj v souvislosti s Elektronickou metodickou podporou tvorby rozvojových dokumentů obcí. Velké Meziříčí z hlediska tohoto hodnocení většinu zásadních podmínek splňuje, kdy v úvodu obsahuje daný plán stručný text o významu a postupu zpracování dokumentu, situaci v obci charakterizuje analytická část, analytická část je podepřena výsledky dotazníkových šetření, jsou popsány vnější vztahy a návaznosti na další dokumenty, je přítomná SWOT analýza a je splněna také dlouhodobá neměnnost dokumentu. Aktivita jsou zde podrobně rozepsány včetně jednotlivých postupových kroků, garanti a termíny však nejsou přímo uvedeny a návrhová část není zpracována až do úrovně konkrétních projektů, chybí také analýza disponibilních dotací. Tyto aspekty však obsahoval předchozí integrovaný plán rozvoje a některé naplánované akce stále nebyly dokončeny a jsou v současné době konzultovány s obyvateli města – viz úprava náměstí. Výše uvedené podmínky navíc obsahují akční plány města. Určitou rezervou však je, že akční plány nejsou zpracovány vzhledem ke všem zmíněným oblastem a prioritám.

Zásadní je, jak již bylo zmíněno, zpětná vazba k vytvořeným projektům či plánům. Jsou potřeba relevantní využitelné informace, a proto je nutný také monitoring financovaných a realizovaných programů. Jako jádro výkonnostního auditu se považuje tzv. 3 E – hospodárnost, efektivnost a účelnost vynaložených výdajů. Jak bylo již naznačeno, k dosažení efektivnosti je nutná částečná modernizace veřejné správy prostřednictvím nových koncepcí, programů, plánů a sdílením dobré praxe. Pro modernizaci jsou zásadní myšlenky týkající se nových koncepcí, jako je například New Public Management, se snahou

zaměřit se na výsledky, odpovědnost a kontrolu. Důležitý je také aspekt cílení na občana jako na zákazníka, a to právě poskytovanými službami zaměřenými na poptávku, tedy přání zákazníků. Hodnotit projekty můžeme například prostřednictvím cost – benefit analýzy s rozbořením dopadů investice na zapojené subjekty. Zásadní úvahou se stává fakt, co komu realizace investičního projektu přináší a co komu bere? V rámci aplikace nových myšlenek ke zvýšení efektivity ve veřejném sektoru nalezneme také úsilí o zavedení konkurence v čele s benchmarkingem jako metodou, která vytvořením konkurence a vzájemným srovnáváním zvyšuje kvalitu a výkon, a to inspirací, učením se, motivací. Mezi další metody patří metoda CAF, která byla zpracována Evropským institutem pro veřejnou správu. Spočívá v sebehodnocení organizací dle stanovených kritérií, s výhodou volného šíření a s absencí licenčního poplatku. Výsledky hodnocení slouží poté pro management jako zdroj informací o silných a slabých stránkách úřadu. Tato analýza může samozřejmě posloužit i úřadům dalším, jako vhodná se jeví kombinace s benchmarkingem.

Modernizace probíhá také prostřednictvím implementace Smart Administration, která je zároveň vládní strategií. Je založena na třech hlavních prvcích – vybrat a prosadit správné věci, tyto věci správně provádět a správně komunikovat dovnitř i ven s uplatňováním prvků tzv. Good Governance. V oblasti výběrů, schvalování správných věcí a realizace napomáhá místní Agenda 21, jako nástroj uplatnění udržitelného rozvoje, a to na místní úrovni. Udržitelný rozvoj je zde zásadním pojmem spojující rozvoj ekonomický, společenský pokrok a odpovědnost za životní prostředí. Naplňuje tak potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost generací budoucích naplňovat potřeby své. Místní Agenda 21 tak slouží ke zkvalitnění správy věcí veřejných, strategického plánování a zapojení veřejnosti do řešení daných problémů. Jde zde o tolik důležitou spolupráci, dialog a vzájemnou komunikaci. Spojuje tak všechny výše uvedené hodnoty – všeobecná informovanost skrze média, otevřenost úřadu, efektivní alokaci zdrojů a tím také zefektivnění služeb. Při zapojení do tohoto programu plní města potřebná hodnocená kritéria, aby dosáhly co nejvyšší kategorie. K implementaci udržitelného rozvoje a MA 21 patří také Národní síť zdravých měst, jejíž vznik byl iniciován Světovou zdravotnickou organizací jako Projekt Zdravé město. Jedná se o neustále se rozrůstající asociace místních samospráv, s regionálním vlivem již na 52 % populace ČR, zapojující veřejnost do rozhodovacích procesů a podporující zdravý životní styl obyvatel. Velké Meziříčí tak členstvím v MA 21 a Národní síti zdravých měst ukazuje, kam chce a bude směřovat.

Jako důležité se tak jeví povědomí občanů o výše zmíněných aktivitách, jehož je město Velké Meziříčí součástí – jedná se o Národní síť zdravých měst a MA 21, kde je Velké

Meziříčí v kategorii C. V rámci kategorií je pak hodnocena také osvěta o MA 21 a udržitelném rozvoji. Je také zajímavé zmínit, že Vysočina naprosto vyniká v implementaci této koncepce, a to až dvojnásobně oproti ostatním krajům, jak jsem demonstrovala v praktické části v grafickém zobrazení. Je důležité, že Velké Meziříčí je součástí těchto aktivit a snaží se o komunikaci a realizaci zajímavých a přínosných akcí. Alespoň určité povědomí o členství Velkého Meziříčí v daných organizacích a významu MA 21 či Národní sítě zdravých měst prokázalo celkově 63 % respondentů v různém stupni. Absolutní neznalost těchto pojmů prokázala více než třetina – a to 37 %. Osvěta mohla opět proběhnout i v rámci dotazníkového šetření, které v možnostech odpovědí tyto pojmy vysvětluje. Velké Meziříčí by ale danou problematiku mělo lépe prezentovat, pokud je aktivním účastníkem a chce se nadále zlepšovat v implementaci udržitelného rozvoje.

Naprosto zásadní pro zlepšení chodu veřejné správy a zkvalitnění života, se tedy jeví i spolupráce s ostatními zeměmi a městy. Vždyť právě sdílení dobré praxe, nových informací, postojů či strategií je naprosto zásadní. Zlepšit úroveň života tímto způsobem se snaží koncept Smart Cities, ve kterém lze následovat pokročilá evropská města a který přináší zjednodušení procesu zapojení odborné i široké veřejnosti pomocí elektronických nástrojů – jako jsou komunikační platformy či sociální sítě. Poukazuje na důležitost spolupráce s pracovními skupinami sestavenými z odborníků z různých institucí, lokálních podnikatelů či zájmových spolků, které město efektivně koordinuje za použití elektronických médií. Hlavním gestorem tohoto konceptu pro ČR je opět Ministerstvo pro místní rozvoj.

Výzkum ve Velkém Meziříčí byl zaměřen rovněž na výše zmíněnou participaci, nadšení a vůli promluvit do samosprávy města. Nepotvrdila jsem zde hypotézu, že obyvatelé Velkého Meziříčí by rádi promluvili do řešení problémů, které se týkají samosprávy města. Do samosprávy města by rádo promluvílo pouze 36 % obyvatel. Většina však, a to 46 % o této možnosti ani neuvažovala a dalších 21 % by do samosprávy města promluvit nechťelo. Mezi nejčastější důvody pro negativní odpovědi patřila neznalost alternativ, jak do samosprávy města promluvit – 46 %. Tyto alternativy jsou však zmíněny v teoretické části práce a jsou spojeny s členstvím Velkého Meziříčí v Národní síti zdravých měst a MA 21. Další hojně uváděnou odpovědí bylo, že slovo respondentů nebude mít váhu – 42 %. Tohoto pocitu je možno se zbavit na konkrétních akcích městem pořádaných a propagovaných –

pokud ovšem svým skepticismem občané neomlouvají pouze chtěnou neúčast. Neskrývaný nezájem poté uvedlo odpovědí „je mi jedno, co se děje“ 12 % respondentů.

Při filtrování daných odpovědí dle věkových kategorií, jsem ale narazila na zajímavé zjištění. Věková kategorie 26–45 byla jedinou, u které naopak hypotéza potvrzena byla.

Tato aktivní mladší generace charakterizována absolventy vysokých škol, pracujícími, kteří začínají budovat svůj život, a později rodiči, je ve Velkém Meziříčí již usazená, tráví zde volný čas. Právě tyto aspekty mohou být důvodem ke snaze promluvit do samosprávy, vyjádřit své názory.

Dotazníkové šetření mělo sloužit také jako osvěta pro obyvatele, v další otázce tak byly vypsány různé akce v letech 2016–2017, kde lidé mohli do samosprávy města promluvit. Měli zvolit, zda o akci věděli (ale nenavštívili), věděli a navštívili, nevěděli a poslední možností byla návštěva, pokud by o akci věděli. Jednalo se o Hlasování o úpravě centra města, Desatero problémů Velkého Meziříčí v rámci diskuze s obyvateli i pozdější ankety, veřejné schůze městského zastupitelstva i jejich online verze, Elektronickou knihu přání a stížností či Kafe nebo Chat se starostou města. Tyto údaje jsou zásadní pro představitele města v případě, že lidé akci chtěli navštívit, ale nevěděli, že probíhá. Tato možnost se objevila u všech zmíněných akcí, nejzásadněji, a to z 12 % u Hlasování o úpravě centra města, z 9 % u Elektronické knihy přání a stížností. Mezi nejnavštěvovanější akce dle dotazníku patří online schůze městského zastupitelstva, či zmíněné Hlasování o úpravě centra města, což je pochopitelné z hlediska zásadnosti těchto aktivit. U většiny akcí však převažovala odpověď – o akci jsem věděl, ale nenavštívil ji. Pohybovala se mezi 30–69 % procenty respondentů u jednotlivých událostí. Důvody, proč se občané daných akcí neúčastní, byly uvedeny již výše – jedná se o nedostatečnou propagaci daných příležitostí, pocitu, že slovo respondentů nebude mít váhu či nezájem o věci veřejné. Samozřejmě, svoji roli hraje také čas, který musí respondenti daným aktivitám věnovat.

Poslední hypotézu jsem potvrdila a to – obyvatelé Velkého Meziříčí si myslí, že by samospráva měla více komunikovat s občany a řešit dané problémy společně. Dokonce 83 % respondentů se shoduje s tímto faktem, dalších 17 % si myslí, že jde o zbytečný nadstandard a systém zastupitelské demokracie, veřejných voleb, je dostačující. Občané tedy věří, že společná diskuze povede k lepším výsledkům. Je zřejmé, že z hlediska občanů je Velké Meziříčí komunikaci otevřeno. Ze strany města je fakt dokazován událostmi, kde se občané mohou projevit. Důležité tedy je, aby občané věřili tomu, že něco mohou změnit, na jejich slovo bude brát zřetel, a aby výsledek diskuze nebyl znehodnocován. Komunikace může být realizována také ze strany občana. V dotazníkovém šetření jsem proto navrhla určitou

alternativu realizace. Většina, tedy 69 % občanů, si myslí, že by měly vzniknout zájmové skupiny ze strany studentů, pracujících či žen na mateřské dovolené, které by prezentovaly své myšlenky a návrhy představitelům města. Celkově 59 % by poté chtělo být přímo či zprostředkovaně součástí takové skupiny – z toho 27 % by se chtělo přímo účastnit, dalších 32 % mít alespoň někoho známého, přes kterého by mohli sdělovat myšlenky či získávali informace o aktivitách skupiny.

Tato diplomová práce měla za cíl v teoretické části fundovaně informovat o dané problematice – aby občané, ale také představitelé města našli nové podněty a nápady, které mohou realizovat a dozvěděli se zásadní směry a koncepce, které se k modernizaci veřejné správy vztahují. Osvěta probíhala, jak jsem již zmiňovala, i v rámci dotazníkového šetření. Výzkum tak poskytl představitelům města, úředníkům, ale také obyvatelům zásadní a užitečné informace v teoretické i praktické části práce, se kterými mohou dále pracovat a které mohou rozvíjet. Nejdůležitější však je, že na dotazníkovém šetření a distribuci aktivně spolupracoval Městský úřad ve Velkém Meziříčí v čele s tajemníkem města, který poskytl doporučení či přání k výzkumu. Informace, nová zjištění a výsledky, které jsem zanalyzovala, tak budou využity a prezentovány. Další výzvou pro rozšíření výzkumu je vyfiltrovat výsledky dle demografických údajů respondentů a zjistit nové zajímavé poznatky, jak jsem v práci již naznačila.

8 Seznam zkratek

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

EIPA – Evropský institut pro veřejnou správu

ICT – Informační a komunikační technologie

MA 21 – místní Agenda 21

MěÚ – Městský úřad

MMR – Ministerstvo pro místní rozvoj

NSZM ČR – Národní síť zdravých měst České republiky

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

OSN – Organizace spojených národů

PPP – Public Private Partnership

PS – pracovní skupina

SC – Smart Cities

SRN - Spolková republika Německo

UR – udržitelný rozvoj

VB – Velká Británie

VM – Velké Meziříčí

WHO – Světová zdravotnická organizace

9 Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Kategorie obcí, vlastní zpracování	17
Tabulka 2: Základní předpoklady efektivního řízení ve veřejné správě	42
Tabulka 3: Faktory modernizace veřejné správy.....	45
Tabulka 4: New Public Management, vlastní zpracování	50
Tabulka 5: Demografické údaje – počet obyvatel Velkého Meziříčí, vlastní zpracování...	66
Tabulka 6: Počet municipalit registrovaných MA21 v jednotlivých kategoriích, vlastní zpracování.....	71
Tabulka 7: Priority Velkého Meziříčí, vlastní zpracování	73

Obrázek 1: Veřejná správa v ČR.....	20
Obrázek 2: Programové financování a rozpočtování	37
Obrázek 3: Strategická plány na různých úrovních.....	38
Obrázek 4: Hexagon efektivní veřejné správy	47
Obrázek 5: Zobrazení kroků benchlearningu/benchmarkingu, vlastní zpracování	51
Obrázek 6: Principy udržitelného rozvoje	56
Obrázek 7: Komponenty Smart Cities.....	64
Obrázek 8: Velké Meziříčí, kategorie MA 21	68
Obrázek 9: Základní podmínky pro kategorii C.....	68
Obrázek 10: Usnesení zastupitelstva Velkého Meziříčí	71
Obrázek 11: Vlastní zpracování – počet municipalit v MA po krajích	72
Obrázek 12: Demografická struktura 1	77
Obrázek 13: Demografická struktura 2 - pohlaví	78
Obrázek 14: Demografická struktura 3 – věkové rozložení.....	78
Obrázek 15: Věková pyramida, okres Žďár nad Sázavou, 2016, vlastní zpracování.....	79
Obrázek 16: Věková struktura okresu Žďár nad Sázavou v %	80
Obrázek 17: Demografická struktura 4 - vzdělání respondentů	80
Obrázek 18: Zájem o veřejné dění ve VM	81
Obrázek 19: Spokojenost s měsíčníkem Velkomeziříčsko.....	83
Obrázek 20: Návštěvnost městského webu 1	84
Obrázek 21: Návštěvnost městského webu 2	85
Obrázek 22: Spokojenost s akcemi ve VM	86
Obrázek 23: Konkrétní akce ve VM.....	87
Obrázek 24: Informovanost respondentů o akcích ve VM.....	88
Obrázek 25: Samospráva města VM 1	89
Obrázek 26: Samospráva města VM 2	89
Obrázek 27: Samospráva města VM, věková kategorie 26 – 40.....	90
Obrázek 28: Samospráva VM 3.....	91
Obrázek 29: Samospráva VM 4.....	93
Obrázek 30: Samospráva VM 5.....	94
Obrázek 31: Samospráva VM 6.....	95
Obrázek 32: Samospráva VM 7.....	95
Obrázek 33: Otázky k chodu úřadu	96

10 Seznam použitých zdrojů

Knihy, sborníky, ročenky

BENÁČEK, V.; KABELE, J. *Problémy české veřejné správy a byrokracie-současný stav a nástin řešení*. Discussion paper, IES FSV UK, Praha, 1998.

HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxxiv, 792 s. Právnícké učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2011. s. 397, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-006-5.

JÍLEK, Milan. *Fiskální decentralizace, teorie a empirie*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008. 426 s. ISBN 978-80-7357-355-3.

KELLER, Jan. Sociologický Časopis / Czech Sociological Review, Roč. 25, Čís. 5 (1989), pp. 507-518

KELLER, Jan. *Sociologie organizace a byrokracie*. 2., přeprac. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2007. 182 s. Základy sociologie; sv. 1. ISBN 978-80-86429-74-8.

KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.

LAFFERTY, William M.; ECKERBERG, Katarina (ed.). *From the Earth Summit to Local Agenda 21: working towards sustainable development*. Routledge, 2013.

LÍČENÍK, Radim; IVANOVÁ, K. *Klinické doporučené postupy I*. Univerzita Palackého v Olomouci, 2013.

MEIJER, Albert; BOLÍVAR, Manuel Pedro Rodríguez. *Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance*. International Review of Administrative Sciences, 2016, 82.2: 392-408.

Naše společná budoucnost: Světová komise pro životní prostředí a rozvoj z anglického originálu přeložil Pavel Korčák. – 1. vyd. – Praha: Academia, 1991. – 297 s. ISBN 80-85368-07-2.

OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě: smart administration*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 246 s. ISBN 978-80-7357-667-7.

OCHRANA, František a kol. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 264, Expert. ISBN 978-80-247-3228-2.

OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1993): *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading Ma.

PEKOVÁ, Jitka a PILNÝ, Jaroslav. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Vyd.1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4 (váz.).

PEKOVÁ, Jitka. *Veřejné finance: úvod do problematiky*. Praha: ASPI a.s, 2008, 580 s.

POMAHAČ, Richard a kol. *Veřejná správa*. 1. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2013. xx, 315 s. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-447-6.

STACHOVÁ, Jana. 2005. „*Důvěra a občanská angažovanost regionálních elit*.“ Pp. 69-76 in Kostecký Tomáš, Jana Vobecká (eds.). *Regionální elity 2004*. Sociologické studie / Sociological Studies 05:03. Praha: Sociologický ústav AV ČR. 152 s. ISBN 80-7330-074-5.

TETŘEVOVÁ, Liběna a kol. *Veřejný a podnikatelský sektor*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. 190 s. ISBN 978-80-86946-90-0.

THOMPSON, John B. *Média a modernita: sociální teorie médií*. 1. české vyd. Praha: Karolinum, 2004. s. 201-205, Mediální studia. ISBN 80-246-0652-6.

VLÁČIL, Jan. *Veřejná správa: sociálně-psychologické problémy v historii a současnosti*. Praha: Linde, 2002. 322 s. ISBN 80-7201-379-3.

VLÁČIL, Jan. *VEŘEJNÁ SPRÁVA: Historie a sociologie demokratizace*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta, Katedra práva: Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti, 2011. 38 s.

VODÁKOVÁ, Jana. *Nástroje ekonomického řízení ve veřejném sektoru*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 207 s. ISBN 978-80-7478-324-1.

WEBER, M. *Autorita, Etika a společnost, pohled sociologa do dějin* / Max Weber; [přel. Jan Škoda] Praha: Mladá fronta, 1997. 294 s. ISBN 80-204-0611-5

ZAIRI, Mohamed. *Benchmarking for best practice: continuous learning through sustainable innovation*. Routledge, 1998.

Zákony

Ústavní zákon České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 22/2004 Sb., o místním referendu a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů.

Elektronické zdroje

ACTION CLUSTER: CITIZEN FOCUS. *Market Place of the European Innovation Partnership on Smart Cities and Communities* [online]. 2015 [cit. 2017-03-04]. Dostupné z: [HTTP://EU-SMARTCITIES.EU](http://EU-SMARTCITIES.EU)

Český statistický úřad: *Vybrané ukazatele za správní obvod Velké Meziříčí v letech 2001–2015*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/11268/26955120/636114.pdf/968f8e14-0ea0-4f47-8bf9-a2baaf448de1?version=1.7>

Diskuzní fórum ze dne 14. dubna 2011 na téma: Výzkum obyvatel města Velkého Meziříčí [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=RmknhpGYRVI%3d&tabid=1306&portalid=0&mid=798&language=cs-CZ>

EC consulting: fondy a granty EU [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.econsulting.cz/o-nas.html>

Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: http://www.cuzzs.cz/userfiles/documents/Legislativa/Etický_kodex_uredniku_a_zamestnancu_veřejne_spravy.pdf

Evropská charta místní samosprávy: epravo.cz [online]. [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/evropska-charta-mistni-samospravy-13600.html>

Evropský veřejný ochránce práv: Zásady veřejné služby pro úředníky EU [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <https://www.ombudsman.europa.eu/cs/resources/publicserviceprinciples.faces>

INTEGROVANÉ PLÁNY ROZVOJE MĚST [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011 [cit. 2017-08-11]. Dostupné z: http://www.dotaceeu.cz/getmedia/d278260c-b9d2-4863-9eff-80f08c81facd/MMZ_2011_07_IPRM_d278260c-b9d2-4863-9eff-80f08c81facd.pdf?ext

Integrovaný plán rozvoje města Velké Meziříčí: aktualizace pro období 2013–2020 [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.velkemezirici.cz/images/stories/OMesteRozvojHistorie/StrategickeDokumenty/6%20-%20IPRM%202013%20-%202020.pdf>

Institut pro veřejnou správu Praha [online]. [cit. 2017-07-06]. Dostupné z: <https://www.institutpraha.cz/o-nas/>

Kritéria MA21 a Pravidla hodnocení pro rok 2017: schváleno PS MA21 dne 23. listopadu 2016 [online], s. 29 [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=jTdlkzJQwL8%3d&tabid=93&portalid=0&mid=884&language=cs-CZ>

Managementmania: Business encyklopedie [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/analyza-nakladu-a-prinosu-cba-cost-benefit-analysis>

Metodika Konceptu inteligentních měst: Projekt TB930MMR001 [online]. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015 [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/9c597c78-8651-43a8-8d94-bc9f19da74c5/TB930MMR001_Metodika-konceptu-Inteligentnich-mest-2015.pdf

Ministerstvo pro místní rozvoj: *KONCEPT SMART CITIES* [online]. [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/Microsites/Smart-Cities/Koncept-Smart-Cities>

Ministerstvo vnitra České republiky: KATALOG ČINNOSTÍ OBCÍ A KRAJŮ. In: *Katalog činností vykonávaných obcemi v jednotlivých kategoriích* [online]. Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy. 2016 [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/katalog-cinnosti-vykonavanych-obcemi-v-jednotlivych-kategoriich.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky: *Strategické plánování: Jedna z podmínek rozvoje měst* [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/dobra-praxe-strategicke-planovani-jedna-z-podminek-rozvoje-mest.aspx>

Ministerstvo vnitra České republiky [online]. [cit. 2016-10-17] Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D> *Portál na podporu rozvoje obcí ČR* [online]. [cit. 2017-08-11]. Dostupné z: <http://www.rozvojobci.cz/>

Místní agenda 21: *Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21.aspx>

Místní agenda 21: *Oficiální stránky Informačního systému místní Agendy 21. ZÁSADY MA21 schváleno PS MA21 dne 23. listopadu 2016* [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://ma21.cenia.cz/LinkClick.aspx?fileticket=CzQ09kfXbdo%3d&tabid=1612&portalid=0&mid=438&language=cs-CZ>

Moderní obec [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/>

Národní politika kvality [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>

Národní síť zdravých měst [online]. [cit. 2017-01-01]. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/index.shtml?apc=r2082129t>

NovinyVM [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.novinyvm.cz/11598-pocet-obyvatele-velkeho-mezirici-klesl-pod-10-tisic.html>

OFICIÁLNÍ INTERNETOVÉ STRÁNKY KRAJE VYSOČINA: Program rozvoje Kraje Vysočina [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/program-rozvoje-kraje-vysocina/ds-300352>

OBCEPRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/e-learning>

Projekt Velké Meziříčí – Zdravé město: Deklarace [online]. In: Velké Meziříčí, 2003, s. 2 [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/dcae6144f58fe31c4e704e3887e1856e/vem_dek.pdf

Smart Administration [online]. [cit. 2016-10-17]. Dostupné z: <http://www.smartadministration.cz/clanek/o-smart-administration-smart-administration.aspx>

Turistický portál Velké Meziříčí: zakládající člen spolku na podporu turismu Koruna Vysočiny [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.turistikavm.cz/kam-ve-meste/pamatky-a-zajimavosti/zamek-google/destinationlist/1>

Urbact – Driving chance for better cities: Smart Cities jako významný koncept pro udržitelný rozvoj měst [online]. EUROPEAN UNION – European Regional Development Fund [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <http://urbact.eu/smart-cities-jako-v%C3%BDznamn%C3%BD-koncept-pro-udr%C5%BEiteln%C3%BD-rozvojm%C4%9Bst>

Velké Meziříčí: oficiální stránky města [online]. [cit. 2017-07-31]. Dostupné z: <http://www.velkemezirici.cz/o-meste>

Vítejte na zemi: multimediální ročenka životního prostředí [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: http://vitejtenazemi.cz/cenia/index.php?p=trvale_udrzitelny_rozvoj&site=spotreba

Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje. Ministerstvo pro místní rozvoj [online]. [cit. 2017-07-20]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>

11 Seznam příloh

Příloha č. 1: Verze dotazníku z měsíčníku Velkomeziříčsko





DOTAZNÍK
DIPLOMOVÁ PRÁCE

Samospráva Velkého Meziříčí
v názorech občanů
a její komunikace s nimi

Dobrý den,
moje jméno je Eva Čonková a ve spolupráci s Městským úřadem Velké Meziříčí bych Vás chtěla požádat o vyplnění tohoto dotazníku určenému k analýze v rámci diplomové práce na Vysoké škole ekonomické v Praze, kterou jsem se rozhodla věnovat našemu městu - Velkému Meziříčí.
Ráda bych, aby vyhodnocené informace posloužily k novým podnětům a angažovanosti, a to od chodu úřadu až ke komunikaci města s námi - občany, a tím také k všeobecné spokojenosti založené na společné diskuzi. Děkuji Vám za vyplnění!

1) Jste občanem Velkého Meziříčí či jeho místní části?
☐ Ano, žiji zde od narození/dětsví
☐ Ano, přistěhoval/a jsem se
☐ Ano, mám zde hlášený trvalý pobyt, ale přechodně bydlím v jiném městě
☐ Ne - v tomto případě dále nevyplňujte

2) Jaké je Vaše pohlaví?
☐ Muž ☐ Žena

3) Kolik je Vám let?
☐ 17 a méně ☐ 18-25 ☐ 26-45
☐ 46-60 ☐ 61 a více

4) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
☐ Základní ☐ Středozákladské bez maturity
☐ Středozákladské s maturitou
☐ Vyšší odborné ☐ Vysokoškolské

5) Zajímáte se rádi a pravidelně o veřejné dění - aktivity města a akce, které jsou zde pořádány?
☐ Ano ☐ Ne
☐ Zajímám se pouze okrajově

6) Jak se o veřejném dění dozvídáte a kde si zjišťujete informace? (libovolný počet možností)
☐ Z novin, které město vydává (měsíčník Velkomeziříčsko)
☐ Z novin, které nevydává přímo město (Mediříčské listy)
☐ Z webu města či Velkomeziříčska
☐ Odebírám týdenní elektronický týdeník Velkomeziříčsko na e-mail
☐ Z ostatních novin online (ZaostřenoVM, NovinyVM, TelevizeVM)
☐ Chodím se ptát do Turistického informačního centra Velké Meziříčí
☐ Sleduji plakáty, které vidím okolo sebe
☐ Dozvim se o aktivitách města od kamarádů, kteří například založí událost na sociálních sítích, nebo v rámci osobní komunikace
☐ Vidím informace o akcích díky příspěvkům městských novin či webu Velkého Meziříčí na sociálních sítích
☐ Jiné zdroje

7) Vyhovuje Vám měsíčník, který město vydává a který dostáváte do schránky každý měsíc zdarma?
☐ Ano
☐ Ano, ale stačí mi v elektronické formě (týdenní i měsíční), papírová forma je pro mě zbytečná
☐ Ano, jsem spokojen/a, případně dohlédávám informace na webu města, sociálních sítích či jiných týdenících
☐ Ne, rád bych dostával/a pravidelné informace týdně v tištěné formě

☐ Ne, rád bych dostával/a pravidelné informace týdně (jako tomu bylo dříve), i když bych musel zaplatit
☐ Ne, měsíčník mě nezajímá, nečtu jej

8) Jak často navštěvujete web města (velkomezirici.cz)?
☐ Minimálně jedenkrát týdně
☐ Jednou za dva týdny
☐ Jednou měsíčně
☐ Namátkově, spíše nenavštěvuji
☐ Nikdy

9) Pokud web nenavštěvujete často (méně než jednou měsíčně), čím je to způsobeno?
☐ Nemám čas
☐ Nevzpomenu si
☐ Web města se mi nelíbí a připadá mi nepřehledný
☐ Nezajímají mě informace, které jsou zde prezentovány
☐ Nemám přístup k internetu

10) Jste spokojeni s akcemi, které město pořádá? (např.: Velkomeziříčské kulturní léto, řemeslné trhy, Historické slavnosti, Evropský festival filozofie)
☐ Ano a pravidelně je navštěvuji
☐ Ano, občas nějakou akci navštívím
☐ Ne, jejich počet považuji za nedostatečný
☐ Ne, vystačím si se svými aktivitami (výlety, rodinné akce)
☐ Akce města mě nezajímají
Vlastní komentář:

11) Uvedte, prosím, zda jste akce v minulých dvou letech navštívili.
Velkomeziříčské kulturní léto ☐ ANO ☐ NE
Řemeslné trhy ☐ ANO ☐ NE
Historické slavnosti ☐ ANO ☐ NE
Evropský festival filozofie ☐ ANO ☐ NE
Jiné akce, které navštěvujete:

12) Stalo se Vám někdy, že město či jeho příspěvkové organizace (př. Městská knihovna VM, Muzeum VM), pořádaly akci, o níž jste v danou chvíli nevěděli a rádi byste ji navštívili?
☐ Ano, stalo
☐ Ne, o takových akcích jsem věděl/a či slyšel/a
☐ Nevím
O jaké akce šlo?

DOTAZNÍK PRO OBČANY VELKÉHO MEZIRÍČÍ

Studentka Vysoké školy ekonomické v Praze Eva Čonková připravila ve spolupráci s Městským úřadem Velké Meziříčí v rámci své diplomové práce dotazník, kde se budou moci občané vyjádřit k různým společenským aktivitám probíhajícím ve městě. Snahou je, aby získané a vyhodnocené informace posloužily k novým podnětům a angažovanosti, a to od chodu úřadu až ke komunikaci města s občany.

Dotazník je možné vyplnit elektronicky od 7. července do 31. července 2017. Odkaz na něj je k dispozici na webových stránkách města (www.velkomezirici.cz).

Pokud máte zájem vyplnit dotazník v papírové podobě, je možné vyzvednout jej a následně i vhodit do sběrných boxů na Městském úřadě Velké Meziříčí, a to v Turistickém informačním centru na recepci radnice nebo na pokladně městského úřadu v budově spořitelny či na pracovišti Czech POINTu v budově spořitelny.

Pro vyplnění a vhození do sběrného boxu je také možné využít dotazník z měsíčníku Velkomeziříčsko!

Marek Švaříček, tajemník

13) Promluvili byste rádi do řešení problémů, které se týkají samosprávy města?

- ☐ Ano
☐ Ne
☐ Nevím, zatím jsem o tom neuvažoval/a

14) Pokud jste v otázce č. 13 odpověděli NE, tak proč?

- ☐ Myslím, že moje slovo nebude mít váhu
☐ Je mi jedno, co se děje
☐ Nevím, jaké jsou možnosti

15) Prosím, zaškrtněte možnosti u daných akcí.

Kafe se starostou
☐ akci jsem navštívil ☐ o akci jsem věděl (ale nenavštívil) ☐ o akci jsem nevěděl ☐ akci bych navštívil
Chat se starostou
☐ akci jsem navštívil ☐ o akci jsem věděl (ale nenavštívil) ☐ o akci jsem nevěděl ☐ akci bych navštívil
Desatero problémů VM (anketa na webu a dotazník v Infocentru týkající se problémů, které by se ve VM měly řešit primárně)
☐ akci jsem navštívil ☐ o akci jsem věděl (ale nenavštívil) ☐ o akci jsem nevěděl ☐ akci bych navštívil
Desatero problémů VM (diskuze v Jupiter klubu o daných problémech)
☐ akci jsem navštívil ☐ o akci jsem věděl (ale nenavštívil) ☐ o akci jsem nevěděl ☐ akci bych navštívil
Hlasování o úpravě centra města (dotazník na webu, v infocentru)
☐ akci jsem navštívil ☐ o akci jsem věděl (ale nenavštívil) ☐ o akci jsem nevěděl ☐ akci bych navštívil
Architektonicko-urbanistická soutěž o návrh Náměstí a přilehlé ulice ve Velkém Meziříčí
☐ akci jsem navštívil ☐ o akci jsem věděl (ale nenavštívil) ☐ o akci jsem nevěděl ☐ akci bych navštívil
Elektronická kniha přání a stížností (aplikace, která slouží jako prostředek komunikace občana s představiteli města)
☐ akci jsem navštívil ☐ o akci jsem věděl (ale nenavštívil) ☐ o akci jsem nevěděl ☐ akci bych navštívil
Veřejné schůze městského zastupitelstva
☐ akci jsem navštívil ☐ o akci jsem věděl (ale nenavštívil) ☐ o akci jsem nevěděl ☐ akci bych navštívil
Online přenosy z městského zastupitelstva
☐ akci jsem navštívil ☐ o akci jsem věděl (ale nenavštívil) ☐ o akci jsem nevěděl ☐ akci bych navštívil

16) Slyšeli jste někdy pojmy jako Zdravé město Velké Meziříčí či místní Agenda 21?

- ☐ Ano, slyšel/a, ale vůbec nevím, o co jde
☐ Ano - vím, že jde o projekt, kdy je Velké Meziříčí jedním z členů asociace místních samospráv, jež se projevuje formou možnosti účastnit se veřejných diskuzí o problémech města či nejrůznějších společenských akcí podporujících zdravý životní styl - ale akci se neúčastním
☐ Ano - akci, které pořádá Zdravé město Velké Meziříčí, jsem se účastnil/a či aktivně účastním (Výlet za zvířátky, Uklidíme Velké Meziříčí, Envirocup...)
☐ Ne
☐ Ne a myslím, že projekty podobného typu jsou zbytečné

17) Myslíte si, že by samospráva měla více komunikovat s občany města a řešit dané problémy či nápady společně?

- ☐ Ano - myslím, že společná diskuze města, občanů a partnerů přinese spokojenost a dobré výsledky
☐ Ne - myslím si, že je to zbytečné a systém zastupitelské demokracie (veřejných voleb) je dostačující

18) Myslíte si, že by měly vzniknout zájmové skupiny (studenti, pracující, ženy na mateřské dovolené, důchodci), které by případně prezentovaly své myšlenky a návrhy představitelům města?

- ☐ Ano
☐ Ne

19) Chtěli byste být součástí takové zájmové skupiny?

- ☐ Ano
☐ Ne, ale rád/a bych tam měl/a někoho známého
☐ Ne

OTÁZKY K CHODU ÚŘADU

1) Jsou úředníci na Městském úřadu Velké Meziříčí dostatečně informovaní a dokáží Vám pomoci, případně poradit, na koho se obrátit?

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nevím

2) Jste spokojeni s dostupností Městského úřadu Velké Meziříčí? (bezbariérový přístup, informační systém, značení jednotlivých odborů/dveří,...)

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nevím

3) Mají úředníci Městského úřadu příjemné a reprezentativní vystupování?

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nevím

4) Jste spokojeni s úředními hodinami úřadu?

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nevím

5) Uvítali byste alespoň jednou ročně den otevřených dveří na Městském úřadu Velké Meziříčí?

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Nevím

