

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Plánování obce Borohrádek
Martina Adámková

Bakalářská práce
2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina ADÁMKOVÁ**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Plánování obce Borohrádek**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

- Osnova práce: 1. Úvod
2. Plánování obcí obecně
3. Obec Borohrádek a její plánování
4. Analýza plánování obce Borohrádek
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Práce musí prokázat tvůrčí přístup a aplikační využití přednášených teoretických disciplín.
Práce musí obsahovat tabulky, schémata a grafická vyjádření.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. Adamčík, S. Regionální politika a management regionů, obcí a měst, Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2000.
2. Blašková, M. Strategické plánovanie, Bratislava: Ekonóm, 2001.
3. Donelly, J.H., Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. Management, Praha: Grada, 2001.
4. Horáková, H. Strategický marketing, Praha: Grada, 2001.
5. Nash, E. Direct marketing (strategie, plánování, provedení), Praha: Computer Press, 2003.
6. Ochrana, Fr. Manažerské metody ve veřejném sektoru, Praha4: Ekopress s.r.o., 2002.
7. Svoboda, K. Územní samospráva a státní správa, Praha: Eurounion, 2000.

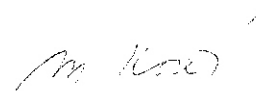
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Radim Roudný, CSc.**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2007**
Termín odevzdání bakalářské práce: **19. května 2008**



doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 20. února 2008

Děkuju panu doc. Ing. Radimu Roudnému, CSc. za jeho cenné rady a trpělivost. Děkuju panu starostovi města Borohrádek Milanu Mačkovi za poskytnuté informace k bakalářské práci.

Souhrn

Práce se zabývá strategií organizací, rozhodováním veřejné správy a plánováním obcí. Je zaměřena na město Borohrádek, na jeho orgány a instituce. Zabývá se plánováním a rozhodováním města Borohrádek a realizací projektů.

Klíčová slova

strategie, rozhodování, plánování, orgány, instituce, projekty

Title

Town of Borohrádek urban planning

Abstrakt

This work deals with strategy of organisations, public services decisions and cities urban planning. It is aimed on the town of Borohrádek and its services and institutions. It is interested in urban development of town of Borohrádek and in realisation of projects and in making decisions.

Keywords

strategy, decision making, planning, authorities, institution, projects

Obsah:

0 Úvod

1 Obce a jejich plánování

1.1 Obce

1.1.1 Samostatná působnost

1.1.2 Přenesená působnost

1.2 Plánování

1.3 Územní plánování

2 Strategie a rozhodování

2.1 Strategie organizací

2.2 Strategie rozvoje města

2.3 Rozhodování ve veřejné správě

2.4 Základní rozhodovací otázky ve veřejném sektoru

3 Plánování města Borohrádek

3.1 Město Borohrádek

3.2 Orgány a instituce města Borohrádek

3.3 Plánování a rozhodování města Borohrádek

3.4 Hodnocení plánování města Borohrádek

Plánování v městě Borohrádku probíhá na základě povinných schůzek zastupitelstva města. O plánovaných investicích rozhodují výhradně členové zastupitelstva. V Borohrádku neprobíhá žádné dotazníkové šetření, kde by se mohli občané vyjádřit k daným investicím. Proto jsem provedla expertní šetření formou dotazníků.

Patnáct členů zastupitelstva se sejde a rozhodnou o daných investicích podle poměru svých hlasů. Tyto poměry hlasů jsem neměla k dispozici, protože dané údaje se již nedají dohledat. K dispozici jsem získala náklady na jednotlivé investice.

3.4.1 Průzkum

3.4.2 Realizace projektů

3.4.3 Celkové hodnocení

3.4.4 Doporučení

4 Závěr

0 Úvod

Toto téma jsem si vybrala, protože jsem byla na praxi na městském úřadě a přišlo mi i docela zajímavé psát o svém městě, které mi je blízké, protože zde bydlím od svého narození a dozvědět se tak spoustu nových důležitých informací, které s prací souvisí. Téma plánování obce je velmi významné v oblasti Veřejné správy. Zahrnuje činnosti, které jsou zaměřeny pro určování cílů v budoucnosti a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Plánování je pro každou organizaci nezbytné. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily. Plánování je proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech.

Práce je rozčleněna na dvě části problematiky. První částí je obecná část, ve které používám metodu literárního průzkumu. Z obecně dostupné literatury, ale i z internetových stránek. V první kapitole se zabývám obcemi a jejich plánováním. Tzn. charakteristika obcí, jejich samostatná a přenesená působnost, plánování a územní plánování. V druhé kapitole se zabývám strategií a rozhodováním. Tzn. strategie organizací, strategie rozvoje města, rozhodování ve veřejné správě, základní rozhodovací otázky ve veřejném sektoru. V třetí kapitole se zabývám plánováním města Borohrádek. Tzn. město Borohrádek, orgány a instituce města Borohrádek, plánování a rozhodování města Borohrádek.

V druhé části, která je zpracovaná induktivně jsem zhodnotila, zpracovala a posoudila rozhodování vybraných investic s příslušnými návrhy a závěry. Zhodnotila jsem plánování města Borohrádek. Provedla jsem průzkum formou dotazníkového šetření mezi obyvateli Borohrádku, aby se vyjádřili k důležitosti jednotlivých investic. Posuzované investice jsou: zrekonstruované hřiště u základní školy T.G.M, čistírna odpadních vod a vybudované kanalizace, zdravotní středisko, bytový dům, plynofikace MS STL. Dále jsem provedla realizaci projektů. Tzn. vyhodnocuji jednotlivé odpovědi respondentů na zadané otázky spolu s grafickým vyjádřením. Dále zjišťuji jaké investice jsou podle občanů nejdůležitější a nejlepší. Pak porovnávám mezi sebou hodnoty související s investicemi potřebné pro výpočet závislostí. Jedná se o investice, kladné odpovědi respondentů v %, náklady na dané investice, průměr, medián a směrodatnou odchylku. Pak jsem provedla celkové hodnocení a doporučení.

Cílem této práce je v teoretické části charakterizovat problematiku veřejné správy a dále v praktické části analyzovat rozhodování o vybraných problémech investic Borohrádku.

1 Obec a jejich plánování

Obec

Česká republika se člení podle Ústavy České republiky na obce, které jsou základními územními samosprávnými celky, a kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky (čl.99)¹.

Obec je základním územním samosprávným společenstvím občanů, tvořící územní celek, který je vymezen hranicí území obce.

Obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek. Obec vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající.

Typy obcí

Menší obce tvořené zpravidla jednou nebo několika vesnicemi a přilehlým územím se nazývají prostě obcemi. V době centralizace veřejné správy v 60. letech 20. století byly v některých vesnicích rušeny místní národní výbory, přičemž obec, v němž MNV zůstal, se nazývala středisková obec. Zpočátku dalším vesnicím (resp. katastrálním územím), které neměly samostatný úřad ani samosprávu, zůstal status obce, avšak postupně se začal význam obec používat pouze pro celé území spravované jedním místním nebo městským národním výborem.

Z hlediska státní správy se obce, které jsou pověřené širší působností státní správy, označují jako obec s pověřeným obecním úřadem, obce s ještě větším rozsahem působnosti obec s rozšířenou působností.

Obec, která má alespoň 3000 obyvatel, je městem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády. Historicky udělený titul města může být uznán i obci s nižším počtem obyvatel. Město může sestávat z více původních měst nebo může zahrnovat i okolní vesnice, které nejsou samostatnými obcemi.

Obec je městysem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády. Historický titul městys souvisel původně s právem pořádat týdenní a dobytčí trhy. Kolem roku 1950 se přestal používat, od roku 2006 byl obnoven.

Sloučí-li se dvě nebo více obcí, z nichž alespoň jedna je městem, je nově vzniklá obec městem. Sloučí-li se dvě nebo více obcí, z nichž žádná není městem, ale alespoň jedna je městysem, je nově vzniklá obec městysem. Oddělí-li se část města a vzniknou dvě nebo více obcí, pak obec, které zůstane název dosavadního města nebo část jeho názvu, je i nadále městem. Oddělí-li se část městyse a vzniknou dvě nebo více obcí, pak obec, které zůstane název dosavadního městyse nebo část jeho názvu, je i nadále městysem.

Obec je samostatně spravována zastupitelstvem obce, dalšími orgány obce jsou rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce. Město je samostatně spravováno zastupitelstvem města, dalšími orgány města jsou rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města. Městys je samostatně spravován zastupitelstvem městyse, dalšími orgány městyse jsou rada města, starosta, úřad městyse a zvláštní orgány městyse.

Statutární město je město, jemuž tento status přiznává zákon. Takové město může vlastní vyhláškou zřídit městské části nebo městské obvody a přenést na ně části svých kompetencí.

Hlavní město je status přiznaný zvláštním zákonem pouze Praze. De facto je Praha svého druhu statutárním městem. Praha je obcí, ale nevztahuje se na ni obecný zákon o obcích a zároveň má i postavení kraje. V minulosti v určitém období neměla Praha status ani obce ani kraje, ale byla zvláštní územní a správní jednotkou, přičemž některé okrajové části Prahy, připojené v letech 1968-1974, byly i po připojení k Praze označovány jako obce. Nyní jsou městskými částmi.

Krajské město je město, které je podle zákona sídlem kraje. Vzhledem k tomu, že v České republice souběžně existují dva druhy krajského členění (územní a samosprávné), existují i dva typy krajských měst, přičemž část těchto měst je krajským městem v obou významech. Obdobně okresní město je podle zákona sídlem okresu, třebaže okres již není korporací, ale pouze územím.

Občané obce

Občanem obce je fyzická osoba, která

- Je státním občanem České republiky a
- Je v obci hlášena k trvalému pobytu

Občan obce, který dosáhl věku 18 let, má právo

- Volit a být volen do zastupitelstva obce za podmínek stanovených zvláštním zákonem
- Hlasovat v místním referendu za podmínek stanovených zvláštním zákonem
- Vyjadřovat na zasedání zastupitelstva obce v souladu s jednacím řádem svá stanoviska k projednávacím věcem
- Vyjadřovat se k návrhu rozpočtu obce a k závěrečnému účtu obce za uplynulý kalendářní rok, a to buď písemně ve stanovené lhůtě, nebo ústně na zasedání zastupitelstva obce
- Nahlížet do rozpočtu obce a do závěrečného účtu obce za uplynulý kalendářní rok, do usnesení a zápisů z jednání zastupitelstva obce, do usnesení rady obce, výborů zastupitelstva obce a komisí rady obce a pořizovat si z nich výpisy
- Požadovat projednání určité záležitosti v oblasti samostatné působnosti radou obce nebo zastupitelstvem obce, je-li žádost podepsána nejméně 0,5% občanů obce, musí být projednána na jejich zasedání nejpozději do 60 dnů, jde-li o působnost zastupitelstva obce nejpozději do 90 dnů
- Podávat orgánům obce návrhy, připomínky a podněty, orgány obce je vyřizují bezodkladně, nejdéle však do 60 dnů, jde-li o působnost zastupitelstva obce, nejpozději do 90 dnů.

Tyto práva má i fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let a vlastní na území obce nemovitost a také fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, je cizím státním občanem a je v obci hlášena k trvalému pobytu, stanoví-li tak mezinárodní smlouva, kterou je ČR vázána a která byla vyhlášena.

Vznik obce

Podle současné právní úpravy může nová obec vzniknout dvěma způsoby:

- Sloučením dvou nebo více obcí, které spolu sousedí
- Oddělením jedné či více místních částí od obce.

Nově vytvořené obce (v případě odtržení) musí mít vlastní katastrální území a alespoň 1000 obyvatel. Odtržení je možné pouze na základě výsledků místního referenda.

Území obce a jeho změny

Každá část území ČR je součástí území některé obce, nestanoví-li zvláštní zákon jinak. Dvě nebo více obcí, které spolu sousedí, se mohou na základě dohody sloučit². Území obce po sloučení tvoří území slučovaných obcí.

Obec ponese po sloučení název, na němž se slučované obce dohodnou. Jestliže se obce o názvu nedohodnou, rozhodne o něm Ministerstvo vnitra. K jinému názvu sloučené obce dává souhlas Ministerstvo vnitra.

Dohodu o sloučení obcí nebo o připojení obce lze uzavřít na základě rozhodnutí zastupitelstev dotčených obcí, pokud do 30 dnů od zveřejnění tohoto rozhodnutí není podán návrh na konání místního referenda o této věci. Je-li podán takový návrh, je k uzavření dohody o sloučení obcí nebo o připojení obce nutné souhlasné rozhodnutí místního referenda konaného v obci, ve které byl podán návrh na jeho konání. Dotčené obce oznámí krajskému úřadu rozhodnutí svých zastupitelstev, na jejichž základě má být uzavřena dohoda o sloučení obcí nebo o připojení obce. Je-li konáno místní referendum o sloučení obcí nebo o připojení obce, oznámí dotčené obce i rozhodnutí přijaté v místním referendu.

Dohoda o sloučení obcí nebo připojení obce musí obsahovat:

- Den, měsíc a rok, ke kterému se obce slučují nebo se obec připojuje,
- Název obce a sídlo jejich orgánů, jde-li o sloučení obcí,
- Určení právních předpisů obcí, které byly vydány slučovanými obcemi nebo připojovanou obcí a zůstanou v platnosti v celé obci po sloučení nebo připojení,
- Výčet katastrálních území obce po sloučení nebo připojení,
- Určení majetku, včetně finančních prostředků, ostatních práv a závazků, právnických osob a organizačních složek slučovaných obcí nebo obce, která se připojuje.

Změna hranic obce

Způsob a podmínky změn hranic obce stanoví příslušné zákony. Ke změně hranic může teoreticky, nakolik to umožňují zákony, dojít některým z těchto způsobů:

- Připojením jiné obce nebo obcí (sloučením obcí)
- Připojením místní části z jiné obce (taková místní část by měla být tvořena jedním nebo více celými katastrálními územími)
- Odtržením místní části z obce a jejím osamostatněním nebo připojením k jiné obci
- Změnou hranic sousedících katastrálních území dotčené a sousední obce.

Názvy obcí, jejich částí, ulic i veřejných prostranství, číslování budov, znak a vlajka obcí

Každá obec má svůj název, ke změně názvu obce dává souhlas Ministerstvo vnitra na návrh obce.

Názvy mají též části obce. Část obce je evidenční jednotka vytvářená budovami s čísly popisnými a čísly evidenčními přidělenými v jedné číselné řadě, která leží v jednom souvislém území. Názvy částí obce jsou zpravidla převzaty z názvu zaniklých obcí, osad nebo z názvů historicky vzniklých území, na nichž se tyto obce nacházejí.

Název obce, jejich částí, ulic a jiných veřejných prostranství se uvádějí vždy v českém jazyce. Ulice nebo jiná veřejná prostranství se nepojmenovávají podle jmen žijících osobností veřejného života.

Obecní úřad rozhoduje o tom, jakým popisným, orientačním nebo evidenčním číslem bude budova označena. Každé popisné nebo evidenční číslo budovy musí být v rámci části obce jedinečné. Na rozhodování o označování budov čísla se nepoužije správní řád.

Vlastník nemovitosti je povinen na svůj náklad označit budovu čísly určenými obecním úřadem a udržovat je v řádném stavu. Barvu a provedení čísel určuje obecní úřad.

Veřejným prostranstvím jsou všechna náměstí, ulice, tržiště, chodníky, veřejná zeleň, parky a další prostory přístupné každému bez omezení, tedy sloužící obecnému užívání, a to bez ohledu na vlastnictví k tomuto prostoru.

Obce mohou mít znak i vlajku obce.

Předseda Poslanecké sněmovny může obci, která nemá znak nebo vlajku obce, na její žádost znak nebo vlajku obce udělit. Předseda Poslanecké sněmovny může na žádost obce změnit znak nebo vlajku obce.

Zánik obce

Způsob a podmínky zániku obce stanoví příslušné zákony. Obvyklým způsobem zániku obce je její sloučení s jinou obcí.

1.1.1 Samostatná působnost obce

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.

Hospodaření obce

Majetek obce musí být využíván účelně a hospodárně v souladu s jejími zájmy a úkoly vyplývajícími ze zákonem vymezené působnosti. Obec je povinna pečovat o zachování a rozvoj svého majetku. Obec vede evidenci svého majetku.

Záměr obce prodat, směnit nebo darovat nemovitý majetek, pronajmout jej nebo poskytnout jako výpůjčku obec zveřejní po dobu nejméně 15 dnů před rozhodnutím v příslušném orgánu obce vyvěšením na úřední desce obecního úřadu, aby se k němu mohli zájemci vyjádřit a předložit své nabídky. Záměr může obec též zveřejnit způsobem v místě obvyklým. Pokud obec záměr nezveřejní, je právní úkon od počátku neplatný.

Závěrečný účet spolu se zprávou o výsledcích přezkoumání hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok projedná zastupitelstvo obce do 30. června následujícího roku a přijme opatření k nápravě nedostatků.

Spolupráce mezi obcemi

Spolupráce mezi obcemi se uskutečňuje zejména

- Na základě smlouvy uzavřené ke splnění konkrétního úkolu
- Na základě smlouvy o vytvoření dobrovolného svazku obcí
- Zakládáním právnických osob podle zvláštního zákona dvěma nebo více obcemi

Svazek obcí

Obce mají právo být členy svazku obcí za účelem ochrany a prosazování svých společných zájmů.

Obce mohou vytvářet svazky obcí, jakož i vstupovat do svazků obcí již vytvořených. Členy svazku obcí mohou být jen obce.

Předmětem činnosti svazku obcí mohou být zejména

- Úkoly v oblasti školství, sociální péče, zdravotnictví, kultury, požární ochrany, veřejného pořádku, ochrany životního prostředí, cestovního ruchu a péče o zvířata
- Zabezpečování čistoty obce, správy, veřejné zeleně a veřejného osvětlení, shromažďování a odvozu komunálních odpadů a jejich nezávadného zpracování, využití nebo zneškodnění, zásobování vodou, odvádění a čištění odpadních vod
- Zavádění, rozšiřování a zdokonalování sítí technického vybavení a systémů veřejné osobní dopravy k zajištění dopravní obslužnosti daného území
- Úkoly v oblasti ochrany ovzduší, úkoly související se zabezpečováním přestavby vytápění nebo ohřevu vody tuhými palivy na využití ekologicky vhodnějších zdrojů tepelné energie v obytných a jiných objektech ve vlastnictví obcí
- Provoz lomů, pískoven a zařízení sloužících k těžbě a úpravě nerostných surovin
- Správa majetku obcí, zejména místních komunikací, lesů, domovního a bytového fondu, sportovních, kulturních zařízení a dalších zařízení spravovaných obcemi.

Přílohou smlouvy o vytvoření svazku obcí jsou jeho stanovy, v nichž musí být uvedeno

- Název a sídlo členů svazu obcí
- Název a sídlo svazku obcí a předmět jeho činnosti
- Orgány svazku obcí, způsob jejich ustavování, jejich působnost a způsob jejich rozhodování
- Majetek členů svazku obcí, který vkládají do svazku obcí
- Zdroje příjmů svazku obcí
- Práva a povinnosti členů svazku obcí
- Způsob rozdělení zisku a podíl členů na úhradě ztráty svazku obcí
- Podmínky přistoupení ke svazku obcí a vystoupení z něj, včetně vypořádání majetkového podílu
- Obsah a rozsah kontroly svazku obcí obcemi, které svazek obcí vytvořily.

Občané obcí sdružených ve svazku obcí, kteří dosáhli věku 18 let, jsou oprávněni

- Účastnit se zasedání orgánu svazku obcí a nahlížet do zápisů o jeho jednání
- Podávat orgánu svazku obcí písemné návrhy
- Vyjadřovat se k návrhu rozpočtu svazku obcí a k závěrečnému účtu svazku obcí za uplynulý kalendářní rok, a to buď písemně nebo ústně na zasedání orgánu svazku obcí.

1.1.2 Přenesená působnost

Přenesená působnost ve věcech, které stanoví zvláštní zákony, je

- 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
- V rozsahu pověřeného obecního úřadu vykonávána tímto úřadem
- V rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností vykonávána tímto úřadem

Orgány obce

Orgánem obce je zastupitelstvo obce a rada obce. Navenek obec reprezentuje starosta, který stojí v čele obecního úřadu. U měst se orgány nazývají zastupitelstvo města, rada města,

starosta a městský úřad, u statutárních měst včetně hlavního města se nazývají magistrát, rada města, primátor a magistrát.

Zastupitelstvo obce

V oblasti samosprávy je zastupitelstvo hlavním samosprávným orgánem, rozhoduje usnesením a může přijímat obecně závazné vyhlášky.

Zastupitelstvo obce je složeno z členů zastupitelstva obce, jejichž počet na každé volební období stanoví v souladu s tímto zákonem zastupitelstvo obce nejpozději do 85 dnů přede dnem voleb do zastupitelstev v obcích.

Zastupitelstvo obce při stanovení počtu členů zastupitelstva obce přihlédne zejména k počtu obyvatel a velikosti územního obvodu. Počet členů stanoví tak, aby zastupitelstvo obce mělo v obci, městysu, městském obvodu, městské části

- Do 500 obyvatel 5 až 15 členů
- Nad 500 do 3000 obyvatel 7 až 15 členů
- Nad 3000 do 10 000 obyvatel 11 až 25 členů
- Nad 10 000 do 50 000 obyvatel 15 až 35 členů
- Nad 50 000 do 150 000 obyvatel 25 až 45 členů
- Nad 150 000 obyvatel 35 až 55 členů.

Pravomoc zastupitelstva obce

Zastupitelstvu obce je vyhrazeno

- Schvalovat program rozvoje obce
- Schvalovat územní plán obce a regulační plán a vyhlášovat jejich závazné části obecně závaznou vyhláškou
- Schvalovat rozpočet obce a závěrečný účet obce
- Zřizovat trvalé a dočasné peněžní fondy obce
- Zřizovat a rušit příspěvkové organizace a organizační složky obce, schvalovat jejich zřizovací listiny
- Rozhodovat o založení nebo rušení PO, schvalovat jejich zakladatelské listiny, společenské smlouvy, zakladací smlouvy a stanovy a rozhodovat o účasti v již založených právnických osobách
- Delegovat zástupce obce s výjimkou rozhodovat ve věcech obce jako jediného společníka obchodní společnosti, na valnou hromadu obchodních společností, v níž má obec majetkovou účast
- Navrhovat zástupce obce do ostatních orgánů obchodních společností, v níž má obec majetkovou účast, a navrhopvat jejich odvolání
- Vydávat obecně závazné vyhlášky obce
- Rozhodovat o vyhlášení místního referenda
- Navrhovat změny katastrálních území uvnitř obce, schvalovat dohody o změně hranic obce a o slučování obce
- Určovat funkce, pro které budou členové zastupitelstva obce uvolněni
- Zřizovat a rušit výbory, volit jejich předsedy a další členy a odvolávat je z funkce
- Volit starostu, místostarosty a další členy rady obce a odvolávat je z funkce, stanovit počet členů rady obce, jakož i počet dlouhodobě uvolněných členů tohoto zastupitelstva, zřizovat a zrušovat výbory, volit jejich předsedy a další členy a odvolávat je z funkce
- Stanovit výši odměn neuvolněným členům zastupitelstva obce
- Zřizovat a rušit obecní policii
- Rozhodovat o spolupráci obce s jinými obcemi a o formě této spolupráce

- Rozhodovat o zřízení a názvech částí obce, o názvech ulic a dalších veřejných prostranství
- Udělovat a odmítat čestné občanství obce a ceny obce
- Stanovit zásady pro poskytování cestovních náhrad členům zastupitelstva obce
- Rozhodovat o peněžitých plněních poskytovaných fyzickým osobám, které nejsou členy zastupitelstva obce, za výkon funkce členů výborů
- Rozhodovat o zřízení, sloučení, splynutí, rozdělení a zrušení veřejného neziskového ústavního zdravotnického zařízení, navrhnout zástupce do jeho dozorčí rady a rozhodovat o převodu vlastnického práva k majetku, s nímž hospodář veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení nebo o jeho pronájmu v případech, kdy to stanoví zvláštní právní předpis.

Rozhodnutí zastupitelstva vykonává rada obce.

Rada obce

Rada obce je výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti a ze své činnosti odpovídá zastupitelstvu obce. Obecní radě nepřísluší rozhodovat v oblasti přenesené působnosti obce tj. není orgánem státní správy, s výjimkou vydávání obecně závazných vyhlášek. Při tomto výkonu přenesené působnosti je odpovědná krajskému úřadu.

V obci, kde se rada obce nevolí, vykonává její pravomoc starosta, nestanoví-li tento zákon jinak. Zasedání obecní rady jsou na rozdíl od zasedání obecního zastupitelstva neveřejná. Obecní rada se schází podle potřeby a usnává se většinou hlasů svých členů.

Radu obce tvoří starosta, místostarosta a další členové rady volení z řad členů zastupitelstva obce. Počet členů rady je lichý a činí nejméně 5 a nejvýše 11 členů, přičemž nesmí přesahovat jednu třetinu počtu členů zastupitelstva obce. Rada obce se nevolí v obcích, kde zastupitelstvo obce má méně než 15 členů.

Radě obce je vyhrazeno:

- Zabezpečovat hospodaření obce podle schváleného rozpočtu, provádět rozpočtová opatření v rozsahu stanoveném zastupitelstvem obce
- Plnit vůči právnickým osobám a organizačním složkám založeným nebo zřízeným zastupitelstvem obce, s výjimkou obecní policie, úkoly zakladatele nebo zřizovatele podle zvláštních předpisů, nejsou-li vyhrazeny zastupitelstvu obce
- Rozhodovat ve věcech obce jako jediného společníka obchodní společnosti
- Vydávat nařízení obce
- Projednávat a řešit návrhy, připomínky a podněty předložené jí členy zastupitelstva obce nebo komisemi rady obce
- Stanovit rozdělení pravomocí v obecním úřadu, zřizovat a zrušovat odbory a oddělení obecního úřadu
- Na návrh tajemníka obecního úřadu jmenovat a odvolávat vedoucí odborů obecního úřadu v souladu se zvláštním zákonem
- Zřizovat a zrušovat podle potřeby komise rady obce (dále jen "komise"), jmenovat a odvolávat z funkce jejich předsedy a členy
- Kontrolovat plnění úkolů obecním úřadem a komisemi v oblasti samostatné působnosti obce
- Stanovit celkový počet zaměstnanců obce v obecním úřadu a v organizačních složkách obce
- Ukládat pokuty ve věcech samostatné působnosti obce, tuto působnost může rada obce svěřit příslušnému odboru obecního úřadu zcela nebo zčásti

- Přezkoumávat na základě podnětů opatření přijatá obecním úřadem v samostatné působnosti a komisemi
- Rozhodovat o uzavírání nájemních smluv a smluv o výpůjčce, tuto působnost může rada obce svěřit příslušnému odboru obecního úřadu nebo příspěvkové organizaci obce zcela nebo zčásti
- Stanovit pravidla pro přijímání a vyřizování petic a stížností
- Schvalovat organizační řád obecního úřadu
- Plnit úkoly stanovené zvláštním zákonem.

Starosta

Starosta zastupuje obec navenek. Starostu volí zastupitelstvo obce.

Starosta

- Odpovídá za včasné objednání přezkoumání hospodaření obce za uplynulý kalendářní rok
- Plní úkoly zaměstnavatele podle zvláštních předpisů, uzavírá a ukončuje pracovní poměr se zaměstnanci obce a stanoví jim plat podle zvláštních předpisů, pokud není v obci tajemník obecního úřadu, vedoucí odboru jmenuje, odvolává a stanoví jim plat, jen není-li zřízena rada obce
- Odpovídá za informování veřejnosti o činnosti obce
- Zabezpečuje výkon přenesené působnosti v obcích, kde není tajemník obecního úřadu
- Rozhoduje o záležitostech samostatné působnosti obce svěřených mu radou obce
- Plní další úkoly stanovené tímto zákonem a zvláštními zákony
- Plní obdobné úkoly jako statutární orgán zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči uvolněným členům zastupitelstva a tajemníkovi obecního úřadu.

Obecní úřad

Obecní úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena, a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu. V čele obecního úřadu je starosta. Obecní úřad plní úkoly, které mu uloží obecní rada nebo zastupitelstvo a pomáhá jednotlivým komisím a výborům obecního zastupitelstva v jejich činnosti.

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.

Tajemník obecního úřadu

- Zajišťuje výkon přenesené působnosti s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny radě obce nebo zvláštnímu orgánu obce
- Plní úkoly uložené mu zastupitelstvem obce, radou obce nebo starostou
- Stanoví podle zvláštních právních předpisů platy všem zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu
- Plní úkoly statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči zaměstnancům obce zařazeným do obecního úřadu
- Vydává spisový řád, skartační plán a pracovní řád obecního úřadu a další vnitřní směrnice obecního úřadu, nevydává-li je rada obce

Tajemník obecního úřadu se zúčastňuje zasedání zastupitelstva obce a schůzí rady obce s hlasem poradním.

Orgány zastupitelstva obce a rady obce

- **Výbory**
- **Komise**

Výbory

Zastupitelstvo obce může zřídit jako své iniciativní a kontrolní orgány výbory. Svá stanoviska a návrhy předkládají výboru zastupitelstvu obce.

Zastupitelstvo obce zřizuje vždy finanční a kontrolní výbor.

Předsedou výboru je vždy člen zastupitelstva obce, to neplatí, jde-li o předsedu osadního výboru.

Počet členů je vždy lichý. Výbor se schází podle potřeby. Usnesení výboru se vyhotovuje písemně a podepisuje je předseda výboru.

Finanční a kontrolní výbory jsou nejméně tříčlenné. Jejich členy nemohou být starosta, místostarosta, tajemník obecního úřadu ani osoby zabezpečující rozpočtové a účetní práce na obecním úřadu.

Finanční výbor

- Provádí kontrolu hospodaření s majetkem a finančními prostředky obce
- Plní další úkoly, jímž jej pověřilo zastupitelstvo obce

Kontrolní výbor

- Kontroluje plnění usnesení zastupitelstva obce a rady obce, je-li zřízena
- Kontroluje dodržování právních předpisů ostatními výbory a obecním úřadem na úseku samostatné působnosti
- Plní další kontrolní úkoly, jimiž jej pověřilo zastupitelstvo obce

V částech obce může zřídit zastupitelstvo obce osadní nebo místní výbory. Osadní výbor má minimálně 3 členy. Počet členů osadního výboru určí zastupitelstvo obce.

Členy osadního výboru jsou občané obce, kteří jsou přihlášení k trvalému pobytu v té části obce, pro kterou je osadní výbor zřízen, a jsou určeni zastupitelstvem obce.

Osadní výbor je oprávněn

- Předkládat zastupitelstvu obce, radě obce a výborům návrhy týkající se rozvoje části obce a rozpočtu obce
- Vyjadřovat se k návrhům předkládaným zastupitelstvu obce a radě obce k rozhodnutí, pokud se týkají části obce
- Vyjadřovat se k připomínkám a podnětům předkládaným občany obce, kteří jsou hlášeni k trvalému pobytu v části obce, orgánům obce.

Komise

Rada obce může zřídit jako své iniciativní a poradní orgány komise. Svá stanoviska a náměty předkládají komise radě obce.

Předsedou komise může být jen osoba, která, nestanoví-li zvláštní zákon jinak, prokázala zvláštní odbornou způsobilost v oblasti komisi svěřené přenesené působnosti. Na prokázání zvláštní odborné způsobilosti předsedy komise se obdobně vztahují ustanovení zvláštních právních předpisů upravujících toto prokázání pro úředníky územních samosprávných celků.

Komise se usnáší většinou hlasů všech svých členů.

Komise je ze své činnosti odpovědna radě obce, ve věcech výkonu přenesené působnosti na svěřeném úseku odpovídá starostovi.

1.2 Plánování

Plánování obecně je proces určování cílů organizace a vymezení způsobu, jímž může být těchto cílů co nejefektivněji dosaženo³. Ve veřejné správě a při uplatňování manažerského způsobu řízení v ní má význam rozlišovat mezi tvorbou cílů a plánováním. Veřejné cíle a zájmy jsou většinou stanovovány a utvářeny vně konkrétních správních organizací a jsou definovány v politickém a legislativním procesu.

Význam plánování v organizacích veřejné správy bývá proto často zpochybňován. Ve skutečnosti je plánování pro každou organizaci nezbytné. Dává činnosti jednotný směr, což zesiluje celkový efekt organizace. Redukuje živelné vlivy nečekávaných změn prostředí. Minimalizuje nadbytečné činnosti a tápání organizace. Vytváří kritéria pro kontrolní a hodnotící činnost manažerům.

Pro manažery ve veřejné správě z této skutečnosti vyplývá úkol neustupovat od plánovacích činností, snažit se maximálně sladit konkrétní cíle organizací s jejich veřejným posláním a očekáváním. Manažeři toho mohou dosáhnout za podmínky, že budou aktivně vstupovat do politického procesu tvorby veřejných cílů, na jejichž realizaci se mají podílet. Jako nástroj jim většinou slouží komunikace a spolupráce s ostatními subjekty veřejného života při vyhledávání různých strategií a možností realizace definovaných veřejných cílů.

Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce⁴. Zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. Vyžaduje pochopitelně rozhodování, tj. výběr mezi možnostmi budoucího výběru činností. Plán tak poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů.

Plánování staví mosty mezi tím, kde jsme, a tím, kam chceme jít. Vytváří podmínky pro to, aby se realizovaly určité záležitosti, které by se třeba za jiných okolností neuskutečnily. Jen velmi zřídka se nám podaří přesně předvídat budoucnost, neboť faktory náhody mohou změnit i nejlepší plány. Plánování je proces, který vyžaduje intelekt; vyžaduje, abychom vědomě určovali průběh činností a zakládali naše rozhodování na cílech, znalostech a důležitých odhadech.

Fáze plánování- je vstupní fází systému plánování, programování a rozpočtování. Má dlouhodobý charakter. V ní jsou definovány společenské potřeby, veřejné zájmy, očekávání, cíle a identifikovány disponibilní a potřebné zdroje k realizaci cílů⁵.

Podstata plánování

Význam a podstatu plánování je možné ilustrovat uvedením jeho hlavních charakteristik:

- Přispívá k dosažení záměrů a cílů,
- Je prioritní mezi manažerskými úlohami,
- Vztahuje se na veškeré aktivity,
- Umožňuje efektivní provádění činností.

Každý výsledný (celkový) plán a všechny jeho podpůrné plány by měly přispívat k dosažení záměrů a cílů podniku. Tato zásada vychází z podstaty organizovaného podniku, jehož smyslem je dosažení skupinových záměrů prostřednictvím účelné spolupráce lidí.

I když dosažení podnikových cílů bezprostředně závisí na provádění dalších manažerských funkcí – organizování, vedení a kontrolování, plánování logicky předchází výkonu těchto manažerských funkcí. Ačkoliv v praxi všechny manažerské funkce vytvářejí systém, který funguje jako celek, plánování je svým způsobem unikátní, protože zahrnuje

stanovení cílů. Manažer musí plánovat také proto, aby poznal, jaká je potřeba vzájemných organizačních vztahů, jaká kvalifikace pracovníků je nutná, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný.

Plánování a kontrolování je neoddělitelné – jsou to siamská dvojčata managementu. Jakýkoli pokus o kontrolu bez existence plánu je nesmyslný, protože neexistuje žádná jiná možnost, jak odpovědět na otázku, zda jdeme tam, kam chceme (to je výsledkem kontrolní úlohy), pokud si nestanovíme cíl cesty (to je úkolem plánování). Plánování tak vytváří normu či měřítko pro kontrolu.

Efektivnost plánů je dána stupněm dosažení vytyčených záměrů či cílů. Na druhé straně je efektivnost plánu dána tím, do jaké míry přispěl k dosažení záměrů či cílů, vzhledem k nákladům vynaloženým na jeho sestavení a realizaci. Plán je možné považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů.

Plánovací funkce vždy vychází ze čtyř základních faktorů, které musí být vzaty v úvahu a do plánu zahrnuty. Jsou to:

- **Cíle**, to znamená budoucí stav organizace, kterých management chce dosáhnout.
- **Akce**, které znamenají specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů.
- **Zdroje**, které představují omezení, limity, ve kterých se organizace může pohybovat.
- **Pravidla**, způsoby realizace plánů, které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout.

Základem plánování je tvorba organizačních cílů. Cíle jsou žádoucí výstupy organizační činnosti. Je to výsledek, kterého chce jedinec, pracovní tým nebo celá organizace dosáhnout. Cílů je v organizaci vždy více. Je užitečné naučit se rozlišovat cíle stanovené, které vyjadřují oficiální stanovisko úřadu. Jsou vyjádřeními, která organizace chce sdělit veřejnosti a chce, aby jim veřejnost věřila. Najdou se v organizačních řádech, stanovách, výročních zprávách, veřejných prohlášeních řídicích pracovníků. Skutečné cíle jsou přístupné při pozorování toho, co členové organizace reálně dělají. Priority organizace určují její aktivity. Mezi formálně stanovenými cíli a skutečnými cíli členů organizace bývá velmi často rozpor.

Plánování tedy zahrnuje ty činnosti, které jsou zaměřeny pro určování cílů v budoucnosti a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Výsledkem plánovací funkce je plán.

Plánování úkolů

Počet úkolů, které má veřejná správa plnit za účelem dosahování vytyčených cílů, klade mimořádné požadavky nejen na organizaci a odbornou způsobilost zaměstnanců, ale také na finanční zdroje⁶. Rozpor, který vzniká mezi potřebou a zdroji, vyžaduje, aby veřejné úkoly byly evidovány a uspořádány tak, aby podle potřeby mohly být posouzeny, porovnány z hlediska významnosti a posléze stanoveno pořadí jejich eventuálního plnění. Moderní veřejná správa řeší tento problém pomocí různých plánovacích technik.

Plánování je myšlenková anticipace cílově směřovaného jednání¹. *Plán* jako výraz rozhodnutí je výsledek této činnosti. Plánování se může týkat rozličných věcí a může mít různý obsah a různý časový horizont.

¹ Jako fáze průběhu správního jednání obsahuje plánování zejména: hledání cíle, shromažďování informací a vytváření alternativ, hodnocení alternativ, rozhodnutí.

Existence plánu bez plánování je nemyslitelná. Naproti tomu činnost, kterou označujeme jako plánování nemusí směřovat k vytvoření plánu v onom technickém smyslu. Podle obsahu plánovací činnosti rozlišujeme různé druhy plánování, které vedou také k různým formám, v nichž se výsledky takových činností objevují (např. rozpočtové plánování – rozpočet, plánování území – územní plán). Termín plánování bývá někdy nahrazen jiným výrazem. Často se setkáváme s termíny jako projektování, programování, prognózování a v kontextu s tím s projekty, programy, prognózami. Různost vyjádření nemá však racionálního opodstatnění a jde spíše o přizpůsobení se určité praxi či terminologii konkrétního vědního oboru nebo praktické činnosti. Budeme-li nadále používat pojmu plánování, budeme do něj zahrnovat i programování, projektování apod.

Plánování je základem komplexní rozhodovací situace. Proto v průběhu této činnosti dochází ke konfliktům cílů. Pravděpodobnost těchto konfliktů se zvětšuje s rozsahem předmětu plánování, složitostí a zdrojovou náročností cílů, kterých má být dosaženo. V demokratickém státě si lze jen těžko představit situaci, kdy o počtu veřejných úkolů a jejich pořadí by bylo možno rozhodnout direktivně „od zeleného stolu“. Vždy bude předmětem dohadování mezi silami představujícími různé zájmy politické, ekonomické, územní, ekologické či jiné. Příslušné instituce veřejné správy musí být na takovou situaci připraveny a neponechávat běh věcí náhodně. Nejobtížnější je připravit rozhodnutí o tom, které z navrhovaných úkolů vzhledem k zamýšleným cílům budou akceptovány, v jakém pořadí a na které úrovni. Rozlišujeme tři základní situace:

- *Cíle jsou navzájem indiferentní*, to znamená, že plnění jednoho z nich se nedotýká pozitivně ani negativně řešení a zabezpečení jiných cílů. To ovšem nemusí platit stejně pro všechny úrovně, kterých se řešení týká. Na vyšších úrovních (např. kraj, stát, EU) se relace mezi cíli mohou jevit jinak než na úrovních nižších a naopak,
- *Mezi cíli existuje podpora.* Plnění jednoho cíle usnadňuje (pomáhá) řešení jiného (zpravidla vyššího) cíle. Podpora mezi cíli na stejné úrovni může být obousměrná nebo jednosměrná.
- *Cíle si navzájem konkurují.* Přijetí jednoho ohrožuje nebo vylučuje přijetí jiného úkolu. Konkurence cílů často nepochází z jejich obsahu, ale z toho, že pro ně není současně možná úhrada finanční nebo chybí jiné zdroje. Proto dochází ke kompromisům a v důsledku toho k neúplnému finančnímu krytí jednotlivých úkolů. Rozdílnost zájmů ve společnosti vyžaduje, aby subjekty veřejné moci pohyb ve společnosti neustále sledovaly a s předstihem měly různé alternativy k řešení nestandardní situace.

Při plánování stojí vždy proti sobě aspoň dva rozdílné zájmy. Zpravidla jich ve veřejném sektoru bývá více, což vyplývá z různě diferencovaných zájmů a z toho plynoucích požadavků na dosahování určitých cílů pomocí konkrétních úkolů a opatření. Na jedné straně vždy půjde o to, prosadit realizaci nějakého zájmového cíle a na druhé straně o to, aby veřejné prostředky byly vynakládány hospodárně, aby se s nimi zbytečně neplýtvalo. Při posuzování těchto dvou stránek v různých fázích plánovacího procesu přichází v úvahu řada metod ekonomických, sociologických a dalších, které se vesměs proces řazení problémů navrhovaných k řešení snaží zracionalizovat a zprůhlednit.

Oponentura se projevuje v průběhu plánovacího procesu nebo mu předchází. Představuje kontrolní činnost orgánů státu nebo jiných subjektů veřejné správy, politických stran, občanských sdružení i jednotlivých občanů, jejímž smyslem je *kritický pohled na úkoly veřejné správy z hlediska jejich účelnosti a hospodárnosti a efektivnosti jejich provedení.* Z povahy kontrolní činnosti se podává, že půjde zejména o kontrolu průběhu realizace

konkrétního úkolu (kontrola průběžná) nebo dosaženého výsledku (kontrola následná). Oponentura však může být impulsem kritiky nových zamýšlených cílů, zejména z hlediska vynakládaných finančních prostředků nebo významnosti určitého úkolu apod. Oponentura bývá také spojována s tendencemi sledujícími omezení veřejných úkolů v přímé režii subjektů veřejné správy, či dokonce s jejich privatizací. Oponentura však není považována za metodu řešení v pravém slova smyslu, ale jen za jeden z kroků v plánovacím procesu. Je na těch, kdo oponují, jakých metod a informací k tomu využijí.

Planing-Programing-Budgeting System (PPBS), což můžeme volně přeložit jako programový rozpočet nebo doslova jako systém plánování, programování a rozpočtování. Jde o systém, který byl v minulých desetiletích výrazným pokusem pomocí vědecky vypracovaných postupů racionálně rozhodovat o prioritách mezi konkurujícími si úkoly (programy). Pomocí systémové analýzy umožňoval hodnotit americkou federální správu i správu jednotlivých států Unie. Vyvolal řadu diskusí po celém světě a pokusů o aplikaci tohoto systému v podmínkách jiných států (např. ve Francii). PPBS lze v zásadě charakterizovat jako *rozpočet, u kterého výdaje na plánované období nejsou především rozděleny podle faktorů potřebných pro chod správy a plnění jejích úkolů (např. osobní a věcné výdaje), ale podle skupin úkolů*. Proto typickým znakem tohoto systému je programová struktura rozpočtu a postupné „svazování“ činností, skupin činností, oborů a odvětví veřejné správy. Účelem zavedení PPBS do rozpočtové praxe měla být větší přehlednost aktivit útvarů veřejné správy z hledisek věcných i časových, možnost lépe srovnávat výkony a výdaje veřejné správy, objektivnější stanovování priorit úkolů a efektivnější využívání participace občanů a institucí na úkolech veřejné správy. Tato metoda však v praxi nepřinesla očekávání, která byla do ní vkládána. Poučný je jeden z uváděných důvodů neúspěšnosti: nezvládnutí úkolu v důsledku malé psychologické a odborné připravenosti zaměstnanců správy na tak náročný systém.

Analýza užítku v poměru k vynaloženým nákladům (Social Impact Analysis nebo Nutzen-Kosten analyze) je metodou pro *srovnání ocenění rozličných úkolů jako sociálních užitků a nákladů*. Smyslem této metody je zjistit pro každý úkol (program, projekt) jeho hrubé užítky a náklady a porovnávat vzájemně čisté užítky jednotlivých úkolů. Výsledky porovnání dávají subjektům oprávněným rozhodovat možnost poznat *hodnotu* navrhovaných úkolů a určit podle ní jejich pořadí. Je to při rozhodování jen jedno z možných kritérií, neboť při rozhodování o prioritách mohou být vzaty v úvahu i jiná hlediska, která nelze vždy vyjádřit jen v peněžních jednotkách. Přesto však metoda oceňování užitků v poměru k nákladům snižuje riziko iracionálních rozhodnutí, dokonce i tím, že ji lze použít pro ocenění abstraktních hodnotících jednotek a skalárních metod měření.

Druhy plánů

Plánovací proces v organizaci může být charakterizován především podle dvou základních hledisek: časového horizontu a úrovně, kde je řešen rozhodovací proces.

Z hlediska časového horizontu lze rozlišovat tři základní úrovně plánování:

- **Dlouhodobé plánování**, většinou prováděné na delší než pětileté období,
- **Střednědobé plánování** pohybující se obvykle v rozsahu jednoho až pěti let,
- **Krátkodobé plánování**, které pokrývá zhruba jeden rok a je dále rozpracovááno i na kratší období.

Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu lze rozlišovat:

- Strategické plánování,

- Taktické plánování,
- Operativní plánování.

Strategické plánování je výchozím rozhodováním v organizaci. Navazuje na strategické cíle organizace, vyznačuje se rámcovým dlouhodobým charakterem (pět let a více) a komplexním přístupem k organizaci jako celku. Je realizováno na vrcholové úrovni vedení podniku (top management). Je zaměřen na obecnější výstupy a obsahuje i formulaci nových cílů.

Taktické plánování směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu plány na úrovni jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků podniku, např. na úrovni jednotlivých divizí.

Operativní plánování vychází z taktického plánování a z konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Hlavním významem operativního plánování je dotváření rozhodnutí pro procesy provozní (hmotně-energetické) a procesy s nimi bezprostředně související. Odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán výroby.

Podle míry určitosti stanovených cílů se rozlišují specifické plány a směrnice. Pokud jsou cíle jasně zformulované, mluví se o specifických plánech. Jejich výhodou je přesnost a srozumitelnost. Zaměstnanci nemívají problémy s pochopením cílů. V některých případech je však výhodné používat směrnice, které stanovují pouze základní směry budoucího vývoje a hranice, ve kterých by se měl vývoj odehrávat. Výhodou těchto plánů je pružnost a přizpůsobivost změněným podmínkám. Pro řídicí práci je výhodnější určování specifických plánů. Jsou však situace, kdy to neplatí. Možnosti použití jednotlivých druhů plánů závisí na řadě objektivních faktorů.

Čtyři objektivní faktory plánování

Při plánování pro manažera vystupují jako objektivní faktory vnitřního i vnějšího prostředí. Významným faktorem vnitřní struktury organizace je úroveň řízení. Pro nižší řízení je ve většině organizací typické a obvyklé operační plánování. Strategické plány se naopak vytvářejí častěji na vyšších úrovních řízení.

Nejen lidé, ale i organizace mají svůj životní cyklus. Vznikají, rostou a rozvíjejí se, dozrávají a zanikají nebo se transformují do organizace jiné generace. V období formování prodělává organizace nejvíce změn. Dostupnost a použitelnost zdrojů není jednoznačná, klienti a zákazníci zatím nejsou vyhranění. Podniková kultura je slabá a organizační struktura neusazená. Tvoří se teprve jednotlivé náplně práce. Směrnice se ukazují být adekvátním způsobem plánování.

Ve stadiu růstu se stabilizují organizační zdroje, zvyšuje se přízeň a důvěra klientů a občanů, stoupá loajalita zaměstnanců. Může dojít k tvorbě přesnějších a spíše krátkodobých plánů. Ve stadiu zralosti se organizace nachází v situaci, kdy je její chování nejvypočitatelnější. Chování zaměstnanců se vyznačuje velkou stabilitou. V tomto období je vhodné uplatnit dlouhodobé specifické plány. Po stadiu zralosti nastává obrat ve vývoji. Mohou se objevit příznaky rozpadu organizace. Dochází k proměně cílů, přemísťují se zdroje,

odcházejí kmenoví pracovníci včetně managementu. Možný časový rozsah plánů se zmenšuje, ze specifických plánů se stávají opět směrnice.

Jestliže roste neurčitost vnějšího prostředí organizace, pak potřeba přesnosti a preciznosti plánů ustupuje do pozadí. Specifické plány se v neurčitém prostředí musí často upravovat a měnit. Tím se zvyšují náklady organizace a snižuje účinnost plánování.

Plány se zpravidla zpracovávají na období, které zahrnuje rozpracované a zajištěné akce a programy. Plánovat na příliš dlouhé nebo naopak příliš krátké období je neefektivní a zbytečné. Manažeři ve veřejné správě neplánují pro budoucí veřejné zájmy a cíle, ale pro přítomné.

Základní kategorie plánování

Plánovacími kategoriemi jsou především: cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy a rozpočty.

Cíle znamenají konečný stav, ke kterému by měly všechny plánovací aktivity směřovat. Cíle organizace mohou být formulovány v různé míře obecnosti, mohou mít různou hierarchickou strukturu a tvořit hierarchickou soustavu cílů podniku, které odpovídá hierarchická soustava plánů.

V obecném vyjádření lze hierarchickou soustavu cílů a návaznost na soustavu plánů organizace vyjádřit zhruba takto:

- Strategické plánování – obecné dle organizace, zahrnuje strategické cíle organizace,
- Taktické plánování – cíle jednotlivých funkčních oblastí a nižších organizačních celků,
- Operativní plánování – cíle jednotlivých funkčních míst, jednotlivců a pracovišť.

Cíle jsou stanovovány pro různé oblasti organizace s tím, že nejběžnější jsou cíle ziskové, marketingové, růstové, sociální, cíle zaměřené na výzkum a vývoj, zlepšení efektivnosti výrobního procesu, růst kvality výrobku atd.

Efektivní plánovací proces je založen jak na jasném stanovení cílů plánu, tak i na způsobu hodnocení míry a postupu jejich dosažení. Znamená to, že cíle musí být stanoveny tak, aby bylo možno průběžně konkrétně hodnotit stupeň jejich dosahování. Základními požadavky na stanovení cílů proto jsou:

- Jednoznačná formulace,
- Jednoznačně vymezená oblast,
- Určený časový horizont,
- Specifikace vazeb na návazné cíle.

1.3 Územní plánování

Cíle a úkoly územního plánování

Územní plánování soustavně a komplexně řeší funkční využití území, stanoví zásady jeho organizace a věcně a časově koordinuje výstavbu a jiné činnosti ovlivňující rozvoj území⁷.

Územní plánování vytváří předpoklady k zabezpečení trvalého souladu všech přírodních, civilizačních a kulturních hodnot v území, zejména se zřetelem na péči o životní prostředí a ochranu jeho hlavních složek – půdy, vody a ovzduší.

Územní plánování zahrnuje tyto úkoly a činnosti:

- Stanovit limity využití území
- Reguluje funkční a prostorové uspořádání území
- Určuje nutné asanační, rekonstrukční nebo rekultivační zásahy do území a stanoví způsob jeho dalšího využití
- Vymezuje chráněná území, chráněné objekty, oblasti klidu a ochranná pásma, pokud nevznikají podle zvláštních předpisů jinak, a zabezpečuje ochranu všech chráněných území, chráněných objektů, oblastí klidu a ochranných pásem
- Určuje zásady a podmínky pro věcnou a časovou koordinaci místně soustředěné výstavby jednoho nebo více stavebníků
- Posuzuje a hodnotí územně technické důsledky připravovaných staveb a jiných opatření v území a navrhuje nezbytný rozsah staveb a opatření, které podmiňují jejich plné využití
- Řeší umístění staveb, stanoví územně technické, urbanistické a architektonické zásady pro jejich projektové řešení a realizaci
- Navrhuje využití zdrojů a rezerv území pro jeho společensky neefektivnější urbanistický rozvoj
- Vytváří podklady pro tvorbu koncepcí výstavby a technického vybavení území
- Navrhuje pořadí výstavby a využití území
- Navrhuje územně technické a organizační opatření nezbytná k dosažení optimálního uspořádání a využití území
- Vymezuje území dotčená požadavky ochrany obyvatelstva

Základními nástroji územního plánování jsou územně plánovací podklady, územně plánovací dokumentace a územní rozhodnutí.

Druhy územně plánovacích podkladů

Územně plánovací podklady slouží zejména pro zpracování nebo změnu územně plánovací dokumentace, a není-li tato dokumentace zpracována, pro územní rozhodování a pro sledování vývoje a vyhodnocování stavu a možnosti rozvoje území⁸.

Územně plánovací podklady tvoří:

- Urbanistická studie, která řeší územně technické, urbanistické a architektonické podmínky využití území
- Územní generel, který řeší podrobně otázky územního rozvoje jednotlivých složek osídlení a krajiny
- Územní prognóza, která slouží k prověření možností dlouhodobého rozvoje území na základě rozboru územně technických podmínek, stavu životního prostředí území, demografických a sociologických podkladů a ekonomických předpokladů rozvoje území
- Územně technické podklady, kterými jsou účelově zaměřené a soustavně doplňované soubory údajů charakterizujících stav a podmínky území.

Územně plánovací dokumentace

Územně plánovací dokumentaci tvoří:

- Územní plán velkého územního celku
- Územní plán obce
- Regulační plán.

Územní plán velkého územního celku

Územní plán velkého územního celku stanoví uspořádání a limity řešeného území, vymezí významné rozvojové plochy, hlavní koridory dopravy a technické infrastruktury, územní systémy ekologické stability a další území speciálních zájmů.

Územní plán velkého územního celku se zpracovává pro vymezené území více obcí, popřípadě okresů.

Územní plán obce

Územní plán obce stanoví urbanistickou koncepci, řeší přípustné, nepřípustné, případně podmíněné funkční využití ploch, jejich uspořádání, určuje základní regulaci území a vymezuje hranice zastavitelného území obce. V územním plánu obce se vyznačí hranice současně zastavěného území obce.

Územní plán obce se zpracovává pro celé území obce nebo po dohodě schvalujících orgánů společně pro území více obcí, může být zpracován pro vymezenou část území hlavního města Prahy a územně členěných statutárních měst.

Regulační plán

Regulační plán stanoví využití jednotlivých pozemků a určuje regulační prvky plošného a prostorového uspořádání. V případě, že pro řešené území není schválen územní plán obce, stanoví regulační plán hranice zastavitelného území a vyznačí se hranice současně zastavěného území obce.

Regulační plán se zpracovává pro část území obce nebo pro celé území obce s jednoznačnými územně technickými a urbanistickými podmínkami.

Orgány územního plánování jsou:

- Obce
- Kraje
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo obrany

Obec pořizuje v přenesené působnosti územní plán obce, regulační plány a územně plánovací podklady.

Obecní úřad obce s rozšířenou působností pořizuje na žádost obce územní plán obce, regulační plán a územně plánovací podklady.

Krajský úřad

- Vykonává působnost nadřízeného orgánu územního plánování pro obce
- Pořizuje územní plány velkých územních celků
- Pořizuje územně plánovací podklady nezbytné pro svoji činnost.

Ministerstvo pro místní rozvoj

- Pořizuje územně plánovací podklady nezbytné pro svoji činnost, územně technické podklady pravidelně prověřující stav a záměry uspořádání území pořizuje pro celé území České republiky
- Vykonává působnost nadřízeného orgánu územního plánování pro hlavní město Prahu a pro kraje.

Ministerstvo obrany

Ministerstvo obrany pořizuje územně plánovací podklady a územně plánovací dokumentaci na území vojenských újezdů.

Pořizování územně plánovací dokumentace

Orgány územního plánování jsou povinny pořizovat územně plánovací dokumentaci v souladu s potřebami rozvoje území.

O pořízení územně plánovací dokumentace rozhoduje z vlastního nebo jiného podnětu ten orgán, který je příslušný k jeho schválení.

Náklady pořízení

Náklady spojené s pořízením územně plánovací dokumentace a územně plánovacích podkladů hradí orgán územního plánování, který je pořizuje, nebo obec, na jejichž žádost jsou pořizovány. Orgán územního plánování však může požadovat částečnou nebo úplnou úhradu nákladů na pořízení územně plánovací dokumentace nebo územně plánovacích pokladů od fyzických nebo právnických osob, jejichž výhradní potřebou bylo pořízení vyvoláno.

Zadání

Orgán územního plánování, který pořizuje územně plánovací dokumentaci, (dále jen "pořizovatel") navrhne její hlavní cíle a požadavky pro její vypracování v zadání na základě přípravných prací, vyhodnocení dokumentů zpracovaných pro dané území a průzkumů a rozborů území.

Místo a den projednávání návrhu zadání územně plánovací dokumentace oznámí pořizovatel veřejnou vyhláškou. Návrh zadání územně plánovací dokumentace musí být vystaven u pořizovatele, popřípadě na dalších ve vyhlášce uvedených místech po dobu 30 dnů k veřejnému nahlédnutí. Do 15 dnů od posledního dne vystavení může každý uplatnit své podněty.

Návrh zadání zašle pořizovatel dotčeným orgánům státní správy vždy jednotlivě. Tyto orgány do 30 dnů po obdržení návrhu uplatní svá stanoviska. Ke stanoviskům podaným po této lhůtě se nepřihlíží. Návrh zadání musí být s dotčenými orgány státní správy, které uplatnily svá stanoviska ve stanovené lhůtě, dohodnut.

S návrhem zadání územně plánovací dokumentace pořizovatel vždy seznámí orgány územního plánování sousedních územních obvodů a na základě jejich požadavků je informuje o dalším průběhu pořizování územně plánovací dokumentace.

Návrh zadání územního plánu velkého územního celku zašle pořizovatel vždy jednotlivě dotčeným orgánům územního plánování, které mohou do 30 dnů po obdržení podat své připomínky.

Návrh zadání územně plánovací dokumentace musí být projednán s nadřízeným orgánem územního plánování.

Návrh zadání schvaluje ten orgán, který bude schvalovat územně plánovací dokumentaci.

Projednávání

Koncept

Na základě schváleného zadání územně plánovací dokumentace zajistí pořizovatel zpracování konceptu řešení územně plánovací dokumentace.

Koncept řešení se projednává na veřejném jednání. Jeho součástí je odborný výklad, který zajistí pořizovatel. Místo a dobu konání veřejného jednání pořizovatel oznámí veřejnou

vyhláškou nejméně 30 dnů předem a zajistí, aby byl v této lhůtě koncept řešení vystaven k veřejnému nahlédnutí. Dotčené orgány státní správy a nadřízený orgán územního plánování vyrozumí pořizovatel o veřejném jednání ve stejné lhůtě jednotlivě a vyzve je, aby sdělily svá stanoviska nejpozději do 30 dnů ode dne veřejného jednání. Ve stejné lhůtě může každý uplatnit své připomínky. Ke stanoviskům a připomínkám podaným po této lhůtě se nepřihlíží.

Oznámení o veřejném jednání při projednávání konceptu řešení územního plánu velkého územního celku zašle pořizovatel každému dotčenému orgánu územního plánování, který může podat své námítky do 30 dnů ode dne veřejného jednání.

Vlastníci pozemků a staveb, jejichž práva jsou dotčena konceptem řešení regulačního plánu, územního plánu obce a veřejně prospěšnými stavbami, které jsou vymezeny v konceptu řešení územního plánu velkého územního celku, mohou podat své námítky do 30 dnů od veřejného jednání. K námítkám podaným po uvedených lhůtách se nepřihlíží.

Na základě výsledků projednání konceptu řešení zpracuje pořizovatel souborné stanovisko s pokyny pro dokončení návrhu územně plánovací dokumentace. Souborné stanovisko dohodne s dotčenými orgány státní správy, které uplatnily stanoviska ve stanovené lhůtě. Pořizovatel je předloží spolu s vyjádřením nadřízeného orgánu územního plánování ke schválení. Součástí souborného stanoviska je návrh rozhodnutí o podaných námítkách. Obcím a vlastníkům, kteří podali včas námítky, sdělí pořizovatel do 30 dnů od schválení souborného stanoviska, že bylo námítkám vyhověno, nebo důvody, pro které námítkám vyhověno nebylo.

Návrh

Návrh územně plánovací dokumentace musí být vystaven u pořizovatele, popřípadě na dalších určených místech po dobu 30 dnů k veřejnému nahlédnutí, což oznámí pořizovatel veřejnou vyhláškou. Ve lhůtě do 15 dnů od posledního dne vystavení návrhu může každý uplatnit své připomínky.

O vystavení návrhu vyrozumí pořizovatel písemně dotčené orgány státní správy vždy jednotlivě nejméně 15 dnů před dnem vystavení. Tyto orgány mohou uplatnit do 15 dnů od posledního dne vystavení návrhu své stanovisko. Návrh územně plánovací dokumentace pořizovatel dohodne s dotčenými orgány státní správy, které uplatnily stanoviska ve stanovené lhůtě.

Oznámení o vystavení návrhu územního plánu velkého územního celku zašle pořizovatel každému dotčenému orgánu územního plánování 15 dnů přede dnem vystavení. Dotčený orgán územního plánování může uplatnit námítky k návrhu nebo nesouhlas s vyřízením svých námitek podaných ke konceptu řešení do 30 dnů od posledního dne vystavení.

K návrhu regulačního plánu, územního plánu obce a k vymezení veřejně prospěšných staveb v návrhu územního plánu velkého územního celku mohou vlastníci dotčených pozemků a staveb uplatnit do 15 dnů od posledního dne vystavení návrhu námítky nebo nesouhlas s vyřízením svých námitek podaných ke konceptu řešení.

Pokud dotčené orgány státní správy nesdělí své stanovisko ve lhůtě podle odstavce 2, vyzve je pořizovatel ke splnění této povinnosti. Pokud ani do 15 dnů po doručení výzvy neobdrží pořizovatel stanovisko dotčeného orgánu státní správy, platí, že proti návrhu územně plánovací dokumentace nemá námitek.

Pořizovatel předloží schvalovacímu orgánu zprávu o projednání územně plánovací dokumentace spolu s vyhodnocením všech stanovisek a připomínek a s návrhem na rozhodnutí o námitkách a o nesouhlasech s vyřízením námitek.

Dotčeným orgánům územního plánování a vlastníkům, kteří uplatnili námitky k návrhu územně plánovací dokumentace nebo nesouhlas s vyřízením svých námitek podaných ke konceptu řešení, sdělí pořizovatel do 30 dnů po schválení, že jim bylo vyhověno, nebo důvody, pro které jim vyhověno nebylo.

Návrh územně plánovací dokumentace posuzuje před schválením nadřízený orgán územního plánování s ohledem na uplatnění zájmů přesahujících území kraje nebo obce, koordinaci využívání navazujících území a z hlediska souladu obsahu návrhu a postupu při jeho projednání s tímto zákonem a s ostatními právními předpisy (např. zákon č. 138/1973 Sb., o vodách (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů, zákon ČNR č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu, ve znění zákona ČNR č. 10/1993 Sb., zákon ČNR č. 130/1974 Sb., o státní správě ve vodním hospodářství, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), a zákon ČNR č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů) včetně prověření souladu

- Územního plánu obce s územním plánem velkého územního celku
- Regulačního plánu s územním plánem obce a s územním plánem velkého územního celku

Výsledek posouzení sdělí nadřízený orgán územního plánování pořizovateli do 30 dnů. V případě, že shledá nedostatky z hledisek uvedených v odstavci 1, lze územně plánovací dokumentaci schválit teprve na základě potvrzení nadřízeného orgánu územního plánování, že zjištěné nedostatky pořizovatel odstraní.

Pokud nadřízený orgán nesdělí své stanovisko ve lhůtě uvedené v odstavci 2, platí, že s posuzovanou dokumentací souhlasí.

Schvalování územně plánovací dokumentace

- Územní plány velkých územních celků pro svá území schvaluje kraj
- Územní plány obcí a regulační plány pro svá území schvaluje obec
- Územně plánovací dokumentaci na území vojenských újezdů schvaluje Ministerstvo obrany
- Vláda si může vyhradit schválení územně plánovací dokumentace

Na projednávání a schvalování územně plánovací dokumentace a územně plánovacích podkladů se nevztahují obecné předpisy o správním řízení.

Závaznost územně plánovací dokumentace

Územně plánovací dokumentace obsahuje závazné a směrné části řešení. Závazné jsou základní zásady uspořádání území a limity jeho využití, vyjádřené v regulativech; ostatní části řešení jsou směrné.

Schvalující orgán vymezí závaznou část územně plánovací dokumentace včetně veřejně prospěšných staveb, pro které lze pozemky, stavby a práva k nim vyvlastnit.

Závaznou část územně plánovací dokumentace a její změny, které schvaluje kraj nebo obec v samostatné působnosti, vyhlášují jejich orgány obecně závaznou vyhláškou. Závazná část územně plánovací dokumentace je závazným podkladem pro zpracování a schvalování navazující územně plánovací dokumentace a pro rozhodování v území.

Orgán územního plánování, který je příslušný k pořízení územně plánovací dokumentace, soustavně sleduje, zda se nezměnily podmínky, na základě kterých byla územně plánovací dokumentace schválena. Dojde-li ke změně těchto podmínek, orgán územního plánování pořídí změnu územně plánovací dokumentace. Přitom musí brát zřetel na využití dosud vymezeného zastavitelného území. Orgán územního plánování je povinen uvést do souladu územní plán obce s následně schváleným územním plánem velkého územního celku nebo regulační plán s následně schváleným územním plánem obce a územním plánem velkého územního celku. Do té doby nelze rozhodovat podle těch částí navazující územně plánovací dokumentace, které jsou v rozporu s následně schválenou územně plánovací dokumentací.

Změnu závazné části územně plánovací dokumentace schvaluje orgán, který je příslušný ke schválení územně plánovací dokumentace.

Na návrh pořizovatele schvalující orgán schvaluje pořízení změn územně plánovací dokumentace, jejich zadání a stanoví postup při jejich pořízení. V odůvodněných případech může spojit zpracování a projednání konceptu řešení a návrhu změn územně plánovací dokumentace. Před schválením změn územně plánovací dokumentace si pořizovatel vždy vyžádá stanovisko nadřízeného orgánu územního plánování.

O úpravě směrné části územně plánovací dokumentace rozhoduje orgán, který je příslušný tuto územně plánovací dokumentaci pořídít.

V případě vzniku záplav může orgán územního plánování, který je příslušný ke schválení územně plánovací dokumentace, zrušit územně plánovací dokumentaci pro území dotčené záplavami (dále jen "vymezené dotčené území"). Orgán územního plánování současně rozhodne o pořízení změny územně plánovací dokumentace, která ve vymezeném dotčeném území zohlední důsledky záplav.

Pokud nadřízený orgán územního plánování má za to, že orgán územního plánování, který je příslušný ke schválení územně plánovací dokumentace, měl podle odstavce 1 zrušit územně plánovací dokumentaci, a neučinil tak, vyzve jej, aby do 30 dnů územně plánovací dokumentaci zrušil a současně rozhodl o pořízení její změny. Pokud tak orgán územního plánování, který je příslušný ke schválení územně plánovací dokumentace, v uvedené lhůtě neučiní, nadřízený orgán územního plánování platnost územně plánovací dokumentace pozastaví. Na základě toho orgán územního plánování, který je příslušný ke schválení územně plánovací dokumentace, neprodleně rozhodne o pořízení změny územně plánovací dokumentace.

Územní řízení

Umísťování staveb, využívání území a ochrana důležitých zájmů v území.

Umísťovat stavby, měnit využití území a chránit důležité zájmy v území lze jen na základě územního rozhodnutí, kterým je

- Rozhodnutí o umístění stavby
- Rozhodnutí o využití území
- Rozhodnutí o chráněném území nebo ochranném pásmu

- Rozhodnutí o stavební uzávěře
- Rozhodnutí o dělení nebo scelování pozemků.

Územní rozhodnutí nevyžadují

- Stavební úpravy a udržovací práce
- Drobné stavby
- Stavby umístované v uzavřených prostorech existujících staveb, pokud se nemění vnější půdorysné ohraničení a výškové uspořádání prostoru
- Informační, reklamní a propagační zařízení
- Dělení nebo scelování pozemků, pokud podmínky pro ně jsou stanoveny jiným rozhodnutím nebo opatřením.

Územní řízení o umístění jednoduché stavby nebo její přístavby či nástavby a staveb rozvodů inženýrských sítí může stavební úřad sloučit se stavebním řízením v případech, kdy podmínky umístění jsou vzhledem k poměrům v území jednoznačné; u jiných staveb a jejich změn lze tak postupovat jen tehdy, je-li pro dané území schválen územní plán zóny nebo územní projekt zóny anebo regulační plán.

Příslušnost

K územnímu řízení je příslušný stavební úřad.

Je-li k územnímu řízení, kterým se vydává rozhodnutí o využití území nebo o chráněném území či o ochranném pásmu, příslušný podle zvláštních předpisů jiný orgán státní správy než orgán uvedený v odstavci 1, dohodne tento orgán návrh rozhodnutí nebo opatření se stavebním úřadem.

Úřad a kraj může chráněné území nebo stavební uzávěru vyhlásit nařízením obce nebo nařízením kraje.

Účastníci územního řízení

Účastníkem územního řízení o umístění stavby a o využití území je navrhovatel a dále osoby, jejichž vlastnická nebo jiná práva k pozemkům nebo stavbám na nich, včetně sousedních pozemků a staveb na nich, mohou být rozhodnutím přímo dotčena.

Účastníky územního řízení o chráněném území nebo o ochranném pásmu, o stavební uzávěře a o dělení nebo scelování pozemků jsou navrhovatel a osoby, jejichž vlastnická nebo jiná práva k pozemkům nebo stavbám na nich mohou být rozhodnutím přímo dotčena.

Účastníkem každého řízení je obec.

Účastníky územního řízení nejsou nájemci bytů a nebytových prostor.

Zahájení územního řízení

Územní řízení se zahajuje na písemný návrh účastníka, z podnětu stavebního úřadu nebo jiného orgánu státní správy. Návrh doloží dokumentací stanovenou prováděcími předpisy k tomuto zákonu, popřípadě doklady stanovenými zvláštními předpisy. V návrhu se uvede seznam osob, které přicházejí v úvahu jako účastníci řízení a jsou navrhovateli známé.

Pokud navrhovaná stavba nebo jiné opatření v území bude svými negativními vlivy překračovat limitní hodnoty stanovené právními předpisy, předloží navrhovatel též návrh na vydání rozhodnutí o ochranném pásmu.

Neposkytne-li předložený návrh dostatečný podklad pro posouzení umístění navrhované stavby nebo jiného opatření v území, zejména vlivů na životní prostředí, vyzve stavební úřad navrhovatele, aby návrh v přiměřené lhůtě, maximálně však 12 měsíců, doplnil potřebnými údaji nebo podklady, a upozorní jej, že jinak územní řízení zastaví. Nedoplní-li navrhovatel návrh na vydání územního rozhodnutí požadovaným způsobem ve stanovené lhůtě, stavební úřad územní řízení zastaví. Lhůtu o přerušení územního řízení nelze prodloužit dalším rozhodnutím.

Stavební úřad oznámí zahájení územního řízení dotčeným orgánům státní správy a všem známým účastníkům a nařídí ústní jednání spojené zpravidla s místním šetřením. Místo a den ústního jednání, případně místního šetření sdělí stavební úřad jeho účastníkům nejméně 15 dnů předem. Současně upozorní účastníky, že své námítky a připomínky mohou uplatnit nejpozději při ústním jednání, jinak že k nim nebude přihlédnuto.

Od ústního jednání může stavební úřad upustit v případě, že je pro území zpracována územně plánovací dokumentace, na jejímž základě je možno posoudit návrh na územní rozhodnutí. Upustí-li stavební úřad od ústního jednání, určí lhůtu, do které mohou účastníci uplatnit námítky, a upozorní je, že k později podaným námítkám nebude přihlédnuto, tato lhůta nesmí být kratší než 15 dnů.

Dotčené orgány státní správy sdělí svá stanoviska ve stejné lhůtě, v níž mohou uplatnit své připomínky a námítky účastníci územního řízení. Potřebuje-li některý z orgánů státní správy pro řádné posouzení návrhu delší dobu, stavební úřad k jeho žádosti stanovenou lhůtu před jejím uplynutím přiměřeně prodlouží. Pokud dotčený orgán státní správy, jehož rozhodnutí či opatření vyžadované zvláštním předpisem bylo k návrhu získáno před oznámením zahájení územního řízení, nesdělí ve stanovené nebo prodloužené lhůtě stanovisko k návrhu, platí, že z hlediska jím sledovaných veřejných zájmů se stavbou či jiným opatřením v území souhlasí.

Zahájení územního řízení o umístění liniové stavby nebo v odůvodněných případech též stavby zvláště rozsáhlé s velkým počtem účastníků řízení, jakož i územního řízení o využití území, o chráněném území a ochranném pásmu nebo o stavební uzávěře, týká-li se rozsáhlého území, oznámí stavební úřad účastníkům územního řízení veřejnou vyhláškou. Stavební úřad oznámí zahájení územního řízení veřejnou vyhláškou i v případě, že mu účastníci řízení nebo jejich pobyt nejsou známi.

Podklady územního rozhodnutí

Podkladem pro vydání územního rozhodnutí je územně plánovací dokumentace. Nebyla-li pro území zpracována územně plánovací dokumentace, opatří stavební úřad jiné podklady v rozsahu nezbytném pro územní rozhodnutí, například územně plánovací podklady, skutečnosti zjištěné vlastním průzkumem a při místním šetření.

Stavební úřad v územním řízení posoudí návrh především z hlediska péče o životní prostředí a potřeb požadovaného opatření v území a jeho důsledků; přezkoumá návrh a jeho soulad s podklady podle odstavce 1 a předchozími rozhodnutími o území, posoudí, zda vyhovuje obecným technickým požadavkům na výstavbu a obecným technickým požadavkům zabezpečujícím užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a

orientace (Vyhláška Ministerstva hospodářství č. 174/1994 Sb., kterou se stanoví obecné technické požadavky zabezpečující užívání staveb osobami s omezenou schopností pohybu a orientace) popřípadě předpisům, které stanoví podmínky hygienické, protipožární, bezpečnosti práce a technických zařízení, dopravní, ochrany přírody, péče o kulturní památky, ochrany zemědělského půdního fondu, lesního půdního fondu apod., pokud posouzení nepřísluší jiným orgánům.

Stavební úřad v územním řízení zajistí vzájemný soulad předložených stanovisek dotčených orgánů státní správy vyžadovaných zvláštními předpisy a posoudí vyjádření účastníků řízení a jejich námítky. S dotčenými orgány státní správy, jejichž rozhodnutí nebo opatření k podanému návrhu byla získána před oznámením zahájení územního řízení, omezí stavební úřad projednání návrhu podle míry, v jaké byly jejich požadavky splněny.

Jestliže nemá navrhovatel k pozemku vlastnické nebo jiné právo, lze bez souhlasu vlastníka územní rozhodnutí o umístění stavby nebo rozhodnutí o využití území vydat jen tehdy, jestliže je možno pro navrhovaný účel pozemek vyvlastnit, nebo má-li se navrhovatel stát vlastníkem pozemku podle zvláštního předpisu.

S územním řízením se spojují, pokud to nevyklučuje povaha věci nebo nestanoví-li zvláštní předpisy jinak, i jiná řízení nutná k umístění stavby nebo k určení využití území.

Územní rozhodnutí

V územním rozhodnutí vymezí stavební úřad území pro navrhovaný účel a stanoví podmínky k ochraně veřejných zájmů v území, jimi zabezpečí zejména soulad s cíli a záměry územního plánování, včetně architektonických a urbanistických hodnot v území, věcnou a časovou koordinaci jednotlivých staveb a jiných opatření v území, požadavky k ochraně zdraví a životního prostředí a rozhodne o námítkách účastníků řízení.

Rozhodnutí o umístění stavby a rozhodnutí o využití území platí dva roky ode dne, kdy nabylo právní moci, nestanoví-li stavební úřad v odůvodněných případech delší lhůtu, nepozbývá však platnost pokud byla v těchto lhůtách podána žádost o stavební povolení nebo povolení k terénním úpravám a pracím podle tohoto zákona nebo bylo-li započato s využitím území ke stanovenému účelu. Rozhodnutí o umístění stavby a rozhodnutí o využití území pozbývá platnosti též dnem, kdy bylo stavebnímu úřadu doručeno oznámení navrhovatele nebo jeho právního nástupce o tom, že upustil od záměru, k němuž se rozhodnutí vztahuje.

Dobu platnosti rozhodnutí o chráněném území nebo o ochranném pásmu, jakož i rozhodnutí o stavební uzávěře stanoví stavební úřad. Jestliže nelze platnost rozhodnutí předem časově omezit, rozhodne stavební úřad o ukončení jeho platnosti, zanikne-li účel, pro který bylo územní rozhodnutí vydáno.

Dobu platnosti územního rozhodnutí může stavební úřad prodloužit na žádost navrhovatele, pokud byla podána před uplynutím lhůty.

Územní rozhodnutí je závazné i pro právního nástupce jeho navrhovatele a ostatních účastníků územního řízení.

Změna územního rozhodnutí

Stavební úřad může z podnětu navrhovatele nahradit územní rozhodnutí, které je v právní moci, novým územním rozhodnutím, jestliže se změnila územně plánovací dokumentace nebo

jiné podklady pro územní rozhodnutí nebo podmínky v území. Za stejných okolností může stavební úřad nahradit územní rozhodnutí, které vydal z vlastního podnětu.

Stavební úřad projedná návrh na změnu územního rozhodnutí s účastníky řízení v rozsahu, v jakém se změna přímo dotýká jejich práv, právem chráněných zájmů nebo povinností, a s dotčenými orgány státní správy v rozsahu, v jakém se změna dotýká zájmů chráněných těmito orgány podle zvláštních předpisů.

Stavební úřad může z rozhodnutí o chráněném území, o ochranném pásmu a o stavební uzávěře v odůvodněných případech a po dohodě s dotčenými orgány státní správy povolit výjimku ze stavebního zákazu nebo z omezení některých činností v území.

Oznámení územního rozhodnutí

Územní rozhodnutí se účastníkům oznamuje doručením písemného vyhotovení.

Veřejnou vyhláškou se oznámí územní rozhodnutí o umístění liniové stavby, a v odůvodněných případech též o umístění stavby zvláště rozsáhlé, s velkým počtem účastníků řízení, jakož i rozhodnutí o využití území, rozhodnutí o chráněném území nebo o ochranném pásmu a rozhodnutí o stavební uzávěře, týká-li se rozsáhlého území. Doručení se provede vyvěšením územního rozhodnutí po dobu 15 dnů způsobem v místě obvyklým. Poslední den této lhůty je dnem doručení.

Odkladný účinek odvolání proti územnímu rozhodnutí nelze vyloučit.

2 Strategie a rozhodování

2.1 Strategie organizací vyjadřují koncept celého chování organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace. Vztahují se především ke strategickému plánování. Do jisté míry jsou podobné strategiím vojenským. V zásadě dávají odpovědi na tyto základní otázky:

- Jak udržet, či zlepšit konkurenční pozici podniku,
- Jakým způsobem se chovat na trhu,
- Které výrobky (sortiment) vyrábět a které služby poskytovat (jak řešit výrobné portfolio firmy),
- Které trhy či jejich segmenty obsadit,
- Jaký typ růstu firmy volit,
- Jaký způsob chování ke konkurenci volit,

- Jakou finanční strategii firmy volit.

Taktiky jsou návody a způsoby uvažování nutné pro formulaci plánů. Všeobecně určují a objasňují přípustné způsoby rozhodnutí. Definují oblast, ve které má být rozhodnutí prováděno. Existují na všech hierarchických úrovních a podporují tvořivé, iniciativní jednání v rámci určitých principů či limitů. Vztahují se především k obecným cílům, ke kultuře firmy a firemním preferencím. Důležitým charakteristickým znakem taktik je to, že představují pouze návod k rozhodování; v jejich rámci mohou manažeři využít svoji volnost. Příkladem takové taktiky je např. nakupovat od dodavatelů, kteří vlastní certifikát jakosti. Volba dodavatele je již v kompetenci příslušného manažera.

Postupy jsou návody, jakým způsobem mají být určité činnosti prováděny. Mají podobu chronologických posloupností požadovaných činností. Přesně určují, jakým způsobem mají být určité činnosti provedeny.

Pravidla určují specifické požadavky na činnosti. Určují způsob a návody provádění činností, ale na rozdíl od postupů bez časové posloupnosti. Vyjadřují rozhodnutí, zda určité činnosti musí nebo nesmí být vykonávány. Např. každý nový výrobek musí projít testováním na trhu v průzkumové prodejně atd.

Programy jsou souhrnem cílů, strategií, postupů, pravidel, potřebných kroků a zdrojů. Jedná se o specifikované cíle a strategie dovedené do takové formy, aby bylo možno podle nich konkrétně jednat. Obvykle bývají doprovázeny rozpočty.

Rozpočty znamenají numerické stanovení očekávaných výsledků s vazbou na zdroje, neboli finanční vyjádření programů. Jsou těsně spojeny s kontrolou. Základním principem stanovení rozpočtů je variantní rozpočtování, to znamená tvoření rozpočtů v několika variantách a tzv. klouzavé rozpočtování (noviny budgeting). Klouzavé rozpočtování znamená sestavování rozpočtů nejen pro plánovací období jako celek, ale zároveň stanovení termínů, ve kterých budou rozpočty revidovány a opravovány během tohoto období.

Řízení podle cílů – Management by Objectives (MBO)

Tento postup či přístup byl a je využíván úspěšně v mnoha organizacích i přes své některé nedostatky. Základem pro něj byla práce **Petra Druckera** „*The Practice of Management*“, 1954, s tím, že tento postup byl neustále zdokonalován. V současné době je princip znám i

pod názvy „*Management by Results*“, „*Performance Management*“, „*Goals Management*“ atd.

Logika tohoto postupu vychází z následujících postupných kroků:

- Na úrovni vrcholového vedení jsou formulovány strategické cíle, zaměřené na poslání organizace. Této práci se zúčastní jak vrcholové vedení, tak vedoucí pracovníci nižších úrovní,
- Pracovníci, kteří se zúčastnili tvorby cílů na vrcholové úrovni, zajišťují tvorbu cílů jimi vedených organizačních článků či funkčních oblastí a při tvorbě cílů této úrovně jsou opět přítomni vedoucí pracovníci nižších úrovní.

Tento postup se opakuje až po stanovení celé hierarchické struktury cílů. Součástí je stanovení pravidel pro zpětnovazební informování a kontrolu plnění cílů.

Přednosti MBO jsou:

- Zdokonalování řízení,
- Vyjasnění organizace,
- Podpora osobních závazků,
- Vývoj účinné kontroly.

Zdokonalení řízení – hlavní přednost MBO lze souhrnně vyjádřit značným zdokonalením řízení. Cíle není možné stanovit bez plánování a jedině plánování orientované na výsledky má smysl. MBO nutí manažery přemýšlet o plánování z hlediska výsledků a ne jen jako plánování jednotlivých činností či práce. Aby manažeři získali jistotu, že jejich cíle jsou reálné, musí přemýšlet o způsobech, jak jich dosáhnout, jakou organizaci a jaké pracovníky budou potřebovat a jakých zdrojů a podpory bude zapotřebí. Neexistuje žádný lepší stimul pro kontrolu a žádný lepší způsob, jak určit kontrolní standardy, než mít k dispozici soubor jasných cílů.

Vyjasnění organizace – další přínos MBO spočívá v tom, že nutí manažery vyjasnit organizační úlohy a organizační strukturu. V rozumné míře by měly být pozice budovány vzhledem k lidem, kteří budou zajišťovat klíčové výsledky. Společnosti, které účinně realizovaly programy MBO, často objevily nedostatky ve své organizaci. Manažeři často zapomínají na to, že jestliže chtějí dosáhnout výsledků, pak musí z hlediska očekávaných výsledků delegovat pravomoci.

Podpora osobních závazků – jednou z velkých předností MBO je to, že podporuje lidi, aby se svými cíli ztotožnili. Jestliže mají jednotlivci jasně definovány své cíle, není zapotřebí žádných dodatečných instrukcí. Lidé se podíleli na stanovení svých cílů; měli příležitost přispět svými nápady při plánování programů; chápou svou oblast působení – svou pravomoc – a mají možnost získat pomoc od svých nadřízených, aby si byli jisti, že svých cílů mohou dosáhnout. To jsou prvky, které vytvářejí pocit závazku.

Vývoj účinné kontroly – stejným způsobem, jak MBO působí na zvýšení efektivnosti plánování, pomáhá i při vývoji účinné kontroly. Kontrola zahrnuje měření výsledků a realizaci korekčních opatření pro odstranění odchylek od plánu a k vytvoření jistoty, že cílů bude dosaženo. Jeden z hlavních problémů systému a procesu kontroly je vědět, na co se zaměřit; v tomto směru je nejlepším vodítkem jasný soubor verifikovatelných cílů.

Přes uvedené přednosti má MBO také některé nedostatky, jak je tomu u všech metod. Patří mezi ně:

- Nutnost pochopení metody manažery,
- Manažeři musí mít k užití metody správné dispozice,
- Je obtížné určovat cíle jako takové,
- Spíše se preferují krátkodobé cíle,
- Diskutabilní a problematickou je oblast změny cílů.

Strategické plánování

Vojáci užívali dlouhá léta slova „strategie“ k označení velkých vojenských plánů, jejichž úspěšnou realizací by porazili protivníka⁹.

Strategické řízení

Strategické řízení představuje soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku v podobě strategie podniku¹⁰.

Strategie jako Plan (plán) představuje specifický druh uvědomělého promyšleného postupu pro různé situace. Předpokládá se určitý manévrovací prostor pro uplatnění tvůrčích přístupů manažerů.

Strategie jako Play (manévr) je jedním z přístupů, jak prosadit cílevědomost a plánovitost ve strategii. Jedná se o způsob myšlení rozhodovacího subjektu.

Strategie jako Pattern (model) určuje změny a hranice (mantinely) pro uvažované období.

Strategie jako Position (postavení, poloha) vychází z filosofie primárního vymezení rozhodujícího strategického problému na základě zhodnocení postavení podniku v konkrétním prostředí.

Strategie jako Perspective (perspektiva) směřuje dovnitř podniku s důrazem na myšlení a rozhodování vrcholového managementu se zaměřením např. na:

- Uplatňování nových technologií,
- Pronikání na nové trhy,
- Perfektní řešení technických otázek nových výrobků

Strategie představuje určení dlouhodobých základních cílů podniku a stanovení nezbytných činností a zdrojů pro dosažení těchto cílů.

Postup tvorby integrovaných komplexních strategických plánů

Postup tvorby těchto plánů se zpravidla skládá z následujících kroků:

- Stanovení strategických cílů,
- Strategická analýza vnějšího okolí firmy,
- Strategická analýza vnitřního prostředí firmy,
- Silné a slabé stránky podniku, určení konkurenčních výhod,
- Návrhy základních variant komplexních podnikatelských strategií,
- Zpracování strategie výrokového portfolia firmy,
- Vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií:
- Marketingové,
- Inovační,
- Výrobní,

- Finanční,
- Organizační,
- Personální atd.
- Výběr optimální varianty komplexních strategických plánů.
- Formulace komplexního strategického plánu.
- Sestavení rozpočtů.
- Rozpracování a převedení komplexního strategického plánu do plánů taktických a operativních.

Stanovení strategických cílů

Základem procesu strategického plánování je stanovení strategických cílů podniku. Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností¹¹. Cíle je vhodné definovat ve třech postupových krocích:

- Formulace obecných cílů.
- Formulace specifických cílů
- Stanovení priorit významnosti cílů.

Strategická analýza vnějšího okolí firmy

Podnikatelské prostředí je zásadní pro podnikatelskou činnost firmy. Okolí vytváří jednak nové podnikatelské příležitosti, ale na straně druhé může vytvářet hrozby pro existenci firmy. Mezi hlavní faktory okolí patří především aspekty politické, ekonomické, inovace výrobní a technologické, životní styl, sociální aspekty a globální oblast (životního prostředí a vyčerpávání přírodních zdrojů).

Obecné okolí podniku

Socioekonomický sektor ovlivňují faktory ekonomické, ekologické, klimatické a sociální. Ekonomické faktory představují působení současného a budoucího stavu ekonomiky.

Studuje se:

- Stadium hospodářského cyklu tj. zda je ekonomika ve stadiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury,
- Míra inflace (případně deflace),
- Situace na kapitálovém trhu,
- Politická situace a hospodářská politika vlády,
- Monetární politika státu,
- Fiskální politika,
- Stav platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu, míra zadlužení.

Ekologické faktory významně ovlivňují použití výrobních technologií podniků, rozmístování výrobních jednotek, zakazy určitých výrob apod.

Mezi sociální faktory patří:

- Společenskopolitický systém a klima ve společnosti,
- Hodnotové stupnice a postoje lidí,
- Životní styl,
- Životní úroveň,
- Kvalifikační struktura populace,
- Zdravotní stav a struktura populace.

Sociální faktory na jedné straně mohou výrazně ovlivňovat poptávku po zboží a službách, na straně druhé silně ovlivňují i stranu nabídky – podnikavost, pracovní motivaci.

Technologický sektor

Vynálezy a zásadní inovace (laser, jaderné energie, počítače, komunikační systémy, vesmírná technika, genetické inženýrství atd.) mají strategický význam pro podniky. Jedná se o techniku v nejširším pojetí, tj. jak techniku tak technologii. Investování do technického rozvoje je naprosto nezbytné, ale zahrnuje riziko, neboť ne všechny výzkumné a vývojové práce jsou úspěšné.

Vládní sektor

Fungování ekonomiky mohou silně ovlivňovat v pozitivním nebo negativním směru aktivity vlády včetně souvisejících orgánů a institucí (centrální banka, burza, soudy, politické strany apod.) Vláda je často největším odběratelem různých výrobků a služeb.

Oborové okolí podniku je ovlivňováno především jeho zákazníky, dodavateli a konkurenty.

Elegantním nástrojem analýzy okolí podniku je **Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí**, který předpokládá, že strategická pozice firmy, působící v určitém odvětví, je určována pěti základními činiteli:

- Vyjednávací silou zákazníků,
- Vyjednávací silou dodavatelů,
- Hrozbou vstupu nových konkurentů,
- Hrozbou substitutů,
- Rivalitou firem působících na daném trhu.

Diagnóza okolí podniku představuje sumarizaci výsledků analýz všech okolí podniku v souladu s Porterovým modelem. Vede k následujícím závěrům:

- Čím více podnik závisí na určitém sektoru okolí, tím více se musí analyza zaměřit právě na tento sektor.
- Čím více je určitý sektor okolí rozvinut, tím více se podnik musí na tento sektor zaměřit.
- Čím více je určitý sektor nepřátelský, tím významnější je jeho analýza.
- Čím více je určitý sektor rozmanitý a nejistý, tím důležitější je analýza tohoto sektoru.

Strategická analýza vnitřního prostředí firmy

Faktory vnitřního prostředí firmy, které zkoumá jsou:

- Faktory vědeckotechnického rozvoje,
- Marketingové a distribuční faktory,
- Faktory výroby a řízení výroby,
- Faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- Faktory finanční a rozpočtové.

Silné a slabé stránky podniku – určení konkurenčních výhod

Na základě analýzy okolí podniku je nutné odhadnout a definovat silné a slabé stránky podniku a na základě nich určit hlavní konkurenční výhody.

Podnik může zesílit své konkurenční výhody na základě tzv. **Ohmaeových doporučení**:

- Především je třeba přizpůsobit alokaci zdrojů tomu, aby se zesílily určité oblasti podnikání. Jestliže určitý podnik alokuje svoje zdroje stejným způsobem jako konkurence, nedosáhne obvykle žádnou změnu v konkurenční pozici. Musí proto zdroje soustředit do těch oblastí, kde se nacházejí klíčové faktory úspěchu. Jedině tak je schopen získat strategické výhody. Příkladem může být segmentace trhu.
- Konkurenční výhody je třeba vytvářet i prostřednictvím inovací, které vedou k novým výrobkům a otevírají nové trhy. Přitom inovace často způsobují objevení nových cest jak uspokojovat potřeby zákazníků.
- Konkurence v dobře zavedených a neměnných oborech je těžko přemožitelná. Proto je třeba hledat nekonvenční přístupy. Je třeba opustit vžitě představy o podobě a funkci výrobku, příp. procesu. To často vede k novým myšlenkám a jejich následné realizaci.

Existují techniky, pomocí nichž lze stanovit silné a slabé stránky podniku a jeho konkurenční výhody. Tyto techniky jsou zpravidla prezentovány v maticové formě. Patří sem SWOT analýza.

Návrhy základních variant komplexních podnikatelských strategií

Po stanovení poslání a cílů firmy je třeba stanovit způsob dosažení cílů. To představuje stanovení strategií¹². Existují dva zásadní způsoby:

- Lepší řízení stávajících aktivit,
- Zavedení nových aktivit.

Strategií volby je možné znázornit maticí výrobek.

3.2 Strategie rozvoje města

Strategie rozvoje města závisí na potenciálu, který má město k dispozici¹³. Každé město, které chce být konkurenceschopné v rámci ostatních měst, potřebuje relevantní vizi svého rozvoje postavenou na disponibilních zdrojích a přednostech města a zvláště realizační plán, s jehož pomocí bude vize dosaženo. Tato vize je výsledkem konsensu mezi city manažery, občany, experty a komunálními politiky a je zpracována ve strategickém rozvojovém dokumentu.

Strategie rozvoje je determinována specifickými podmínkami každého sídla, ve statistickém hledisku širšími ekonomickými a sociálními souvislostmi, jeho geografickou polohou (např. vztah jádro versus periferie, růstový a nebo stagnující region) a globálními procesy, které jsou globální, meziregionální nebo vnitroregionální povahy a ovlivňují jeho budoucí vývoj. Pro volbu optimální strategie je možné vycházet z následujících typů strategií rozvoje města.

- Ofenzivní inovační strategie – město chce dosáhnout prostřednictvím investic/inovací úplné dominantní pozice v regionu nebo vedoucího postavení v určitém segmentu, tím město přitahuje lidské i kapitálové zdroje z jiných měst.
- Defenzivní inovační strategie – město realizuje investice/inovace, které jsou osvědčené u jiných měst, tím snižuje riziko a náklady a chce poté předstihnout konkurenční města lepší a kvalitnější nabídkou.
- Imitační strategie – město neusiluje o originální inovace, ale usiluje o transfer vyzkoušených rozvojových možností, je sledován vývoj v jiných městech a jsou využívány osvědčené postupy.
- Strategie satelitu – inovace a imitace není prioritou, město se orientuje na využívání své strategické polohy vůči dominantnímu centru a nabízí např. nižší ceny pozemků pro výstavbu .

- Mezerové strategie – města hledají v rámci segmentace trhu tržní mezery a v nich hledají možnosti strategického rozvoje.

Strategie, která je schválena (formou územního plánu, programu rozvoje strategického plánu) se následně implementuje do činnosti úřadu. Tato implementace se v různé míře dotýká všech úseků a odborů organizace. Rozdělení pracovních úkolů, přerozdělení finančních prostředků, změny v personálním zajištění činností, plánu investic. City management a jednotliví manažeři jsou jedni z hlavních nositelů a vykonavatelů vybrané strategie. Zajišťují a koordinují aktivity směřující k dosažení cíle a to dlouhodobého harmonického rozvoje města a zvyšování kvality života jeho obyvatel.

3.3 Rozhodování ve veřejné správě

Rozhodování je volbou mezi dvěma nebo více alternativami v konkrétní situaci. Někdy se tato definice z praktických důvodů doplňuje jakýmsi vysvětlením, že zvažované alternativy nemusí být současně proveditelné a že volba je spojena s vůlí učiněné rozhodnutí provést a dostát závazku odpovědnosti za výsledek. Volba se řídí hlediskem *optimalizace*, to znamená hledáním a nalézáním nejlepší nebo aspoň uspokojivé alternativy řešení. Děje se tak v *rozhodovacím procesu*, v jehož průběhu (fázích, krocích) se dopracováváme postupně k možným alternativám a jejich optimalizaci, tj. k určení optimální alternativy.

Výsledkem rozhodovacího procesu je *rozhodnutí*. Činí je osoba k tomu oprávněná, kterou označujeme jako *subjekt rozhodování (rozhodovatel)*. Ve veřejné správě jsou časté situace, kdy konečné rozhodnutí je výsledkem nejen řady postupných kroků, ale i dílčích rozhodnutí činěných v procesu přípravy konečného rozhodnutí jinými osobami, než je oprávněný subjekt rozhodování. Je to běžné u složitých rozhodnutí, jakými jsou např. návrhy státního rozpočtu, návrhy zákonů, strategická nebo programová rozhodnutí, projekty, kdy v procesu přípravy rozhodnutí působí útvary veřejné správy z více úrovní a odvětví a podílejí se na něm i jiné zainteresované subjekty. Proto se v teorii rozlišuje subjekt rozhodování ve smyslu *formálním* a subjekt rozhodování ve smyslu *materiálním*. Ve smyslu formálním je subjektem rozhodování ten, kdo je k přijetí rozhodnutí kompetentní na základě zákona nebo vnitřního organizačního předpisu (např. statutu, stanov). V materiálním smyslu je subjektem v procesu přípravy jako pověřený rozhodovatel některých dílčích kroků. Může dojít i k takové situaci, že subjekt rozhodování v materiálním smyslu fakticky rozhodne i o tom, která z alternativ bude předložena k formálnímu rozhodnutí příslušnému subjektu. Volba formálního rozhodovatele se v tomto případě většinou omezuje jen na aprobaci rozhodnutí učiněným někým jiným nebo na jeho odmítnutí. Vždy však jsou možné dílčí úpravy.

Rozhodovací systém je další z pojmů, který je třeba objasnit. Převažuje názor, že rozhodovací systém netvoří jen organizační složky systému veřejné správy (např. správní úřady), ale též všichni ti, kdo prostředím různých neformálních vlivů uplatňují v průběhu rozhodovacího procesu své zájmy nebo tento proces jinak ovlivňují. Hovoříme často o lobování. Do rozhodovacího systému se nepočítají jenom lidé působící v různých rolích, ale také materiální a finanční zdroje, informace, jakož i pravidla, podle nichž se v konkrétním případě postupuje. Rozhodovací systém je souhrnem osobních a věcných prostředků vytvářející se trvale nebo dočasně pro řešení určité situace. Rozhodovací systémy se člení různě. Z povahy veřejné správy a její organizační struktury vyplývá, že tento systém se dále člení na subsystémy (např. státní správa se člení na ministerstva a jiné správní úřady a ty dále na odbory, oddělení, referáty). Takové strukturální členění je vhodné zejména z analytických důvodů. Uvnitř takového systému se připravují a činí rozhodnutí, která se vztahují buď na

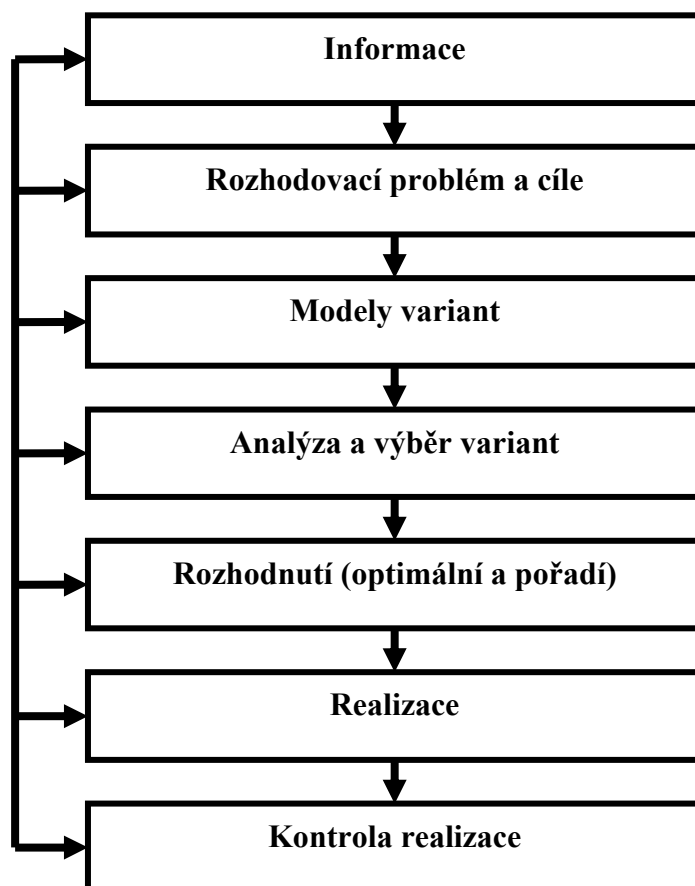
ostatní prvky systému (interní opatření), nebo působí mimo určitý systém (externí opatření). Jiným možným členěním může být hledisko *významnosti*. Podle něj lze rozlišovat:

- Operativní systém, který vytváří programovaná rozhodnutí,
- Řídící systém, který činí neprogramovaná rozhodnutí,
- Politický systém, který přijímá centrální strategická a koordinační rozhodnutí.

Rozhodovací proces vyžaduje podrobnější vysvětlení. Představuje zvláštní skupinu úkonů, které probíhají mezi podnětem k rozhodnutí a reakcí na tento podnět. V tomto rozmezí probíhají úkony, které nakonec intuitivně nebo promyšleně vedou k výsledku, tj. k rozhodnutí. Pro rozhodovací procesy ve veřejné správě (podobně jako pro každý strukturovaný systém) platí, že jsou promyšlené, formalizované a podřízené pravidlům různého charakteru (normativního, technického apod.). Nejznámějším normativním předpisem ve veřejné správě je správní řád jako právní předpis upravující řízení, v němž se rozhoduje o právech a povinnostech účastníků takového řízení. Nejde však o jediné pravidlo, kterým jsme při rozhodování ve veřejné správě vázáni.

Pro každý rozhodovací proces platí, že všechny úkony, které jej naplňují, možno uspořádat do *fází (postupných kroků)*.

Obrázek 1: Sekvence procesu rozhodování



Zdroj:vlastní

Někdy se tato situace označuje tak, že rozhodovací proces probíhá stupňovitě. Uspořádáním do fází rozhodovací proces operacionalizujeme – činíme jej průhledným a racionálním. Kolik má mít rozhodovací proces fází, lze určit jen v konkrétní rozhodovací situaci. Záleží totiž vždy na tom, o čem rozhodujeme a také, zda jde o rozhodování programované nebo neprogramované. Nemalou roli v uspořádání rozhodovacího procesu do

fázi hraje i skutečnost, na které úrovni má být o určité věci rozhodnuto. Ve veřejné správě můžeme rozdíly ilustrovat na příkladu blokového řízení při dopravním přestupku oproti procesu přípravy a schvalování státního rozpočtu. Přes uvedené obtíže s fázováním rozhodovacího procesu se uvádějí jako *obecné zásady* členění průběhu rozhodovacího procesu tyto skupiny úkonů:

- *Nalézání* (informace, problémová analýza, výběr řešení),
- *Provedení* (prosazení, provedení, kontrola).

U složitých rozhodovacích procesů lze naznačit a popsat tyto detailnější fáze rozhodovacího procesu:

- Definice problému,
- Systém cílů,
- Systém opatření,
- Omezení,
- Rozhodnutí,
- Provedení rozhodnutí,
- Kontrola.

V moderní teorii rozhodování je významným činitelem v rozhodovacím procesu *zpětná vazba*, která slouží kontrole správnosti jednotlivých fází celého rozhodovacího procesu, tj. včetně konečného rozhodnutí a jeho provedení.

Význam definice problému spočívá v tom, že bezprostředně vyvolává nějakou činnost, kterou lze vyjádřit též první reakcí na podnět k rozhodnutí. Na formulaci problému a jeho definování závisí do značné míry úspěch celého dalšího postupu, neboť předurčuje další kroky průběhu rozhodovacího procesu. Průzkumy sledující složitější rozhodovací procesy potvrzují, že *odkrýt problém a správně ho pojmenovat je stejně důležité jako najít odpověď*. Proto největší zdroj chyb v rozhodování údajně spočívá v tom, že se klade více důraz na správnou odpověď než na správnou otázku.

Systém cílů, které rozhodnutím sledujeme a vytváříme, podmiňují optimalizační kritéria, která bychom měli respektovat. Při vytváření systému cílů máme co činit s určitou množinou podnětů, jejichž ocenění je nezbytným předpokladem pro stanovení pořadí cílů, a to také vzhledem k možným konfliktům a jejich řešení.

Zjištění a stanovení alternativ *opatření* je další fází, o které má být rozhodnuto. Ve větších a složitějších rozhodovacích procesech se jedná mnohdy o celé soubory opatření, které by měly dávat jasnou představu v jakém časovém horizontu a posloupnosti se mají opatření provádět a jaká je jejich vzájemná provázanost.

Opatření vyžadují ke svému provedení *zdroje*, které mohou být omezujícím prvkem každého předpokládaného opatření. Jejich dostatek či nedostatek pro určitou akci podmiňuje implementaci rozhodnutí. Konfrontace navrhovaných opatření a dostupných zdrojů (zejména finančních) je proto mimořádně závažným krokem před závěrečným posouzením alternativ řešení, popř. korekce těchto alternativ.

I když ve schématu jednotlivých fází rozhodovacího procesu se neuvádí jako zvláštní fáze *celkové posouzení navrhovaného řešení* odborníky (experty), dotčenými institucemi, veřejností apod., je to krok nesmírně významný jak pro samotné rozhodnutí, tak pro jeho implementaci. Je to přirozené, protože takové posouzení se uskutečňuje z podnětu a pro

potřebu subjektu, který je formálně odpovědný za budoucí rozhodnutí. Proto jde vlastně již o činnost, která je součástí fáze označované jako rozhodnutí. Za tím účelem si subjekty rozhodování zřizují různé pomocné útvary označované jako konzultativní, iniciativní nebo koordinační. Posouzení však nemusí být prováděno jen prostřednictvím uvedených formálních struktur. Expertizní posudek nebo stanovisko si může subjekt rozhodování vyžádat od kohokoli. Konzultace nemusejí být pouze v odborné rovině. Mohou být uskutečňovány s občanskými sdruženími, s petičními výbory, odborovými organizacemi, podnikatelskými svazy, tedy s těmi, kdo jsou na určitém řešení zainteresováni především vzhledem k zájmům, které ochraňují a hájí. Proto také každý složitější rozhodovací systém musí s takovými skupinami a institucemi počítat a měl by je otevřeně do rozhodovacího systému zahrnovat.

Rozhodnutí je vlastně petrifikací toho, co bylo v předchozích fázích postupně připravováno jako optimální řešení určité situace, určitého problému. Je to formalizovaná odpověď, často mocensky sankcionovaná, na podnět k rozhodnutí. To, co po rozhodnutí následuje, už vlastně představuje etapu, kterou bychom mohli označit jako provedení rozhodnutí a kontrolu jeho vykonávání. *Rozhodnutí bez sdělení (publikace) a provedení by nemělo smysl.* Proto se těmto dvěma atributům rozhodnutí přikládá takový význam.

Rozhodnutí subjektů a vykonavatelů veřejné správy charakterizuje určitá zvláštnost, která podstatně ovlivňuje provedení rozhodnutí. Ta spočívá v tom, že rozhodnutí mohou být *externí* a zavazovat subjekty veřejné správě nepodřízené anebo *interní*, učiněné na základě vztahu nadřízenosti a podřízenosti uvnitř určitého organizačního systému (úřadu, školy apod.). V prvním případě mají rozhodnutí zpravidla právní formu v podobě právního předpisu (abstraktního právního aktu) nebo správního aktu (konkrétního právního aktu). Ve druhém případě se jedná zpravidla o vnitřní předpis (příkaz, směrnici, instrukci), který často v rámci hierarchického uspořádání organizačního systému (např. ministerstvo financí, finanční ředitelství, okresní finanční úřady, nebo ministr, náměstek, ředitel odboru) musí být postupně konkretizován. Příkladem takové postupné konkretizace je provedení vládního usnesení jednotlivými jeho adresáty (např. ministři, vedoucí správních úřadů) až na jednotlivé pracovníky úřadu, které řídí a za jejichž činnost odpovídají. Pro postupnou konkretizaci úkolů z usnesení vlády plně platí princip subordinace. Ten se neprojevuje jen v rámci určité instituce, ale rovněž mezi institucemi vyššími a nižšími. Proto např. ministr nekonkretizuje úkoly jen v rámci svého úřadu, ale také vůči podřízeným institucím prostřednictvím jejich vedoucích.

O provedení rozhodnutí platí, že je časově i věcně nejnáročnějším krokem, neboť „převedení“ rozhodnutí do pracovního procesu vyžaduje značné organizační schopnosti a znalost konkrétní situace a prostředí, v němž má k realizaci docházet. Opatření k provedení rozhodnutí musí vyjadřovat konkrétní pracovní úkony funkčních míst (oddělení referátů, osob), participujících na provedení rozhodnutí. Obrazně se to někdy vyjadřuje slovy, že „rozhodnutí musí degenerovat v práci“. Náročnost provedení není u všech rozhodnutí stejná. Snadnější situace je u rozhodnutí programovaných nebo konkrétních, obtížnější u rozhodnutí neprogramovaných nebo abstraktních.

Realizace rozhodnutí vždy nějakým způsobem působí na okolí. Proto v období provádění rozhodnutí je prvořadým úkolem vykonavatelů sledovat reakce na jednotlivé úkony, které provádějí, tj. na vztahy vznikající mezi příslušným správním jednáním a sociálním působením takového jednání. Míra shody mezi záměrem vyjádřeným v rozhodnutí a dosahovaným výsledkem je jedním ze základních východisek pro kontrolu a hodnocení činnosti veřejné správy.

Typy a modely rozhodování

a) Rozlišování podle vnějších znaků

Nejjednodušším a vlastně prvotním je rozlišování podle *předmětu rozhodování*. Může jít např. o rozhodnutí, kterým se vydává stavební povolení nebo kterým se přiznává určité osobě sociální podpora. Takový způsob rozlišování nemá z hlediska teorie rozhodování valný význam, neboť ta nesleduje především předmět rozhodování, ale formy, ve kterých se rozhoduje. Odstranění tohoto nedostatku se hledá v rozlišování podle určitých *formálních znaků*, jejichž výrazem jsou např. zákazy, příkazy, povolení, plán. V tomto případě jde však převážně o právní pojmy, na které nelze převést všechny úkony veřejné správy. Pro správněvědní přístup není proto toto rozlišování všeobecně použitelné.

Za přínosnou se považuje typologie vycházející ze *systémových hledisek*. Takto můžeme členit: rozhodnutí učinění uvnitř systému, vstupní rozhodnutí, výstupní rozhodnutí a integrovaná rozhodnutí, která postihují jak rozhodnutí vstupní, tak rozhodnutí výstupní. Rozhodnutí o vnitřních věcech systému (např. finančního úřadu) může spočívat v organizačním opatření, kterým se vytváří nebo mění útvarové členění systému nebo ve vydávání pravidel, podle nichž se postupuje při vyřizování správní agendy nebo se činí konkrétní vnitřní rozhodnutí, např. v personálních věcech.

Pro teorii rozhodování má však největší význam *program* a rozlišování mezi jeho zhotovením a provedením. Přidáme-li k těmto dvěma skutečnostem, které nás také vedou k rozlišování rozhodnutí programujících a programovaných, ještě zpětnou vazbu, dostaneme tuto typovou charakteristiku: *programování, provádění, kontrolu*.

b) Racionalita rozhodování

Racionální rozhodování je proces, ve kterém jsou jednotlivé kroky logicky zdůvodnitelné. Rozhodovací procesy jsou objektivizovány a jakákoli intuice, improvizace nebo libovůle v nich nemá místo. Racionálně rozhodovat znamená stanovit program (postup) jak nalézt optimální, tj. nejlepší možnou variantu řešení a tím i rozhodnutí ve věci. Racionální rozhodování však není bez problémů. Objevují se především tam, kde optimální variantu nelze kvantitativně ocenit a tím nezvratně dokázat, že ne nejlepší z možných. To vedlo jednak ke zpochybnění racionálního rozhodování v sociálních vědách vůbec, jednak k hledání, jak najít jiné dostačující důkazy k tomu, abychom jednu z možných variant řešení mohli označit za prioritní. Východisko se spatřuje v tom, že v sociálním rozhodování nejde – a ani nemůže jít – o úplnou racionalitu, ale pouze o *racionalitu omezenou*. Taková racionalita nevyžaduje optimální variantu řešení, ale toliko *řešení uspokojivé*, resp. v dané situaci a za určitých podmínek upotřebitelné. Má svůj základ v učení o správním chování, jehož výrazným představitelem byl H.A.Simon.

c) Rozhodovací situace (jistota, riziko, nejistota)

Každý rozhodovací proces probíhá v určitých podmínkách, které se často spojují s problematikou dostatečné informace a příslušných databází a vytvářejí tzv. rozhodovací situaci. *Rozhodovací situace* vždy vyžaduje mít k dispozici a mít možnost zhodnotit informaci vztahující se k *výchozímu stavu* a současně informaci, která v průběhu rozhodovacího procesu umožňuje hodnotit *budoucí stavy*, které zamýšlíme. Podle množství a kvality informace usuzujeme na to, zda a nakolik je dosahováno rozhodovacího optima.

Rozhodovací optimum spočívá v předpokladu, že:

- Všechny cíle jsou definovány a známo je i jejich pořadí,
- Jsou známy všechny důsledky jednotlivých alternativ řešení,

- Hodnota jednotlivých alternativ je nesporná.

Podle toho nakolik se přibližujeme v konkrétní situaci k tomuto optimu (ideálu), rozlišujeme rozhodování v podmínkách jistoty, rizika a nejistoty.

Rozhodování v podmínkách jistoty znamená vlastně dosažení rozhodovacího optima, neboť rozhodovací proces se uskutečňuje s plnou informací. Subjekt rozhodování je informován o změnách, které v důsledku kterékoli alternativy řešení nastanou. Proto volí tu alternativu, jež v maximální míře splňuje jeho nároky na řešení určité situace. V sociálních systémech je rozhodování v podmínkách jistoty značně omezené pro nedostatek jednoznačné informace, nedostatečnou rozhodovací logiku, zejména však proto, že nemůžeme v realitě s jistotou počítat s chováním člověka, které v modelových situacích vytváříme. Modelem nezobrazujeme reálný svět, a proto nemůžeme bez chyb dosazovat místo prvků reálného světa prvky modelu.

Rozhodování v podmínkách rizika spočívá v tom, že známe všechny budoucí stavy (následky rozhodnutí), ale jejich vznik můžeme určit jen pravděpodobně, nikoli však jednoznačně. Při rozhodování v podmínkách rizika (např. při živelních pohromách) můžeme postupovat buď tak, že se

- Spokojíme s minimálním výsledkem při největší možné jistotě (*pravidlo minimálního rizika*) nebo tak, že
- postoupíme velké riziko, abychom dosáhli nejlepšího možného výsledku nebo největšího možného úspěchu (*pravidlo maximálního rizika*). Pravidlu minimálního rizika odpovídá přísloví „lepší vrabec v hrsti nebo holub na střeše“, pravidlu maximálního rizika „hop nebo trop“.

Rozhodování v podmínkách nejistoty nastává tehdy, když neznáme všechny budoucí stavy (následky rozhodnutí) a neznáme ani pravděpodobnost jejich vzniku. Taková situace v oblasti sociální převažuje a ve veřejné správě většina rozhodovacích procesů je rozhodováním v podmínkách nejistoty. Proto je třeba věnovat pozornost všem možnostem a způsobům, jak nejistotu při rozhodování snížit. Zkušenost s takovou rozhodovací situací ukazuje, že užitečný je postup, pomocí něhož usilujeme o snížení nejistoty pomocí jiné informace. Jinou informací může být např. historická zkušenost nebo informace o řešení analogických případů v současnosti, ověřování názorů u jiných subjektů rozhodování nebo dokonce u budoucích adresátů rozhodnutí formou jejich participace už na přípravě rozhodnutí, nikoli až ve stadiu jeho provádění. Jde-li o rozhodování programované, nebo opakovaně prováděné ve stejné věci (např. udělování státního občanství), je možné z reakcí na taková rozhodnutí vyvodit alespoň pravděpodobnost vzniku určitých stavů v budoucnosti, a tím příznivě ovlivnit nová rozhodnutí.

Vedle nedostatku informace v množství a kvalitě může na rozhodovací optimum negativně působit jako limitující faktor *čas*, který je k rozhodnutí vyměřen. V tomto výkladu nejde o to, zda čas k rozhodování je autoritativně stanoven nějakou normou či příkazem, ale o *vztah racionality a pohotovosti* v rozhodování. Tlak lhůt nebo požadavek na rozhodnutí v reálném čase může výrazně působit i na míru nejistoty v procesu rozhodování.

Ve veřejné správě mohou při rozhodování působit i další omezení. Mezi ně patří *nedostatek pravomoci nebo příslušnosti* věc rozhodnout. Nezanedbatelným omezením může být i nedostatek materiálních či finančních prostředků k realizaci určitého rozhodnutí. Posléze

uvedená omezení jsou vlastní zejména inovačním projektům a subjekt rozhodování musí s nimi počítat jako s jednou fází rozhodovacího procesu.

d) Otevřené a uzavřené rozhodovací systémy

Za uzavřené rozhodovací systémy se označují ty, které nemají vstup do systému ani výstup z něho. Naproti tomu otevřené systémy se vyznačují tím, že minimálně vstup a výstup ze systému mají. U otevřených systémů dochází k interakcím s jejich okolím, jako např. k výměně různých informací, využívání společných databází, jakož i k uplatňování vlivu na rozhodování a jeho provádění zvenku (např. formou lobování). Otevřenost systému veřejné správy vyžaduje, aby byl otevřený i její rozhodovací systém

e) Rozhodování jako konkretizace právních norem a rozhodování účelové (cílové)

Vykonavatelé veřejné správy sice vždy musejí postupovat v rámci práva, tj. v rozsahu svěřené jim působnosti a způsobem, které právní normy stanoví, ale jejich rozhodnutí nemusí mít vždy povahu konkrétního právního aktu, kterým se někomu dávají určitá práva nebo naopak ukládají povinnosti. Rozhodnutí mohou spočívat i v různých cílových opatřeních, označovaných např. jako regionální plány, dopravní politika. Mezi tato cílová opatření i rozhodnutí učiněná v případě právních předpisů. Zatímco pro konkrétní právní akty (např. rozhodnutí o povolení stavby) je charakteristická metoda deduktivní (A), platí pro účelová rozhodnutí v zásadě metoda induktivní (B).

Obě metody nejsou výlučné, ale jen charakteristické pro oblast veřejné správy. Mohou se sice doplňovat, ale nikoli zaměňovat, neboť smyslem účelového rozhodování je dosahovat na základě ocenění co největšího počtu alternativ optimálního nebo neuspokojivého řešení problému, smyslem druhé metody je zabezpečovat legalitu rozhodnutí a právní ochranu. V obou případech jde v demokratickém státě o postup legitimní ve veřejném zájmu.

3.4 Základní rozhodovací otázky ve veřejném sektoru

Ve veřejném sektoru existuje řada procesů, které mají charakter rozhodovacího procesu. Rozhodování ve veřejném sektoru je strukturovaným procesem, který lze zkoumat z různých hledisek – např. z hlediska sociálního, strukturního, procesního, instrumentálního, informačního a rozvrhovacího¹⁴.

Ze sociálního hlediska je rozhodování sociální aktivitou, kterou při rozhodovacích problémech projevují subjekty veřejného sektoru. Subjektem rozhodování je např. vláda, státní orgány. Obecně jimi rozumíme nositele cílevědomé činnosti, kteří vyvíjejí určitou cílevědomou činnost, jejímž cílem musí být **naplánování veřejného zájmu**. Činnost subjektu je zaměřena na objekt veřejného zájmu (tedy předmět působení), který má být cíleně změněn. Na rozhodovací proces lze nahlížet i **ze strukturního hlediska**. Základními prvky rozhodovacího procesu jsou rozhodovací subjekt a objekt rozhodování. Rozhodovací subjekty veřejného sektoru lze rozdělit do dvou základních skupin, a to tzv. individuální subjekty a nadindividuální subjekty. Je-li strukturním prvkem rozhodovací činnosti individuální subjekt, hovoříme o individuálním rozhodování, v případě nadindividuálního subjektu pak hovoříme o rozhodování skupinovém. Uvedené členění má význam metodický. Pomůže při výběru vhodných rozhodovacích metod a průměrných rozhodovacích technik.

Z procesního hlediska lze rozhodování charakterizovat jako tok aktivit, které směřují k realizaci rozhodovacího cíle. V cíli je koncentrována představa rozhodování, přičemž cesty

k dosažení cíle jsou alternativní. Rozhodování je totiž alternativním procesem, kdy zpracováváme jednotlivé varianty řešení problému.²

Z instrumentálního hlediska stojí rozhodovatel mezi jednotlivými alternativami a volí mezi nimi. Aby jeho výběr byl optimalizován, používá k tomu různé nástroje (instrumenty) pro podporu rozhodování.

Na rozhodovací proces lze pohlížet i z informačního hlediska. Informace má při rozhodování klíčovou roli. Přitom platí, že jak přemíra, tak i nedostatek informací mají negativní vliv na přípravu a tvorbu rozhodnutí.

Z rozvrhovacího hlediska je rozhodování aktem volby. Rozhodovatel stojí před jednotlivými rozhodovacími alternativami, tedy volí (rozhoduje) mezi nimi,³ přičemž rozhodování se děje na bázi rozvrhovací činnosti. Tím se rozumí skutečnost, že rozhodovací subjekt nerozhoduje ve vakuu, nýbrž by měl brát na zřetel všechny činitele a faktory, které ovlivňují rozhodovací proces ve veřejném sektoru. Patří k nim rozhodovací subjekt, přímí realizátoři rozhodnutí, cílová skupina a tzv. skrytí hráči. Každá z uvedených skupin má v rozhodovacím procesu zvláštní místo. Rozhodovací subjekt by je měl dobře znát, aby mohl úspěšně realizovat svou činnost.

Určujícím prvkem rozhodovací činnosti je **rozhodovací subjekt**. Ten je nositelem rozhodnutí, jak bude daná alternativa realizována. **Cílovou skupinou** se rozumí ten segment veřejného sektoru, jehož se bezprostředně týkají důsledky rozhodovacího procesu. Veřejnost tyto důsledky pocítuje ve dvojnásobném smyslu: současně jako užítky z veřejných statků a zároveň jako daňové břemeno potřebné k financování daného rozhodnutí. Třetí skupinou jsou **vykonavatelé** (exekutoři) **rozhodnutí**. Ti postupují podle zákonných norem, nařízení a směrnic. Neformálně ale exekutoři představují zájmovou skupinu, jíž se rozhodnutí rozhodovacího subjektu může bytostně týkat, a to jak v pozitivním smyslu, kdy rozhodnutí rozhodovacího subjektu zvýrazňuje vykonavatelkou pravomoc, nebo naopak, kdy ji omezuje. To se může projevit v kladné motivaci pracovní činnosti vykonavatelů rozhodnutí nebo naopak v destrukci. Čtvrtou skupinu představují tzv. **skrytí hráči**. Jsou to všichni ti činitelé rozhodovacího procesu, kteří nějakým způsobem zasahují do rozhodovacího procesu a ovlivňují jeho výsledek. Často jsou to na první pohled skryté osoby, jejichž „příhrávky“ a „fauly“ mohou v konečném důsledku podstatně ovlivnit konečný výsledek rozhodovacího procesu.⁴ Všechny uvedené skupiny je potřebné brát při rozhodování ve veřejném sektoru v úvahu.

Metodické kroky rozhodování ve veřejném sektoru

Rozhodování lze z metodického hlediska rozložit do následujících základních metodických kroků:

- Identifikace možností
- Stanovení cílů
- Vymezení podmínek
- Stanovení alternativ
- Stanovení kritérií a hodnocení alternativ

² Ekonomická teorie akceptuje, že jednotlivci mají své vlastní zájmy. Zároveň politická ekonomie hledá takový institucionální mechanismus, který by usměrňoval zájmy jednotlivců tak, aby byl naplněn veřejný zájem. To se děje právě v rámci činnosti institucí veřejného sektoru.

³ Alternativa představuje možný způsob řešení problému. Protože rozhodování je volbou, vybíráme v něm minimálně mezi dvěma alternativami.

⁴ Jako příklad bývá uváděna role sekretárek vrcholových manažerů nebo např. role poradců.

- Třídění alternativ
- Výběr alternativy
- Realizace vybrané alternativy

Výchozím krokem je **identifikace možností**. Možnost je příležitost, přičemž příležitost je dána množinou toho, co se může uskutečnit za určitých podmínek.

Druhým krokem je **stanovení cílů**. Cíle představují očekávané (předjímané, anticipované) stavy, kterých chce rozhodovací subjekt dosáhnout na základě realizace vybraného rozhodnutí. Při tvorbě cílů bychom měli na počátku identifikovat objekt veřejného zájmu, který chceme změnit. Forma vyjádření cíle může být číselná nebo slovní¹⁵.

Na základě identifikace stavu rozpoznáváme problémovou situaci, kdy hledáme odpovědi na následující otázky:

- Co je příčinou daného stavu?
- Jaké jsou jeho důsledky?
- Jaká je jeho tendence?
- Je potřebné danou problémovou situaci řešit?
- Jakými formami je možné problémovou situaci změnit?
- Jaké cíle vedou k změně situace?

Zodpovíme-li na dané otázky identifikující objekt veřejného zájmu, který chceme změnit, můžeme provést **vymezení a precizaci cílů**. Při této analýze postupujeme podle následujících kroků:

- Definuujeme cíl jako kvantitativní a kvalitativní očekávaný stav
- Stanovíme kritéria měření cíle
- Provedeme verifikaci cílů, tj. klademe otázku, zda budeme na konci schopni stanovit, nakolik (např. v %) bylo cíle dosaženo
- Provedeme hierarchizaci cílů, tj. určujeme, na které organizační úrovni budou jednotlivé cíle plněny
- Stanovíme priority jednotlivých cílů
- Prověříme, zda cíle jsou adekvátní, tj. zda odpovídají problémové situaci, očekáváním a zda svými důsledky uspokojují veřejný zájem
- Určíme, jakými prostředky budou jednotlivé cíle realizovány. V tomto kroku hledáme způsob, jak vzájemně propojit cíle na jednotlivých hierarchických úrovních.
- Provádíme koordinaci jednotlivých cílů. Ta je vedena z dvou aspektů: horizontálního a vertikálního. Horizontální aspekt sleduje časové hledisko utváření cílů (cíle dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého časového dosahu). Z vertikálního hlediska je sledována hierarchie organizace.
- Provedeme zpětnou kontrolu práce s cíli, tj. odpovídáme na následující otázky:
 - a) Pokrývají dané cíle problémovou situaci, identifikované potřeby a veřejné zájmy?⁵
 - b) Nejsou cíle redundantní, a to jak explicitě (výslovně), tak implicitě (obsahově)?⁶
 - c) Jsou cíle verifikovatelné čili budeme schopni je na konci činnosti přesně vyhodnotit?⁷

⁵ V případě, že tomu tak není, je třeba cíle znovu definovat.

⁶ Pokud se tak stalo, nebyla pravděpodobně při definování cílů dodržena stejná rovina obecnosti.

⁷ Jestliže tomu tak není, je potřebné cíle přeformulovat tak, aby obsahovaly hodnotící kritéria.

- d) Jsou cíle kvantifikovatelné? Lze v souvislosti s nimi odpovědět na otázky typu: kdy budou realizovány, která složka je bude realizovat, jakými prostředky jich má být dosaženo, s jakými náklady a užitky apod.?⁸
- e) Jsou cíle kompatibilní? Navazují na sebe?
- f) Má každý cíl stanovenou prioritu?
- g) Jsou vytyčené cíle reálné čili máme na ně dostatek zdrojů a prostředků?
- h) Jsou cíle jasně a zřetelně formulovány?
- i) Byly všechny cíle zahrnuty do patřičného realizačního dokumentu?

Zodpovězení uvedených otázek je vhodným kontrolním testem pro prověření cílů. Na základě definování a precizace cílů lze přistoupit k třetímu kroku, jímž je **analýza rámcových podmínek a stanovení alternativ**. Rámcové podmínky lze z hlediska jejich podstaty rozdělit na podmínky subjektivní a podmínky objektivní.

K subjektivním podmínkám patří všechny ty předpoklady, které jsou spjaty se subjektivními faktory rozhodovací činnosti (s rozhodovateli, vykonavateli rozhodnutí, cílovými skupinami, skrytými hráči), přičemž na jejich subjektivních kvalitách (odborné připravenosti, manažerské způsobilosti, mravních kvalitách apod.) v podstatné míře závisí výsledek rozhodovací činnosti. Subjektivní podmínky lze ovlivňovat zejména zvyšováním připravenosti personálu (školením, přeškolením) a personální mobilitou.

K objektivním podmínkám patří všechny okolní vlivy, které jsou nezávislé na subjektivních činitelích rozhodovacího procesu. Nelze je proto bezprostředně ovlivnit. Patří k nim např. existující legislativní prostředí, rozpočtové omezení apod.

Čtvrtým metodickým krokem rozhodovacího procesu je **stanovení alternativ**. Alternativa vystupuje jako realizační možnost. Při stanovování alternativ je třeba rozlišovat mezi různými formami realizační možnosti, a to mezi formální možnosti a reálnou možností, resp. mezi abstraktní a konkrétní možností. Každá z těchto možností podmiňuje a vytváří předpoklady, za nichž lze realizovat dané alternativy, přičemž každá odlišná možnost se mění ve skutečnost jiným způsobem.⁹

Dalším metodickým krokem je **stanovení kritérií a hodnocení alternativ**. Jsou-li jednotlivé alternativy zpracovány, provádíme jejich hodnocení. K tomu, abychom je mohli hodnotit, musíme mít kritéria hodnocení. Kritéria umožňují vzájemně „poměřovat“ a porovnávat jednotlivé alternativy a seřadit je do určité stupnice. Smyslem tohoto seřazení je určit, nakolik přispívají k plnění vytyčeného cíle.

Pro měření alternativ používáme dva druhy kritérií: kritéria kvantitativní a kritéria kvalitativní. Kvantitativní kritéria používají přímé hodnocení a porovnávání alternativ na

⁸ Naplnění tohoto požadavku je složitější v případech, kdy je cílem dosažení stavů, které je obtížné kvantifikovat (např. duchovní jevy). V takovém případě je vhodné použít některou z metod dekompozice cíle a takto rozložené cíle měřit (např. s využitím stupnice).

⁹ Krajní polohou je abstraktní možnost, které odpovídá alternativa jako potenciální bytí. Pravděpodobnost nastoupení této alternativy je velice malá. Přesto však má tato alternativa, jako protiklad nemožnosti, svůj význam, protože upozorňuje rozhodovatele, že za určitých podmínek (např. s podstatnou změnou rozpočtového omezení) by bylo možné ji realizovat. Platí tedy, že jestliže se změní subjektivní a objektivní podmínky realizace, je možné posunout alternativu směrem od abstraktní možnosti k možnosti reálné. Na druhém pólu množiny možností je reálná možnost, kdy existují podstatné objektivní a subjektivní podmínky k tomu, aby z nich odvozená alternativa byla v praxi s vysokou pravděpodobností realizována. Právě k tomu je nezbytná manažerská činnost, aby došlo k zpředmětnění uvažované alternativy.

základě předem definovaných veličin (např. měrných jednotek). Používáme je tehdy, jestliže můžeme potřebné měřicí veličiny spolehlivě určit. Pokud jsou zvažována kvalitativní kritéria (např. vlastnosti určitého systému), je třeba je transformovat na měřitelné veličiny. Například kvalitativní vlastnost „spolehlivost“ je možné vyjádřit v intervalové stupnici.

Dalším krokem je **třídění a výběr alternativ**, k čemuž používáme různé metody a techniky. Obecným kritériem výběru alternativ je sledování veřejného zájmu. Z procesního hlediska k tomu dochází v rámci veřejné volby.

Alternativní rozhodovací pravidla

V souvislosti s realizací veřejné volby historickým vývojem vznikly dvě základní skupiny pravidel, na jejichž základě se uskutečňuje rozhodovací proces.

Tato pravidla dělíme na

- Pravidla jednomyslné shody
- Většinová pravidla

Pravidlo jednomyslné shody významně teoreticky rozpracoval K. Wicksell, který je autorem **modelu dobrovolné směny**. Model dobrovolné směny je založen na myšlence dobrovolné dohody členů společenství o poskytování veřejných statků a hrazení nákladů podílem v závislosti na pravdivě projevené spotřební preferenci každého jedince. Pokud by zdanění bylo nahrazeno dobrovolně uzavřenou dohodou, lze zkonstruovat model dobrovolné směny, který zobrazuje poskytování veřejných statků na základě jednomyslné shody.

Model dobrovolné směny je ideální konstrukcí, která řeší, jak poskytovat veřejné statky na základě jednomyslné shody. Je alternativou oproti poskytování a financování veřejných statků na základě povinného zdanění.

V modelu je dosaženo rovnováhy na základě předpokladu, že každý jednotlivec platí právě takovou daňovou sazbu, která je rovna meznímu užítku jednotlivce z daného statku, což je založeno na ideální podmínce, že daní jednotlivci pravdivě sdělí své preference.

V praxi však daný model není možné použít, neboť nelze zajistit, aby jednotlivci projevili pravdivě své preference. Používá se ale **pravidlo jednomyslné shody** (rozhodování na základě konsensu).

K jednomyslnému rozhodnutí je **potřebný souhlas všech zúčastněných stran**. Protože jde o konsensuální rozhodování, nezáleží na tom, která z jednajících stran je v menšině, resp. má většinu, protože každá strana musí s každým krokem souhlasit. V ideálním případě dosáhnou vyjednávací strany hranice dostupných možností (zdrojů).

Při jednomyslném rozhodování můžeme tedy dospět k efektivnímu řešení, avšak základním problémem při konsensuálním rozhodování je skutečnost, že při existenci více vyjednávacích stran může být vyjednávání značně nákladné, což může podstatně snižovat čistý užitek z realizované akce. Protože každý krok vyžaduje souhlas všech stran, může docházet k dlouhým jednáním.

Další nevýhodou konsensuálního rozhodování je skutečnost, že může docházet k vydírání určitým jedincem, který v důsledku práva veta může zablokovat celé jednání. Jak je známo z jednání orgánů, které používají pravidlo jednomyslné shody (viz např. Rada bezpečnosti OSN), tento způsob rozhodování má tendenci zachovávat původní stav bez ohledu na normativní hodnotu.

Pravidlo jednomyslného rozhodování

Předpokládejme, že skupina A se skládá z 200 voličů a skupina B ze 400 voličů. Necht' je oběma skupinám poskytován čistý veřejný statek. Víme, že mezní náklady na produkci veřejného statku (ve výši 100 000 na jednotku veřejného statku) jsou konstantní a rovnají se průměrným nákladům. Necht' skupina A platí za jednotku statku 100 peněžních jednotek a skupina B 200 peněžních jednotek. Protože rozhodování se děje na základě konsensu, musí rozhodnutí schválit všech 600 voličů. Předpokládejme, že mezi voliči došlo k jednomyslné shodě.

Z předchozí analýzy již víme, že každý volič bude preferovat takové množství statku, při němž se jeho vlastní mezní hodnocení rovná mezní ceně (dani).

Cena je dána rozhodnutím vlády. Jak víme, představuje pro skupinu A 100 peněžních jednotek a pro skupinu B 200 peněžních jednotek za jednotku poskytovaného veřejného statku. Každý volič bude hlasovat pro poskytnutí 5 jednotek statku, neboť právě při poskytování tohoto množství veřejných statků se mezní hodnocení užítka každého voliče z poskytovaných statků rovná mezní ceně (dani).

Většinové pravidlo

Při veřejné volbě se často používá **většinové pravidlo**. Toto pravidlo sice eliminuje možnost vydírání jedincem, ale nevylučuje, že většina nezneužije svého dominantního postavení ve svůj prospěch.

Většinové pravidlo, přestože je formálně založeno na demokracii, může vést k diskriminaci menšiny. Zároveň většinové pravidlo nezaručuje efektivnost rozhodnutí.

Většinové hlasování přímé

Většinová pravidla lze různě klasifikovat. Pokud použijeme kritérium možných alternativ většinového hlasování, pak rozlišujeme většinové hlasování přímé a většinové hlasování nepřímé.

Z historického hlediska nejdříve vzniklo většinové hlasování přímé. **Většinové hlasování přímé** je takovou variantou většinového rozhodování, kdy voliči svým hlasem přímo rozhodují o veřejných záležitostech. Z historického hlediska lze uvést příklad **přímé aténské demokracie** z období antického Řecka, kdy lidé žili v městských státech zvaných polis. Veřejné mínění požadovalo na občanech, aby projevovali zájem o státní záležitosti a směřovali ke společnému prospěchu a dobru. Svobodní bezúhonní občané starší 20 let se shromažďovali asi čtyřicetkrát do roka na pravidelných shromážděních (ekklésiá). Na nich se rozhodovalo o otázkách války, míru, ustavovaly se zákony, volili se úředníci, udělovala se občanská práva. Jednání ekklésiá bylo oznamováno pět dní předem, přičemž byly probírány otázky, které již předtím prozkoumala rada (búlé). O návrzích rady dával hlasovat její předsedající. V některých případech se o otázce rokovalo, řečníci i občané pronášeli své názory. Shromáždění občané hlasovali tabulkami nebo zdvižením ruky. Usnesení bylo zapsáno, archivováno a obvykle ve formě desky veřejně vystaveno. Ekklésiá mělo práva ostrakismu, což byl střepinový soud, jímž se odsuzovaly do vyhnanství občané toužící po samovládě. Praxe byla taková, že přibližně jednou či dvakrát v roce se hlasovalo, zda je třeba provést ostrakismus. Pokud bylo mínění Atéňanů většinové, byl svolán mimořádný sněm, jehož se muselo zúčastnit nejméně šest tacis svobodných občanů (quorum). Každý občan dostal hliněný střep, na který napsal jméno toho, kdo je nebezpečný pro demokracii a má být vypovězen. Po sečtení hlasů, ověření quora, byl ten jehož jméno dostalo nejvíce hlasů, vypovězen z Atén na 10 let do vyhnanství mimo obec, avšak nepozbýval majetku ani občanských práv.

V **novověkých dějinách bylo přímé** většinové hlasování použito v **napoleonském období** ve Francii. Voliči mohli přímým hlasováním vyjádřit svůj souhlas či nesouhlas se zákony. Na přelomu 19. a 20. století se vyvinulo referendum tak, jak je známe z ústav různých zemí.

Existují různá členění referenda. V zásadě lze vymezit dva základní druhy referenda, a to:

- **Referendum povinné ze zákona**, kdy je přímo předepsáno, které zákony, resp. smlouvy musí být schváleny v referendu. K tomuto druhu referenda patří např. hlasování občanů státu, zda se stát členem EU. V nedávné historii bylo např. referendum použito v případě rozhodování o vstupu do Polska a Maďarska do NATO.
- **Referendum iniciované na základě vůle lidu**, která je prvotně projevena mimo zákonodárnou iniciativu (parlament), kdy určité procento oprávněných voličů může předložit petici k uspořádání referenda k některému z problémů, který byl již schválen zákonodárným sborem, nebo může předložit petici k uspořádání referenda k problému, který byl zákonodárným sborem předložen, ale nebyl ještě schválen. Občané mohou sepsat i petici k vypsání referenda k problému, který považují za potřebný řešit i přesto, že se jim zákonodárný sbor dosud nezabýval.

V některých státech je určitá forma referenda přímo zakotvena v ústavě. Jiné státy neznají institut celonárodního referenda (USA), avšak referendum je možné na úrovni jednotlivých států a municipalit.

Referendum je svou podstatou dotazníkovým šetřením. Jeho obsahem je vysoce standardizovaná, velmi stručně formulovaná uzavřená otázka, na niž se odpovídá „ano“ nebo „ne“.

Použití referenda má v demokratické společnosti své oprávnění. Je **alternativou** pro tu část občanů, kteří dospěli k závěru, že zvolení zástupci nedostatečně obhajují veřejný zájem zejména v důsledku nedokonalostí na politickém trhu, resp. ignorují veřejný zájem v důsledku vlastních skupinových zájmů.

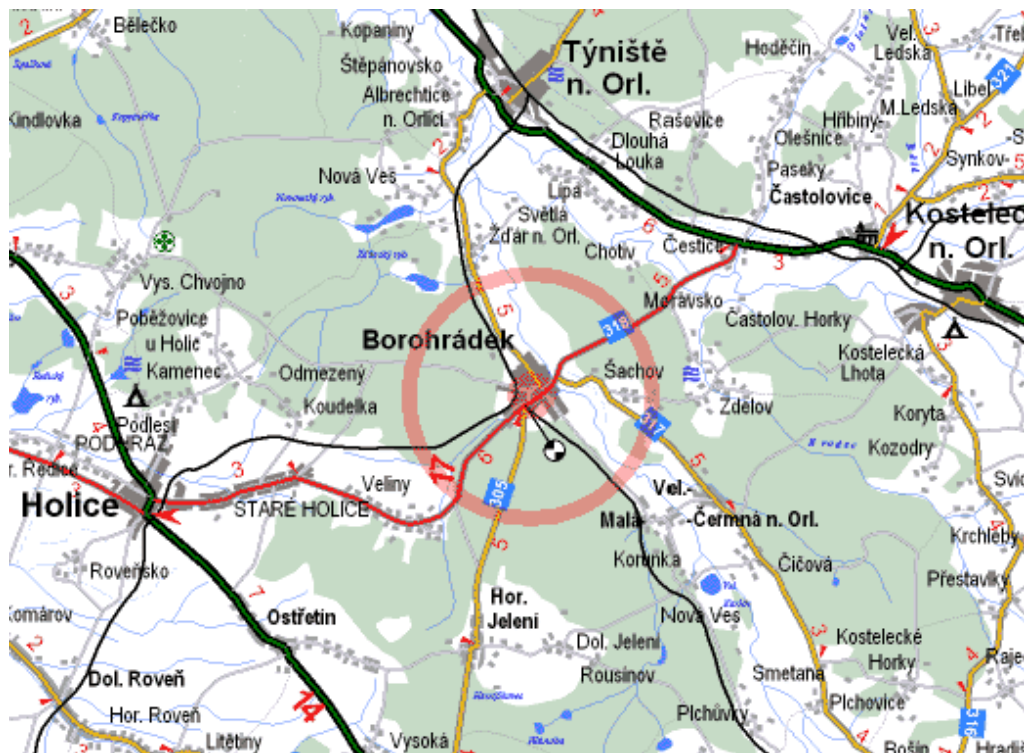
Použití referenda má i své slabé stránky. V referendu voliči nemohou vyjádřit sílu svých preferencí. Kritické referenda tvrdí, že jeho použití oslabuje pravomoc volených orgánů.

Většinové hlasování nepřímé

V současné době je nejrozšířenější většinové hlasování nepřímé. Při většinovém hlasování nepřímém občané volí své zástupce (reprezentanty, zákonodárce), kteří pak při hlasování zastupují své voliče. Ti pak při hlasování mohou používat různá pravidla většinového hlasování a různé varianty volebních systémů.

3. Plánování města Borohrádek

Obrázek 2: Mapa Borohrádku



Zdroj: internetové stránky MěU

3.1 Město Borohrádek

Město se nachází v Královéhradeckém kraji. Leží v údolí Tiché Orlice, na okraji Třebechovické tabule, asi 8,5 km jihozápadně od Kostelce nad Orlicí. K městu patří nedaleká vesnice Šachov.

V současné době má město Borohrádek 2155 obyvatel¹⁶.

Trocha historie

Prvním známým držitelem vsi Borohrádku byl Jaroslav z Bolehrádku, který r. 1308 spolu se Ctiborem z Uherska porazil mezi Opočnem a Turovem vojska Fridricha Habsburského. První známka o panství Borohrádek, patřilo tehdy k Potštejnu, je z r. 1342¹⁷. Tehdy tvrz, městečko a patnáct přilehlých vesnic získala po dlouhých sporech Eliška, vdova po Mikulášovi z Potštejna. Tvrz často střídala majitele. Roku 1582 koupil panství Kryštof Betengel straší z Neuenperka, který roku 1587 přikoupil Rychnov a na dlouhá léta obě panství spojil. Betengelové původní tvrz zcela přebudovali na dva samostatné objekty, panský dům a hospodářskou část. Po požáru v roce 1811 byl v letech 1816-20 vystavěn empírový zámek, který sloužil pro ubytování majitelů a úřední účely. Dnes je zámek využíván k sociálním účelům, jako domov důchodců. Dne 25.9.1899 byl zahájen provoz železniční dráhy Heřmanův Městec – Borohrádek. Roku 1909 bylo v Borohrádku zavedeno první telefonní spojení. Dle ustanovení zákona ze dne 5.9.1914 byla obec Borohrádek prohlášena za letní sídlo.

V latinských textech Hrádek, Borohrádek, v německých Borohrádek.

Obrázek 3: Panorama Šachov



Zdroj:internetové stránky MěU

Turistické zajímavosti

Na náměstí se nachází rokoková plastika sousoší P. Marie. V ulici T.G. Masaryka vlevo stojí kostel sv. Michaela Archanděla, který dominuje městu. Stavba je ve stylu raně barokním a pochází z roku 1673. Na přilehlém hřbitově se nachází historická dřevěná zvonice¹⁸. Naproti kostelu je historická fara.

V přilehlé městské části Šachov je možné shlédnout kostel Nejsvětější trojice z roku 1600. Před kostelem stojí sousoší Krucifixu – plastika raně barokní z roku 1751.

Rozsáhlé borové lesy v okolí mají příznivý vliv na klima, a proto bylo místo již v minulosti vyhledávaným letoviskem. Západní část příměstských lesů má charakter rekreačního lesa s udržovanými stezkami, odpočívadly s bohatě různorodým lesním porostem. V podzimním období se lesní lokality stávají rájem houbařů. Protékající řeka Tichá Orlice poskytuje velké množství malebných zákoutí. Přírodní koupaliště Splav poskytne v horných letních dnech příjemné osvěžení. Řeka poskytuje bohaté vyžití rybářům, vodákům i znalcům přírody. Uvedená lokalita je součástí přírodního parku Orlice a je zde možné zhlédnout lužní lesy Kuchyňka se vzácnou květenou, vodní tůň ve starém rameni Orlice vyhlášené již v roce 1948 k ochraně vzácné květeny.

Obrázek 4: Přírodní koupaliště Splav



Zdroj:internetové stránky MěU

Osobnosti

- Karel Bellmann – zvonař,
- Kryštof Bettengel st. (1539-1602) – zakoupil borohrádecké panství v r. 1582,
- Jiří Božetický – podnikatel a dobrodinec,
- MUDr. Arnošt Ditrich (1909-1993) – místní lékař v Borohrádku,
- Josef Malijovský (1838-1903) – majitel pily,
- Ignác Pecivál (1819-1894) – zahradník a regionální spisovatel

Dopravní dostupnost

Město je křižovatkou tratí ČD Týniště nad Orlicí – Choceň a Borohrádek – Holice-Chrudim.

Významné firmy

- Železniční průmyslová stavební výroba a. s., Borohrádek,
- Dřevařské závody – pila Borohrádek,
- Serafin Campestrini s.r.o. – soukr. dřevozpracovatelská firma,
- Autocentrum Šrámek – Felcman, - soukromá opravna osobních vozidel a prodej,
- Hajn – Pavel Hajn – výroba kožené galanterie.

Znak města

Na modrém štítě, posypaném zlatými pětihrkými hvězdičkami, stojí stříbrná věž stavěná z kvádrů. V jejím širším přízemí je otevřená brána bez vrat, ale se zlatou vytaženou mříží. Nad ní je široké cimbuří se šesti stínkami. Horní část věže je užší s jedním obdélným oknem. Vrcholí cimbuřím s pěti stínkami a červenou valbovou střechou se zlatými makovicemi na špicích. V nové době užívaný trávník, na kterém brána stojí, je novotvar asi z 19. století. Není na žádné pečeti a do znaku nepatří. Podnětem k omylu byla asi pečeť z 15. století, která má v patě brány nezřetelnou výplň. Vpravdě jde o tři písmenka kolem obíhajícího opisu pečeti, nikoli o součást znaku.

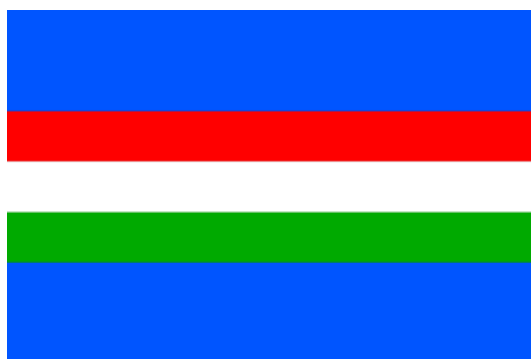
Městečko bylo roku 1971 vyhlášeno městem. Od roku 1997 je město držitelem městského praporu, který tvoří pět vodorovných pruhů: Modrý, červený, bílý, zelený a modrý v poměru 2:1:1:1:2. Poměr šířky k délce listu je 2:3.

Obrázek 5: Městský znak



Zdroj: internetové stránky MěU

Obrázek 6: Vlajka města



Zdroj: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Borohr%C3%A1dek>

Kulturní život

Jedinou kulturou v Borohrádku je městské kino a knihovna.

Městské kino představuje víceúčelové kulturní zařízení. Každý pátek se zde konají filmová představení. Prostory kina se využívají i k pořádání schůzí, školení, školních akcí, tanečních zábav a plesů.

Knihovna se nachází v prvním patře Městského úřadu. Poskytuje služby nejen obyvatelům Borohrádku, ale i obyvatelům Šachova, Zdelova, Žďáru nad Orlicí a Černé nad Orlicí. Ve svém fondu má cca 4000 svazků knih a odebírá cca 30 titulů časopisů. Knihovna nabízí veřejnosti přístup k internetu a zajišťuje meziknihovní výpůjční službu. Spolupracuje s mateřskou školkou, základní a církevní školou. Služeb knihovny využívá zhruba 114 zaregistrovaných čtenářů. Nejnovější aktivitou městské knihovny je pasování prvňáčků na čtenáře knihovny.

Obrázek 7: Městské kino



Zdroj:internetové stránky MěU

Občanské spolky

V Borohrádku máme i několik občanských spolků. Jsou to:

- TJ Lokomotiva Borohrádek – kopaná
- TJ Sokol
- Asociace Sport pro všechny
- Sbor dobrovolných hasičů Borohrádek
- Myslivecké sdružení „Orlice“, MO Borohrádek
- Český rybářský svaz, MO Borohrádek
- Klub důchodců Borohrádek
- Pěvecký sbor „VOX CANTORUM“

Členové TJ Lokomotivy Borohrádek se zabývají výhradně kopanou. Kromě mužstva kopajícího 1B třídu jsou dále organizovány oddíly žáků a dorostu. Celkem 4 oddíly. Klub spravuje a provozuje fotbalové hřiště s tribunami a přilehlou restaurací.

TJ Sokol provozuje budovu sokolovny, kde se soustřeďuje činnost zápasu řeckořímského. Volejbal a košíková jsou provozovány pouze rekreačně, v létě i na přilehlých antukových dvorcích.

Asociace Sport pro všechny – cvičení této asociace je realizováno v tělocvičně ZŠ TGM.

Cvičí zde:

- Žákyně – míčové hry
- Ženy – zdravotní cvičení
- Dorostenky a ženy – aerobik, kondiční jóga, kalametika
- Cvičení „rodiče s dětmi“

Sbor dobrovolných hasičů Borohrádek má celkem 32 členů, z nich 17 tvoří 2 výjezdové jednotky.

Sbor vlastní techniku:

- Hasičský automobil CAS 35 Tatra s vysokotlakým zařízením
- Hasičský automobil IFA–hasičský žebřík s dosahem 30 m
- CAS 25 LIAZ

- Další techniku pro vyprošťování, dorozumívací techniku a další Klub důchodců Borohrádek pracuje jako organizační složka Města Borohrádek.

Školství

Oblast školství v Borohrádku představuje ZŠ T.G. Masaryka, Církevní základní škola a Městská škola Borohrádek.

Výchova mládeže probíhá v ZŠ T.G. Masaryka a v Církevní základní škole, která je ojedinělá ve Východočeském kraji.

Zřizovatelem ZŠ T.G. Masaryka je Město Borohrádek. Právní forma – škola s právní subjektivitou – příspěvková organizace. Ředitelem je pan Mgr. Karel Příbyl. Součástí školy je školní družina, která má 2 oddělení (kapacita 60 žáků) a školní jídelna s kapacitou 300 jídel denně. Počet žáků je 230¹⁹.

Škola pořádá: Zápis do první třídy, Lyžařský výcvik, Akademie, Zlatého slavíka, Ozdravné pobyty, Školní karneval, Olympijský den a Protidrogový víkend.

Součástí plánu školy je zimní výcvikový lyžařský kurz pro žáky 7. a 8. tříd. Pod odborným vedením se žáci kromě základů lyžování naučí i společenskému chování. Večerní programy jsou věnovány zvládnutí standardních tanců. V programu jsou i diskotéky, karneval a jako unikát závod sobích spřežení.

Při Vánoční akademii se žáci školy představí v pěveckých, tanečních i hereckých číslech. Od roku 2000 pořádá škola celoškolskou pěveckou soutěž Zlatý slavík. Soutěží se ve dvou kategoriích podle stupňů základní školy. Výkony soutěžících hodnotí porota, složená z pedagogů školy i hostů. Soutěž doplňuje vystoupení hudebních skupin. V roce 2004 se poprvé účastnili žáci z partnerské školy z polských Cieplowod.

Škola nabízí žákům ozdravné zájezdy. V jarních měsících mají děti možnost navštívit přímořská letoviska v jižní Evropě. Žáci již navštívili Řecko, Itálii a Chorvatsko.

V březnu se v aule školy každoročně koná velký dětský karneval. Jeho organizátorem je školní družina. Paní vychovatelky s dětmi připravují soutěže, hry, vyhodnocení nejlepších masek. Celý program zpravidla uvádějí děti z 8. a 9. tříd. Karneval sahá za hranice školy, hosty jsou děti z mateřské školky a okolních základních škol. Pro svou vysokou kulturní úroveň si získal trvalé místo v povědomí veřejnosti.

Každý rok se koná sportovní den. Zpravidla v červnu sportuje jeden den celá škola. Soutěží se v kolektivních sportech: chlapci v kopané, děvčata ve volejbalu a přehazované.

Škola získala opakovaně grant od Krajského úřadu Královéhradeckého kraje na uskutečnění dvoudenního soustředění. Žáci mají možnost diskutovat s experty na problematiku drog – s psycholožkou, pedagogem, právníkem. Součástí jsou besedy, přednášky, terapeutické a společenské hry.

V roce 2001 navázala škola spolupráci se školou v Cieplowodách v Polsku. Ta se nachází ve Slezku nedaleko Klodzka. Několikrát školy uskutečnili vzájemné poznávací zájezdy, společnou školu v přírodě. Škola pracuje od roku 2004 na mezinárodních projektech Socrates-Comenius. Žáci a pedagogové spolupracovali ve školním roce 2004-2005 s partnerem v litevském Vievisu, o rok později v polském Gdaňsku. Školní rok 2006-2007 byl ve znamení historického projektu, na kterém škola spolupracovala se školou v německém Wallwitzu. Tato obec leží v Sasku-Anhaltsku nedaleko města Halle-Saale. V letech 2006 a 2007 se žáci účastnili mezinárodního tábora v Litvě.

Obrázek 8: Základní škola T.G.M



Zdroj: internetové stránky MěU

Církevní základní škola Borohrádek vznikla v roce 1992²⁰. Zřizovatelem je královéhradecké biskupství. V současné době má škola okolo 60 žáků v pěti třídách prvního stupně.

Budova školy je téměř 100 let stará, s novou fasádou v příjemném prostředí parku. Škola má pět tříd, Zuzilku (školní družina), tělocvičnu, počítačovou učebnu, kuchyňku a dílnu. Děti mohou odpočívat na nových kobercích nebo gumových míčích. Zájmové kroužky jsou standardně vybaveny (např. dramatický kroužek disponuje obrovským množstvím netradičních hudebních nástrojů a rekvizit.) Počítače mají přístup na internet a výukový software je hojně využíván všemi třídami k výuce i relaxaci. Dílna je vybavena hrnčířským kruhem a tkalcovskými stavby. Zuzilka je oázou klidu i pohybu, her, malování a všelijakého tvoření. Ke škole patří i poměrně rozsáhlý pozemek, jehož jedna část je využívána jako hřiště.

Mimoškolní a zájmová činnost:

- Keramický kroužek
- Sportovní hry (rozdělené do věkových kategorií)
- Výtvarný kroužek
- Rybářsko-přírodovědný kroužek
- Anglická konverzace
- Dramatický kroužek
- Hudební kroužek – flétna, kytara, keyboard
- Sborový zpěv
- Počítačový kroužek
- Relaxační kroužek

Každá třída má svého třídního. Na škole je sedm pedagogů včetně ředitele, vychovatelky a pedagogické asistentky, která se věnuje mimo jiné i řečové nápravě-logopedii.

Dětem z míst s horší dopravní dostupností škola vychází vstříc a nabízí svoz a rozvoz dojíždějících žáků Emánkem. Podle počtu dětí a míst je sestaven „školní jízdní řád“ a ráno tak mohou děti pohodlně cestovat přímo od domu před školu a odpoledne zpět.

Zdravotnictví

Máme zde i zdravotní středisko ve kterém jsou ordinace dvou obvodních lékařů, ordinace lékařky pro děti a dorost a ordinace zubní lékařky. Vedle zdravotního střediska se nachází lékárna.

Obrázek 9: Zdravotní středisko



Zdroj:internetové stránky MěU

Domov důchodců

Nachází se zde i Domov důchodců, který je umístěn v zámečku z 18. století a v moderní budově v jeho těsném sousedství na břehu Tiché Orlice. Domov je umístěn asi 200 m od centra. Jeho poloha spolu s velkou zahradou zaručuje dostatek klidu při odpočinku i ostatních aktivitách²¹.

Domov nabízí 130 lůžek, z toho jsou 2 jednolůžkové pokoje, 21 dvojlůžkových, 22 třílůžkových a 5 čtyřlůžkových pokojů.

Každý pracovní den v domově ordinuje obvodní lékař. Je zajištěna péče odbornými lékaři: psychiatr, oční lékař, ortoped.

V DD Borohrádek pracuje 61 zaměstnanců, z toho 38 v přímé péči.

Stravování v DD je zabezpečeno vlastní kuchyní. Vedle základní stravy je poskytována strava dietní (žlučnicková, neslaná, diabetická) a strava mletá či mixovaná.

Sociální pracovníce zabezpečují obyvatelům kulturně společenský život. Jedná se o výlety na kulturní a společenské akce (kino, divadlo, hrady a zámky), taneční zábavy (Mikulášská, Josefská), akce v zahradě DD (opékání a posezení s hudbou), bohoslužby, promítání videa na velkoplošnou obrazovku, denně četba na pokračování, možnost chovu zvířat (kočky, korely, andulky, slepice), výlety do okolí (DD vlastní devítimístný Ford Transit), pravidelná setkávání s obyvateli okolních domovů a ústavů (dny otevřených dveří).

V domově je každý den otevřeno kadeřnictví (slevy pro obyvatele DD) a kantýna (možnost každodenních nákupů).

Obrázek 10: Domov důchodců



Zdroj:internetové stránky MěU

3.2 Orgány a instituce města Borohrádek

Struktura městského úřadu

V čele stojí starosta. Starostou je Milan Maček. Jeho postavení, práva a povinnosti upravuje zákon o obcích. Svolává a řídí porady vedení městského úřadu. Starosta zastupuje obec navenek, je představitelem obce, je odpovědný zastupitelstvu obce, řídí jednání obecního zastupitelstva, řídí schůze obecní rady, podepisuje obecní vyhlášky.

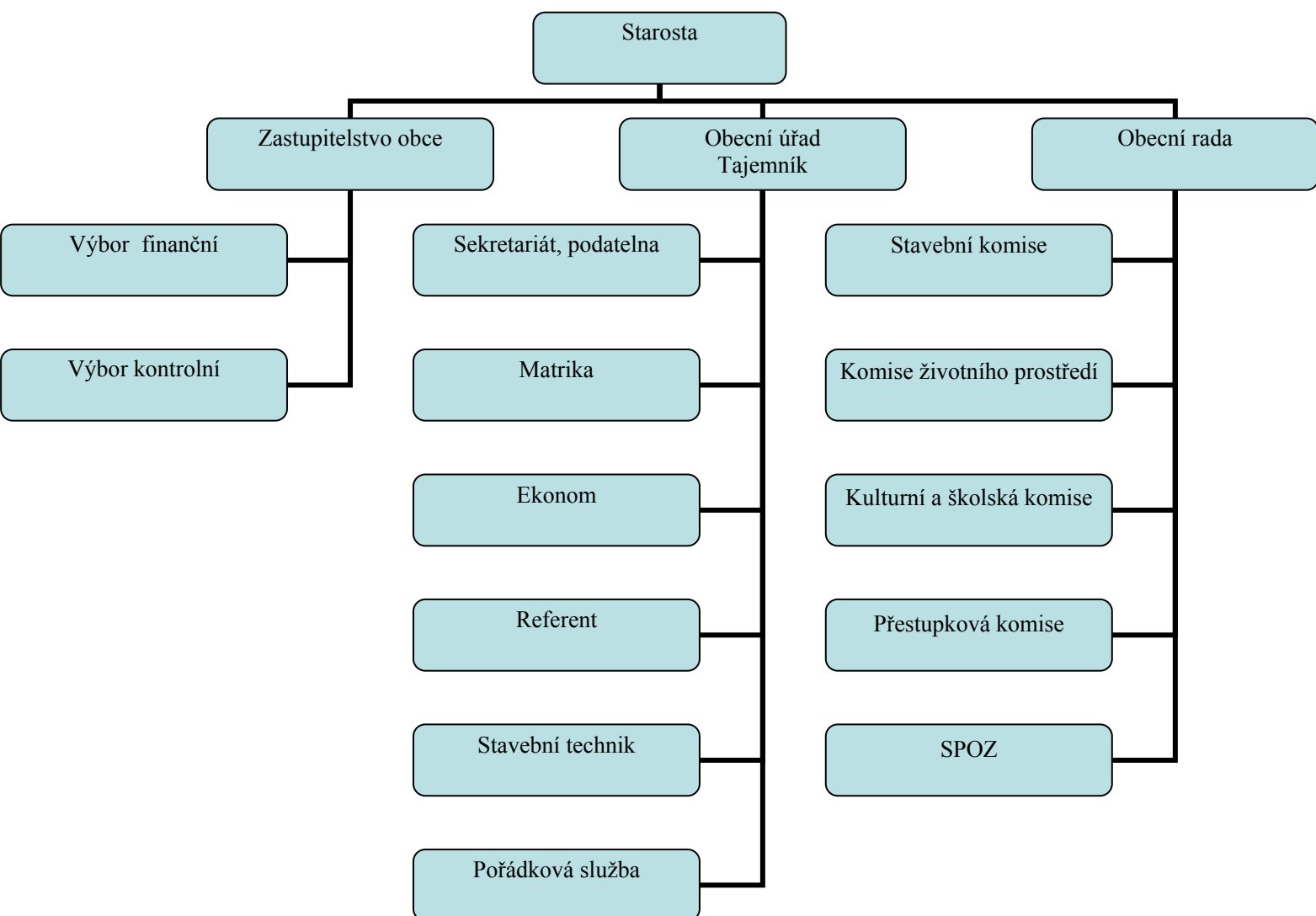
Místostarostkou je Petra Matějčíková. Úkoly vedoucího organizace podle pracovně právních vztahů plní tajemník. U nás pan Zdeněk Cablk. Řídí administrativní aparát obecního úřadu a plní funkci statutárního zaměstnavatele. Tajemník obecního úřadu je v pracovním poměru, je zaměstnancem úřadu ve funkci ředitele, plní funkci statutárního zaměstnavatele, zúčastňuje se zasedání obecní rady a zasedání zastupitelstva. Je odpovědný obecní radě a starostovi obce. Jeho postavení, práva a povinnosti upravuje zákon o obcích a zvláštní předpisy. Řídí činnost prostřednictvím vedoucích odborů či jiných pracovníků. Je nadřazen pracovníkům úřadu.

Obrázek 11: Městský úřad



Zdroj:internetové stránky MěU

Obrázek 12: Organizační schéma Městského úřadu



Zdroj:vlastní

Rada města

Rada obce je výkonným orgánem obce v oblasti samostatné působnosti a za její výkon odpovídá zastupitelstvu obce²². Schůze rady jsou neveřejné. Schází se každých 14 dnů.

Rada města má 5 členů. Jsou jimi: starosta Milan Maček, místostarostka Petra Matějčková, předseda stavební komise ing. Libor Hemelík, ředitel základní školy T.G.M Mgr. Karel Příbyl a ředitel domova důchodců Mgr. Jindřich Vašíček.

Radě obce je vyhrazeno zabezpečovat hospodaření obce podle schváleného rozpočtu: vydávat nařízení obce, stanovit rozdělení pravomocí v obecním úřadu, zřizovat a zrušovat odbory obecního úřadu, zřizovat a rušit komise jako své iniciativní a poradní orgány, schvaluje nákladové položky do 150 000 Kč.

Zastupitelstvo obce

Členy zastupitelstva jsou zvolení zástupci jednotlivých politických stran. Zastupitelstvu je vyhrazeno schvalovat program rozvoje územního obvodu obce, schvalovat územní plán obce a regulační plán, projednává prodeje a nákupy movitého i nemovitého majetku, veškeré důležité záměry, schvalovat rozpočet obce (schvaluje nákladové položky nad 150 000 Kč) a závěrečný účet obce, vydávat obecně závazné vyhlášky obce, volit starostu, místostarosty a další členy obce. Zastupitelstvo obce zřizuje vždy finanční a kontrolní výbor. Zasedání zastupitelstva obce je veřejné. Je voleno na období 4 let. Ze zákona o obcích má povinnost scházet se minimálně jednou za 3 měsíce. Program pro zastupitelstvo podává rada, která předkládá návrh na usnesení.

Zastupitelstvo je tvořeno 15 kontaktními osobami. Jsou to: Stanislav Florián, Libor Kašpar, Ing. Libor Hemelík, Mgr. Robert Kučera, Milan Maček, Ing. Eduard Machek, Mgr. Karel Příbyl, Petra Matějčková, Jiří Špinar, Ivo Nedvídek, Ing. Václav Štefan, Jaroslava Štěpánová, Mgr. Jindřich Vašíček, Pavel Zaujec, Radomila Pírková.

Výbory

Výbor je orgán, který je zřízen zastupitelstvem (výbor finanční a kontrolní)²³. Výbory předkládají návrhy a stanoviska zastupitelstvu. Členové se scházejí podle potřeby.

Výbory a komise zastupitelstva a rady města:

- Finanční výbor zastupitelstva
- Kontrolní výbor zastupitelstva města
- Stavební komise
- Komise životního prostředí
- Kulturní a školská komise
- Přestupková komise
- SPOZ

Komise

Komise jsou výkonné orgány obce, jejichž počet a skladba nejsou ničím vymezeny.

Odbory městského úřadu:

- Sekretariát, podatelna – podatelna, pokladna, povolování výherních hracích přístrojů, evidence stížností a petic, výpis z rejstříku trestů, korespondence, objednávky
- Matrika – evidence obyvatel, trvalý pobyt, ověřování listin a podpisů, vydávání matričních dokladů, narození, manželství, úmrtí, občanské průkazy, cestovní doklady, vítání občánků, pečovatelská služba, sociální péče
- Ekonom – účetní agenda obce, fakturace, mzdy, rozpočet, evidence majetku, evidence hrobů
- Referent – zpravodaj, místní rozhlas, byty, evidence poplatků, kultura, kino, nebytové prostory, účetní agenda svazku Tichá Orlice

- Stavební technik – místní komunikace, zvláštní užívání komunikací a veřejného prostranství, technické informace stavebního charakteru, kanalizace, inženýrské sítě, evidence pozemků v katastru obce, evidence nemovitostí v obci, stavební archiv, ohlašování drobných staveb
- Správce hřbitova, pořádková služba

3.3.Plánování a rozhodování města Borohrádek

Plánování města Borohrádek

Vždy se v Borohrádku plánovalo od volebního období k volebnímu období tzn. na 4 roky. S příchodem nového starosty se začlo plánovat na mnohem delší období (investiční záměry jsou až do roku 2013, kdy budou končit pobídky ze strukturálních evropských fondů), cílem starosty je, aby po jeho odchodu z funkce, mohl další starosta navázat na jeho předchozí činnost.

Na začátku své působnosti starosta oslovil instituce např: sportovce, rybáře, hasiče jaké mají potřeby. Jelikož potřeby přesahují finanční možnosti města musel stanovit priority co je nejdůležitější a co se bude řešit postupně. Samozřejmě není v silách starosty vyjít všem institucím vstříc. Rozpočet města je 25 mil. Kč.

Starosta přišel s nápadem zavést integrovaný plán rozvoje města (IPRM), který je zatím jediným v celém kraji, což svědčí o moderním způsobu plánování. IPRM postihuje veškeré nutné investice a zároveň se zabývá trvale udržitelným rozvojem města. Obsahuje strategii města se zaměřením na investiční záměry města. Je předpokladem pro analýzu potřeb města. Základem bylo provedení dotazníkového šetření mezi občany, kde se občani mohli vyjádřit k potřebám města a tím město zjistilo poznatky od občanů. Tyto poznatky zpracovaly odborné komise. Jednak komise zabývající se podnikáním, zaměstnaností, dále komise zabývající se lidskými zdroji (propagace podmínek života) a potom ještě komise zabývající se přitažlivostí města.

Jelikož město nemá na všechny investiční záměry finanční prostředky, je nutné zpracovat projekty k získání investičních pobídek ROP (regionální operační program). Investiční záměry jsou koncipovány tak, aby bylo možné předložit žádosti o dotace. Došlo k vyčlenění 3 mil. Kč na projektovou přípravu, která je nedílnou součástí každé žádosti o dotaci.

V současné době je podána žádost o dotaci na zřízení povodňových hrází v rámci zajištění bezpečnosti obyvatel, dále projekt zabývající se intravilánem města. Jedná se o souhrnný projekt čtyř vytypovaných míst v centru např. obnovení a zřízení nové zeleně včetně chodníků a osvětlení.

Součástí každé žádosti o dotaci musí být kromě projektové přípravy ještě výzva. Trvá 1- 3 měsíce. Šanci na přijetí projektu má každý třetí.

Další projekt, který se chystá na výzvu je rekonstrukce sociálního zařízení ve škole (základní a církevní), kde si budou moci matky popovídat mezi sebou, k tomu náleží hřišťátko na hraní pro matky s dětmi. Dále projekt cyklostezky Borohrádek-Veliny. Projekt na řešení Šachova (intravilán) k tomu zřízení cyklostezky a chodníku ze Zámlyní do Borohrádku a k vodnímu dílu. Jedná se především o bezpečnost občanů a hlavně malých dětí, které jsou ohrožovány auty, když jdou po silnici 1. třídy. Dále projekt na výstavbu rodinných domků. Probíhá proces bezplatného převodu ze státu na město. Jedná se zhruba o výstavbu 50-60 rodinných domků o velikosti 800-1000 m². S výstavbou samozřejmě souvisí rozšíření mateřské školy a základních škol a sociálních zařízení, jelikož do nových domků se s největší

pravděpodobností nastěhují mladí lidé, kteří budou chtít založit nové rodiny. Budou se muset finančně podílet na zajištění zasíťování pozemků. To znamená na kanalizaci, plyn, vodu, chodníky a cesty.

Další záměry města jsou: nákup hasičského auta, budování a rozšíření sportovišť, řešení komunálního odpadu. V záměru je vybudovat sběrný dvůr. Jedná se velkoobjemové kontejnery. Ve vybraných dnech by přijely auta, která by sloužila k recyklaci, šrotování. Lidé by tak třídili odpad, který nepatří do popelnic.

Rozhodování v Borohrádku o příslušných investicích

Hřiště u základní školy T.G.M

Město navrhlo danou investici kvůli nevyhovujícímu sportovnímu zázemí školy a nedostatku sportovišť pro veřejnost.

Investice je důležitá, protože v Borohrádku bylo nedostatek hřišť a možnosti sportování.

Danou analýzu hřiště provedl pan ing. Vrbický, Holice.

ČOV a kanalizace

Město k této investici vedla zastaralá kanalizační síť ve městě a zpřísnující se limity pro vypouštění nepředčištěných vod .

Důležitost této investice byla velká. Daná investice byla velmi předvídatelná do budoucna.

V současné době jsou ČOV (po vstupu do EU) pro obce nutností.

Město schválilo danou investici, protože se otevřela možnost získání dotace.

Danou analýzu provedlo VIS Hradec Králové a projekční kancelář Veselý.

Zdravotní středisko

Město muselo uskutečnit tuto investici, protože původní budova v níž bylo zdravotní středisko, se navracela v restituci dřívějšímu majiteli a bylo potřeba vybudovat nové.

Důležitost této investice spočívá v umožnění základní lékařské péče obyvatelům Borohrádku v místě bydliště.

Danou analýzu provedlo P.K.R. Praha.

Bytový dům

Město schválilo danou investici z důvodu zájmu o bydlení v Borohrádku a kvůli nedostatku stavebních pozemků pro výstavbu rodinných domů.

Investice byla důležitá z pohledu města. V novém bytovém domě získaly mladé rodiny bydlení, protože jinak by odešly jinam.

Danou analýzu provedlo CODE Pardubice, spol. s.r.o.

Plynořikace

Město přišlo na tuto investici, protože Východočeská plynárenská zainvestovala vybudování vysokotlakého plynovodního potrubí z Lípy nad Orlicí do Žďáru nad Orlicí, kde byla vybudována regulační stanice. Obcím se tak otevřela možnost vybudování středotlakého rozvodu a napojit na tuto síť jednotlivé obce.

Důležitost má velkou – především z hlediska zlepšení životního prostředí, které vede ke snížení emisí. Většina kotelen na tuhá paliva přešla na plyn a došlo ke zlepšení ovzduší ve městě.

Daný model provedl AQUATHERM PROJEKT Hradec Králové.

3.4 Hodnocení plánování města Borohrádek

Plánování v městě Borohrádku probíhá na základě povinných schůzek zastupitelstva města. O plánovaných investicích rozhodují výhradně členové zastupitelstva. V Borohrádku neprobíhá žádné dotazníkové šetření, kde by se mohli občané vyjádřit k daným investicím. Proto jsem provedla expertní šetření formou dotazníků.

Patnáct členů zastupitelstva se sejde a rozhodnou o daných investicích podle poměru svých hlasů. Tyto poměry hlasů jsem neměla k dispozici, protože dané údaje se již nedají dohledat. K dispozici jsem získala náklady na jednotlivé investice.

3.4.1 Průzkum

Jelikož město neprovádí žádné dotazníkové šetření, kde by zjistili názory občanů na dané investice, musela jsem provést dotazníkové šetření sama. V této praktické části zpracovávám zjištěná data od respondentů, které mi poskytl na zadané otázky.

Tabulka .1: Odpovědi respondentů na prvních 5 otázkách

Otázka	Počet absolutních odpovědí					
	a	b	c	d	e	f
1	0	1	1	11	1	1
2	0	0	1	2	9	3
3	0	0	0	4	5	6
4	0	0	6	6	3	0
5	0	0	0	6	5	4

Zdroj: vlastní

Tato tabulka ukazuje odpovědi respondentů na prvních 5 otázkách, které se týkaly důležitosti investic. Tyto údaje jsem zjistila z mého dotazníkového šetření. Odpověď a znamenala, že investici respondenti považovali za vůbec nepotřebnou, odpověď b znamenala, že ji považovali za nepotřebnou, odpověď c znamenala, že neměli názor, protože neměli dostatečné informace k investici, odpověď d znamenala, že ji považovali potřebnou, odpověď e znamenala, že ji považovali za velice potřebnou a odpověď f znamenala, že ji považovali za skutečně velmi potřebnou.

Tabulka .2: Odpovědi respondentů na binární otázky

Otázka	Počet odpovědí		Odpovědi v %		Odpovědi v relativní četnosti	
	ano	ne	ano	ne	ano	ne
6	3	12	20,00	80,00	0,200	0,800
7	2	13	13,33	86,67	0,133	0,867
8	7	8	46,67	53,33	0,467	0,533
9	3	12	20,00	80,00	0,200	0,800
10	8	7	53,33	46,67	0,533	0,467
11	12	3	80,00	20,00	0,800	0,200
12	10	5	66,67	33,33	0,667	0,333
13	15	0	100,00	0,00	1,000	0,000
14	10	5	66,67	33,33	0,667	0,333
15	4	11	26,67	73,33	0,267	0,733

Zdroj: vlastní

Tato tabulka ukazuje odpovědi respondentů na binární otázky. Ze dvou investic rozhodovali, která je pro ně důležitější. Odpovědi jsou převedené do % a následně do relativní četnosti.

Tabulka .3: Odpovědi respondentů na prvních 5 otázek v relativní četnosti

Otázka	Počet odpovědí v relativní četnosti					
	a	b	c	d	e	f
1	0,000	0,067	0,067	0,733	0,067	0,067
2	0,000	0,000	0,067	0,133	0,600	0,200
3	0,000	0,000	0,000	0,267	0,333	0,400
4	0,000	0,000	0,400	0,400	0,200	0,000
5	0,000	0,000	0,000	0,400	0,333	0,267

Zdroj:vlastní

Tato tabulka ukazuje odpovědi respondentů na prvních 5 otázek v relativní četnosti.

Tabulka .4: Výpočet mediánu

Výpočet mediánu	
Otázka	Hodnota
2	4,95
3	5,20
4	3,73
5	4,80

Zdroj:vlastní

Jelikož bylo rozptýlení hodnot na druhou, třetí, čtvrtou a pátou otázku nesymetrické, musela jsem vypočítat u těchto otázek mediány.

Tabulka .5: Výpočet průměru

Výpočet průměru		
Otázka	Hodnota	Výpočet S
1	3,93	14

Zdroj:vlastní

Rozptýlení hodnot u této otázky bylo symetrické, proto jsem vypočítala průměr.

Tabulka .6: Výpočet směrodatné odchylky

Otázka	Pomoc.výpočet	Výpočet S
2	0,646	0,804
	1,646	1,283
	8,646	2,940
	2,646	1,627
3	3,629	1,905
	4,629	2,151
	5,629	2,372
4	5,734	2,394
	5,734	2,394
	2,734	1,653
5	5,657	2,378
	4,657	2,158
	3,657	1,912

Zdroj:vlastní

Zde jsem vypočetla směrodatnou odchylku u otázky 2,3,4 a 5.

3.4.2 Realizace projektů

Graf .1: Vyhodnocení první otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Otázka č. 1 se vztahuje k otázce, která se týká zrekonstruovaného hřiště u Základní školy T.G. Masaryka, které proběhlo v únoru 2006 za částku 536 418 Kč. Největší počet respondentů u této otázky rozhodl, že tuto investici považuje za potřebnou. Zbytek respondentů označil tuto investici za nepotřebnou nebo velice potřebnou a skutečně velmi potřebnou. Někteří respondenti se nemohli k této investici vyjádřit, protože neměli dostatečné informace o této investici.

Souhlasím s názorem respondentů, že tato investice byla potřebná, jelikož v Borohrádku žádné hřiště s tímto využitím nebylo. A proto je dobře, že město tuto investici uskutečnilo.

Hodnota průměru u této otázky je 0,06666667. Krajní hodnoty jsou 0,65909 a 1,34091. Hodnota mediánu je 1.

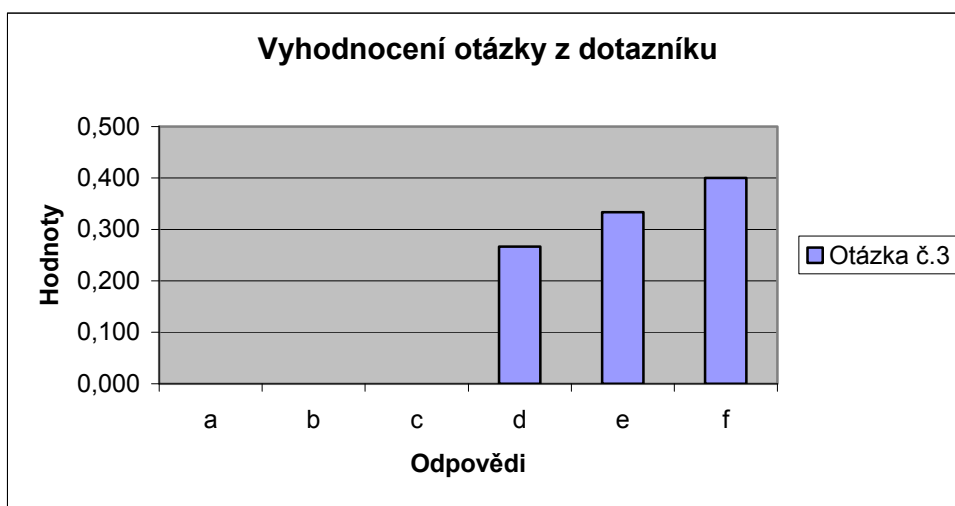
Graf .2: Vyhodnocení druhé otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Otázka č.2 se vztahuje k otázce, která se týká vybudování čistírny odpadních vod a vybudování kanalizace. Tato investice se uskutečnila v prosinci 2002 za částku 78 804 344 Kč. Největší počet respondentů označil tuto investici za velice potřebnou. Zbytek respondentů označil tuto investici za potřebnou a nebo za skutečně velmi potřebnou. Někteří respondenti se nemohli k této investici vyjádřit, protože neměli dostatečné informace o této investici. Souhlasím s názorem většiny respondentů, že tato investice je velice potřebná, protože město potřebuje čistou pitnou vodu a bez čistírny a kanalizace by to opravdu nešlo. Hodnota průměru u této otázky je 0,12888889. Krajní hodnoty jsou 1,58333 a 2,41667. Hodnota mediánu je 2.

Graf.3: Vyhodnocení třetí otázky z dotazníku



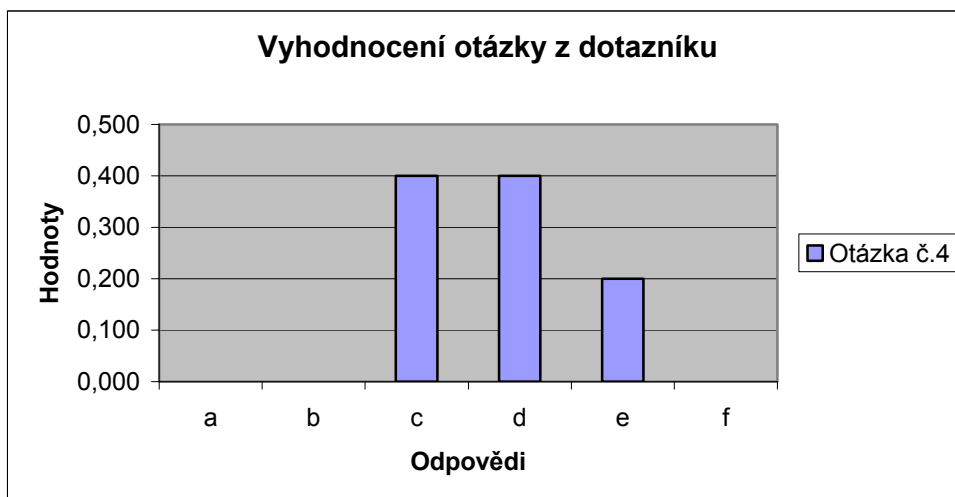
Zdroj:vlastní

Otázka č. 3 se vztahuje k otázce, která se týká vybudování zdravotního střediska, která se uskutečnilo v listopadu 2001 za částku 8 610 696 Kč. Největší počet respondentů označil tuto investici za skutečně velmi potřebnou. Zbytek respondentů označil tuto investici za potřebnou a nebo za velice potřebnou.

Byla jsem velice potěšena, že většina respondentů označila tuto investici za skutečně velmi potřebnou. Jelikož je vidět, že si lidé váží vybudování zdravotního střediska. Myslím si, že díky této investici, se zvýšila úroveň města a troufám si říci, že zdravotní středisko je okrasou našeho města.

Hodnota průměru u této otázky je 0,142222222. Krajní hodnoty jsou 1,43750 a 2,87500. Hodnota mediánu je 2,20000.

Graf .4: Vyhodnocení čtvrté otázky z dotazníku



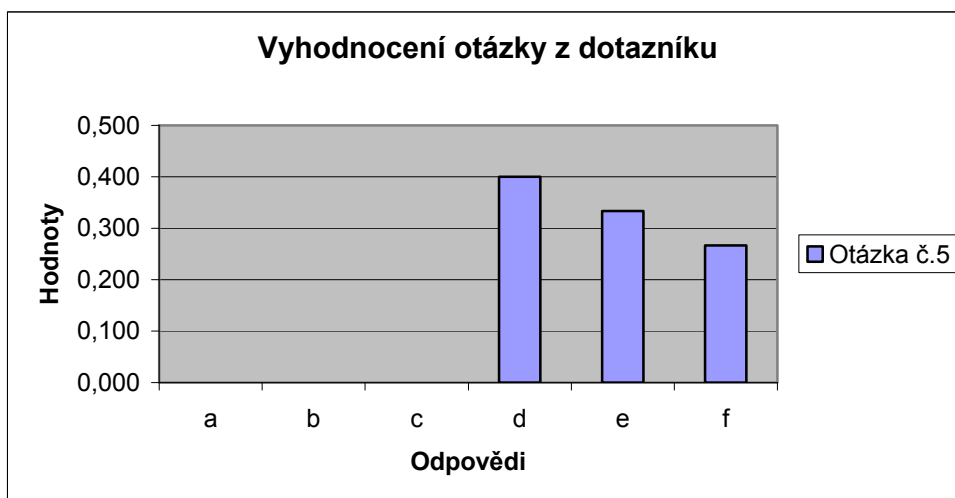
Zdroj:vlastní

Otázka č. 4 se vztahuje k otázce, která se týká vybudování bytového domu, který se postavil v červenci 2002 za částku 14 628 972 Kč. Většina respondentů označila tuto investici za potřebnou a nebo se k této otázce nemohli vyjádřit, protože o vybudování bytového domu ani neví. Zbytek respondentů označil tuto investici za velice potřebnou.

Myslím si, že tato investice je velice potřebná, protože je potřeba, aby se ve městě stavěli nové domy a byty. Protože když se nebudou stavět, tak mladí lidé budou odcházet do jiných měst a Borohrádek bude mít méně obyvatel.

Hodnota průměru u této otázky je 0,05333333. Krajní hodnoty jsou 0,12500 a 1,37500. Hodnota mediánu je 0,75000.

Graf .5: Vyhodnocení páté otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Otázka č. 5 se vztahuje k otázce, která se týká vybudování plynofikace MS STL pro DSO Tichá Orlice. Byla zařazena do užívání v září 2004 za částku 44 110 194 Kč. Největší počet respondentů označil tuto investici potřebnou. Zbytek respondentů označil tuto investici za velice potřebnou a skutečně velmi potřebnou.

Souhlasím s názorem respondentů, že tuto investici považují za potřebnou, protože používání plynu je ekologičtější než používání uhlí a dřeva.

Hodnota průměru u této otázky je 0,12444444. Krajní hodnoty jsou 1,12500 a 2,56250. Hodnota mediánu je 1,8.

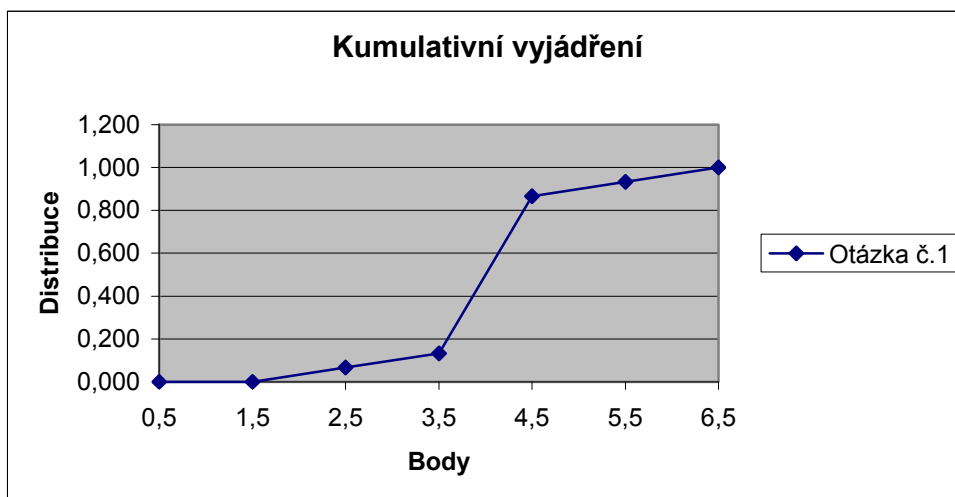
Tabulka .7: Distribuce u jednotlivých otázek

Body	Distribuce u jednotlivých otázek				
0,5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
1,5	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
2,5	0,067	0,000	0,000	0,000	0,000
3,5	0,133	0,067	0,000	0,400	0,000
4,5	0,867	0,200	0,267	0,800	0,400
5,5	0,933	0,800	0,600	1,000	0,733
6,5	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Zdroj:vlastní

K jednotlivým odpovědím jsem přiřadila body. Tzn. že a=1, b=2 atd. Dané body jsem dala do intervalů. Např. otázka č.1 začíná v intervalu 1,5-6,5. U každé otázky jsem sečetla hodnoty, které jsou v tabulce.

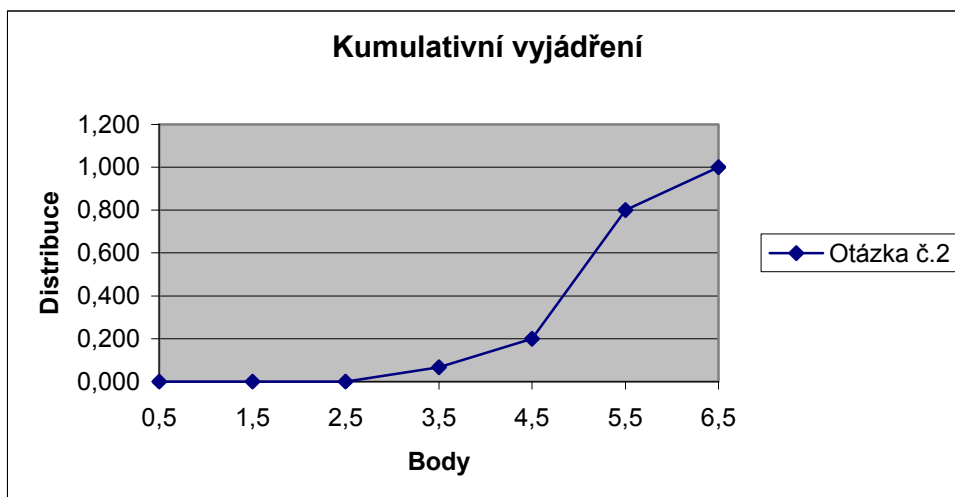
Graf. 6: Kumulativní vyjádření první otázky



Zdroj:vlastní

Kumulativní vyjádření první otázky. Vyjadřuje asymetrické rozložení hodnot.

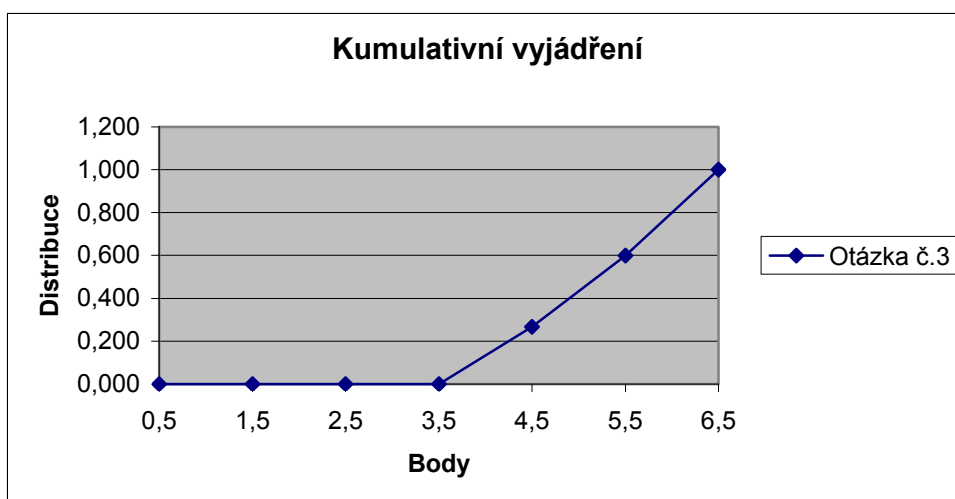
Graf.7: Kumulativní vyjádření druhé otázky



Zdroj:vlastní

Kumulativní vyjádření druhé otázky. Graf vyjadřuje nesymetrické rozložení hodnot.

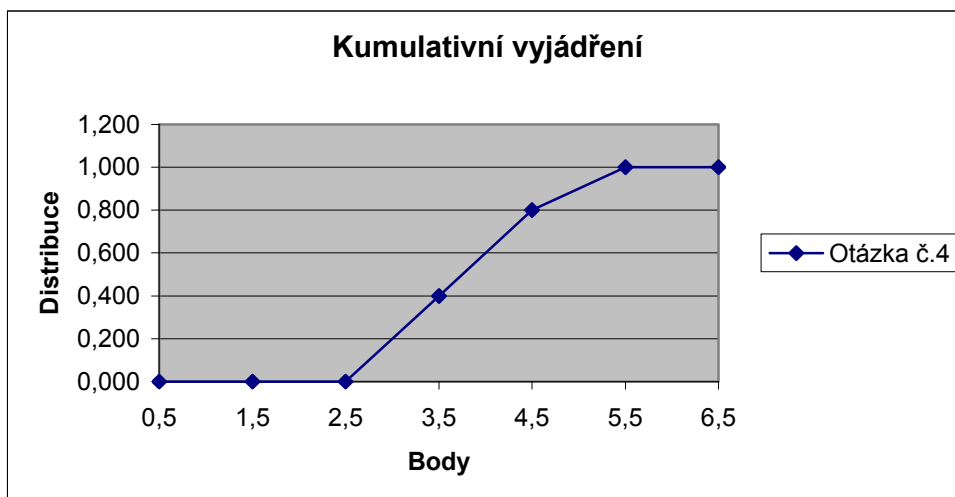
Graf .8: Kumulativní vyjádření třetí otázky



Zdroj:vlastní

Kumulativní vyjádření třetí otázky.

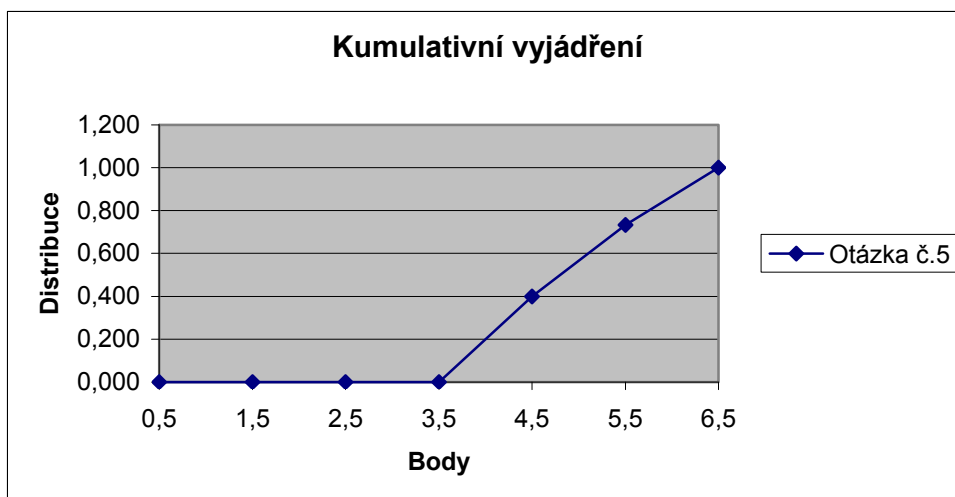
Graf .9: Kumulativní vyjádření čtvrté otázky



Zdroj:vlastní

Kumulativní vyjádření čtvrté otázky.

Graf .10: Kumulativní vyjádření páté otázky



Zdroj:vlastní

Kumulativní vyjádření páté otázky.

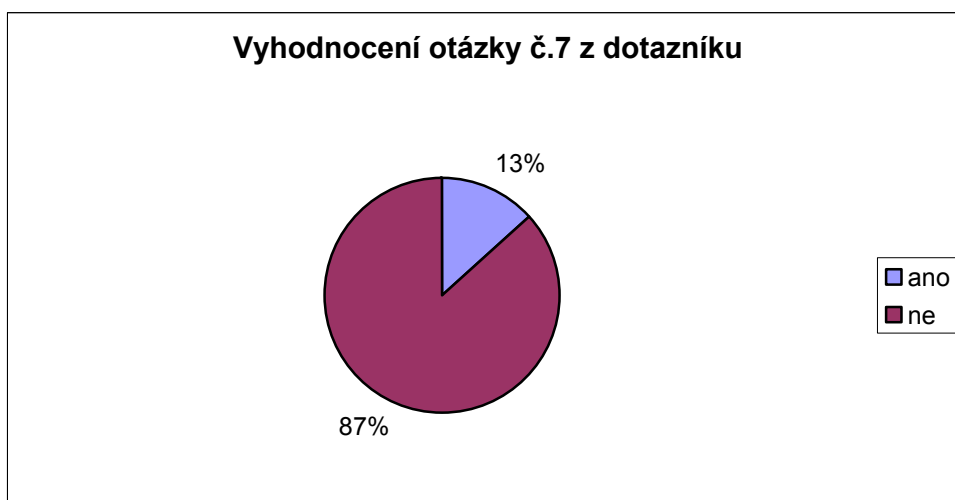
Graf .11: Vyhodnocení šesté binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka s investicí Čistírna odpadních vod a kanalizace. Z grafu vyplývá, že 80 % respondentů označilo Čistírnu odpadních vod a kanalizaci za důležitější než rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka. Jen 20 % respondentů považuje za důležitější rekonstrukci hřiště T.G. Masaryka než Čistírnu odpadních vod a kanalizaci.

Graf .12: Vyhodnocení sedmé binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka s investicí Zdravotní středisko. Z grafu vyplývá, že 87% respondentů považuje za důležitější investici Zdravotní středisko než rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka. Jen 13% respondentů považuje hřiště T.G. Masaryka za důležitější než zdravotní středisko.

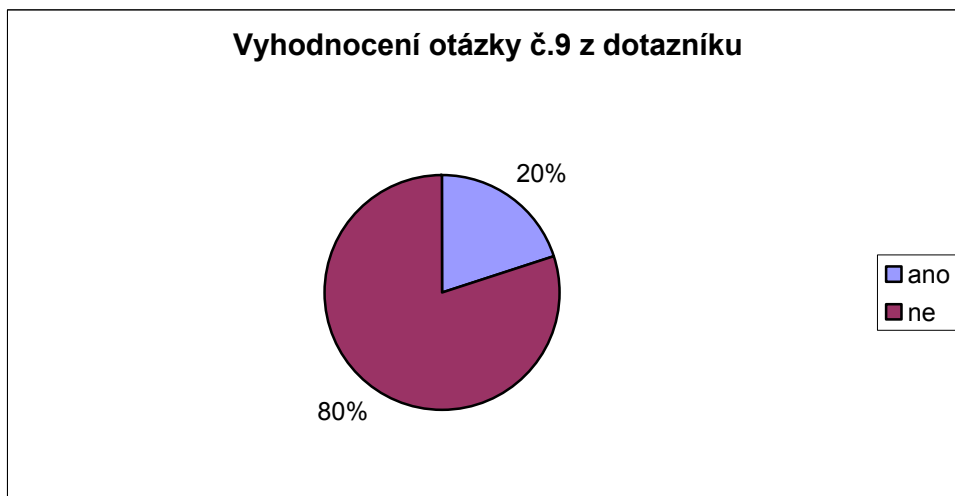
Graf .13: Vyhodnocení osmé binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka s investicí Bytový dům. Z grafu je patrné, že 53% respondentů považuje za důležitější investici Bytový dům než investici rekonstrukce T.G. Masaryka. 47% respondentů považuje hřiště T.G.Masaryka za důležitější než Bytový dům.

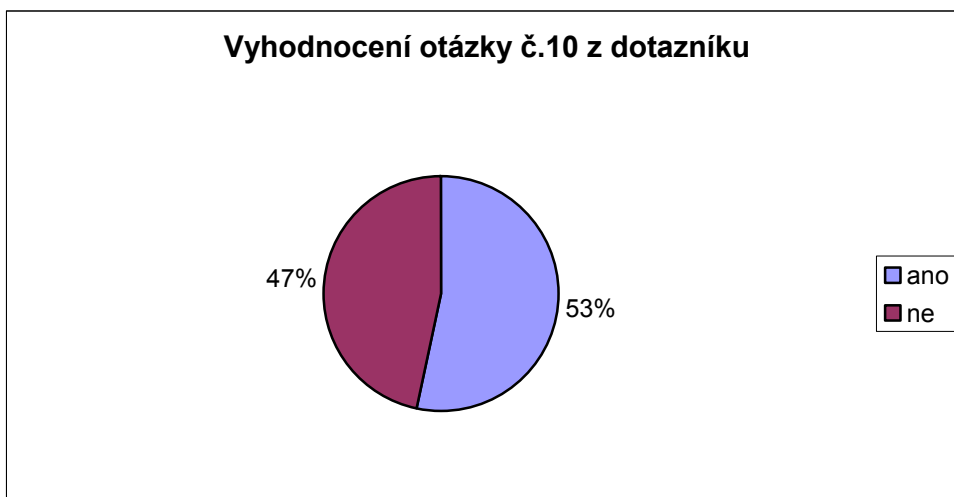
Graf .14: Vyhodnocení deváté binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka s investicí plynofikace MS STL pro DSO. Z grafu je patrné, že 80% respondentů označilo plynofikaci MS STL pro DSO za důležitější než rekonstrukci hřiště T.G. Masaryka. Zbýlých 20 % respondentů považuje rekonstrukci hřiště T.G. Masaryka za důležitější než plynofikaci MS STL pro DSO.

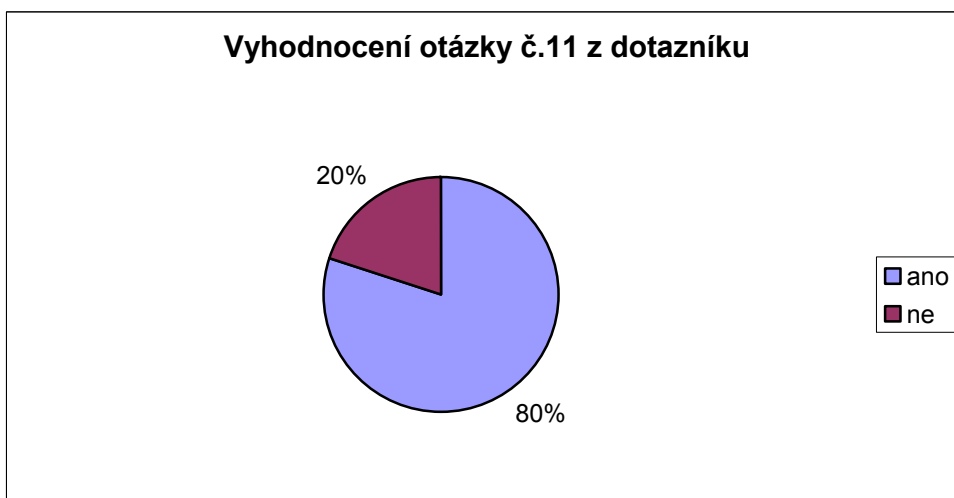
Graf .15: Vyhodnocení desáté binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici Čistírna odpadních vod a kanalizace s investicí zdravotní středisko. Z grafu je patrné, že 53 % respondentů považuje čistírnu odpadních vod a kanalizaci za důležitější než zdravotní středisko. Zbýlých 47% respondentů považuje zdravotní středisko za důležitější než čistírnu odpadních vod a kanalizaci.

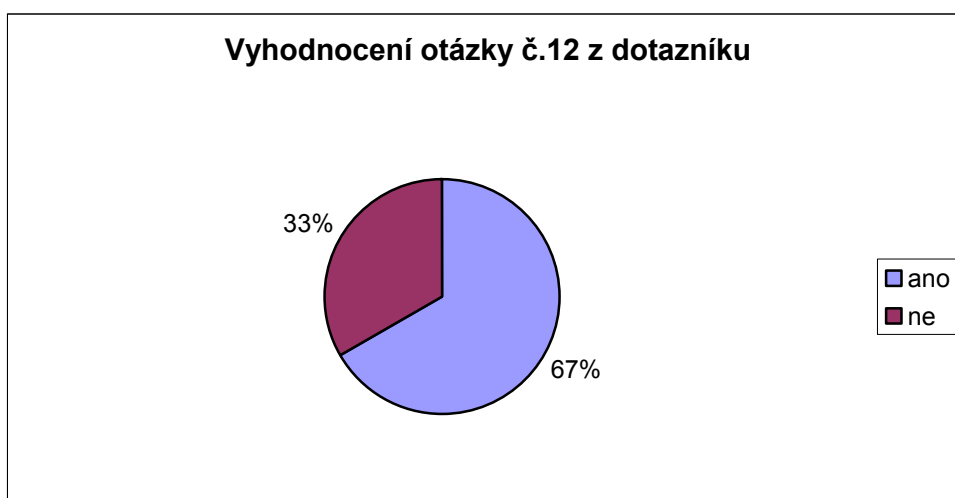
Graf .16: Vyhodnocení jedenácté binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici Čistírna odpadních vod a kanalizace s investicí Bytový dům. Z grafu vyplývá, že 80% respondentů považuje Čistírnu odpadních vod a kanalizaci za důležitější než bytový dům. Zbýlých 20% respondentů označilo bytový dům za důležitější než čistírnu odpadních vod a kanalizaci.

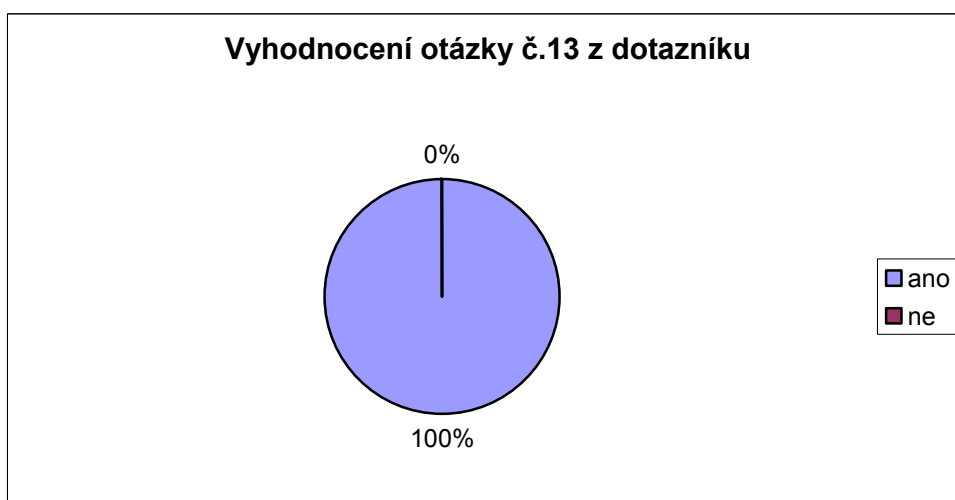
Graf .17: Vyhodnocení dvanácté binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici Čistírna odpadních vod a kanalizace s investicí plynofikace MS STL pro DSO. Z grafu vyplývá, že 67% respondentů považuje čistírnu odpadních vod a kanalizaci za důležitější než plynofikaci MS STL pro DSO. Zbýlých 33% respondentů dává přednost plynofikaci MS STL pro DSO před čistiřnou odpadních vod a kanalizací.

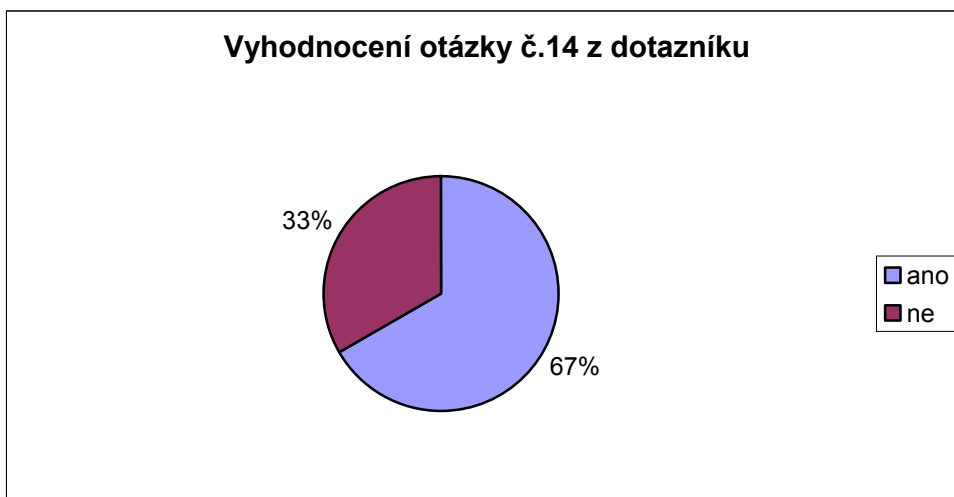
Graf .18: Vyhodnocení třinácté binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici zdravotní středisko s investicí bytový dům. Zde je vidět, že 100% respondentů považuje zdravotní středisko za důležitější než bytový dům.

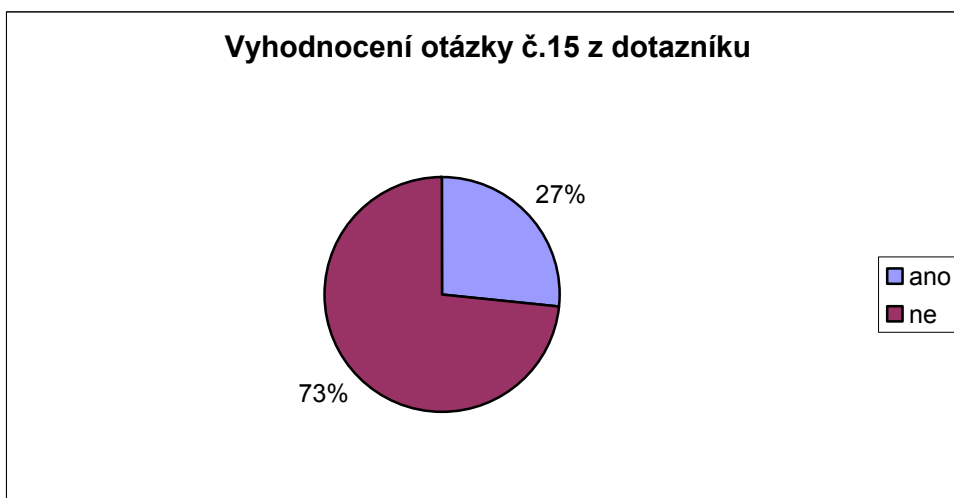
Graf .19: Vyhodnocení čtrnácté binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici zdravotní středisko s investicí plynofikace MS STL pro DSO. Z grafu je vidět, že 67% respondentů považuje zdravotní středisko za důležitější než plynofikaci MS STL pro DSO. Zbýlých 33% respondentů považuje plynofikaci MS STL pro DSO za důležitější než zdravotní středisko.

Graf .20: Vyhodnocení patnácté binární otázky z dotazníku



Zdroj:vlastní

Tento graf porovnává investici bytový dům s investicí plynofikace MS STL pro DSO. Z grafu je patrné, že 73% respondentů považuje plynofikaci MS STL pro DSO za důležitější než bytový dům. Zbýlých 27% respondentů považuje bytový dům za důležitější než plynofikaci MS STL pro DSO.

Tabulka .8: Výsledky investice zrekonstruovaného hřiště u Základní školy T.G.M

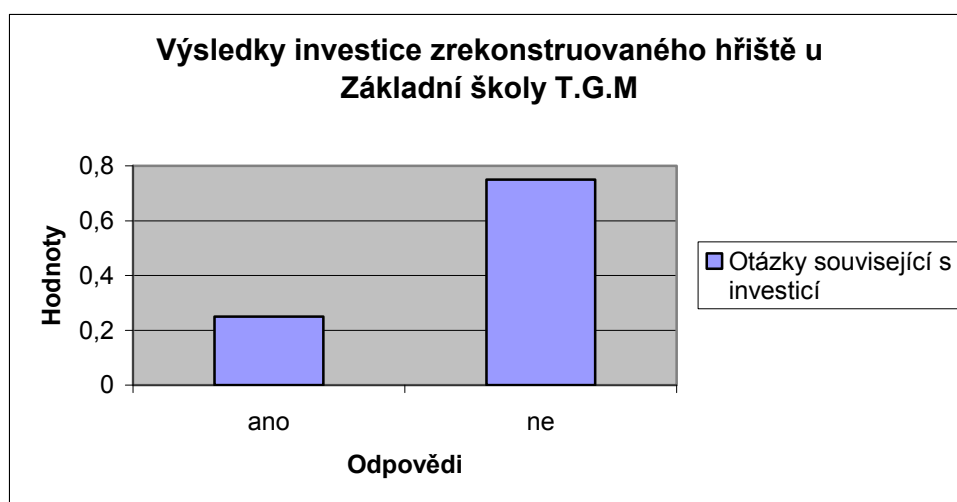
Výsledky investice zrekonstruovaného hřiště u Základní školy T.G.M			
Odpovědi v absolutní četnosti		Odpovědi v relativní četnosti	
ano	ne	ano	ne

15	45	0,25	0,75
----	----	------	------

Zdroj:vlastní

U této otázky, která se týká zrekonstruovaného hřiště u Základní školy T.G. M jsem sečetla u všech otázek, které se jí týkají, hodnoty kladných odpovědí a hodnoty záporných odpovědí, abych zjistila, za jak důležitou investici ji respondenti považovali. Zjištěné údaje jsem poté vyjádřila v relativní četnosti. Z tabulky je vidět, že pro respondenty není zas až tak důležitá.

Graf .21: Vyhodnocení investice zrekonstruovaného hřiště u Základní školy T.G. Masaryka



Zdroj:vlastní

Grafické vyjádření odpovědí respondentů na zrekonstruované hřiště u Základní školy T.G. Masaryka.

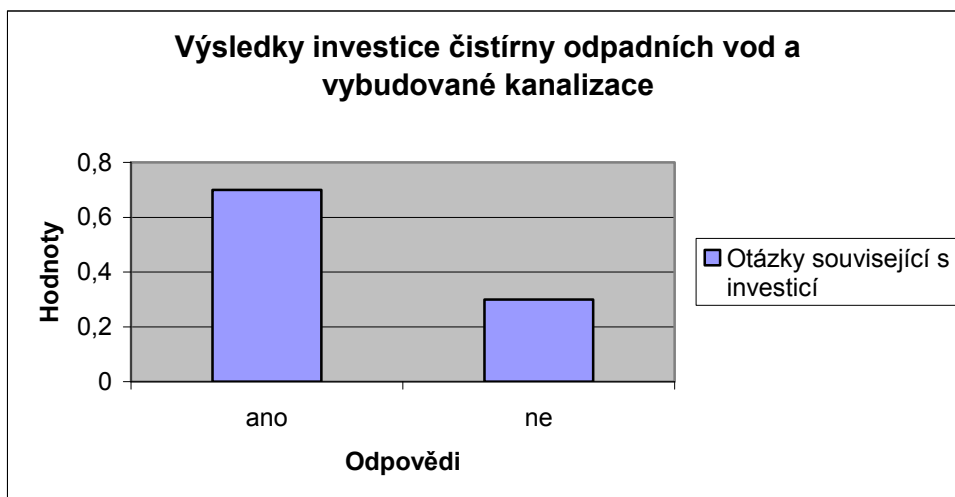
Tabulka. 9: Výsledky investice Čistírny odpadních vod a kanalizace

Výsledky investice čistírny odpadních vod a vybudované kanalizace			
Odpovědi v absolutní četnosti		Odpovědi v relativní četnosti	
ano	ne	ano	ne
42	18	0,70	0,30

Zdroj:vlastní

Tato otázka se týká investice čistírny odpadních vod a vybudované kanalizace. U všech otázek, které se jí týkají, jsem sečetla hodnoty kladných a záporných odpovědí. Poté jsem údaje převedla do relativní četnosti. Z tabulky je vidět, že tuto investici považují respondenti za velice důležitou.

Graf .22: Vyhodnocení investice Čistírny odpadních vod a kanalizace



Zdroj:vlastní

Grafické vyjádření odpovědí respondentů na investici čistírny odpadních vod a vybudované kanalizace.

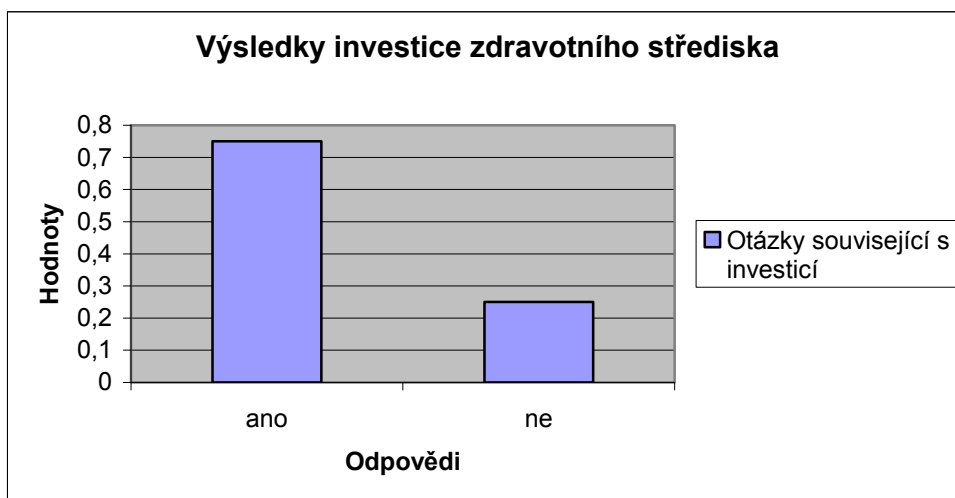
Tabulka .10: Výsledky investice Zdravotního střediska

Výsledky investice zdravotního střediska			
Odpovědi v absolutní četnosti		Odpovědi v relativní četnosti	
ano	ne	ano	ne
45	15	0,75	0,25

Zdroj:vlastní

U této investice, která se týká zdravotního střediska, jsem u všech otázek, které se jí týkají, sečetla všechny hodnoty kladných a záporných odpovědí. Poté jsem údaje převedla do relativní četnosti. Z tabulky je vidět, že respondenti považují tuto investici za nejvíce důležitou.

Graf .23: Vyhodnocení investice zdravotního střediska



Zdroj:vlastní

Grafické vyjádření odpovědí respondentů na investici zdravotního střediska.

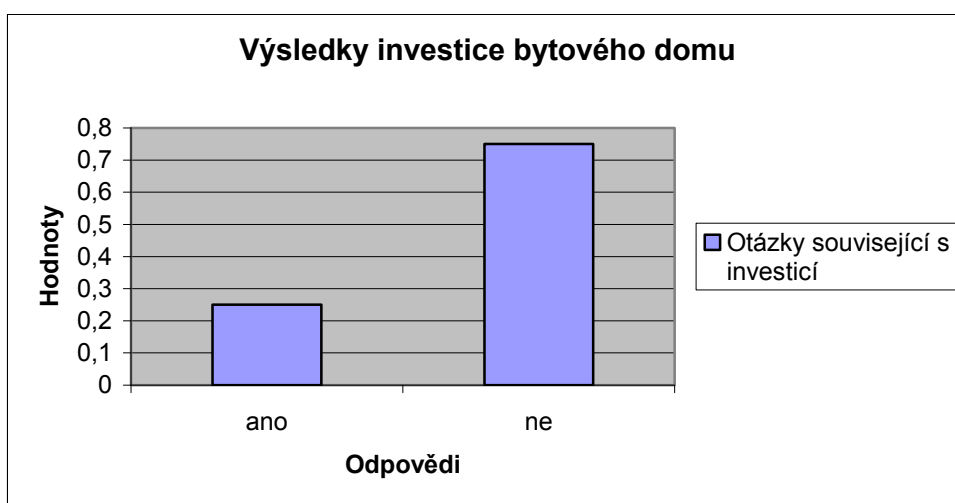
Tabulka.11: Výsledky investice Bytového domu

Výsledky investice bytového domu			
Odpovědi v absolutní četnosti		Odpovědi v relativní četnosti	
ano	ne	ano	ne
15	45	0,25	0,75

Zdroj:vlastní

U této investice, která se týká bytového domu, jsem u všech odpovědí, které se jí týkají sečetla hodnoty kladných a záporných odpovědí. Poté jsem údaje převedla do relativní četnosti. Z tabulky je vidět, že respondenti nepovažují bytový dům za důležitou investici.

Graf .24: Vyhodnocení investice bytového domu



Zdroj:vlastní

Grafické vyjádření odpovědí respondentů na investici bytového domu.

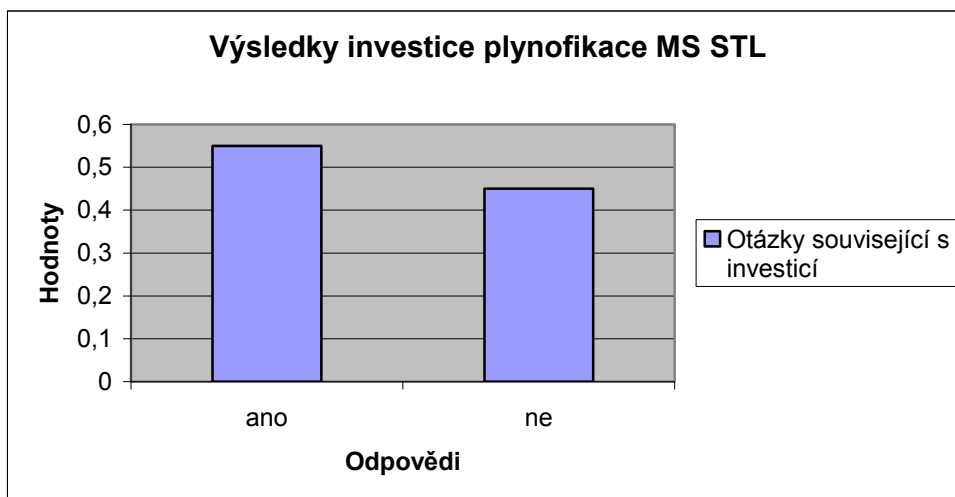
Tabulka .12: Výsledky investice plynofikace MS STL

Výsledky investice plynofikace MS STL			
Odpovědi v absolutní četnosti		Odpovědi v relativní četnosti	
ano	ne	ano	ne
33	27	0,55	0,45

Zdroj:vlastní

U této investice, která se týká plynofikace MS STL, jsem u všech odpovědí, které se jí týkají sečetla hodnoty kladných a záporných odpovědí. Poté jsem údaje převedla do relativní četnosti. Z tabulky je vidět, že respondenti považují plynofikaci MS STL za důležitou investici.

Graf .25: Vyhodnocení investice plynofikace MS STL



Zdroj:vlastní

Grafické vyjádření odpovědí respondentů na investici plynofikace MS STL.

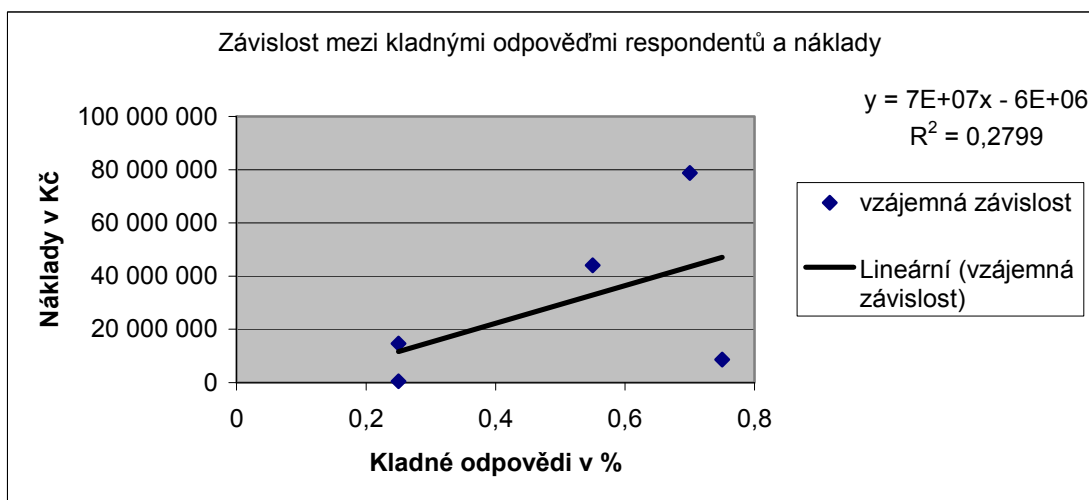
Tabulka .13: Hodnoty související s investicemi

Investice	Kladné odpovědi v %	Náklady	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka
1	0,25	536 418	0,06666667	1,00	1,32629093
2	0,70	78 804 344	0,12888889	2,00	2,13147439
3	0,75	8 610 696	0,14222222	2,20	2,33453756
4	0,25	14 628 972	0,05333333	0,75	1,12634259
5	0,55	44 110 194	0,12444444	1,80	2,08222307

Zdroj:vlastní

Tabulka vyjadřuje hodnoty související s investicemi potřebné pro výpočty závislostí.

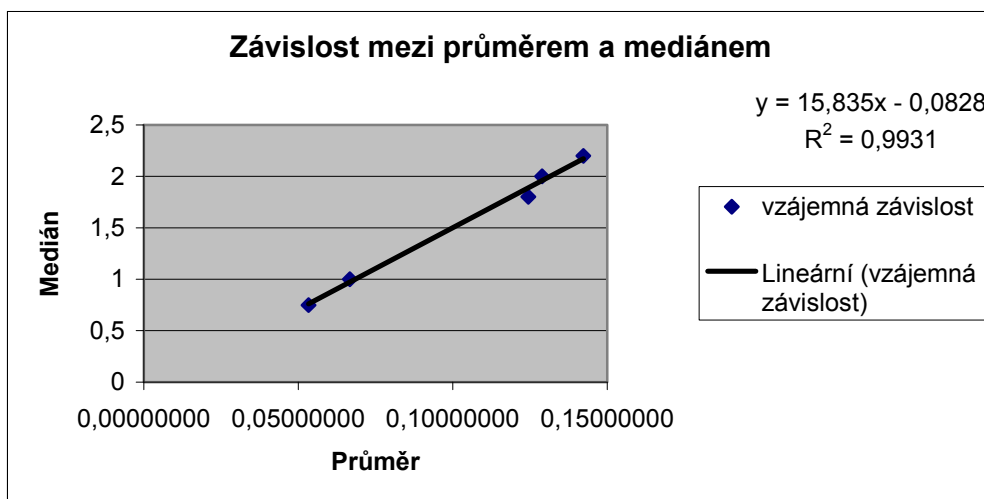
Graf .26: Závislost mezi kladnými odpověďmi respondentů a náklady



Zdroj:vlastní

Kladné odpovědi respondentů se týkaly těchto investic: zrekonstruovaného hřiště u základní školy T.G.M, čistírny odpadních vod a vybudované kanalizace, zdravotního střediska, bytového domu a plynofikace MS STL. Cílem tohoto grafu bylo zjistit, jestli náklady investic ovlivnily rozhodování respondentů při výběru dané odpovědi. Jak je z grafu patrné, respondenty náklady investic neovlivnily a rozhodovali se na základě vlastního uvážení důležitosti investic. Souhlasím s rozhodováním respondentů, protože při rozhodování nejsou podstatné náklady investice, ale důležitý je hlavně jejich účel, pro který byly vybudovány.

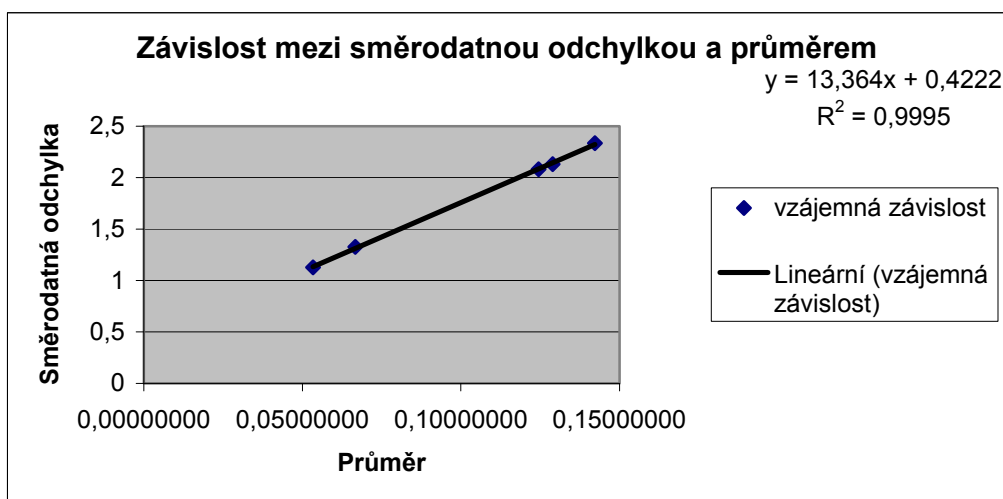
Graf .27: Závislost mezi průměrem a mediánem



Zdroj:vlastní

Z grafu je patrná závislost mezi průměrem a mediánem. Čím více roste medián, tím více roste průměr. Tyto dvě veličiny se navzájem ovlivňují.

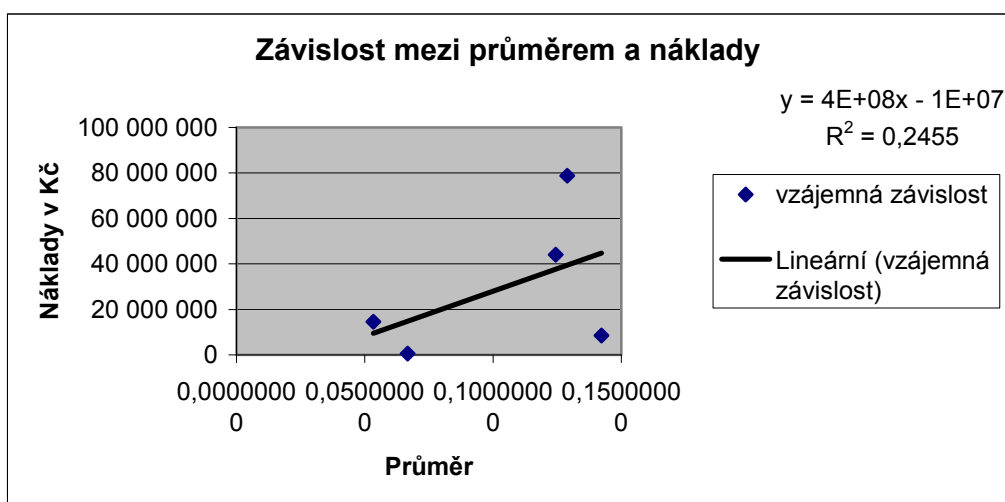
Graf .28: Závislost mezi směrodatnou odchylkou a průměrem



Zdroj:vlastní

Z grafu je patrná závislost mezi směrodatnou odchylkou a průměrem. Čím více roste směrodatná odchylka, tím více roste průměr. Tyto dvě veličiny se navzájem ovlivňují.

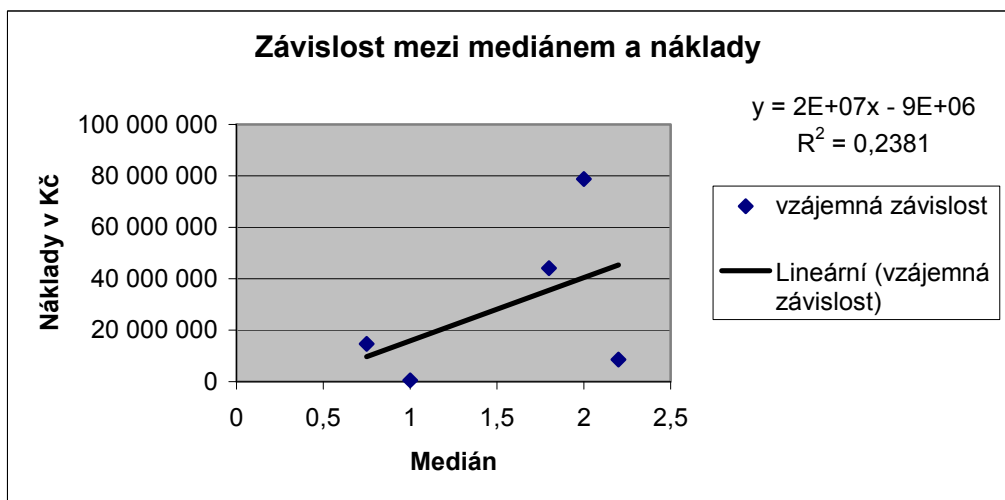
Graf .29: Závislost mezi průměrem a náklady



Zdroj:vlastní

Z grafu je patrné, že závislost mezi průměrem a náklady není. Jestliže poroste průměr, tak náklady neporostou. Mezi těmito dvěma veličinami není žádný vztah a tudíž se nemohou navzájem ovlivňovat.

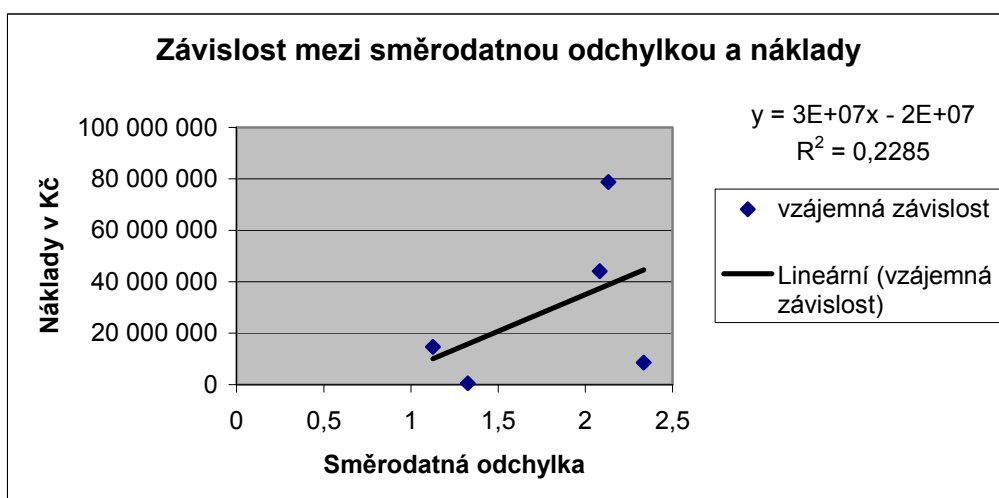
Graf .30: Závislost mezi mediánem a náklady



Zdroj:vlastní

Z grafu je patrné, že neexistuje závislost mezi mediánem a náklady. Tyto dvě veličiny se navzájem neovlivňují, protože mezi nimi není žádný vztah. Jestliže poroste medián, tak náklady neporostou.

Graf .31: Závislost mezi směrodatnou odchylkou a náklady



Zdroj:vlastní

Z grafu je patrné, že závislost mezi směrodatnou odchylkou a náklady neexistuje. Mezi těmito veličinami není žádný vztah, a proto se nemohou navzájem ovlivňovat. Jestliže poroste směrodatná odchylka, tak náklady neporostou. Jelikož jsou hodnoty rozdílné, tak by bylo potřeba v Borohrádku provést dotazníkové šetření zabývající se investicemi, kde by občané mohli vyjádřit své názory.

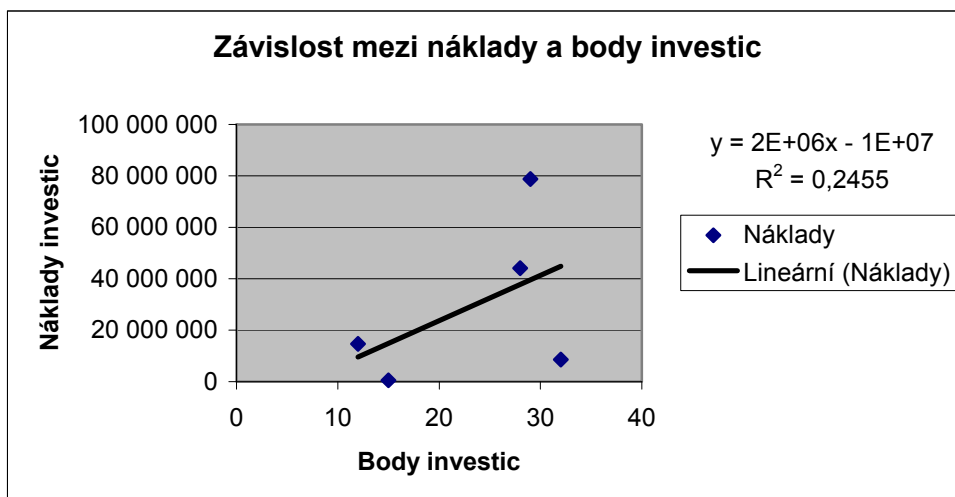
Tabulka 14:Hodnoty investic

Investice	Body	Náklady	Peníze nutné na investici	Peníze na investice v %
A	15	536 418	18968615,17	12,93
B	29	78 804 344	36672656	25,00
C	32	8 610 696	40466379,03	27,59
D	12	14 628 972	15174892,14	10,34
E	28	44 110 194	35408081,66	24,14

Zdroj:vlastní

Výpočtem jsem zjistila hodnoty bodů pro jednotlivé investice. Sečetla jsem náklady jednotlivých investic a vydělila jsem je celkovým počtem bodů. Tím jsem vypočítala průměrnou částku. Touto průměrnou částkou jsem vynásobila hodnotu bodů, která připadá na každou investici. Tak jsem zjistila peníze, které by měly být vyčleněny na každou investici. Získané hodnoty jsem vydělila hodnotou celkových nákladů a převedla na procenta.

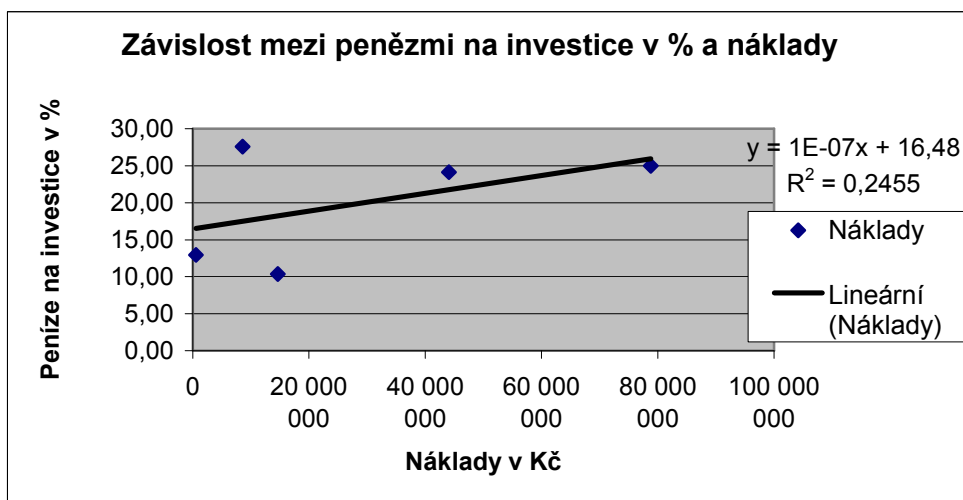
Graf 32: Závislost mezi náklady a body investic



Zdroj:vlastní

Z grafu je patrné, že závislost mezi náklady a body investic neexistuje. Mezi těmito veličinami není žádný vztah, a proto se nemohou ovlivňovat. Jestliže porostou náklady, tak body investic neporostou. Představitelé městského úřadu se nerozhodují na základě potřeb občanů.

Graf 33: Závislost mezi penězi na investice v % a náklady



Zdroj:vlastní

Z grafu je patrné, že závislost mezi penězi v % a náklady neexistuje. Mezi těmito veličinami není žádný vztah, a proto se nemohou ovlivňovat. Jestliže porostou peníze v %, tak náklady neporostou.

3.4.3 Celkové hodnocení

Myslím si, že každý starosta chce a hlavně je to jeho náplň, aby se město rozvíjelo. Jenomže na každou investici není dostatek peněz, a proto musí každou investici promýšlet. Tzn. jaký užitek přinese obyvatelům města v porovnání s náklady na danou investici. Pan starosta města Borohrádku a členové rady a členové zastupitelstva se jistě snaží dělat svojí práci správně, ale bylo by lepší zjistit názory občanů. Jak oni se dívají na danou investici, protože investice se budují hlavně kvůli nim. Vynaložené náklady na investice totiž neodpovídají potřebám

obyvatel. Nejlepší by bylo vždy před každou plánovanou investicí provést dotazníkové šetření, kde by se občané vyjádřili, co si myslí o daných investicích a jakou si myslí, že by pro ně měla důležitost. Tak by byla lepší provázanost mezi městským úřadem a občany. Občané by se nemohli zlobit na rozhodování členů zastupitelstva, protože by si svými názory rozhodli o investicích.

3.4.4 Doporučení

Myslím si, že každý starosta chce a hlavně je to jeho náplň, aby se město rozvíjelo. Jenomže na každou investici není dostatek peněz, a proto musí každou investici promýšlet. Tzn. jaký užitek přinese obyvatelům města v porovnání s náklady na danou investici. Pan starosta města Borohrádku a členové rady a členové zastupitelstva se jistě snaží dělat svojí práci správně, ale bylo by lepší zjistit názory občanů. Jak oni se dívají na danou investici, protože investice se budují hlavně kvůli nim. Vynaložené náklady na investice totiž neodpovídají potřebám obyvatel. Nejlepší by bylo vždy před každou plánovanou investicí provést dotazníkové šetření, kde by se občané vyjádřili, co si myslí o daných investicích a jakou si myslí, že by pro ně měla důležitost. Tak by byla lepší provázanost mezi městským úřadem a občany. Občané by se nemohli zlobit na rozhodování členů zastupitelstva, protože by si svými názory rozhodli o investicích.

4 Závěr

V první části, kterou je obecná část jsem v první kapitole popsala obce a jejich plánování . Tzn. charakteristika obcí, jejich samostatná a přenesená působnost, plánování a územní plánování. V druhé kapitole jsem popsala strategii a rozhodování. Tzn. strategie organizací, strategie rozvoje města, rozhodování ve veřejné správě, základní rozhodovací otázky ve veřejném sektoru. V třetí kapitole jsem popsala plánování města Borohrádek. Tzn. město Borohrádek, orgány a instituce města Borohrádek, plánování a rozhodování města Borohrádek. V praktické části jsem nejdříve zpracovala údaje z dotazníkového šetření, které mi poskytli respondenti. Respondenti odpovídali na otázky, zabývající se důležitostí investic. Tzn. zda investici považují za vůbec nepotřebnou, nepotřebnou, potřebnou, velice potřebnou a skutečně velmi potřebnou. Někteří respondenti neměli názor, protože o dané investici neměli potřebné informace. Otázky se týkaly těchto investic: zrekonstruovaného hřiště u základní školy T.G.M, čistírny odpadních vod a vybudované kanalizace, zdravotního střediska, bytového domu, plynofikace MS STL. Dále porovnávali investice mezi sebou. Dotazník je uveden v příloze.

Zjištěné informace jsem dala do absolutních a relativních hodnot. Dále jsem vypočetla u otázek hodnotu mediánu, směrodatné odchylky a průměru. Dané informace jsem zpracovala poté do grafů, abych věděla, jak respondenti reagovali na konkrétní investici. U investice, která se týká zrekonstruovaného hřiště u základní školy T.G. M největší počet respondentů rozhodl, že tuto investici považuje za potřebnou. Zbytek respondentů označil tuto investici za nepotřebnou nebo velice potřebnou a skutečně velmi potřebnou. Někteří respondenti se nemohli k této investici vyjádřit, protože neměli dostatečné informace o této investici. Souhlasím s názorem respondentů, že tato investice byla potřebná, jelikož v Borohrádku žádné hřiště s tímto využitím nebylo. A proto je dobře, že město tuto investici uskutečnilo. U investice, která se týká vybudování čistírny odpadních vod a vybudování kanalizace největší počet respondentů označil tuto investici za velice potřebnou. Zbytek respondentů označil tuto investici za potřebnou a nebo za skutečně velmi potřebnou. Někteří respondenti se nemohli k této investici vyjádřit, protože neměli dostatečné informace o této investici. Souhlasím s názorem většiny respondentů, že tato investice je velice potřebná, protože město potřebuje čistou pitnou vodu a bez čistírny a kanalizace by to opravdu nešlo. Další investice se týkala zdravotního střediska. Největší počet respondentů označil tuto investici za skutečně velmi potřebnou. Zbytek respondentů označil tuto investici za potřebnou a nebo za velice potřebnou. Byla jsem velice potěšena, že většina respondentů označila tuto investici za skutečně velmi potřebnou. Jelikož je vidět, že si lidé vážně vybudování zdravotního střediska. Myslím si, že díky této investici, se zvýšila úroveň města a troufám si říci, že zdravotní středisko je okrasou našeho města. Díky této investici mají občané lékaře v místě svého bydliště a nemusí tak jezdit za lékařskou péčí do jiných měst. Ke zdravotnímu středisku náleží ještě lékárna, která se nachází vedle zdravotního střediska. Což je také velkou výhodou. Lidé, kteří jdou od lékaře, si tak mohou vyzvednout své léky v lékárně a nemusí tak jezdit nikam do okolních měst. Další investice se týkala vybudování bytového domu. Většina respondentů označila tuto investici za potřebnou a nebo se k této otázce nemohli vyjádřit, protože o vybudování bytového domu ani neví. Zbytek respondentů označil tuto investici za velice potřebnou. Myslím si, že tato investice je velice potřebná, protože je potřeba, aby se ve městě stavěly nové domy a byty. Protože když se nebudou stavět, tak mladí lidé budou odcházet do jiných měst a Borohrádek bude mít méně obyvatel. A to bude samozřejmě souviset i s poklesem dětí v mateřské školce, ve školách a následně tím utrpí i lékařka pro děti a dorost. Bylo by potřeba postavit těchto domů a bytů více, aby se Borohrádek mohl více rozvíjet.. Poslední investice se týkala vybudování plynofikace MS STL pro DSO Tichá Orlice. Největší počet respondentů

označil tuto investici za potřebnou. Zbytek respondentů označil tuto investici za velice potřebnou a skutečně velmi potřebnou. Souhlasím s názorem respondentů, že tuto investici považují za potřebnou, protože používání plynu je ekologičtější než používání uhlí a dřeva. Dále jsem provedla kumulativní vyjádření. Poté jsem vzala konkrétní investice a ze všech otázek, které se jí týkaly jsem zjistila kolik lidí, bylo pro danou investici a kolik proti. Tím jsem zjistila, že lidé považují za nejdůležitější investici zdravotní středisko, dále čistírnu odpadních vod a vybudovanou kanalizaci, potom plynofikace MS STL, bytový dům a zrekonstruované hřiště u základní školy T.G.M.

A nakonec jsem provedla závislosti mezi jednotlivými investicemi, kladnými odpověďmi respondentů v %, náklady na investice, průměrem, mediánem a směrodatnou odchylkou. První závislost byla mezi kladnými odpověďmi respondentů a náklady na dané investice. Cílem tohoto grafu bylo zjistit, jestli náklady investic ovlivnily rozhodování respondentů při výběru dané odpovědi. Z grafu vyplynulo, že respondenty náklady investic neovlivnily a rozhodovali se na základě vlastního uvážení důležitosti investic. Souhlasím s rozhodováním respondentů, protože při rozhodování nejsou podstatné náklady investice, ale důležitý je hlavně jejich účel, pro který byly vybudovány. Další závislost byla mezi průměrem a mediánem. Z grafu vyplynulo, že závislost mezi průměrem a mediánem skutečně je. Čím více roste medián, tím více roste průměr. Tyto dvě veličiny se navzájem ovlivňují. Další závislost byla mezi směrodatnou odchylkou a průměrem. Zjistila jsem, že čím více roste směrodatná odchylka, tím více roste průměr. Tyto dvě veličiny se navzájem ovlivňují. Další závislost byla mezi průměrem a náklady na dané investice. Zjistila jsem, že jestliže poroste průměr, tak náklady neporostou. Mezi těmito dvěma veličinami není žádný vztah a tudíž se nemohou navzájem ovlivňovat. Další závislost byla mezi mediánem a náklady na dané investice. Tyto dvě veličiny se navzájem neovlivňují, protože mezi nimi není žádný vztah. Jestliže poroste medián, tak náklady neporostou. Další závislost byla mezi směrodatnou odchylkou a náklady na dané investice. Z grafu jsem zjistila, že závislost mezi směrodatnou odchylkou a náklady neexistuje. Mezi těmito veličinami není žádný vztah, a proto se nemohou navzájem ovlivňovat. Jestliže poroste směrodatná odchylka, tak náklady neporostou. Jelikož jsou hodnoty rozdílné, tak by bylo potřeba v Borohrádku provést dotazníkové šetření zabývající se investicemi, kde by občané mohli vyjádřit své názory. Poslední dvě závislosti se týkaly závislostí mezi náklady a body investic a závislostí mezi náklady a body v %. V obou případech vyšlo, že mezi nimi není žádná závislost. Body investic neodpovídají vynaloženým nákladům.

Myslím si, že každý starosta chce a hlavně je to jeho náplň, aby se město rozvíjelo. Jenomže na každou investici není dostatek peněz, a proto musí každou investici promýšlet. Tzn. jaký užitek přinese obyvatelům města v porovnání s náklady na danou investici. Pan starosta města Borohrádku a členové rady a členové zastupitelstva se jistě snaží dělat svojí práci správně, ale bylo by lepší zjistit názory občanů. Jak oni se dívají na danou investici, protože investice se budují hlavně kvůli nim. Nejlepší by bylo vždy před každou plánovanou investicí provést dotazníkové šetření, kde by se občané vyjádřili, co si myslí o daných investicích a jakou si myslí, že by pro ně měla důležitost. Tak by byla lepší provázanost mezi městským úřadem a občany. Občané by se nemohli zlobit na rozhodování členů zastupitelstva, protože by si svými názory rozhodli o investicích.

Cílem této práce bylo v teoretické části charakterizovat problematiku veřejné správy a dále v praktické části analyzovat rozhodování o vybraných problémech investic Borohrádku. První část cíle, která se týká problematiky veřejné správy je obsažena

v kapitole 1.2 a 1.3 v první části, dále je obsažena v kapitole 2.3 a 2.4 v druhé části a analýza rozhodování o vybraných problémech investic Borohrádku je v kapitole 3.3, 3.4.1 a 3.4.2 v třetí části. Cíl jsem splnila.

Seznam použité literatury

- 1) < http://www.municipal.cz/predpisy/128_00.htm>
- 2) Charbuský, M. *Veřejná správa*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004
- 3) Rektořík, J., Šelešovský, J a kolektiv: *Strategie, komunikace, řízení*, Brno: Masarykova univerzita, 2002
- 4) Buchta, M., Siegl, M: *Základy managementu*, Pardubice: Univerzita Pardubice, 2004
- 5) Ochrana, Fr. *Hodnocení veřejných zakázek a veřejných projektů*, Praha3: ASPI Publishing s.r.o., 2001
- 6) Hendrych, D. *Správní věda: Teorie veřejné správy*, Praha3:ASPI Publishing, s.r.o., 2003
- 7) < <http://ley.cz/?s35&q35>=>
- 8) Rektořík, J., Šelešovský, J a kolektiv: *Sociální a technická infrastruktura*, Brno: Masarykova Univerzita, 2002
- 9) Blašková, M. *Strategické plánovanie*, Bratislava: Ekonom, 2001
- 10) Sedláčková, H. *Strategická analýza*, Praha: C. H. Beck, 2000
- 11) Horáková, H. *Strategický marketing*, Praha: Grada, 2001
- 12) Donnelly, J.H., Gibbon, J.L., Ivancevich, J.M. *Management*, Praha: Grada, 2001
- 13) Kolektiv autorů. *Vybrané kapitoly z ekonomiky a managementu veřejné správy*, Ústí nad Labem: SEF UJEP, 2004
- 14) Ochrana, Fr. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*, Praha: Management Press, 2001
- 15) Dostál, P., Rais, K., Sojka, Z., *Pokročilé metody manažerského rozhodování*, Praha7:Grada Publishing, a.s., 2005
- 16) <<http://www.mestoborohradek.cz/index.php?nid=428&lid=CZ&oid=848>>
- 17) < <http://cs.wikipedia.org/wiki/Borohr%C3%A1dek#Pam.C4.9Btihadnosti>>
- 18) <<http://mesta.turistik.cz/borohradek.htm>>
- 19) <<http://zsboro.czechian.net/cz/>>
- 20) <<http://www.czsborohradek.unas.cz/oskole.html>>
- 21) <<http://www.ddborohradek.cz/>>
- 22) Zákon č.128/2000 Sb., o obcích
- 23) Káňa, P. *Základy veřejné správy*, Ostrava-Poruba: Montanex, a.s., 2007

Seznam obrázků

Obrázek 1: Sekvence procesu rozhodování.....	str.35
Obrázek 2: Mapa Borohrádku	str.47
Obrázek 3: Panorama Šachov	str.48
Obrázek 4: Přírodní koupaliště Splav	str.49
Obrázek 5: Městský znak.....	str.50
Obrázek 6: Vlajka města.....	str.50
Obrázek 7: Městské kino.....	str.51
Obrázek 8: Základní škola T.G.M	str.53
Obrázek 9: Zdravotní středisko	str.54
Obrázek 10: Domov důchodců	str.55
Obrázek 11: Městský úřad	str.55
Obrázek 12: Organizační schéma Městského úřadu	str.56

Seznam tabulek

Tabulka .1: Odpovědi respondentů na prvních 5 otázk.....	str.60
Tabulka .2: Odpovědi respondentů na binární otázky.....	str.60
Tabulka .3: Odpovědi respondentů na prvních 5 otázk v relativní četnosti.....	str.60
Tabulka .4: Výpočet mediánu.....	str.61
Tabulka .5: Výpočet průměru.....	str.61
Tabulka .6: Výpočet směrodatné odchylky.....	str.61
Tabulka .7: Distribuce u jednotlivých otázek.....	str.65
Tabulka .8: Výsledky investice zrekonstruovaného hřiště u Základní školy T.G.M.....	str.73
Tabulka .9: Výsledky investice Čistírny odpadních vod a kanalizace.....	str.73
Tabulka .10: Výsledky investice Zdravotního střediska.....	str.74
Tabulka.11: Výsledky investice Bytového domu.....	str.75
Tabulka .12: Výsledky investice plynofikace MS STL.....	str.75
Tabulka .13: Hodnoty související s investicemi.....	str.76
Tabulka 14: Hodnoty investic.....	str.79

Seznam grafů

Graf .1: Vyhodnocení první otázky z dotazníku.....	str.62
Graf .2: Vyhodnocení druhé otázky z dotazníku.....	str.62
Graf .3: Vyhodnocení třetí otázky z dotazníku.....	str.63
Graf .4: Vyhodnocení čtvrté otázky z dotazníku.....	str.64
Graf .5: Vyhodnocení páté otázky z dotazníku.....	str.64
Graf .6: Kumulativní vyjádření první otázky.....	str.65
Graf.7: Kumulativní vyjádření druhé otázky.....	str.66
Graf .8: Kumulativní vyjádření třetí otázky.....	str.66
Graf .9: Kumulativní vyjádření čtvrté otázky.....	str.67
Graf .10: Kumulativní vyjádření páté otázky.....	str.67
Graf .11: Vyhodnocení šesté binární otázky z dotazníku.....	str.68
Graf .12: Vyhodnocení sedmé binární otázky z dotazníku.....	str.68
Graf .13: Vyhodnocení osmé binární otázky z dotazníku.....	str.69
Graf .14: Vyhodnocení deváté binární otázky z dotazníku.....	str.69
Graf .15: Vyhodnocení desáté binární otázky z dotazníku.....	str.70
Graf .16: Vyhodnocení jedenácté binární otázky z dotazníku.....	str.70
Graf .17: Vyhodnocení dvanácté binární otázky z dotazníku.....	str.71
Graf .18: Vyhodnocení třinácté binární otázky z dotazníku.....	str.71
Graf .19: Vyhodnocení čtrnácté binární otázky z dotazníku.....	str.72
Graf .20: Vyhodnocení patnácté binární otázky z dotazníku.....	str.72
Graf .21: Vyhodnocení investice zrekonstruovaného hřiště u Základní školy T.G. Masaryka.....	str.73
Graf .22: Vyhodnocení investice Čistírny odpadních vod a kanalizace.....	str.74
Graf .23: Vyhodnocení investice zdravotního střediska.....	str.74
Graf .24: Vyhodnocení investice bytového domu.....	str.75
Graf .25: Vyhodnocení investice plynofikace MS STL.....	str.76
Graf .26: Závislost mezi kladnými odpověďmi respondentů a náklady.....	str.76
Graf .27: Závislost mezi průměrem a mediánem.....	str.77
Graf .28: Závislost mezi směrodatnou odchylkou a průměrem.....	str.77
Graf .29: Závislost mezi průměrem a náklady.....	str.78
Graf .30: Závislost mezi mediánem a náklady.....	str.78
Graf .31: Závislost mezi směrodatnou odchylkou a náklady.....	str.79
Graf 32: Závislost mezi náklady a body investic.....	str.80
Graf 33: Závislost mezi penězi na investice v % a náklady.....	str.80

Seznam příloh

Příloha A-Dotazník

Příloha A

Dotazník

Vážení obyvatelé města Borohrádek,

žádám Vás tímto dotazníkem o spolupráci při získávání podkladů pro moji bakalářskou práci na téma "Plánování obce". Otázku, která odpovídá Vaším představám zatrhněte. U otázek, na které lze odpovědět více způsoby, označte jen tu možnost, které přikládáte největší význam.

Dotazník je anonymní a požadované údaje budou sloužit výše uvedeným účelům.

Děkuji za spolupráci.

1) Jaký máte názor na zrekonstruované hřiště u Základní školy T.G. Masaryka, které proběhlo v únoru 2006 za částku 536 418Kč?

- a) vůbec nepotřebné
- b) nepotřebné
- c) nemám názor
- d) potřebné
- e) velice potřebné
- f) skutečně velmi potřebné

2) Jaký máte názor na vybudovanou čistírnu odpadních vod a vybudovanou kanalizaci, která se uskutečnila v prosinci 2002 za částku 78 804 344Kč?

- a) vůbec nepotřebné
- b) nepotřebné
- c) nemám názor
- d) potřebné
- e) velice potřebné
- f) skutečně velmi potřebné

3) Jaký máte názor na vybudované zdravotní středisko, které se vybudovalo v listopadu 2001 za částku 8 610 696Kč?

- a) vůbec nepotřebné
- b) nepotřebné
- c) nemám názor
- d) potřebné
- e) velice potřebné
- f) skutečně velmi potřebné

4) Jaký máte názor na vybudovaný bytový dům, který se postavil v červenci 2002 za částku 14 628 972Kč?

- a) vůbec nepotřebné
- b) nepotřebné
- c) nemám názor
- d) potřebné
- e) velice potřebné
- f) skutečně velmi potřebné

5) Jaký máte názor na vybudování plynofikace MS STL pro DSO Tichá Orlice, která byla zařazena do užívání v září 2004 za částku 44 110 194Kč?

- a) vůbec nepotřebné
- b) nepotřebné
- c) nemám názor
- d) potřebné
- e) velice potřebné
- f) skutečně velmi potřebné

6) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka
- b) Čistírna odpadních vod a kanalizace

7) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka
- b) Zdravotní středisko

8) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka
- b) Bytový dům

9) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Rekonstrukce hřiště T.G. Masaryka
- b) plynofikace MS STL pro DSO

10) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Čistírna odpadních vod a kanalizace
- b) Zdravotní středisko

11) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Čistírna odpadních vod a kanalizace
- b) Bytový dům

12) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Čistírna odpadních vod a kanalizace
- b) plynofikace MS STL pro DSO

13) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Zdravotní středisko
- b) Bytový dům

14) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Zdravotní středisko
- b) plynofikace MS STL pro DSO

15) Rozhodněte, které z uvedených investic přikládáte větší váhu?

- a) Bytový dům
- b) plynofikace MS STL pro DSO