

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

Management Městského obvodu Pardubice III

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Bc. Kateřina BURIANCOVÁ

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

Management Městského obvodu Pardubice III

Bc. Kateřina Buriancová

**Diplomová práce
2008**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Kateřina BURIANCOVÁ

Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa

Studijní obor: Ekonomika veřejného sektoru

Název tématu: Management Městského obvodu Pardubice III

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

Úvod

I. Základy managementu veřejné správy

II. Management Městského obvodu Pardubice III

III. Analýza managementu Městského obvodu Pardubice III

IV. Výsledky a návrhy

Závěr

Literatura

Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

Ochrana, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru. Praha: Ekopress, 2002.

Pomahač, R., Vidláková, O. Veřejná správa. Praha: C.H.Beck, 2002.

Buchta, M., Siegl, M. Základy managementu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003.

Lacina, K. Management ve veřejné správě. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000.

Wright, G., Nemeč, J. Management veřejné správy. Praha: Ekopress, 2003.

Exner, J. Obce, města, městské části. Praha: Libri, 2004.

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

Datum zadání diplomové práce: 30. října 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 26. května 2008

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

L.S.

Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 5. března 2008

SOUHRN

Práce pojednává o managementu konkrétního objektu veřejné správy – Úřadu městského obvodu Pardubice III. V první části, která je částí teoretickou, je popsána problematika managementu, veřejné správy, managementu ve veřejné správě apod. V druhé části popisují management Městského obvodu Pardubice III včetně analýzy a hodnocení managementu Úřadu městského obvodu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management ve veřejné správě, jakost ve veřejné správě, Pardubice, Městský obvod Pardubice III, rozpočet, dotazníkový průzkum, expertní šetření, SWOT analýza

TITLE

Management of the district Pardubice III

ABSTRACT

Work concerns on the management of specific subject of the public administration – the Municipal district office Pardubice III. In the first part, which is theoretical part, there is explained an issue of management, public administration, management in public administration etc. In the second part, there is described management of the Municipal district Pardubice III including analysis and evaluations of the Municipal district office.

KEYWORDS

Management in public administration, Quality in public administration, Pardubice, Municipal district Pardubice III, budget, interview, expert examination, SWOT analysis

OBSAH:

1	TEORETICKÉ ZÁKLADY MANAGEMENTU	11
1.1	Pojem management.....	11
1.2	Profese manažera.....	12
1.2.1	Styl vedení pracovníků.....	14
1.3	Manažerské funkce	16
1.3.1	Sekvenční (postupné) manažerské funkce	16
2	MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	18
2.1	Pojem veřejná správa.....	18
2.1.1	Státní správa	19
2.1.2	Samospráva.....	19
2.2	Reforma veřejné správy	20
2.2.1	New public management.....	21
2.3	Management ve veřejné správě	22
2.3.1	Rozdíly mezi managementem soukromého a veřejného sektoru	22
2.4	Funkce managementu veřejné správy.....	23
2.4.1	Plánování a organizování	23
2.4.2	Řízení a rozhodování	24
2.4.3	Vedení a řízení lidí.....	24
2.4.4	Informování a komunikace.....	25
2.4.5	Kontrola a monitorování	26
2.4.6	Reprezentování organizace (úřadu)	26
2.5	Rozhodování ve veřejné správě.....	27
2.5.1	Postup při rozhodovací činnosti.....	27
2.5.2	Metody využitelné ke zjištění informací.....	28
2.5.3	Rozhodovací situace	29
2.5.4	Typy a druhy rozhodování ve veřejné správě.....	29
2.6	Řízení jakosti ve veřejné správě.....	30
2.6.1	Jakost.....	30
2.6.2	Jakost ve veřejné správě.....	31
2.6.3	Management jakosti	31
2.6.4	Modely řízení jakosti	31
2.6.4.1	Total quality management	32
2.6.4.2	System kvality dle ISO.....	33
2.6.4.3	EFQM model Excellence.....	33
2.6.4.4	Model CAF	34
2.6.4.5	Benchmarking	35
2.6.4.6	Metoda Balanced Scorecard	36
3	CHARAKTERISTIKA MĚSTA A MĚSTSKÉHO OBVODU PARDUBICE III.....	37
3.1	Charakteristika statutárního města Pardubice	37
3.2	Vznik městských obvodů ve statutárním městě Pardubice	38
3.3	Charakteristika Městského obvodu Pardubice III	42
4	MANAGEMENT MĚSTSKÉHO OBVODU PARDUBICE III.....	44
4.1	Právní postavení městských obvodů.....	44
4.2	Právní předpisy pro činnost městského obvodu	46
4.3	Rozsah působnosti Městského obvodu Pardubice III.....	48
4.4	Organizace Městského obvodu Pardubice III	48
4.4.1	Zastupitelstvo MO Pardubice III	48
4.4.1.1	Práva a povinnosti člena zastupitelstva.....	49
4.4.1.2	Jednání a pravomoci zastupitelstva.....	50

4.4.1.3	Výbory zastupitelstva.....	52
4.4.2	Rada městského obvodu Pardubice III.....	52
4.4.2.1	Jednání a pravomoci rady.....	53
4.4.2.2	Komise rady.....	54
4.4.3	Starosta městského obvodu Pardubice III.....	55
4.4.4	Úřad městského obvodu Pardubice III.....	56
4.4.4.1	Tajemník úřadu.....	56
4.4.4.2	Vedoucí odborů.....	56
4.4.4.3	Zaměstnanci.....	57
4.4.4.4	Vnitřní členění úřadu.....	57
4.4.4.5	Počet zaměstnanců v jednotlivých odborech.....	63
5	ANALÝZA MANAGEMENTU MĚSTSKÉHO OBVODU PARDUBICE III.....	64
5.1	Rozpočet Městského obvodu Pardubice III.....	64
5.1.1	Zdroje rozpočtu Městského obvodu Pardubice III.....	66
5.1.2	Výdaje rozpočtu Městského obvodu Pardubice III.....	67
5.1.3	Vývoj skutečných rozpočtů MO III v letech 2003 až 2006.....	68
5.2	Administrativní náročnost městských obvodů.....	70
5.2.1	Návrh výpočtu počtu úředníků MO III.....	73
5.2.1.1	Závislost počtu úředníků na počtu obyvatel městského obvodu.....	73
5.2.1.2	Závislost počtu úředníků na rozloze městského obvodu.....	75
5.2.1.3	Výpočet teoretického počtu úředníků MO III.....	76
5.2.2	Redukovaný počet úředníků podílejících se na správě MO III.....	77
5.3	Názorový průzkum.....	79
5.3.1	Výsledky názorového průzkumu.....	80
5.3.2	Zhodnocení názorového průzkumu, návrhy a doporučení.....	84
5.4	Expertní šetření.....	85
5.4.1	Výsledky expertního šetření.....	86
5.4.2	Srovnání charakteristik polohy a variability jednotlivých otázek.....	101
5.4.3	Regresní analýza výsledků vybraných otázek.....	104
5.4.4	Zhodnocení expertního šetření, návrhy a doporučení.....	106
5.5	SWOT analýza.....	108
5.6	Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení.....	110

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Počet obyvatel, hustota zalidnění a rozloha městských obvodů (k 31. 12. 2006)	40
Tabulka č. 2: Zastoupení volebních stran v zastupitelstvu	49
Tabulka č. 3: Počet jednání Zastupitelstva MO Pardubice III v jednotlivých letech.....	50
Tabulka č. 4: Zastoupení volebních stran v radě	53
Tabulka č. 5: Zdroje rozpočtu MO III po 2. rozpočtové změně na rok 2008 (v tis. Kč)	66
Tabulka č. 6: Výdaje po 2. rozpočtové změně na rok 2008 (v tis. Kč).....	67
Tabulka č. 7: Skutečné plnění rozpočtu MO III v letech 2003 – 2006 (v tis. Kč).....	68
Tabulka č. 8: Údaje pro výpočet ukazatelů	70
Tabulka č. 9: Ukazatele administrativní náročnosti.....	71
Tabulka č. 10: Informační zdroje.....	82
Tabulka č. 11: Jak zlepšit práci radnice	83
Tabulka č. 12: Jak zlepšit komunikaci a spolupráci občanů a radnice.....	83
Tabulka č. 13: Hodnocení kvality práce Úřadu městského obvodu Pardubice III	86
Tabulka č. 14: Názor na kvalitu služeb poskytovaných veřejnosti.....	87
Tabulka č. 15: Jsou finanční prostředky z rozpočtu MO III vynakládány účelně a hospodárně?.....	88
Tabulka č. 16: Hodnocení komunikace uvnitř úřadu	89
Tabulka č. 17: Hodnocení spolupráce mezi úředníky a volenými politiky	90
Tabulka č. 18: Hodnocení součinnosti orgánů MO III s orgány města Pardubice	91
Tabulka č. 19: Je informování veřejnosti o činnosti městského obvodu dostatečné?	92
Tabulka č. 20: Je komunikace s občany dostatečná?	93
Tabulka č. 21: Jsou zaměstnanci ze strany vedení informováni o zásadních otázkách týkajících se úřadu?.....	94
Tabulka č. 22: Jsou zaměstnanci podporováni k předkládání návrhů na inovace?	95
Tabulka č. 23: Hodnocení porad probíhajících na ÚMO III	96
Tabulka č. 24: Spokojenost s pracovním prostředím	97
Tabulka č. 25: Spokojenost se stavem technického vybavení.....	98
Tabulka č. 26: Spokojenost s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje.....	99
Tabulka č. 27: Spokojenost s využitím kvalifikace a pracovního potenciálu	100
Tabulka č. 28: Je vnitřní kontrola na ÚMO III dostatečná?.....	101
Tabulka č. 29: Charakteristiky polohy a variability jednotlivých otázek	102

Seznam grafů:

Graf č. 1: Počet obyvatel městských obvodů	40
Graf č. 2: Rozloha městských obvodů	41
Graf č. 3: Hustota zalidnění městských obvodů (počet obyvatel na km ²).....	41
Graf č. 4: Počet zaměstnanců v jednotlivých odborech	63
Graf č. 5: Struktura zdrojů rozpočtu na rok 2008	66
Graf č. 6: Struktura výdajů rozpočtu na rok 2008	67
Graf č. 7: Vývoj skutečných příjmů, zdrojů, výdajů a zůstatku běžného roku	69
Graf č. 8: Rozpočtová skladba příjmů MO III v letech 2003 až 2006.....	69
Graf č. 9: Rozpočtová skladba výdajů MO III v letech 2003 až 2006.....	70
Graf č. 10: Porovnání počtu úředníků na jednoho obyvatele	71
Graf č. 11: Porovnání počtu obyvatel na jednoho úředníka	72
Graf č. 12: Porovnání počtu úředníků na km ²	72
Graf č. 13: Porovnání počtu km ² na jednoho úředníka	72
Graf č. 14: Závislost počtu úředníků na počtu obyvatel MO - lineární	73

Graf č. 15: : Závislost počtu úředníků na počtu obyvatel MO - kvadratická	74
Graf č. 16: Závislost počtu úředníků na rozloze MO - lineární.....	75
Graf č. 17: Závislost počtu úředníků na rozloze MO - kvadratická.....	76
Graf č. 18: Počty úředníků MO Pardubice III	78
Graf č. 19: Věková struktura respondentů.....	80
Graf č. 20: Pohlaví respondentů	81
Graf č. 21: Vzdělanostní struktura respondentů	81
Graf č. 22: Spokojenost s informovaností o práci radnice	81
Graf č. 23: Chybí v MO III malé informační centrum?	82
Graf č. 24: Hodnocení kvality práce Úřadu městského obvodu Pardubice III.....	86
Graf č. 25: Názor na kvalitu služeb poskytovaných veřejnosti	87
Graf č. 26: Jsou finanční prostředky z rozpočtu MO III vynakládány účelně a hospodárně?	88
Graf č. 27: Hodnocení komunikace uvnitř úřadu	89
Graf č. 28: Hodnocení spolupráce mezi úředníky a volenými politiky	90
Graf č. 29: Hodnocení součinnosti orgánů MO III s orgány města Pardubice.....	91
Graf č. 30: Je informování veřejnosti o činnosti městského obvodu dostatečné?	92
Graf č. 31: Je komunikace s občany dostatečná?.....	93
Graf č. 32: Jsou zaměstnanci ze strany vedení informováni o zásadních otázkách týkajících se úřadu?.....	94
Graf č. 33: Jsou zaměstnanci podporováni k předkládání návrhů na inovace?.....	95
Graf č. 34: Hodnocení porad probíhajících na ÚMO III.....	96
Graf č. 35: Spokojenost s pracovním prostředím	97
Graf č. 36: Spokojenost se stavem technického vybavení	98
Graf č. 37: Spokojenost s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje	99
Graf č. 38: Spokojenost s využitím kvalifikace a pracovního potenciálu	100
Graf č. 39: Je vnitřní kontrola na ÚMO III dostatečná?.....	101
Graf č. 40: Srovnání aritmetických průměrů jednotlivých otázek.....	102
Graf č. 41: Srovnání směrodatných odchylek jednotlivých otázek	103
Graf č. 42: Regresní analýza výsledků otázek číslo 1 a 2	104
Graf č. 43: Regresní analýza výsledků otázek číslo 4 a 5	104
Graf č. 44: Regresní analýza výsledků otázek číslo 7 a 8	105
Graf č. 45: Regresní analýza výsledků otázek číslo 9 a 10	105
Graf č. 46: Regresní analýza výsledků otázek číslo 14 a 15	106

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK:

ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
KSČM	Komunistická strana Čech a Moravy
MHD	městská hromadná doprava
MmP	Magistrát města Pardubice
MO	městský obvod
MO III	Městský obvod Pardubice III
ODS	Občanská demokratická strana
RMO III	Rada městského obvodu Pardubice III
SPP	Sdružení pro Pardubice
ÚMO	úřad městského obvodu
ÚMO III	Úřad městského obvodu Pardubice III
ZMO III	Zastupitelstvo městského obvodu Pardubice III

ÚVOD

Jako téma své diplomové práce jsem zvolila „Management Městského obvodu Pardubice III“. O problematiku městských obvodů a potažmo i řízení městského obvodu jsem se začala zajímat v době, kdy jsem vykonávala povinnou praxi na Úřadu městského obvodu Pardubice I, kde jsem poté ještě nějaký čas pracovala na dohodu o provedení práce. Při své práci na úseku podatelna jsem měla možnost se seznámit s fungováním úřadu a tyto své poznatky bych ráda promítla do této práce.

Problematika městských obvodů je velmi aktuální. Město Pardubice se v roce 1990 stalo statutárním městem a získalo tak možnost se členit na městské obvody s vlastními volenými orgány. Úplně členěným statutárním městem se však Pardubice staly až v listopadu roku 2002, kdy proběhly komunální volby do orgánů těchto tří městských obvodů: Městský obvod Pardubice I – Střed, Městský obvod Pardubice III – Dubina a Městský obvod Pardubice V – Dukla. Tyto městské obvody oficiálně fungují od 1.1.2003. Nejmladším městským obvodem je dnes MO Pardubice VIII, který vznikl 20. 10. 2006 připojením obce Hostovice k městu Pardubice. Existence osmého pardubického obvodu je však pouze dočasná a do budoucna se počítá s jeho připojením k Městskému obvodu Pardubice IV.

Aktuálním tématem je také zavádění manažerských přístupů do veřejné správy. Management má svůj původ v podnikové soukromé sféře a zavádění manažerských metod do veřejné správy je spojováno s reformou a modernizací veřejné správy, jejímž cílem je především zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a odbyrokratizování veřejné správy. Mezi managementem soukromého a veřejného sektoru existují určité odlišnosti, které vyplývají již ze samotného zaměření těchto sektorů. Zatímco soukromý sektor je orientovaný na zisk, tedy na kvantitu, veřejný sektor je zaměřený na kvalitu poskytovaných veřejných statků.

Hlavním motivem pro napsání této diplomové práce byl tedy jak osobní zájem o danou problematiku, tak aktuálnost tématu.

V první části práce se budu snažit utvořit teoretickou představu o managementu ve veřejné správě, informace budu čerpat z odborné literatury, která bude uvedena v závěru práce. Informace o činnosti úřadu městského obvodu získám prostřednictvím konzultací s tajemníkem úřadu. Jako hlavní metodu své práce jsem zvolila analýzu shromážděných dat a vytvoření určitých závěrů a návrhů.

Předpokládám, že tato práce přinese ucelený obraz o Úřadu městského obvodu Pardubice III.

Cílem této diplomové práce je literární průzkum managementu veřejné správy, dále analýza a následné zhodnocení managementu Městského obvodu Pardubice III a stanovení návrhů a doporučení.

1 TEORETICKÉ ZÁKLADY MANAGEMENTU

1.1 Pojem management

Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Již v dobách, kdy lidé začali vytvářet první uskupení, bylo nutné koordinovat úsilí jednotlivých členů skupiny, aby bylo dosaženo skupinových cílů. Dnes je management aplikován ve všech organizacích, v ziskových i neziskových, ve výrobních i nevýrobních odvětvích, v malých i velkých firmách.

Slovo management pochází z italského slova „managgiere“, které se začalo používat v 16. století. V té době se používal při řízení vojenských oddílů a měl několik významů – ovládat, usměrňovat, hospodárně využívat zdroje apod.

První základy soudobého managementu byly položeny už starověkými civilizacemi (ve starověkém Egyptě, Mezopotámii, Číně a Indii) při stavbě chrámů a pyramid a při usměrňování aktivit vojenských jednotek. Později se začaly objevovat i na evropském kontinentu ve starověkých řeckých městech, římské republice a v římské říši. Širší využívání manažerských přístupů umožnil ale teprve rozvoj industriální revoluce a s ní spojené průmyslové výroby. S růstem velikostí organizací bylo nezbytné vyčlenění části pracovníků pro usměrňování činnosti jiných lidí. Postupem doby se řízení stává samostatnou profesí, jejímž úkolem je nahradit v organizaci nefungující regulátory společenského chování. [16]

„Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.“¹

V odborné literatuře lze nalézt celou řadu definic managementu. Uvedu proto pouze některé z nich:

H. Koontz a H. Weihrich: *„Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle.“*

K.H.Chung: *„Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení organizačních cílů.“*

E. Dále a J. Hays: *„Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“*

¹ Buchta, M., Siegl, M. *Základy managementu*. Pardubice 2003, s. 8

J.A. Pearce a **R.B. Robinson**: „*Management je proces optimalizace využívání lidských , materiálních a finančních zdrojů k dosažení organizačních cílů.*“

V praxi management přesahuje pojem řízení. Pojmem management můžeme také označovat soubor řídicích pracovníků, určitý způsob vedení lidí, teorii a praxi řízení podniků a nebo také samostatnou vědní disciplínu. [2]

1.2 Profese manažera

Profese manažera je pokládána za jednu z nejobtížnějších. Úkolem manažera je vést lidi a s jejich pomocí dosahovat cílů, které si stanovila organizace. Manažer je tedy řídicí pracovník, který má své podřízené. Pro označení vedoucího pracovníka se používají následující synonyma: vedoucí, ředitel, šéf, boss apod.

Předpoklady k manažerské práci můžeme v zásadě rozdělit na **vrozené** a **získané**. Za vrozené manažerské dovednosti považujeme například potřebu řídit, mít přirozenou autoritu, umět jednat s lidmi atd. Získané znalosti a dovednosti můžeme změnit výchovou, výcvikem nebo vzděláváním. Patří sem například znalosti ekonomické, psychologické, technické, obchodní, dokonalou duševní a fyzickou kondici apod.

Obrázek 1: Vlastnosti ideálního manažera



Zdroj: Buchta, M., Siegl, M. Základy managementu

Podle J. S. Livingstona má mít ideální manažer tyto tři vrozené vlastnosti:¹

- Ø **potřebu řídit** – úspěšnými manažery mohou být pouze lidé, kteří chtějí ostatní řídit a mají z této činnosti uspokojení.
- Ø **potřebu moci** – dobří manažeři musí mít silný vliv na ostatní. Aby jej mohli mít, nemohou spoléhat pouze na svou přirozenou autoritu, ale důležité jsou také jejich znalosti, zkušenosti a dovednosti.
- Ø **schopnost vcítit se** – skutečný manažer musí mít pochopení a cit pro své podřízené. Musí si umět poradit s často se vyskytujícími emociálními reakcemi lidí v organizaci.

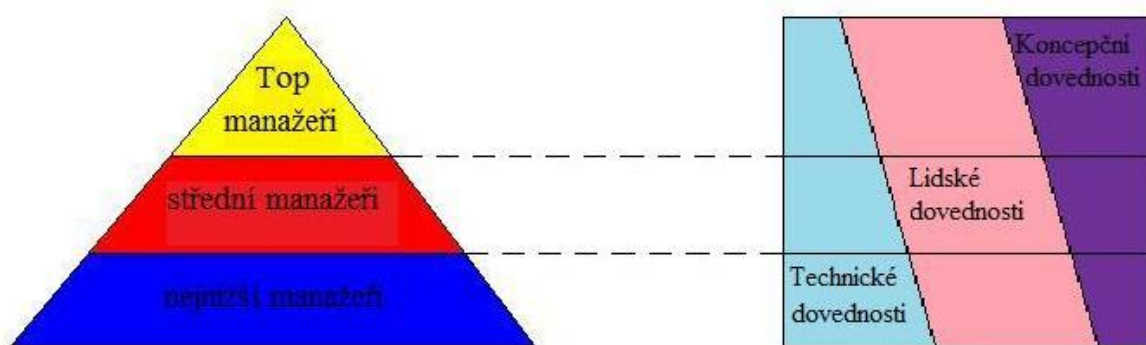
Manažeři se obvykle rozdělují do **tří úrovní**:

- *nejnižší manažeři* (low) – to jsou manažeři na nejnižším stupni řízení (mistři, vedoucí dílen apod.), kteří přidělují, kontrolují a přebírají úkoly od výkonných pracovníků. Tato skupina manažerů je v organizacích nejpočetnější.
- *střední manažeři* (middle) – vedou větší oddělení, úseky (personální, marketingové, nákup, prodej atd.). Jejich hlavní činností je získávat a poskytovat informace.
- *vrcholoví manažeři* (top) - to jsou nejvýše postavení řídicí pracovníci (ředitel, prezident společnosti atd.), kteří usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí hospodářskou politiku firmy. Mají největší zodpovědnost (na jejich znalostech, dovednostech a umění řídit závisí úspěch firmy) a tomu také odpovídá finanční ohodnocení.

Ve velkých organizacích může být i více stupňů. Pro každou úroveň manažerů jsou důležité jiné dovednosti a aktivity. Pro manažery první linie (low) jsou nejdůležitější *technické dovednosti* (= schopnost používat specializované postupy, techniky a znalosti). Naopak pro top manažery mají maximální důležitost *dovednosti koncepční* (= schopnosti koordinovat a integrovat všechny zájmy a aktivity organizace, schopnost vidět organizaci jako celek). Kromě těchto dvou existují ještě *dovednosti lidské*, které představují schopnost pochopit a motivovat ostatní spolupracovníky. Každý manažer potřebuje ke své práci všechny uvedené dovednosti, ale jejich relativní podíl závisí na dané manažerské úrovni (viz. obrázek č. 2). [2]

¹ Převzato a upraveno z: Buchta, M., Siegl, M. *Základy managementu*. Pardubice 2003, s. 11

Obrázek 2: Úrovně manažerů a dovednosti



Převzato a upraveno z: Koontz, H., Weihrich, H. Management

1.2.1 Styl vedení pracovníků

Úspěch managementu z velké míry závisí na stylu vedení pracovníků manažerem, jinak řečeno vztahu vedoucího pracovníka ke svým podřízeným. Existuje několik stylů řízení pracovníků a každý z nich má své klady a zápory. Karel Lacina¹ definuje následujících **pět stylů vedení pracovníků** manažerem:

1) Autokratický – direktivní – příkazující styl

Je založen na příkazech, které manažer dává svým podřízeným. Uplatňuje se zde autorita manažera. Manažer očekává od podřízených naprostou poslušnost. Říká jim, co mají dělat, jakým způsobem to mají dělat a jaké výsledky se od nich očekávají. Velmi důležitá je zde také kontrola. Vedoucí velmi přísně dohlíží nad často detailním plněním úkolů. *Výhodou* tohoto stylu je efektivní využívání času a dosahování výsledků v daném termínu. *Nevýhodou* je to, že manažer rozhoduje zcela sám, což má za následek menší pružnost organizace. Počet těchto manažerů se stále více snižuje.

2) Byrokratický styl

Byrokratický styl řízení také spočívá v příkazování podřízeným pracovníkům. Byrokratický manažer se však řídí pouze předpisy a pravidly organizace a nepřipouští žádné výjimky. *Výhodou* tohoto stylu je důslednost. *Nevýhodou* je nepružnost situacích, které vyžadují výjimky z pravidel, nebo dokonce ochromení v situacích, které pravidla neřeší.

3) Diplomatický – obchodní – přesvědčovací styl

Tento styl řízení uplatňuje manažer vůči pracovníkům, kteří nejsou příliš ochotni plnit pracovní úkoly. Manažer pro tyto úkoly pracovníky přesvědčuje a získává. K tomu, aby

¹ Lacina, Karel: Vybrané kapitoly ze soudobého řízení měst a obcí. Pardubice 2002, s. 8-10

ostatní přiměl k práci, využívá různých pobídek, například se odvolává na morální hodnotu výkonu práce. Pokud tento postup selže, může manažer přejít na autokratický styl a neochotným podřízeným pohrozit sankcemi. Vedoucí dávají podřízeným najevo respekt tím, že jim zdůvodní, proč je určitý úkol důležitý. Podřízení toto jednání oceňují vyšším úsilím a kooperativností. *Výhodou* tohoto stylu je tedy skutečnost, že lidé spolupracují a provádějí pracovní činnosti s větším nadšením. *Nevýhodou* je, že někteří lidé vidí toto jednání jako znak slabosti a mohou k manažerovi ztrácet respekt.

4) Demokratický – participativní styl

Demokratický - participativní styl se také někdy nazývá „interaktivní“. Vedoucí pracovník rozhoduje společně s ostatními členy týmu. Manažer se svými podřízenými konzultuje problémy a žádá od nich spoluúčast. Motivuje je tak k angažovanosti za splnění pracovního cíle. *Výhodou* tohoto stylu je skutečnost, že lidé, kteří se podílejí na rozhodování, jsou ochotni tvrdě pracovat. Manažer může také využívat nejlepší myšlenky, informace a návrhy členů týmu. *Nevýhodou* jsou nároky tohoto stylu na čas.

5) Nedirektivní – delegující styl

Podstatou tohoto stylu je to, že manažer prodiskutuje problém se členy svého týmu a snaží se dosáhnout společné dohody. Poté, co naleznou společné řešení, deleguje rozhodovací proces na své podřízené. *Výhodou* tohoto stylu je skutečnost, že členové týmu vědí, co se od nich požaduje, a že spolurozhodují o způsobech řešení úkolů. Další silnou stránkou je plné delegování odpovědnosti manažera na členy týmu, jež umožňuje optimální využití času a zdrojů. *Nevýhodou* je menší zastoupení manažerské kontroly a vysoké riziko.

Volba vhodného stylu vedení pracovníků závisí především na dané situaci. Styl, který je vhodný v jedné situaci, nemusí být v jiné situaci účinný. Například v krizi je často využíván autokratický styl, který naopak není vhodné uplatňovat v běžné situaci. Úspěšný manažer musí umět rozpoznat, jaký styl je v dané situaci nejvhodnější.

1.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou typické činnosti, které manažer při své práci vykonává. V odborné literatuře lze nalézt mnoho odlišných variant členění manažerských funkcí, já jsem zvolila členění od H. Koontze a H. Weihricha, které je jedno z nejpoužívanějších.

H. Koontz a H. Weihrich člení manažerské funkce na:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků (respektive personální zajištění),
- vedení lidí,
- kontrola.

Tyto manažerské funkce jsou realizovány v uvedené posloupnosti, a proto jsou označovány jako **sekvenční (postupné) manažerské funkce**.

Všemi sekvenčními funkcemi prostupují tzv. **průběžné manažerské funkce**:

- analýza problémů,
- rozhodování,
- implementace včetně koordinace.

Dosažení cílů organizace může být nejlépe zajištěno vzájemnou harmonií manažerských funkcí.

1.3.1 Sekvenční (postupné) manažerské funkce

Mezi sekvenční manažerské funkce řadíme:

1) Plánování

Plánování je proces stanovení cílů a prostředků k jejich dosažení. Plánování je prioritní manažerskou funkcí. Logicky předchází organizování, vedení a kontrolování. Plánování nám pomůže dostat se z bodu, ve kterém jsme nyní, do bodu, ve kterém chceme být. Skládá se z analýzy současné situace, určení cílů a rozvrhnutí činnosti.

2) Organizování

*Jakmile jsou jasné cíle, je třeba je uspořádaně převést do činností zabezpečovaných útvarů, tedy orgánů, které za tímto cílem chceme zformovat.*¹ Výsledkem organizování je

¹ Převzato z: Buchta, M., Siegl, M. *Základy managementu*. Pardubice 2003, s. 65

organizační struktura, která je vymezena v organizačním schématu. Jde o vymezení vztahů nadřízenosti, podřízenosti, kompetencí, pravomocí a odpovědností.

3) Výběr a rozmístění spolupracovníků – personalistika

V této funkci se manažer snaží vytvořenou organizační strukturu obsadit konkrétními lidmi, kteří budou vykonávat přidělené činnosti. Tato funkce je často nazývána jako řízení lidských zdrojů (human resource management). Do této funkce patří identifikace požadavků na pracovní síly, získávání a umísťování pracovníků, hodnocení pracovníků a jejich školení a rozvoj.

4) Vedení lidí

Manažer musí přímo či nepřímo usměrňovat pracovníky a kolektivy, aby jejich činnost směřovala ke splnění cílů.

5) Kontrola

Kontrola je poslední, ale velmi důležitou manažerskou funkcí. Je spjata s ostatními manažerskými funkcemi, nejtěsnější vazbu má ale s plánováním. Pomocí kontrolování manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Kontrola hodnotí kvalitu a kvantitu výsledků a vyvodí příslušné závěry. [2]

2 MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

2.1 Pojem veřejná správa

Správa je obecně chápána jako řídicí činnost, a to činnost záměrná, účelová, kontinuální a organizovaná. Jiné označení pro pojem správa je administrativa. [25]

Podle toho, zda jde o činnosti sledující soukromé nebo veřejné cíle, můžeme správu rozdělit na soukromou a veřejnou.

Soukromá správa je vykonávána v zájmu soukromém. Většinou je spojena s nějakou hospodářskou aktivitou. Vychází z předpokladu, že nositel správy má při svém konání volnost, nesvazuje ho právní pořádek, je pouze vymezen rámcem jednání¹.

Veřejná správa je vykonávána v zájmu veřejném (ve prospěch celé společnosti). Na rozdíl od soukromé správy je vázána na právní pořádek.

Veřejnou správu můžeme vymežit podle funkčního a organizačního pojetí. Podle *funkčního pojetí* je veřejná správa **souhrn záměrných činností**, kterými se na jednotlivých vládních úrovních zabezpečují úkoly ve veřejném zájmu. Podle *organizačního pojetí* je veřejná správa **souhrn institucí**, které tuto činnost vykonávají. [24]

Veřejná správa bývá v angličtině označována jako public administration, public management, government atd.

Veřejnou správu můžeme členit ze dvou hledisek:

1) podle základního poslání institucí (veřejná správa v širším slova smyslu)

- moc zákonodárná (parlament)
- moc výkonná (prezident, vláda)
- moc soudní (soudy obecné, správní, ústavní)
- moc kontrolní (nejvyšší kontrolní úřad, národní banka)

2) podle principů rozhodování o potřebách občanů a jejich zabezpečení (veřejná správa v užším pojetí)

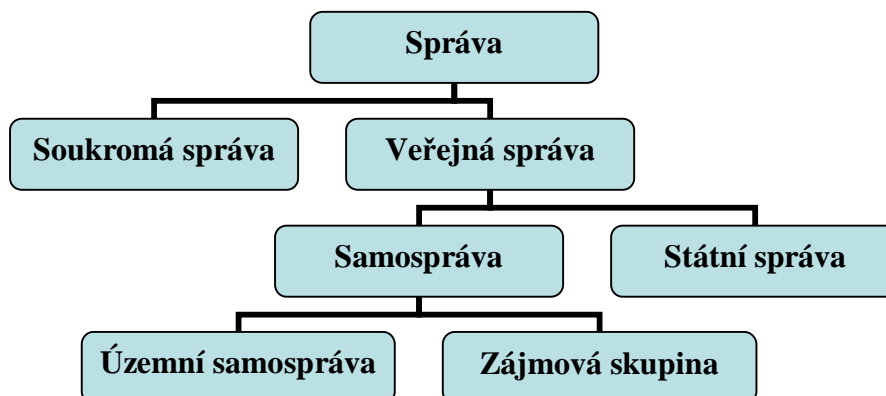
- státní správa
- samospráva

Samospráva se dále dělí na:

- územní správu (obce, kraje)
- zájmovou samosprávu (komory, svazy, sdružení)

¹ Každý občan může činit to, co není zákonem zakázáno, a nikdo nesmí být nucen činit to, co zákon neukládá.

Obrázek 3: Členění správy



Zdroj: vlastní zobrazení

2.1.1 Státní správa

Nositelem státní správy je stát. Je to takový druh státní činnosti, který organizuje a zajišťuje realizaci úkolů a cílů státu, které jsou stanoveny v rozhodnutích parlamentu (zákonech). Je to tedy činnost státu, která na základě zákona zajišťuje vymezené postupy, organizuje dosahování určitých cílů, jejich ochranu a zabezpečení.

D. Hendrych¹ rozlišuje přímé a nepřímé vykonavatele státní správy. Jako **přímé vykonavatele** označuje ministerstva, jiné správní úřady a veřejné sbory. Za **nepřímé vykonavatele** považuje orgány územní samosprávy a jiné subjekty veřejného nebo soukromého práva, na něž je výkon státní správy delegován.

2.1.2 Samospráva

Samospráva je správou, která je uskutečňována jinými veřejnoprávními subjekty než státem. Jejimi nositeli jsou autonomní (nestátní) *veřejnoprávní korporace*. Orgány samosprávy vykonávají veřejnou správu na jim svěřeném úseku, svým jménem a ve své působnosti. Samospráva je tedy právo uspořádat a řídit část veřejných záležitostí ve vlastním zájmu a s vlastní odpovědností. Své úkoly plní samospráva vlastními silami a prostředky.

Samosprávu dělíme na:

- územní samosprávu
- a zájmovou samosprávu.

¹ Hendrych, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha: ASPI Publishing 2003

Územní samospráva zastupuje zájmy osob, které žijí na určitém území. Základem územní samosprávy je obec, ve vyšším samosprávním celku se jedná o kraj. Obce i kraje si své záležitosti vyřizují samostatně, vystupují svým jménem a jednají v zájmu samosprávného celku. Mají své vlastní finanční prostředky a majetek.

Územní samospráva plní *dvě základní funkce*: [24]

- *samosprávní* (= samostatná působnost) – zabezpečování potřeb svých občanů prostřednictvím lokálních nebo regionálních veřejných statků
- *přenesenou* (= přenesená působnost, výkon státní správy) – zabezpečování veřejných statků, které mají národní povahu

Zájmová (profesní) samospráva zastupuje zájmy osob, které mají společné profesní zájmy. Mezi nejvýznamnější subjekty zájmové samosprávy v ČR patří komory (lékařská, advokátní, notářská, obchodní, exekutorská atd.) a veřejné vysoké školy.

2.2 Reforma veřejné správy

V poslední době se velmi často mluví o reformě a modernizaci veřejné správy. „*Reformou veřejné správy rozumíme změny v jejích základních aspektech, tj. ve funkcích (úkolech), organizaci a statusu zaměstnanců.*“¹ Je to dlouhodobě připravovaný proces, který má dvě stránky: obsahovou (co se má změnit) a časovou (časový horizont jednotlivých kroků a jejich posloupnost). Reforma veřejné správy má dopady do všech úrovní státní správy a jejím cílem je *zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a odbyrokratizování veřejné správy.*

Reforma veřejné správy se týká zejména:

- *decentralizace* = přenesení kompetencí ze státní správy na samosprávu
- *dekoncentrace* = přenesení kompetencí ve výkonu státní správy z ústřední úrovně na nižší úrovně (krajský a obecní stupeň státní správy)
- *demokratizace*
- *zásady subsidiarity* = vše, co se týká občana, jeho zájmů a potřeb, má být řešeno na té úrovni, která je mu nejbližší
- *profesionalizace* – kvalita veřejné správy závisí ve velké míře na kvalitě jejích zaměstnanců. Zaměstnanci veřejné správy musí mít nejen vysokou odbornou, ale i morální úroveň. Je kladen důraz na celoživotní vzdělávání pracovníků veřejné správy.
- *snižování nákladů na veřejnou správu*
- *zavádění manažerských praktik*, nových metod a pracovních postupů

¹ Převzato z: Hendrych, D. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha: ASPI Publishing 2003, s.50

Podle *J. Grospiče*¹ může mít reforma veřejné správy povahu územní nebo funkční reformy. V *územní reformě veřejné správy* se změny týkají územního správního uspořádání (řeší se např. počet stupňů územní správní organizace, integrace obcí atd.). *Funkcionální reforma veřejné správy* se týká změn dělby úkolů a kompetencí mezi jednotlivými stupni veřejné správy (např. decentralizace a dekoncentrace). Mezi těmito dvěma reformami je úzká spojitost. Územní reforma je důvodem k provedení reformy funkcionální.

Modernizace veřejné správy je chápána jako přizpůsobování veřejné správy novým podmínkám v souvislosti s vývojem informačních a komunikačních technologií a s vývojem společnosti (např. zavádění E-Governmentu).

2.2.1 New public management

S modernizací veřejné správy je spojen pojem New Public Management, který označuje „ryze teoretický model řízení organizací veřejné správy“². New Public Management se také označuje jako *na službu orientované řízení veřejné správy*. Tento koncept se začal uplatňovat v devadesátých letech minulého století ve vyspělých zemích světa. Nejvíce je rozšířen ve Spojených státech amerických a ve Velké Británii.

V České republice se tento koncept jako celek neuplatňuje, představuje však *důležitý zdroj myšlenek*, na jejichž základě by se měl ubírat další vývoj organizací veřejné správy. [23]

New Public Management se zakládá na myšlence „štíhlého státu“. Snižující se daňové příjmy a naopak zvyšující se výdaje³ nutí organizace veřejného sektoru **šetřit a zároveň zvyšovat efektivnost**⁴. Veřejná správa by měla v operativní oblasti fungovat podobně jako soukromé podnikání. [15]

Pro New Public Management je typické zejména:

- *orientace na zákazníka* – občan je chápán jako platící zákazník, sleduje se spokojenost občanů s poskytovanými službami
- *delegování výkonné pravomoci* – slouží ke zvýšení motivace pracovníků
- *zavedení prvku soutěže do veřejných služeb* - např. vyhlašování veřejných zakázek
- *řízení prostřednictvím stanovených cílů*
- *controlling* – pravidelné prověřování aktuálního stavu a jeho porovnávání se stavem plánovaným, z případných zjištěných odchylek jsou vyvozována nápravná opatření

¹ Kol. autorů. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň 2004. s. 391

² Olšová, P. *Management územní správy* [online]. 2005 [cit. 2008-02-04]. Dostupné z WWW: <<http://www.denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>>

³ Důvodem zvyšování veřejných výdajů je například stárnutí populace.

⁴ Efektivnost = absence plýtvání. Z dostupných zdrojů je vyprodukováno maximální množství statků.

- *motivační systémy* ke zvýšení pracovní výkonnosti úředníků
- *benchmarking* atd. [15] [23]

2.3 Management ve veřejné správě

Management má svůj původ v soukromém sektoru, postupně však začal pronikat také do sféry veřejné. Zavádění manažerských metod do veřejné správy je spojováno s reformou a modernizací veřejné správy, jejímž cílem je především zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a odbyrokratizováním veřejné správy.

V Evropě se začaly zavádět manažerské metody do veřejné správy na přelomu šedesátých a sedmdesátých let minulého století. Tento proces urychlila hospodářská krize způsobená tzv. prvním a druhým ropným šokem. Náročnější hospodářské podmínky, které se v organizacích veřejné správy projevíly snížením příjmů plynoucích ze státního rozpočtu, přinutily představitele těchto organizací hledat účinnější nástroje a prostředky pro svou činnost. [16]

Mezi managementem soukromého a veřejného sektoru existují určité odlišnosti, které vyplývají již ze samotného zaměření těchto sektorů. Zatímco soukromý sektor je orientovaný na zisk, tedy na kvantitu, veřejný sektor je zaměřený na kvalitu poskytovaných veřejných statků.

2.3.1 Rozdíly mezi managementem soukromého a veřejného sektoru

Přestože bylo mnoho inovací ve veřejných organizacích inspirováno právě soukromým sektorem, existují mezi managementem soukromého a veřejného sektoru stále ještě určité rozdíly. Liší se především v těchto **třech základních oblastech**: [32]

- 1) Veřejné organizace nepůsobí na základě potřeb určených trhem, ale na základě *politicky stanovených potřeb*. Činnost veřejných organizací není motivována ziskem. Pokud veřejné organizace poskytují služby za úplatu, slouží tyto poplatky většinou pouze na pokrytí nákladů.
- 2) Ve veřejných organizacích není možné použít *měření výkonnosti* pomocí zisku. Jak již bylo výše uvedeno, u veřejných organizací není cílem zisk. Veřejné organizace tak nemají jasný systém měření výkonnosti, který by dostatečně odrážel efektivnost a účinnost.

- 3) Management ve veřejném a v soukromém sektoru působí v *rozdílném právním prostředí*. V soukromém sektoru říkají zákony manažerům jen to, co nesmějí dělat. Zatímco manažerům ve veřejném sektoru zákony říkají, co dělat mohou. V zemích střední a východní Evropy právní řád nechává manažerům jen minimální volnost.

Mezi managementem soukromého a veřejného sektoru ale existují i další rozdíly. Zatímco pro manažery ve veřejné správě jsou důležité takové hodnoty jako rovnost a spravedlnost, manažeři soukromého sektoru jsou orientováni na zisk a rozvoj firmy. Dalším rozdílem je způsob rozhodování. Na rozdíl od soukromého sektoru musí být ve veřejném sektoru mnoho rozhodnutí veřejných. [32]

Podle G. Wrighta a J. Nemce¹ je v současnosti v anglosaské kultuře **trend sblížení** managementu veřejného a soukromého sektoru. Tento jev má podle nich dvě hlavní **příčiny**:

- *nejasné rozlišení soukromého a veřejného sektoru*, které je zapříčiněno spoluprací soukromých a veřejných organizací (PPP projekty), společnými podniky či podniky částečně vlastněných státem,
- *základní prvky manažerských činností jsou v obou sektorech stejné*, protože manažerské metody, které se dnes používají ve veřejném sektoru, vznikly v soukromém sektoru.

2.4 Funkce managementu veřejné správy

Stejně jako v obecném managementu existuje také v managementu veřejného sektoru mnoho odlišných variant členění manažerských funkcí. Ing. Petra Olšová² rozlišuje těchto šest základních funkcí managementu územní správy: plánování a organizování, řízení a rozhodování, vedení a řízení lidí, informování a komunikace, kontrola a monitorování, rovněž i reprezentování organizace (úřadu).

2.4.1 Plánování a organizování

Jednou z nejdůležitějších činností manažera je plánování, a to zejména plánování strategické, resp. strategický management. **Strategický management** je založen na vizích. *Vize* nám má dát odpověď na otázku, kde bychom chtěli v budoucnu být (např. jak chceme, aby obec vypadala, jak chceme, aby ji vnímali občané apod.). Cílem strategického

¹ Wright, G., Nemeč, J. *Management veřejné správy*. Praha 2003, s.26

² Olšová, P. *Funkce managementu územní (obecní a krajské) správy* [online]. 2005 [cit. 2008-02-04]. Dostupné z WWW: < <http://www.denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6176035> >

managementu potom je převést tyto vize do konkrétních programů a implementovat je do praxe. [22]

V rámci strategického managementu jsou vypracovávány například strategické plány rozvoje území, nebo plány investic. Strategie musí respektovat konkrétní podmínky místního prostředí (např. samospráva v obci s převažujícím zemědělstvím bude řešit jiné problémy než obec v průmyslové oblasti atd.). Kvalitní strategie může napomoci k řešení hrozeb a využívá výhody a příležitosti daného prostředí. Strategie musí také zohledňovat potřeby a zájmy občanů, místních podnikatelů a zaměstnanců. Jedině tak je možné pro danou strategii získat všeobecnou podporu. Velmi důležité je také propojení aktivit se zdroji. Strategické rozhodnutí můžeme realizovat pouze v případě, že na něj máme potřebné finanční a lidské zdroje. [32]

2.4.2 Řízení a rozhodování

Rozhodování je jednou z nejdůležitějších činností manažerů. Všichni manažeři na všech úrovních dělají nějaká rozhodnutí a každé rozhodnutí organizaci nějakým způsobem ovlivní. Je proto velmi důležité, aby manažeři rozvíjeli své schopnosti rozhodování.

Rozhodovací proces se skládá z několika postupných kroků. Výchozím krokem je identifikace rozhodovacího problému, v dalším kroku vytvoříme varianty řešení a stanovíme kritéria hodnocení variant. Poté následuje hodnocení a výběr optimální varianty, její realizace a nakonec kontrola. Dodržení všech těchto kroků rozhodovacího procesu by mělo přispět ke správnému rozhodnutí.

Do oblasti řízení a rozhodování spadá také otázka financí, tedy *finančního managementu*. Cílem finančního managementu je efektivnější využívání zdrojů a růst výkonnosti veřejného sektoru. Pro všechny subjekty veřejné správy je důležitý rozpočet a rozpočtový proces. Rozpočet je finanční plán, který definuje předpokládané příjmy a výdaje. Po svém schválení slouží rozpočet ke kontrole a informuje veřejnost o záměrech a aktivitách dané organizace. [22]

2.4.3 Vedení a řízení lidí

Činnost každé organizace je závislá na práci svých zaměstnanců. Lidský potenciál je většinou špičkových manažerů označován za nejdůležitější výrobní faktor. Proto je potřeba investovat do získávání, výběru a vzdělávání zaměstnanců značné finanční prostředky.

Vedení a řízení lidí je jednou z nejdůležitějších činností manažerů. Výzkumy ukazují, že asi jedna třetina pracovního času manažerů je věnována právě řízení zaměstnanců. Vedení lidí vyžaduje do manažera určitou způsobilost, autoritu a charisma. O personálním

managementu se také často mluví jako o *řízení lidských zdrojů* (human resource management).

Manažeři ve veřejné správě jsou omezeni podrobnými zákony a podléhají veřejné kontrole. To vše personální management komplikuje. Například přijetí nového zaměstnance ve veřejném správě vyžaduje volnou soutěž, hodnocení různými komisemi a schválení vyššími státními úředníky.

Každý manažer by měl znát hlavní metody personálního managementu. *G. Wright a J. Nemeč*¹ uvádí tyto **hlavní metody personálního managementu ve veřejné správě**:

- analýza pracovních míst
- nábor a výběr zaměstnanců
- vzdělávání a trénink
- hodnocení výkonnosti
- kariérní růst
- pobídky, motivace a odměňování

2.4.4 Informování a komunikace

Komunikace probíhá jednak uvnitř úřadu a jednak navenek. *Komunikace* probíhající *uvnitř úřadu* bývá upravena vnitřními předpisy úřadu a jejím cílem je zajistit efektivní fungování úřadu. Mnohem důležitější je *komunikace úřadu s vnějším prostředím*. Zatímco v soukromém sektoru jde především o maximalizaci zisku, cílem organizací ve veřejném sektoru je uspokojení potřeb občanů. Proto je komunikace úřadu s občany velmi důležitá. Zapojení široké veřejnosti do rozhodování a správy území přináší řadu výhod. Rozhodovací proces je bohatším o nové nápady, způsoby řešení a realizace, jsou zohledněny místní podmínky prostředí a je zabezpečena i zpětná vazba. V současné době již mnoho úřadů zjišťuje prostřednictvím dotazníků a průzkumů veřejného mínění úroveň spokojenosti občanů s poskytovanými službami. [22]

Úřady nekomunikují pouze s občany, ale navazují také partnerské vztahy s podnikatelskou sférou (PPP projekty neboli Public Private Partnership) a s dalšími úřady a organizacemi.

V komunikaci je kladen velký důraz na tzv. **komunikační mix**, který je součástí marketingové strategie. Mezi nástroje komunikačního mixu patří:

- *osobní prodej* (přístup pracovníků veřejné správy)
- *podpora prodeje* (např. přilákání firem zainvestováním průmyslových zón)

¹ Wright, G., Nemeč, J. *Management veřejné správy*. Praha 2003, s.166

- *reklama a propagace* (pomáhají nalákat potenciální nové obyvatele, investory a návštěvníky, patří sem např. prospekty, letáky, pohlednice, publikace, mapy atd.)
- *public relations* (neboli vztahy s veřejností, patří sem např. vydávání obecních novin, poskytování informací médiím, reprezentování obce atd.)

Jedním z nejmodernějších způsobů komunikace je *internet*. Prostřednictvím svých internetových stránek mohou obce komunikovat s občany. Internetové stránky jsou vizitkou obce.

2.4.5 Kontrola a monitorování

Kontrolování je nezbytnou manažerskou funkcí, pomocí které manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným.

Kontrolou se ve veřejné správě zabývají orgány, které jsou jí pověřeny ze zákona. Při kontrole ve veřejné správě se klade důraz na výkon státní správy a úroveň rozhodování. Cílem kontroly je odstranit nedostatky a přispět tak k rovnováze a rozvoji veřejné správy.

Podle subjektu můžeme veřejnou kontrolu rozdělit na:

- *laickou* – tato kontrola je realizována širokou veřejností. Řadíme sem vlastní občanskou kontrolu (např. dotazy občanů na pracovníky úřadu) a kontrolu volenými zastupiteli (např. finanční a kontrolní výbory zastupitelstva obce či kraje).
- *profesionální* – např. Nejvyšší kontrolní úřad, Finanční úřady, Ministerstvo financí, vedoucí pracovníci atd.

Průběžná kontrola (*monitorování*) může být často přínosnější než kontrola následná. Během monitorování je možné včas napravit odchylky od požadovaného stavu. Monitorováním by měli provádět výbory a komise, představitelé místní samosprávy, zapojit ba se ale také měla i veřejnost. [22]

2.4.6 Reprezentování organizace (úřadu)

Reprezentování organizace zahrnuje především vystupování na veřejnosti, jednání s podnikatelským sektorem, komunikace s dalšími úřady a správními orgány, navazování mezinárodních partnerství a spolupráce. Z vystupování a jednání představitelů organizací si subjekty vytváří představu o celé organizaci. [22]

2.5 Rozhodování ve veřejné správě

Rozhodování představuje jednu z nejvýznamnějších činností, které manažeři v organizacích realizují. Spolu s analýzou a implementací patří mezi průběžné manažerské funkce, které prostupují sekvenčními funkcemi. Rozhodování je proces, ve kterém rozhodující subjekt provádí nenáhodný výběr z alespoň dvou možných variant. Cílem rozhodování je přijetí rozhodnutí.

„Rozhodovací proces ve veřejném sektoru je sociální aktivitou, kterou v procesu veřejné správy produkují subjekty veřejného sektoru (vláda, státní orgány apod.), přičemž základním rozhodovacím kritériem je sledování tzv. veřejného zájmu. Základními prvky rozhodovacího procesu jsou rozhodovací subjekt a objekt rozhodování.“¹

Rozhodovací subjekt je tedy nositelem rozhodnutí. Rozhoduje o tom, která z variant řešení daného problému bude realizována. Rozhodovací subjekt by měl při rozhodování brát v úvahu všechny činitele a faktory, které ovlivňují rozhodovací proces ve veřejném sektoru. Patří sem cílová skupina, vykonavatelé rozhodnutí a skrytí hráči. *Cílová skupina* je skupina subjektů, jichž se bezprostředně týkají důsledky rozhodovacího procesu. Rozhodnutí ve veřejném sektoru může veřejnost ovlivnit dvěma způsoby. Na jedné straně může zvýšit užitek z veřejných statků, ale na druhé straně může znamenat zvýšení daňového břemene. *Vykonavatelé rozhodnutí* postupují podle zákonných norem, nařízení a směrnic. *Skrytí hráči* jsou všichni činitelé rozhodovacího procesu, kteří do něj nějakým způsobem zasahují a ovlivňují jeho výsledek (např. poradci).

2.5.1 Postup při rozhodovací činnosti

Podle F. Ochraný² probíhá rozhodovací činnost ve veřejném sektoru v následujících postupných krocích:

- 1) **Vymezení problému a identifikace možností jeho řešení** – výchozí krok, ve kterém především získáváme a analyzujeme informace o organizaci a jejím okolí. Výsledkem je identifikace problému, který vyžadují řešení. To by měl být impuls k zahájení rozhodovacího procesu.
- 2) **Stanovení možných cílů řešení problému** – jde o to zjistit, jaké cíle povedou ke změně situace.
- 3) **Analýza rámcových podmínek a vymezení alternativ**

¹ Převzato z: Ochraný, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha 2002, s.10

² Ochraný, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha 2002

- 4) **Stanovení alternativ** – alternativa vystupuje jako realizační možnost. Tento proces má velmi vysoké nároky na tvůrčí aktivity.
- 5) **Stanovení kritérií a hodnocení alternativ** – podle stanovených kritérií se budou posuzovat a hodnotit navržené varianty řešení rozhodovacího problému. Existují dva druhy kritérií: kritéria kvantitativní (např. měrné jednotky) a kvalitativní (např. vlastnosti určitého systému).
- 6) **Třídění a výběr nejvhodnější alternativy** – v tomto kroku jsou používány různé metody a techniky. Výsledkem procesu hodnocení může být určení buď celkově nejvýhodnější varianty, nebo určení tzv. preferenčního uspořádání variant.
- 7) **Realizace zvolené varianty** – tento krok je časově i věcně nejnáročnější. Jde o převedení zvolené varianty do pracovního procesu.
- 8) **Kontrola**

2.5.2 Metody využitelné ke zjištění informací

Pro podporu rozhodování a pro kontrolní činnost ve veřejném sektoru lze použít řadu metod. Jedněmi z nich jsou **metody využitelné ke zjištění informací** o stavu sledovaného objektu řízení. F. Ochrana¹ sem řadí tyto metody:

a) Metoda evidence

Tato metoda spočívá v získávání, zpracování a analýze údajů v kvantitativní formě, které jsou obsahem nejrůznějších dokladů a dokumentů. Nejprve si stanovíme ukazatele, které budeme sledovat (např. procento úspěšnosti výběru místních poplatků), potom provádíme evidenci sledovaných ukazatelů, jejich kontrolu a zjišťujeme rozdíly. Pokud jsou zjištěny nějaké rozdíly provedeme korekci v řízení a dál pokračujeme v kontrolní činnosti.

b) Metoda obsahové analýzy (úřední) dokumentace

Další metodou využívanou ke zjištění informací o stavu sledovaného objektu je metoda obsahové analýzy dokumentace. Podstatou této metody je vyhledávání potřebných informací ve formě sdělení. Musíme tedy vymezit kvalitativní kategorii (např. nespokojenost občanů s činností úřadu), kterou pak ve vlastní analýze kvantifikujeme. Tedy stanovené kvalitativní znaky sledujeme z hlediska frekvence jejich výskytu.

c) Metoda terénního sběru informací

Podstatou této metody je získávání potřebných údajů pomocí sociologických metod terénního sběru informací. Do této skupiny metod lze zařadit tyto metody:

¹ Ochrana, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha 2002, s.36

- Ø **metoda pozorování**, která je založena na sledování základních jevů dostupných ze strany pozorovatele. Předpokládáme, že sledované jevy se vlivem přítomnosti sledovatele nemění. Příkladem použití této metody může být např. zjišťování frekvence využití služeb veřejných institucí občany v různé době.
- Ø **metoda rozhovoru** – kdy jsou potřebné informace získávány od respondentů pomocí cílevědomě formulovaných otázek. Výběr a formulace otázek je velmi důležitý. Tato metoda se uplatňuje při zkoumání veřejného mínění, např. zjišťování názorů občanů na úřední hodiny.
- Ø **metoda dotazníkového šetření** – při které získáváme potřebné informace pomocí písemného dotazu. Také zde je velmi důležitý výběr a formulace otázek. Na rozdíl od metody rozhovoru zde ale není možnost respondentovi otázku objasnit, a proto je velmi důležité, aby byly otázky formulovány jasně a srozumitelně. Výsledky dotazníkového šetření shrneme v závěrečné zprávě, jejíž součástí je doporučení pro řídicí subjekty.

2.5.3 Rozhodovací situace

Subjekt rozhodování se vždy rozhoduje v jedné z těchto situací:

- § **rozhodování za jistoty** – kdy má subjekt *úplné informace*. Rozhodovatel s jistotou ví, *který stav nastane* a jaké budou důsledky variant. Je tedy schopen zvolit variantu, která nejlépe splňuje stanovená kritéria.
- § **rozhodování za rizika** – rozhodovatel zná všechny možné stavy světa, které mohou v budoucnu nastat a *zná i pravděpodobnost, s jakou daný stav nastane*. Tato situace se při rozhodování vyskytuje nejčastěji.
- § **rozhodování za nejistoty** – rozhodovatel *nezná pravděpodobnosti jednotlivých stavů*. Je nutno usilovat o snížení míry nejistoty, a to s využitím jiných dostupných informací (např. historická zkušenost, poznatky z řešení analogických situací apod.).

2.5.4 Typy a druhy rozhodování ve veřejné správě

Rozhodování ve veřejné správě můžeme členit podle různých hledisek. Uvedu pouze některá. [20]

Dělení podle typu subjektu rozhodování:

- rozhodování individuální,
- rozhodování kolektivní.

Dělení podle zaměřenosti rozhodnutí:

- rozhodnutí interní – zaměřená dovnitř rozhodovacího systému,
- rozhodnutí externí – zaměřená vně rozhodovacího systému.

Rozhodnutí:

- státně správní – rozhodnutí v rámci výkonu státní správy
- samosprávné – rozhodnutí spadající do oblasti samosprávy

Z hlediska úplnosti řešení problému dělíme rozhodování na:

- celková (komplexní)
- dílčí

Z hlediska podstatnosti ve vztahu k řešení dané záležitosti:

- meritorní - řeší podstatu, vztahující se ke stanovenému cíli
- procesní - přispívají k postupu rozhodování

2.6 Řízení jakosti ve veřejné správě

2.6.1 Jakost

Pojem jakost, jehož současným synonymem je také výraz „kvalita“, se začíná objevovat už ve starověku. Od doby, kdy si lidé začali vyrábět nástroje pro lov či stavět obydlí, je zajímavé, zda jim tyto věci budou sloužit podle jejich představ. Ve středověku byla jakost výrobků kontrolována pomocí různých nařízení řemeslnických cechů. Později začíná do problematiky jakosti zasahovat také stát.

V současné době existuje celá **řada definic**, které vymezují pojem jakost (kvalita):

- *Jakost je shoda s požadavky.* (Crosby)
- *Jakost je způsobilost pro užití.* (Juran)
- *Jakost je to, co za ni považuje zákazník.* (Feigenbaum)
- *Jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společností způsobí.* (Taguchi)

Jakost může být řešena jako:

- systém podniku
- nebo jako sledování vlastních produktů

Pokud chtějí firmy v dnešní době uspět, musí kvalitě věnovat dostatečnou pozornost. Konkurence nutí výrobce a poskytovatele služeb nabízet výrobky a služby, které odpovídají očekávání zákazníků, v mnoha případech jej dokonce musí i předstihnout.

2.6.2 Jakost ve veřejné správě

Problematika kvality ve veřejné správě nabývá poslední dobou stále většího významu a získává stále větší pozornost. Veřejná správa představuje především službu občanům. Zkoumáme-li tedy kvalitu veřejné správy, zkoumáme vlastně kvalitu poskytované služby. Zavádění metod řízení kvality v organizacích veřejné správy by mělo přispět ke **zkvalitnění a zefektivnění výkonu veřejné správy**. Důraz je kladen na spokojenost občana.

„Jakost ve veřejné správě znamená snahu o účinný a efektivní výkon pravomocí, snahu o minimalizaci vlastních chyb, snahu o takový výkon služby, který co nejvíce přispěje k rozvoji komunity a spokojenosti občanů v ní žijících.“¹

2.6.3 Management jakosti

„Pod pojmem řízení jakosti nebo zabezpečení jakosti je chápáno nejen hodnocení kvality (ve smyslu následné kontroly), ale i veškerá činnost a mechanismus, kterým je kvalita udržována a rozvíjena, zejména kontrola projektu a postupu výroby.“²

Ve světě se pro vytváření systémů managementu jakosti vyvinuly v posledních desetiletích nejrůznější koncepce. Dnes zejména převažují tyto tři:

- koncepce podnikových standardů
- koncepce TQM (Total Quality Management)
- koncepce ISO

2.6.4 Modely řízení jakosti

Modely řízení jakosti se v podnikatelském sektoru používají již několik desetiletí, ale teprve v posledních letech minulého století se začaly ve větší míře využívat také v sektoru veřejném. Modely řízení kvality jsou v organizacích veřejné správy zaváděny s cílem zkvalitnit a zefektivnit výkon veřejné správy.

První modely řízení jakosti začaly vznikat v sedmdesátých letech minulého století, kdy průmyslové společnosti obrátily svou pozornost na kvalitu v širokém pojetí. V oborech jako

¹ Votápek, V. *Vzdělávání ke kvalitě ve veřejné správě* [online]. [cit. 2008-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/PDF/sbornik.pdf>>

² Bartošová, H., Doležal, Z. *Moderní manažerské metody míří do policejní praxe* [online]. Policista 6/2003 [cit. 2008-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/casopisy/policista/2003/06/bartosov.html>>

letectví a kosmonautika, obranný, automobilový a elektrotechnický průmysl byly formulovány **podnikové a odvětvové standardy**, které stanovily požadavky na systémy kvality. Tyto normy jsou neustále zdokonalovány a modifikovány podle výsledků technického pokroku a úrovně výroby. [19]

Během druhé poloviny dvacátého století byly koncipovány přístupy **TQM (Total Quality Management)** v Japonsku, následně také v USA a v Evropě.

Počátkem osmdesátých let ustavila Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO technickou komisi, která vypracovala a předložila **normy ISO řady 9000** pro řízení jakosti. Tyto normy byly v roce 1987 přijaty a staly se součástí národních systémů norem ve většině průmyslově vyspělých zemích.

V devadesátých letech 20. století představila Evropská nadace pro management kvality **model excellence - EFQM**, který slouží jako doporučující rámec pro řízení organizací v soukromém i veřejném sektoru.

Dále se budu podrobněji zabývat jednotlivými metodami řízení kvality, které se využívají ve veřejném sektoru. Nejprve se ale zmíním o koncepci TQM, která se realizuje právě pomocí některých těchto modelů.

2.6.4.1 Total quality management

Komplexní řízení kvality (Total Quality Management - TQM) se začalo používat v sedmdesátých letech minulého století pro systémy celopodnikového řízení kvality v japonských firmách. Následně se tento přístup dostává také do USA a do Evropy.

Tato koncepce je dnes spíše **považována za filozofii managementu**. Přístupy TQM zpočátku neprošly kodifikací do podoby norem, ale byly představovány názory „otců jakosti“, především E. Demingem, J. M. Juranem a K. Ishikawou. Postupně byly doplňovány o názory dalších teoretiků a praktické zkušenosti firem. Kodifikovány byly až jako kritéria pro udělení ceny za jakost (Demingovy ceny za jakost a později Evropské ceny za jakost). [29]

J. Veber¹ uvádí tyto **základní principy TQM**:

- *orientace na zákazníka* – chování firmy je založeno na zájmech zákazníků.
- *neustálé zlepšování* – požadavky zákazníků se neustále vyvíjejí, proto je potřeba neustále zlepšovat jakost, hospodárnost, bezpečnost práce atd.
- *leadership* – vrcholový management naznačí jasný směr, jímž se organizace bude ubírat.

¹ Veber, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha 2002, s. 92

- *důraz na priority a prevenci* – jejich znalost a respektování jsou užitečné pro všechny pracovníky organizace.
- *procesní přístup* – umožňuje managementu lépe pochopit děje, které ve firmě probíhají, posoudit opodstatněnost realizace určitých činností, jejich správné uspořádání, úroveň jejich výsledků.

2.6.4.2 *Systém kvality dle ISO*

V roce 1987 schválila Mezinárodní organizace pro normalizaci soubor norem ISO 9000. Doporučení těchto norem má pomoci zabezpečovat jakost v organizacích všech typů a velikostí. Tyto standardy se staly součástí národních systémů norem ve většině průmyslově vyspělých zemích. Pojem ISO je zkratkou Mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization).

Normy ISO vycházejí z těchto **osmi zásad kvalitního řízení**: [8]

1. Zaměření na zákazníka (občana)
2. Vedení a řízení zaměstnanců
3. Zapojení zaměstnanců
4. Procesní přístup
5. Systémový přístup k řízení
6. Neustálé zlepšování
7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské (a partnerské) vztahy

Kromě systému kvality dle ISO řady 9000 lze zavádět také systém šetrnosti k přírodě dle normy ISO 14001.

2.6.4.3 *EFQM model Excellence*

Koncepce TQM se realizuje pomocí různých modelů. V Evropě hraje v tomto směru dominantní roli model, který vyvinula Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) v roce 1991. Tento model byl až do roku 1999 označován jako Evropský model TQM. V roce 1999 byl představen pod změněným názvem EFQM Model Excellence.

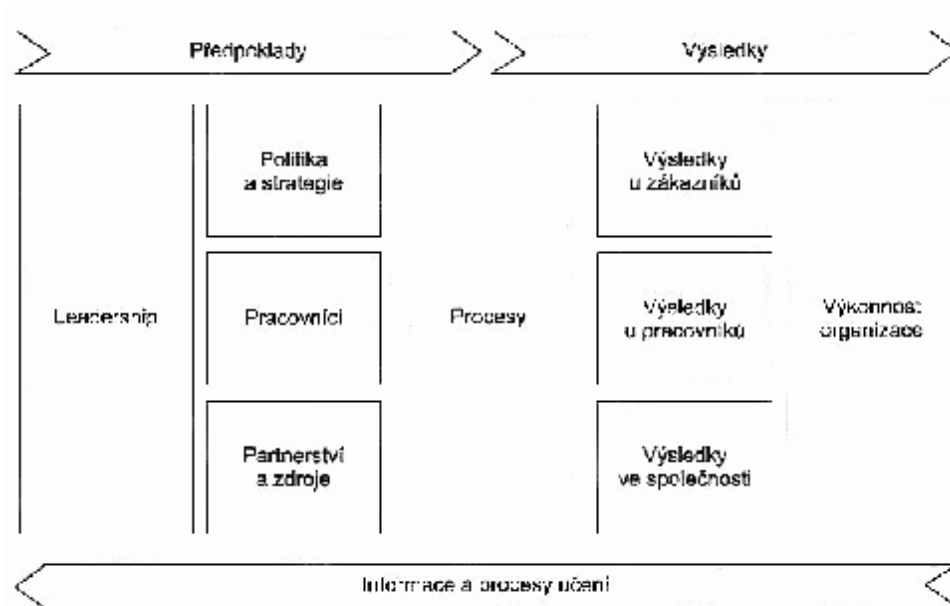
Metoda EFQM byla vyvinuta pro komerční oblast, ale lze ji použít i pro sektor veřejný. Jedná se však o metodu relativně pracovně i finančně náročnou, takže pro řadu zejména menších organizací veřejné správy se stává nedostupnou.

Model EFQM lze používat jako metodický nástroj pro zlepšování manažerských praktik a také jako souhrn kritérií pro jejich hodnocení. Model se skládá z 9 tématických okruhů,

kteře jsou dále rozděleny do dvou samostatných oblastí představujících jednak předpoklady a jednak výsledky. [29]

Každý z tématických celků obsahuje klíčové charakteristiky činností, které by úspěšná organizace měla mít zavedeny do své praxe. Například pro tématický celek strategie a plánování mají podobu vymezení, jak organizace formuluje, rozšiřuje, přezkoumává a převádí své strategie do plánů a aktivit.¹

Obrázek 4: Model EFQM



Zdroj: Veber, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele

2.6.4.4 Model CAF

Model CAF (Common Assessment Framework neboli *společný hodnotící rámec*) je **sebehodnotící nástroj pro zlepšování kvality a výkonnosti organizací**. Je určen k použití ve všech organizacích veřejného sektoru (na národní, regionální i místní úrovni). Vychází z modelu EFQM, který představuje souhrn kritérií pro hodnocení manažerských praktik převážně v soukromém sektoru.

„Model je založen na provedení **sebehodnocení devíti kritérií**. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (tedy jak musíme řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství, jak řídit procesy). Čtyři kritéria se týkají samotných cílů (výsledků) vůči zákazníkům / občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí, klíčové výsledky výkonnosti úřadu.“²

¹ Převzato z: Veber, J. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha 2002, s. 153

² Převzato z: Kocourek, J. *Jak dále po CAF – návazné metody na zlepšování úřadu* [online]. Plzeň 2005. [cit. 2008-02-08]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sprava/moderniz/prispevky2nkq.pdf>>

Těchto 9 kritérií se dále dělí na 28 subkritérií, které identifikují hlavní otázky, které by organizace měla posoudit. Použití modelu je jednoduché a uživatelé ho snadno pochopí.

V České republice je model CAF uznávaným a respektovaným modelem řízení kvality ve veřejném sektoru. Je aplikován ve více jak 80 organizacích veřejného sektoru. Nejvíce jej využívají samosprávné úřady (městské i krajské). Projekty jsou financovány z Národní politiky podpory jakosti, Evropského sociálního fondu nebo státního rozpočtu.

2.6.4.5 Benchmarking

Benchmarking¹ je metoda **zlepšování pomocí učení se od druhých**. Benchmarking vznikl v soukromém sektoru, kde se osvědčil, rozšiřoval a postupně pronikl i do veřejného sektoru. V některých zemích je aplikace benchmarkingu pro subjekty veřejné správy dokonce povinná (např. Velká Británie, Kanada). Ve veřejném sektoru neexistuje konkurence jako v sektoru soukromém, což se u této metody jeví jako výhoda. Organizace veřejného sektoru si tak bez obav mohou vyměňovat své zkušenosti a znalosti o nejvhodnějším postupu.

„Benchmarking můžeme definovat jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.“²

Cílem této metody je tedy najít a aplikovat nejlepší praktiky. K tomu využívá srovnávání. Nezjišťujeme pouze to, co je nejlepší, ale také to, jak je toho nejlepšího dosahováno (např. proč má konkurence nejnižší náklady). [9]

Benchmarking není přísně uzavřenou metodikou a nemá jednoznačně definovaná pravidla ani postupy. Počet kroků je velmi rozdílný a kolísá u jednotlivých organizací mezi 4 až 12. Nenadál³ uvádí tento **desetikrokový algoritmus**:

1. Identifikace objektu benchmarkingu
2. Identifikace partnera pro porovnání
3. Výběr metody sběru dat
4. Sběr dat
5. Vyhodnocování dat – stanovení mezer výkonnosti
6. Definování budoucí úrovně vlastní výkonnosti
7. Komunikace výsledků
8. Stanovení cílů zlepšování
9. Plánování projektu zlepšování

¹ Slovo bench překládáme jako laťka nebo jako vzor a slovo benchmarking potom chápeme tedy jako poměřování se s tímto vzorem.

² Převzato z: Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha 2001, s. 120

³ Nenadál, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha 2001.

10. Realizace projektu zlepšování a monitorování výsledků

Objektem benchmarkingu může být cokoliv, co chceme zlepšit: výrobek, služba, proces, materiální, finanční či lidský zdroj atd.

V České republice byla metoda benchmarkingu poprvé realizována v rámci pilotního projektu „Cena a výkon“, který probíhal v letech 2000 až 2002. Benchmarking se týkal oblasti svozu a likvidace komunálního odpadu v šesti statutárních městech. Na tento pilotní projekt navázal další projekt s názvem „Benchmarking v oblasti rozšířené působnosti obcí 3. typu“, do kterého se zapojilo 48 obcí. Analyzovány byly převážně nově přenesené kompetence státní správy.

2.6.4.6 Metoda *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard (BSC) je metodou, která umožňuje konkretizovat, znázornit a sledovat strategie. Zjednodušeně lze říci, že je uznávanou **metodou k řízení strategií**. S její pomocí by se měla výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie.

Metoda BSC byla představená v roce 1993 R. Kaplanem a D. Nortonem. Vznikla v USA a je používána s velkými úspěchy nejen v USA, ale i v Evropě, a to v podnicích i ve veřejné správě. Do češtiny se buď nepřekládá vůbec nebo se setkáme s názvy „Metoda vyvážených ukazatelů“ nebo „Metoda vyváženého úspěchu“ a podobně. [7]

„Metoda je založena na procesním přístupu a velmi vhodně se doplňuje s benchmarkingem. Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů. Před uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority (například pomocí technik Místní Agendy 21). Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění.“¹

Z vize a strategie jsou odvozovány strategické cíle, ke kterým přiřazujeme finanční a nefinanční měřítka.

Hlavními přednostmi BSC jsou:²

- *přehlednost* - strategická mapa je na jedné straně formátu A4,
- *vyváženost* - neříkáme jen co chceme pro občany realizovat, ale také za jakých finančních podmínek, pomocí jakých procesů a také, co se pro to musíme naučit,
- *měřitelnost* - lze stanovit relativně malý počet měřítek,
- vytváří *základnu pro odměňování* (měření výkonu a kvality práce).

¹ Kocourek, J. *Jak dále po CAF – návazné metody na zlepšování úřadu* [online]. Plzeň 2005. [cit. 2008-02-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sprava/moderniz/prispevky2nkq.pdf>>

² Kolektiv autorů. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. [cit. 2008-02-16]. Dostupné z WWW: <http://www.korupce.cz/odbor/moderniz/spokojenost_final.pdf>

3 CHARAKTERISTIKA MĚSTA A MĚSTSKÉHO OBVODU PARDUBICE III

3.1 Charakteristika statutárního města Pardubice



Statutární město Pardubice je sídelním městem Pardubického kraje. Rozkládá se v Polabské nížině na soutoku řek Labe a Chrudimky. Město má rozlohu téměř 78 km² a přibližně 89 000 stálých obyvatel. Leží v nadmořské výšce 215 až 237 metrů nad mořem. Jeho heraldickým znakem je červený štít se stříbrnou přední polovinou koně se zlatou uzdou.

První dochovaná zmínka o existenci Pardubic pochází z roku 1295, kdy papež Bonifác VIII potvrdil v Pardubicích chrám sv. Bartoloměje. V roce 1340 zdědil město i s jeho městskými právy Arnošt z Pardubic, později první pražský arcibiskup. V roce 1491 koupil město Vilém z Pernštejna, nejmocnější šlechtic tehdejšího českého království, a celé panství zvelebil. Jeho synové Vojtěch a Jan pokračovali v renesančním stylu. Pernštejnové zásadně ovlivnili vzhled samotného města. Pardubice jim vděčí za celé historické městské jádro s renesančním náměstím a dominantou Pardubic – Zelenou bránou. Staré město bylo roku 1964 prohlášeno městskou památkovou rezervací. V historii Pardubic je také velmi významný rok 1845, kdy byla zprovozněna železnice Praha – Olomouc. Železnice předznamenala postavení Pardubic jako významného dopravního uzlu. Po jejím zprovoznění se ve městě začal rozvíjet průmysl a obchod, což s sebou přinášelo rozkvět společenského a kulturního života ve městě.

Současné Pardubice jsou významným průmyslovým a obchodním centrem východních Čech. Nachází se zde průmyslová výroba různých odvětví, převažující je elektrotechnický a strojírenský průmysl (Foxconn, Panasonic, Ronal atd.). Dlouhodobou tradici zde má chemický průmysl (Paramo, Aliachem) a potravinářský průmysl (nejvíce ho proslavil pardubický perník a vaření piva). Velmi dobré zázemí pro zahraniční investory poskytuje bezcelní zóna, zbudovaná nedaleko pardubického letiště.

Rozvoj Pardubic a okolí již dnes není závislý pouze na železnici jako před sto lety. Město se světem spojuje také osobní a nákladní letecká doprava. V blízké budoucnosti se snad město dočká i napojení na dálniční síť a zajímavou myšlenkou je i splavnění Labe až do Pardubic, což by znamenalo napojení na evropskou síť vodních cest.¹

¹ Zdroj: Internetové stránky Magistrátu města Pardubice. Dostupné z WWW: <<http://www.mmp.cz/mesto/historie/historie21/>>

Pardubice jsou kulturním centrem regionu, nachází se zde celá řada významných kulturních zařízení: Východočeské divadlo, Východočeské muzeum, Východočeská galerie, Komorní filharmonie, kulturní domy, kina atd. Pardubice jsou také univerzitním městem, má zde sídlo Univerzita Pardubice. Mezi turistické atraktivity města patří každoročně konaná Velká pardubická steeple-chase, plochodrážní závody Zlaté přilby, zámek a jiná zajímavá místa. Pardubice jsou také městem hokeje a proslulého perníku, jehož tradici připomínají Slavnosti perníku.

3.2 Vznik městských obvodů ve statutárním městě Pardubice

Velmi významným mezníkem pro město Pardubice se stal rok 1990, kdy se Pardubice staly **statutárním městem**. Zákon č. 367/1990 Sb., o obcích¹ stanovil, že vybraná města, označená jako statutární, se mohou vlastním normativním aktem – tzv. statutem členit na městské obvody nebo městské části s vlastními volenými orgány. Ještě téhož roku byla zřízena pardubickým zastupitelstvem komise, která navrhla několik modelů členění města. Na základě práce této komise rozhodlo v březnu 1992 zastupitelstvo města o rozdělení města na 7 obvodů a zároveň schválilo první statut. [3]

Orgány obvodů však vznikaly postupně. Volby byly zpočátku vypsány pouze pro tři obvody (Městský obvod Pardubice IV - Pardubičky, Městský obvod Pardubice VI - Svítkov a Městský obvod Pardubice VII - Rosice nad Labem) a uskutečnily se v červnu 1992. Orgány těchto obvodů začaly reálně působit od ledna roku 1993. Na zbylém území vykonávalo podle statutu veškerou působnost statutární město Pardubice resp. magistrát. Jedním z důvodů, proč vznikly nejdříve tyto tři „venkovské“ obvody na okraji města, byla snaha zamezit desintegračním tendencím bývalých samostatných obcí. Statut jim měl poskytnout určitou samostatnost.

Novelou statutární vyhlášky v červnu 1996 Pardubice rozhodly o ustanovení samosprávy v dalším obvodě - Městský obvod Pardubice II Polabiny. V prosinci zde proběhly volby a v roce 1997 byl zřízen městský obvod v Polabinách.²

Proces členění města byl dokončen v listopadu roku 2002, kdy proběhly komunální volby i ve zbývajících třech městských obvodech (Městský obvod Pardubice I – Střed, Městský obvod Pardubice III – Dubina a Městský obvod Pardubice V – Dukla). Tyto městské

¹ Tento zákon se stal nevyhovujícím, a proto byl nahrazen a novelizován zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

² Exner, J. *Obce, města, městské části*. Praha 2004, s. 271

obvody oficiálně fungují od 1.1.2003. Město Pardubice se tak stalo úplně členěným statutárním městem.

Nejmladším městským obvodem je obec Hostovice, která byla k městu Pardubice připojena 20. 10. 2006 a stala se tak Městským obvodem Pardubice VIII. Existence tohoto obvodu je však pouze dočasná. Do budoucna se počítá s připojením Hostovic k Městskému obvodu Pardubice IV.¹ Z výše uvedeného tedy vyplývá, že problematika městských obvodů je stále velice aktuální téma.

Území statutárního města Pardubice je tedy rozčleněno na **8 městských obvodů** s vlastními orgány samosprávy:

- 1) Městský obvod Pardubice I (Střed)
- 2) Městský obvod Pardubice II (Polabiny)
- 3) Městský obvod Pardubice III (Dubina)
- 4) Městský obvod Pardubice IV (Pardubičky)
- 5) Městský obvod Pardubice V (Dukla)
- 6) Městský obvod Pardubice VI (Svítkov)
- 7) Městský obvod Pardubice VII (Rosice nad Labem)
- 8) Městský obvod Pardubice VIII (Hostovice)

Obrázek 5: Rozčlenění Pardubic na městské obvody



Zdroj: ČSÚ: Město Pardubice v číslech

¹ K tomuto kroku pravděpodobně dojde již v následujících čtyřech letech.

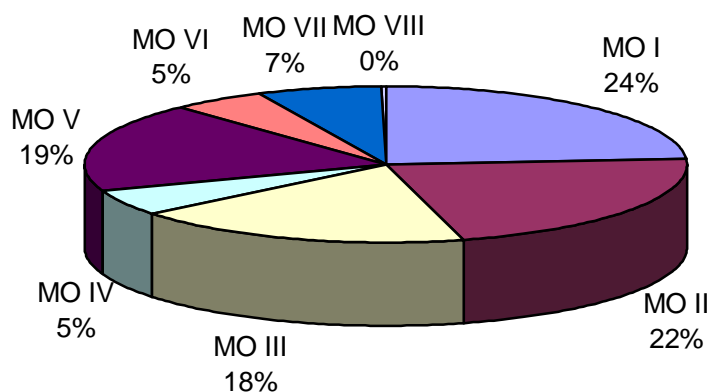
„Zajímavostí statutárního města Pardubice je obec Spoil, která má v soustavě české obecní samosprávy zřejmě zcela unikátní postavení, neboť leží uvnitř statutárního města Pardubice.“¹

Tabulka č. 1: Počet obyvatel, hustota zalidnění a rozloha městských obvodů (k 31. 12. 2006)

Městské obvody	Počet obyvatel	Rozloha (v km ²)	Hustota obyvatelstva (osoby/km ²)
Městský obvod Pardubice I	21 168	5,728	3 695, 5
Městský obvod Pardubice II	19 506	4,586	4 253,4
Městský obvod Pardubice III	16 104	6,529	2 466,5
Městský obvod Pardubice IV	4 794	17,582	272,7
Městský obvod Pardubice V	16 412	7,852	2 090,2
Městský obvod Pardubice VI	4 577	23,751	192,7
Městský obvod Pardubice VII	5 859	11,683	501,5
Městský obvod Pardubice VIII	241	4,95	48,7
Celkem	88 661	82,66	1 070,7

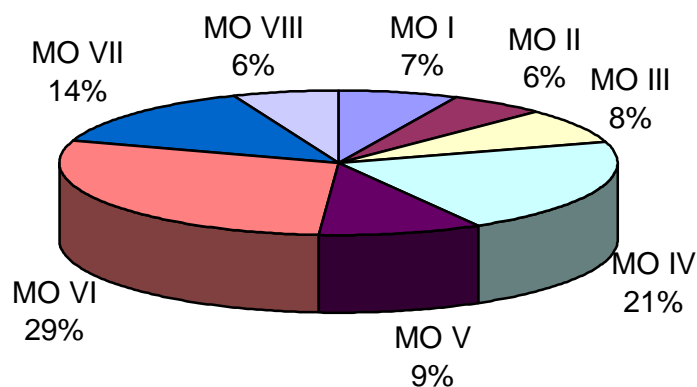
Zdroj: ČSÚ. Město Pardubice v číslech a vlastní výpočty

Graf č. 1: Počet obyvatel městských obvodů

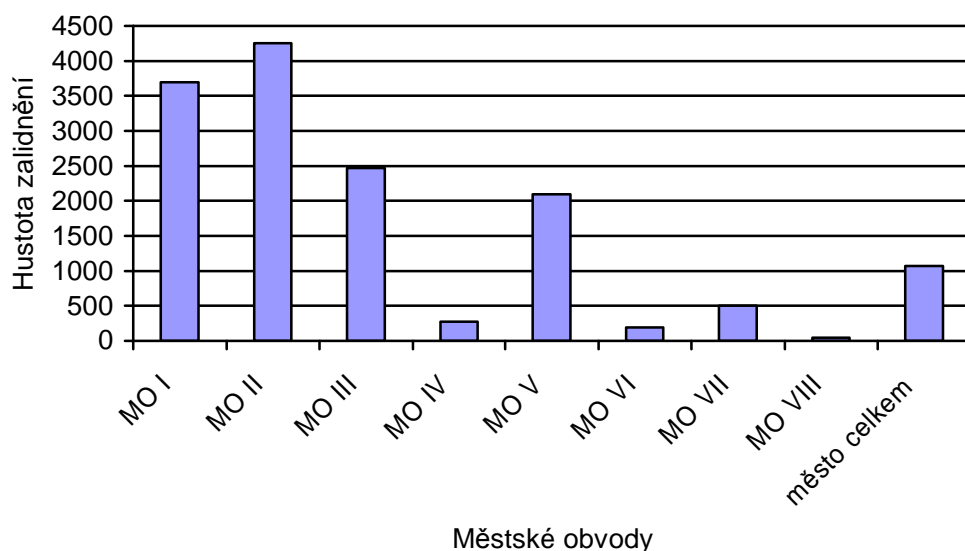


¹ Exner, J. *Obce, města, městské části*. Praha 2004, s. 270

Graf č. 2: Rozloha městských obvodů



Graf č. 3: Hustota zalidnění městských obvodů (počet obyv. na km²)



Z grafů je patrné, že městské obvody s největšími počty obyvatel, tedy MO I - Střed, MO II - Polabiny, MO III - Dubina a MO V - Dukla, mají zároveň nejmenší rozlohu. Jsou to **obvody s městskou zástavbou**, kde na malém území žije poměrně hodně obyvatel. Na druhé straně jsou tu tzv. „venkovské“ obvody, které se rozkládají na větším území, ale mají daleko méně obyvatel. Jsou to MO IV - Pardubičky, MO VI - Svítkov a MO VII – Rosice nad Labem.

3.3 Charakteristika Městského obvodu Pardubice III

Objektem mé analýzy je, jak jsem již naznačila v úvodní části práce, Městský obvod Pardubice III – Dubina. Tento obvod vznikl po komunálních volbách v listopadu roku 2002 a oficiálně funguje od 1.1. 2003. Městský obvod Pardubice III se rozkládá na 653 ha v severovýchodní části Pardubic. Severní hranici obvodu tvoří řeka Labe, na východě hraničí s obcí Spojil, na jihu s Městským obvodem Pardubice IV a na západě s Městským obvodem Pardubice I. V severní části území Městského obvodu Pardubice III se nacházejí zemědělsky obdělávané pozemky, které budou po vybudování protipovodňové ochrany vhodné pro výstavbu. Východní část obvodu pokrývá les s velkým počtem komunikací. Mapu obvodu přikládám jako přílohu č.2.

K 31.12. 2006 mělo v tomto městském obvodě trvalé bydliště 16 104 občanů, žije zde tedy asi 18% obyvatel Pardubic. Na území obvodu fungují dvě spádové základní školy a tři mateřské školy. V západní části sídliště Dubina byly vystavěny dva domy obchodních řetězců Penny Market a Albert. V centru sídliště se nachází nákupní centrum, kde v prvním patře sídlí Úřad Městského obvodu Pardubice III. Na území obvodu fungují 2 domy s částečnou pečovatelskou službou a dva penziony pro seniory. Celé území obvodu je poměrně dobře obsluhováno městskou hromadnou dopravou. Nevyhovující jsou pouze dlouhé intervaly mezi autobusy, které zajíždí do severovýchodní části obvodu. [39]

Obvod se člení na **pět sídelních částí**: Dubina, Drážka, Hůrka, Slovany a Studánka. Každá z těchto částí má svá specifika:

1) Dubina

Místní část Dubina je zastavěna převážně domy panelového typu, ve kterých žije více než polovina obyvatel celého obvodu (asi 10 000 obyvatel). Z tohoto důvodu je jedním z hlavních úkolů managementu městského obvodu celkové zlepšení života občanů na sídlišti. Touto problematikou se zabývá samostatný projekt s názvem „Program regenerace panelového sídliště Dubina“, který byl schválen Zastupitelstvem městského obvodu dne 20. 11. 2003. Vysoká koncentrace obyvatel na sídlišti vyvolává problémy s parkováním vozidel občanů. V 80. letech minulého století, kdy bylo sídliště stavěno, vlastnila každá rodina maximálně jeden automobil, dnes už je ale zcela běžné, že jsou v rodině automobily dva i tři. Parkovací plochy však nejsou na takové množství vozidel dimenzovány. Program regenerace panelového sídliště Dubina se proto také zabývá zlepšením podmínek pro parkování. Dalším

úkolem managementu městského obvodu je navrhnout změny stávajícího uspořádání zelených a zpevněných ploch, které již nejsou vyhovující.

V této části obvodu se také nacházejí domy stavěné cihlovou technologií a rodinné domky, ve kterých žije přibližně 2 000 obyvatel.

2) Drážka

Tato část obvodu je tvořena především výškovými domy podél silnice první třídy vedoucí do obce Sezemice. Ulice Na Drážce trpí značnou dopravní zátěží. Tento problém by mělo vyřešit vybudování okružní křižovatky. [39]

3) Hůrka

Hůrka je část osídlení s rodinnými domky vesnického typu. Nachází se zde vojenský areál Hůrka, který je statutem města vyčleněn do působnosti odborů Magistrátu města Pardubic, a areál Služeb města Pardubice a.s.

4) Slovany

Sídelní část Slovany je zastavěna převážně rodinnými domky, výjimku tvoří lokalita panelových domů v ulici Dašická, která dle kritérií Ministerstva pro místní rozvoj vytváří panelové sídliště. Jedná se přibližně o 300 bytů. Také zde se uvažuje o vypracování programu regenerace sídliště s možností uplatnit žádost o dotaci na zlepšení životních podmínek občanů. [39]

5) Studánka

Na území Studánky stojí pouze rodinné domky. Počítá se zde s úpravou nebo obnovou zeleně a s doplněním drobného městského mobiliáře.

Mezi osídlením obvodu a obcí Spojil se nacházejí dvě lesní části – Lipiny a Pipenec, které se souhrnně nazývají **Dubinský les**. Jedná se o příměstský les, který vytváří přirozenou klidovou a rekreační zónu. Z části Lipiny, která přímo navazuje na osídlení obvodu, byl vytvořen lesopark. K tomuto záměru byl vypracován projekt, který zahrnoval vyčištění lesa od náletových dřevin, rozmístění laviček a odpadkových košů podél cest apod.



4 MANAGEMENT MĚSTSKÉHO OBVODU PARDUBICE III

4.1 Právní postavení městských obvodů

Městský obvod (dále jen MO) je **organizační jednotkou města**. Zajišťuje úkoly v oblasti samosprávy, které jsou mu svěřeny Statutem města Pardubice, a zabezpečuje výkon přenesené působnosti v oblastech, které jsou mu svěřeny zákonem. [35]

Zákon o obcích stanovuje, že městské obvody a městské části jednají za statutární město v záležitostech jim svěřených zákonem a v mezích zákona statutem. Městské obvody či městské části územně členěných statutárních měst tedy **nemají** dle zákona o obcích **právní subjektivitu**¹. Proto také při vystupování navenek musí vždy jednat za dané statutární město, tzn. fakticky jménem statutárního města. Právní subjektivitu mají pouze městské části hlavního města Prahy. Vyplývá to ze zákona č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, kde je uvedeno následující: „Městské části v rozsahu stanoveném zákonem a Statutem vystupují v právních vztazích svým jménem a nesou odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.“

Členové Výboru městských obvodů a částí² považují za dosti nepochopitelné, že městská část, která má několik desítek tisíc obyvatel, nemá právní subjektivitu a obec, která má pouze několik set obyvatel, ano. Domnívají se, že statutární města mají proto přívlastek "statutární", že mají jakési zvláštní postavení, dalo by se tedy říci, že jejich samospráva je o úroveň výš, a jejich městské části/obvody by proto měly stát na roveň městům a obcím.

Naopak Jiří Exner se ve své knize „Obce, města, městské části“ vyjadřuje obavu, že kdyby byla městským obvodům a městským částem přiznána plnohodnotná veřejnoprávní subjektivita, vznikla by právní nejistota ohledně postavení města jako celku. Město by se tak stalo jakýmsi svazkem samostatně existujících městských obvodů nebo městských částí.

Městské obvody a městské části **nemohou vydávat obecně závazné vyhlášky nebo nařízení**.³ Předchozí zákon o obcích z roku 1990 městským obvodům/částí umožňoval vydávat „právní předpisy obcí“. Podle nového zákona o obcích (č. 128/2000) však vydávání právních předpisů přísluší pouze obcím jako základním jednotkám územní samosprávy.

¹ Právní subjektivita je způsobilost být subjektem (účastníkem) právních vztahů, způsobilost mít v právních vztazích práva a povinnosti.

² Sdružuje všechny městské části a obvody statutárních měst v České republice. Na svých jednáních se zabývá různými tématy a problémy komunální sféry a zaujímá k nim stanoviska. Členy Výboru jsou všichni starostové městských částí, nebo městských obvodů všech statutárních měst.

³ Viz. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

Pro orgány městských obvodů a městských částí jsou usnesení zastupitelstva a rady města v záležitostech, které nebyly zákonem nebo statutem svěřeny městskému obvodu nebo městské části, závazná. [33]

Podle zákona o obcích lze městský obvod nebo městskou část ve statutárním městě zřídit nebo zrušit na základě rozhodnutí zastupitelstva města, pokud do 30 dnů od zveřejnění tohoto rozhodnutí není podán návrh na konání místního referenda o této věci. Je-li takový návrh podán, lze zřídit nebo zrušit městský obvod nebo městskou část jen na základě souhlasného rozhodnutí místního referenda konaného na území, na němž se navrhuje zřízení nebo zrušení městského obvodu nebo městské části.

Zákon o obcích dále stanovuje, že městský obvod nebo městskou část lze připojit k jinému městskému obvodu nebo městské části. Sloučení nebo připojení městských částí/obvodů lze provést jen k počátku kalendářního roku nebo ke dni voleb do zastupitelstev. Oddělení lze provést jen ke dni voleb do zastupitelstev. Rozhodnutí o zřízení, zrušení nebo připojení městského obvodu/části musí statutární město zaslat Ministerstvu vnitra, příslušnému katastrálnímu úřadu a finančnímu úřadu.

Město svěřuje městským obvodům **majetek** do jejich užívání a jsou jim vyhrazena práva pro nakládání s tímto majetkem. Majetkem se rozumí všechny movité a nemovité věci, které byly obvodům svěřeny městem při jejich vzniku, dále pak movité věci, které obvody nabyly od té doby prostřednictvím svého rozpočtu, vlastního hospodaření, přijetí darů či jiným zákonným způsobem. S majetkem nakládá městský obvod podle zásad, které schválilo zastupitelstvo města a zastupitelstvo městského obvodu. Městský obvod není oprávněn jakkoliv zcizit, poskytnout jako záruku, zatížit nebo pronajmout nemovitý majetek svěřený do správy městského obvodu městem. O případném nabytí, převodu nebo zastavení nemovitých věcí na území obvodu rozhoduje vždy zastupitelstvo města. V případě movitého majetku není nakládání s tímto majetkem omezeno. Převod a zastavení movitých věcí je plně v kompetenci orgánů městského obvodu. [35]

Městské obvody každoročně sestavují svůj **rozpočet**, podle kterého v daném roce hospodaří. Rozpočtové hospodaření městských obvodů se řídí, stejně jako rozpočtové hospodaření obcí, zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákonem č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní, dále se řídí statutem města, který vymezuje vztahy mezi rozpočtem města a rozpočty městských obvodů, a dalšími obecně závaznými právními předpisy. Rozpočty městských obvodů jsou nezávislé na rozpočtu města. V příloze Statutu jsou vymezeny konkrétní druhy příjmů města, které náležejí přímo městským

obvodům. Výdajová část rozpočtu je zcela v kompetenci zastupitelstva obvodu, nesmí ale přesáhnout výši rozpočtových zdrojů.

Městské obvody **nejsou oprávněny** k zakládání, zřizování a rušení právnických osob a nesmí svým vkladem vstupovat do obchodních společností. Mohou ale zakládat organizační složky města pro činnosti, které jsou v jejich kompetenci. [35]

4.2 Právní předpisy pro činnost městského obvodu

Činnost městského obvodu se řídí množstvím různých právních předpisů. Nejvyšší právní sílu má **Ústava ČR** a **Listina základních práv a svobod**. Jde pouze o základní úpravu bez bližších podrobností, ale nižší právní předpisy musí být s touto úpravou v souladu. Základními právními předpisy pro činnost městského obvodu jsou pak zejména **zákon č. 128/2000 Sb., o obcích** a **obecně závazná vyhláška č.12/2006, kterou se vydává Statut města Pardubic**.

Statut města Pardubic je stěžejním dokumentem ve vztahu města k městským obvodům. Jde o základní právní předpis obce, se kterým nesmějí být ostatní předpisy v rozporu.¹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích požaduje, aby byl statut vydán formou obecně závazné vyhlášky, z toho vyplývá, že uspořádání vnitřních poměrů ve věcech správy města patří do samostatné působnosti města. Statutem přenáší město, v zájmu kvalitnějšího výkonu správy města, část svých práv a povinností v oblasti samostatné a přenesené působnosti na městské obvody.

Ve statutu územně členěné statutární město stanoví zejména:²

- výčet jednotlivých městských obvodů a městských částí a vymezení jejich území,
- pravomoc orgánů města na úseku samostatné a přenesené působnosti,
- pravomoc orgánů městských obvodů a městských částí na úseku samostatné a přenesené působnosti,
- vzájemnou součinnost mezi orgány města a orgány městských obvodů nebo částí,
- zdroje peněžních příjmů městských obvodů a městských částí,
- způsob projednání návrhů obecně závazných vyhlášek a nařízení města s městskými obvody a městskými částmi a způsob jejich zveřejňování na městských obvodech a městských částech,
- způsob projednávání územně plánovací dokumentace města a programu rozvoje města s městskými obvody a městskými částmi,

¹ Viz. Organizační řád Úřadu městského obvodu Pardubice III

² Viz. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů

- majetek města, který se svěřuje městským obvodům a městským částem, a rozsah oprávnění městských obvodů a městských částí při nakládání s tímto majetkem a při výkonu s tím souvisejících práv. (více zákon)

Při zřízení, zrušení nebo připojení městského obvodu nebo městské části, musí být statut města vždy novelizován.¹ Poslední novelizace byla Zastupitelstvem města Pardubice provedena dne 11.12.2007.

Činnost městského obvodu se dále řídí mnoha **dalšími zákony** (např. správním řádem, zákonem o úřednících územních samosprávných celků, zákoníkem práce, zákonem o správě daní a poplatků, zákonem o veřejných zakázkách atd.) a **podzákonými právními normami** (nařízení, vyhlášky), které vydávají jednotlivé orgány státní správy.

Pro městské obvody jsou také závazné **vyhlášky a nařízení statutárního města**, v případě pardubických obvodů jsou to tedy nařízení a vyhlášky statutárního města Pardubic.

Nejnižší právní sílu mají **vnitřní předpisy**, které upravují vlastní fungování městského obvodu. Zpracování a průběžnou aktualizaci vnitřních předpisů zajišťuje tajemník. Mezi vnitřní předpisy MO Pardubice III patří:²

- Organizační řád Úřadu městského obvodu Pardubice III,
- Jednací řád Zastupitelstva městského obvodu Pardubice III,
- Jednací řád Rady městského obvodu Pardubice III,
- Statuty výborů zastupitelstva městského obvodu Pardubice III,
- Statuty komisí či jiných orgánů rady městského obvodu Pardubice III,
- Pracovní řád Úřadu městského obvodu Pardubice III,
- Spisový a archivační řád Úřadu městského obvodu Pardubice III,
- Podpisový řád Úřadu městského obvodu Pardubice III,
- Další vnitřní směrnice, pravidla, zásady a pokyny.

Organizační řád upravuje organizační strukturu Úřadu městského obvodu Pardubice III. Určuje jeho vnitřní uspořádání, dělbu práce mezi jednotlivými odbory, jejich vzájemné vztahy a vazby k jiným organizacím. Nedílnou součástí organizačního řádu tvoří *Etický kodex* výkonu veřejné správy schválený Zastupitelstvem města Pardubic v červnu 2002.³

¹ A to z toho důvodu, že je ve statutu uveden výčet jednotlivých městských obvodů či městských částí.

² Viz. Organizační řád Úřadu městského obvodu Pardubice III

³ Viz. Organizační řád Úřadu městského obvodu Pardubice III

4.3 Rozsah působnosti Městského obvodu Pardubice III

Podle zákona o obcích plní městský obvod, resp. jeho orgány, úkoly jak v samostatné tak i v přenesené působnosti.

V rámci **samostatné působnosti** spravuje městský obvod své záležitosti samostatně. Řídí se přitom platnými zákony a obecně závaznými právními předpisy. V samostatné působnosti vykonává městský obvod například tyto činnosti: sestavování rozpočtu, vedení účetnictví, zpracování programu rozvoje obvodu, zajišťování čistoty veřejných prostranství, péči o veřejnou zeleň atd. Rozsah samostatné působnosti pardubických obvodů je stanoven v příloze Statutu města Pardubic (více příloha č.3).

Městské obvody také vykonávají, prostřednictvím svých orgánů, **přenesenou působnost**. To jsou činnosti, které byly obci svěřeny státem a jsou taxativně vymezeny v zákoně o obcích. Městské obvody jsou při výkonu přenesené působnosti správními obvody a jsou povinny je zabezpečit. Do přenesené působnosti městského obvodu patří například ukládání pokut za nepovolené kácení dřevin, vydávání a odebrání rybářských lístků, projednávání přestupků atd. Na výkon přenesené působnosti obdrží městský obvod příspěvek z rozpočtu statutárního města. Jedná se o činnosti taxativně vyjmenované v příloze Statutu města Pardubic (více příloha č.4).

4.4 Organizace Městského obvodu Pardubice III

Ze Statutu města Pardubic¹ vyplývá, že MO Pardubice III má tyto orgány:

- Zastupitelstvo MO Pardubice III
- Rada MO Pardubice III
- Starosta MO Pardubice III
- Úřad MO Pardubice III

Každý z těchto orgánů má jiné pravomoci a rozhoduje podle jiných pravidel.

4.4.1 Zastupitelstvo MO Pardubice III

Zastupitelstvo MO Pardubice III (dále jen „zastupitelstvo“) je **nejvyšším orgánem v samostatné působnosti MO**. Rozhoduje pouze ve věcech, které patří do samostatné působnosti, rozhodovat ve věcech přenesené působnosti mu nepřísluší. Zastupitelstvo se

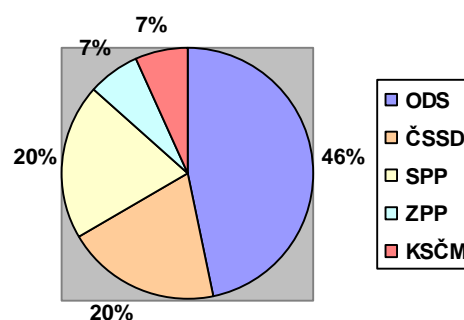
¹ Obecně závazná vyhláška č.12/2006, kterou se vydává Statut města Pardubic, ve znění obecně závazné vyhlášky č. 5/2007

skládá z členů zastupitelstva zvolených pro dané funkční období¹. Počet členů zastupitelstva stanovuje zastupitelstvo daného městského obvodu. [33]

V případě MO Pardubice III má zastupitelstvo **15 členů** a je zde zastoupeno **5 volebních stran**: ODS, ČSSD, SPP², ZPP³ a KSČM.

Tabulka č. 2: Zastoupení volebních stran v zastupitelstvu

Politická strana	Počet členů
ODS	7
ČSSD	3
SPP	3
ZPP	1
KSČM	1



Zdroj: Městský obvod Pardubice III

4.4.1.1 Práva a povinnosti člena zastupitelstva

Podle zákona o obcích má člen zastupitelstva při výkonu své funkce **právo**:

- předkládat návrhy k projednávání zastupitelstvu, radě, výborům a komisím,
- dále má právo vznášet dotazy, připomínky a podněty na radu a její jednotlivé členy, na předsedy výborů a na vedoucí organizačních složek městského obvodu
- a má právo požadovat od zaměstnanců zařazených do úřadu městského obvodu informace ve věcech, které souvisejí s výkonem jejich funkce.

Zákon o obcích ale také na druhé straně vymezuje povinnosti členů zastupitelstva. Člen zastupitelstva **je povinen**:

- účastnit se zasedání zastupitelstva a jiných orgánů městského obvodu, je-li jejich členem, plnit úkoly, které mu tyto orgány uloží, hájit zájmy občanů městského obvodu a jednat tak, aby nebyla ohrožena vážnost jeho funkce,
- pokud skutečnosti u zastupitele nasvědčují tomu, že by jeho podíl na projednávání a rozhodování určité záležitosti v orgánech městského obvodu mohl znamenat výhodu nebo škodu pro něj samotného, osobu blízkou nebo pro osobu, kterou zastupuje na základě zákona nebo plné moci, je povinen sdělit tuto skutečnost před zahájením jednání orgánu městského obvodu, který má danou záležitost projednávat. O tom, zda

¹ Funkční období zastupitelstva je 4 roky.

² Sdružení pro Pardubice

³ Zelená pro Pardubice

existuje důvod pro vyloučení z projednávání a rozhodování této záležitosti, rozhoduje tento orgán městského obvodu.

4.4.1.2 *Jednání a pravomoci zastupitelstva*

Jednání zastupitelstva jsou **veřejná** a konají se podle potřeby, nejméně však jednou za tři měsíce. V prvním volebním období v letech 2003-2006 se uskutečnilo celkem 30 jednání zastupitelstva, na kterých bylo projednáno a schváleno 145 usnesení. Ve druhém volebním období (od listopadu 2006) proběhlo zatím 8 jednání zastupitelstva a bylo schváleno 39 usnesení.

Tabulka č. 3: Počet jednání Zastupitelstva MO Pardubice III v jednotlivých letech

Rok	Počet jednání zastupitelstva
2003	10
2004	8
2005	5
2006	8
2007	7

Zdroj: Městský obvod Pardubice III

Průběh jednání zastupitelstva je stanoven v Jednacím řádu zastupitelstva městského obvodu Pardubice III. Jednání svolává starosta městského obvodu, který jednání zpravidla i řídí. Pokud o svolání mimořádného jednání zastupitelstva požádá alespoň 1/3 členů zastupitelstva nebo hejtman kraje, musí být mimořádné jednání zastupitelstva svoláno, a to nejpozději do 21 dnů ode dne, kdy žádost byla doručena úřadu MO.

Informace o místě a době konání jednání a o navrženém programu jsou vyvěšovány na úřední desce úřadu městského obvodu a kromě toho bývají zveřejněny ve Zpravodaji Úřadu městského obvodu Pardubice III a na internetových stránkách. Jednání se konají v zasedací místnosti Úřadu MO Pardubice III. Zasedacím dnem bývá čtvrtek od 17 hodin.

Jednání zastupitelstva je, jak jsem již uvedla výše, veřejné, může se ho tedy zúčastnit kdokoli. Kromě zastupitelů a veřejnosti bývá na jednání přítomen také tajemník a vedoucí odborů úřadu městského obvodu, zapisovatelka, zástupce městské policie apod.

Aby bylo jednání efektivní, je velmi důležitá jeho příprava. Za obsahovou stránku jednání zodpovídá rada městského obvodu, která stanoví program jednání a k jednotlivým bodům programu určí předkladatele z řad členů zastupitelstva. Na přípravě materiálů pro

jednání zastupitelstva se podílejí jednotliví členové zastupitelstva, odborné komise rady MO, výbory zastupitelstva MO a pracovníci úřadu MO. Tyto materiály obdrží členové zastupitelstva spolu s programem jednání alespoň 7 dní před jednáním. [38]

Jednací řád Zastupitelstva městského obvodu Pardubice III stanovuje také následující průběh jednání. V úvodní části jednání oznámí předsedající jednání počet přítomných členů zastupitelstva a předloží ke schválení program jednání. Program je po schválení závazný. Starosta dále určí zapisovatele a ověřovatele zápisu a předloží ke schválení složení návrhové komise, popř. i dalších komisí jednání zastupitelstva. Ke každé problematice nejdříve vystoupí stanovený předkladatel (starosta nebo zastupitel), popř. zpracovatel (většinou tajemník nebo vedoucí odborů), který podá zastupitelstvu stanovisko k předkládanému materiálu i k písemným připomínkám, došlým k tomuto materiálu. Zpracovatel zodpovídá za věcnou správnost materiálu, za soulad se zákony. Poté následuje rozprava k danému bodu a ke každému předloženému bodu se přijímá usnesení – hlasování přitom může být tajné i veřejné.

Zastupitelstvo je schopno se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina všech zvolených členů. Pokud při zahájení jednání zastupitelstva není přítomna nadpoloviční většina všech jeho členů, ukončí předsedající zasedání a do 15 dnů se koná náhradní zasedání.¹

Jednání Zastupitelstva MO III trvá přibližně 2 hodiny a bývá na něm přijato kolem pěti usnesení. Usnesení je přijato, pokud pro něj hlasuje nejméně nadpoloviční většina všech zvolených členů, tedy nikoliv jen členů přítomných. Na městském obvodě Pardubice III je tedy pro každé usnesení zapotřebí alespoň 8 hlasů pro.

Jak jsem již uvedla výše, zastupitelstvo rozhoduje o záležitostech samosprávy. Nerozhoduje však zdaleka o všem, mnoho kompetencí náleží také radě městského obvodu.

Zastupitelstvo má zejména tyto pravomoci:²

- schvaluje rozpočet městského obvodu a závěrečný účet hospodaření,
- schvaluje program rozvoje svého obvodu a přijímá opatření k jeho zajištění,
- vyjadřuje se k územnímu plánu města a k jeho změnám,
- zřizuje organizační složky městského obvodu,

¹ Zdroj: Jednací řád zastupitelstva městského obvodu Pardubice III

² Zdroj: Obecně závazná vyhláška č.12/2006, kterou se vydává Statut města Pardubice, ve znění obecně závazné vyhlášky č. 5/2007

- v souladu se zákony a vnitřními předpisy města rozhoduje o způsobu využití svěřeného majetku,
- z řad členů zastupitelstva městského obvodu volí starostu, místostarosty a další členy rady a odvolává je z funkcí,
- stanoví počet členů rady městského obvodu,
- navrhuje sloučení nebo rozdělení městského obvodu nebo jiné jeho územní změny, vyjadřuje se k záměru zrušení obvodu a k záměru změny hranic obvodu (více Statut města Pardubice).

4.4.1.3 Výbory zastupitelstva

Podle ustanovení § 117 zák.č. 128/2000 Sb., o obcích může zastupitelstvo zřizovat výbory jako své iniciativní a kontrolní orgány. Výbory předkládají zastupitelstvu svá stanoviska, návrhy a jsou mu za svou činnost odpovědné. Činnost těchto výborů nesmí zasahovat do oblasti výkonu státní správy, jejím předmětem je pouze výkon samostatné působnosti orgánů obce. Zastupitelstvo MO Pardubice III zřídilo finanční a kontrolní výbor, u kterých výše uvedený zákon výslovně stanovuje povinnost je zřídit.

- **Finanční výbor** provádí kontrolu hospodaření s majetkem a finančními prostředky městského obvodu a plní další úkoly, jimiž jej pověřilo zastupitelstvo. V případě MO Pardubice III má finanční výbor 7 členů.
- **Kontrolní výbor** kontroluje plnění usnesení zastupitelstva a rady, dodržování právních předpisů ostatními výbory a úřadem městského obvodu na úseku samostatné působnosti a plní další úkoly dané zastupitelstvem. Kontrolní výbor je tříčlenný.

V čele každého výboru je předseda, který je členem zastupitelstva. Předsedu i ostatní členy výboru volí zastupitelstvo. Členy nemohou být starosta, místostarosta, tajemník, ani jiné osoby zabezpečující rozpočtové a účetní práce na úřadu městského obvodu. Výbory se schází podle potřeby. Usnesení výboru je platné, jestliže s ním vysloví souhlas nadpoloviční většina všech členů, vyhotovuje se písemně a podepisuje je předseda. [33]

4.4.2 Rada městského obvodu Pardubice III

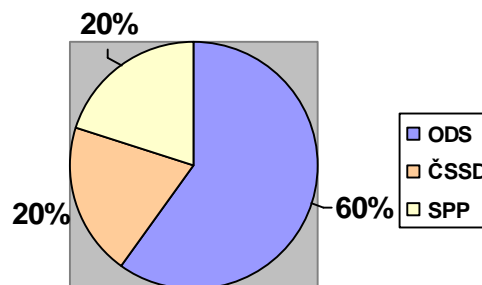
Rada městského obvodu (dále jen rada) je **výkonným orgánem městského obvodu v oblasti samostatné působnosti**. V přenesené působnosti rozhoduje pouze stanoví-li tak zákon o obcích. Ze své činnosti se rada zodpovídá zastupitelstvu městského obvodu.

Radu městského obvodu Pardubice III tvoří starosta, dva místostarostové a další dva členové rady volení z řad členů zastupitelstva městského obvodu. Celkem má tedy rada 5 členů, kteří zastupují tyto 3 volební strany: ODS, ČSSD a SPP.

Tabulka č. 4: Zastoupení volebních stran v radě

Politická strana	Počet členů
ODS	3
ČSSD	1
SPP	1

Zdroj: Městský obvod Pardubice III



4.4.2.1 Jednání a pravomoci rady

Jednání rady městského obvodu jsou **neveřejná**. Při svém jednání se rada řídí ustanoveními zákona o obcích a Statutu města, která se vztahují na radu obce (městského obvodu). Podrobnosti jednání stanoví Jednací řád Rady městského obvodu Pardubice III.

Jednání rady svolává starosta podle potřeby, zpravidla jednou za 14 dní. V prvním volebním období v letech 2003-2006 se na MO Pardubice III uskutečnilo celkem 65 jednání rady, na kterých bylo projednáno a schváleno 578 usnesení. Ve druhém volebním období (od listopadu 2006) proběhlo zatím 14 jednání rady a bylo schváleno 159 usnesení.

Jednání rady řídí starosta. V případě jeho neúčasti řídí jednání místostarosta nebo jím pověřený člen rady. Při jednání rady je přítomen tajemník s hlasem poradním. Jednání se také účastní určený zapisovatel. Rada si také často zve na svá zasedání různé hosty, aby podrobněji ozřejmili konkrétní problém. Jsou to většinou vedoucí úředníci, ředitel městské policie, vedoucí pracovníci organizačních složek, jednatele městských společností, ale i zástupci neziskového sektoru, různých firem, apod. Rada vyslechne jejich názory či nabídky, ale o problému hlasuje až v jejich nepřítomnosti, tedy po jejich odchodu. Ze zasedání rady se pořizuje zápis, do kterého mohou nahlížet členové zastupitelstva.

Návrhy na jednání rady může předkládat každý člen rady, člen zastupitelstva městského obvodu, tajemník úřadu, předsedové komisí rady, prostřednictvím tajemníka úřadu. Předkladatel zprávy je v plném rozsahu odpovědný za to, že předpokládané návrhy nejsou v rozporu s právním řádem České republiky. Organizační a technickou přípravu jednání zabezpečuje tajemník úřadu. [37]

Rada městského obvodu je schopna se usnášet, je-li přítomna nadpoloviční většina všech jejích členů. K platnému rozhodnutí nebo usnesení je třeba souhlasu nadpoloviční

většiny všech jejích zvolených členů, v případě MO Pardubice III musí tedy pro návrh hlasovat alespoň 3 členové rady.

Jedním z hlavních úkolů rady je připravovat podklady pro jednání zastupitelstva. Protože tyto podklady musí zastupitelé obdržet 7 dní před zasedáním a 7 dní před zasedáním musí být zveřejněna i pozvánka s konkrétním programem, zasedá rada vždy dva týdny před zastupitelstvem. Při přípravě podkladů pro jednání zastupitelstva se rada může dohodnout, jak bude na zastupitelstvu hlasovat a výrazně tak ovlivnit výsledek hlasování. Zabezpečuje také plnění přijatých usnesení.

Při výkonu samostatné působnosti svěřené městským obvodům jí přísluší zejména:¹

- zabezpečuje hospodaření městského obvodu podle schváleného rozpočtu, zodpovídá za účelné vynaložení finančních prostředků,
- zajišťuje plnění programu rozvoje obvodu,
- projednává a řeší návrhy, připomínky a podněty, předložené jí členy zastupitelstva městského obvodu nebo komisemi rady městského obvodu,
- zřizuje, řídí a zrušuje komise, jmenuje a odvolává z funkce jejich předsedy a členy,
- stanoví rozdělení pravomocí v úřadu městského obvodu, zřizuje a zrušuje odbory a oddělení úřadu městského obvodu,
- na návrh tajemníka jmenuje a odvolává vedoucí odborů úřadu městského obvodu,
- na návrh tajemníka rozhoduje o organizační struktuře úřadu, schvaluje jeho organizační řád a další vnitřní organizační předpisy,
- kontroluje činnost úřadu městského obvodu a komisí v oblasti samostatné působnosti,
- ukládá pokuty ve věcech samostatné působnosti dle zákona o obcích,
- rozhoduje o všech ostatních záležitostech v samostatné působnosti městského obvodu, pokud nejsou vyhrazeny zastupitelstvu.

4.4.2.2 Komise rady

Rada může zřídit jako své poradní a iniciativní orgány komise. Komise radě předkládají svá stanoviska a náměty a jsou jí ze své činnosti odpovědné. Počet členů stanoví

¹ Zdroj: Obecně závazná vyhláška č.12/2006, kterou se vydává Statut města Pardubic, ve znění obecně závazné vyhlášky č. 5/2007

rada, která také jmenuje a odvolává předsedy a členy těchto svých orgánů. Předsedou komise může být osoba, která prokázala odbornou způsobilost v oblasti komisi svěřené. Komise se usnáší většinou hlasů všech svých členů. [33]

Rada MO Pardubice III zřídila tři komise: **humanitní** (7 členů), **technickou** (4 členy) a **komisy pro rozvoj** (5 členů). Komise jsou vhodným místem pro zapojování občanské a odborné veřejnosti do života městského obvodu.

4.4.3 Starosta městského obvodu Pardubice III

Starosta zastupuje městský obvod navenek. Je hlavním oficiálním reprezentantem městského obvodu, prakticky veškerá zodpovědnost za chod městského obvodu je primárně na něm, a proto také podepisuje většinu oficiálních dokumentů. Neznamená to však, že by mohl o své vůli schvalovat a podepisovat smlouvy. On je pouze může, často ve spolupráci s úředníky, vyjednat a připravit, ale potom je musí dát schválit radě nebo zastupitelstvu. Teprve schválenou smlouvu může jako statutární orgán městského obvodu podepsat.

Starosta je volen zastupitelstvem městského obvodu z řad jeho členů a je zastupitelstvu odpovědný ze své činnosti. Pro výkon své funkce statutárního zástupce městského obvodu Pardubice III je uvolněn a je v pracovním poměru k městskému obvodu Pardubice III. [36]

Starosta městského obvodu stojí v čele Úřadu městského obvodu. Jmenuje a odvolává tajemníka úřadu městského obvodu, obojí je však podmíněno souhlasem tajemníka magistrátu. Starosta objednává přezkum hospodaření městského obvodu, jedná o spolupráci s Policií České republiky ve věcech veřejného pořádku, odpovídá za informování veřejnosti, plní úkoly stanovené zvláštními zákony, svolává a řídí zasedání zastupitelstva a rady města, podepisuje zápisy z těchto zasedání atd. Ve spolupráci s tajemníkem řídí a organizuje práci úřadu městského obvodu, podílí se na přípravě podkladů pro rozhodování rady a zastupitelstva městského obvodu, plní jejich úkoly, či jejich plnění zabezpečuje.

Místostarosta

Zákon o obcích tuto funkci nijak podrobně nepopisuje, pouze říká, že zastupitelstvem určený místostarosta zastupuje starostu v době jeho nepřítomnosti. Místostarosta však není podřízený starosty. Zákon o obcích nestanoví ani počet místostarostů. Je-li jich však více než jeden, musí být stanoveno pořadí, ve kterém zastupují starostu. Místostarostu či více místostarostů volí zastupitelstvo z řad jeho členů. Na městském obvodu Pardubice III byl zvolen jeden místostarosta, který není pro výkon své funkce uvolněn. Zastupitelstvo může

svěřit místostarostovi také některé úkoly, při jejichž zabezpečování potom zastupitelstvu odpovídá.

4.4.4 Úřad městského obvodu Pardubice III

Úřad městského obvodu tvoří starosta městského obvodu, místostarosta, tajemník úřadu městského obvodu a další zaměstnanci města, zařazení do úřadu městského obvodu. V čele úřadu městského obvodu stojí starosta městského obvodu.

Úřad městského obvodu připravuje podklady pro rozhodování orgánů městského obvodu, zajišťuje realizaci jejich rozhodnutí, poskytuje orgánům i jednotlivým členům zastupitelstva potřebné služby a zajišťuje výkon státní správy. Plní tedy úkoly jak v oblasti **samostatné působnosti**, tak i ve věcech **přenesené působnosti**.

Organizační struktura úřadu městského obvodu je stanovena organizačním schématem, které graficky vyjadřuje organizační členění úřadu na jednotlivé odbory a úseky a vymezuje vztahy přímé nadřízenosti nebo podřízenosti mezi nimi.¹

4.4.4.1 Tajemník úřadu

Tajemník úřadu řídí činnost úřadu městského obvodu. Do své funkce je jmenován starostou městského obvodu a stejným způsobem může být ze své funkce odvolán.

Tajemník je nadřazený všem zaměstnancům města, kteří jsou zařazení do úřadu MO Pardubice III, a plní vůči nim funkci statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních předpisů, zejména podle zákoníku práce. Tajemník zodpovídá za řádné zajištění fungování orgánů MO Pardubice III, za přípravu materiálů a podkladů pro jejich rozhodování a zabezpečení plnění usnesení těchto orgánů. Dále svolává a řídí pracovní porady vedoucích odborů, případně dalších zaměstnanců ÚMO. Odpovídá za dodržení stanovených termínů a následné provedení kontrol plnění úkolů uložených na pracovních poradách. Zúčastňuje se také jednání zastupitelstva a rady městského obvodu s hlasem poradním. Může tedy vystoupit v diskusi, ale nemůže hlasovat. [36]

4.4.4.2 Vedoucí odborů

V čele jednotlivých odborů stojí vedoucí, kteří odpovídají za výkon činností příslušného odboru starostovi a tajemníkovi. Funkci vedoucího odboru kanceláře úřadu vykonává tajemník úřadu. Vedoucí odborů jsou nadřizení zaměstnancům, kteří jsou zařazení do odborů, které řídí. Příímým nadřízeným vedoucího odboru je tajemník. Vedoucí odborů

¹ Zdroj: Organizační řád Úřadu městského obvodu Pardubice III

jsou jmenováni radou městského obvodu na návrh tajemníka a stejným způsobem mohou být i odvoláni. [36]

Podle Organizačního řádu Úřadu městského obvodu Pardubice III vedoucí odborů řídí, organizují, koordinují a kontrolují práci svěřeného odboru. **V oblasti samostatné působnosti** zodpovídají za plnění úkolů, které vyplývají z kompetence odboru, a také z konkrétně svěřených úkolů. Zajišťují přípravu podkladů pro jednání a rozhodování orgánů městského obvodu, pro práci výborů, komisí apod. Dále zajišťují přímou realizaci rozhodnutí orgánů městského obvodu a poskytují orgánům MO, členům zastupitelstva a občanům potřebné služby, podklady a informace. **V oblasti přenesené působnosti** (státní správy) pak nesou odpovědnost za její řádný výkon či ho přímo zajišťují, vydávají příslušná rozhodnutí apod.

4.4.4.3 Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou v pracovním poměru k MO III a jsou pracovníky zařazenými do úřadu městského obvodu. Každý zaměstnanec je zařazen do určitého odboru či úseku a v souladu s organizačním členěním úřadu jsou pak podřízeni příslušnému vedoucímu odboru nebo přímo tajemníkovi. Jejich práci řídí a kontroluje i tajemník, závazné pokyny a příkazy může dávat zaměstnancům úřadu i starosta.

4.4.4.4 Vnitřní členění úřadu

Úřad městského obvodu Pardubice III se člení na tyto **odbory a úseky**:¹

a) Kancelář úřadu:

- podatelna
- úsek administrativně organizační
- úsek přestupků a stížností
- knihovna Rumunská ul. č.p. 90, Pardubice

b) Odbor ekonomický a sociální:

- úsek ekonomický
- úsek sociální

c) Odbor dopravy a životního prostředí:

- úsek dopravy a veřejných komunikací
- úsek životního prostředí a zeleně

d) Stavební úřad

¹ Zdroj: Organizační řád Úřadu městského obvodu Pardubice III

Pracovní náplň jednotlivých odborů a úseků:¹

1) Kancelář úřadu

Kancelář úřadu se člení na tyto čtyři úseky: podatelna, úsek administrativně organizační, úsek přestupků a stížností a od 1.1.2007 je součástí kanceláře úřadu i knihovna Rumunská ul. č.p. 90 se dvěma zaměstnanci (knihovnicemi).

a) Podatelna

Hlavní činnosti:

- poskytuje základní informace návštěvníkům úřadu,
- přijímá a odesílá poštu, vede evidenci přijatých a odeslaných písemností,
- provádí archivaci a skartaci písemností,
- vyřizuje výpisy z rejstříku trestů,
- vyvěšování materiálů na úřední desce úřadu,
- zveřejňování informací pro veřejnost na kontaktních místech.

b) Úsek administrativně organizační

Hlavní činnosti:

- personalistika úřadu včetně včetně agendy spojené s bezpečností a ochranou zdraví při práci a požární ochranou,
- vedení a koordinace agendy vzdělávání zaměstnanců – vstupní vzdělání, průběžné vzdělávání a vzdělávání vedoucích zaměstnanců,
- vyřizování běžné písemné agendy tajemníka,
- organizace významných politických akcí v rámci městského obvodu – volby, referendum,
- provozně technické zabezpečení úřadu.

c) Úsek přestupků a stížností

Hlavní činnosti:

- vyřizování stížností (příjem a evidence stížností, zabezpečení vyjádření kompetentních zaměstnanců úřadu a sledování lhůt stanovených k vyřízení stížnosti),
- poskytování informací ve smyslu zákona č. 106/1999 Sb. (příjem a evidence žádostí, zabezpečení vyjádření kompetentních zaměstnanců úřadu a sledování lhůt stanovených k vyřízení žádosti),

¹ Zdroj informací: Úřad městského obvodu Pardubice III

- *zajišťuje výkon státní správy, která byla svěřena městskému obvodu, na úseku přestupků a jiných správních deliktů - rozhoduje o nich v prvním stupni řízení. Vyhotovuje předvolání účastníkům jednání, provádí záznamy do evidence přestupků, zpracovává výzvy k úhradám sankcí atd.*

d) Knihovna

2) Odbor ekonomický a sociální

Odbor ekonomický a sociální se člení na dva úseky. Jak je patrné již z názvu je to úsek ekonomický a úsek sociální. Pod tento odbor je zařazeno 7 pracovníků – vedoucí odboru, ekonom - účetní, správce daní a poplatků, pokladní a 3 pracovnice úseku sociálních agend.

a) Úsek ekonomický

Hlavní činnosti:

- *sestavení rozpočtu na příslušný rok, provádění změn a úprav včetně podkladů k pojednání RMO III a ZMO III, příprava a zpracování podkladů pro evidenci rozpočtu, průběžné sledování a vyhodnocování čerpání rozpočtu pro potřebu finančního výboru, RMO III a ZMO III, předkládání dílčích rozpočtových hodnocení ekonomickému úseku MmP apod.,*
- *zpracovává účetnictví podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů a v souladu s dalšími právními předpisy (eviduje faktury v knize faktur, zpracovává příkazy k proplacení faktur, eviduje pohledávky a účtuje o nich, zpracovává měsíční, čtvrtletní, roční uzávěrky, provádí převody mezi bankovními účty apod.),*
- *správa veškerých poplatků vybíraných ÚMO III (místní poplatky ze psů, poplatky za tuhý komunální odpad, poplatky za provozování výherního hracího přístroje apod.),*
- *vedení mzdové agendy zaměstnanců ÚMO III, odměňování uvolněných i neuvolněných členů statutárních orgánů MO III (výpočet mezd a odměn, plnění povinností zaměstnavatele z předpisů o sociálním, zdravotním pojištění, důchodovém pojištění a zákona o daních z příjmu, sledování změn platových stupňů zaměstnanců),*
- *zabezpečení pokladní činnosti (vedení výdajové a příjmové pokladní knihy, vyhotovení pokladních dokladů, vybírá pokladní hotovost do výdajové pokladny z výdajového účtu banky apod.),*
- *inventarizace majetku a závazků,*
- *vymáhá splatné, ale nezaplacené pohledávky vzniklé z jeho činnosti,*
- *evidence odborné literatury,*

- nákup, evidence a výdej ochranných pracovních oděvů a prostředků osobní hygieny dle vnitřních směrnic ÚMO III.

b) Úsek sociální

Hlavní činnosti:

- *poskytování jednorázových a opakovaných dávek sociální péče* občanům v působnosti MO Pardubice III,
- *zajišťování odborných a specializovaných agend* na úseku péče o rodinu a dítě a občany, kteří potřebují zvláštní pomoc (vedení evidence žádostí o dávky včetně příslušné dokumentace, vydávání správních rozhodnutí o přiznání, změně, odnětí a zamítnutí žádostí včetně sledování jejich účinnosti, provedení výpočtu dávek apod.),
- *posuzován žádostí o osvobození sociálně slabých rodin* od poplatků školného v mateřských školách, školních družinách, školních klubech a speciálních dětských rehabilitačních centrech,
- *poskytování sociálně právního poradenství* v oblasti sociální péče,
- *součinnost se státními orgány* (úřad práce, okresní soud, městská policie, Policie ČR a MmP) ke zjišťování skutečností k rozhodnutí o dávce,
- *vystupování u soudních jednání*, spolupráce s orgány a institucemi,
- *opatrovnictví* k osobám zbavených způsobilosti k právním úkonům,
- *zprostředkování žádosti o poskytnutí nebo rozšíření úkonů pečovatelské služby*,
- *ustanovení zvláštního příjemce důchodu*,
- *spolupráce a součinnost s kluby důchodců a seniorcentrem* v rámci městského obvodu,
- *vedení evidence, organizace a zajišťování návštěv spojených s předáváním věcných darů* občanům, kteří dosáhli významného životního jubilea (ve spolupráci se starostou, tajemníkem a dalšími zaměstnanci úřadu).

3) Odbor dopravy a životního prostředí

Odbor dopravy a životního prostředí se skládá ze dvou úseků - úsek dopravy a komunikací a úsek životního prostředí. Součástí obvodu je z hlediska řízení **pracovní skupina** složená ze čtyř zaměstnanců, kteří mají na starost údržbu a čištění veřejných prostranství. Kromě těchto čtyř zaměstnanců jsou do odboru dopravy a životního prostředí zařazeni tři další zaměstnanci – vedoucí odboru, samostatný referent na úseku dopravy a samostatný referent na úseku životního prostředí. **Vedoucí odboru** odpovídá za zpracování a aktualizaci programu rozvoje MO Pardubice III, zadávání veřejných zakázek v oblasti údržby,

oprav a investic MO III, koordinuje zajištění realizace investičních akcí, údržby a oprav v rámci rozpočtu MO III, spolupracuje s MmP při realizaci investičních akcí z rozpočtu města na území obvodu atd.

a) *Úsek dopravy*

Hlavní činnosti:

- *zajišťuje výkon státní správy v oblasti zvláštního užívání místních komunikací v souladu se zákonem č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů (vydává rozhodnutí o uzavírkách a objízďkách, o umístování a provozování reklamních poutačů, propagačních a jiných zařízení, dále vydává rozhodnutí o zřizování vyhrazeného parkování, o zřizování a provozu stánků, pojízdných či přenosných prodejních zařízení, o povolení umístění pevné překážky, zajišťuje odstranění vraků motorových vozidel apod.);*
- *na úseku dopravy zodpovídá za správné vyměření místních poplatků dle zákona č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů a za správné vyměření správních poplatků v souladu se zákonem č. 368/1992 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů;*
- *v rámci samostatné působnosti vykonává zejména údržbu a opravy místních komunikací, údržbu a výsyp odpadních košů, podává návrhy na investice a rekonstrukce těchto komunikací, vyjadřuje se k harmonogramům čištění a zimní údržby komunikací, kontroluje jejich plnění, podává stanoviska, návrhy a podněty k jízdám řádům, udílení licencí, provozu a umístění zastávek MHD;*
- *spolupracuje při zajištění realizací investičních akcí, údržby a oprav v rámci rozpočtu MO III;*
- *v rámci svěřeného úseku se podílí na přípravě podkladů a zpráv k projednávání Radou MO Pardubice III a Zastupitelstvem MO Pardubice III;*
- *předkládá návrhy na zlepšení v oblasti dopravy a silničního hospodářství.*

b) *Úsek životního prostředí*

Hlavní činnosti:

- *zajišťuje výkon státní správy v souladu se zákonem č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů (zajišťuje ošetření dřevin na území městského obvodu, vydává rozhodnutí o kácení dřevin, určuje náhradní výsadbu a odvody za pokácené dřeviny, ukládá pokuty za nepovolené kácení dřevin apod.);*

- vykonává státní správu podle zákona č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší a v souladu s vyhláškou č. 356/2001 Sb.;
- *v rámci samostatné působnosti se podílí na zajišťování čistoty a vzhledu veřejného prostranství, zajišťuje úklid odpadů z veřejných prostranství, odstraňuje a vydává nařízení k odstranění nepovolených skládek na veřejném prostranství, zajišťuje údržbu veřejné zeleně v rozsahu daném paspartem veřejné zeleně, prvků drobné zahradní architektury, dětských hřišť a sportovišť na veřejných prostranstvích, dále zajišťuje pravidelné přistavování velkoobjemových kontejnerů na komunální odpad, údržbu a výsyp odpadkových košů, provoz separačních dvorů apod.;*
- poskytuje podklady statutárnímu městu Pardubice pro vedení a aktualizaci paspartu zeleně;
- vyjadřuje se k investičním záměrům na území obvodu, k rozvojovým a útlumovým záměrům podniků z hlediska životního prostředí;
- vykonává působnost příslušející obci dle zákona č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí;
- zajišťuje praktické provádění výkonu alternativních trestů ve formě veřejně prospěšných prací;
- spolupracuje s orgány města při zpracovávání koncepčních materiálů v oblasti životního prostředí a při jejich realizaci;
- v rámci svěřeného úseku se podílí na přípravě podkladů a zpráv k projednávání Radou MO Pardubice III a Zastupitelstvem MO Pardubice III;
- předkládá návrhy na zlepšení v oblasti životního prostředí.

4) Stavební úřad

Pod stavební úřad spadají 2 zaměstnanci – vedoucí stavebního úřadu a samostatný technický pracovník.

Hlavní činnosti:

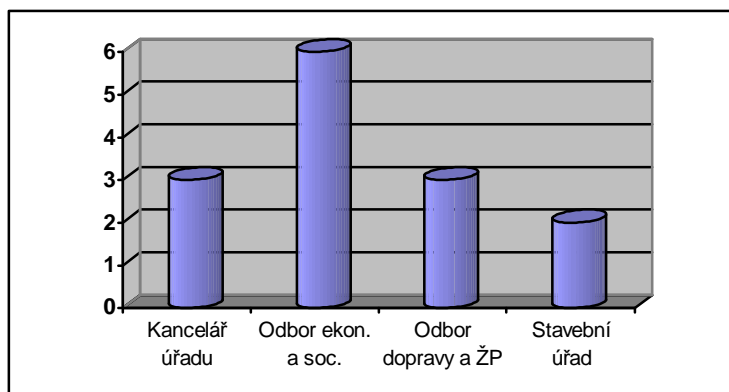
- *provádí výkon státní správy na úseku stavebního řádu v rozsahu části druhé stavebního zákona v územním obvodu a řízení a opatření prováděná k jednotlivým řízením dle zákona č. 500/2004 Sb., správní řád;*
- *provádí státní stavební dohled ;*
- *vyřizuje ohlášení drobných staveb, stavebních úprav a udržovacích prací;*
- *vyřizuje žádosti o stavební povolení;*
- *vyřizuje změny staveb před jejich dokončením;*

- povoluje terénní úpravy a jim podobné práce;
- vyřizuje ohlášení informačních, reklamních a propagačních zařízení;
- vydává kolaudační rozhodnutí;
- povoluje předčasné užívání staveb;
- vydává rozhodnutí o nařízení údržby staveb, o nařízení nezbytných úprav na stavbě nebo stavebním pozemku, o provedení zabezpečovacích prací a o vyklizení stavby;
- *povoluje i nařizuje odstranění staveb;*
- *řeší přestupky občanů proti stavebnímu řádu dle § 105 stavebního zákona;*
- přiděluje čísla popisná.

4.4.4.5 Počet zaměstnanců v jednotlivých odborech

Do Úřadu městského obvodu Pardubice III je zařazeno celkem **19 zaměstnanců**. Graf č. 4 znázorňuje, kolik zaměstnanců je zařazeno v jednotlivých odborech úřadu. Pracovnice úseku knihovny (2) a pracovníky zařazené do pracovní skupiny (3) v grafu neuvádím. Z grafu je patrné, že nejvíce zaměstnanců úřadu je zařazeno do odboru ekonomického a sociálního. Z výše uvedených pracovních náplní jednotlivých odborů vyplývá, že právě tento odbor má nejrozsáhlejší náplň činností.

Graf č. 4: Počet zaměstnanců v jednotlivých odborech



Zdroj: Vlastní zpracování

Odbor ekonomický a sociální existuje i v několika dalších městských obvodech Pardubic (MO I, MO II a MO V). **Podle mého názoru je to však spíše přežitek a bylo by vhodné rozdělit tento odbor na dva samostatné odbory (odbor ekonomický a odbor sociální), kde každý z nich bude mít svého vlastního vedoucího odboru.** Domnívám se, že tyto dvě oblasti jsou natolik odlišné, že by neměly být řízeny jednou osobou. Vedoucí tohoto odboru se nemusí stejně dobře orientovat v obou těchto oblastech, navíc má velmi rozsáhlou náplň práce.

5 ANALÝZA MANAGEMENTU MĚSTSKÉHO OBVODU PARDUBICE III

V této kapitole si kladu za cíl zhodnotit management Městského obvodu Pardubice III. Nejprve se zaměřím na analýzu rozpočtu Městského obvodu Pardubice III, na jeho příjmy, výdaje a jejich vývoj v posledních letech. V další části této kapitoly se budu zabývat ukazateli administrativní náročnosti městského obvodu, porovnáám ukazatele MO Pardubice III s ostatními pardubickými obvody a navrhnou metodu pro výpočet počtu úředníků Městského obvodu Pardubice III. Dále budu posuzovat fungování Úřadu městského obvodu Pardubice III pomocí výsledků dotazníkového průzkumu a expertního šetření. V závěru této kapitoly nastíním SWOT analýzu, která má odhalit slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby zkoumaného městského obvodu.

5.1 Rozpočet Městského obvodu Pardubice III

Městské obvody každoročně sestavují svůj rozpočet, podle kterého v daném roce hospodaří. Rozpočet schvaluje zastupitelstvo městského obvodu. Rozpočtové hospodaření městských obvodů se stejně jako rozpočtové hospodaření obcí řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákonem č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní, dále se řídí statutem města, který vymezuje vztahy mezi rozpočtem města a rozpočty městských obvodů, a dalšími obecně závaznými právními předpisy. Rozpočty městských obvodů a rozpočet města jsou na sobě nezávislé. Městské obvody mohou hospodařit pouze do výše svých rozpočtových zdrojů.

Městské obvody se řídí rozpočtovou zásadou, že *celkové zdroje* (příjmy a financování) se rovnají *rozpočtovým výdajům*. Platí tedy:

$$\text{příjmy} + \text{financování} = \text{rozpočtové výdaje}$$

Financování představují finanční prostředky z minulých let upravené o finanční vyrovnání s Magistrátem města Pardubic a o převod do sociálního fondu. *Příjmy* představují příjmy daného roku.

V případě, že jsou příjmy daného roku a finanční prostředky z minulého roku větší než výdaje v daném roce, vzniká *zůstatek běžného roku*, který je možné použít ke krytí výdajů v roce příštím. Lze tedy psát:

$$\text{příjmy} + \text{financování} - \text{výdaje} = \text{zůstatek běžného roku}$$

Příjmy městských obvodů

V příloze Statutu¹ jsou uvedeny konkrétní druhy příjmů města, které náleží přímo městským obvodům. Patří sem tyto druhy příjmů:

- *příjmy z místních poplatků* (poplatek ze psů, poplatek ze vstupného, poplatek za provozovaný výherní hrací přístroj, poplatek za užívání veřejného prostranství, poplatek za povolení vjezdu s motorovým vozidlem do vybraných míst a částí města) a *podíl na poplatku za provoz systému sběru a likvidace komunálních odpadů* (větší část výnosu z tohoto poplatku odvádí městské obvody do rozpočtu města),
- *příjmy z dalších poplatků, pokut a plateb* (poplatky z řízených skládek, poplatky za malé zdroje znečištění, správní poplatky, pokuty uložené obvodem), *podíl na výnosu nájmu z pozemků* nacházejících se na území městských obvodů a *podíl na výnosu města za reklamní zařízení* nacházející se na území městských obvodů,
- *příjmy ze sdružených prostředků* podle smluv obvodu s jinými subjekty,
- *příjmy z vlastních fondů* (fond rezerv a rozvoje, sociální fond a další účelové fondy zřízené obvodem),
- *dary*,
- *příjmy z vlastního hospodaření* (např. pronájem nebo reklama na majetku svěřeném do správy městského obvodu),
- *podíl na daňových příjmech města* – každý obvod se na výnosu daní podílí určitým procentem, které je stanoveno s přihlédnutím k počtu obyvatel a k výdajům na dopravu a životní prostředí,
- *transfer na výplatu sociálních dávek*,
- *ostatní transfery z rozpočtu města*,
- *ostatní a nahodilé příjmy* (více viz. Statut).

Městské obvody nemají právní subjektivitu, proto nemohou sami žádat o dotace ze státního rozpočtu a strukturálních fondů EU.

Výdaje městského obvodu

Výdajová část rozpočtu městských obvodů je zcela v kompetenci zastupitelstva městského obvodu. Ze svých rozpočtů městské obvody financují běžný chod obvodu a akce, které mají zlepšit vzhled a funkčnost obvodu.

¹ Obecně závazná vyhláška č.12/2006, kterou se vydává Statut města Pardubice, ve znění obecně závazné vyhlášky č. 5/2007

5.1.1 Zdroje rozpočtu Městského obvodu Pardubice III

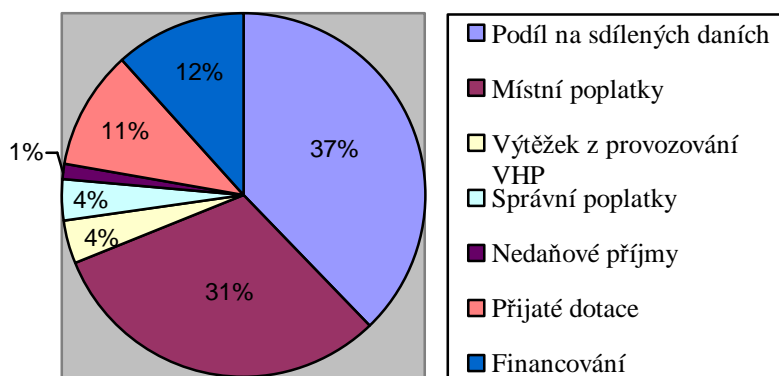
Na rok 2008 schválilo Zastupitelstvo městského obvodu Pardubice III zdroje a výdaje ve výši **30 213 000 Kč**. Po druhé rozpočtové změně se zdroje a výdaje zvýšily na **30 429 000 Kč**. Příjmová strana rozpočtu se zvýšila o dotace z Úřadu práce na aktivní politiku zaměstnanosti (216 000 Kč) a na straně výdajů se o tuto částku zvýšily mzdy skupiny drobné údržby. Kompletní rozpočet Městského obvodu Pardubice III na rok 2008 lze nalézt v příloze číslo 5.

Tabulka č. 5: Zdroje rozpočtu MO III po 2. rozpočtové změně na rok 2008 (v tis. Kč)

Daňové příjmy celkem	23 241
podíl na sdílených daních celkem	11 479
místní poplatky celkem	9 481
výtěžek z provozování VHP	1 200
správní poplatky celkem	1 081
Nedaňové příjmy celkem	408
příjmy z vlastní činnosti (kolky)	30
příjmy z úroků na bankovních účtech	100
předpokládaná dotace na krajské volby	250
ostatní nedaňové příjmy	28
Přijaté dotace celkem	3 216
dotace na sociální dávky	3 000
dotace z Úřadu práce na aktivní politiku zaměstnanosti	216
Financování celkem	3 564
finanční prostředky z minulých let	3 874
převod do sociálního fondu	-310
Zdroje celkem	30 429

Zdroj: Rozpočet MO III na rok 2008

Graf č. 5: Struktura zdrojů rozpočtu na rok 2008



Zdroj: Vlastní zpracování

Na zdrojové straně rozpočtu jsou rozhodující složkou **daňové příjmy**, které představují téměř 80% celkových zdrojů. Polovinu daňových příjmů tvoří *podíl na sdílených daních*, významnou složkou daňových příjmů jsou také *místní poplatky* (tvoří asi 40 % daňových příjmů). **Nedaňové příjmy** se na celkových zdrojích podílejí pouze jedním procentem a jsou tvořeny především předpokládanou dotací na krajské volby a příjmy z úroků na bankovních účtech. **Přijaté dotace** (11% celkových zdrojů) představují především dotace na sociální dávky. **Financování**, které tvoří 12% celkových zdrojů, tvoří finanční prostředky z minulých let upravené o finanční vyrovnání s Magistrátem města Pardubic a o převod do sociálního fondu.

5.1.2 Výdaje rozpočtu Městského obvodu Pardubice III

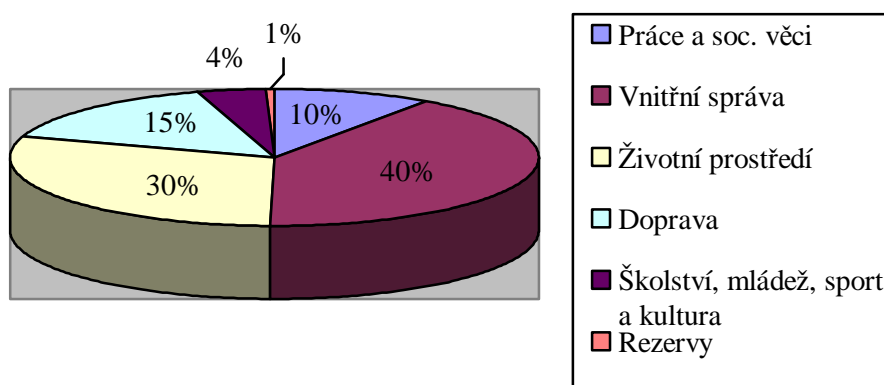
Celkové výdaje rozpočtu po 2. rozpočtové změně na rok 2008 jsou **30 429 000 Kč**. Následující tabulka a graf znázorňují strukturu těchto výdajů.

Tabulka č. 6: Výdaje po 2. rozpočtové změně na rok 2008 (v tis. Kč)

Práce a sociální věci (soc. dávky)	3 000
Vnitřní správa	12 305
Životní prostředí	9 051
Doprava	4 630
Školství, mládež, sport a kultura	1 273
Rezervy	170
Výdaje celkem	30 429

Zdroj: Rozpočet MO III na rok 2008

Graf č. 6: Struktura výdajů rozpočtu na rok 2008



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozhodující složkou na výdajové straně rozpočtu jsou **výdaje na vnitřní správu**, které představují 40% celkových výdajů. Do výdajů na vnitřní správu patří platy

zaměstnanců, odměny členů zastupitelstva, sociální a zdravotní pojištění, cestovné, pohoštění, náklady na volby, provozní a investiční výdaje související s provozem ÚMO apod. Druhou významnou položkou na straně výdajů jsou **výdaje na životní prostředí** (30 % celkových výdajů), které tvoří například náklady na odpadové hospodářství, náklady na péči o veřejnou zeleň a veřejná prostranství a mzdy na drobnou údržbu. **Výdaje na dopravu**, mezi které zahrnujeme náklady na opravu a údržbu komunikací, ostatní provozní výdaje do dopravy a investice do dopravy, tvoří 15 % celkových výdajů. **Práce a sociální věci** představují výdaje na sociální dávky (asi 10 % celkových výdajů). Výdaje na provoz městských knihoven, mzdy knihovnic, životní jubilea občanů apod. se zahrnují pod **školství, mládež, sport a kulturu**, které tvoří 4 % celkových výdajů. Zbylé jedno procento tvoří **rezervy** (rezerva rady MO, rezerva starosty a rezerva rozpočtu).

5.1.3 Vývoj skutečných rozpočtů MO III v letech 2003 až 2006

V letech 2003 až 2006 končilo každý rok hospodaření Městského obvodu Pardubice III **kladným zůstatkem**. Největší zůstatek běžného roku vznikl v roce 2005, kdy přesahoval 8 mil. Kč. Díky těmto kladným zůstatkům z předchozích let se v těchto letech zvyšovaly celkové zdroje. Zatímco v roce 2003 dosahovaly celkové zdroje výše 27,6 mil. Kč v roce 2006 vzrostly na 39,8 mil. Kč. V letech 2003 až 2006 také výrazně vzrostly výdaje (téměř o jednu polovinu).

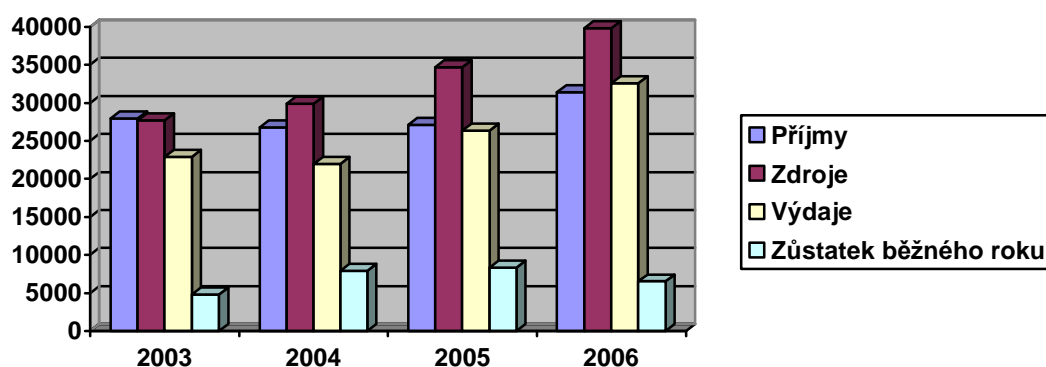
Tabulka č. 7: Skutečné plnění rozpočtu MO III v letech 2003 – 2006 (v tis. Kč)

Rok	2003	2004	2005	2006
Daňové příjmy	20 213	19 871	19 812	22 668
Nedaňové příjmy	71	133	345	235
Kapitálové příjmy	0	0	0	0
Přijaté dotace	7 639	6 791	6 960	8 485
Příjmy celkem	27 923	26 795	27 117	31 388
Zůstatek z předchozího roku	- ¹	4 901	7 934	8 357
Finanční vypořádání s MmP	-54	-1 599	-86	363
Sociální fond	-189	-207	-244	-269
Zdroje celkem	27 680	29 890	34 721	39 839
Investiční výdaje	1 147	754	1 005	3 708
Neinvestiční výdaje	21 721	21 202	25 359	28 897
Výdaje celkem	22 868	21 956	26 364	32 605
Zůstatek běžného roku	4 812	7 934	8 357	6 526

Zdroj: ČSÚ. Město Pardubice v číslech. a vlastní výpočty

¹ Městský obvod Pardubice III oficiálně funguje od 1.1.2003, proto nemůže mít v roce 2003 zůstatek z předchozího roku.

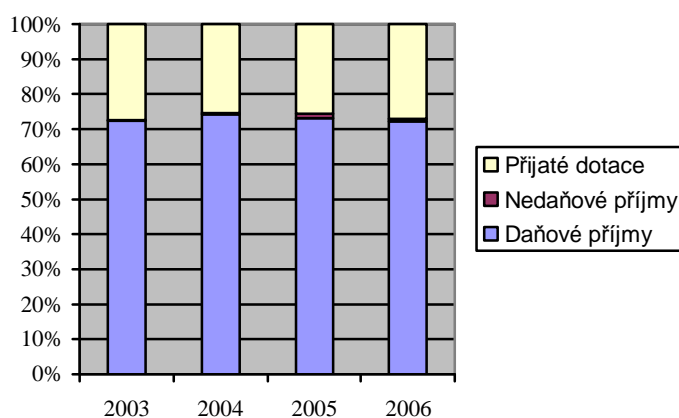
Graf č. 7: Vývoj skutečných příjmů, zdrojů, výdajů a zůstatku běžného roku



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující grafy znázorňují vývoj rozpočtové skladby příjmů a výdajů v letech 2003 až 2006. Rozpočtová skladba příjmů se v uvedených letech příliš neměnila. *Daňové příjmy* tvořily přes 70 % celkových příjmů, *přijaté dotace* představují téměř 30% a *nedaňové příjmy* jsou téměř zanedbatelné. *Kapitálové příjmy* byly ve všech letech nulové.

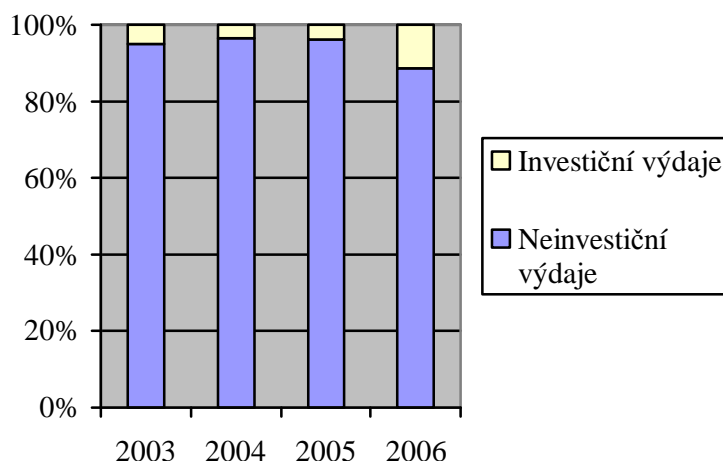
Graf č. 8: Rozpočtová skladba příjmů MO III v letech 2003 až 2006



Zdroj: Vlastní zpracování

Na straně výdajů tvoří rozhodující podíl *neinvestiční výdaje* (přes 90 % celkových výdajů). *Investiční výdaje* se v roce 2006 zvýšily na 11 % z celkových výdajů.

Graf č. 9: Rozpočtová skladba výdajů MO III v letech 2003 až 2006



Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Administrativní náročnost městských obvodů

Pomocí několika základních ukazatelů se pokusím zjistit, jak si Městský obvod Pardubice III stojí v porovnání s ostatními městskými obvody statutárního města Pardubic. Vycházet budu z následujících údajů.

Tabulka č. 8: Údaje pro výpočet ukazatelů

Městský obvod	Počet obyvatel	Rozloha (v km ²)	Počet úředníků
MO I	21 168	5,728	21
MO II	19 506	4,586	16
MO III	16 104	6,529	15
MO IV	4 794	17,582	12
MO V	16 412	7,852	16
MO VI	4 577	23,751	13
MO VII	5 859	11,683	13

Zdroj: Magistrát města Pardubic

Porovnání administrativní náročnosti jednotlivých městských obvodů jsem provedla pomocí následujících ukazatelů:

- Počet úředníků na km²
- Počet úředníků na 1 obyvatele
- Počet obyvatel na 1 úředníka
- Počet km² na úředníka

V následující tabulce jsou porovnány základní ukazatele sedmi obvodů statutárního města Pardubice. Městský obvod Pardubice VIII do této analýzy nezahrnu, protože se do budoucna počítá s jeho připojením k Městskému obvodu Pardubice IV.

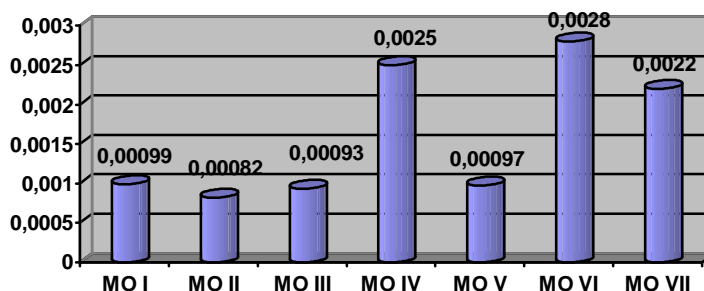
Tabulka č. 9: Ukazatele administrativní náročnosti

Městský obvod	Počet úředníků na km ²	Počet úředníků na 1 obyvatele	Počet obyvatel na 1 úředníka	Počet km ² na úředníka
MO I	3,67	0,00099	1 008	0,27
MO II	3,49	0,00082	1 219,1	0,29
MO III	2,3	0,00093	1 073,6	0,44
MO IV	0,68	0,0025	399,5	1,47
MO V	2,04	0,00097	1 025,8	0,49
MO VI	0,55	0,0028	352,1	1,83
MO VII	1,11	0,0022	450,7	0,9
minimum	0,55	0,00082	352,1	0,27
maximum	3,67	0,0028	1 219,1	1,83
průměr	1,98	0,0016	789,8	0,81
rozptyl	1,39	0,0000006	118 150,3	0,33
směrodatná odchylka	1,18	0,0008	343,7	0,57

Zdroj: Vlastní zpracování

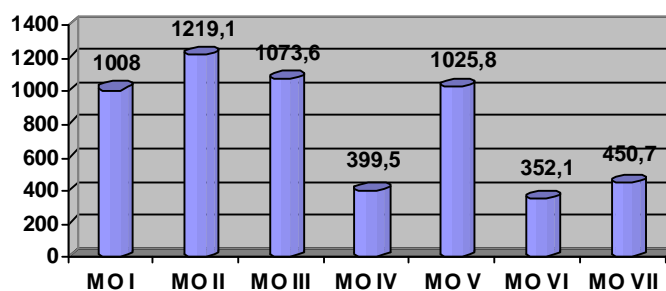
Ve třech „venkovských“ obvodech (MO IV, MO VI a MO VII), kde žije méně obyvatel, připadá na jednoho obyvatele vyšší počet úředníků než je tomu u ostatních pardubických obvodů. Počet obyvatel na jednoho úředníka se u těchto obvodů pohybuje kolem 400 obyvatel. Naopak v obvodech s městskou zástavbou, připadá na jednoho obyvatele méně úředníků. Na jednoho úředníka zde pak připadá přibližně 1 000 lidí.

Graf č. 10: Porovnání počtu úředníků na jednoho obyvatele



Zdroj: Vlastní zpracování

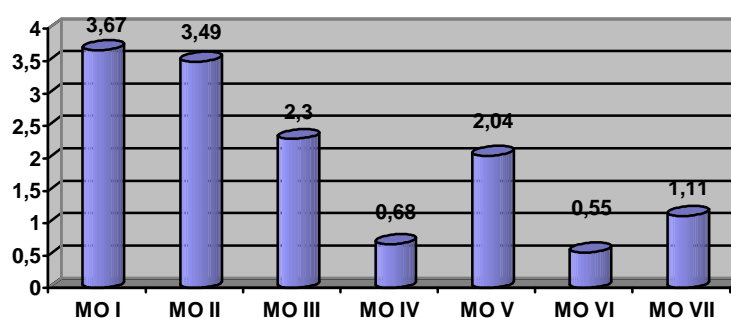
Graf č. 11: Porovnání počtu obyvatel na jednoho úředníka



Zdroj: Vlastní zpracování

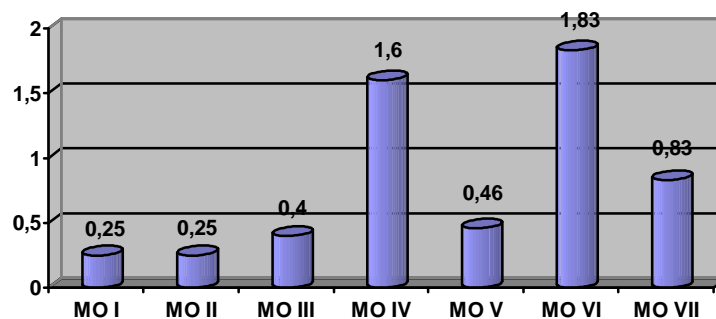
Dalšími ukazateli jsou území spravované jedním úředníkem a počet úředníků na km². Vyšší počet úředníků na km² jsem zjistila u obvodů s velkým počtem obyvatel (tím i vyšším počtem úředníků) a s malou rozlohou. Území, které u těchto obvodů připadá na jednoho úředníka, nepřesahuje 0,5 km².

Graf č. 12: Porovnání počtu úředníků na km²



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 13: Porovnání počtu km² na jednoho úředníka



Zdroj: Vlastní zpracování

Počet úředníků na Úřadě městského obvodu Pardubice III je podle mého názoru přiměřený k administrativní náročnosti a není potřeba jej měnit.

5.2.1 Návrh výpočtu počtu úředníků MO III

Dále se pokusím navrhnout metodu výpočtu počtu úředníků Městského obvodu Pardubice III a tuto teoretickou hodnotu porovnáám se skutečným počtem úředníků MO III.

5.2.1.1 Závislost počtu úředníků na počtu obyvatel městského obvodu

Nejprve si z dat uvedených v tabulce č. 8 (počtu obyvatel a úředníků jednotlivých obvodů) sestavím **bodový graf**. Body v grafu tedy představují jednotlivé obvody. Dále si v grafu nechám zobrazit spojnicí trendu, rovnici regrese a **index determinace** (= koeficient determinace) R^2 . Index determinace nabývá hodnot z intervalu determinace blíží jedné, tím blíže jsou body k regresní přímce a tím lépe vyjadřuje model závislost veličiny Y na hodnotách x_i .

Jelikož jde o velmi malý vzorek (pouze 7 obvodů) musíme index determinace vynásobit **korelačním číslem k**, které vypočítáme pomocí následujícího vztahu:

$$k = (n - \text{stupně volnosti}) / n,$$

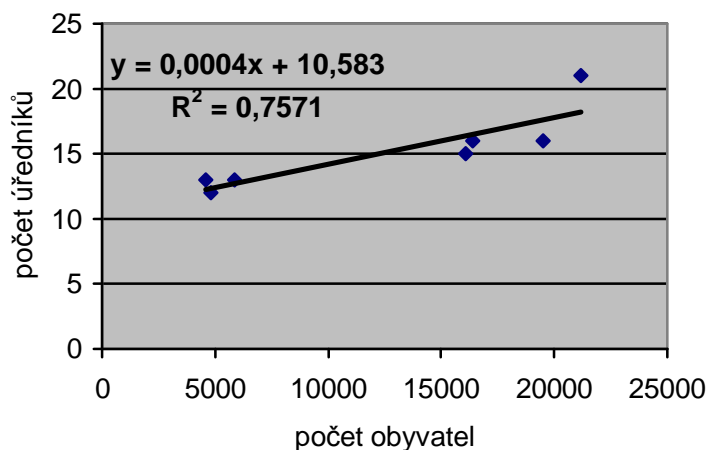
kde **n** vyjadřuje počet údajů (v našem případě počet městských obvodů). Stupně volnosti jsou u lineární rovnice rovny 2 a u kvadratické rovnice 3.

Mohu volit mezi několika typy spojnic trendu – lineární, polynomická, logaritmická, mocninová a exponenciální. Rozhodla jsem se, sestavit grafy dva – první s lineární spojnicí trendu a druhý s polynomickou spojnicí trendu druhého stupně.

Lineární spojnice trendu

Bodový graf jsem nejdříve proložila lineární spojnicí trendu. Nechala jsem si zobrazit regresní přímku a koeficient determinace.

Graf č. 14: Závislost počtu úředníků na počtu obyvatel MO - lineární



Zdroj: Vlastní zpracování

Do regresní přímky $y = 0,0004x + 10,583$ jsem za x dosadila počet obyvatel městského obvodu Pardubice III. Vyšel mi teoretický počet úředníků 17. Index determinace je roven 0,7571, což je poměrně vysoká hodnota, ale je potřeba jej upravit pomocí korelačního čísla k.

$$k = (7-2) / 7 = 0,71$$

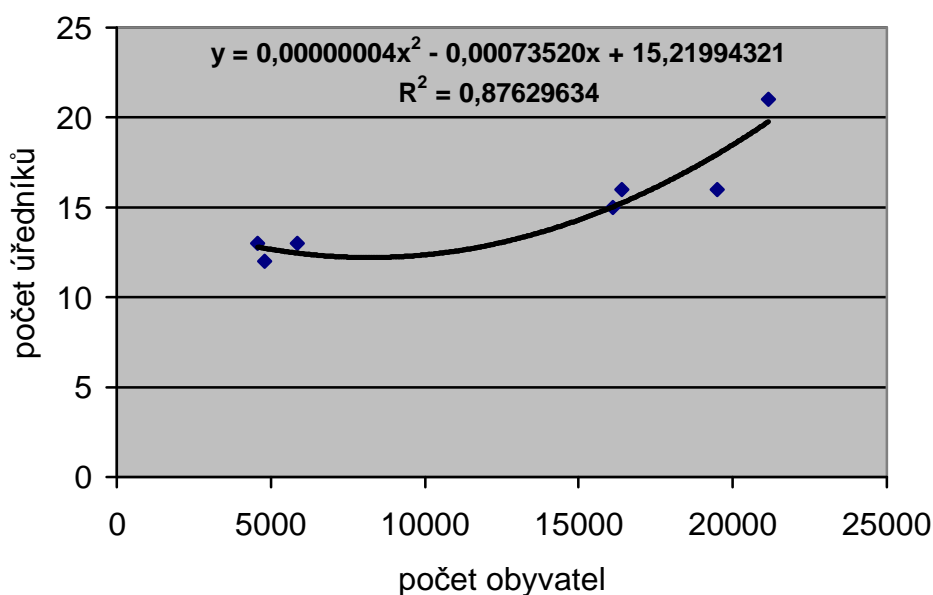
$$R^2 * k = 0,54$$

Při použití lineární spojnice trendu mi **teoretický počet úředníků** městského obvodu Pardubice III vyšel **17** a **upravený index determinace 0,54**.

Polynomická spojnice trendu druhého stupně

V následujícím grafu jsem použila stejné údaje jako v předchozím případě, ale zvolila jsem polynomickou spojnicí trendu.

Graf č. 15: : Závislost počtu úředníků na počtu obyvatel MO - kvadratická



Zdroj: Vlastní zpracování

Do kvadratické rovnice $y = 0,00000004x^2 - 0,0007352x + 15,21994321$ jsem opět za x dosadila počet obyvatel městského obvodu Pardubice III. Vyšel mi teoretický počet úředníků 14. Index determinace je vyšší než v předchozím případě 0,876. Opět jej ale musíme upravit pomocí korelačního čísla k.

$$k = (7-3) / 7 = 0,57$$

$$R^2 * k = 0,5$$

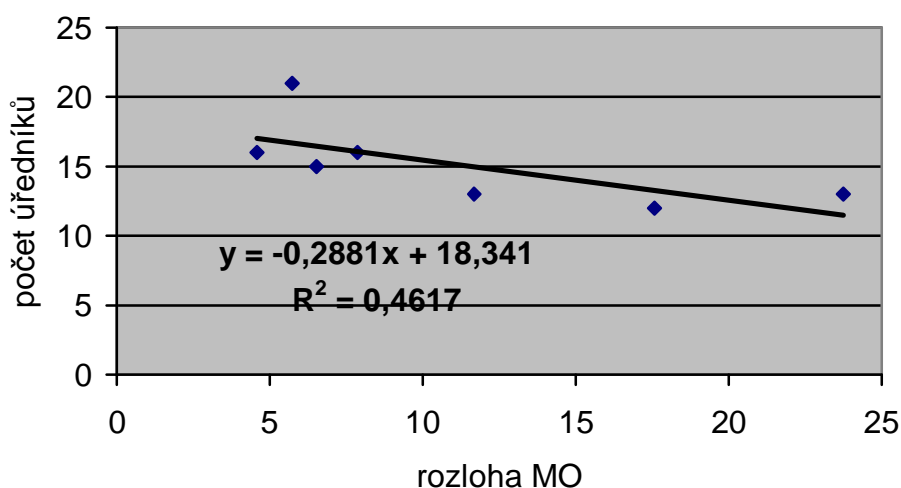
Při použití polynomicke spojnice trendu druhého stupně vyšel **teoretický počet úředníků 14** a **upravený index determinace 0,5**. Upravený koeficient determinace je menší než v předchozím případě, proto se domnívám, že **první výpočet je spolehlivější**.

5.2.1.2 Závislost počtu úředníků na rozloze městského obvodu

Z tabulky č. 8 nyní použiji data týkající se rozlohy a počtu úředníku jednotlivých městských obvodů. Z těchto údajů sestrojím bodový graf, který nejprve proložím lineární spojnicí trendu a poté polynomickou spojnicí trendu druhého stupně.

Lineární spojnice trendu

Graf č. 16: Závislost počtu úředníků na rozloze MO - lineární



Zdroj: Vlastní zpracování

Do regresní přímky $y = -0,2881x + 18,341$ jsem za x dosadila rozlohu městského obvodu Pardubice III. Teoretický počet úředníků je v tomto případě 16. Index determinace je roven 0,4617, což je nižší než v předchozích případech. Index determinace musím dále upravit pomocí korelačního čísla k.

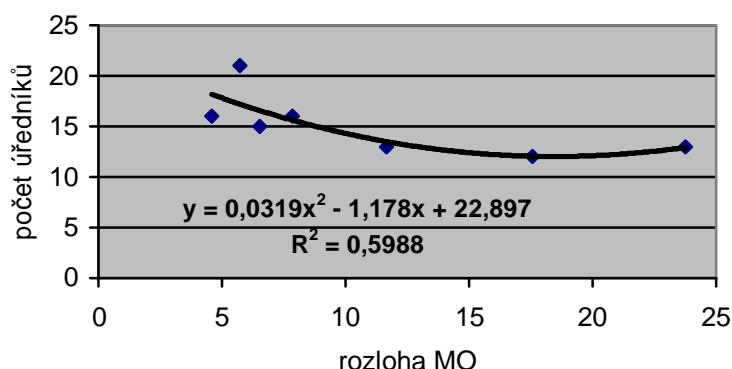
$$k = (7-2) / 7 = 0,71$$

$$R^2 * k = 0,33$$

Při použití lineární spojnice trendu mi **teoretický počet úředníků** městského obvodu Pardubice III vyšel **16** a **upravený index determinace 0,33**.

Polynomická spojnice trendu druhého stupně

Graf č. 17: Závislost počtu úředníků na rozloze MO - kvadratická



Zdroj: Vlastní zpracování

Také v tomto případě dosadím do kvadratické rovnice $y = 0,0319x^2 - 1,178x + 22,897$ rozlohu městského obvodu Pardubice III. Teoretický počet úředníků potom vyšel 17. Index determinace je opět nižší 0,5988 a musíme ho dál upravit pomocí korelačního čísla k.

$$k = (7-3) / 7 = 0,57$$

$$R^2 * k = 0,34$$

Při použití polynomické spojnice trendu druhého stupně vyšel **teoretický počet úředníků 17 a upravený index determinace 0,34.**

5.2.1.3 Výpočet teoretického počtu úředníků MO III

V následující tabulce rekapituluji výsledky získané v předchozí kapitole.

Model	Teoretický počet úředníku	Index determinace
Závislost počtu úředníků na počtu obyvatel - lineární	17	0,54
Závislost počtu úředníků na počtu obyvatel - kvadratická	14	0,5
Závislost počtu úředníků na rozloze - lineární	16	0,33
Závislost počtu úředníků na rozloze - kvadratická	17	0,34

Z těchto výsledků vyplývá, že **počet úředníků** jednotlivých pardubických městských obvodů **závisí na počtu obyvatel** daného městského obvodu. To pouze potvrdilo mou

původní domněnku, že úředníci především poskytují služby občanům, a proto jejich počet musí záviset na počtu obyvatel.

Nejvyšší index determinace (0,54) vyšel v případě závislosti počtu úředníků na počtu obyvatel s lineární spojnicí trendu. **Teoretický počet úředníků** Městského obvodu Pardubice III je potom **17**. **Skutečný počet úředníků** MO III je **15**, což je o dva úředníky méně než podle mnou navrhované metodiky.

5.2.2 Redukovaný počet úředníků podílejících se na správě MO III

K vyjádření přesnějšího stavu správy území je nutné připočítat k regulérním úředníkům Městského obvodu Pardubice III ještě úředníky Magistrátu města Pardubice, kteří se přímo či nepřímo podílejí na správě území Městského obvodu Pardubice III.

Postupovat budu proto následovně. Nejprve si vyčísím procentuální část úředníků Magistrátu města Pardubice podílejících se na správě MO III, poté přičtu toto číslo k regulérním úředníkům a dostanu tak počet tzv. *redukovaných úředníků*.

Při výpočtu redukovaných úředníků máme na výběr ze dvou možností:

- výpočet redukovaných úředníků pomocí počtu obyvatel
- výpočet redukovaných úředníků pomocí rozlohy

A) Výpočet redukovaných úředníků pomocí počtu obyvatel

Při výpočtu redukovaných úředníků pomocí počtu obyvatel jsem opět vycházela z údajů v tabulce č. 8. Celkový počet obyvatel města Pardubice (bez Hostovic) je 88 420 a počet úředníků na Magistrátu města Pardubice je 348.

Poměr počtu obyvatel MO Pardubice III ku celkovému počtu obyvatel města Pardubice je 18,2%. V dalším kroku vyčísím 18,2% z celkového počtu úředníků Magistrátu města Pardubice. Získám tak hodnotu 63, která teoreticky odpovídá počtu úředníků Magistrátu města Pardubice, kteří se podílejí na správě území Městského obvodu Pardubice III. Po přičtení regulérních úředníků MO Pardubice III k této hodnotě získáme přehled o tom, kolik úředníků se skutečně stará o správu území MO Pardubice III. Počet redukovaných úředníků se tedy rovná:

$$RÚ = 15 + 63 = 78$$

Počet redukovaných úředníků MO Pardubice III dle počtu obyvatel je **78**.

B) Výpočet redukovaných úředníků pomocí rozlohy

Při výpočtu redukovaných úředníků pomocí rozlohy jsem vycházela z údajů v tabulce č. 8. Dále rozloha města Pardubice (bez Hostovic) je 77,71 km² a na Magistrátu města Pardubice je zaměstnáno 348.

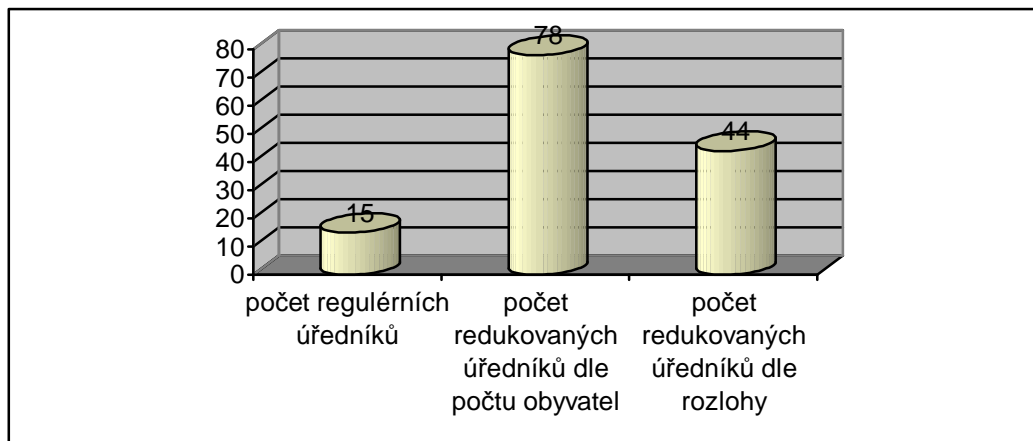
Poměr rozlohy MO Pardubice III ku celkové rozloze města Pardubice činí 8,4%. Po vyčíslení 8,4% z celkového počtu úředníků Magistrátu města Pardubice, získám hodnotu 29, která odpovídá teoretickému počtu úředníků Magistrátu města Pardubice, kteří se podílejí na správě území Městského obvodu Pardubice III. Po přičtení regulérních úředníků MO Pardubice III k této hodnotě získáme přehled o tom, kolik úředníků se skutečně stará o správu území MO Pardubice III.

$$R\acute{U} = 15 + 29 = 44$$

Počet redukovaných úředníků MO Pardubice III dle rozlohy je **44**.

V grafu č. 14 jsou porovnány počty regulérních a redukovaných úředníků Městského obvodu Pardubice III.

Graf č. 18: Počty úředníků MO Pardubice III



Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Názorový průzkum

Úřad městského obvodu Pardubice III ve spolupráci s občanským sdružením Agora Central Europe realizoval v dubnu 2005 názorový průzkum mezi obyvateli Městského obvodu Pardubice III. Tento průzkum byl součástí projektu „Zlepšování kvality života obyvatel na českých sídlištích“, který byl financován z grantu MATRA Ministerstva zahraničních věcí Nizozemska.

Cílem názorového průzkumu bylo zjistit názory co největšího počtu obyvatel MO III na problémy související se životem v tomto obvodu, zlepšit komunikaci mezi občany a Úřadem městského obvodu Pardubice III a především umožnit občanům aktivně se podílet na zlepšení situace a hledání a navrhování řešení k jednotlivým problémům.

Průzkum byl rozdělen na **dvě části** – tištěný dotazník (viz. příloha č. 6) a telefonické dotazování náhodného vzorku obyvatel.

Tištěný dotazník byl distribuován do všech domácností obvodu jako příloha Zpravodaje MO Pardubice III, další dotazníky byly k dispozici na podatelně ÚMO III a na internetové adrese MO III. Vyplněné dotazníky občané vhažovali do připravených boxů rozmístěných na několika místech městského obvodu. Dotazník obsahoval dvě hlavní části: obecnou, která byla zaměřena na problémy celého městského obvodu, a výběrovou, která byla určena pouze obyvatelům sídliště. Obecná část byla rozdělena do **5 tématických bloků**: úvodní otázky, doprava a parkování, čistota a vzhled městského obvodu, bezpečnost a volný čas, práce radnice a vztahy mezi obyvateli obvodu. Druhá část dotazníku se týkala kvality bydlení a stavu domů na sídlišti a byla určena pouze pro obyvatele panelových domů na sídlištích v MO III. Cílem této části dotazníku bylo vzbudit zájem občanů o problémy týkající se sídliště, přimět je k zamyšlení nad správou jejich domů a nabídnout jim informace o možnostech realizace stavebních úprav jejich domů. Závěrečné otázky na konci dotazníku sloužily ke zjištění sociodemografických dat respondentů. Občané byli také pozváni na veřejné setkání, které se konalo po vyhodnocení výsledků názorového průzkumu a jehož hlavním cílem bylo společné stanovení priorit a navázání konkrétní spolupráce.

Při telefonickém dotazování byly použity stejné otázky jako v tištěném dotazníku, jen byly upraveny do tzv. konverzační podoby. Výběr vzorku občanů byl náhodný dle seznamu ulic z telefonního seznamu. Telefonické dotazování uskutečňovali členové zastupitelstva, pracovníci radnice i členové realizačního týmu.

5.3.1 Výsledky názorového průzkumu

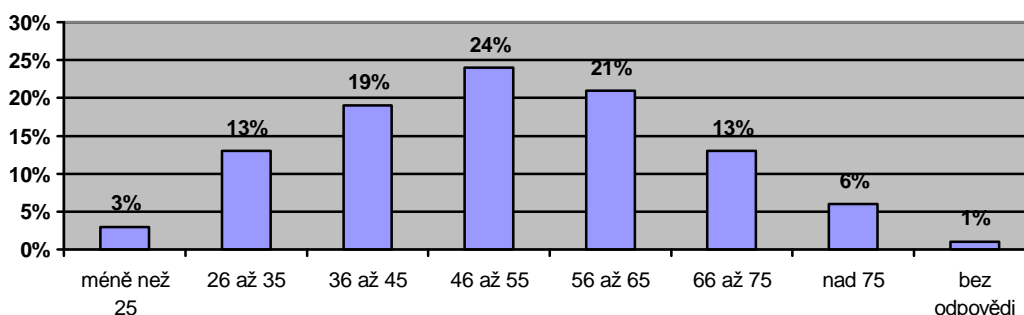
Ve své práci se budu zabývat pouze výsledky otázek tématického bloku „Práce radnice a vztahy mezi obyvateli obvodu“ a některými sociodemografickými daty respondentů. Důvod, proč jsem tento dotazníkový průzkum zahrнула do své práce, je snaha získat **pohled z vnějšku** na management Městského obvodu Pardubice III.

Z celkového nákladu asi 6500 dotazníků se vrátilo 250 vyplněných dotazníků a tazatelé uskutečnili 134 úspěšných telefonických rozhovorů. Celkem se tedy podařilo získat **názory od 384 obyvatel** tohoto městského obvodu. Prostřednictvím tištěných dotazníků hodnotili respondenti situaci v městském obvodu často kritičtěji než dotázaní v telefonické anketě. Proto byly v případě zásadních rozdílů použity výsledky obou šetření samostatně.

Informace o respondentech

Názorového průzkumu se zúčastnili lidé všech věkových kategorií. Nejvíce dotázaných bylo ve věku 46 až 55 let (téměř pětina všech respondentů). Nejméně zastoupené byly skupiny méně než 25 let (3% respondentů) a nad 75 let (6% respondentů). 40% všech dotázaných je starší 56 let. Na otázku týkající se věku respondenta neodpovědělo 1% všech dotázaných. V telefonickém dotazování byli nepatrně více zastoupeni mladší dotázaní, kdežto tištěné dotazníky vyplnilo více seniorů.

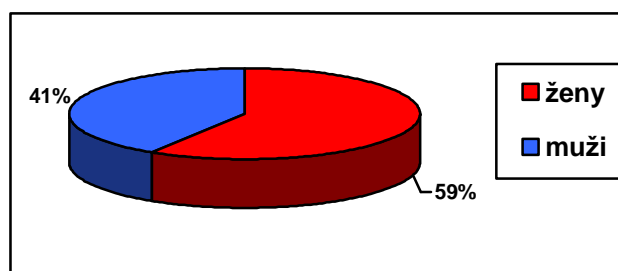
Graf č. 19: Věková struktura respondentů



Zdroj: Agora Central Europe. Zpráva o výsledcích názorového průzkumu

Mezi respondenty převažovaly ženy (59%) nad muži (41%) a tento poměr byl ještě výraznější v telefonickém dotazování.

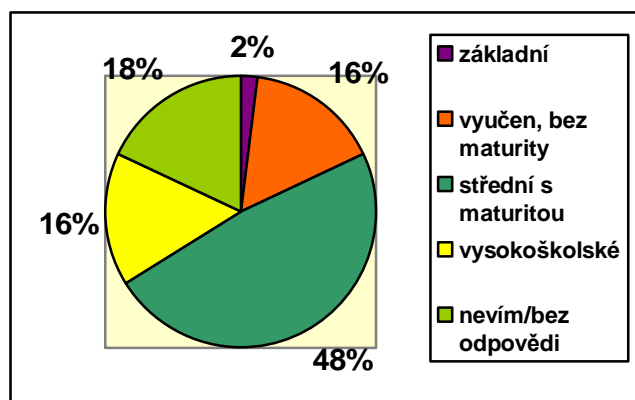
Graf č. 20: Pohlaví respondentů



Zdroj: Agora Central Europe. Zpráva o výsledcích názorového průzkumu

Téměř polovina všech dotázaných dosáhla úplného středního vzdělání zakončeného maturitou. Stejný podíl respondentů (16%) dosáhl vysokoškolského vzdělání, nebo je vyučen.

Graf č. 21: Vzdělanostní struktura respondentů

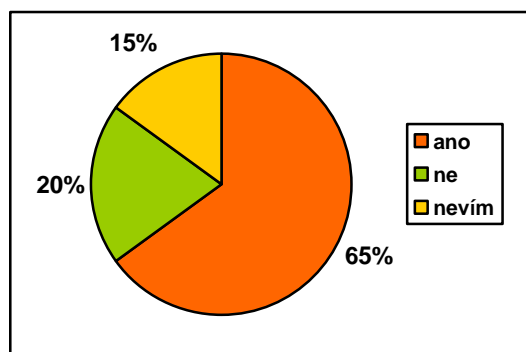


Zdroj: Agora Central Europe. Zpráva o výsledcích názorového průzkumu

Práce radnice

Téměř dvě třetiny respondentů vyjádřilo spokojenost s informovaností o práci radnice. Naopak nespokojeno je 20% všech respondentů (tedy asi každý pátý dotázaný).

Graf č. 22: Spokojenost s informovaností o práci radnice



Zdroj: Agora Central Europe. Zpráva o výsledcích názorového průzkumu

U otázky „Z jakých zdrojů získáváte informace o dění ve Vašem městském obvodu?“ bylo možné označit i více z nabízených odpovědí. Většina dotázaných (84%) získává

informace ze Zpravodaje ÚMO III. Dalším významným zdrojem informací jsou přátelé a známí (23%) a „z doslechu“ (21%). Internetové stránky radnice využívá jako zdroj informací 15% respondentů. A pouhé 1% dotázaných tyto informace nevyhledává vůbec.

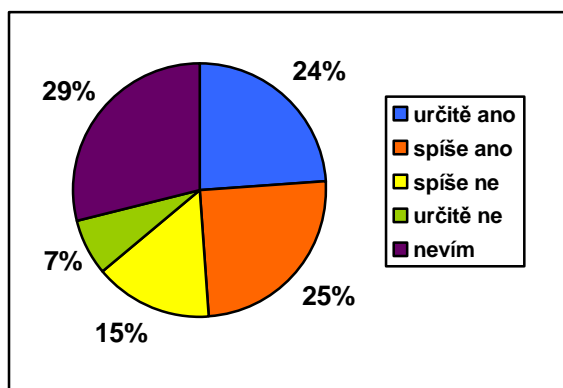
Tabulka č. 10: Informační zdroje

Informační zdroj	četnost v %
zpravodaj radnice	84%
přátelé, známí	23%
z doslechu	21%
internetové stránky radnice	15%
úřední deska	14%
osobní návštěva na radnici	12%
telefonický dotaz na radnici	6%
besedy s občany	3%
účast na jednání zastupitelstva	2%
informace nevyhledávám	1%
informační setkání v domě seniorů	1%
jiné	3%
nevím/bez odpovědi	3%

Zdroj: Agora Central Europe. Zpráva o výsledcích názorového průzkumu

Téměř polovina respondentů se domnívá, že by se na ÚMO III mělo vybudovat malé informační centrum, kde by občané mohli prostřednictvím internetu vyhledávat potřebné informace. Naopak každý pátý respondent se domnívá, že informační centrum není potřeba. Téměř 30% dotázaných na tuto otázku nedokázalo odpovědět (jednalo se převážně o starší respondenty).

Graf č. 23: Chybí v MO III malé informační centrum?



Zdroj: Agora Central Europe. Zpráva o výsledcích názorového průzkumu

V další otázce měli respondenti označit návrhy na zlepšení práce úřadu. Byly zde zjištěny značné rozdíly mezi výsledky telefonních rozhovorů a výsledky písemného dotazování, proto jsou výsledky obou šetření uvedeny samostatně.

Téměř 30% dotázaných se při telefonickém dotazování vyjádřilo, že na práci radnice není potřeba nic zlepšovat. 17% respondentů se domnívá, že je potřeba upravit úřední hodiny. Velká část respondentů (39%) se k této otázce nevyjádřila.

Respondenti, kteří odpovídali prostřednictvím tištěných dotazníků, přišli s celou řadou návrhů na zlepšení. To je pravděpodobně způsobeno tím, že respondent může věnovat odpovědi dostatek času a vše si důkladně promyslet. V případě tištěných dotazníků lze také očekávat větší upřímnost odpovědí, protože dotazovaný není ovlivněn tazatelem a je ve větší anonymitě než při telefonickém dotazování. Každý pátý respondent písemného dotazování by uvítal úpravu úředních hodin a osobní přístup úředníků k občanům. Dále by respondenti zlepšili dostupnost informací (18%) a zvýšili počet kontaktů se zastupiteli (17%). Naprosto spokojeno s prací radnice je 8% respondentů tištěných dotazníků. Třetina dotázaných na tuto otázku nedokázala odpovědět.

Tabulka č. 11: Jak zlepšit práci radnice

kategorie	relativní četnost	
	telefon	dotazník
úprava úředních hodin	17%	21%
osobní přístup úředníků k občanům	5%	19%
dostupnost informací	9%	18%
více kontaktů zastupitelů s občany	11%	17%
profesionalita úředníků	4%	13%
kvalita poskytovaných informací	5%	12%
délka vyřizování správních agend	4%	5%
nic není potřeba zlepšovat	28%	8%
jiné	6%	2%
nevím/bez odpovědi	39%	33%

Zdroj: Agora Central Europe. Zpráva o výsledcích názorového průzkumu

Také další otázka se týkala návrhů na zlepšení, a to zlepšení komunikace a spolupráce mezi občany a radnicí. Respondenti mohli označit maximálně dvě odpovědi. Téměř třetina všech dotázaných by byla pro zřízení přímé telefonní linky pro připomínky občanů. Čtvrtina respondentů by si přála být lépe informována o dění ve městě a každý pátý by uvítal pravidelné besedy s občany. Čtvrtina respondentů nedokázala na tuto otázku odpovědět.

Tabulka č. 12: Jak zlepšit komunikaci a spolupráci občanů a radnice

kategorie	četnost v %
přímá telefonní linka pro připomínky	31%
pořádat pravidelné besedy s občany	19%
lépe informovat o dění ve městě	24%
není potřeba nic nového dělat, komunikace je dobrá	16%
jiné	4%
nevím/bez odpovědi	24%

Zdroj: Agora Central Europe. Zpráva o výsledcích názorového průzkumu

5.3.2 Zhodnocení názorového průzkumu, návrhy a doporučení

Přínos tohoto dotazníkového průzkumu spatřuji v tom, že **vzbudil zájem médií i samotných obyvatel**. Městský obvod se prezentoval jako partner svých obyvatel. Dále se domnívám, že vhodně provedený průzkum veřejného mínění **může pomoci naznačit směr dalšího vývoje místní samosprávy**, může pomoci odhalit nedostatky a nastínit jejich řešení. Přesto bych ráda uvedla, že dotazníková šetření **nemohou nahradit expertní pohled na rozvoj města**, ale pouze obohacují informační základnu pro rozvoj města.

Velmi kladně hodnotím snahu managementu MO III naslouchat občanům a hledat s nimi možná řešení problémů. Po vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu se konalo veřejné setkání, na kterém vznikly **2 pracovní skupiny** – *doprava a parkování a čistota, zeleň a veřejná prostranství*. Občanům tak bylo umožněno účastnit se pravidelných setkání s úředníky ÚMO III v uvolněné atmosféře.

Z provedeného průzkumu vyplývá, že téměř dvě třetiny respondentů se cítí být dostatečně informováni o práci radnice. Naopak každý pátý tento pocit nemá. Většina dotázaných (84%) získává informace ze Zpravodaje ÚMO III. Internetové stránky radnice využívá jako zdroj informací pouze 15% respondentů. Vzhledem k tomu, že internet je v dnešní době jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací, připadá mi tento podíl nízký. Jedním z důvodů, proč internetové stránky obvodu nevyužívá více respondentů, může být fakt, že 40% dotázaných je starší 56 let. Dalším důvodem by mohla být kvalita těchto stránek (přehlednost, úplnost, aktuálnost, originalita atd.).

Téměř polovina respondentů uvedla, že by radnice měla vybudovat malé informační centrum, kde by prostřednictvím internetu byly občanům k dispozici všechny potřebné informace. Uvedené informační centrum bylo otevřeno v průběhu února 2006, tedy téměř rok po vyhodnocení výsledků tohoto průzkumu. Při rozhodování, zda má být informační centrum zřízeno, management úřadu přihlížel k názoru respondentů tohoto dotazníkového průzkumu.

Co se týče návrhů na zlepšení, respondenti by uvítali úpravu úředních hodin a osobní přístup úředníků k občanům. Dále by respondent zlepšili dostupnost informací a zvýšili počet kontaktů se zastupiteli. Pro zlepšení komunikace a spolupráce mezi občany a radnicí by téměř třetina všech dotázaných uvítala zřízení přímé telefonní linky pro připomínky občanů. Dalším zlepšení by dle názoru téměř čtvrtiny respondentů byla lepší informovanost o dění ve městě. Každý pátý dotázaný by uvítal pravidelné besedy s občany.

5.4 Expertní šetření

K hodnocení managementu Městského obvodu Pardubice III jsem dále použila expertní šetření, které jsem provedla **pomocí metody dotazování**. *Cílem tohoto šetření je zjistit, jak funguje management MO Pardubice III z pohledu jeho zaměstnanců (expertů).*

S prosbou o vyplnění dotazníku jsem se obrátila na všechny zaměstnance ÚMO III, paní tajemnici a pana starostu. Vyplněný dotazník mi vrátilo **11 expertů**. Dotazník byl anonymní a obsahoval 16 otázek, které se týkaly fungování úřadu a hodnocení managementu. Dotazník přikládám jako přílohu číslo 7.

Pro zpracování dat jsem využila **matematické a statistické metody**. Nejprve jsem u každé otázky vyjádřila *absolutní a relativní četnosti* jednotlivých odpovědí. Dále jsem u každé otázky převedla *verbální popis na veličiny* např.:

Verbální popis	Veličiny
velmi dobrá	+2
dobrá	+1
nemám názor	0
špatná	-1
velmi špatná	-2

a u každé otázky spočítala následující *statistiky*:

- **průměr** $\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_i x_i m_i$
- **modus** – hodnota, která má největší četnost
- **medián** – hodnota, která leží uprostřed daného souboru

$$\text{je-li } n \text{ liché číslo} \quad \tilde{x} = x_{\left(\frac{n+1}{2}\right)}$$

$$\text{je-li } n \text{ sudé číslo} \quad \tilde{x} = \frac{x_{\left(\frac{n}{2}\right)} + x_{\left(\frac{n}{2}+1\right)}}{2}$$

- **rozptyl** $s^2 = \frac{1}{n} \sum_i (x_i - \bar{x})^2 \cdot m_i$

- **směrodatná odchylka** $s = \sqrt{s^2}$

Aritmetický průměr, modus a medián jsou nejpoužívanější *ukazatele polohy* a určují přibližnou polohu hodnot souboru na číselné ose. Rozptyl a směrodatná odchylka patří mezi *charakteristiky variability*, které určují odlišnost (variabilitu) jednotlivých hodnot daného souboru.

5.4.1 Výsledky expertního šetření

1) Kvalita práce Úřadu městského obvodu Pardubice III

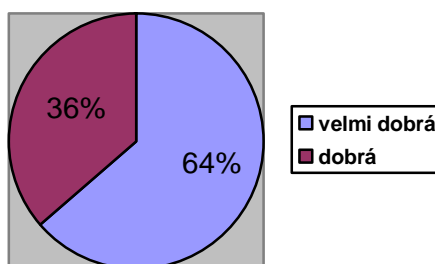
V první otázce měli experti zhodnotit kvalitu práce Úřadu městského obvodu Pardubice III. Většina respondentů (64%) kvalitu práce úřadu označila za velmi dobrou. Zbylých 36% respondentů ji považuje za dobrou. Žádný z expertů neoznačil kvalitu práce úřadu za špatnou ani velmi špatnou. Experti jsou tedy s kvalitou práce úřadu spokojeni.

Tabulka č. 13: Hodnocení kvality práce Úřadu městského obvodu Pardubice III

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi dobrá	7	64
dobrá	4	36
nemám názor	0	0
špatná	0	0
velmi špatná	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 24: Hodnocení kvality práce Úřadu městského obvodu Pardubice III



Zdroj: vlastní zpracování

Z charakteristik polohy jsem spočítala modus a medián, které mají hodnotu 2. Polohu tohoto souboru však nejlépe charakterizuje aritmetický průměr, který využívá všech hodnot souboru. Aritmetický průměr u této otázky je 1,64. To znamená, že experti hodnotí kvalitu práce úřadu velmi pozitivně. Variabilitu souboru charakterizuje rozptyl a směrodatná odchylka. Rozptyl u této otázky vyšel 0,23 a směrodatná odchylka je 0,48. Z toho vyplývá, že se experti při hodnocení této otázky víceméně shodli.

Průměr	1,64
Modus	2
Medián	2
Rozptyl	0,23
Směrodatná odchylka	0,48

2) Kvalita služeb poskytovaných veřejnosti

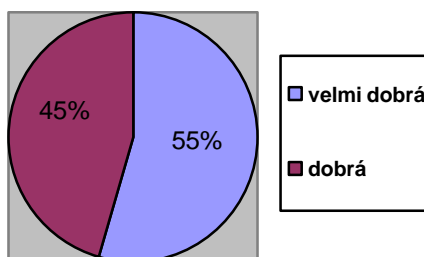
Pozitivně hodnotili experti také druhou otázku, která se týkala kvality služeb poskytovaných veřejnosti. Většina respondentů (55%) hodnotila kvalitu poskytovaných služeb jako velmi dobrou a zbylých 45% respondentů jako dobrou. Stejně jako u předcházející otázky nikdo z expertů nepovažuje kvalitu služeb za špatnou nebo dokonce velmi špatnou.

Tabulka č. 14: Názor na kvalitu služeb poskytovaných veřejnosti

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi dobrá	6	55
dobrá	5	45
nemám názor	0	0
špatná	0	0
velmi špatná	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 25: Názor na kvalitu služeb poskytovaných veřejnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u předešlé otázky jsem dále spočítala modus a medián, které mají zase hodnotu 2. Aritmetický průměr ale vyšel nižší než u předešlé otázky, a to 1,55. To znamená, že experti hodnotí kvalitu služeb poskytovaných veřejnosti o něco hůře než kvalitu práce úřadu. Rozptyl u této otázky vyšel 0,25 a směrodatná odchylka je 0,5. Také zde se tedy experti při hodnocení shodli.

Průměr	1,55
Modus	2
Medián	2
Rozptyl	0,25
Směrodatná odchylka	0,5

3) Efektivnost vynakládání finančních prostředků

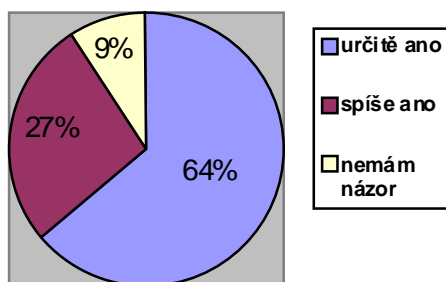
Na otázku, zda jsou finanční prostředky z rozpočtu Městského obvodu Pardubice III vynakládány účelně a hospodárně, odpovědělo 7 expertů (64%) určitě ano, další 3 experti (27%) se domnívají, že spíše ano a jeden dotázaný na tuto otázku nedokázal odpovědět.

Tabulka č. 15: Jsou finanční prostředky z rozpočtu MO III vynakládány účelně a hospodárně?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	7	64
spíše ano	3	27
nemám názor	1	9
spíše ne	0	0
určitě ne	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 26: Jsou finanční prostředky z rozpočtu MO III vynakládány účelně a hospodárně?



Zdroj: vlastní zpracování

Také u této otázky vyšel modus a medián 2. Aritmetický průměr je stejný jako v předchozí otázce 1,55. Experti se tedy domnívají, že jsou finanční prostředky z rozpočtu městského obvodu vynakládány účelně a hospodárně. Rozptyl a směrodatná odchylka jsou ale vyšší než v předchozí otázce, což znamená, že se experti při hodnocení této otázky méně shodovali.

Průměr	1,55
Modus	2
Medián	2
Rozptyl	0,43
Směrodatná odchylka	0,66

4) Komunikace uvnitř úřadu

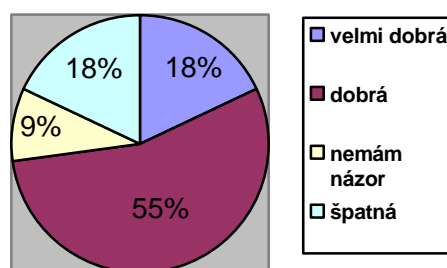
O něco méně pozitivně již byla hodnocena komunikace uvnitř úřadu (mezi jednotlivými odbory a úseky). Jako dobrou ji ohodnotilo 6 expertů (55%), 2 experti jsou s komunikací uvnitř úřadu dokonce velmi spokojeni, ale stejný počet dotázaných (2 experti) ji naopak hodnotí jako špatnou. Jeden respondent nemá na tuto problematiku názor.

Tabulka č. 16: Hodnocení komunikace uvnitř úřadu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi dobrá	2	18
dobrá	6	55
nemám názor	1	9
špatná	2	18
velmi špatná	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 27: Hodnocení komunikace uvnitř úřadu



Zdroj: vlastní zpracování

Modus a medián se rovnají hodnotě 1. Aritmetický průměr je mnohem nižší než v předchozích otázkách, a to 0,73. Přesto experti hodnotí komunikaci uvnitř úřadu celkem pozitivně. Rozptyl je 0,92 a směrodatná odchylka 0,96. Rozptýlenost názorů je u této otázky poměrně velká.

Průměr	0,73
Modus	1
Medián	1
Rozptyl	0,92
Směrodatná odchylka	0,96

5) Spolupráce mezi úředníky a volenými politiky (členy zastupitelstva)

Experti se neshodli u hodnocení otázky týkající se spolupráce mezi úředníky a volenými politiky (zastupiteli). Třetina respondentů (4 experti) hodnotí spolupráci mezi

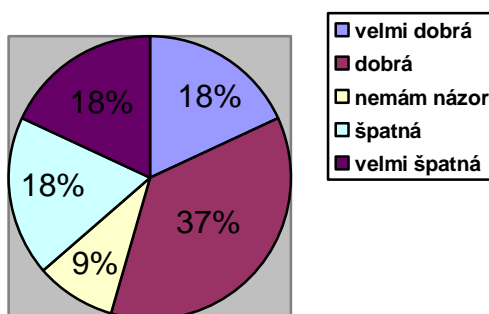
úředníky a zastupiteli jako dobrou a dva experti (18%) dokonce jako velmi dobrou. Naopak jiní dva experti se domnívají, že je tato spolupráce špatná a dva experti jsou s ní dokonce velmi nespokojeni. Jeden dotázaný na tuto otázku nedokázal odpovědět.

Tabulka č. 17: Hodnocení spolupráce mezi úředníky a volenými politiky

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi dobrá	2	18
dobrá	4	37
nemám názor	1	9
špatná	2	18
velmi špatná	2	18
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 28: Hodnocení spolupráce mezi úředníky a volenými politiky



Zdroj: vlastní zpracování

Také u této otázky vyšel modus a medián 1. Polohu souboru však mnohem lépe charakterizuje aritmetický průměr, který je 0,18. Nízká průměrná hodnota znamená, že experti nehodnotí spolupráci mezi úředníky a volenými politiky příliš pozitivně. Rozptyl vyšel 1,97 a směrodatná odchylka je 1,4. Vysoký rozptyl a směrodatná odchylka vypovídají o velké rozptýlenosti názorů.

Průměr	0,18
Modus	1
Medián	1
Rozptyl	1,97
Směrodatná odchylka	1,4

6) Součinnost orgánů MO III s orgány města Pardubice

Většina respondentů (64%) hodnotí součinnost orgánů městského obvodu Pardubice III s orgány statutárního města Pardubice jako dobrou. Čtvrtina dotázaných je s ní

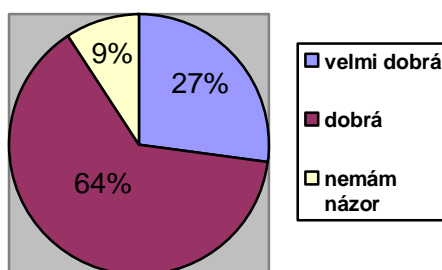
dokonce velmi spokojena. Jeden respondent na tuto otázku nedokázala odpovědět. Experti jsou tedy s touto spoluprací spokojeni narozdíl od spolupráce s volenými politiky.

Tabulka č. 18: Hodnocení součinnosti orgánů MO III s orgány města Pardubice

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi dobrá	3	27
dobrá	7	64
nemám názor	1	9
špatná	0	0
velmi špatná	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 29: Hodnocení součinnosti orgánů MO III s orgány města Pardubice



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota modusu a mediánu je opět 1. Aritmetický průměr je ale vyšší než u předešlé otázky, a to 1,18. To znamená, že experti hodnotí součinnost orgánů městského obvodu Pardubice III s orgány statutárního města Pardubice lépe než spolupráci mezi úředníky a volenými politiky. Rozptyl a směrodatná odchylka jsou nižší, což znamená, že se experti při hodnocení shodli.

Průměr	1,18
Modus	1
Medián	1
Rozptyl	0,33
Směrodatná odchylka	0,57

7) Informování veřejnosti o činnosti městského obvodu

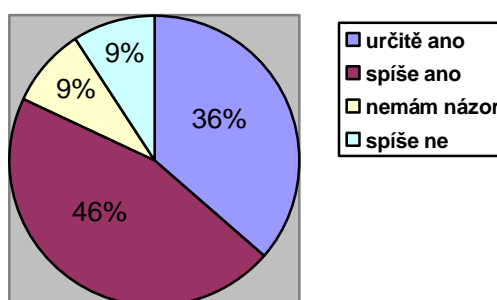
Téměř polovina dotázaných (46%) odpověděla na otázku, zda je informování veřejnosti o činnosti městského obvodu dostatečné, spíše ano. Čtyři experti (36%) jsou s informováním veřejnosti dokonce velmi spokojeni. Naopak jeden dotázaný se domnívá, že informování veřejnosti dostatečné není a mohlo by se zlepšit. Jeden expert nedokázal na tuto otázku odpovědět.

Tabulka č. 19: Je informování veřejnosti o činnosti městského obvodu dostatečné?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	4	36
spíše ano	5	46
nemám názor	1	9
spíše ne	1	9
určitě ne	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 30: Je informování veřejnosti o činnosti městského obvodu dostatečné?



Zdroj: vlastní zpracování

Modus a medián se rovnají hodnotě 1. Této hodnotě se také blíží aritmetický průměr, který je 1,09. Experti se tedy domnívají, že informování veřejnosti o činnosti městského obvodu je dostatečné. Rozptýlenost názorů je u této otázky větší. Rozptyl je 0,81 a směrodatná odchylka 0,9.

Průměr	1,09
Modus	1
Medián	1
Rozptyl	0,81
Směrodatná odchylka	0,9

8) Komunikace s občany (setkání, dotazníky, ankety atd.)

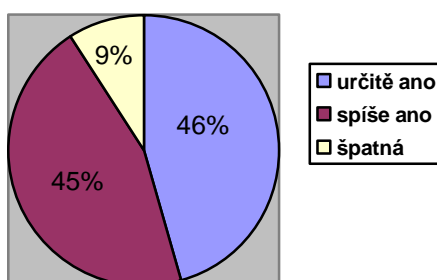
S informováním veřejnosti souvisí komunikace s občany (např. pořádání setkání úředníků a volených politiků s občany, zjišťování názorů občanů k různým problematikám prostřednictvím anket a dotazníků apod.). Expertům jsem proto položila otázku, zda se domnívají, že je komunikace s občany dostatečná. Pět expertů (45,5%) považuje komunikaci s občany určitě za dostatečnou a stejný počet expertů (45,5%) odpověděl na tuto otázku spíše ano. Naopak jeden dotázaný se domnívá, že informování veřejnosti dostatečné není a mohlo by se zlepšit.

Tabulka č. 20: Je komunikace s občany dostatečná?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	5	45,5
spíše ano	5	45,5
nemám názor	0	0
spíše ne	1	9
určitě ne	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 31: Je komunikace s občany dostatečná?



Zdroj: vlastní zpracování

Modus (= hodnota, která má v souboru největší četnost) nabývá u této otázky dvou hodnot 2 a 1. Medián nabývá hodnoty 1. Aritmetický průměr, který dosahuje hodnoty 1,27, je vyšší než v předchozí otázce. Experti tedy hodnotí komunikaci s občany lépe než informování veřejnosti o činnosti městského obvodu. Experti se také při hodnocení této otázky shodli více než při hodnocení otázky předchozí. Rozptyl je 0,74 a směrodatná odchylka 0,86.

Průměr	1,27
Modus	2;1
Medián	1
Rozptyl	0,74
Směrodatná odchylka	0,86

9) Informování zaměstnanců ze strany vedení o zásadních otázkách týkajících se úřadu

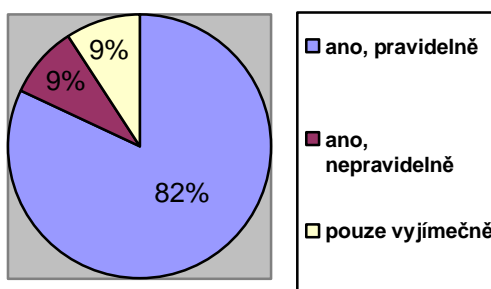
Přes 80% expertů uvedlo, že jsou zaměstnanci ze strany vedení pravidelně informováni o zásadních otázkách týkajících se úřadu. Jeden expert se domnívá, že jsou zaměstnanci informováni nepravidelně a jeden respondent uvedl, že jsou zaměstnanci informováni pouze výjimečně.

Tabulka č. 21: Jsou zaměstnanci ze strany vedení informováni o zásadních otázkách týkajících se úřadu?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, pravidelně	9	82
ano, nepravidelně	1	9
nemám názor	0	0
pouze výjimečně	1	9
nikdy	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 32: Jsou zaměstnanci ze strany vedení informováni o zásadních otázkách týkajících se úřadu?



Zdroj: vlastní zpracování

Modus a medián se rovnají hodnotě 2. Aritmetický průměr u této otázky je 1,64. To znamená, že experti hodnotí informování zaměstnanců ze strany vedení velmi pozitivně. Rozptyl u této otázky vyšel 0,78 a směrodatná odchylka je 0,88.

Průměr	1,64
Modus	2
Medián	2
Rozptyl	0,78
Směrodatná odchylka	0,88

10) Podpora zaměstnanců k předkládání návrhů na inovace

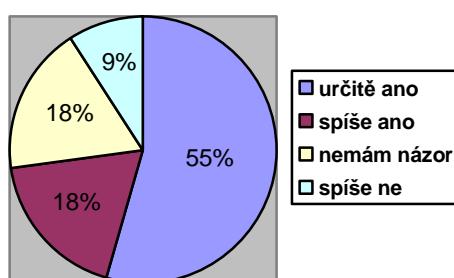
Více než polovina respondentů (55%) uvedla, že jsou zaměstnanci určitě podporováni k předkládání návrhů na inovace. Dva experti (18%) se domnívají, že spíše ano, a naopak jeden respondent označil odpověď spíše ne. Jeden expert nedokázal na tuto otázku odpovědět.

Tabulka č. 22: Jsou zaměstnanci podporováni k předkládání návrhů na inovace?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	6	55
spíše ano	2	18
nemám názor	2	18
spíše ne	1	9
určitě ne	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 33: Jsou zaměstnanci podporováni k předkládání návrhů na inovace?



Zdroj: vlastní zpracování

Modus a medián se rovnají hodnotě 2. Aritmetický průměr je ale mnohem nižší 1,18 a charakterizuje polohu daného souboru mnohem lépe. Rozptyl u této otázky nabývá hodnoty 1,06 a směrodatná odchylka je 1,03. Vysoké hodnoty rozptylu a směrodatné odchylky vypovídají o velké rozptýlenosti názorů u této otázky.

Průměr	1,18
Modus	2
Medián	2
Rozptyl	1,06
Směrodatná odchylka	1,03

11) Porady probíhající na Úřadě městského obvodu Pardubice III

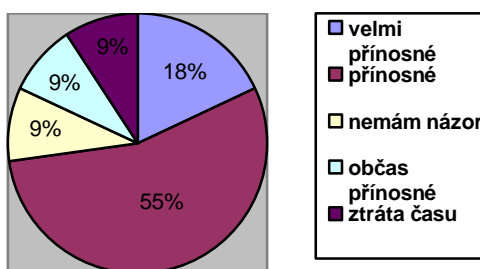
Většina dotázaných (55%) hodnotí porady probíhající na Úřadě městského obvodu Pardubice III jako přínosné, 2 experti (18%) je dokonce považují za velmi přínosné. Podle jednoho experta jsou porady přínosné pouze občas, naopak jiný expert je považuje za ztrátu času. Zbývající respondent nemá na tuto problematiku názor.

Tabulka č. 23: Hodnocení porad probíhajících na ÚMO III

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi přínosné	2	18
přínosné	6	55
nemám názor	1	9
občas přínosné	1	9
ztráta času	1	9
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 34: Hodnocení porad probíhajících na ÚMO III



Zdroj: vlastní zpracování

Modus a medián se rovnají hodnotě 1. Aritmetický průměr je nižší 0,64. Experti tedy nehodnotí porady probíhající na Úřadě městského obvodu Pardubice III příliš pozitivně. Rozptyl je 1,32 a směrodatná odchylka je 1,15. Vysoké hodnoty rozptylu a směrodatné odchylky vypovídají o velké rozptýlenosti názorů u této otázky.

Průměr	0,64
Modus	1
Medián	1
Rozptyl	1,32
Směrodatná odchylka	1,15

12) Spokojenost s pracovním prostředím

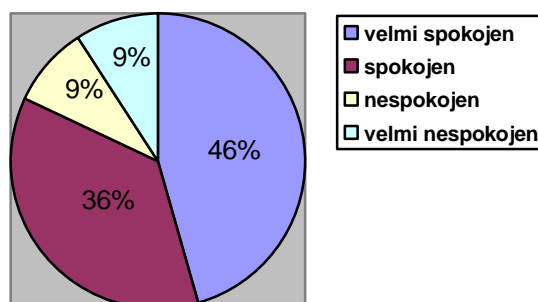
Přes 80% respondentů je spokojeno s pracovním prostředím. Téměř 50% je dokonce velmi spokojeno. Zbýlých 18% respondentů není s pracovním prostředím spokojeno a jeden respondent (9%) je dokonce velmi nespokojen.

Tabulka č. 24: Spokojenost s pracovním prostředím

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen	5	46
spokojen	4	36
nemám názor	0	0
nespokojen	1	9
velmi nespokojen	1	9
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 35: Spokojenost s pracovním prostředím



Zdroj: vlastní zpracování

Modus je 2 a medián nabývá hodnoty 1. Aritmetický průměr je u této otázky stejný jako medián a rovná se tedy jedné. Rozptyl nabývá hodnoty 1,64 a směrodatná odchylka je 1,28. Z toho vyplývá, že rozptýlenost názorů je u této otázky velká.

Průměr	1
Modus	2
Medián	1
Rozptyl	1,64
Směrodatná odchylka	1,28

13) Spokojenost se stavem technického vybavení na ÚMO III

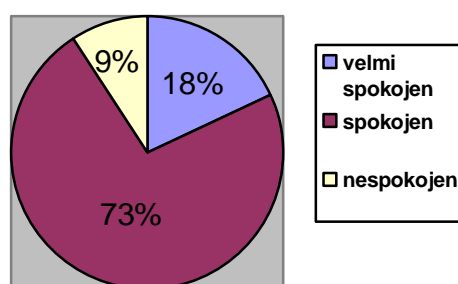
Také u této otázky vyjádřila většina respondentů (91%) svou spokojenost. 18% expertů je se stavem technického vybavení na úřadě dokonce velmi spokojeno. Pouze jeden respondent je se stavem technického vybavení nespokojen.

Tabulka č. 25: Spokojenost se stavem technického vybavení

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen	2	18
spokojen	8	73
nemám názor	0	0
nespokojen	1	9
velmi nespokojen	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 36: Spokojenost se stavem technického vybavení



Zdroj: vlastní zpracování

Modus, medián a aritmetický průměr nabývají u této otázky stejné hodnoty, a to 1. Aritmetický průměr je stejný jako v předchozí otázce. Experti jsou tedy s pracovním prostředím a se stavem technického vybavení úřadu spokojeni stejně. Experti se však při hodnocení této otázky shodli více než při hodnocení pracovního prostředí. Rozptyl je u této otázky 0,55 a směrodatná odchylka je 0,74.

Průměr	1
Modus	1
Medián	1
Rozptyl	0,55
Směrodatná odchylka	0,74

14) Spokojenost s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje

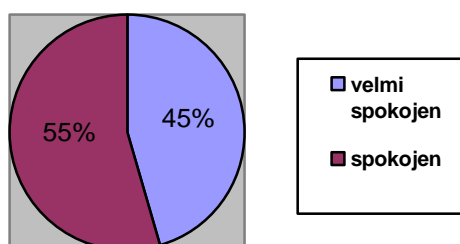
Všichni respondenti jsou spokojeni s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje. Pět respondentů (45%) je dokonce velmi spokojeno.

Tabulka č. 26: Spokojenost s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen	5	45
spokojen	6	55
nemám názor	0	0
nespokojen	0	0
velmi nespokojen	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 37: Spokojenost s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje



Zdroj: vlastní zpracování

Modus a medián opět nabývají stejné hodnoty, a to 1. Aritmetický průměr je vyšší, nabývá hodnoty 1,45. Experti jsou tedy s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje spokojeni. Rozptyl je u této otázky 0,25 a směrodatná odchylka je 0,5. Rozptýlenost názorů je tedy poměrně malá a experti se při hodnocení této otázky víceméně shodli.

Průměr	1,45
Modus	1
Medián	1
Rozptyl	0,25
Směrodatná odchylka	0,5

15) Spokojenost s využitím kvalifikace a pracovního potenciálu

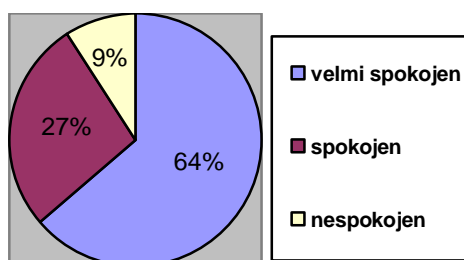
S využitím své kvalifikace a pracovního potenciálu je spokojena většina všech dotázaných (91% respondentů). Téměř dvě třetiny respondentů jsou dokonce velmi spokojeni. Nespokojen je pouze jeden dotázaný.

Tabulka č. 27: Spokojenost s využitím kvalifikace a pracovního potenciálu

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
velmi spokojen	7	64
spokojen	3	27
nemám názor	0	0
nespokojen	1	9
velmi nespokojen	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 38: Spokojenost s využitím kvalifikace a pracovního potenciálu



Zdroj: vlastní zpracování

Modus a medián jsou u této otázky 2. Aritmetický průměr je stejný jako v předchozí otázce 1,45. Spokojenost expertů s využitím své kvalifikace a pracovního potenciálu je tedy stejná jako spokojenost s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje. Rozptyl a směrodatná odchylka jsou však u této otázky větší. Experti se tedy při hodnocení této otázky shodli méně než při hodnocení poskytovaných možností vzdělání, výcviku a rozvoje. Rozptyl je u této otázky 0,79 a směrodatná odchylka je 0,89.

Průměr	1,45
Modus	2
Medián	2
Rozptyl	0,79
Směrodatná odchylka	0,89

16) Vnitřní kontrola na ÚMO III

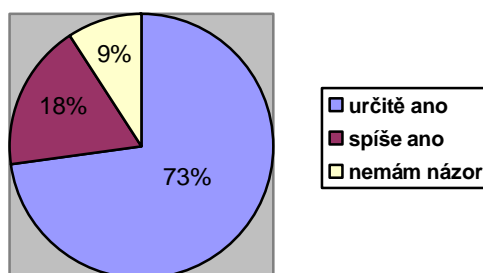
Převážná většina respondentů (91%) se domnívá, že je vnitřní kontrola na Úřadě městského obvodu Pardubice III dostatečná. Přes 70% respondentů se dokonce domnívá, že je vnitřní kontrola určitě dostatečná. Pouze jeden respondent nedokázal na tuto otázku odpovědět.

Tabulka č. 28: Je vnitřní kontrola na ÚMO III dostatečná?

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
určitě ano	8	73
spíše ano	2	18
nemám názor	1	9
spíše ne	0	0
určitě ne	0	0
Celkem	11	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf č. 39: Je vnitřní kontrola na ÚMO III dostatečná?



Zdroj: vlastní zpracování

Modus a medián se rovnají hodnotě 2. Aritmetický průměr je o něco nižší 1,64 a polohu souboru charakterizuje lépe. Experti hodnotí vnitřní kontrolu na Úřadě městského obvodu Pardubice III pozitivně. Rozptyl je 0,41 a směrodatná odchylka je 0,64. Rozptýlenost názorů je tedy u této otázky malá.

Průměr	1,64
Modus	2
Medián	2
Rozptyl	0,41
Směrodatná odchylka	0,64

5.4.2 Srovnání charakteristik polohy a variability jednotlivých otázek

Charakteristiky polohy a variability jednotlivých otázek jsem shrnula do následující tabulky a provedla jejich srovnání. Nejvyšší hodnoty (u aritmetického průměru, rozptylu a směrodatné odchylky) jsem v tabulce označila žlutou barvou, nejnižší hodnoty zelenou.

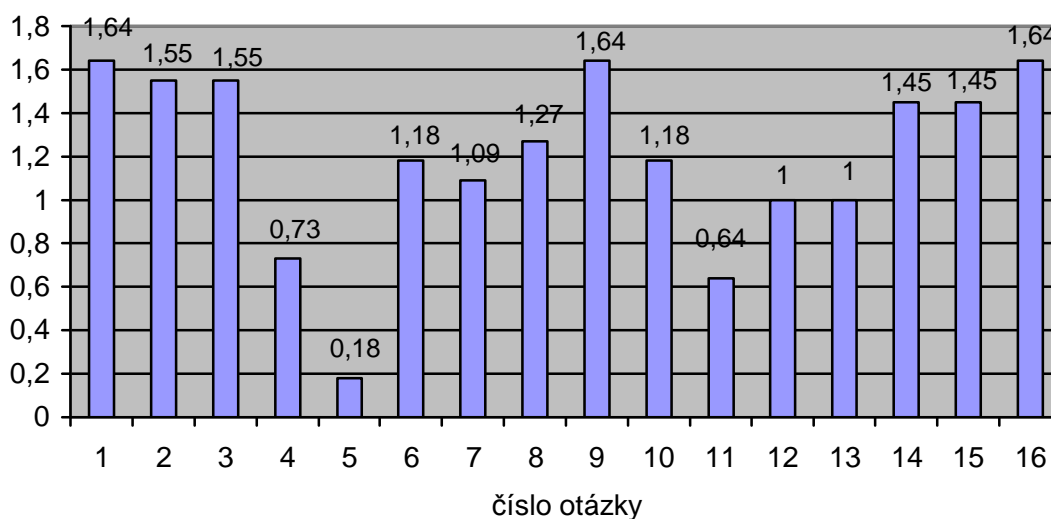
Tabulka č. 29: Charakteristiky polohy a variability jednotlivých otázek

Číslo otázky	Průměr	Modus	Medián	Rozptyl	Směrodatná odchylka
1	1,64	2	2	0,23	0,48
2	1,55	2	2	0,25	0,5
3	1,55	2	2	0,43	0,66
4	0,73	1	1	0,92	0,96
5	0,18	1	1	1,97	1,4
6	1,18	1	1	0,33	0,57
7	1,09	1	1	0,81	0,9
8	1,27	2;1	1	0,74	0,86
9	1,64	2	2	0,78	0,88
10	1,18	2	2	1,06	1,03
11	0,64	1	1	1,32	1,15
12	1	2	1	1,64	1,28
13	1	1	1	0,55	0,74
14	1,45	1	1	0,25	0,5
15	1,45	2	2	0,79	0,89
16	1,64	2	2	0,41	0,64

Zdroj: vlastní zpracování

Z charakteristik polohy jsem u každé otázky vypočítala tři nejpoužívanější: aritmetický průměr, modus a medián. Polohu souboru nejlépe charakterizuje aritmetický průměr, který využívá všech hodnot souboru. Aritmetický průměr vyjadřuje, jak experti hodnotí danou oblast. Pro lepší znázornění jsem sestrojila graf aritmetických průměrů jednotlivých otázek.

Graf č. 40: Srovnání aritmetických průměrů jednotlivých otázek

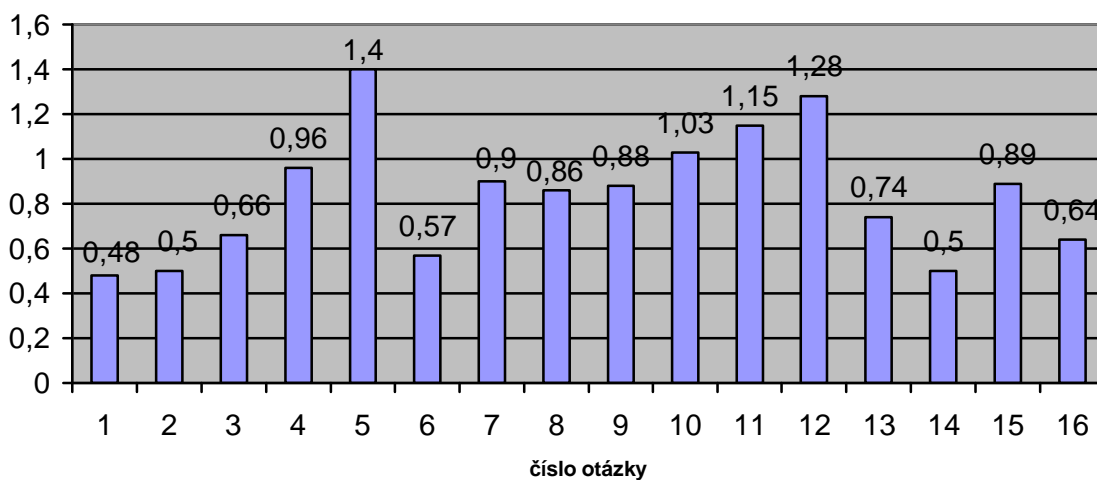


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 41 je patrné, že průměr žádné z otázek nedosahoval záporné hodnoty. Z toho lze usuzovat, že experti jsou s uvedenými oblastmi spokojeni. **Nejlépe experti hodnotí** kvalitu práce úřadu, informování zaměstnanců ze strany vedení a vnitřní kontrolu na úřadě. Aritmetický průměr u těchto otázek dosahoval nejvyšší hodnoty 1,64. Velmi dobře byla také hodnocena kvalita poskytovaných služeb a účelnost a hospodárnost při vynakládání finančních prostředků z rozpočtu MO III, které mají aritmetický průměr 1,55. Třetí nejvyšší průměr je 1,45, který vyjadřuje spokojenost respondentů s využitím jejich kvalifikace a pracovního potenciálu a spokojenost s poskytovanými možnostmi vzdělávání výcviku a rozvoje. Naopak **nejhůře experti hodnotí** spolupráci mezi úředníky a volenými politiky. Aritmetický průměr u této otázky dosahuje nejnižší hodnoty 0,18. Mezi hůře hodnocené oblasti patří také komunikace uvnitř úřadu a porady probíhající na úřadě.

Odlišnost (variabilitu) jednotlivých hodnot daného souboru určuje směrodatná odchylka a rozptyl. Vyjadřují, jak se experti v dané oblasti shodli. Pro lepší znázornění jsem opět sestrojila graf.

Graf č. 41: Srovnání směrodatných odchylek jednotlivých otázek



Zdroj: vlastní zpracování

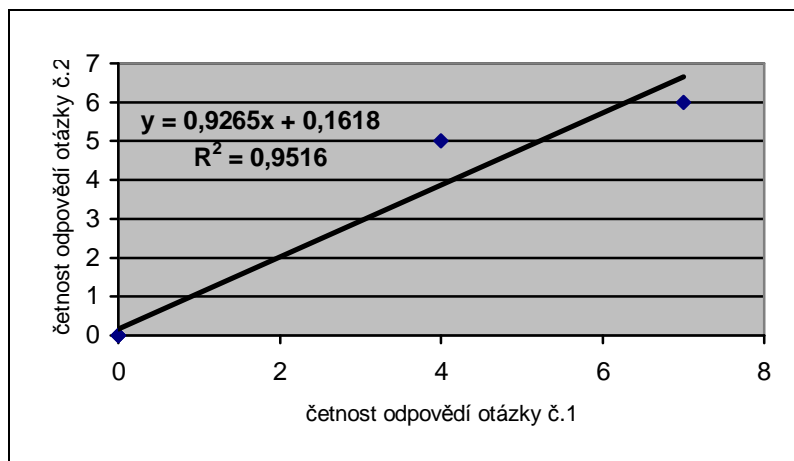
Největší směrodatná odchylka 1,4 je u otázky týkající se hodnocení spolupráce mezi úředníky a volenými politiky. Hodnocení této oblasti dopadlo nejhůře (aritmetický průměr je 0,18), názory expertů se zde ale velmi liší, proto mají malou vypovídací schopnost. Velké směrodatné odchylky jsou také u otázek týkajících se hodnocení pracovního prostředí a porad probíhajících na úřadě. Naopak **nejnižší směrodatné odchylky** jsou u otázek číslo 1 (hodnocení kvality práce úřadu), 2 (hodnocení kvality služeb) a 14 (spokojenost s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje). Experti se při hodnocení těchto otázek shodli a data tak mají velkou vypovídací schopnost.

5.4.3 Regresní analýza výsledků vybraných otázek

Pomocí regresní analýzy jsem zjišťovala, zda se odpovědi u vybraných otázek shodují. Pokud se shodují, znamená to, že spolu tyto otázky souvisí.

Následující regresní analýza srovnává odpovědi na otázku číslo 1 (hodnocení kvality práce úřadu) a otázku číslo 2 (hodnocení kvality služeb poskytovaných veřejnosti).

Graf č. 42: Regresní analýza výsledků otázek číslo 1 a 2

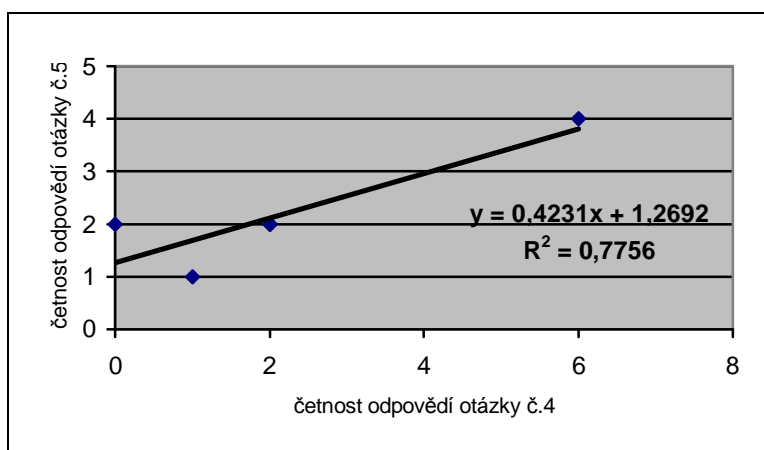


Zdroj: vlastní zpracování

Body v grafu znázorňují četnosti jednotlivých odpovědí. V bodě [0,0] jsou současně tři odpovědi: 0, -1 a -2. Další dva body jsou odpovědi 1 a 2. Index determinace (R^2) je roven 0,9516. Vysoký index determinace znamená, že odpovědi na tyto dvě otázky jsou skoro stejné. Z toho lze usoudit, že hodnocení kvality práce úřadu a hodnocení kvality poskytovaných služeb spolu souvisí.

Dále jsem se rozhodla porovnat výsledky otázky číslo 4 (hodnocení komunikace uvnitř úřadu) a otázky číslo 5 (hodnocení spolupráce mezi úředníky a volenými politiky). Regresní analýzu odpovědí těchto dvou otázek znázorňuje graf č. 44.

Graf č. 43: Regresní analýza výsledků otázek číslo 4 a 5

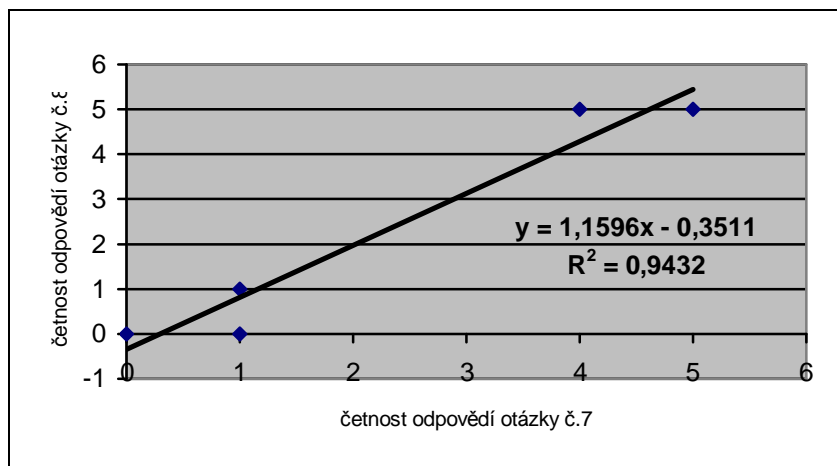


Zdroj: vlastní zpracování

Body v grafu opět zobrazují četnosti jednotlivých odpovědí. V bodě [2,2] se sešly dvě odpovědi -1 a 2. Index determinace (R^2) je roven 0,7756, je tedy nižší než v předchozím případě. Body jsou více rozptýleny od regresní přímky. Dá se tedy předpokládat, že tyto dvě otázky spolu příliš nesouvisí.

V následujícím grafu jsem porovnávala výsledky otázky číslo 7 (informování veřejnosti o činnosti úřadu) a otázky číslo 8 (komunikace s občany).

Graf č. 44: Regresní analýza výsledků otázek číslo 7 a 8

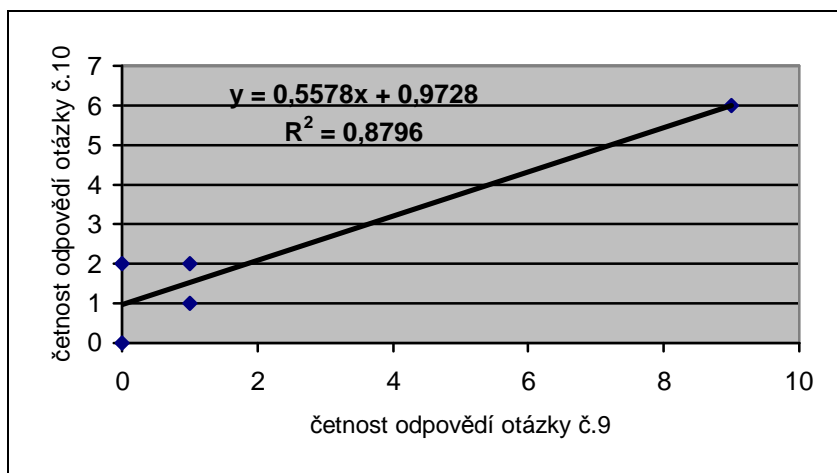


Zdroj: vlastní zpracování

Body v grafu znázorňují četnosti jednotlivých odpovědí, a to v následujícím pořadí -2, 0, -1, 2, 1. Index determinace je vysoký 0,9432, a proto lze předpokládat, že hodnocení informování veřejnosti o činnosti úřadu a hodnocení komunikace s občany spolu souvisí.

Regresní analýza zobrazená v grafu č. 46 srovnává odpovědi na otázku číslo 9 (informování zaměstnanců ze strany vedení) a otázku číslo 10 (podporování zaměstnanců k předkládání návrhů na inovace).

Graf č. 45: Regresní analýza výsledků otázek číslo 9 a 10

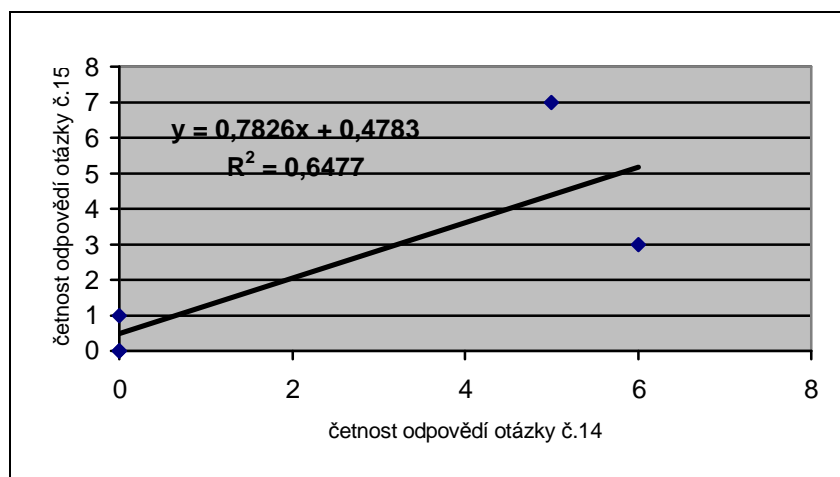


Zdroj: vlastní zpracování

Body znázorňují četnosti jednotlivých odpovědí v tomto pořadí -2, 0, -1, 1, 2. Index determinace je roven 0,8796. Odpovědi na tyto dvě otázky jsou velmi podobné. Z toho vyplývá, že otázka týkající se informování zaměstnanců ze strany vedení a otázka týkající se podporování zaměstnanců k předkládání návrhů na inovace spolu souvisí.

Poslední regresní analýza, kterou jsem se rozhodla zobrazit, srovnává odpovědi na otázku číslo 14 (spokojenost s poskytovanými možnostmi vzdělání výcviku a rozvoje) a otázku číslo 15 (spokojenost s využitím své kvalifikace a pracovního potenciálu).

Graf č. 46: Regresní analýza výsledků otázek číslo 14 a 15



Zdroj: vlastní zpracování

Body v grafu opět vyjadřují četnosti jednotlivých odpovědí. V bodě [0,0] jsou dvě odpovědi 0 a -2. Zbylé tři body jsou odpovědi -1, 1 a 2. Index determinace je roven 0,6477. Poměrně nízký index determinace znamená, že body jsou rozptýlené od regresní přímky. Z toho lze usoudit, že spolu otázka č. 14 a otázka 4. 15 nesouvisí.

5.4.4 Zhodnocení expertního šetření, návrhy a doporučení

Na základě výsledků expertního šetření jsem si vytvořila určitou představu o fungování Úřadu městského obvodu Pardubice III a jeho managementu. Je však nutné vzít v úvahu, že jde o velmi malý vzorek respondentů, pouhých jedenáct lidí. Výsledky tedy nemusí vypovídat s velkou přesností. Dále bych ráda uvedla, že odpovědi respondentů mohou být ovlivněny jejich momentálním rozpoložením (např. zaměstnanec může mít v době vyplňování dotazníku nějaký spor s vedením apod.). **Výsledky je proto nutné brát pouze jako orientační.** Přesto jsem si dovolila dojít k následujícím závěrům.

Experti **velmi pozitivně hodnotí** kvalitu práce úřadu, kvalitu služeb poskytovaných občanům a účelnost a hospodárnost při vynakládání finančních prostředků z rozpočtu MO.

Nejhůře experti hodnotí **spolupráci mezi úředníky a volenými politiky** (členy zastupitelstva). Názory expertů se zde však velmi liší, a proto mají malou vypovídací schopnost. Tuto otázku jsem expertům na MO III pokládala již před dvěma lety při tvorbě bakalářské práce a již tehdy se tato oblast jevila jako značně problémová. Podle mého názoru by bylo dobré, kdyby se členové zastupitelstva více zajímali o dění na úřadě a čas od času jej také navštívili. Dále bych doporučila uspořádat pro členy zastupitelstva školení v oblasti veřejné správy. Ne všichni zastupitelé mají potřebné znalosti z této oblasti a to by také mohla být, podle mého názoru, jedna z příčin, proč si zastupitelé s úředníky „nerozumí“. Na druhou stranu chápu, že zastupitelé mají také svá zaměstnání a svůj osobní život a že v dnešní uspěchané době je velmi těžké najít čas na podobné aktivity, které jsou nad rámec jejich povinností.

Celkem pozitivně byla hodnocena součinnost orgánů MO III s orgány města Pardubice. Hůře dopadlo hodnocení **komunikace uvnitř úřadu** (mezi jednotlivými odbory a úseky), proto bych managementu doporučila více se na tuto oblast zaměřit.

Komunikaci s občany (např. setkání úředníků a volených politiků s občany, zjišťování úrovně spokojenosti občanů s poskytovanými službami prostřednictvím dotazníků a anket apod.) hodnotí experti o něco lépe než **informování veřejnosti o činnosti městského obvodu**. Jak jsem již dříve uvedla Úřad městského obvodu Pardubice III ve spolupráci s občanským sdružením Agora Central Europe realizoval v roce 2005 názorový průzkum mezi obyvateli městského obvodu. Po vyhodnocení výsledků tohoto průzkumu se konalo několik veřejných setkání občanů s úředníky. Ve snaze naslouchat občanům a hledat s nimi možná řešení problémů by měl úřad dále pokračovat a jak se říká neusnout na vavřínech.

Velmi pozitivně experti hodnotili **informování zaměstnanců ze strany vedení** o zásadních otázkách týkajících se úřadu. Podle mého názoru je velmi důležité, aby byli zaměstnanci informováni nejen o dění na příslušném úřadě, ale také o dění v městském obvodu, případně i na Magistrátu města Pardubic. Zaměstnanci by měli být seznámeni s vizí a s cíli městského obvodu a měli by se s nimi také ztotožnit.

Management MO Pardubice III by měl zaměřit větší pozornost na **porady**, které na úřadě probíhají. Jejich hodnocení experty nedopadlo moc pozitivně. Jeden z respondentů je dokonce označil za ztrátu času. Je proto třeba zvýšit efektivnost těchto porad. Jejich účastníci by neměli mít pocit, že je to pro ně ztráta času, protože se stejně nic nevyřeší. Porady by měly být svolávány pouze v případě, že je to nutné. Jednotliví účastníci by také neměli podceňovat důkladnou přípravu.

5.5 SWOT analýza

Další metodou, kterou jsem zvolila pro zhodnocení fungování Úřadu městského obvodu Pardubice III, je SWOT analýza. SWOT je zkratka tvořená z počátečních písmen těchto anglických slov: Strengths (přednosti), Weaknesses (nedostatky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Tato analýza spočívá v posouzení vlivu vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) a vnějšího okolí (příležitosti a hrozby).

Silné stránky:

- *vzdělávání a zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců úřadu* (tuto povinnost ukládá zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků)
- kromě tohoto povinného vzdělávání mají zaměstnanci úřadu možnost navštěvovat *kurzy pořádané úřadem městského obvodu*: anglický jazyk, kurz komunikace a asertivity
- *Etický kodex výkonu veřejné správy*, který je nedílnou součástí organizačního řádu
- *princíp subsidiarity* – problémy jsou řešeny na úrovni, která je co nejbližší občanovi
- *komunikace s občany* (názorový průzkum a následné vytvoření pracovních skupin), snaha radnice získat názory obyvatel MO III na problémy související s životem v tomto obvodu
- snaha ÚMO III o *maximální informovanost občanů* (internetové stránky, Zpravodaj MO III, nástěnky v prostorách úřadu atd.)
- *system Czech POINT* (= Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál), který má usnadnit styk občanů s úřady
- *existence Programu rozvoje Městského obvodu Pardubice III 2007-2010*
- *příjemné prostředí úřadu* (chodby, informační nástěnky, počítač), dobrá orientace na úřadě a bezbariérový přístup
- *zavedený systém vnitřních předpisů a jejich aktualizace*
- *informování zaměstnanců ze strany vedení* o zásadních otázkách týkajících se úřadu a městského obvodu
- *bezproblémové hospodaření* - v letech 2003 až 2006 končilo každý rok hospodaření Městského obvodu Pardubice III kladným zůstatkem

Slabé stránky

- management *nevyužívá modelů řízení jakosti*
- *internetové stránky* – nepřehledném, málo atraktivní atd.

- *spolupráce mezi úředníky a volenými politiky*
- *komunikace uvnitř úřadu (mezi jednotlivými odbory a úseky)*
- *chybí motivační systémy ke zvýšení pracovní výkonnosti úředníků*
- *porady probíhající na úřadě (jejich malá efektivnost)*
- *nedostatečná obchodní síť, chybí zde významná nákupní střediska, obchodní síť je nerovnoměrná (obchodní střediska jsou soustředěna v západní části sídliště Dubina)*
- *značná dopravní zátěž v ulici Na Drážce (silnice první třídy vedoucí do obce Sezemice)*
- *nedostatek parkovacích míst*

Příležitosti

- *reforma veřejné správy – jejímž cílem je zvýšení efektivnosti, hospodárnosti a odbyrokratizování veřejné správy*
- *vývoj informačních a komunikačních technologií (např. zavádění E-Governmentu) a přizpůsobování veřejné správy vývoji společnosti (např. možnost placení platebními kartami na úřadě)*
- *na území obvodu se rozprostírá příměstský les, který vytváří přirozenou klidovou a rekreační zónu*
- *možnost budoucí výstavby na současných zemědělských pozemcích v severní části obvodu*

Hrozby

- *nezájem občanů o výkon veřejné správy (občané se neúčastní jednání zastupitelstva)*
- *možná korupce úředníků*

Některé poznatky, které jsem uvedla ve SWOT analýze, jsem získala při vyhodnocení dotazníkového průzkumu a expertního šetření. Jiné uvedené skutečnosti jsem odvodila z informací, které jsem získala při konzultacích s tajemníkem ÚMO III a z informací získaných na základě vlastního pozorování.

5.6 Vyhodnocení analýzy, návrhy a doporučení

Jednou ze silných stránek Úřadu městského obvodu Pardubice III je podle mého názoru to, že se radnice zajímá o názory svých obyvatel na problémy související se životem v tomto obvodu a **snaží se také umožnit občanům aktivně se podílet na zlepšení situace**, na hledání a navrhování řešení k jednotlivým problémům. Městský obvod se tak prezentuje jako partner svých obyvatel. Úřad městského obvodu se snaží zlepšit komunikaci mezi občany a orgány městského obvodu. Příkladem toho může být názorový průzkum a následné vytvoření pracovních skupin, kde je občanům umožněno pravidelně se setkávat s úředníky MO v uvolněné atmosféře.

Doporučila bych ale rozvinout **spolupráci mezi úředníky a volenými politiky** (členy zastupitelstva). Tato spolupráci nedopadla při hodnocení experty moc dobře. Zastupitelé by se podle mého názoru měli více zajímat o dění na úřadě a čas od času jej také navštívit.

Za jednu ze silných stránek obvodu bych označila **snahu radnice o maximální informovanost občanů**, která je zajišťována hned několika způsoby:

- Ø je zřízena úřední deska dle zákona o obcích, kde městský obvod vyvěšuje právní předpisy města a další úřední listiny,
- Ø městský obvod vydává měsíční Zpravodaj Úřadu městského obvodu Pardubice III, který je zdarma rozesílán občanům a je také k dispozici na internetových stránkách obvodu,
- Ø internetové stránky obvodu,
- Ø v průběhu února 2006 bylo v prostorách Úřadu městského obvodu Pardubice III otevřeno veřejně přístupné internetové informační místo, kde mají občané k dispozici bezplatný přístup na vybrané internetové stránky.

Přesto, že se radnice snaží informovat občany hned několika způsoby, existuje stále ještě vysoké procento obyvatel (20%), kteří se necítí být dostatečně informováni o práci radnice. Většina respondentů (84%) využívá jako zdroj informací Zpravodaj ÚMO III. Internetové stránky radnice využívá jako zdroj informací 15% respondentů. Domnívám se, že vzhledem k tomu, že internet je v dnešní době jedním z nejvýznamnějších zdrojů informací, je tento podíl nízký. Jak jsem se již zmínila mohlo by to být způsobeno tím, že 40% dotázaných bylo starší 56 let. Dalším důvodem by však také mohla být „kvalita“ těchto stránek.

Podle mého názoru jsou **internetové stránky obvodu** zastaralé a nepřehledné a bylo by dobré vytvořit stránky nové s lepší grafickou úpravou. Obsahově bych nynější stránky obohatila například o informace o městském obvodu (rozloha, počet obyvatel, sídelní části

atd.), zajímavosti z dění ve MO (kulturní akce apod.), mapu obvodu, odkazy (např. na Portál veřejné správy) apod. Na stránky bych dále doporučila dát informace, které občana zajímají nejvíce – např. co a kdy má platit, na jaké dávky má nárok, kde si může případně stěžovat apod.

Internetové stránky **by měly být cenným zdrojem informací** jak pro občany, tak pro volené politiky a zaměstnance úřadu. O větší uplatnění informačních a komunikačních technologií ve veřejné správě se snaží současná právní úprava. Příkladem je nový správní řád, ze kterého mimo jiné vyplývá pro obce povinnost vést své úřední desky také v elektronické podobě.

Internetové stránky jsou vizitkou obce, v našem případě městského obvodu. Toho si je management městského obvodu vědom, a tak se v blízké době plánuje stránky předělat.

Za silnou stránku ÚMO III dále považuji **system Czech POINT** (= Český Podací Ověřovací Informační Národní Terminál), který byl na Úřad městského obvodu Pardubice III zaveden 14. 1. 2008. Cílem tohoto systému je usnadnit styk občanů s úřady. Na ÚMO III mohou nyní občané získat na počkání ověřený výpis z obchodního rejstříku, živnostenského rejstříku, rejstříku trestů a výpis z katastru nemovitostí.

I přes některá doporučení a připomínky, na mě management Městského obvodu Pardubice III působí velmi dobře.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci se zabývám managementem konkrétního objektu veřejné správy - Městského obvodu Pardubice III. Práce má teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem se zabývala teorií managementu, základními pojmy z oblasti veřejné správy a managementem ve veřejné správě.

V úvodu praktické části jsem uvedla základní informace o statutárním městě Pardubice a o Městském obvodu Pardubice III, dále jsem se zabývala managementem Městského obvodu Pardubice III. Popsala jsem jednotlivé orgány obvodu a jejich činnosti. U jednotlivých odborů a úseků úřadu městského obvodu jsem provedla analýzu jejich činností. Podle této analýzy má nejrozsáhlejší pracovní náplň odbor ekonomický a sociální, kde také pracuje nejvíce zaměstnanců úřadu (6). Jak je již z názvu patrné, odbor ekonomický a sociální se skládá ze dvou úseků – ekonomického a sociálního. Podle mého názoru není spojení těchto dvou oblastí zrovna nejšťastnější. Domnívám se, že tyto dvě oblasti jsou natolik odlišné, že by neměly být řízeny jednou osobou. Vedoucí tohoto odboru se nemusí stejně dobře orientovat v obou daných oblastech, navíc má velmi rozsáhlou náplň práce. **Bylo by tedy vhodné rozdělit tento odbor na dva samostatné odbory** (odbor ekonomický a odbor sociální), kde každý z nich bude mít svého vedoucího odboru.

Celkově je na úřadě městského obvodu **19 zaměstnanců**. Výhodu nízkého počtu úředníků spatřuji v tom, že se úředníci mezi sebou znají a jsou schopni spolu lépe komunikovat (to se ale v případě MO III nepotvrdilo, naopak z expertního šetření vyplynulo, že komunikace uvnitř úřadu není nejlepší). Naopak nevýhodou je **obtížná zastupitelnost**, která se projevuje hlavně v době dovolených, chřipkových epidemií apod.

Hlavní částí mé práce je analýza managementu Městského obvodu Pardubice III. Nejprve jsem se zaměřila na analýzu rozpočtu MO III, dále jsem se zabývala administrativní náročností městského obvodu a pomocí dotazníkového průzkumu a expertního šetření jsem se snažila posoudit fungování úřadu.

Z analýzy rozpočtu vyplynulo, že Městský obvod Pardubice III má bezproblémové hospodaření. Každý rok končilo hospodaření obvodu **kladným zůstatkem**.

Pomocí několika základních ukazatelů jsem se pokusila zjistit, jak si Městský obvod Pardubice III stojí v porovnání s ostatními pardubickými obvody a navrhla jsem metodu výpočtu počtu úředníků MO III. **Teoretický počet úředníků** zjištěný pomocí této metody je **17**. Musí se však brát v úvahu, že **jde o velmi zjednodušený model**.

Ve snaze objektivně posoudit fungování ÚMO III jsem se rozhodla, zařadit do této práce také názorový průzkum, který realizoval úřad městského obvodu ve spolupráci

s občanským sdružením Agora Central Europe. Zabývala jsem se pouze výsledky otázek tématického bloku „Práce radnice“. Snažila jsem se tak zjistit, jaký názor mají na problematiku fungování úřadu městského obvodu obyvatelé městského obvodu, tedy získat jakýsi pohled „zvenku“. **Přínos dotazníkového průzkumu** spatřuji v tom, že **vzbudil zájem médií i samotných obyvatel**. Městský obvod se prezentoval jako partner svých občanů. Také se domnívám, že vhodně provedený průzkum veřejného mínění **může pomoci naznačit další směr vývoje místní správy**, může pomoci odhalit nedostatky a nastínit možná řešení problémů. Přesto bych ráda uvedla, že **dotazníková šetření nemohou nahradit expertní pohled** na rozvoj města, ale pouze obohacují informační základnu pro rozvoj města.

Velmi kladně také hodnotím **snahu managementu MO III naslouchat občanům** a hledat s nimi možná řešení problémů. Po vyhodnocení výsledků dotazníkového průzkumu byly vytvořeny 2 pracovní skupiny – *doprava a parkování* a *čistota, zeleň a veřejná prostranství*. Občanům tak bylo umožněno účastnit se **pravidelných setkání s úředníky ÚMO** v uvolněné atmosféře.

Určitou představu o managementu MO III jsem si také vytvořila na základě expertního šetření. Je však nutné vzít v úvahu, že šlo o velmi malý vzorek respondentů a že odpovědi dotázaných osob mohly být ovlivněny jejich momentálním rozpoložením. Výsledky je proto nutné brát pouze jako orientační. Velmi pozitivně byla hodnocena kvalita práce úřadu, kvalita služeb poskytovaných občanům a účelnost a hospodárnost při vynakládání finančních prostředků z rozpočtu MO. Naopak experti nehodnotí příliš kladně spolupráci mezi úředníky a volenými politiky, porady a komunikaci uvnitř úřadu.

Na závěr jsem nastínila SWOT analýzu městského obvodu, která poukazuje na silné a slabé stránky městského obvodu a uvádí také, na co by si měl dát MO pozor a čeho by naopak mohl využít ve svůj prospěch.

Podle mého názoru se Úřad Městského obvodu Pardubice III snaží dělat pro spokojenost svých občanů maximum a v návaznosti na množství finančních prostředků, které má obvod k dispozici, bych management městského obvodu hodnotila jako velmi dobrý.

Cíl práce byl splněn. V kapitole „Teoretické základy managementu“ a „Management ve veřejné správě“ jsem obecně popsala problematiku managementu a managementu veřejné správy, v kapitole „Management Městského obvodu Pardubice III“ jsem popsala management konkrétního objektu veřejné správy a v kapitole „Analýza managementu Městského obvodu Pardubice III“ jsem provedla jeho analýzu s následnými návrhy a doporučeními.

LITERATURA:

- [1] BARTOŠOVÁ, H., DOLEŽAL, Z. *Moderní manažerské metody míří do policejní praxe* [online]. *Policista* 6/2003. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/casopisy/policista/2003/06/bartosov.html>>.
- [2] BUCHTA, Miroslav, SIEGL, Milan. *Základy managementu*. Pardubice: Univerzita Pardubice 2003. ISBN 80-7194-540-4.
- [3] EXNER, Jiří. *Obce, města, městské části*. 1.vyd. Praha: Libri 2004. 407 s. ISBN 80-7277-289-9.
- [4] FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří. *Manažerské rozhodování*. Praha: Ekopress 1997. ISBN 80-901991-7-8.
- [5] HENDRYCH, Dušan. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing 2003. 196 s. ISBN 80-86395-86-3.
- [6] HORZINKOVÁ, E., NOVOTNÝ, V. *Organizace veřejné správy*. Praha: Vydavatelství PAČR 2004. ISBN 80-7251-158-0.
- [7] KOCOUREK, J. *Jak dále po CAF – návazné metody na zlepšování úřadu* [online]. In: Sborník příspěvků – 2. národní konference kvality ve veřejné správě. Plzeň 2005. 182 s. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/sprava/moderniz/prispevky2nkq.pdf>>.
- [8] Kolektiv autorů. *Benchmarking ve veřejné správě* [online]. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004. 82 s. ISBN 80-239-3933-5. Dostupné z WWW: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/>>.
- [9] Kolektiv autorů. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů* [online]. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 104 s. Dostupné z WWW: <http://www.korupce.cz/odbor/moderniz/spokojenost_final.pdf>.
- [10] Kolektiv autorů. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 4.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2004. 447 s. ISBN 80-86473-80-5.
- [11] Kolektiv autorů. *Public Administration in the Czech Republic*. Prague: Ministry of Interior of the Czech Republic, 2004. 92 s. ISBN 80-239-3458-9.
- [12] KOSORÍN, F., LUBAJ, J. *Manažment verejnej správy*. Bratislava: Ekonom 1995. ISBN 80-225-0696-6.
- [13] KOUDELKA, Zdeněk. *Obce a kraje*. Praha: Linde 2000. ISBN 80-7201-250-9.
- [14] KOUDELKA, Zdeněk, ONDRUŠ, R., PRŮCHA, P. *Zákon o obcích (obecní zřízení). Komentář*. Praha: Linde 2004.
- [15] KOZÁKOVÁ, S. *New Public Management – alternativa řízení veřejné správy* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.econ.muni.cz/~simona/skola/marketing/1npm.html>>.

- [16] LACINA, Karel. *Management ve veřejné správě*. Pardubice: Univerzita Pardubice 2000. ISBN 80-7194-298-7.
- [17] LACINA, Karel. *Vybrané kapitoly ze soudobého řízení měst a obcí*. Pardubice: Univerzita Pardubice 2002. ISBN 80-7194-495-5.
- [18] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [19] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 283 s. ISBN 80-85943-63-8.
- [20] OCHRANA, František. *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: Ekopress 2002. ISBN 80-86119-51-3.
- [21] OCHRANA, F. *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. 1. vyd. Praha: Management Press 2001. 246 s. ISBN 80-7261-018-X.
- [22] OLŠOVÁ, P. *Funkce managementu územní (obecní a krajské) správy* [online]. 2005. Dostupné z WWW: <<http://www.denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6176035>>.
- [23] OLŠOVÁ, P. *Management územní správy* [online]. 2005. Dostupné z WWW: <<http://www.denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6169357>>.
- [24] PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2002. 442 s. ISBN 80-86395-21-9.
- [25] POMAHAČ, Richard, VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. Praha: C.H.Beck 2002. ISBN 80-7179-748-0.
- [26] POLLITT, C., BOUCKAERT, G. *Public Management Reform. A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press 2000.
- [27] SKULOVÁ, Soňa. *Rozhodování ve veřejné správě*. Brno: Masarykova univerzita 1996. ISBN 80-210-1458-X.
- [28] VEBER, J. a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2000. ISBN 80-7261-029-5.
- [29] VEBER, J. a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.
- [30] VOTÁPEK, V. *Vzdělávání ke kvalitě ve veřejné správě* [online]. Dostupné z WWW: <<http://www.mvcr.cz/reforma/vzdelani/PDF/sbornik.pdf>>.
- [31] WEIHRICH, H., KOONTZE, H. *Management*. Praha: EAST 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- [32] WRIGHT, Glen, NEMEC, Juraj. *Management veřejné správy*. 1. vyd. Praha: Ekopress 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

- [33] Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů
- [34] Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů
- [35] Obecně závazná vyhláška č.12/2006, kterou se vydává Statut města Pardubic, ve znění obecně závazné vyhlášky č. 5/2007
- [36] Organizační řád Úřadu městského obvodu Pardubice III.
- [37] Jednací řád Rady městského obvodu Pardubice III.
- [38] Jednací řád Zastupitelstva městského obvodu Pardubice III.
- [39] Program rozvoje Městského obvodu Pardubice III 2003-2006
- [40] Program rozvoje Městského obvodu Pardubice III 2007-2010
- [41] Zpráva o výsledcích názorového průzkumu obyvatel Městského obvodu Pardubice III. Agora Central Europe, 2005.
- [42] Český statistický úřad. *Město Pardubice v číslech*. Pardubice: ČSÚ 2007.
- [43] Internetové stránky statutárního města Pardubice: www.mmp.cz

PŘÍLOHY:

Příloha č.1: Fotogalerie města Pardubice

Příloha č.2: Mapa Městského obvodu Pardubice III

Příloha č.3: Rozsah samostatné působnosti městských obvodů

Příloha č.4: Rozsah přenesené působnosti městských obvodů

Příloha č.5: Rozpočet Městského obvodu Pardubice III

Příloha č.6: Dotazník – názorový průzkum

Příloha č.7: Dotazník – expertní šetření

Příloha č.1:
Fotogalerie města Pardubice





Příloha č.2:
Mapa Městského obvodu Pardubice III

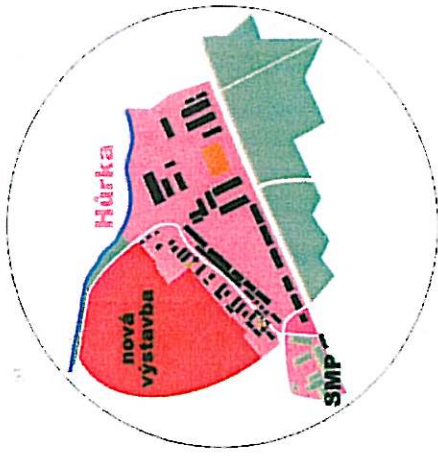


SÍDELNÍ ČÁSTI:

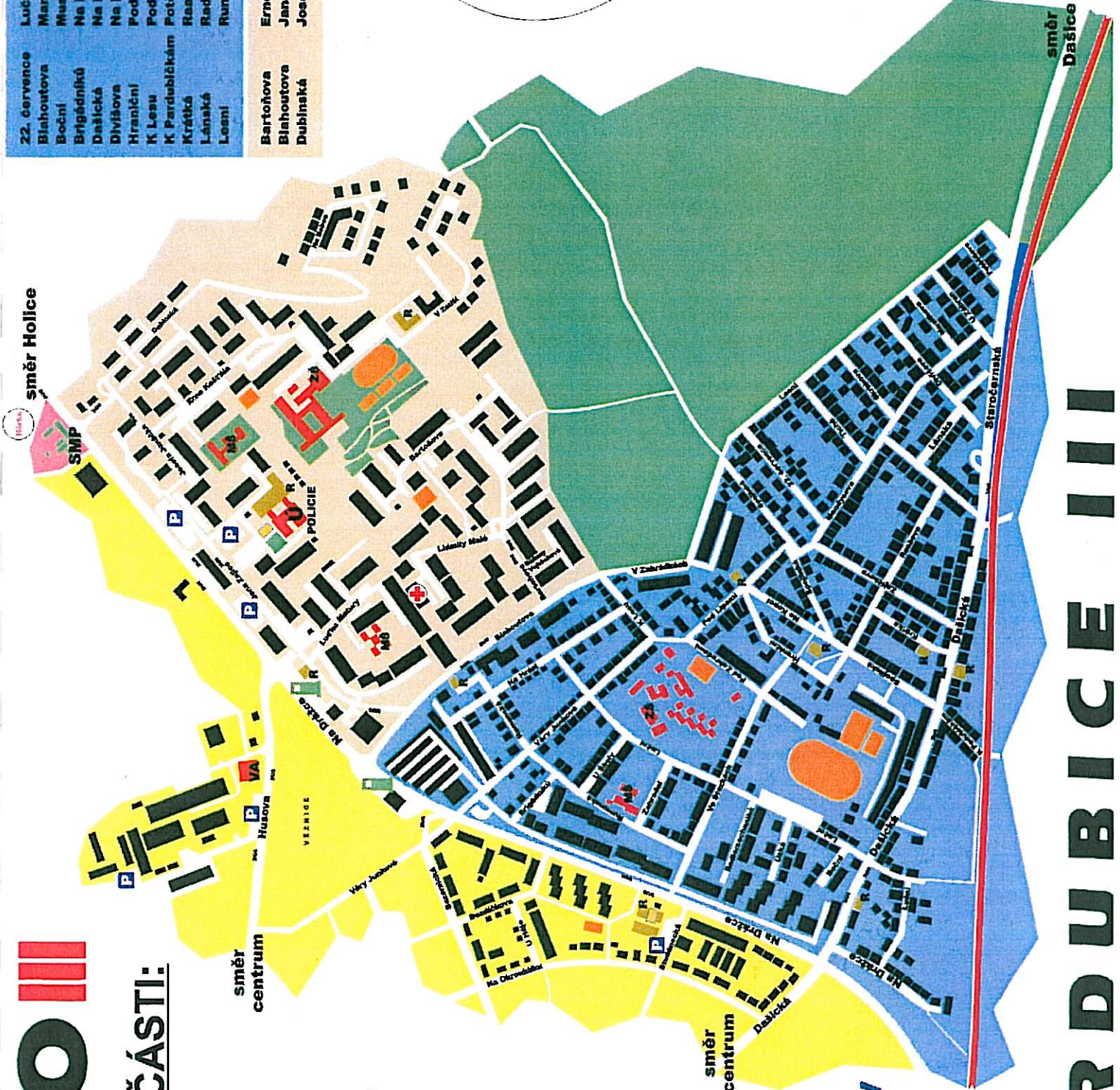
Drážka
Dubina
Hůrka
Slovany
Studánka

22. července Blahoutova Boční Brigádníků Dašická Dvůřova Hraniční K Lesu K Pardubicím Krátká Lánská Lesní	Luční Mandysova Musilova Na Drážce Na Hrázi Na Kopci Pod Lipami Pod Zahradami Potáčilova Řaabova Radiomechaniků Rumunská	Strávkova Spojilská Staročerná Tichá U Skoty U Zábran Užká V Zahradkách Ve Štezkách Věry Junkové Zajíčkova	Bozdíčková Dašická Husova Na Drážce Na Okrouhliku Sezemická Studánecká U Háje Věry Junkové
--	---	--	--

Bartoňova Blahoutova Dubinská	Erno Košťála Jana Zajíce Josefa Janáčka	Lidmily Malé Ludka Maturovy Na Babce	R. Vojtěchové V Zátíší
-------------------------------------	---	--	---------------------------



- železnice
 - zdravotnické zařízení
 - parkoviště
 - pošta
 - čerpací stanice
 - restaurace
- BUS**
- autobusové zastávka
 - škola
 - hřiště
 - Úřad městského obvodu Pardubice III
 - veterinární ambulance
 - Služby města Pardubic



PARDUBICE III

Příloha č.3:
**Rozsah samostatné působnosti městských
obvodů**

Rozsah samostatné působnosti městských obvodů

1. na úseku financí

- a) sestavují rozpočet, hospodaří podle rozpočtu a kontrolují čerpání rozpočtu včetně hospodářské činnosti,
- b) provádějí finanční vypořádání a sestavují závěrečný hospodářský účet,
- c) vytvářejí peněžní a majetkové fondy, sestavují jejich rozpočet a hospodaří s nimi podle rozpočtu,
- d) sdružují prostředky s jinými právníckými nebo fyzickými osobami,
- e) organizují sbírky k veřejně prospěšným účelům,
- f) mohou ze svého rozpočtu poskytovat dary fyzickým i právníckým osobám,
- g) vedou účetnictví, zodpovídají za jeho úplnost a správnost. Účetní výkazy a výstupy předávají jak za hlavní činnost, tak i za hospodářskou činnost v daných termínech městu k sumarizaci, jsou povinny se řídit pokyny magistrátu k provádění účetnictví.

2. na úseku obnovy a rozvoje města

- a) vypracovávají a předkládají příslušným orgánům města iniciativní náměty, rozborů a studie o možnostech využívání přírodních a ekonomických podmínek pro vytváření optimálních proporcí městských obvodů,
- b) vydávají stanoviska k investičním záměrům, které mají být realizovány na území obvodu,
- c) zpracovávají vlastní programy rozvoje obvodů vycházející z celkové koncepce rozvoje města a zajišťují jejich koordinaci ve vazbě na program rozvoje města.

3. na úseku životního prostředí

- a) vyjadřují se k investičním záměrům na území svých obvodů, k rozvojovým a útlumovým záměrům podniků z hlediska životního prostředí,
- b) vykonávají působnost příslušející obci dle z. č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů,
- c) zajišťují čistotu a vzhled veřejného prostranství, zajišťují údržbu a úklid odpadků z veřejně přístupných pozemků ve vlastnictví města Pardubic bez rozlišení druhu pozemku, mimo stavebně či jinak označeného stanoviště kontejnerů na komunální odpad a mimo lesních pozemků, zajišťují odstranění nepovolené skládky na pozemcích města Pardubic bez rozlišení druhu pozemku, mimo lesních pozemků,
- d) zajišťují údržbu veřejné zeleně v rozsahu daném pasportem veřejné zeleně, prvků drobné zahradní architektury, dětských hřišť a sportovišť na veřejných prostranstvích,
- e) zajišťují pravidelné přistavování velkoobjemových kontejnerů na komunální odpad,
- f) zajišťují údržbu a výsyp odpadkových košů, provoz separačních dvorů,
- g) zajišťují provoz a údržbu Císařského náhonu a fontán,
- h) zajišťují provoz monitorovacích stanic stavu ovzduší,
- i) poskytují městu podklady pro vedení a aktualizaci pasportu zeleně,
- j) zajišťují údržbu a výsyp odpadkových košů na psí exkrementy a sběr psích exkrementů ze zpevněných ploch a zeleně,
- k) zajišťují uložení odpadu z nepovolených skládek a uložení biologického materiálu vzniklého při péči o veřejnou zeleň způsobem dle zákona o odpadech a souvisejících předpisů,
- l) vedou evidenci o objemech likvidovaného odpadu a biologického materiálu vzniklého při péči o zeleň. O jednotlivých komoditách informují město Pardubice,
- m) vykonávají vlastnická práva k dřevní hmotě vytěžené v rámci kácení dřevin rostoucích mimo les na pozemcích ve vlastnictví města.

4. na úseku investiční výstavby

- a) vyjadřují se k návrhům a časovým programům investiční výstavby a velkých oprav ve vztahu ke svým obvodům,
- b) předkládají městu návrhy na velké opravy a investiční výstavbu na území svých obvodů, které budou částečně či zcela hrazeny z rozpočtu města,
- c) připravují a zabezpečují vlastní investiční akce v souladu s platnými právními předpisy (viz příloha č. 5).

5. na úseku komunálních služeb

- a) spolupracují s orgány města při zpracování koncepčních materiálů v oblasti komunálních služeb a při jejich realizaci,
- b) předkládají návrhy na zlepšení v oblasti komunálních služeb,
- c) provozují tržiště, tržnice, trhy a tržní místa ve vlastnictví města.

6. na úseku dopravy a silničního hospodářství

vykonávají vlastnická práva k místním komunikacím a veřejně přístupným účelovým komunikacím v majetku města, včetně jejich součástí a silniční vegetace, v rozsahu stanoveném zákonem č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích (a prováděcí vyhláškou č. 104/1997 Sb.), ve znění pozdějších předpisů.

V rámci výkonu vlastnických práv vykonávají pouze tyto činnosti:

- a) provádějí údržbu a opravy místních komunikací a veřejně přístupných účelových komunikací v majetku města včetně jejich součástí s výjimkou mostních objektů, dopravního značení a zařízení, čištění a zimní údržby,
- b) uzavírají dohody při podstatném nárůstu zatížení komunikací (nyní dle § 39 z.č. 13/1997 Sb.),
- c) odstraňují vraky motorových vozidel a nepovoleně umístěné překážky z místních komunikací a hradí náklady spojené s odstraňováním nepovoleně umístěných věcí a reklamních zařízení z místních komunikací,
- d) vyjadřují se k harmonogramům čištění a zimní údržby komunikací a podílejí se na kontrole jejich plnění, o zjištěných závadách informují odbor dopravy Magistrátu města Pardubice,
- e) poskytují městu podklady pro vedení a aktualizaci pasportu komunikací,
- f) dávají vyjádření, návrhy a podněty k jízdním řádům, udělení licencí, provozu a umístění zastávek městské hromadné dopravy,
- g) podávají vlastní návrhy na stanovení místní a přechodné úpravy provozu na místních komunikacích a v případě návrhu Magistrátu města Pardubice se k tomuto návrhu městské obvody vyjadřují,
- i) vydávají stanoviska, vyjádření a souhlasy vlastníka k uzavírkám, připojování, zvláštnímu užívání místních komunikací a k umístění věcí a pevné překážky na komunikacích mimo souhlas k rozhodnutím pro: uložení sítě na mostech, zřízení vyhrazeného parkování v zónách placeného stání,
- j) podávají návrhy na zařazení pozemních komunikací do kategorií a tříd místních komunikací na území městského obvodu.

7. na úseku bytového hospodářství a nebytových prostor

- a) v případě rozhodnutí města hospodaří s nebytovými prostory v objektech uvedených v příloze č. 4 a spravují je,
- b) spravují domovní a bytový fond v majetku města na svém území v souladu s obecně závaznými právními předpisy, popř. vyhláškami města u objektů předaných dle přílohy č. 4 do užívání.

8. na úseku školství a výchovy

- a) vyjadřují se k optimalizaci sítě škol a školských zařízení na území svého obvodu, zejm. s ohledem na zajištění podmínek pro plnění povinné školní docházky,
- b) vytvářejí podmínky pro zájmovou činnost dětí a mládeže v oblasti volného času,
- c) rozhodují o žádostech o účelové dotace, které jsou hrazené z rozpočtu městského obvodu a kontrolují jejich využití,

- d) projednávají s řediteli předškolních zařízení, škol a školských zařízení na svém území a s příslušnými pracovníky magistrátu:
 - koncepci rozvoje,
 - požadavky na zkvalitnění péče poskytované předškolním zařízením, výchovně vzdělávací činnosti předškolních zařízení, škol a školských zařízení,
- e) vyjadřují se ke jmenování a k odvolání ředitelů předškolních zařízení, škol a školských zařízení v obvodu.

9. na úseku kultury a sportu

- a) spravují zařízení města, pokud jim byla svěřena do správy,
- b) pokud zřídily umělecká, kulturní a specializovaná zařízení, spravují je,
- c) shromažďují podklady pro místní kroniku a spolupracují při jejich zpracování,
- d) dohlíží na dodržování podmínek stanovených pro konání kulturních a kulturně společenských akcí,
- e) mají možnost rozvíjet partnerské vztahy s jinými subjekty,
- f) spoluvytvářejí podmínky pro rozvoj tělesné výchovy a sportu na svém územním obvodu, podílejí se na organizování významných sportovních akcí,
- g) posuzují žádosti o účelové dotace a kontrolují jejich využití,
- h) spravují místní knihovny, které jsou umístěny na území obvodu.

10. na úseku zdravotnictví

- a) vytvářejí ve spolupráci s orgány města podmínky pro práci zdravotnických pracovníků ve svém územním obvodu,
- b) sledují kvalitu zdravotnických služeb, tvorbu a ochranu životních podmínek ve svém územním obvodu a dávají příslušným orgánům města podněty k řešení nedostatků,
- c) vyjadřují se k návrhu perspektivní sítě a rajonizace zdravotnických zařízení ve svém územním obvodu,
- d) zaujímají stanoviska a přijímají opatření k záměrům jiných orgánů a organizací, pokud se týkají zdravotnictví v jejich územním obvodu.

11. na úseku sociálních věcí

- a) vykonávají funkci opatrovníka v případech, kdy soud ustanoví opatrovníkem město podle § 27 odst. 3 občanského zákoníku a podle § 29 občanského soudního řádu, s výjimkou osob, ubytovaných v Domově pod Kuňkou, Ráby,
- b) mohou zřizovat zařízení sociální péče obvodního významu, např. kluby důchodců,
- c) stanovují zvláštního příjemce důchodu.

12. na úseku vnitřních věcí

- a) připravují návrhy na pojmenování ulic a jiných veřejných prostranství,
- b) rozhodují o označení budov popisnými, orientačními nebo evidenčními čísly. Ve vzájemné spolupráci, pokud možno jednotně pro celé město, určují barvu, provedení čísel, případně další související věci,
- c) na vyzvání soudu, popř. jiného správního úřadu, se zúčastňují výkonu rozhodnutí podle příslušného ustanovení občanského soudního řádu,
- d) zajišťují v rámci obvodu technickoorganizační zabezpečení přípravy a průběhu voleb a místního referenda,
- e) starají se o veřejný pořádek na území obvodu a využívají oprávnění ukládat úkoly obvodnímu oddělení PČR dle příslušného ustanovení zákona o obcích a nařízení vlády ČR č. 397/1992 Sb., případně žádat o pomoc městskou policií prostřednictvím ředitele městské policie nebo primátora města, pokud nejsou schopni zajistit pořádek vlastními silami a prostředky. Vztahy mezi městskými obvody a Městskou policií Pardubice budou konkretizovány na základě dohody mezi městskými obvody a Městskou policií Pardubice,
- f) mohou si zřídit pro výkon samostatné působnosti výbory, komise a zvláštní orgány,

- g) mají povinnost řídit se usneseními zastupitelstva města, která se dotýkají obvodu města a z nich plynoucí úkoly realizovat,
- h) provádějí šetření a podávají zprávy na vyžádání orgánů činných v trestním řízení,
- i) ukládají pokuty podle zákona o obcích (nyní § 58),
- j) vykonávají funkci opatrovníka v případech, kdy v souladu s příslušnými ustanoveními správního řádu je město ustanoveno opatrovníkem, a to na základě své místní příslušnosti dané trvalým pobytem popř. sídlem dotčené osoby.

13. na úseku požární ochrany

- a) mohou zřídit jednotku sboru dobrovolných hasičů obce. V případě, že ji zřídí, plní úkoly svěřené do samostatné působnosti obce podle § 29 odst. 1, s výjimkou písmene l) a o) a § 29 odst. 2 zákona o požární ochraně,
- b) zabezpečují údržbu objektů a zařízení požární ochrany pro potřeby svého územního obvodu,
- c) zpracovávají stanovenou dokumentaci požární ochrany pro objekty města svěřené do správy městským obvodům.

14. na úseku obecně závazných vyhlášek

- a) vyjadřují se k návrhům obecně závazných vyhlášek města a jejich změnám,
- b) v případě potřeby podávají návrhy na obecně závazné vyhlášky města.

15. na úseku městského informačního systému

- a) zabezpečují ochranu dat a osobních údajů podle zvláštních zákonů,
- b) využívají městský informační systém vytvářený městem a navrhují změny městského informačního systému,
- c) při zřizování a úpravách svých počítačových sítí respektují metodickotechnické pokyny magistrátu s ohledem na zajištění kompatibility systémů vůči systémům magistrátu.

Magistrát města pro městské obvody zajišťuje:

- zabezpečené připojení do internetu pro úředníky městského obvodu dle požadavků tajemníka městského obvodu,
- e-mailové schránky pro úředníky městského obvodu včetně antivirové a antispamové (nevyžádaná pošta) kontroly,
- zabezpečený, vzdálený přístup do sítě městského obvodu pro jejich dodavatele informačních systémů na žádost tajemníka městského obvodu,
- přístup do městského informačního systému (registr obyvatel, pozemků, GIS,...) na žádost tajemníka městského obvodu,
- chod a aktualizaci ASPI serveru,
- chod a aktualizaci aplikace „Stavební úřad“,
- nestandardní přístup do internetu pro určité specifické aplikace (internetbanking různých peněžních ústavů).

16. na úseku správy majetku města

- a) zajišťují dohled nad kulturními a historickými památkami, které se nacházejí na území MO,
- b) vydávají souhlas k zvláštnímu užívání veřejného prostranství, které není pozemní komunikací a dále vydávají souhlas k zvláštnímu užívání účelových komunikací v majetku města a dohlížejí na jejich uvedení do původního stavu po ukončení zvláštního užívání. Před vydáním souhlasu si vyžádají stanovisko magistrátu města (souhlas k zvláštnímu užívání není realizován uzavřením nájemní smlouvy).

Příloha č.4:
**Rozsah přenesené působnosti městských
obvodů**

Příloha č. 2

Rozsah přenesené působnosti městských obvodů

1. Městské obvody vykonávají svými orgány přenesenou působnost, kterou podle zvláštních zákonů vykonávají orgány obcí, případně městské obvody statutárních měst.

2. Město Pardubice v souladu s ustanovením § 13 odst. 1 písm. d) zákona č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), dále jen „stavební zákon“, a v souladu s § 139 zákona o obcích určuje úřady městských obvodů zřízených na území města Pardubice, s výjimkou úřadu městského obvodu Pardubice VIII, obecným stavebním úřadem s působností pro území daného městského obvodu.

3. Na základě ustanovení § 139 odst. 3 zákona o obcích a vyjádřeného souhlasu městských obvodů zřízených na území města Pardubice vyhrazuje město Pardubice Magistrátu města Pardubice na území výše uvedených městských obvodů následující činnosti:

- a) správní činnost na úseku územního řízení, rozhodování a územních opatření o stavební uzávěře a asanaci území (část třetí hlava III díly 4, 5 a 6 stavebního zákona), s výjimkou spojených řízení dle § 78 odst. 1 stavebního zákona a sloučených řízení dle § 79 odst. 2 a § 81 odst. 4 stavebního zákona,
- b) poskytování územně plánovací informace dle § 21/1 d) stavebního zákona,
- c) stavebně správní činnost na úseku stavebního řádu pro stavby v areálu nemocnice, Masarykovo nám. severně od křižovatky s tř. Míru, v areálu University Pardubice, v areálu Dostihového závodiště, v zóně Tyršovy sady (zámek, Aréna, fotbalový stadion, území parku), stavby v obchodní zóně Přednádraží, dále v areálu přístavu, areálu SOŽ S. K. Neumanna vč. areálu TJ Tesla Pod Vinicí a území střelnice a bývalé plovárny na Chrudimce a dále veškeré území, které město převzalo či přebere od armády ČR (Hůrka, letiště, Masarykova kasárna vč. souvisejících prostor apod.), v areálech průmyslové zóny v k.ú. Svítkov dle ÚPO (lokality 15/Z, 16/Z, 17/Z, 18/Z, 19/Z, 20/Z, 21/Z), k.ú. Popkovice (23/Z), k.ú. Opočíněk - areál FOXCONN na Kokešově, TR Rozvodna VČE, v k.ú. Staré Čivice (lokality 10/Z, 11/Z, 12/Z) v průmyslových areálech a.s. Aliachem, v Pardubičkách a Drozdících, v Černé za Bory, Paramu, městské industriální zóně a Free Zone,
- d) stavební úřad Magistrátu města Pardubice si může dle § 17 odst. 1 stavebního zákona vyhradit pravomoc stavebního úřadu prvního stupně u jednotlivých technicky zvláště obtížných nebo neobvyklých staveb nebo u opatření s rozsáhlejšími účinky na životní prostředí, kulturní památku, památkovou rezervaci nebo památkovou zónu v jejich okolí (např. hromadná bytová výstavba).

4. Na základě ustanovení § 139 odst. 3 zákona o obcích a vyjádřeného souhlasu městských obvodů zřízených na území města Pardubice vyhrazuje město Pardubice Magistrátu města Pardubice pro území městských obvodů:

- a) výkon činnosti speciálního stavebního úřadu zřízeného podle zákona č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších právních předpisů,
- b) činnost na úseku zařazování pozemních komunikací do kategorií, tříd a jejich změn užívání dle ustanovení § 40 odst. 5 písm. a) z. č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů,
- c) činnost na úseku veterinární péče v rozsahu ustanovení § 46 zákona č. 166/1999 Sb., o veterinární péči,
- d) činnosti na úseku ochrany ovzduší v rozsahu svěřeném obecním úřadům zákonem č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů,
- e) působnost drážního správního úřadu v rozsahu stanoveném obcím zákonem č. 266/1994 Sb., o

dráhách,

- f) činnosti na úseku sociálně-právní ochrany dětí dle zákona č. 359/1999 Sb. o sociálně-právní ochraně dětí, ve znění pozdějších předpisů, v rozsahu stanoveném obecním úřadům.

5. Na základě ustanovení § 139 odst. 3 zákona o obcích a vyjádřeného souhlasu městských obvodů zřízených na území města Pardubice vyhrazuje město Pardubice Magistrátu města Pardubice pro území městských obvodů výkon následujících činností, při jejichž výkonu jednotlivé úřady městských obvodů poskytují magistrátu na vyžádání nezbytnou součinnost:

5.1 Magistrát dle zák. č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému

- a) organizuje přípravu města na mimořádné události dle § 15 odst. 2 písm. a),
- b) podílí se na provádění záchranných a likvidačních prací společně s integrovaným záchranným systémem dle § 15 odst. 2 písm. b),
- c) zajišťuje ukrytí osob před hrozícím nebezpečím a ve spolupráci s úřady městských obvodů koordinuje varování a evakuaci dle § 15 odst. 2 písm. c),
- d) hospodaří s materiálem civilní ochrany dle § 15 odst. 2 písm. d),
- e) poskytuje hasičskému záchrannému sboru kraje podklady a informace potřebné ke zpracování havarijního plánu kraje nebo vnějšího havarijního plánu dle § 15 odst. 2 písm. e),
- f) ve spolupráci s úřady městských obvodů koordinuje zajišťování nouzového přežití obyvatel města dle § 15 odst. 2 písm. f),
- g) vede evidenci a provádí kontrolu staveb civilní ochrany nebo staveb dotčených požadavky civilní ochrany ve městě,
- h) dle § 15 odst. 4 seznamuje právnické a fyzické osoby ve městě s charakterem možného ohrožení, s připravenými záchrannými a likvidačními pracemi a ochranou obyvatelstva, za tímto účelem organizuje jejich školení;

5.2 Magistrát dle zák. č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení

- a) organizuje přípravu města na krizové situace dle § 21 odst. 2 písm. a),
- b) rozpracovává úkoly krizového plánu kraje dle § 21 odst. 2 písm. b),
- c) poskytuje hasičskému záchrannému sboru kraje podklady a informace potřebné ke zpracování krizového plánu kraje § 21 odst. 2 písm. c),
- d) shromažďuje údaje o počtu a totožnosti osob, které v době krizového stavu přechodně změnilo pobyt a nachází se na správním území města, a předává tyto údaje krajskému úřadu a do ústřední evidence o přechodných změnách pobytu osob dle § 21 odst. 2 písm. d),
- e) podílí se na zajištění veřejného pořádku dle § 21 odst. 2 písm. e),
- f) dle § 21 odst. 3 seznamuje právnické a fyzické osoby s charakterem možného ohrožení, s připravenými krizovými opatřeními a se způsobem jejich provedení,
- g) při vyhlášení nouzového stavu nebo stavu nebezpečí zajišťuje provedení krizových opatření v podmínkách města dle § 22 odst. 1,
- h) v době krizového stavu ukládá povinnost fyzickým osobám k pracovní výpomoci a po jejím ukončení vydává fyzickým osobám potvrzení dle § 31 odst. 6.

V době krizového stavu primátor

- i) zabezpečuje varování osob nacházejících se na území města před hrozícím nebezpečím dle § 23 odst. 1 písm. a),
- j) nařizuje a ve spolupráci se starosty jednotlivých městských obvodů organizuje evakuaci osob z ohroženého území města dle § 23 odst. 1 písm. b),
- k) ve spolupráci se starosty jednotlivých městských obvodů koordinuje činnost města v podmínkách nouzového přežití obyvatel města dle § 23 odst. 1 písm. c),
- l) je oprávněn požádat právnické a podnikající fyzické osoby o poskytnutí dobrovolné pomoci dle § 23 odst. 1 písm. d),
- m) je oprávněn uložit v případě nebezpečí z prodlení právnické osobě a podnikající fyzické osobě dle § 29 odst. 5 a fyzické osobě dle § 31 odst. 8 povinnost poskytnout věcný prostředek,

- n) plní úkoly a opatření uvedené v krizovém plánu kraje dle § 23 odst. 1 písm. e).
Primátor dále
- o) k řešení krizových situací zřizuje krizový štáb města jako svůj pracovní orgán dle § 23 odst. 2,
- p) pro přípravu na krizové situace zřizuje bezpečnostní radu města jako svůj koordinační orgán dle § 24 odst. 1.

5.3 Magistrát dle zák. č. 222/1999 Sb., o zajišťování obrany České republiky

- a) zabezpečuje výběr a povolávání fyzických osob k pracovním výpomocím nebo k pracovním povinnostem pro potřeby zajišťování obrany státu dle § 8 písm. b),
- b) podílí se na zabezpečení dodání určených věcných prostředků pro potřeby zajišťování obrany státu dle § 8 písm. c),
- c) plní úkoly spojené s prověřením opatření pro zabezpečení obrany státu dle § 8 písm. d),
- d) poskytuje potřebnou součinnost v případě výcviku ozbrojených sil mimo území vojenských újezdů; sepisuje škody a způsobené právníckým a fyzickým osobám a škody způsobené na majetku města, došlo-li ke škodě v přímé souvislosti s výcvikem ozbrojených sil nebo s prověřením opatření pro zabezpečení obrany státu dle § 8 písm. e),
- e) plní úkoly spojené s evakuací obyvatel podle rozhodnutí krajského úřadu a poskytuje potřebnou součinnost při ochraně majetku evakuovaných osob dle § 8 písm. g).

6. Město Pardubice svěřuje všem městským obvodům s výjimkou městského obvodu Pardubice VIII následující výkon působnosti svěřené zvláštním zákonem pověřeným obecním úřadům a obecním úřadům obcí s rozšířenou působností:

- a) na úseku životního prostředí
 - ukládání pokut za nepovolené kácení a poškozování dřevin, neumožnění vstupu na pozemky a nesplnění náhradní výsadby podle ustanovení § 87 odst. 1 písm. d), e), h), § 87 odst. 2 písm. e), § 87 odst. 3 písm. d) a § 88 odst. 1 písm. c), g), h) zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, v platném znění,
 - vydávání souhlasu ke zřizování nebo rušení cest dle ust. § 63 odst. 1 zák. č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, v platném znění,
 - vydávání a odebírání rybářských lístků podle § 20 odst. 2 zákona č. 99/2004 Sb. v platném znění.
- b) na úseku sociálních věcí
 - zajišťování plnění ustanovení § 33 zákona č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČR v sociálním zabezpečení, v platném znění, § 61 zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi, v platném znění, § 42 vyhl. č. 182/1991 Sb., která je prováděcím předpisem z. č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení, v platném znění,
 - zajišťují činnosti dle §§ 45 a 46 vyhl. č. 182/1991 Sb., (příspěvek na bezbariérový byt a krmivo pro vodícího psa).
- c) na úseku přestupků
 - projednávání přestupků dle § 21, odst. 1, písm. b) a c), a dle § 30, odst. 1, písm. a) až f), k) až o) zákona č. 200/1990 Sb. o přestupcích, v platném znění.

Působnost svěřenou tímto bodem přílohy č. 2 městským obvodům vykonávají městské obvody v rámci své územní působnosti. Úřad městského obvodu Pardubice IV. vykonává tuto působnost také pro území městského obvodu Pardubice VIII.

Příloha č.5:
Rozpočet Městského obvodu Pardubice III

Rozpočet MO III na rok 2008

údaje jsou v tis. Kč

Zdroje

	Schválený rozpočet 2008	2. změna	Rozpočet po 2. rozp. změně 2008
Příjmy daňové celkem	23 241		23 241
DPH - podíl na sdílených daních celkem	11 479		11 479
DPH - transfer z rozpočtu města na státní správu	9 064		9 064
DPH - transfer z rozpočtu města na životní prostředí	6 238		6 238
DPH - transfer z rozpočtu města na dopravu	2 742		2 742
DPH - transfer do rozpočtu města (svoz a likvidace TKO a pod.)	-6 565		-6 565
DPH - ostatní transfery na konkrétní akce z rozpočtu města	0		0
	0		0
Místní poplatky celkem	9 481		9 481
ze psů	500		500
za užívání veř. prostranství	280		280
ze vstupného	1		1
za provoz výherních hracích automatů	1 500		1 500
za svoz a likvidaci TKO	7 200		7 200
za povolení vjezdu do vybraných míst	0		0
Výtěžek z provozování VHP	1 200		1 200
Správní poplatky celkem	1 081		1 081
správní poplatek ze povolení provozu VHP	920		920
ostatní správní poplatky	161		161
Příjmy nedaňové celkem	408		408
příjmy z vlastní činnosti (kolky)	30		30
přijaté neinvestiční dary	0		0
příjmy z pronájmu majetku	0		0
příjmy z úroků na bankovních účtech	100		100
přijaté sankční platby, pokuty	0		0
příjmy z prodeje nekapitálového majetku	0		0
přepokládaná dotace na náklady na parlamentní a komunální volby	0		0
předpokládaná dotace na krajské volby	250		250
ostatní nedaňové příjmy	28		28
Přijaté dotace celkem	3 000		3 216
dotace na sociální dávky	3 000		3 000
dotace z Úřadu práce na aktivní politiku zaměstnanosti	0	216	216
ostatní dotace z veřejných rozpočtů	0		0
zapojení výsledku podnikatelské činnosti	0		0
Příjmy celkem	26 649		26 865
zapojení finančních prostředků z minulých let	3 874		3 874
převod do sociálního fondu	-310		-310
finanční vyrovnání s MmP			
Financování celkem	3 564		3 564
Zdroje celkem	30 213		30 429

Rozpočet MO III na rok 2008

údaje jsou v tis. Kč	Schválený rozpočet 2008	1.změna	rozpočet po 1.změna	2.změna	rozpočet po 2.změna
Výdaje					
Práce a sociální věci	3 000		3 000		3 000
sociální dávky	3 000		3 000		3 000
Vnitřní správa	12 005		12 005		12 305
platy zaměstnanců	5 000		5 000	-50	4 950
odměny členů zastupitelstva (+starosta)	1 500		1 500		1 500
ostatní osobní výdaje (dohody)	150		150	+50+135	335
odměny a dary za práci v komisích a výborech	25		25		25
sociální, zdravotní a zákonné pojištění	2 220		2 220	+115	2 335
cestovné	30		30		30
pohoštění	18		18		18
náklady na komunální volby	0		0		0
náklady na krajské volby	250		250		250
ostatní provozní náklady související s provozem ÚMO	2 097		2 097		2 097
náklady na jednotku sboru dobrovolných hasičů	0		0		0
výpočetní technika (provoz a investice)	615		615	+50	665
ostatní investiční výdaje související s provozem ÚMO	100		100		100
Životní prostředí	8 695		8 835		9 051
mzdy vč. pojištění - drobná údržba	950		950	+216	1 166
odpadové hospodářství celkem	2 590		2 590		2 590
péče o veřejnou zeleň a veřejná prostranství celkem	4 090	140	4 230		4 230
provoz monitorovací stanice	0		0		0
ostatní výdaje do životního prostředí celkem (např. regenerace)	1 065		1 065		1 065
Doprava	4 630		4 630		4 630
oprava a údržba komunikací	4 420		4 420		4 420
ostatní provozní výdaje do dopravy celkem	210		210		210
investice do dopravy celkem (vč. veřejného osvětlení a kanálů)	0		0		0
Školství, mládež, sport a kultura	1 233		1 233		1 273
provoz městských knihoven	225		225		225
mzdy včetně pojištění - knihovny	575		575		575
životní jubilea občanů	33		33		33
dary a dotace fyzickým a právnickým osobám	300		300		300
ostatní provozní výdaje v těchto oblastech celkem	100		100	+40	140
ostatní investiční výdaje v těchto oblastech celkem	0		0		0
Rezervy	650		510		170
rezerva rady MO	10		10		10
rezerva starosty	40		40		40
rezerva místostarosty	0		0		0
rezerva rozpočtu	600	-140	460	-340	120
Výdaje celkem	30 213		30 213		30 429

Příloha č.6:
Dotazník - názorový průzkum

Vážená paní, vážený pane,

Radnice MO Pardubice III má zájem o co nejširší kontakt a trvalou spolupráci s obyvateli našeho obvodu. Proto se na Vás obracíme s prosbou a nabídkou zároveň.

Jako součást Zpravodaje ÚMO III se Vám dostává do rukou dotazník, který jsme připravili spolu s občanským sdružením Agora Central Europe. Rádi bychom Vás požádali o jeho vyplnění. Dotazník je spolu s telefonickým dotazováním součástí projektu „Zlepšení kvality života na českých sídlištích“, který od podzimu loňského roku probíhá ve dvou městských obvodech Pardubic - MO III a MO V. Projekt je financován z grantu MATRA Ministerstva zahraničních věcí Nizozemska a jeho cílem je nejen zjistit názory co největšího počtu obyvatel na problémy související se životem v našem obvodu, ale také zlepšit komunikaci mezi občany a ÚMO III a především jim umožnit osobně se aktivně podílet na jejich zlepšení, hledání a navrhování jejich řešení.

Dotazník proto obsahuje několik částí, které se snaží postihnout různé oblasti související se životem v této části Pardubic, například doprava, parkování, životní prostředí, čistota a vzhled veřejných prostranství, bezpečnost a volný čas. Kromě oblastí, které můžeme a chceme ovlivnit a zlepšit, existují také oblasti, do kterých zasahovat nelze. Jednou z těchto oblastí je kvalita samotného bydlení obyvatel. Chtěli bychom prostřednictvím tohoto projektu povzbudit a motivovat obyvatele právě k tomu, aby začali uvažovat o svém bydlení. Proto dotazník obsahuje otázky týkající se kvality bydlení. V dalších fázích projektu budou mít obyvatelé v případě zájmu možnost využít odborné pomoci při přípravě plánů na rekonstrukce a úpravy. Dotazník je anonymní a v případě zájmu je možné obdržet další formuláře dotazníku v podatelně Úřadu MO III, ul. Jana Zajíce, případně si jej stáhnout na internetové adrese MO III

www.mmp.cz/spravamesta/mestskeobvody/obvod3/mo3info .

Po vyhodnocení výsledků názorového průzkumu si Vás dovolíme pozvat na veřejné setkání, jehož hlavním cílem bude společné stanovení priorit a navázání konkrétní spolupráce. Setkání proběhne v květnu letošního roku a jeho výstupem by mělo být vytvoření pracovních skupin ze zájemců z řad občanů, které se budou zabývat hledáním řešení stanovených prioritních problémů.

Proto bychom rádi Vaše stanovisko, připomínky a nápady vyjádřené v tomto dotazníku a také bychom rádi vyzkoušeli nejvhodnější formu předávání si informací mezi občany a radnicí. Pokud ji nalezneme a osvědčí se, můžeme ji využívat i k jiným účelům. Mohla by to být jedna z nejlepších možností vysvětlit si plány, konzultovat je s obyvateli městského obvodu a dospět pak k optimálnímu řešení.

Bude od Vás velice laskavé, když věnujete svůj čas vyplnění dotazníků. Děkujeme za Vaši ochotu pomoci k rozvoji Pardubic.

Mgr. Vítězslav Štěpánek
Starosta MO Pardubice III

Ing. Věra Slezáková
Agora Central Europe

U každé otázky zvolte, prosím, jen jednu odpověď, pokud není uvedeno jinak!
V případě, že dotazník hodláte vyplnit a odeslat elektronicky,
označte vybrané odpovědi podržením.

Úvodní otázky

1. Ve které sídelní části MO III. bydlíte?

- Dubina
- Drážka
- Hůrka
- Slovany
- Studánka
- nevím/bez odpovědi

2. Jak dlouho bydlíte v této části Pardubic?

- méně než 5 let
- 5-15 let
- 16-30 let
- více než 30 let
- nevím/bez odpovědi

3. Jaké jsou přednosti místa, kde bydlíte ve srovnání s jinými částmi Pardubic?
(zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- klidné bydlení
- možnosti sportovního vyžití (hřiště a sportoviště)
- dostatek míst pro odpočinek (blízkost lesa)
- dostatek zeleně a kvalitní životní prostředí
- dostupnost škol (mateřské a základní)
- dostupné zdravotnické služby (lékař, lékárna atd.)
- možnost zavedení levného internetu do domácností na Dubině
- dopravní dostupnost do centra (MHD)
- mnoho mladých rodin s dětmi
- místa pro setkávání s přáteli (kavárny, restaurace apod.)
- práce Úřadu městského obvodu
- blízkost kulturního domu
- jiné (vypište):
- nevím/bez odpovědi

4. A naopak, s čím nejste spokojen/a? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- problémy s parkováním
- chybí cyklostezky a dráhy pro in-line bruslaře
- problémy s dopravou
- vybavenost městským mobiliářem (lavičky, vybavení hřišť apod.)
- kvalita chodníků a cest
- čistota na veřejných prostranstvích
- bezpečnost a veřejné osvětlení
- nedostatek kvalitní zeleně
- nedostatek sportovišť
- anonymita obyvatel
- vandalismus
- problémy se psy
- jiné (vypište):
- nevím/bez odpovědi

Doprava a parkování

5. Jaké jsou podle Vás největší dopravní problémy v této části města? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)
- zatížení průjezdní dopravou
 - kvalita komunikací (silnice i chodníky)
 - zajištění těžkých nákladních aut do sídliště
 - nerovnoměrné pokrytí MHD, do některých míst MHD vůbec nezajíždí
 - nedostatek přechodů pro chodce
 - nepropojená síť cyklostezek bez jasné koncepce odkud kam mají vést
 - chování řidičů (nedodržování předpisů)
 - bezpečnost dopravy (např. nebezpečné přechody, chybí retardéry, málo bezbariérových přechodů)
 - doprava nepůsobí žádné větší problémy
 - jiné (vypište):.....
 - nevím/bez odpovědi
6. Máte problémy s parkováním svého auta v místě bydliště?
- nemám auto, tato otázka se mě netýká
 - ano
 - ne
 - nevím/bez odpovědi
7. Jaká opatření byste Vy osobně navrhoval/a pro zlepšení parkování na území MO III? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)
- zvýšit množství parkovacích míst zjednosměrněním některých ulic
 - více parkovacích míst na úkor chodníků (např. částečné stání na vozovce a chodníku)
 - více parkovacích míst i na úkor zeleně
 - obnova značení parkovacích míst
 - důsledná kontrola parkování policií + odtažení špatně parkujících aut
 - upřednostnit parkovací místa pro stále obyvatele sídliště (např. formou parkovacích karet)
 - výstavba parkovacího domu
 - kontrolovat, zda nové stavby (byty, kanceláře atd.) mají dostatečně zajištěné parkování
 - není potřeba nic měnit
 - jiné (vypište):.....
 - nevím/bez odpovědi

Čistota a vzhled městského obvodu

8. Myslíte si, že okolí Vašeho bydliště se v posledních 5 letech:
- zhoršilo
 - zlepšilo
 - zůstalo beze změn
 - nevím/bez odpovědi
9. Domníváte se, že péče o veřejná prostranství je v místě Vašeho bydliště dostatečná?
- ano přejděte na otázku č.11
 - ne
 - nevím přejděte na otázku č.11
10. Co Vám nejvíce vadí? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)
- údržba veřejné zeleně
 - není zajištěna obnova veřejné zeleně
 - nepořádek v okolí domu
 - problémy s psími exkrementy
 - vandalismus a ničení veřejné zeleně
 - grafitti, tagy
 - není zabezpečen pravidelný úklid ulic
 - málo odpadkových košů v ulicích
 - odpadky nejsou pravidelně odváženy
 - nedostatečný úklid v okolí kontejnerů

- nedostatečné značení ulic
- jiná odpověď (vypište):
- nevím/bez odpovědi

11. Představuje pro Vás současné množství psů ve Vašem okolí problém?

- ano
- ne přejděte na otázku č.13
- nevím/bez odpovědi přejděte na otázku č.13

12. Jaké jsou největší problémy se psy? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- psí výkaly
- nezodpovědné chování majitelů psů
- znečišťování společných prostor v domech
- štěkání, hluk
- obtěžování a ohrožování lidí
- volné pobíhání psů
- jiná odpověď (vypište):
- nevím/bez odpovědi

13. Třídíte doma využitelné složky odpadu (papír, sklo, plasty)? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- ano, využíváme kontejnerů na tříděný odpad u domu
- ano, využíváme separačního (sběrného) dvora
- ne, netřídíme
- nevím/bez odpovědi

14. Co by podle Vašeho názoru přispělo ke zlepšení nakládání s tříděným odpadem ve městě? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- častější svozy separovaného odpadu
- více míst s kontejnery na tříděný odpad
- zvýšení počtu kontejnerů a odpadových nádob na tříděný odpad (zejména na papír)
- více informací o třídění odpadu
- ekologická výchova ve školách
- nic není potřeba, současný stav je dostatečný
- jiné (prosím, vypište):.....
- nevím/bez odpovědi

Bezpečnost a volný čas

15. Cítíte se bezpečně v místě bydliště?

- ano přejděte na otázku č.17
- ne
- nevím přejděte na otázku č.17

16. Proč ne? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- nevhodné chování mladistvých
- nevhodné chování hostů restaurací
- špatné pouliční osvětlení
- obavy o bezpečnost v okolí heren a diskoték
- rušení nočního klidu (křik, používání bouchacích kuliček apod.)
- nedostatečná pochůzková činnost Městské policie
- nedostatečná pochůzková činnost Policie ČR
- problémy s uživateli drog
- drobná kriminalita, vykrádání sklepů apod.
- častý výskyt problémových osob
- jiné (vypište):.....
- nevím/bez odpovědi

17. Souhlasíte s následujícím tvrzením „Možnosti využití volného času jsou v Městském obvodu III dostatečné a záleží na každém, zda jich využije“?

- ano, souhlasím
- souhlasím s výhradami
- ne, nesouhlasím
- nevím/bez odpovědi

18. Co Vám nebo Vaším blízkým pro trávení volného času v MO III chybí, příp. co by se mělo zlepšit? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- kavárna, cukrárna, čajovna
- nedostatečná síť a propojení cyklostezek
- špatná kvalita stávajících cyklostezek
- chybí dráhy pro in-line bruslaře
- přístup na internet, např. internetová kavárna
- hřiště pro sporty na „kolečkách“, např. skateboard, in-line brusle
- prostor pro netradiční sporty, např. minigolf, lezecká stěna
- lepší napojení pěších cest pro vycházky do okolí
- místo pro volný pohyb a cvičení psů
- letní bazén
- hřiště a sportoviště v dosahu obytné zástavby
- nedostatečné vybavení stávajících hřišť
- nic nechybí, stávající stav je dostatečný
- jiné (vypište) :
- nevím/bez odpovědi

Práce radnice a vztahy mezi obyvateli obvodu

19. Cítíte se dostatečně informováni o činnosti radnice a připravovaných akcích?

- ano
- ne
- nevím/bez odpovědi

20. Jestliže potřebujete získat informace o dění ve Vašem městském obvodu, z jakých zdrojů tyto informace získáváte? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- přátelé, známi
- zpravodaj radnice
- úřední deska
- besedy s občany
- účast na jednání zastupitelstva
- internetové stránky radnice
- z doslechu
- telefonický dotaz na radnici
- osobní návštěva na radnici
- informační setkání v domě seniorů
- informace nevyhledávám, nemám o ně zájem
- jiné (vypište):
- nevím/bez odpovědi

21. Radnice zvažuje možnost vybudovat malé informační centrum, ve kterém by prostřednictvím internetu byly občanům k dispozici všechny dostupné informace. Domníváte se, že takové informační centrum zde chybí?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne
- nedokážu posoudit/bez odpovědi

22. Úřad městského obvodu usiluje o zlepšování své práce a poskytování kvalitnějších služeb svým občanům. V čem by se podle Vás mohla radnice především zlepšit? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- úprava úředních hodin (např. 1 den v týdnu otevřeno do 18.00 hod.)

27. Kdo je vlastníkem Vaše domu/bytu?

- já sám (byt je v osobním vlastnictví)
- stavební bytové družstvo Družba
- jiné bytové družstvo (prosím, vypište):
- Magistrát města Pardubic
- jsem v bytě pouze v podnájmu, byt má jiného majitele
- podnik/firma
- jiné
- nevím/bez odpovědi

28. Domy na sídlišti stárnou a kromě údržby a oprav je časem bude třeba rekonstruovat. Mimo to stále rostou náklady na bydlení (energie, vodné a stočné atd.). Díky vhodným stavebním úpravám a rekonstrukcím je možné v budoucnu ušetřit výraznou část nákladů na bydlení. Jestliže by ostatní obyvatelé domu chtěli vynaložit své prostředky do opravy či rekonstrukce, byl/a byste ochoten/a investovat do velkých oprav či rekonstrukce domu, ve kterém bydlíte?

- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
 - neumím posoudit/bez odpovědi
- přejděte na otázku č.30
přejděte na otázku č.30
přejděte na otázku č.30

29. Jaké opravy by měly být realizovány co nejdříve? (zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- oprava/rekonstrukce střechy
- zateplení domu, oprava fasády
- opravy balkónů a lodžii
- výměna/oprava oken
- výměna rozvodů v domě (tzv. stoupačky)
- moderní osvětlení společných prostor (žárovky s nízkou spotřebou, automatické zhasínání apod.)
- rekonstrukce a opravy výtahu
- zajištění bezbariérového přístupu do domu
- pouze drobné opravy
- jiné (vypište):
- nevím/bez odpovědi

30. V případě, že by bylo potřeba provést větší opravu či rekonstrukci Vašeho domu, jaké problémy jsou podle Vašeho názoru s takovou akcí spojené?

(zaškrtněte jednu nebo více odpovědí)

- vztahy v domě, lidé se nedomluví na společném postupu
- není dostatek informací
- komunikace s bytovým družstvem
- není kam se obrátit o pomoc
- chybí finanční prostředky
- je obtížné svolat většinu družstevníků/vlastníků bytů (nebydlí zde a byty pouze pronajímají)
- nejsou žádné problémy
- jiné (vypište):
- nevím/bez odpovědi

31. Financování oprav a rekonstrukcí není jednoduchá záležitost, přesto však existuje několik možností, jak potřebné finance zajistit. Máte-li zájem o více informací ohledně možnosti zvýhodněného financování oprav, zjištění technického stavu Vašeho domu apod., uveďte, prosím, číslo popisné Vašeho domu.

- nemám zájem o další informace
- mám zájem, č. popisné domu:

Závěrečné otázky

Pro účely zpracování a vyhodnocení dotazníků vyplňte, prosím, následující údaje. Poskytnuté informace nebudou spojovány s Vaší osobou a v případě, že jsou pro Vás některé otázky příliš citlivé, nemusíte na ně odpovídat.

32. Jaký je Váš stav a složení Vaší domácnosti?

- svobodný/á, vdovec/vdova, rozvedený/á
- ženatý/vdaná, s druhem/družkou žijící ve společné domácnosti s dětmi
- svobodný/á, vdovec/vdova, rozvedený/á žijící ve společné domácnosti s dětmi
- ženatý/vdaná žijící ve společné domácnosti bez dětí
- žijící ve společné domácnosti s druhem/družkou
- vícegenerační domácnost
- jiný typ
- nevím/bez odpovědi

33. Jaké je Vaše zaměstnání?

- pracující, v zaměstnaneckém poměru
- podnikatel/ka
- důchodce/důchodkyně
- student/ka
- v domácnosti
- nezaměstnaný/á
- jiné zaměstnání
- nevím/bez odpovědi

34. Jaký je Váš věk?

- 25 let a méně
- 26-35 let
- 36 až 45 let
- 46 až 55 let
- 56 až 65 let
- 66 až 75 let
- více než 75
- nevím/bez odpovědi

35. Jaké je Vaše nejvyšší dokončené vzdělání?

- základní
- vyučen, bez maturity
- střední škola, vyučen s maturitou
- vyšší odborné
- VŠ vzdělání
- nevím/bez odpovědi

36. Jak byste hodnotil/a životní úroveň Vaší domácnosti?

- velmi dobrá
- spíše dobrá
- spíše špatná
- velmi špatná
- nevím/bez odpovědi

37. Jste muž nebo žena?

- muž
- žena

38. Byl byste ochoten/ochotna strávit diskusní večer s pracovníky radnice a dalšími občany o výsledcích tohoto průzkumu a dalších problémech, které Vás v této části Pardubic trápí?

- ano
 ne
 nevím/bez odpovědi

39. Jaké téma Vás zajímá a chtěl/a byste o něm diskutovat na veřejném setkání?

(vyberte max. 2 odpovědi)

- bezpečnost
 vztah radnice a občanů
 doprava
 kvalita bydlení a stav domů
 čistota a životní prostředí
 vzhled městské části
 trávení volného času
 jiné (vypíšte):.....
 nevím/bez odpovědi

Dotazník je také uveřejněn na webové stránce městského obvodu, adresa:

www.mmp.cz/spravamesta/mestskeobvody/obvod3/mo3info

kde si jej můžete stáhnout a vyplněný vhodit do sběrných boxů nebo je vyplněný poslat emailem na adresu:

podatelna@umo3.mmp.cz

Další vytištěné dotazníky jsou volně k dispozici na podatelně Úřadu městského obvodu Pardubice III, ul. Jana Zajíce 983

Vyplněné tištěné dotazníky je možné odevzdat do boxů instalovaných na následujících místech:

- Úřad městského obvodu Pardubice III - podatelna, ul. Jana Zajíce 983
- Drážka - prodejna Galanta, ul. Na Drážce 1584
- Dubina - prodejna Kubík, ul. Erno Košťála 990
- Dubina - zdravotní středisko, ul. Ludmily Malé 656
- Hůrka - restaurace U Kučerů, ul. Hůrka 161
- Slovany - prodejna Jednota, ul. Spojilská 1616
- Studánky - základní škola Studánka, ul. Luční 317 (pavilion č. 5)

Pozor! Poslední sběr vyplněných dotazníků bude 22. dubna 2005.

Děkujeme za spolupráci a těšíme se na setkání s Vámi.

Pokud máte zájem zúčastnit se setkání u kulatých stolů a podílet se svými nápady a připomínkami na změnách ve Vašem okolí i v celém městském obvodu nebo máte přímo zájem o regeneraci domu, ve kterém bydlíte, přijďte na veřejné setkání, které se bude konat 17. května 2005 v KD Dubina za účasti zastupitelů městského obvodu, pracovníků radnice a dalších odborníků. Setkání bude řídit nezávislý moderátor občanského sdružení Agora CE.

Uveďte zde, prosím, svoji adresu, abychom Vám mohli zaslat pozvánku. Vyplněný dotazník bude zpracován anonymně. Po vyplnění můžete tento ústřížek oddělit od dotazníku a vhodit do připravených boxů. V žádném případě nebudou Vámi uvedené údaje spojovány s Vaší osobou. V případě, že vyplňujete dotazník elektronicky, nezapomeňte uvést vaši e-mailovou adresu, na kterou Vám zašleme pozvánku na veřejné setkání

Jméno a příjmení:

Titul:

Ulice:

e-mail:

Tento projekt je financován z projektu MATRA Ministerstva zahraničních věcí Nizozemí.

Příloha č.7:
Dotazník – expertní šetření

Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit potřebám mé diplomové práce na téma „Management městského obvodu Pardubice III“. Vámi zvolenou odpověď označte křížkem, u některých otázek můžete svou odpověď upřesnit a uvést návrhy na zlepšení (prosím o vyplnění hůlkovým písmem).

Ráda bych uvedla, že dotazník je anonymní a požadované údaje budou sloužit pouze výše uvedeným účelům.

Za spolupráci Vám předem děkuji.

Kateřina Buriancová, studentka 5. ročníku Univerzity Pardubice

1. Jak hodnotíte kvalitu práce Úřadu městského obvodu Pardubice III?

velmi dobrá dobrá nemám názor špatná velmi špatná

Vaše návrhy na zlepšení

2. Jaká je podle Vašeho názoru kvalita služeb poskytovaných veřejnosti?

velmi dobrá dobrá nemám názor špatná velmi špatná

Vaše návrhy na zlepšení

3. Domníváte se, že jsou finanční prostředky z rozpočtu MO III vynakládány účelně a hospodárně?

určitě ano spíše ano nemám názor spíše ne určitě ne

Vaše návrhy na zlepšení

4. Jak hodnotíte komunikaci uvnitř úřadu (mezi jednotlivými odbory a úseky)?

velmi dobrá dobrá nemám názor špatná velmi špatná

5. Jak hodnotíte spolupráci mezi úředníky a volenými politiky (členy zastupitelstva)?

velmi dobrá dobrá nemám názor špatná velmi špatná

6. Jak hodnotíte součinnost orgánů MO III s orgány města Pardubice?

velmi dobrá dobrá nemám názor špatná velmi špatná

7. Je podle Vašeho názoru informování veřejnosti o činnosti městského obvodu dostatečné (především informování o výsledcích hospodaření, investicích, vývoji počtu a kvalifikace zaměstnanců apod.)?

určitě ano spíše ano nemám názor spíše ne určitě ne

8. Je podle Vás komunikace s občany dostatečná (např. zjišťování úrovně spokojenosti občanů s poskytovanými službami prostřednictvím dotazníků a anket, setkání s občany apod.)?

určitě ano spíše ano nemám názor spíše ne určitě ne

9. Jsou zaměstnanci ze strany vedení informováni o zásadních otázkách týkajících se úřadu?

ano, pravidelně ano, nepravidelně nemám názor pouze výjimečně nikdy

10. Jsou zaměstnanci podporováni k předkládání návrhů na inovace?

určitě ano spíše ano nemám názor spíše ne určitě ne

11. Jak hodnotíte porady probíhající na ÚMO III?

velmi přínosné přínosné nemám názor občas přínosné ztráta času

Vaše návrhy na zlepšení

12. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

velmi spokojen spokojen nemám názor nespokojen velmi nespokojen

13. Jak jste spokojen/a se stavem technického vybavení na ÚMO III?

velmi spokojen spokojen nemám názor nespokojen velmi nespokojen

14. Jak jste spokojen/a s poskytovanými možnostmi vzdělání, výcviku a rozvoje?

velmi spokojen spokojen nemám názor nespokojen velmi nespokojen

15. Jak jste spokojen/a s využitím Vaší kvalifikace a pracovního potenciálu?

velmi spokojen spokojen nemám názor nespokojen velmi nespokojen

16. Domníváte se, že je vnitřní kontrola na ÚMO III dostatečná?

určitě ano spíše ano nemám názor spíše ne určitě ne