

UNIVERZITA PARDUBICE  
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2022

Libor Knypl

Univerzita Pardubice  
Fakulta Ekonomicko-správní

Sdílené služby na úrovni municipalit

Libor Knypl

Bakalářská práce

2022

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Libor Knypl**  
Osobní číslo: **E19061**  
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**  
Specializace: **Veřejná ekonomika a správa**  
Téma práce: **Sdílené služby na úrovni municipalit**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je charakterizovat oblasti, ve kterých může docházet k realizaci sdílení služeb v rámci vybrané obce nebo mezi vybranými obcemi, analyzovat způsob sdílení těchto služeb a vyhodnotit přínosy a možná rizika spojená s touto problematikou.

Osnova:

- Charakteristika obcí a jejich ekonomických aktivit.
- Charakteristika forem spolupráce na úrovni obcí se zaměřením na sdílení služeb.
- Charakteristika vybraných subjektů a jejich aktivit.
- Analýza způsobu zajištění vybraných činností pro dané subjekty.
- Zhodnocení způsobů vykonávání vybraných činností a návrhy na prohloubení jejich efektivity.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací: **–**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

NAHODIL, F. Veřejná správa a financování veřejného sektoru. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.  
PEKOVÁ, J., JETMAR, M., TOTH, P. Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2019. ISBN 978-80-7598-209-4.  
PROVAZNIKOVÁ, R. Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe. 3. upr. vyd. Praha: Nakladatelství Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5608-0.  
STEJSKAL, J. a kol. Teorie a praxe veřejných služeb. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4.  
TOTH, P. a kol. Ekonomické aktivity obcí a měst. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-491-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Sobotka, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Jan Černoorský, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

## Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Sdílené služby na úrovni municipalit jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

Pardubicích dne 25. 04. 2022

Libor Knypl

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěl bych poděkovat vedoucímu této bakalářské práce Ing. Martinu Sobotkovi, Ph.D. za jeho vstřícný přístup a pomocné rady, které mi při tvorbě práce velice pomohly.

Dále bych chtěl také poděkovat RNDr. Antonínovi Fialovy ze Sdružení obcí Orlicko za trpělivost a poskytnuté informace.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce se zabývá sdílením služeb na úrovni obcí. Nejprve je vymezena teoretická rovina problematiky obcí, veřejných služeb a jejich sdílení. Dále jsou teoreticky popsány formy spolupráce obcí v meziobecním měřítku i s jinými subjekty. Poté je popsáno Sdružení obcí Orlicko, jehož sdílené služby jsou následně zkoumány a zhodnoceny autorem. Na závěr autor doporučí zlepšení vedoucí k prohloubení jejich efektivnosti.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Sdílená služba, obec, dobrovolný svazek obcí, spolupráce

## **TITLE**

Collaborative services at the municipal level.

## **ANNOTATION**

This Bachelor thesis deals with sharing of services at the community level. Initially is defined the theoretical level of issues of municipalities, public services and their sharing. Furthermore, there are described in theory forms of cooperation between municipalities on an inter-municipal scale as well as cooperation with another entities. After that is described The Association of Municipalities of Orlicko, which shared services are subsequently examined and assessed by the author. At the very end the author recommends improvements leading to deepening their efficiency.

## **KEYWORDS**

Shared service, municipality, voluntary union of municipalities, cooperation

# OBSAH

Úvod.....	12
1 Municipalita a veřejná služba .....	13
1.1 Vymezení pojmu municipalita .....	13
1.2 Obce a města dnes .....	13
1.2.1 Druhy obcí .....	14
1.2.2 Majetek a orgány obce .....	15
1.2.3 Rozpočet obce .....	16
1.3 Ekonomické aktivity obcí .....	17
1.4 Pojem veřejná služba.....	18
1.4.1 Kategorie veřejných služeb.....	18
2 Formy spolupráce na úrovni obcí .....	20
2.1 Základní typy a členění .....	20
2.1.1 Veřejnoprávní smlouvy.....	21
2.1.2 Právnícké osoby obcí .....	21
2.1.3 Dobrovolné svazky obcí .....	22
2.1.4 Sdílení služeb mezi obcemi .....	23
2.2 Spolupráce obcí s dalšími subjekty .....	25
2.2.1 Místní akční skupiny.....	25
2.2.2 Místní Agenda 21.....	28
3 Charakteristika a ekonomických aktivity obcí.....	29
3.1 Obce ve sdružení obcí .....	29
4 Sdružení obcí orlicko .....	33
4.1 Základní údaje a Členové DSO Orlicko.....	34
4.2 Aktivity DSO Orlicko .....	36
5 Analýza způsobu sdílení veřejných služeb .....	39
5.1 Řízený rozhovor s manažerem svazku .....	39



6	Analýza a zhodnocení získaných informací .....	44
6.1	Společný nákup energií .....	44
6.2	Regionální Marketing .....	46
6.3	Sběr biologicky rozložitelných odpadů .....	47
6.4	Doporučení dalších potencionálních služeb .....	48
	Závěr .....	50
	Použitá literatura .....	51
	Elektronické zdroje: .....	52
	Právní předpisy: .....	53

## Seznam ilustrací a tabulek

Obrázek 1 Místní akční skupiny ( <i>zdroj: Místní akční skupiny, 2022</i> ).....	26
Obrázek 2 Přirozený přírůstek obyvatelstva-Žamberk ( <i>zdroj: ČSU-Žamberk, 2020</i> ).....	30
Obrázek 3 Logo sdružení obcí Orlicko ( <i>zdroj: DSO Orlicko, 2022</i> ).....	34
Obrázek 4 Vývoj ceny elektřiny pro Sdružení obcí orlicko ( <i>zdroj: CSS-projekty, 2021</i> ).....	45
Obrázek 5 Vývoj průměrné ceny elektřiny na komoditní burze ( <i>zdroj: TZBinfo, 2021</i> ) .....	45
Tabulka 1 Počet zastupitelů v obci .....	16
Tabulka 2 Odhadované a reálné příjmy a výdaje v nejbližší době .....	35
Tabulka 3 Obce ve Sdružení obcí Orlicko .....	35
Tabulka 4 Počet konaných akcí v porovnávaných svazcích obcí .....	47

## SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
Sb.	Sbírka zákonů
VS	Veřejná správa
Např.	Například
Tzv.	Tak zvaný
PO	Příspěvkové organizace
PP	Přenesená působnost
OS	obchodní společnosti
DSO	dobrovolný svazek obcí
GDPR	General Data Protection Regulation
n.m.	nad mořem
Ing.	Inženýr
Bc.	Bakalář
SP	Státní správa
KR	kapitálový rozpočet
FO	Fyzická osoba
POs.	Právnícká osoba
OPS	obecně prospěšná společnost
CSS	Centrum společných služeb
MAS	Místní akční skupiny
PPP	Public-Private Partnership
MA21	Místní Agenda 21
CSS	Centrum společných služeb

## ÚVOD

Tato bakalářská práce se zaměřuje na veřejné služby a jejich sdílení prostřednictvím municipalit. Za zkoumaný subjekt bylo vybráno Sdružení obcí Orlicko. Získané informace budou použity k vymezení nejprve v teoretické rovině a poté v rovině praktické. Následně budou získané informace porovnány a analyzovány tak, aby bylo možné navrhnout zlepšení pro lepší efektivitu poskytovaných služeb a projektů.

Nejprve je definován pojem municipalita. Poté je zkoumána v teoretické rovině obec. Je vymezeno postavení obce v České republice, jsou vymezeny druhy obcí v České republice. Dále se tato práce zaměřila na orgány obce a jejich kompetence a na majetek, který obec vlastní a spravuje. Nastíněn je i v teoretické rovině rozpočet obce. Po teoretickém úvodu se tato práce věnuje formám spolupráce na úrovni obcí. Je vymezen pojem dobrovolný svazek obcí, právnická osoba obcí a veřejnoprávní smlouva. Poté je teoreticky vymezena spolupráce obcí s jinými subjekty. Potom se práce zaměří na jednotlivé obce ve vybraném Sdružení obcí Orlicko, u kterých je vymezena jejich charakteristika a ekonomické aktivity. Po popsání ekonomických aktivit obcí ve Sdružení obcí Orlicko je popsáno samotné sdružení. Jsou teoreticky popsány činnosti a aktivity svazku. Dále jsou uvedeny všichni členové a informace k rozpočtu tohoto sdružení.

Druhá část bakalářské práce se zaměřuje na analýzu sdílených služeb a projektů, které Sdružení obcí Orlicko poskytuje svým členským obcím a obyvatelům. Informace o službách, které svazek poskytuje byly získány na základě řízených rozhovorů s manažerem tohoto svazku. Po získání informací a následné analýze poskytovaných služeb a projektů, se práce zaměřuje na jejich zhodnocení. V poslední kapitole jsou navrhována zlepšení pro lepší efektivitu poskytovaných služeb a projektů.

Cílem práce je charakterizovat oblasti, ve kterých může docházet k realizaci sdílení služeb v rámci vybrané obce nebo mezi vybranými obcemi, analyzovat způsob sdílení těchto služeb a vyhodnotit přínosy a možná rizika spojená s touto problematikou.

# 1 MUNICIPALITA A VEŘEJNÁ SLUŽBA

## 1.1 Vymezení pojmu municipalita

Latinské slovo municipium, od kterého odvozujeme municipalitu znamená obec se samosprávou. Slovo municipal lze přeložit v anglickém jazyce, jako městský, obecní či komunální. *(Kinšt, 1998)*

Podle akademického slovníku cizích slov lze municipalitu označit jako „*městskou samosprávou, popř. správní orgány jednotlivých územněsprávních jednotek, zejména jako subjekty majetkosprávních vztahů.*“ *(Kraus, 2005)*

Obce jsou definovány i v Ústavě, podle ní se jedná o základní jednotkou místní samosprávy. Ústava definuje i vyšší správní celky tedy kraje. Jejich práva a povinnosti jsou ukotveny v Ústavě. Přesné činnosti, povinnosti a práva municipalit jsou uvedeny v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích, v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích a v zákoně 131/2000 Sb., o Hlavním městě Praze. *(Duben, 2001)*

Podle těchto dvou definic je možné usoudit, že municipalita je tedy obec či město nebo určité území s právní subjektivitou a s pravomocemi místní samosprávy. Jedná se tedy o celek s voleným starostou, který spravuje určité území ve státě, které má přesně stanovené hranice. S obcemi souvisí i státní správa, která je prostřednictvím přenesené působnosti delegována na územní samosprávu, jejichž základní jednotkou je právě obec. O této problematice pojednává kapitola Obce a města dnes.

## 1.2 Obce a města dnes

Jak již bylo řečeno, tak státní správa v přenesené působnosti (PP) je delegována na základní samosprávné jednotky, tedy obce. Základním kritériem je zde rozsah státní správy v přenesené působnosti. Rozlišujeme obec se základním rozsahem PP, jako takovou jí vykonávají všechny obce, další skupina je obec s širším rozsahem přenesené působnosti. Jedná se o ty obce, které provozují státní správu v přenesené působnosti i na území jiných obcí. To jsou ty obce, které náleží do jejich správního obvodu. Kategorie obcí jsou v současné době rozlišeny následovně: obec, obec s matričním úřadem, obec se stavebním úřadem, obec

s pověřeným obecním úřadem a obec s rozšířenou působností. Obcí s pověřeným obecním úřadem je 388 a obcí s rozšířenou působností je 205. Na tyto obce byla převedena agenda a kompetence zrušených okresních úřadů. Tyto obce jsou rovněž ukotveny v zákoně č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. Obcím náleží příspěvek ze státního rozpočtu za plnění úkolů v přenesené působnosti. V České republice existuje v současné době 6253 obcí, což je v porovnání se zeměmi v Evropské unii velký počet. *(Peková, 2012)*

Velký počet existujících obcí na území České republiky je neefektivní z ekonomického hlediska. V praxi způsobuje převaha malých obcí problémy v kvalitě zajištění samostatné působnosti. Zajištění veřejných lokálních statků tvoří další problém, protože malé obce disponují s relativně malým množstvím peněz, je tak ovlivněna i investiční strategie. Sloučení menších obcí, se jeví jako dobré řešení, nicméně z historických zkušeností z totalitní doby tedy 1948–1989, není lehké obce přesvědčit ke sloučení. Proto obce například spolupracují při financování regionálních a mikroregionálních veřejných statků, například veřejná doprava.

### **1.2.1 Druhy obcí**

Obec, jako základní stavební jednotka územní správy, může být za určitých podmínek povýšena na městys, město nebo statutární město.

Co se týče městysu se jedná se spíše o historické označení. Udělení označení městys nepřináší obci žádné speciální úkoly nebo výhody. Obec, která se chce stát městysem, může požádat předsedu poslanecké sněmovny. Ten poté na základě žádosti určí den, kdy se obec stane městysem. Dle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích. *(Horzinková, 2010)*

Město je obec, která čítá alespoň 3000 obyvatel a je ustanoveno na svou žádost předsedou poslanecké sněmovny. Kritéria pro posuzování žádostí o status města jsou uvedena v usnesení vlády č. 418 ze dne 2. května 2001.

Statutární města jsou zvláštní skupinou. Jejich území se může členit na městské obvody a části, rovněž má své vlastní orgány samosprávy. V zákoně č. 128/2000 Sb., je uveden seznam dosud ustanovených statutárních měst.

### 1.2.2 Majetek a orgány obce

Obec má právo na vlastnění majetku a hospodaření s ním. Tento majetek však musí být užíván účelně a hospodárně. Obec dále musí o svůj majetek pečovat a zachovávat rozvoj svého majetku. Obec o svém majetku vede evidenci. Má právo na prodej či poskytnutí majetku za účelem pronájmu nebo darování, pokud nabyla obec majetek za pomoci státu či kraje (obec dostala majetek převedením bezúplatně od jiného subjektu), může si tento subjekt klást podmínky, jak s tímto majetkem obec naloží. Po pádu totalitního režimu se nabízela otázka, co s majetkem, který byl od roku 1950 znárodněn, tedy převeden do vlastnictví státu. 23. listopadu 1990 se tedy majetek vrací zpět do vlastnictví obce.

Do vlastnictví obcí se vrátil majetek:

- historický, majetek, který obce vlastnili před rokem 1949,
- bytový fond,
- stavby a pozemky převedené na základě původního práva hospodaření do majetku obce,
- bytové výstavby rozestavěné k 31.12. 1992.,

Majetek obcí tvoří hlavně hmotný majetek, nehmotná aktiva, dlouhodobý majetek, krátkodobý majetek, vlastní zdroje, cizí zdroje, přechodná pasiva. (*Nahodil, 2014*)

O způsobu použití majetku rozhodují volené orgány obce a za svá rozhodnutí o majetku obce, odpovídají svým voličům (občanům). Obec může majetek nabýt pouze nákupem nebo bezúplatným nabytím z vlastnictví ČR.

Mezi orgány obce patří zastupitelstvo. Zastupitelstvo spravuje obec a volí starostu a místostarostu. Mezi další pravomoci patří: Schvalování programu rozvoje obce, vydávat obecně závazné vyhlášky, zřídit obecní policii, rozhodovat o spolupráci s ostatními obcemi a volit formu těchto spoluprací, schvalovat rozpočet, rozhodovat o názvech ulic a jiných veřejných prostranstvích. Rozmezí je mezi pěti až padesáti pěti zastupiteli. Počet členů zastupitelstva závisí na počtu obyvatel v obci viz tabulka níže. (*Provazníková, 2009*)

Starosta zastupuje obec navenek a za svoji funkci je odpovědný zastupitelstvu. Místostarosta zastupuje starostu v jeho nepřítomnosti. Starostou se může stát občan ČR, který je starší 18 let. Výkonný orgán obce je rada obce, která je tvořena starostou a členy, kteří jsou voleni ze zastupitelstva. Počet členů je lichý od 5 do 11. Obce, které mají méně než 15 zastupitelů radu nevolí. Schůze rady nejsou veřejné, a mezi kompetence patří například zabezpečení

hospodaření obce. Obecní úřad je tvořen starostou, který je hlavou obecního úřadu, místostarostou, tajemníkem a zaměstnanci obecního úřadu. Zastupitelstvo může zřídit výbory, jako kontrolní orgán. Každá obec musí mít Kontrolní a Finanční výbor. Pokud je obyvatelstvo obce složeno alespoň z deseti procent nějakou národnostní menšinou, pak zastupitelstvo zřizuje i výbor pro národnostní menšiny. Rada obce má pravomoc zřídit komise.

**Tabulka 1** Počet zastupitelů v obci

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

(zdroj: § 68 zákona 128/2000 Sb. o obcích.)

### 1.2.3 Rozpočet obce

Mezi rysy samosprávy, tedy obce či kraje, patří neodmyslitelně samostatně hospodařit se svým rozpočtem. Zastupitelstvo schvaluje jak obecní rozpočet, tak změny, které mohou nastat v průběhu období. Schvalování rozpočtu je důležitý jev samosprávy. I do této oblasti však stát zasahuje pomocí legislativy. To především v oblasti získávání peněžních prostředků na výkon státní správy. Pokud chce městské zastupitelstvo zajistit finanční prostředky na nějaký jasně daný účet může odvádět peníze pravidelně do finančních fondů, které zakládá zastupitelstvo. (Valeš, 2006)

Obce rozlišují běžný a kapitálový rozpočet, a to hlavně za účelem oddělení běžného a investičního hospodaření. Lépe pak získávají informace o vynaložených příjmech a o nutnosti investování. Běžný rozpočet je tedy jako každý rozpočet rozdělen na příjmy a výdaje. Do příjmu je možné zařadit tři kategorie, tedy příjmy daňové (svěřené daně, místní daně, správní poplatky a sdílené daně), nedaňové příjmy (zisk z podnikání, příjmy od vlastních neziskových organizací, uživatelské poplatky, příjmy z pronájmu majetku), jako poslední jsou zde přijaté transfery, což jsou hlavně běžné dotace ze státního rozpočtu a státních fondů a přijaté transfery od územních rozpočtů. Výdaje v běžném rozpočtu jsou tvořeny všeobecnými



veřejnými službami, vzděláváním, bydlením, komunálními službami, péčí o zdraví nebo zabezpečování veřejného pořádku a bezpečnosti. Výše jmenovaný a popsáný rozpočet může být vytvořen jako vyrovnaný, tedy příjmy a výdaje se rovnají, či jako deficitní, což znamená, že příjmy jsou nižší než výdaje. Kapitálový rozpočet (KR) obsahuje na straně příjmů následující příjmy: z prodeje majetku, z půjček, z emisí obecních obligací, z přebytku běžného rozpočtu a darů. Na straně výdajů jsou to zejména investice, kapitálové dotace jiných rozpočtů, splátky půjček nebo poskytnuté půjčky. KR může být vyrovnaný, to znamená že příjmy a výdaje jsou stejné. Dále může být deficitní nebo přebytkový.

### **1.3 Ekonomické aktivity obcí**

Obec, která se rozhodne svým vlastním jménem, na svou vlastní zodpovědnost provozovat živnost a nezřizuje k tomu jiný podnikatelský subjekt se stává podnikatelem, který provozuje svou živnost. Jedná se zejména o výrobu, služby a obchod. Například (provoz služeb, realitní služby, pronájem nemovitostí) Na obec, podobně jako na podnikatele, se za těchto podmínek vztahují stejná práva a povinnosti. Pokud obec zřizuje nějakou jinou formu za účelem podnikání jedná se například o příspěvkové organizace (PO), sdružení obcí, nebo také prostřednictvím kapitálových společností a komunálních obchodních společností.

Příspěvkové organizace je asi nejvyužívanější forma. Jsou zřízené obcí, přesněji zastupitelstvem obce, za účelem vykonávání některých kompetencí samosprávy. Zajišťují veřejné služby a produkty v neziskovém sektoru, hlavně proto, že v těchto oblastech o to soukromý sektor nejeví zájem. PO se musí zapsat do obchodního rejstříku, má právní subjektivitu a spravuje vlastní rozpočet a majetek, který jí byl svěřen a vede s tím spojené účetnictví. Jsou to například střediska volného času, zoologické zahrady, stanice zájmových činností, divadla, galerie, nemocnice, botanické zahrady, sportovní areály nebo také centra sociální pomoci. (Toth, 2014)

Obchodní společnosti mohou být založeny obcí nebo do nich obce pouze vstoupí jako společníci. Obchodní společnosti vznikají buď za účelem poskytování veřejných služeb nebo za účelem zisku. Poskytování veřejných služeb obchodních společností nastává prostřednictvím komunálních obchodních společností, kde zajišťování služeb posiluje efektivitu, která je vyšší než, když by si je obec zajišťovala ve vlastní režii. Jedná se pak například o technické služby a dopravní podniky. Komunální obchodní společnosti vznikající kvůli podnikatelským záměrům se orientují na tradiční konkurenční prostředí, tedy i na konkurenci soukromého sektoru. Generovaný zisk se pak stává cenným příjmem do obecního

rozpočtu. (hotely, penziony, vinařství, lázně) Druhy podnikání závisí na specifikách oblastí, kde se tato činnost provozuje.

## **1.4 Pojem veřejná služba**

Veřejné služby jsou takový druh služeb, pro které je spotřebitelem veřejnost jako subjekt. Tyto služby jsou produkovány nebo regulovány orgány VS. Za obecný cíl lze považovat poskytování služeb, které mají uspokojovat společenské potřeby a které se mají řídit principem subsidiarity (zásada, při níž se má rozhodovat ve veřejných záležitostech na co nejnižším stupni veřejné správy, tedy co nejbližše občanům.). Veřejná služba je pojem, který obsahuje sociální, ekonomický a právní obsah. Z ekonomického hlediska je veřejná služba ekonomickým statkem, jejímž spotřebitelem je veřejnost.

Veřejnou službu poskytuje orgán veřejné správy, který je definovaný zákonem. Z toho je patrné, že můžeme rozlišovat veřejné služby, které jsou poskytovány na centrální úrovni (bezpečnost, obrana) a na úrovni samospráv (např. svoz komunálního odpadu, veřejná doprava). Financovat je lze ze státního rozpočtu, z poplatků občanů, z rozpočtů krajů či obcí nebo účelových fondů. Na poskytování těchto služeb je možné nahlížet dvěma způsoby, a to pomocí nabízetelského přístupu a orientace na občana. První zmiňovaný je systém, ve kterém má určující úlohu orgán veřejné správy, který poskytuje veřejné služby. Nevýhodou tohoto přístupu je nedostatečná orientace a nebrání zřetele na poptávku obyvatelstva. Veřejná správa zde působí „relativně autonomně“, jelikož instituce dominující nad občanem v podstatě autonomně, bez ohledu na preference obyvatelstva, rozhoduje o veřejných věcech.

Systém založený na „zákaznickém“ přístupu k poskytování veřejných služeb, který je orientovaný na občana a jeho potřeby. V tomto systému mají roli občané, kteří poptávají služby v určité kvalitě a kvantitě. Podněty občanů, v kterých jsou vyjádřeny potenciální potřeby, jsou pak zpracovány úředníkem tzv. Identifikátorem do seznamu požadavků obyvatelstva a veřejnosti. V návaznosti na šetření je vypracován návrh, který je za pomoci iteračního procesu mezi samosprávou a občani dopracován do finální podoby. Manažerské rozhodnutí na úrovni samosprávy pak celý proces zakončuje.

### **1.4.1 Kategorie veřejných služeb**

Lidské potřeby se stále opakují, proto aby mohlo docházet ke stálému uspokojování těchto potřeb, je třeba zajistit produkci. Tímto procesem je možné zajistit uspokojování potřeb co největšího počtu osob. Efekt veřejných služeb s sebou nese i další kladné efekty jako je například rozvoj lidského potenciálu hned v několika odvětvích. (zdravotní, sociální,

ekonomické, výchovné). Veřejné služby lze v základní rovině dělit na dvě kategorie. Materiální služby veřejného sektoru jsou takové, kde nedochází k výrobě výrobků, ale k opravě a správě movitých a nemovitých věcí (oprava veřejného osvětlení). Druhou skupinou jsou tedy nemateriální služby, které mohou být duchovního či osobního charakteru. Další dělení vychází například z dostupnosti nebo zdroje financování. (Stejskal, 2017)

Služby poskytované za poplatek nebo bez úplaty, jejímž cílem je poskytovat veřejné služby domácnostem se nazývají kolektivní služby, tam patří:

- veřejný pořádek a bezpečnost,
- všeobecné veřejné služby,
- obrana,
- bydlení a veřejná infrastruktura,
- ochrana životního prostředí,

Dále je možné služby členit dle odvětvového členění na 3 základní skupiny, a to na odvětví vyrábějící netržní výrobky a služby vládních institucí, odvětví vyrábějící tržní výrobky a služby tržním odvětvím a odvětví vyrábějící netržní výrobky a služby neziskových institucí. Služby se dají také dělit podle individuální nebo společenské potřeby. Druhy potřeb pomáhají definovat skupiny služeb, jako jsou například vzdělávací služby, služby v rámci vědy a výzkumu, sportovní a kulturní služby, rekreační služby, osobní, dopravní a zdravotnické služby.

## 2 FORMY SPOLUPRÁCE NA ÚROVNI OBCÍ

### 2.1 Základní typy a členění

Obce spolu mohou spolupracovat mnoha způsoby a ty se od sebe liší pojetím, účelem či formou. Pokud je měřítkem forma, rozlišujeme to, zda se jedná o institucionalizovanou či neinstitucionalizovanou nebo zda se jedná o formální – neformální. Metodicky lze sledovat účel. Spolupráce je samozřejmě regulována i právní formou, tedy zda se jedná o veřejnoprávní či soukromoprávní smlouvu. Neformální spolupráce, která je v České republice velice častá, typicky znamená například zapůjčení nějaké techniky, darovací smlouva, oprava nějaké budovy. (*Ministerstvo vnitra ČR, 2020*)

S institucionální formou spolupráce úzce souvisí s DSO Orlicko. Mezi nejrozšířenější formy patří:

- veřejnoprávní smlouvy,
- společná právnická osoba,
- dobrovolné svazky obcí,

Obce k přistoupení k těmto formám spolupráce motivuje celá řada výhod. Jedná se zejména o větší efektivitu poskytování veřejných služeb, kde lze současně celkem efektivně srazit náklady. Obce tímto způsobem mohou získat i seriózního partnera pro další spolupráce, tímto lze také zajistit lepší dostupnost služeb, pro všechny obyvatele ve všech obcích. Mezi přínosy je možné bezpochyby počítat i možnost výměny zkušeností a sdělování nových vizí a nápadů nebo zajišťování bezpečnosti pro obyvatele.

Spolupráce obcí je upravena v zákoně č. 128/2000. Právní úprava se jeví jako již zavedený a stabilní prvek, protože s menšími novelami platí již od roku 2001. Nejedná se však o příliš rozsáhlou právní úpravu, která navíc plátí za velice liberální. Hlavním důvodem je možnost výběru, zda obce budou vykonávat meziobecní spolupráci či nikoli. Jádrem ustanovení je tvořeno Dobrovolným svazkem obcí. Do těchto svazků se obce mohou sdružovat bez ohledu na velikost či hranice. Každá obce může být členem jednoho či více DSO. Do obecní spolupráce stát vstupuje v omezené míře.

### 2.1.1 Veřejnoprávní smlouvy

Jedná se o smlouvy sloužící k výkonu veřejné správy, které jsou uzavřeny mezi dvěma nebo více stranami. Smlouvy je možné uzavírat od 1.1. 2003. Mohou sloužit k plnění úkolů nebo ke spolupráci obcí a správních orgánů. Mezi stěžejní podmínky k uzavírání těchto smluv patří účelnost a soulad s cílem. Dále je nutné respektovat principy veřejné správy. A také nesmí porušovat a obcházet právní normy a předpisy. Aby mohla být veřejnoprávní smlouva uzavřena je třeba povolení od Ministerstva vnitra, které je schvalováno ve správním řízení. Dohoda je uzavřena na určitou dobu, kterou je možné prodloužit. Slouží obcím k řešení problémů s přenesenou působností státní správy například při nedostatečném vybavení úřadu či nedostatku kvalifikovaných pracovníků (*Ministerstvo vnitra ČR, 2020*)

Existují celkem tři druhy veřejnoprávních smluv. První z nich je **veřejnoprávní smlouva koordinační**, která je uzavírána mezi subjekty veřejné správy, při přenesené působnosti. Podmínkou, která musí být vždy splněna je připouštění zvláštním zákonem. K uzavření smlouvy je zapotřebí souhlasu nadřízeného správního orgánu. Dalším druhem je **veřejnoprávní smlouva subordinální**, ta je uzavírána mezi subjektem veřejné správy a nějakou právnickou či fyzickou osobou (POs., FO), i zde je zapotřebí povolení zvláštního zákona a souhlas dalších zaujatých osob. Konečně třetím typem je **veřejnoprávní smlouva uzavřená mezi účastníky řízení**, souhlas zde vydává správní orgán, který vede řízení v této věci.

Správní řád říká „*Veřejnoprávní smlouva musí být uzavřena písemně a projevy vůle všech smluvních stran musí být na téže listině.*“ Z toho jasně vyplývá, že pokud veřejnoprávní smlouva není uzavřena písemně je nicotná. (*zákon č. 500/2004 Správní řád, 2004*)

Podobně jako zakládání tak i zrušení smlouvy je nutné podat písemně a jen za jasně uvedených podmínek, protože: „*Veřejnoprávní smlouvu lze vypovědět jen písemnou formou a jen tehdy, jestliže to bylo ve veřejnoprávní smlouvě smluvními stranami dohodnuto a jestliže byla dohodnuta výpovědní lhůta.*“ (*zákon č. 500/2004 Správní řád, 2004*)

### 2.1.2 Právnické osoby obcí

Obce podle zákona mohou zřizovat právnické osoby, které mají sloužit k plnění úkolů, jež chce obec dosáhnout. Může se jednat například o zabezpečení veřejných služeb či správa a

následné hospodaření s majetkem obce. Obce mohou zakládat mnoho druhů právnických osob, jedná se například o školskou právnickou osobu, u které, jak už název napovídá je hlavní cíl vzdělávání. Dále společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Naopak veřejné obchodní společnosti a komanditní společnosti obce zakládat nemohou.

Obce, lépe řečeno obecní zastupitelstvo, má jako jediné pravomoc zakládat a rušit příspěvkové organizace. PO jsou nejčastějším druhem právnických osob zakládaných v České republice. U těchto organizací nejde zpravidla primárně o zisk, ale o poskytování nějakých služeb veřejnosti. Typicky to může být dopravní podnik nějakého města, kde hlavním účelem není zisk, ale dopravní obslužnost pro obyvatelstvo. PO je zřizována pomocí zakládací listiny, která obsahuje následující náležitosti: Název zřizovatele, aby bylo jednoznačné, kdo příspěvkovou organizaci založil, název sídlo PO, Vymezení práv, majetku a hlavního účelu, kterým se bude konkrétní příspěvková organizace zabývat. Potvrzení aktivit jako neziskové je důležité například i pro zdaňování příjmů. PO může vedle své hlavní činnosti provozovat i doplňkovou činnost, která musí být v zakládací listě rovněž uvedena.

### **2.1.3 Dobrovolné svazky obcí**

Jak už název napovídá, tak členem DSO se může stát pouze obec. Obec, která vstoupí do tohoto uskupení musí dodržovat nějaká pravidla a podmínky, které jsou napsány ve stanovách konkrétního svazku, kromě toho je tam uvedeno, jak se má finančně podílet nebo například povinnosti obce, ke kterým se zavázala. Členství ve svazku v žádném případě nezamezuje obcím spolupracovat i jinými způsoby. Je tedy možné, že obec je členem více statků a že mimo jiné spolupracuje i se soukromým sektorem. Členové svazku mohou kdykoli odstoupit a tím ztratit členství. Další možnosti, jak může členství pozbyt je například zánik svazku či obce nebo vyloučení člena ze DSO. Město odtud může být vyloučeno hned z několika důvodů, je to například hrubé porušení povinností vůči tomuto uskupení nebo nedodržování pokynů od příslušných orgánů. Další možností je nezaplacení příspěvků, které každý člen musí hradit, a to do tří měsíců po splatnosti. Rozhodnutí o tom, zda nějaká obec bude vyloučena vydává Valná hromada. Pokud by došlo k této situaci, přijde na řadu majetkové vypořádání, které se vypočítává z podílů členských příspěvků uhrazené konkrétní obcí za svou historii ve svazku.

U orgánů obce a dobrovolných svazků je možné sledovat jistou podobnost, která je založena na principu zastupitelstva a rady obce. Tím se však dostáváme k rozdílům jak v kompetencích, tak v počtech orgánů. K přijetí nějakého rozhodnutí je třeba nadpoloviční

většina hlasů, ale v praxi je mnohem častější snaha o schválení všemi členy. Pokud to není možné, přistupuje se k již zmíněnému hlasování. U hlasování existují dva využívané principy, ten první z nich je označován jako formální rovnost, což znamená, že jsou si obce rovni bez ohledu na velikost počet obyvatel či administrativní schopnosti. Ten druhý je založen na rozdílnostech mezi obcemi a schopnosti poskytovat občanům služby. Nejvyšší orgán svazku je zpravidla valná hromada, i když se názvy docela liší, takže toto označení může být použito například i pro shromáždění starostů či členské schůze. Výkonný orgán DSO je rada svazku v některých uskupení se používá název představenstvo. Dále se zde nachází kontrolní výbor, tajemník a předseda svazku. Valná hromada, jakožto nejvyšší orgán svazku schvaluje ustanovení a rozpočet a rozhoduje o plánech týkajících se budoucnosti. Dále volí členy pro další orgány a je v její kompetenci uzavírat smlouvy s dalšími subjekty. Každá obec zde má jednoho zástupce, čím se potvrzuje rovnost mezi členy. Rada svazku se skládá z lichého počtu členů. Plní usnesení Valné hromady a sestavují rozpočet. Dále navrhuji opatření a vytváří analýzy sloužící k dalším rozhodnutí Nejvyššího orgánu. Členové rady se scházejí jednou za dva až tři měsíce a rozhodují naprostou většinou. Předseda je statutární orgán svazku, který je volen valnou hromadou, zastupuje DSO navenek, řídí její chod a svolává a organizuje zasedání. Tajemník se prakticky neliší od tajemníka obcí, ne každý svazek obcí však tuto pozici zřizuje.

Majetek svazku se v základní rovině rozděluje na dvě části. Společný majetek, který vzniká společnou činností a je získáván z členských příspěvků obcí a majetek výlučný ve vlastnictví svazku, který nezískal celý svazek, ale pouze jedna či několik členských obcí. Uskupení je povinno majetek přehledně vést v evidenci a účetnictví, dále ho hospodárně a s rozmyslem využívat, také majetek chránit, udržovat a opravovat. Získávání finančních prostředků pro chod DSO probíhá z několika zdrojů. Největší příjmy do kasy svazku plynou z členských příspěvků obcí. Peníze je možné také získat z dotací a darů či z příjmů z činností, které svazek provozuje.

#### **2.1.4 Sdílení služeb mezi obcemi**

Dobrovolný svazek obcí, ve kterém probíhá spolupráce a sdílení služeb nejčastěji, je svazek zavazujících se obcí ke společnému postupu v celé řadě otázek. Sdílení služeb probíhá z celkem jasných důvodů jako je: úspora času, úspora finančních prostředků (činnosti vykonávají zaměstnanci DSO nebo také lepší vyjednávací pozice svazku, jelikož zastupuje více obcí) Rozsáhlý výčet činnosti je spíše demonstrativní. Obce spolupracují zejména ve službách na místní úrovni, tedy školství, sociální služby, zásobování vodou, odpadové

hospodářství nebo v oblasti kultury a turistiky. Vysoký zájem je také přikládán bezpečnosti obyvatelstva a veřejnému pořádku či ochraně životního prostředí. Daleko méně jsou sdíleny služby síťových odvětví a infrastruktury (společný postup při stavbě silnic či zdravotní péče). Nepatrně jsou pak zastoupeny činnosti týkající se přípravy projektu či administrativní podpory a GDPR.

Ve většině svazků obcí je možné poptávání služeb omezeným počtem členů. Důležité je sledování cíle a účelu DSO. Příkladem může být nedostatečná kapacita základních škol, kdy členské obce bez vlastní základní školy spolufinancují rozšíření a chod školy stávající v oblasti dobrovolného svazku. Vedle těchto aktivit je hojně rozšířeno i provozování vedlejší hospodářské činnosti nebo podnikání. Musí však splňovat jasně dané podmínky a to je: hospodárné užívání majetku svazku a podpora hlavní náplně. (*Ministerstvo vnitra ČR, 2020*)

Při strategickém plánování rozvoje mikroregionu je naplno využito sdílení služeb hlavně předáváním zkušeností a know-how. Zaměstnanci DSO mohou pomoci obcím bez zkušeností s tímto odvětvím a dopomoci jim například k dotacím. Není výjimkou, že svazky uzavírají spolupráci i se zahraničními partnery. Poskytování přímých služeb obyvatelstvu (vzdělávání, sociální péče, zdravotnictví) se v některých regionech díky kooperaci daří rozšířit a efektivně poskytovat. Svazky se snaží podporovat cestovní ruch propagační činností, ale i poskytováním veřejných cyklostezek a běžeckých tras. Propagování je většinou zpracováno formou videí nebo článků poskytujících informace o přírodě a zajímavých místech ve spádové oblasti. Podporování společenských akcí slouží k sebepropagaci regionu a obcí, proto DSO pomáhá s organizováním akcí (sportovní události, koncerty) tím, že například zapůjčí pódium nebo techniku. Administrativní úkoly a podpůrná činnost pro ostatní obce je označována jako velice důležitá. Pozitivní ohlasy směřují hlavně k poradenské činnosti veřejných zakázek a školení a vzdělávání zaměstnanců úřadů, kde oceňují dostupnost a profesionalitu. Tuto službu mohou využívat jak členské obce, tak i obce mimo svazek. Společný postup při zajišťování vybraných služeb (telekomunikace, společná zeleň, odpadové hospodářství). Spolupráce při odpadovém hospodářství se zaměřuje na přehlednost a transparentnost systému a snížení nákladů, proto zde DSO vypomáhá koordinační rolí. Má také mnohem silnější pozici při vyjednávání o ceně či sazbě, jelikož zastupuje více obcí.



## **Centra společných služeb obcí**

Svaz měst a obcí za spolupráce zhruba 80 dobrovolných svazků vytvořil projekt, který má sloužit k prohloubení kapacit v administraci na principu meziobecní spolupráce. Centra společných služeb (CSS) poskytují služby ve veřejném zájmu v oblasti veřejné správy a kladou si za cíl zkvalitnit poskytování veřejných služeb v ČR. Mezi priority centra patří hlavně zrovnoprávnění obyvatel při poskytování veřejných služeb, také zvýšit dostupnost služeb pro občany. Předání zkušeností a znalostí na zaměstnance DSO a zajistit tak kvalitnější a odbornější administrativní kapacity obcí. CSS se dále snaží o vyšší efektivitu poskytování veřejných služeb v samostatné a přenesené působnosti. Kromě řídicích nástrojů a metodických nástrojů je součástí projektu i vzdělávání a školení, informační systém a internetové platformy, rady sloužící k větší informovanosti při poskytování veřejných zakázek a lepšího pochopení lokální ekonomie. Svaz města a obcí České republiky sdružuje celkem 2 722 obcí a 8 541 541 obyvatel, tedy přibližně 80 % veškeré populace na území ČR. *(Svaz města a obcí v ČR, 2016)*

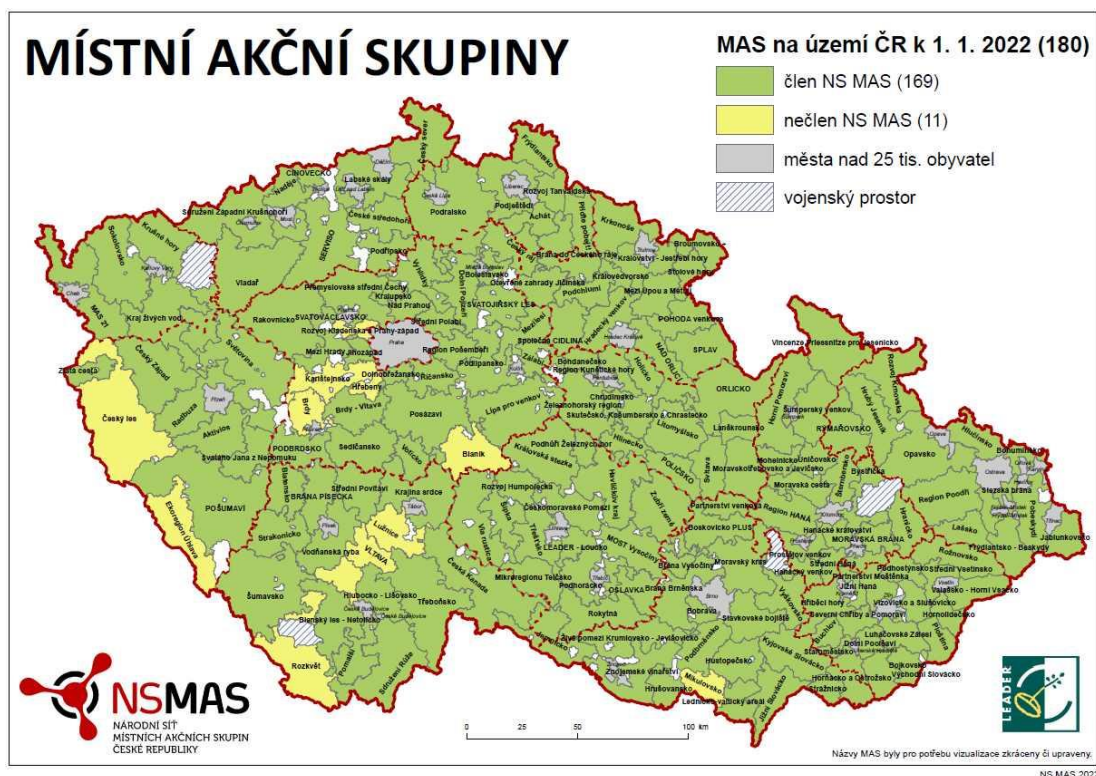
## **2.2 Spolupráce obcí s dalšími subjekty**

### **2.2.1 Místní akční skupiny**

Místní akční skupiny jsou společenství subjektů různého druhu – nestátních neziskových organizací, občanských sdružení, organizací soukromé podnikatelské sféry, jednotlivých obcí a svazků obcí spolupracujících a propojujících své aktivity ve prospěch rozvoje venkova a zemědělství. Subjekty jsou v MAS opravdu různé i proto se často od sebe liší v právní identitě. Členové, kteří chtějí být v Místní akční skupině musí splnit podmínky, a to zejména mít bydliště nebo sídlo v daném regionu. Pokud tuto podmínku nesplňují, musí v něm alespoň působit. *(Čermák, 2011)*

Národní síť Místních akčních skupin, která se problematikou Místních akčních skupin zabývá, poskytuje kurzy pro zkvalitnění fungování Místních akčních skupin. Jedná se například o kurzy práva, účetnictví, daní, veřejných zakázek nebo kurzy informačních technologií. Do kurzu se může přihlásit jakýkoli pracovník, který pracuje v nějaké Místní akční skupině. Tato organizace dále spolupracuje společně s Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy České republiky na projektu vzdělávání 2030+.

Protože Místní akční skupiny zažívají vzestup, vznikla Národní síť Místních akčních skupin, která si vytyčila následující cíle: sdružovat MAS, hájit jejich zájmy, zastupovat a reprezentovat členy na mezinárodním poli, propagovat a popularizovat je. MAS se snaží získávat peníze z fondů Evropské unie pro rozvoj svého regionu, peníze se snaží získávat i ze zdrojů státních fondů. K tomu jim slouží metoda LEADER. Tato metoda by měla pobízet místní organizace k nápadům, které by měli vycházet z potřeb regionu a neměli by být tedy ovlivňováni nějakým vyšším celkem na národní nebo evropské úrovni.



**Obrázek 1** Místní akční skupiny (zdroj: *Místní akční skupiny, 2022*)

Do MAS se nesmí přijmout obec, která má více než 25 000 obyvatel. Každá obec může být členem pouze jedné akční skupiny. Územní působnost musí být tvořena minimálně deseti tisíci obyvateli a maximálně sto tisíci obyvateli. K datu 30. 4. 2021 bylo registrováno celkem 180 Místních akčních skupin, které pokrývali 93 % území České republiky. Sdružuje bezmála 60 % obyvatel ČR. Jak je jasně patrné z obrázku výše, na kterém je vidět jasná dominance zelené barvy, která znamená, že je toto území členem nějaké Místní akční skupiny Public-Private Partnership (PPP)

Hlavním důvodem Public-Private Partnership, tedy spolupráce, při poskytování veřejných služeb a uspokojování potřeb občanů, veřejného a soukromého sektoru je ten, že veřejný

sektor většinou nemá dostatečné kapacity a zdroje k tomu plně zajistit a uspokojit poptávku obyvatelstva po statcích. Často veřejný sektor nedostatečně maximalizuje a zkvalitňuje určité statky nebo nemá dostatečně zmapovanou poptávku. Při zapojení soukromého sektoru je možné například zvyšovat sortiment nabízených služeb. Úspěch této spolupráce ve velké míře závisí na výhodnosti pro obě strany a na jisté míře dobrovolnosti. Kooperace mezi veřejným a soukromým sektorem je možné vymezit i jako snahu o rozvoj příslušného regionu, na kterém se podílí oba aktéři. Finanční stránka věci tedy nemusí být brána jako prioritní. Součinnost soukromého a veřejného sektoru, může mít nezávislejší charakter, například se může jednat o začlenění nějakých osob do komisí obce, typicky se může jednat o architektky či ekologické znalce. Formy, které se vyskytují v nejhojnějším počtu jsou smlouvy o poskytování služeb a kontrakty o provozu a řízení veřejného podniku nebo společného podniku, tyto smlouvy se uzavírají například na sběr komunálního odpadu. Dále pak licence, což je povolení využívat určitou značku či know-how. Další typ, který je využíván je koncese, která se dá charakterizovat, jako poskytnutí práva na provozování nějaké komerční činnosti. (Kadeřábková, 2012)

K uzavírání PPP dochází za účelem čerpání výhod, které tento systém poskytuje. Jedna z největších výhod je ušetření prostředků při poskytování veřejné služby. Tato výhoda se v tomto okamžiku stává i podmínkou, protože k uzavření PPP je potřebné, aby poskytování služeb bylo ekonomicky přínosnější při této metodě než při rozhodnutí poskytovat služby z vlastních peněz. Soukromý a veřejný sektor také odlišně řídí a vede svá rizika, proto je možné přenést rizika na tu stranu, která tuto činnost vykonává lépe. V tomto systému vzniká konkurence tím, že je podporována inovace a zlepšování. Jako výhoda se počítá i rozložení výdajů z veřejných rozpočtů na delším časovém období. Úspěšnou smlouvu mezi veřejným a soukromým sektorem ovlivňují i rizika. Mezi hlavní rizika patří hlavně výnosová a finanční rizika, kdy může nastat situace, že poptávka po službách není tak vysoká, jak se předpokládalo a že veřejnost není ochotna platit tarifní poplatky za tyto služby. Dále tato problematika souvisí s úrokovou mírou nebo fluktuací měnového kurzu. Velice důležité pro veřejný sektor je vybrat si vhodného partnera. Při přemíře snahy a důrazu na co nejrychlejší výběr partnerského subjektu ve výběrovém řízení, se může uzavřít smlouva se subjektem, který se v pozdější fázi projeví jako nedostatečný a nezkušený.

Mezi další rizika či nevýhody patří situace, kdy hrozí konflikt mezi kvalitou a ziskem. Vychází se zde z úvahy, že soukromý sektor se bude snažit snižovat náklady do takové míry, která pak sníží kvalitu poskytnuté služby. Další takový příklad může být například morální

hazard, tedy hrozící selhání politiků a úředníků na vysokých místech, kteří mohou podlehnout například korupci. Tímto selháním se může zvýšit zadluženost budoucích generací. Privátní sektor, když převezme odpovědnost za veřejné služby, nemá takovou odpovědnost vůči občanům, jako sektor veřejný.

Historickým průkopníkem PPP je všeobecně označována Velká Británie, kde se tyto projekty podílejí na vysoké míře kvality poskytovaných služeb. Dalšími státy, kde se PPP těší velkému zájmu je například Irsko, které je silně ovlivňováno zkušenostmi z Anglie a Nizozemí. Dále je tento systém využíván například v Kanadě a Portugalsku, kde slouží například pro rozvoj technické a silniční infrastruktury.

### **2.2.2 Místní Agenda 21**

Místní Agenda 21 vznikla v roce 1992 na Summitu v Brazílii ve městě Rio de Janiero. Za tehdejší Československou republiku byla dohoda podepsána tehdejším ministrem životního prostředí Josefem Vavrouškem. Jedná se o nástroj založený na spolupráci v otázkách udržitelného rozvoje obcí a měst, který je garantovaný Ministerstvem životního prostředí. Řeší se zde určitá provázanost, na kterou navazuje řešení otázek ekonomického zabezpečení, mírnější dopady na životní prostředí nebo sociální rovnováhy. Jednou z priorit je politika zvyšování kvality života. Realizátoři Agendy 21 se skládají z obcí, měst, místních akčních skupin, dobrovolných svazků obcí a městských částí a v současné době jich je bez mála 130. Hlavní role v tomto procesu sehraávají samosprávy a státní správy, pokud svou činnost vykonávají špatně a v rozporu se zásady Agendy, není možné udržet udržitelný rozvoj. Hlavní rysy, které by měli být zachovány jsou: transparentnost, bezúhonnost, efektivní a dostupné služby, účast veřejnosti na rozhodování. Místní politickou agendu zastupuje zastupitelstvo města, které se stává garantem a převádí odpovědnost na člena, kterého sama zvolí. Jedním z kladů MA21 je minimální finanční zátěž na zřizovatele a možnost dotačních programů, které stát poskytuje. *(Ministerstvo životního prostředí, 2020)*

Na principy Agendy navazuje Národní síť Zdravých měst České republiky. Jedná se o odborný svazek 135 měst. Zaměřuje se hlavně na zapojení široké veřejnosti, tedy podnikatelů, škol, nevládních institucí. Další svou činností se snaží hodnotit kvalitu života obyvatel. Dále nabízí pomocnou ruku svým členům s poradenstvím a strategickým plánováním. Hlavním nástrojem však zůstává sdílení dobré praxe a vyměňování poznatků mezi členy a vzdělávání. Koordinaci projektu provádí obec.

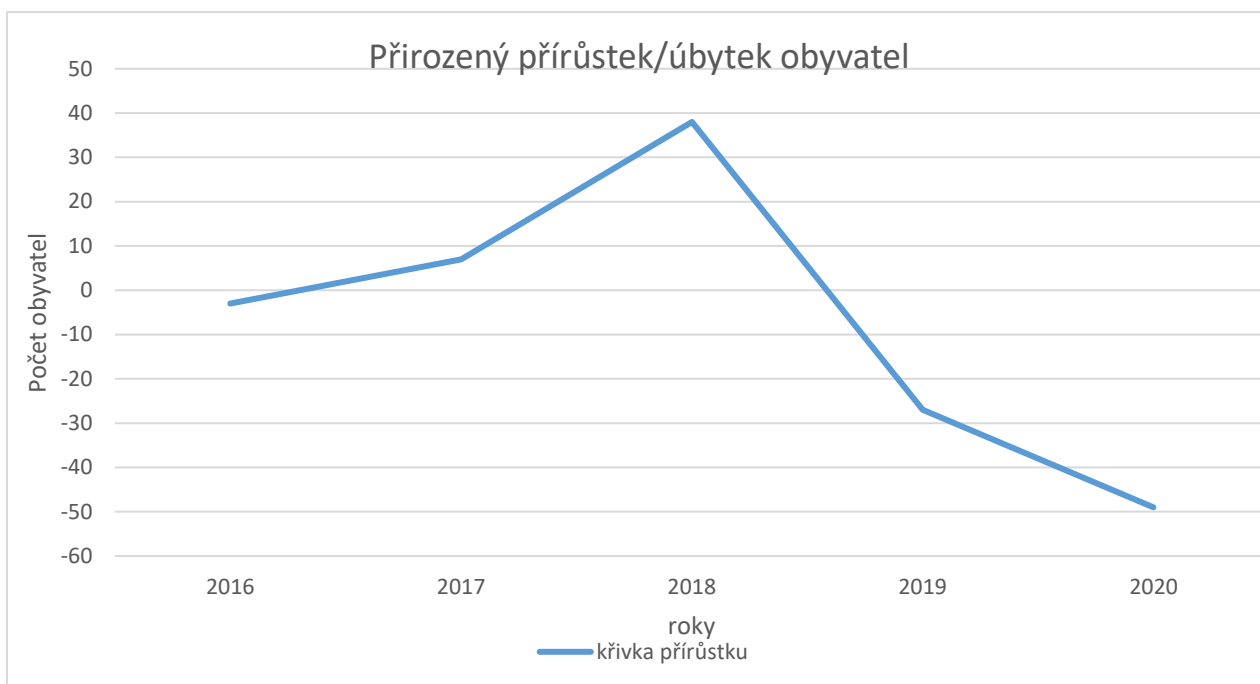
## **3 CHARAKTERISTIKA A EKONOMICKÝCH AKTIVITY OBCÍ**

### **3.1 Obce ve sdružení obcí**

Obce, které jsou členy sdružení obcí Orlicko, jsou důležité pro další analýzu. V této kapitole budou přiblíženy ekonomické aktivity obcí. Obcí je celkem 28 a jsou zde zastoupeny jak malé a střední obce, tak poměrně velká města. Již toto složení podtrhuje rozmanitost regionu. V regionu se sdružují tyto obce: Čenkovice, Červená Voda, Česká Rybná, České Petrovice, Dlouhoňovice, Dolní Morava, Hejnice, Helvíkovice, Jablonné nad Orlicí, Jamné nad Orlicí, Kameničná, Klášterec nad Orlicí, Králíky, Kunvald, Letohrad, Líšnice, Lukavice, Mistrovice, Mladkov, Nekoř, Pastviny, Písečná, Studené, Šedivec, Těchonín, Záchlumí, Žamberk. Jak už bylo řečeno sdružení obsahuje mnoho obcí a charakteristika všech, by byla zdlouhavá. Proto je zde uveden průřez, tedy obce malé i velké.

#### **Žamberk**

Město Žamberk je situováno do údolí řeky Divoké Orlice. Leží v nadmořské výšce 465 m n.m. s počtem 6093 obyvatel se řadí mezi nejlidnatější obce DSO Orlicko. Městské zastupitelstvo má 21 členů a rada města 7. Žamberk je partner i zahraničních měst, např. z Polska, USA, Japonska, Rakouska nebo Itálie. Město spravuje zimní stadion, koupaliště, sportovní areály či Muzeum starých strojů. Od roku 1992 je zde zřízena obecní policie, která působí jak v mateřské obci, tak i v obcích jako je: Kunvald, Líšnice, Dlouhoňovice, Lukavice, Nekoř. V čele městské policie stojí starosta obce Žamberk. Nachází se zde také útulek pro psy, azylové centrum a krizové centrum. Činnost obce lze sledovat i v kultuře, kde se podílí a finančně podporuje festivaly jako je Majáles nebo známá Orlická Brána. Na grafu níže je znázorněn přirozený přírůstek/úbytek obyvatelstva, který ukazuje, že v roce 2018 byl přirozený přírůstek zhruba třicet obyvatel, oproti tomu v roce 2020 se úbytek obyvatel pohyboval skoro k 60 obyvatelům. (*MU Žamberk, 2022*)



**Obrázek 2** Přirozený přírůstek obyvatelstva-Žamberk (zdroj: ČSU-Žamberk, 2020)

V Žamberku jsou dvě základní školy, jejichž kapacita není plně obsazena, Žamberk realizuje svoz komunálního odpadu prostřednictvím Technických služeb Žamberk, s.r.o. a Ekola České Libchavy, s.r.o., ve kterém má město vlastnický podíl. Zajištění kvalitní, bezvadné a pitné vody je zajištěno v dostatečné míře díky společnosti, ve které vlastní podíl obec Vodovody a kanalizace Žamberk, v.o.s. Firma dále zabezpečuje rozvod vodovodů na celém území a likvidaci odpadních vod. Město dále drží podíl v Bytovém družstvu U Jatek, Žamberk a Správa budov Žamberk, s.r.o. Město dále věnuje zvýšený zájem kvalitě infrastruktury, kterou se snaží stále modernizovat. V současné době se snaží o opravu chodníků a ulic v centru a rekonstrukce veřejného osvětlení po celém městě, zejména k výměně stožárů a využití ekologických zdrojů. K tomu je třeba zapojit dotační tituly. Nová výstavba budov je značně omezená. Na obnovu budov se ročně alokuje přibližně deset milionů korun. Město zřizuje dvě mateřské školy, které jsou limitně vytížené, dále dvě základní školy s kapacitou 1078 žáků, jejichž naplněnost je zhruba 50 %.

### **Pastviny**

Obec Pastviny, se svojí rozlohou kolem 8 kilometrů a s 326 obyvateli se řadí spíše k těm menším ze skupiny spolupracujících celků sdružených ve Sdružení obcí Orlicko Zastupitelstvo se skládá ze 7 členů včetně starosty a místostarosty. Jsou zde zřízeny dva výbory, a tedy kontrolní a finanční, které musí být založeny obligatorně a stavební komise.

Obci patří zařízení jako je Autokemp Šlechtův palouk, který poskytuje ubytování a stravování v letní sezóně, dále tábořiště U Kapličky a restaurace Na Vleku, které se specializují na podobné služby, jako první zmiňované zařízení a jsou v současné době v pronájmu. Roku 2006 vznikl v této obci dům s pečovatelskou službou za účelem poskytování sociálních služeb. Je zde zřízena obecní knihovna, Společenské Centrum ŠKOLA a „Fitko“ Pastviny sloužící především k volnočasovým aktivitám obyvatel a návštěvníkům obce, kteří vyhledávají Pastviny především za účelem rekreace. Jsou zde finančně podporovány kulturní a sportovní akce (Pastvinská nota, Pastvinský Triatlon) a místní ski club.

### **Jablonné nad Orlicí**

Město se rozprostírá ve východních Čechách v oblasti Orlických hor, městem prochází železniční trať (Ústí nad Orlicí – Lichkov) a vede zde i komunikace I/11, která spojuje Hradec Králové a Ostravu. Město Jablonné nad Orlicí je městem s pověřeným úřadem pro obce Bystřec, Jamné nad Orlicí, Orličky, Studené, Sobkovice, Verměřovice a Mistrovice. V obci je zřízeno zastupitelstvo i rada a s tím související Výbory a Komise. Ke dni 1.1. 2018 zde žije 3186 obyvatel z toho 1547 mužů a 1639 žen. Město provozuje kamerový systém, který slouží jako prevence kriminality. Na základě veřejnoprávní smlouvy zde vykonává pořádkovou činnost Obecní policie Letohrad. Mimo jiné je zde zřízena jedna základní škola, jedna mateřská škola, základní umělecká škola a školní jídelna. O údržbu městské zeleně, komunikací, hřiště, koupaliště, chodníků nebo také hřbitovu se stará městem vlastněná společnost TeS Jablonné nad Orlicí, s.r.o. Další společnost ve vlastnictví města jsou Komunální služby Jablonné, s.r.o. Tato společnost se již 18 let zaměřuje na služby v oblasti odpadového hospodářství městu Jablonné nad Orlicí a ostatním subjektům a o správu sběrného dvora. O kvalitu pitné vody se zaslouhuje společnost Vodovody a Kanalizace, a.s., ve kterém město Jablonné nad Orlicí vlastní společně s dalšími obcemi své podíly. Obec dále provozuje Městskou knihovnu a poskytuje sociální poradenství pro osoby nacházející se v tíživé životní situaci. Pro zajištění plnohodnotného života a zachování důstojnosti obyvatelstva, které si kvůli svému zdravotnímu stavu nebo věku nemůže zajistit základní životní potřeby samostatně, v obci existuje i pečovatelská služba

## **Letohrad**

Město, které vzniklo teprve nedávno v roce 1950, spojením čtyř samostatných vesnic a to: Kyšperk, Orlice, Rotneka a Kunčice. Leží v nadmořské výšce 364 metrů. v Pardubickém kraji a čítá 6 327 obyvatel. Letohrad je často lákadlem pro turisty z širokého úkoly, protože se v okolí nachází památky a krásná, nedotčená příroda. Pro letní turistiku zde existuje cyklostezka, která spojuje Letohrad a Ústí nad Orlicí. Další stezka, která se plánuje, má spojit Letohrad s nedalekým Žamberkem. Kultura je obcí podporovaná ve velkém měřítku, proto se zde pravidelně koná Mezinárodní hudební festival, Poutě, Historické slavnosti města a spousta dalších akcí. Ve Městě se nachází muzeum starodávných řemesel, které je opravdovou raritou regionu. Spolu s tímto muzeem jsou ve městě k nalezení ještě 2 další. Město podporuje i sportovní kluby a sportovní akce, Velké jméno v celé České republice má biatlonový oddíl, který produkuje skvělé závodníky, kteří se pravidelně účastní mistrovství světa a Evropy. Mezi další populární sporty patří tradičně fotbal nebo hokejbal. Městské zastupitelstvo čítá 21 členů. Zřízeno je 6 výborů (Osadní výbor Orlice, Osadní výbor Kunčice, Osadní výbor Červená, Místní výbor Letohrad, Kontrolní výbor a Finanční výbor). Rada obce je složena ze sedmi členů. Letohrad je zřizovatelem obecní policie, domu s pečovatelskou službou, kulturního centra, dvou mateřských škol, dvou základních škol a jedné základní umělecké školy. Ve městě jsou založeny Technické služby Letohrad, s.r.o., které udržují komunikace, chodníky zeleň či opravují a udržují veřejné osvětlení. (*Město Letohrad, 2022*)



## 4 SDRUŽENÍ OBCÍ ORLICKO

Od roku 1992, kdy bylo SDO Orlicko bylo založeno, uplynulo již 30 let. Spolupráce na severovýchodě Čech byla potřeba z důvodů ekologických zátěží na toku Divoké a Tiché Orlice, jež pomalu překračovala přípustnou mez. Proto se začal formovat svazek, kde by úzce spolupracovali představitelé obcí s managementem podniků, které měly znečištění ve velké míře na svědomí. Tento první svazek se nazýval Sdružení obcí a měst Orlice. Díky velké finanční pomoci od Státního výboru pro životní prostředí a za spolupráce odborných subjektů se podařilo znečištění omezit a znovuoživit krajinu Orlicka. Při řešení této otázky se navázala i fungující spolupráce s Akademií věd ČR, která trvá dodnes a která spolupracuje při řešení otázek nejen týkajících se životního prostředí, ale také otázek socioekonomie v regionu. Svazek měst a obcí Orlice, byl prvním druhem této právní formy na území České republiky a inspiroval mnohé další obce ke vstupu do ostatních dobrovolných svazků obcí, kterých je v současnosti několik set. Na konci tisíciletí vznikl strategický plán rozvoje, který byl rovněž první takový plán využívaný v praxi. Strategie byla mířena na rozvoj a podporu cestovního ruchu, jež má na tomto území velký potenciál, na rozvoj venkova a na podporu a rozšíření dopravní obslužnosti. V roce 2001 a 2002 se zásadně transformuje veřejná správa. Je ukončena činnost okresních úřadů. Sdružení obcí je přiřazeno do Pardubického kraje, jelikož v tomto období vznikají samosprávné kraje. Vstup do tohoto kraje měl enormní vliv na rozvoj Orlicka. Zrušení okresních úřadů posiluje kompetence DSO, jelikož území tohoto typu je pro Pardubický kraj zcela unikátní, dochází ke zvýšení významu. V tomto období dochází taky ke změně na Sdružení obcí a měst Orlice na Sdružení obcí Orlicko, které svou činnost provozuje do současnosti. V roce 2001 také vzniká spolupráce se sousedním regionem Kladsko, na které navazují Orlicko-Kladské konference a spolupráce v otázkách cestovního ruchu a zlepšení životních podmínek v česko-polském pohraničí. Dalším důležitým milníkem je rok 2004. Vstup České republiky do Evropské unie poskytuje sdružení prostor a možnost čerpat finanční prostředky, jak z evropských fondů, ale také od státu a kraje. Peníze jsou využity na řadu projektů, které jsou stěžejní pro udržitelný a trvalý rozvoj oblastí. Zejména rozvoj cestovního ruchu, kdy vznikají cyklotrasy spojující Orlicko nebo také projekt „Na běžkách Orlickem“, který nabízí přes 30 km upravených tras včetně zázemí. Orlicko vynakládalo svou snahu i na marketingové aktivity, které posilovaly pozici sdružení obcí a jako významné turistické destinace. Co se týče rozvoje venkova se sdružení obcí podílí na opravě malých památek na území regionů. Jde o postupné rekonstruování různých křížků, kapliček a dalších

malých památek regionu. V Roce 2005 a 2006 vzniká projekt protipovodňových opatření, které má sloužit k preventivnímu předcházení povodní. V tomto roce také vzniká Místní akční skupina Orlicko, na jejímž vzniku má značný podíl již zmiňované Sdružení obcí Orlicko. Tato akční skupina má sloužit hlavně, jako podpora zemědělců, malých podnikatelů a obcí v regionu. Rozvoj dopravy v tomto regionu je zastoupen projektem cyklobusů a skibusů do Orlických hor, kde je DSO spoluorganizátorem, dále díky podpoře státního rozpočtu a Evropské unie vzniká v roce 2010 cyklostezka Žamberk-Letohrad a v roce 2012 cyklostezka Červená Voda-Králíky. V roce 2010 se také znovu mění předseda Sdružení obcí Orlicka, který se zasloužil o vznik dalších cyklostezek a singltreků a konkrétních protipovodňových opatření. Samozřejmě svou činnost směřuje i k tomu, aby povodí Divoké a Tiché Orlice, bylo vyhledávaným místem pro život. Od roku 2013 se daří realizovat další projekty, kterými jsou například podpora projektů členských obcí nebo společný nákup energií a zemního plynu. Na obrázku níže je znázorněno logo svazku. Logo svazku tvoří zelený strom doplněný zelenou a modrou barvou. To znázorňuje důležitost přírody, která je pro svazek stěžejní.



**Obrázek 3** Logo sdružení obcí Orlicko (*zdroj: DSO Orlicko, 2022*)

#### **4.1 Základní údaje a členové DSO Orlicko**

Jak už bylo zmíněno, svazek obcí Orlicko sdružuje 28 obcí a měst. Nemalou částí příjmů jsou příspěvky od členských obcí. Pro údržbu a provoz Orlicka je vyčleněna částka pět milionů korun, z toho zhruba dva a půl milionu tvoří příspěvky obcí. Pro rok 2021 se schvaloval rozpočet, nejdůležitější údaje jsou uvedené v tabulce níže.

**Tabulka 2** Odhadované a reálné příjmy a výdaje v nejbližší době

rok 2021				rok 2022	
odhadované příjmy v Kč	odhadované výdaje v Kč	příjmy ke dni účetní uzávěrky v Kč	výdaje ke dni účetní uzávěrky v Kč	Odhadované příjmy v Kč	Odhadované výdaje v Kč
44 045 523,00	26 373 740,00	64 373 717,63	51 879 177,35	17 731 000,00	15 789 015,00

(Zdroj: DSO Orlicko, 2022)

V tabulce, která je uvedena níže, jsou uvedeny všechny členské obce svazku i s počtem obyvatel. Z tabulky vyplývá, že Sdružení obcí Orlicko sdružuje velké i malé obce. Větší zastoupení mají obce pod 1000 obyvatel, těch je ve sdružení celkem dvacet jedna. Zbylé obce mají více než tisíc obyvatel. Pouze dvě obce mají více než 5000 obyvatel, konkrétně Žamberk a Letohrad.

**Tabulka 3** Obce ve Sdružení obcí Orlicko

Název	Počet obyvatel	Název	Počet obyvatel	Název	Počet obyvatel	Název	Počet obyvatel
Čenkovice	180	Helvíkovice	517	Letohrad	6 327	Pastviny	326
Červená Voda	3005	Jablonné nad Orlicí	3 186	Lichkov	552	Písečná	516
Česká Rybná	398	Jamně nad Orlicí	716	Líšnice	779	Studené	156
České Petrovice	163	Kameničná	317	Lukavice	1 147	Šedivec	196
Dlouhoňovice	863	Kláštevec nad Orlicí	877	Mistrovice	597	Těchonín	527
Dolní Morava	418	Králíky	4 205	Mladkov	540	Záchlumí	803
Hejnice	2 730	Kunvald	944	Nekoř	934	Žamberk	6 093

(zdroj: DSO Orlicko, 2022)

Členské obce mohou vkládat vlastní majetek do DSO Orlicko, tento majetek nadále zůstane majetkem člena. Tento majetek pak svazek může pronajímat podle předem daných podmínek, příjmy putují do rozpočtu Orlicka. O nakládání s nemovitostí však nerozhoduje správní rada Orlicka, ale zastupitelstvo obce, které majetek náleží

Každý člen Sdružení obcí Orlicko má tyto práva: účastnit se jednání valné hromady a vznášet podněty, dotazy a připomínky na správní radu, manažera a předsedu sdružení, prostřednictvím svých zástupců být volen za předsedu sdružení nebo za člena nějakého orgánu. K právům patří i povinnosti, které každý člen musí splnit, jsou to hlavně účastnit se zasedání valné hromady, hájit zájmy občanů ve sdružení, poskytovat podklady sloužící ke zlepšení situace ve svazku a finančně plnit své závazky.

## **4.2 Aktivity DSO Orlicko**

### **Cyklobusy a cyklostezky**

Už jedenáct let DSO Orlicko, poskytuje pro veřejnost cyklobusy pro rekreaci. V tomto roce je nabízeno celkem 11 tras, které vedou trasou přes Orlické hory, Bukovou horu a Králický Sněžník. Trasy jsou dobře a viditelně označené a na své si přijdou příznivci, jak cyklistiky, tak milovníci přírody. DSO aktivně spolupracuje se sousedními partnery z Polska, proto se jim podařilo zpřístupnit trasu do Bystřických hor na území Polska. Pro kvalitní zážitek z této sportovní aktivity zbudovalo sdružení systém odpočívadel, informačních cedulí, map a dětských hřišť, které lemují vyznačené trasy. Pro milovníky cykloturistiky jsou zřízeny i další trasy a cyklostezky, které spojují například Letohrad a Žamberk. Tato trasa je dlouhá bezmála 5 km. Další čtyři kilometry dlouhá trasa spojuje Králický Sněžník a Červenou vodu. Za podpory Euroregionu Glacensis vznikly další trasy. Tyto trasy vedou podhůřím Orlických hor a jsou to Pastvinská, Kašparova, Studencká, Kunvaldská, Polsko-Česká, Petrovická a Žamberská trasa. Každé webové stránky obcí obsahují plánek s nákresem tras, které prochází jejím územím. Podporu v oblasti informačních technologií, která byla třeba pro umístění těchto map na webové stránky obcí, poskytlo Sdružení obcí Orlicko.

### **Projekt Singletrack**

Tento projekt vznikl za účelem zvýšení návštěvnosti území regionu, a tím podpořit vznik nových pracovních míst a zaměstnanosti. Od roku 2014 do roku 2020 se tedy budovalo 62 km tras singletracků, které spojují místa ve Sdružení Orlicko s místy na území Partnerského regionu Kladsko v Polsku. Na začátcích tras se vybudovaly nová parkoviště a na vybraných

místech byly umístěny opravárenské stanice a stanice e-bike, pro návštěvníky zdarma. Dále byla vytvořena mapa všech tras, jejíž kopie budou umístěny v okolí stezek.

### **Společný nákup energií na burze.**

Dobrovolný svazek obcí Orlicko nakoupilo pro své členské obce a organizace elektřinu a zemní plyn na Českomoravské komoditní burze v Kladně. Hlavní důvod byl pokles cen v roce 2016 a snaha zajistit si energie co nejlevněji i na rok 2017. Celkem se na burze obchodovalo 18 tisíc megawatthodin elektřiny a 24 tisíc megawatthodin zemního plynu. Společným nákupem se podařilo cenu snížit téměř o 32 % a ušetřit 9 600 000 Kč. Jedním z hlavních důvodů, že se projekt podařil bylo zapojení mikroregionu Lanškrounsko a organizace Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s., díky kterým se značně zvýšil objem požadovaného množství.

### **Lyžařská běžecká oblast Buková hora**

Podporu cestovního ruchu reprezentuje asi nejlépe projekt, který vytvořilo v roce 2001 Sdružení obcí Orlicko. Jedná se o 50 až 80 km běžeckých tratí, které jsou doplněny o informační a sociální zázemí a o parkoviště, která se nachází na nástupních místech. Trasy jsou upravovány rolbou, která byla rovněž pořízena Sdružením obcí Orlicko. Jedná se o místo, které navštíví ročně téměř 90 000 lidí, i proto je tento projekt považován za velice úspěšný. V současné době se plánují další projekty, které mají stávající trasy spravovat a upravovat. Trasy jsou doplněny informačními tabulemi a k tomuto projektu vznikl interaktivní informační systém. Jedná se o jedno z největších turistických lákadel v Pardubickém kraji. (*Sdružení obcí Orlicko, 2022*)

### **Malé památky Orlicka**

Historie tohoto regionu je do značné míry ovlivněna osídlení sudetskými Němci, kteří byli po druhé světové válce odsunuti. Na území regionu se nachází stovky malých památek, jako jsou: zvoničky, kapličky, křížky a sošky, které se po konci socialismu nacházely v dezolátním stavu. DSO Orlicko, které razí cestu udržitelného rozvoje a je si vědomo toho, že jsou tyto památky významnou součástí krajiny a života v tomto regionu, se rozhodla za finanční účasti Pardubického kraje tyto památky, které do značné míry tvoří image tohoto regionu, opravovat. Doposud bylo opraveno 63 památek. Opravy vyšly na šest a půl milionu korun.

## **Rozhledna Adam**

Projekt Sdružení obcí Orlicka, který je teprve v plenkách, je vybudování rozhledny Adam. Rozhledna má podpořit cestovní ruch v oblasti a bude s největší pravděpodobností stát v blízkosti nějaké cyklotrasy. U projektu je již hotová vizualizace, ze které vyplývá, že rozhledna bude měřit něco kolo třiceti dvou metrů. (*Sdružení obcí Orlicko, 2022*)

## **5 ANALÝZA ZPŮSOBU SDÍLENÍ VEŘEJNÝCH SLUŽEB**

Analýza poskytovaných služeb a projektů Sdružení obcí Orlicko, byla vypracována na základě řízeného rozhovoru s RNDr. Antonínem Fialou, který je manažerem svazku. Manažerem svazku je od roku 1992 až doposud. V současnosti tuto činnost vykonává prostřednictvím smluvního vztahu mezi Sdružením obcí Orlicko a společností Redea Žamberk, s. r. o., kde je Antonín Fiala jednatelem.

Činnosti manažera svazku zahrnují zejména tyto úkony:

- organizační poradenství, svolávání orgánů svazku, organizace jeho jednání, příprava programu a zápisů, kontrola zápisů, poradenství při uzavírání smluvních vztahů, případně jejich zajištění, poradenství při kontrolách Svazku,
- finanční poradenství v souladu s povinnostmi, které svazku obcí plynou ze zákona č. 250/2000 Sb. – činnost při přípravě rozpočtu, činnost při schvalování rozpočtu, činnost při schvalování rozpočtových opatření, činnost při schvalování hospodaření Svazku, příprava střednědobých výhledů, návrhy způsobu spolufinancování projektů a aktivit Svazku a spolupráce při jejich zajišťování,
- programové poradenství - příprava návrhu projektů, programů a aktivit Svazku se zaměřením zejména na aktivity v oblasti cestovního ruchu, životního prostředí a dopravní přístupnosti regionu a v souladu s rozhodnutími Svazku, vyhledávání zdrojů finančního zajištění, zajištění realizace vybraných a vzájemně dohodnutých projektů a programů- výkon kontaktní osoby pro dodavatele projektů, technické dozory stavby, orgány státní správy apod., spolupráce s dalšími organizátory zadávacích řízení, zpracování žádostí o podporu z POV a z dalších dotačních programů Pardubického kraje včetně jejich vyúčtování,
- informační činnosti-pravidelné kontakty s členy Svazku, prezentace svazku navenek včetně webu a FB Svazku, zajištění plnění povinností Sdružení plynoucích ze zákona č.106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím,
- koordinace spolupráce s ostatními subjekty, zejména se sousedními svazky obcí, s destinační společností Orlické hory a Podorlicko, s polskými partnery,
- spolupráce při správě majetku Svazku
- poradenská činnosti při zajišťování udržitelného provozu dlouhodobých projektů a aktivit Svazku

další činnosti vyplývající z pozice manažera Sdružení dle stanov Svazku.

### **5.1 Řízený rozhovor s manažerem svazku**

První otázka zněla: V souvislosti s veřejnými službami, jaké jsou priority svazku v tomto odvětví v nejbližší budoucnosti?

Z rozhovoru bylo zjištěno:

- realizace veřejných projektů (neziskových) oblastech:
  - cestovní ruch – podpora a rozvoj lyžařské turistiky, podpora a rozvoj terénní cyklistiky
  - životní prostředí – ochrana spodních i povrchových vod, předcházení vzniku biologických odpadů
- doprava – provoz a výstavba cyklostezek,
- kulturní dědictví – opravy malých památek, podpora významných výročí obcí,
- ekonomika – realizace společných nákupů energií,
- podpora obcí – poskytování právního poradenství, výkon funkce pověřence při ochraně osobních údajů,

Další otázka zněla: Orlicko nabízí v hojné míře služby, týkající se pohybových aktivit a turistiky. Jsou tyto služby podle vás poskytovány v dostatečném rozsahu?

Bylo zjištěno, že orlicko realizuje projekty, kde není samofinancovatelný provoz. Jde zejména o projekty zaměřená na cykloturistiku, pěší turistiku a lyžařskou turistiku. Rozsah služeb je postupně rozšiřován v závislosti na zájmu obcí a na finančních možnostech Orlicka. V současnosti se služby rozšiřovat zásadně nebudou. Orlicko se zaměří na kvalitu jejich poskytování.

Otázka: mezi projekty, které DSO Orlicko realizovalo patří i budování cyklostezek, považujete úroveň poskytovaných služeb v tomto odvětví za dostatečnou?

Odpověď manažera svazku: rozvoj sítě cyklostezek vzhledem k zajištění, jak bezpečné dopravy, tak nabídky turistické infrastruktury je a bude jednou ze zásadních oblastí činnosti Orlicka. Průběžně se pracuje na rozšiřování sítě cyklostezek v regionu Orlicka.

Otázka číslo čtyři: mezi projekty, které nejsou příliš obvyklé určitě patří společný nákup energií. Jak se zrodila myšlenka k tomuto kroku a co to pro Sdružení obcí Orlicko znamená?

Bylo zjištěno, že impulsem byla myšlenka, jak využít fungování Orlicka i při ekonomické podpoře svých členských obcí, například dosažením úspor při společných nákupech prakticky čehokoliv. Od toho již byla krátká cesta k společnému postupu při nákupu energií na komoditní burze. Od roku 2012 se k nám přidaly i obce sousedních svazků a subjektů Vodovodů a kanalizací působících v našem území. Díky velkým objemům nákupů dochází k podstatným úsporám cen při nákupu elektřiny a zemního plynu. V roce 2021 jsme na burze nakupovali přes 17 tisíc megawatthodin elektřiny a téměř 12 tisíc megawatthodin zemního plynu.



Další otázka: sdružení obcí Orlicko spolupracuje dlouhou dobu s partnery i za hranicemi ČR, považujete tuto spolupráci přínosnou? V čem?

Odpověď: spolupráce je přínosná jednak proto, že je svazek obcí Orlicko pohraniční region a zejména cestovní ruch a výměna zkušenosti má vždy přeshraniční dopad, jednak k dotační podpoře projektů z programu přeshraniční spolupráce, ke kterému jsou potřeba polští partneři.

Další otázka: existuje v této chvíli nějaká poskytovaná služba v regionu Orlicka, která by se měla vylepšit? Jak?

Odpověď: více pozornosti by se mělo zaměřit na projekty spojené s ochranou vod a krajiny.

Další otázka: je DSO Orlicko pro nebo proti sdílení služeb na úrovni obcí? Proč?

Bylo zjištěno, že svazek je obecně pro sdílení služeb jen v rovině, kde nezasahují do možného konkurenčního prostředí a nenarušují trh. Takových služeb moc není, ale jako příklad lze uvést například regionální marketing, který by bylo třeba více rozšířit.

Další otázka: region je vyhlášen krásnou přírodou a malebností, je kladen důraz na šetrnost vůči přírodě? Jak?

Odpověď: Sdružení obcí Orlicko se snaží o šetrnost vůči přírodě. Řada jejich aktivit má vliv na životní prostředí, snaží se o vyváženost přínosů a ztrát. Například u projektu Singltreky Orlicka se svazku podařilo singltreky citlivě umístit do přírody.

Svazek se snaží také o podporu snižování produkce biologicky rozložitelných odpadů, kdy svazek realizuje a připravuje projekt na nákup domácích kompostérů.

DSO Orlicko se také snaží chránit zdroje pitné vody umístěné v regionu, kde jsou postupně likvidovány nepotřebné vrty zasahující do struktur zdrojů podzemních vod. Tyto vrty vytvářejí potenciální ohrožení kvality pitné vody.

Další otázka: poskytuje Sdružení obcí Orlicko dostatek služeb sloužících k podpoře cestovního ruchu? Jsou plánovány další?

Odpověď: z pohledu možností Orlicka je poskytováno dostatek služeb, které se budou i nadále provozovat.

Další otázka v řízeném rozhovoru: zamýšlí Orlicko nějaké projekty, které jsou ještě neodstartované?

Zřízeného rozhovoru bylo zjištěno:

V rámci cestovního ruchu:

- zlepšování kvality stávajících lyžařských tras – zejména zabránění spadů jehličí apod.,
- singltreky Orlicka II. Etapa,
- cyklo propojení Žamberk-Kunvald-Rokytnice,

V rámci dopravní bezpečnosti – Cyklostezky:

- Jablonné – Bystřec-Verměřovice-Letohrad,
- Žamberk – Líšnice - Nekoř – Pastviny,
- Jablonné – Králíky – Dolní Morava,

V rámci životního prostředí:

- snižování produkce biologicky rozložitelných odpadů,
- likvidace nepotřebných vrtů,

Další otázka: dbá Sdružení obcí Orlicko na zpětnou při poskytování služeb? Jak?

Odpověď: DSO Orlicko dbá na zpětnou vazbu prostřednictvím průběžné komunikace přes sociální sítě a přenos informací ze zastupitelstev členských obcí. Členské obce dbají na zpětnou vazbu od občanů prostřednictvím sociálních sítí.

Další otázka: DSO Orlicko se snaží opravovat malé památky Orlicka. Kolik jich bude opraveno v roce 2022?

Odpověď: v roce 2022 nebude opravena žádná z malých památek Orlicka, z důvodu nedostatku peněžních prostředků v rozpočtu sdružení obcí.

Další otázka: svazek poskytuje služby v oblasti zimních sportů, co přesně DSO poskytuje?

Odpověď: v rámci lyžařské turistiky jsou nabízeny v oblasti Bukové hory a Suchého vrchu až 90 kilometrů strojově upravovaných stop, DSO vlastní nejmodernější techniku, dále svazek nabízí na Červenovodském sedle velká parkoviště a sociální a informační zázemí.

V minulosti byl nastartován projekt tím, že se pořídila technika na úpravu lyžařských tras v Červené Vodě a v Dolní Moravě.

Další otázka: zasáhla tyto služby vlna covidu?

Odpověď: pokud nebyl omezen pobyt mezi obcemi, tak došlo k zásadnímu nárůstu využívání lyžařských tras, protože mnoho volnočasového vyžití bylo omezeno.

Další otázka: Sdružení obcí Orlicko poskytuje cyklobusy, bude tomu i nadále?

Z rozhovoru bylo zjištěno: svazek obcí Orlicko cyklobusy neposkytuje, ale pouze je finančně podporuje, to chce svazek dělat i v dalších letech.

Další otázka: které projekty a služby, které poskytuje svazek obcí orlicko, jsou pro svazek naprosto klíčové? Proč?

Odpověď: projekty cyklostezek, které mají velký vliv na bezpečnost lidí. Projekty v cestovním ruchu, protože jsou neziskové a asi by je nikdo jiný nedělal. Společné nákupy energií, protože šetří peníze.

Další otázka: spolupracuje svazek obcí Orlicko s ostatními svazky či regiony na území v ČR nebo v zahraničí?

Bylo zjištěno že, v rámci České republiky svazek spolupracuje s okolními svazky při nákupu energií a při zajištění financování lyžařských stop.

Při realizaci přeshraničních projektů spolupracuje Sdružení obcí Orlicko se Svazkem gmin Kladské země a s Okresem Kladsko.

Další otázka: vnímá svazek obcí podporu z fondů Evropské unie a státního rozpočtu, jako dostatečnou? Dají se díky tomu lépe zkvalitňovat služby?

Odpověď: svazek vnímá podporu jako dostatečnou, protože je to pro něj jeden ze dvou nejdůležitějších příjmů.

Další otázka: poskytuje Sdružení obcí Orlicko poradenství (právní, IT, LGBT, cestovní ruch apod.) svým členským obcím?

Odpověď: poradenství je poskytováno prostřednictvím společnosti REDEA Žamberk s. r. o.

Poslední otázka: spolupracuje svazek i s obcemi, které nejsou členem Sdružení obcí Orlicko? Pokud ano jak a v jakém duchu spolupráce probíhá?

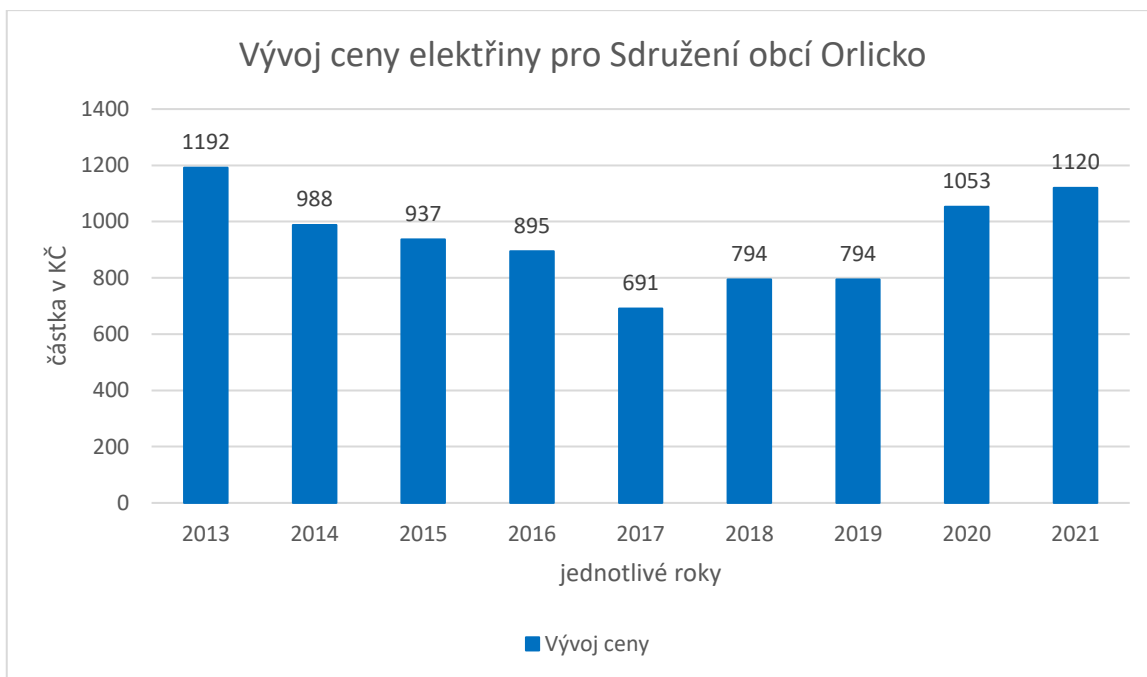
Odpověď: ano, svazek je žádá o finanční podporu při realizaci konkrétních projektů a pak samozřejmě svazek spolupracuje s desítkami obcí při společném nákupu energií.

## 6 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ ZÍSKANÝCH INFORMACÍ

### 6.1 Společný nákup energií

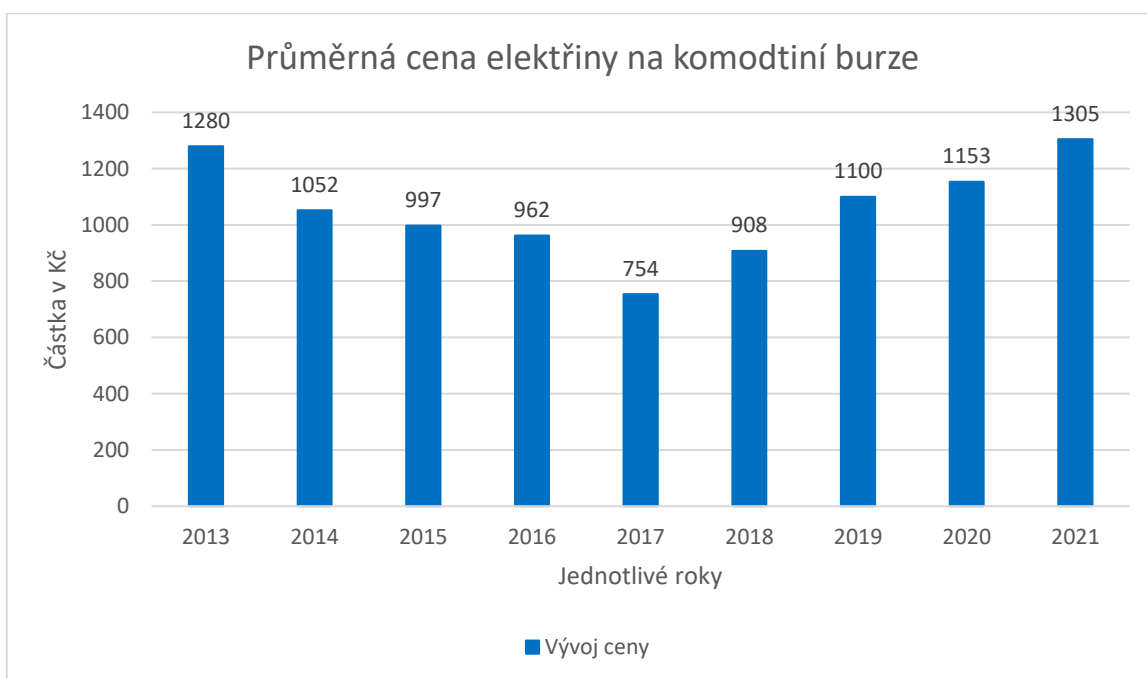
Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že od počátku, z důvodu zajištění většího objemu obchodu, přizvalo Sdružení obcí Orlicko k společnému nákupu elektrické energie i obce a jimi zřizované organizace z území a Mikroregionu Severo-Lanškrounsko, a tak se do prvního nákupu v roce 2013 zapojilo celkem 392 odběrných míst ve vlastnictví buď přímo obcí nebo jimi zřizovaných organizací. Objem nakupované elektrické energie byl pro rok 2013 6 000 megawatthodin. Díky společnému postupu při nákupu elektrické energií bylo ušpořeno v roce 2013 přes 1.2 mil. Kč. Na rok 2014 již Sdružení obcí Orlicko společně se Sdružením obcí Lanškrounsko nakupovalo elektrickou energii pro 685 odběrných míst v objemu přes 10 000 megawatthodin. Pro rok 2017 obce a jejich organizace nakoupily elektrickou energii pro 1075 odběrných míst v objemu 18 000 megawatthodin. Díky významnému poklesu cen elektrické energií v 1. polovině roku 2016 se pak podařilo vykázat úsporu na ceně elektrické energií přes 5 mil. Kč. Pro rok 2018 a 2019 již společně nakupovali 28 928 megawatthodin elektřiny v rámci sdružených služeb dodávky elektřiny v napěťové hladině nízkého napětí a 8 772 megawatthodin elektřina v rámci sdružených služeb dodávky elektřiny v napěťové hladině vysokého napětí. Znaky sdílené služby tento projekt splnil prostřednictvím centra společných služeb (CSS) Orlicko, které zajišťovalo veškerou administrativní činnost spojenou s nákupem energií. Členské obce díky tomu ušetřily značné peněžní prostředky. Šetřil se tím i čas starostů a administrativních pracovníků členských obcí.

Z analýzy vyplynulo, že se díky spojení více regionů, které elektřinu odebírali dokázalo ušetřit značné množství peněz, což je vidět na grafu níže, který znázorňuje průměrnou cenu za megawatthodinu elektřiny. Za kterou nakupovalo Sdružení obcí Orlicko a partneři, kteří se do tohoto projektu také zapojili. V roce 2017 se podařilo cenu zafixovat na dvouleté období což ve výsledku znamená, že v roce 2018 a 2019 byla jedna megawatthodina odebírána za 794 korun viz graf níže. V roce 2020 a 2021 v souvislosti s energetickou krizí, která se v tomto roce ještě více prohlubuje cena sice vzrostla, ale i tak se jedná o značnou úsporu.



**Obrázek 4** Vývoj ceny elektřiny pro Sdružení obcí orlicko (zdroj: CSS-projekty, 2021)

Vzhledem k tomu, že tento projekt je na úrovni sdružení obcí ojedinělý, je těžké porovnávat s ostatními projekty. Proto zde bude porovnáována cena, kterou zaplatil svazek a průměrná cena elektřiny na Českomoravské komoditní burze Kladno. Vývoj ceny elektřiny na komoditní burze znázorňuje graf níže.



**Obrázek 5** Vývoj průměrné ceny elektřiny na komoditní burze (zdroj: TZBinfo, 2021)

Z komparace grafů bylo zjištěno, že Sdružení obcí Orlicko skutečně získává díky zapojení většího množství aktérů výhodnější cenu pro sebe i pro své partnery v tomto projektu.

Bylo zjištěno, že Sdružení obcí Orlicko využívá k obchodování na burze burzovního dohodce, s kterým má uzavřenou smlouvu i v současné době. Dále bylo zjištěno, že by bylo výhodnější zaměstnat v centru společných služeb vlastního odborníka na tuto problematiku, který by měl na starost i agendu tím spojenou a komunikaci podmínek s ostatními obcemi. Podobnou praxi provozuje sdružení místních samospráv, které jako hlavní přínosy vidí v rychlejší komunikaci a větší motivaci zaměstnance oproti burzovním dohodcovi. Riziko je možné spatřit v problematice shánění vhodného pracovníka, který bude vhodný na potencionální pracovní pozici.

## **6.2 Regionální Marketing**

Při řízeném rozhovoru bylo zjištěno, že se Sdružení obcí Orlicko snaží o regionální marketing, jelikož mají snahu o zviditelnění regionu a svých členských obcí. Sdružení obcí Orlicko se snaží podporovat akce svých členských obcí hlavně finančně. Co se týče organizace a jiných činností, tak se Orlicko příliš nezapojuje. Pro komparaci byl vybrán mikroregion Dolní Poolšaví, jelikož byl tento region vyhlášen Svazem měst a obcí ČR, jako příklad dobré praxe v této problematice.

Při komparaci s mikroregionem Dolní Poolšaví bylo zjištěno, že by Sdružení obcí Orlicko mělo začít zjišťováním poptávky po této nabízené službě. Mikroregion Dolní Poolšaví zjistilo, že o tuto službu by v členských obcích byl zájem. Proto tento mikroregion prostřednictvím centra společných služeb Dolní Poolšaví zajišťuje pořádání městských slavností některých svých členských obcí, příměstské tábory zaměřené na poznání členských obcí, Vánoční koncerty, Silvestrovské akce nebo Dny regionu. Sdružení obcí Orlicko chybí taková to akce, která by zviditelňovala region i obce, které do tohoto sdružení patří. Mezi hlavní přínosy, které jsou skloňovány v Mikroregionu Dolní Poolšaví patří rozšíření povědomí o regionu, které je potvrzené čím dál větší návštěvností akcí a rostoucí pospolitost obcí. Orlicko se snaží propagovat akce konané na území regionu prostřednictvím svých sociálních sítí oproti tomu se v mikroregionu Dolní Poolšaví snaží akce promovat kromě svých internetových stránek a sociálních sítí i pomocí propagačních materiálů. Dolní Poolšaví vytvořilo sadu kalendářů a záložek, na kterých jsou znázorněny znaky členských obcí a termíny a názvy kulturních a sportovních akcí konaných na území tohoto regionu. Tyto propagační materiály zdarma

rozdávají mezi členské obce a následně občany. Rozdílné pojetí této problematiky znázorňuje i počet akcí, které jsou podporovány a následně promovány těmito dvěma regiony viz tabulka níže. Pro komparaci byly vybrány nejbližší možné roky, které nezasáhla pandemie COVID-19, tedy rok 2017 a 2018.

**Tabulka 4** Počet konaných akcí v porovnávaných svazcích obcí

Dobrovolný svazek obcí	Počet akcí 2017	Počet akcí 2018
Orlicko	7	5
Dolní Poolšaví	35	38

*(Zdroj: Dolní Poolšaví, 2022)*

### 6.3 Sběr biologicky rozložitelných odpadů

Bylo zjištěno že: Sdružení obcí Orlicko se snaží předcházet vzniku biologicky rozložitelných odpadů pomocí svého projektu, který se realizuje a bude realizovat za finanční podpory Evropské unie. Svazek obcí Orlicko nakoupilo celkem 1979 kusů domácích kompostérů o různých objemech. Ty budou bezplatně k dispozici a budou vydány prostřednictvím smlouvy o výpůjčce. Součástí projektu bude i zakoupení pěti štěpkovačů, které mají sloužit k zpracování větších kusů odpadu například větví.

Při komparaci s mikroregionem CHOPOS bylo zjištěno, že mikroregion prostřednictvím svého centra společných služeb zajistil sběr biologického odpadu v patnácti obcích. Pracovníci CCS zajistili veškerou administrativu k získání povolení DSO pro odpadové hospodářství, nákupu nákladního automobilu, kontejneru, štěpkovače a drtičů. CSS zajišťuje také samotný odvoz odpadu a stará se o veškeré záležitosti spojené s nákladní dopravou. Při porovnání těchto dvou dobrovolných svazků bylo zjištěno, že Sdružení obcí Orlicko na rozdíl od mikroregionu CHOPOS svůj projekt nerealizuje jako sdílenou službu, jelikož se jejich CSS v tomto odvětví neangažuje a rozhoduje se mezi variantou, která by znamenala odvážení odpadu komerční společností a variantou, kde by odpad odvážely jednotlivé technické služby měst.

Hlavní přínos je patrný z informací získaných od CHOPOS, kde je to výrazná finanční úspora oproti komerční službě. Vstupní investice byla 2 miliony 800 tisíc korun. Pojetí této problematiky, tedy odvozu a likvidace biologického odpadu prostřednictvím sdílené služby, vjako tomu je u mikroregionu CHOPOS a prostřednictvím komerční firmy, či technických

služeb některých obcí, jako tomu je u Sdružení obcí Orlicko vede k závěru, že mezi hlavní výhody zajišťování odvozu odpadů prostřednictvím komerčních firem či technickými službami patří minimální vstupní náklady a menší administrativní zátěž na pracovníky CSS Orlicko. Jako nevýhody lze naopak uvést delší komunikační proces při předávání informací a vystavování členských obcí nákladům spojených s odvozem odpadu. Na druhou stranu výhody odvozu odpadu prostřednictvím vlastní sdílené služby je možné spatřit v efektivnější komunikaci ve větší znalosti problematiky a ve finanční úspoře, jelikož nevystavují své obce dalším nákladům. Možné riziko u mikroregionu CHOPOS může nastat, pokud by správu nad tímto odvětvím přebrali nekompetentní zaměstnanci CSS CHOPOS.

#### **6.4 Doporučení dalších potencionálních služeb**

Při rozhovoru bylo zjištěno, že dotace ze státního rozpočtu a dotace z fondů Evropské unie tvoří důležité příjmy do rozpočtu DSO Orlicko, proto se jeví jako zajímavá možnost sdílet dotační poradenství mezi své členské obce. Tato služba se těší dobré praxi například v dobrovolném svazku obcí Severo-Lanškrounsko, kde svazek prostřednictvím svého centra společných služeb poskytuje poradenství v oblasti dotací, ale také zastupuje obce při žádosti o dotace a při jednání o tyto dotace. Dobrým příkladem je například projekt z roku 2018, kdy zaměstnanci z CSS Severo-Lanškrounsko podávali žádost pro dvě jejich členské obce (Horní Třešňovec, Horní Heřmanice) o investiční dotaci v rámci programu pro jednotky sboru dobrovolných hasičů obcí, jejímž předmětem bylo pořízení nového dopravního automobilu. Žádost byla úspěšná a obě obce získali dotaci ve výši 450 tisíc korun českých.

Další možnosti pro rozšíření poskytovaných služeb Sdružením obcí Orlicko může být také poskytované poradenství v oblasti veřejných zakázek, které sice Sdružení obcí Orlicko je schopné zajistit, ale jedná se o komerční vztah se společností REDEA Žamberk, s. r. o. a proto se nejedná o sdílenou službu. Příkladem dobré praxe může být například centrum společných služeb Ivančicko, které pořídilo na základě veřejné zakázky štěpkovače a kompostéry. CSS zajistilo, jak získání informací o potřebách občanů, tak daleko důležitější zadávací dokumentaci, kterou zajistili zaměstnanci CSS. Zaměstnanci rovněž zajistili právní úkony, jelikož bylo nutné vycházet ze zákona a č. 134/20016 Sb., o zadávání veřejných zakázek. Zadávání veřejných zakázek sebou nese určitá rizika, jako je například administrativní náročnost, nedostatečný počet dodavatelů na trhu, či vyšší cena. Díky zkušenostem a znalostem odpovědných pracovníků se však tato rizika podařilo eliminovat. Výhoda poskytování poradenství ohledně veřejných zakázek je i v tom, že při najmutí externí společnosti, která se zabývá veřejnými zakázkami zpravidla větších rozměrů, se může stát, že



se tato najatá firma bude snažit zadavatele od záměru zadat veřejnou zakázku odrazovat, hlavně kvůli tomu, že to externí firmě přidělová práci.

Na závěr je třeba zmínit sdílenou službu, která jak bylo zjištěno z řízeného rozhovoru již byla plánovaná i ve Sdružení obcí Orlicko. Jedná se o jakýsi informační a komunikační portál, který by nahradil komunikaci prostřednictvím sociálních sítí, e-mailu a telefonu, jako tomu je doposud. Z rozhovoru také vyplynul fakt, že se často objevují dotazy na věci spojené s veřejnou správou od starostů, hlavně těch nejmenších členských obcí, na představitele svazku samotného, což je samozřejmě značně neefektivní a zdržuje to představitele svazku. Jako dobrý příklad, jak tento problém podchytit se ukázala činnost centra společných služeb Příbramsko. CSS Příbramsko chtělo své obce jednotně informovat o aktuálních zákonech, novinkách a pomoci členským obcím s dokumenty. Chtěli předejít posílání informacím prostřednictvím e-mailu, což způsobovalo problémy v tom, že starostové potřebné informace museli zdlouhavě hledat v e-mailech. Proto zřídilo CSS pro své členské obce na svých webových stránkách interní uzavřenou sekci, kde najdou vše na jednom místě. Zde mohou zástupci členských obcí, po zadání unikátního přístupového kódu, nalézt širokou škálu aktuálních informací z oblasti veřejné správy, bez dalšího složitého vyhledávání. Poskytnuté informace v uzamčené sekci jsou pouze pro členské obce CSS z důvodu přidáné hodnoty jejich členství v DSO ORP Příbram.

V členské sekci mohou členové DSO ORP Příbram najít:

- aktuální informace,
- potřebné zákony a vyhlášky,
- odborné metodiky,
- vzory,
- doporučení,

Dále tam členové mohou najít informace k projektům, které zrovna realizuje jejich sdružení a informace z Úřadu pro ochranu osobních údajů, stanoviska k dotazům z území, k aktuálním změnám v legislativě a další informace a příručky

Tento systém napomáhá starostům orientovat se v dané problematice a snižuje čas starostů, který stráví zjišťováním informací, náklady s tím spojené, administrativní náročnost na ně a chybovost (použití zastaralých dokumentů či aktualit). I proto v případě jakýkoliv nejasností jsou zaměstnanci CSS Příbramsko připraveni rychle reagovat.

## ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce bylo Sdílené služby na úrovni municipalit. Informace byly získány pomocí řízených rozhovorů s představitelem Sdružení obcí Orlicko s manažerem svazku RNDr. Antonínem Fialou.

Cílem teoretické části bylo podat teoretický exkurz do problematiky. Byly teoreticky vymezeny pojmy spjaté s problematikou sdílení služeb v meziobecní rovině. Poté byly teoreticky vymezeny oblasti, ve kterých může docházet k realizaci sdílení služeb. Dále byly přiblíženy ekonomické aktivity obcí, které jsou členy Sdružení Obcí Orlicko.

Cílem v praktické části bylo získat informace pomocí řízeného rozhovoru s manažerem svazku o službách a projektech, které sdílí Sdružení obcí Orlicko. Propojit je s teoretickými poznatky a následně analyzovat, jak jsou tyto služby poskytovány a v jakém rozsahu jsou tyto služby poskytovány. Následně poskytování služeb zhodnotit a vyhodnotit možné přínosy a rizika spojená s touto problematikou.

Na základě řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že Sdružení obcí Orlicko poskytuje celou řadu služeb a projektů, které jsou podrobně popsány v této bakalářské práci. Mezi služby a projekty, které jsou poskytovány patří poskytování cyklobusů, budování a spravování cyklostezek, poskytování doprovodných služeb k cyklostezkám, poskytování běžeckých tras, poskytování doprovodných služeb pro běžecké trasy, společný nákup energií, oprava malých památek Orlicka, poskytování právního poradenství, předcházení vzniku biologicky rozložitelných odpadů. Dále bylo zjištěno, jak představitelé svazku komunikují s obyvatelstvem regionu a jakým způsobem dbají na zpětnou vazbu.

V poslední kapitole došlo k vyhodnocení těchto poskytovaných služeb a projektů na základě komparace s jinými službami a projekty stejného typu a byla sestavena doporučení pro prohloubení jejich efektivnosti na základě poznatků získaných z jiných svazků a sdružení obcí napříč Českou republikou.

Cílem práce bylo charakterizovat oblasti, ve kterých může docházet k realizaci sdílení služeb v rámci vybrané obce nebo mezi vybranými obcemi, analyzovat způsob sdílení těchto služeb a vyhodnotit přínosy a možná rizika spojená s touto problematikou.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] **DUBEN, Rostislav.** *Ekonomika veřejného sektoru I.* 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 255 s. ISBN 80-245-0159-7.
- [2] **KINŠT, Jan.** *Rozpočtová skladby pro rozpočtové organizace, obce a okresní úřady.* 1. vyd. Praha: Pragoeduca, 1998. 236 s. ISBN 80-85856-63-8
- [3] **KRAUS, Jiří.** *Nový akademický slovník cizích slov: studentské vydání.* Praha: Academia, 2005. ISBN 80-200-1415-2
- [4] **PROVAZNÍKOVÁ, Romana.** *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe.* 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2789
- [5] **NAHODIL, František.** *Veřejná správa a financování veřejného sektoru.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-536-4.
- [6] **OCHRANA, František.** *Veřejné služby - jejich poskytování, zadávání a hodnocení: teorie a metodika poptávkového způsobu poskytování a zadávání veřejných služeb na úrovni municipalit.* Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-31-6.
- [7] **HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ.** *Základy organizace veřejné správy v ČR.* 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 978-80-7380-263-9.
- [8] **PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR.** *Veřejný sektor - řízení a financování.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
- [9] **TOTH, Petr.** *Ekonomické aktivity obcí a měst.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2014. ISBN 978-80-7380-491-6.
- [10] **STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ, Beáta MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ a Veronika LINHARTOVÁ.** *Teorie a praxe veřejných služeb.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. ISBN 978-80-7552-726-4
- [11] **VALEŠ, Lukáš.** *Politologické aspekty veřejné správy.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2006. ISBN 80-7380-010-1
- [12] **POSPÍŠIL, Petr.** *Právnícké osoby obcí a krajů.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Právní monografie. ISBN 978-80-7357-982-1
- [13] **ČERMÁK, Daniel a Jana VOBECKÁ.** *Spolupráce, partnerství a participace v místní veřejné správě: význam, praxe, příslib.* Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2011. Studie, sv. 74. ISBN 978-80-7419-067-4
- [14] **KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ.** *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4.
- [15] **REKTOŘÍK, Jaroslav.** *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3
- [16] **OSTŘÍŽEK, Jan.** *Public private partnership: příležitost a výzva.* V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

- [17] **PAVLÍK, Marek, Karel ŠIMKA, Josef POSTRÁNECKÝ a Richard POMAHAČ.** *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy.* Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-048-9.

### Elektronické zdroje:

- [18] **Český statistický úřad:** *počet obcí v ČR* [online]. 2020 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20567175/93833271.pdf/883077e4-0060-438a-9b29-f23607742a29?version=1.0>
- [19] **NĚMEC, Václav.** *Středověk.com: Vrcholný a pozdní středověk* [online]. 2016 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.dejepis.com/ucebnice/mesta-ve-vrcholnem-stredoveku/>
- [20] **Ministerstvo vnitra ČR:** *Meziobecní spolupráce* [online]. 2020 [cit. 2021-12-08]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/dostupnost-verejne-spravy.aspx?q.cz>
- [21] **DSO Orlicko:** *Obce* [online]. 2022 [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <https://www.orlicko/obce-a-mesta.cz>
- [22] **Český Statistický úřad:** *Žamberk (okres Ústí nad Orlicí)* [online]. 2020 [cit. 2022-02-10] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>
- [23] **MÚ Žamberk:** *Instituce a služby* [online]. [cit. 2022-02-10]. Dostupné z: <http://www.zamberk.cz/>
- [24] **Obec Pastviny:** *Obec* [online]. [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.obecpastviny.cz/>
- [25] **Město Jablonné nad Orlicí:** *Informace o městě* [online]. ©2010-2022 [cit. 2022-02-14]. Dostupné z: <https://www.jablonneno.cz/mesto-jablonne-nad-orlici/ds-10775/p1=24102>
- [26] **Město Letohrad:** *Oficiální web* [online]. 2022 [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: <https://www.letohrad.eu/>
- [27] **Ministerstvo vnitra ČR:** *Veřejnoprávní smlouvy* [online]. 2020 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/clanek/verejnopravni-smlouvy-159710.aspx>
- [28] **Svaz města a obcí v ČR:** *Centra společných služeb* [online]. 2016 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/projekty/centra-spolecnych-sluzeb/informace-o-projektu>
- [29] **NS MAS:** *Místní akční skupiny* [online]. ©2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <http://nsmas.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/>
- [30] **Místní akční skupiny:** *Pokrytí ČR. NSMAS ČR* [online]. 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <http://nsmas.cz/o-nas/mistni-akcni-skupiny/uzemni-pusobnost-mas/>
- [31] **Ministerstvo životního prostředí:** *Místní agenda 21* [online]. 2020 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: [https://www.mzp.cz/cz/mistni\\_agenda\\_21](https://www.mzp.cz/cz/mistni_agenda_21)
- [32] **Národní síť Zdravých měst ČR** [online]. 2022 [cit. 2022-03-08]. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/>

- [33] **Sdružení obcí Orlicko:** *Dokumenty* [online]. 2022 [cit. 2022-03-14]. Dostupné z: <https://www.orlicko.cz/dokumenty>
- [34] **Centra společných služeb:** *projekty* [online]. 2021 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.smocr.cz/cs/projekty/centra-spolecnych-sluzeb>
- [35] **TZBinfo:** *Českomoravská komoditní burza Kladno* [online]. 2021 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.tzb-info.cz/128270-ceskomoravska-komoditni-burza-kladno-elektrina-za-1-801-kc-mwh-plyn-598-kc-mwh>
- [36] **Mikroregion Dolní Poolšaví:** *informační zpravodaje* [online]. 2022 [cit. 2022-04-26]. Dostupné z: <http://www.dolnipoolsavi.cz/informacni-zpravodaje/>

### **Právní předpisy:**

- [37] **Zákon č. 128/2000 sb. o obcích:** § 68 [online]. 2000 [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>
- [38] **Zákon č. 500/2004 sb. Správní řád** § 164 [online]. 2004 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>