UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025 Marek Macourek

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vyhodnocení efektivity systému správy sportovních zařízení ve vybraných městech

Bakalářská práce

2025 Marek Macourek

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Marek Macourek**
Osobní číslo:	**E22358**
Studijní program:	**B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace:	**Veřejná ekonomika a správa**
Téma práce:	**Vyhodnocení efektivity systému správy sportovních zařízení ve vybraných městech**
Zadávající katedra:	**Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je vyhodnocení efektivity správy sportovních zařízení ve vybraných municipalitách. V rámci výzkumu bude na základě stanovených kritérií vyhodnocena efektivita různých modelů správy sportovních zařízení ve vybraných městech.

Osnova:
- Rešerše odborné literatury, stanovení cílů práce.
- Nástroje managementu měst.
- Správa veřejných korporací.
- Analýza efektivity systému správy sportovních zařízení ve vybraných městech.
- Evaluace efektivity systému správy sportovních zařízení ve vybraných městech.
- Formulace závěrů a doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

GUERAS, D., Garofalo, Ch. Practical Ethics in Public Administration. Third Edition. Berrett-Koehler Publishers, 2010. ISBN 1567262953.
KRAFTOVÁ, I. Finanční analýza municipální firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. xii, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-778-2.
OCHRANA, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 178 s. ISBN 978-80-86929-23-1.
PROVAZNÍKOVÁ, R. Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 280 stran. Finance. Finance pro praxi. ISBN 978-80-247-5608-0.
ŠÍMA, J. Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení. Vydání první. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. 113 stran. ISBN 978-80-246-3326-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Maštálka, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

L.S.

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

doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Vyhodnocení efektivity systému správy sportovních zařízení ve vybraných městech 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.

V Pardubicích dne 28. 04. 2025

Marek Macourek v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych rád vyjádřil poděkování Ing. Martinu Maštálkovi, Ph.D., vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a trpělivost, kterou mi během celého zpracování věnoval.

Poděkování patří také mé rodině a přátelům za jejich podporu a povzbuzení v průběhu studia.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je vyhodnocování efektivity systému správy sportovních zařízení ve vybraných městech a posouzení efektivity různých modelů jejich správy. První část je zaměřena na vymezení veřejné správy, managementu měst a obcí a jejich nástrojů využívané v řízení municipalit. Druhá část práce je rozdělena do dvou částí. První část analyzuje efektivitu využívání sportovních zařízení ve městě Trutnov na základě dostupných dat o jejich správě a provozu. Druhá část se věnuje porovnání rozpočtových výdajů na sport a zájmovou činnost mezi Trutnovem a vybranými městy východních Čech podobné velikosti. Součástí práce jsou také návrhy na zvýšení efektivity správy sportovních zařízení a doporučení pro jejich další rozvoj.

KLÍČOVÁ SLOVA

Veřejná správa, management měst a obcí, správa sportovišť, efektivita

TITLE

Evaluation of the effectiveness of the sports facilities´ management system in selected cities.

ANNOTATION

The aim of the bachelor thesis is to eveluate the efficiency of the systém of sports facilities management in selected cities of the Czech Republic and to assess the effectiveness of different models of their management. The bachelor thesis deals with the evaluation of the efficiency of sports facilities management in selected cities of the Czech Republic. The first part focuses on the definition of public administration, management of cities and municipalities and the tools used in the management of municipalities. The second part of the thesis is divided into two parts. The first part analyses the efficiency of the use of sports facilities in the town of Trutnov based on available data on their management and operation. The second part is devoted to the comparison of budget expenditures on sport and leisure activities between Trutnov and selected cities of similar size. The paper also includes suggestions for improving the efficiency of sports facilities management and recommendations for their further development.

KEYWORDS

Public administration, municipal management, sports venue management, efficiency

OBSAH

ÚVOD 11
1 Veřejná správa 12
1.1 Materiální a formální pojetí 13
1.2 Organizační principy 14
1.3 Státní správa 17
1.4 Samospráva 21
2 Management měst a obcí 24
2.1 Struktura a orgány měst a obcí 25
2.2 Neziskové organizace 27
2.3 Příspěvkové organizace 28
2.4 Obchodní společnosti 29
3 Nástroje managementu měst a obcí 30
3.1 Strategické řízení 30
3.2 Strategické plánování 32
3.3 Územní plánování 35
3.4 Finanční plánování 37
4 Analýza efektivity a financování sportovních aktivit 41
4.1 Metodika výzkumu 41
4.2 Představení města 42
4.3 Role města v oblasti sportu 42
4.4 Aktéři působící v oblasti sportu 43
4.5 Financování sportu ve městě 44
4.6 Ověření efektivity správy sportovních zařízení ve městě Trutnov 45
4.7 Analýza rozpočtových výdajů na sport ve vybraných městech 48
4.8 Shrnutí 52
ZÁVĚR 54
POUŽITÁ LITERATURA 56

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Schéma veřejné správy.....13
Obrázek 4: Proces tvorby strategického plánu 34

Tabulka 1: Využití Sokolovny v hodinách 46
Tabulka 2: Rozpočtové výdaje měst na sport a zájmovou činnost v roce 2024 (v tis. Kč) 49
Tabulka 3: Relativní rozpočtové výdaje na sport a zájmovou činnost v roce 2024 (v %) 50
Tabulka 4: Propočet výdajů na sport a zájmovou činnost na obyvatele v roce 2024.....51

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
HC	Hockey club
Kč	Koruna česká
MFK	Městský fotbalový klub
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SK	Sportovní klub
tis.	Tisíc
tj.	To jest
TJ	Tělovýchovná jednota
z. s.	Zapsaný spolek
ZŠ	Základní škola

ÚVOD

Sport a volnočasové aktivity představují významnou součást života obyvatel měst a obcí. Kvalitní správa sportovní infrastruktury přispívá nejen k podpoře zdravého životního stylu, ale také ke zvyšování atraktivity daného území pro jeho obyvatele i návštěvníky. Efektivní využívání finančních prostředků na správu sportovních zařízení je proto důležitým ukazatelem hospodárnosti a odpovědného řízení měst.

Cílem bakalářské práce je vyhodnotit efektivitu správy sportovních zařízení ve vybraných municipalitách, s důrazem na město Trutnov. Práce se zaměřuje na analýzu míry využití sportovních zařízení a na srovnání rozpočtových výdajů na sport a zájmovou činnost v Trutnově s podobně velkými městy východních Čech.

V první části práce jsou vymezeny základní pojmy veřejné správy, principy managementu měst a obcí a nástroje managementu municipalit. Druhá část práce se věnuje analýze dostupných údajů o využívání sportovní infrastruktury v Trutnově a porovnání rozpočtových výdajů se srovnatelnými municipalitami.

Práce si klade za cíl přispět k lepšímu pochopení problematiky správy sportovních zařízení na municipální úrovni a poskytnout podklady pro další zvyšování efektivity v této oblasti.

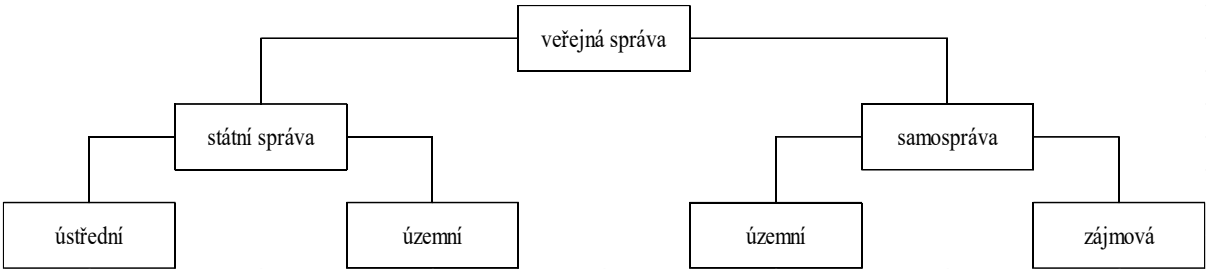
1 Veřejná správa

Legální definici veřejné správy nenajdeme, i když samotný pojem se v českých právních předpisech často objevuje, z důvodu mnohotvárnosti a různorodosti správních činností správy je její vymezení složité. (Horzinková, Novotný, 2021) Pracovníci na různých úrovních veřejné organizace definují veřejnou správu a její prostředí odlišným způsobem. (Gueras, Garofalo, 2010)

Podle Horzinkové a Novotného (2021) veřejná správa představuje řídící činnost, která je charakteristická svou záměrností, účelovostí, kontinuitou a systematickou organizací, přičemž jejím hlavním cílem je naplňování veřejného zájmu, kdy dle Stejskala et al. (2023: 187): *„Sousloví veřejný zájem by ze své podstaty mělo vyjadřovat společný zájem skupiny lidí žijících na určitém území, z jehož realizace bude mít skupina užitek, a to jak bezprostřední, tak užitek v budoucnu.“* Veřejný zájem, avšak není v českém právním řádu nijak definován, jedná se o neurčitý právní pojem (Horzinková, Novotný, 2021). V praxi se často vychází z odůvodnění rozhodnutí nebo rozsudků, které se konkrétně věnovaly otázce veřejného zájmu (Stejskal et al., 2023).

Veřejná správa je vzhledem k zákonodárství chápána buď odděleně od vlády, anebo společně s ní jako součást výkonné moci. Tyto dva jevy jsou odlišovány především tím, že zákonodárství má v demokratickém parlamentním systému nad veřejnou správou nadřazenou roli, protože prostřednictvím zákonů vytváří právní rámec, ve kterém se správa musí pohybovat a je soudně kontrolována. Ve vztahu k zákonodárství je veřejná správa označována jako činnost podzákonná a výkonná. Správa jedná ve vlastní věci a z vlastní iniciativy. K naplnění zákonů mohou být veřejnou správou vydávány i abstraktní akty, jako jsou nařízení nebo jiné obdobné právní akty. V demokratickém právním státě je její činnost podrobována soudní kontrole (Hendrych et al., 2016).

Veřejnou správu v České republice lze podle Provazníkové (2015); Horzinkové a Novotného (2021) vyjádřit podle Obrázku 1.



Obrázek 1: Schéma veřejné správy

Zdroj: vlastní zpracování podle Provazníkové (2015); Horzinkové, Novotného (2021)

1.1 Materiální a formální pojetí

Pojem veřejná správa bývá interpretována v různých významech. Obecně se pod tímto označením rozumí buď určitý druh činnosti (tj. spravování) nebo institucí, která tuto činnost vykonává. První přístup označuje správu v materiálním neboli funkčním smyslu, zatímco druhý ji chápe ve smyslu formálním, tedy institucionálním či organizačním (Hendrych et al., 2016).

1.1.1 Materiální pojetí

Při materiálním pojetí je veřejná správa definována obsahem svých činností, konkrétními úkoly a jejich povahou. Nerozhoduje, kdo tyto činnosti vykonává, ale spíše to, jakým způsobem jsou úkoly veřejné správy naplňovány (Horzinková, Novotný, 2021). Toto pojetí lze pojmout pozitivně nebo negativně (Hendrych et al., 2014)

Dle Hendrycha et al. (2014) je pozitivní vymezení veřejné správy spojováno s veřejnými úkoly, které mají být jejím prostřednictvím zabezpečovány. V tomto kontextu není rozhodující, zda jsou tyto úkoly vykonávány státními úřady, samosprávními orgány nebo dokonce subjekty soukromého práva. Klíčové je spíše určení poměru působnosti mezi těmito subjekty, což poskytuje důležitou informaci o míře centralizace a decentralizace veřejné moci v daném státě. Avšak toto vymezení má své problémy, které Hendrych et al. (2016: 14) shrnul jako: *„Příliš obecné, abstraktní anebo naopak dílčí a popisné, a proto jen málo použitelné v teorii a praxi.“*

Negativní vymezení je založeno především na neúspěšných pokusech o pozitivní vymezení. Tento přístup má své kořeny i v tradici české vědy správního práva, reprezentované například J. Hoetzlem a F. Weyrem. Základem tohoto vymezení je dělení státní moci na zákonodárnou, výkonnou a soudní, přičemž se vychází za předpokladu, že zákonodárná a soudní moc mohou být definovány uspokojivěji než moc výkonná. Negativní definice veřejné správy je založena

na principu substrakce, tedy odečítání. V dnešní době se proto tento přístup přesněji označuje jako substraktivní a vyjadřuje se následovně: *„Veřejná správa zahrnuje všechny činnosti, které nelze kvalifikovat jako zákonodárství nebo soudnictví.“* (Hendrych et al., 2016: 3).

1.1.2 Formální pojetí

Formální vymezení veřejné správy se zaměřuje především na subjekty, které vykonávají správní činnosti, a nikoliv na samotný obsah či charakter těchto činností. Veřejná správa je tedy tvořena souborem subjektů, jež ji realizují v rámci určité organizační struktury. Z tohoto pohledu lze veřejnou správu chápat jako souhrn činností vykonávaných organizačními jednotkami a jednotlivci, kteří mohou působit buď jako správní úřady, tedy přímí nositelé veřejné správy, nebo jako úřední osoby provádějící správní úkony. K nepřímým subjektům veřejné správy pak patří i různá zařízení, která se podílejí na jejím výkonu. (Pomahač, Vidláková in Horzinková a Novotný).

1.2 Organizační principy

Při výstavbě veřejné správy je kladen velký důraz na organizační principy. Ty jsou chápány jako doporučení pro institucionální a funkční uspořádání organizace, přičemž vycházejí z osvědčených a efektivních postupů, které jsou využívány nejen ve správě veřejné, ale také v soukromé. Tyto principy bývají označovány jako zásady, pravidla, měřítka či cíle, které mají být při budování veřejné správy zohledňovány. Nejsou však univerzální, ale přizpůsobují se konkrétním podmínkám, za nichž mají být uplatněny (Hendrych et al., 2014). Rozsah uplatnění organizačních principů se může lišit v závislosti na tom, zda se vztahují ke státní správě nebo samosprávě, přičemž mohou být aplikována i další kritéria pro jejich využití. Názory na počet principů i jejich označení se různí. Zatímco organizační struktury veřejné správy a jejich subsystémy se v jednotlivých zemích liší, samotné principy zůstávají podobné (Horzinková, Novotný, 2021).

Nejvíce používanými principy dle Hendrycha et al. (2014) jsou:

- centralizace a decentralizace,
- koncentrace a dekoncentrace,
- územní a věcný,
- kolegiální a monokratický,
- volební a jmenovací.

1.2.1 Centralizace a decentralizace

Centralizace veřejné správy znamená soustředění rozhodovacích pravomocí u nejvyšších orgánů. Na nižší složky je umožněno delegovat pouze výkon správy, avšak nikoliv rozhodovací pravomoci (Šámalová, Vojtíšek, 2021). Dle Horzinkové, Novotného (2021) existují vzájemné vztahy mezi celkem a jeho jednotlivými částmi, přičemž vyšší orgán má pravomoc zasahovat do veškeré působnosti orgánů, které mu jsou podřízeny.

Podle Hegera (2012) decentralizace představuje proces, při němž je moc rovnoměrně rozdělena mezi centrální orgány státu a místní samosprávné orgány. Vztah k ústřednímu orgánu je v tomto systému méně závislý, nižší složky podléhají dohledu centra. Typickým projevem decentralizace je existence územní samosprávy (Šámalová, Vojtíšek 2021; Provazníková, 2015). Míra centralizace a decentralizace je v jednotlivých státech ovlivněna historickými, politickými a geografickými faktory (Heger, 2012)

1.2.2 Koncentrace a dekoncentrace

Koncentrace a dekoncentrace vyjadřují míru, do jaké jsou správní činnosti vykonávány jedním nebo více orgány. Tento princip se zaměřuje na rozdělení funkcí, respektive kompetencí mezi různé úrovně stejné organizační soustavy. Kompetence mohou být rozdělovány mezi jednotlivé články organizační soustavy jak vertikálně, tak horizontálně. Na základě tohoto rozlišení se hovoří o vertikální a horizontální koncentraci, stejně jako o vertikální a horizontální dekoncentraci (Horzinková, Novotný, 2021).

Horizontální koncentrace a dekoncentrace se charakterizuje jako: *„soustředění veškerých úkolů správy na stejné úrovni do jednoho úřadu, zatímco horizontální dekoncentrace se projevuje opačně – rozdělením úkolů do více úřadů na stejné úrovni“*, jak uvádí Hendrych et al. (2014: 120). Horzinková, Novotný (2021) uvádějí, že při horizontální dekoncentraci dochází ke vzniku organizačních jednotek, které nejsou navzájem ve vztahu nadřízenosti a podřízenosti, ale jejich činnost je založena na principu součinnosti a spolupráce.

Vertikální koncentrací nebo dekoncentrací se rozumí rozvržení působnosti mezi vyšší nebo nižší úrovní (Hendrych et al., 2014) Při vertikální koncentraci dochází k přesunu kompetencí na vyšší úroveň. Naopak tomu je při vertikální dekoncentraci, při které vzniká vztah nadřízenosti a podřízenosti (Horzinková, Novotný, 2021).

1.2.3 Územní a věcný

Podle Hendrycha et al. (2014) je území princip stav, kdy je působnost správního úřadu nebo orgánu vymezena na základě územního hlediska, což umožňuje soustředění veškeré nebo převážné části agendy v rámci určitého územního celku do jedné správní organizační jednotky (úřadu). Horzinková, Novotný (2021) zmiňují, že podle rozsahu územní působnosti lze rozlišit správní organizační jednotky s celostátní působností a instituce, jejichž činnost je omezena na určitý územní celek. Orgány s celostátní působností představují ústřední orgány státní správy, které mají pravomoc vykonávat svou činnost na celém území státu. Naopak orgány, které vykonávají svou působnost pouze na vymezené části území, se označují jako orgány místní správy, přičemž jejich pravomoci jsou omezeny na specifické územní obvody stanovené právními předpisy.

Věcný princip vyjadřuje působnost orgánů veřejné správy, která je určena konkrétními svěřenými záležitostmi. Jeho aplikace závisí především na obsahové stejnorodosti nebo příbuznosti spravovaných agend, kdy jednotlivé úkoly a činnosti mají podobný nebo související charakter. Jsou jimi například školství, zemědělství, tělovýchova (Hendrych et al., 2014; Horzinková, Novotný, 2021; Šámalová, Vojtíšek, 2021).

1.2.4 Princip kolegiální a monokratický

Monokratický a kolegiální princip se odlišují na základě personálního složení správního orgánu. Tyto principy vymezují nejen složení orgánu, ale také způsob, jakým jsou přijímána rozhodnutí. (Horzinková, Novotný, 2021)

Monokratický orgán je reprezentován jedinou osobou, jejíž rozhodnutí vyjadřuje vůli celého orgánu, jako je tomu například u ministerstev. Tento model však neznamená, že vedoucí osoba rozhoduje sama, bez konzultací či odborných analýz, nebo že nevyužívá rady svých poradců. Hlavním znakem je odpovědnost za finální rozhodnutí, která zůstává na této osobě (Šámalová, Vojtíšek, 2021; Horzinková, Novotný, 2021). Hendrych et al. (2014) však zmiňuje možnost delegování pravomocí na podřízené. Ve veřejné správě však tato delegace nesmí narušit zásadní princip, kterým je soulad mezi pravomocí a odpovědnosti. Vedoucí osoby, kterým je svěřena pravomoc řídit správní úřad, nesou odpovědnost, jež zůstává nedělitelná stejně jako samotná pravomoc. Delegace pravomocí se proto vztahuje především na vnitřní organizace práce v rámci úřadu a na zajištění jeho efektivního fungování. Odpovědnost vůči vyšším orgánům však nadále zůstává výhradně na vedoucím úřadu (Hendrych et al., 2014).

Kolegiální orgán rozhoduje prostřednictvím usnesení, které vzniká na základě hlasování členů tvořících daný sbor. K přijetí rozhodnutí je nezbytná společná souhlasná vůle, přičemž platnost rozhodnutí podmiňuje účast určitého minimálního počtu členů na jednání a hlasování. Označení *„kolegiální orgán“* se vztahuje i na pomocné orgány, jako jsou pracovní komise nebo poradní sbory. Je však důležité mít na paměti, že tyto orgány, přestože fungují jako kolektivy, nedisponují rozhodovací pravomocí. (Hendrych et al., 2014; Horzinková, Novotný, 2021)

1.2.5 Princip volební a jmenovací

Princip volební a jmenovací slouží k určení způsobu, jakým jsou jednotlivé osoby dosazovány do funkcí. Jmenovací princip se uplatňuje zejména ve státní správě, kde povolání do funkce provádí obvykle nadřízený správní orgán, například ministr financí při jmenování ředitele finančního úřadu. U ministerstev a některých ústředních správních úřadů bývá jmenování záležitostí hlavy státu. Naopak volební princip nachází uplatnění především v oblasti územní samosprávy, například při volbě starosty obce, a v zájmové samosprávě, například při volbě akademických funkcionářů na vysokých školách. Volbou je proces označen tehdy, když se na obsazení funkce podílí více osob. (Horzinková, Novotný, 2021).

1.3 Státní správa

„Veřejná správa vykonávána státem a jeho orgány se nazývá státní správa.“ (Horzinková, Novotný, 2021: 15) Může ji vykonávat buď přímo skrze vlastní orgány a správní úřady, nebo nepřímo prostřednictvím jiných veřejnoprávních subjektů, kterým je tato činnost zákonem přenesena (například přenesená působnost obcí). V zákonem stanovených případech může být výkon státní správy v určitém rozsahu svěřen také subjektům soukromého práva (Hendrych et al., 2016).

Státní správa je organizována a řízena přímo či nepřímo vládou, která plní úlohu nevyššího orgánu výkonné a politické moci. Vláda jakožto orgán s všeobecnou působností zajišťuje kontrolu, koordinaci a sjednocení činností ministerstev i v dalších ústředních správních orgánů. Základním znakem státní správy je zákonem stanovená jednotná regulace jejího výkonu na celém území státu. Charakterizuje ji omezená rozhodovací autonomie, hierarchická vertikální struktura a podřízenost nižších správních orgánů těm vyšším. Převažuje monokratický model rozhodování, přičemž obsazovaní funkcí ve státní správě se zpravidla uskutečňuje jmenováním (Provazníková, 2015).

Výše zmíněné správní úřady se dle Horzinkové, Novotného (2021) mohou rozlišit z územního hlediska, konkrétně na úřady, které působí na celém území státu a úřady s působností jen na

části území státu. V prvním případě se jedná o ústřední státní správu, v tom druhém o místní (územní) státní správu.

1.3.1 Ústřední státní správa

Státní správu v tomto případě vykonávají hlavně státní orgány, označované jako správní úřady. Mezi ně patří ministerstva a další ústřední správní úřady, které fungují jako přímí vykonavatelé státní správy (Horzinková, Novotný, 2021). Přímými vykonavateli státní správy se dle Hendrycha et al. (2016: 79) rozumí: *„Orgány státu nebo správní úřady jako organizační složky státu.“*

Ústřední orgány státní správy představují hlavní nositele státní moci, působí na celém území státu a nepodléhají žádnému jinému správnímu úřadu mimo vlády, popřípadě ministerstvu. Jejich právní postavení je zakotveno v Ústavě a upraveno zákonem o zřízení ministerstev a dalších ústředních orgánů státní správy, známým také jako kompetenční zákon. (Horzinková, Novotný, 2021; Šámalová, Vojtíšek, 2021)

Hlavním úkolem ústřední státní správy je navrhovat koncepce a určovat obecný rámec pro fungování různých oblastí společenského života. Kromě této koncepční činnosti se ústřední státní správa zaměřuje také na koordinaci jednotlivých složek a procesů ve veřejné správě (Čmejrek, Čopík, 2022).

Tomeš et al. (2009) dále upozorňuje, že ústřední orgány lze podle způsobu řízení a rozhodování rozdělit na monokratické, jako jsou ministerstva vedená jednotlivými ministry a kolegiální, tím je například Rada pro rozhlasové a televizní vysílání se 13 členy.

Ústředními orgány státní správy dle Hendrych et al. (2016); Horzinkové a Novotným (2021) jsou:

- vláda,
- ministerstva,
- ústřední správní úřady řízené vládou,
- ústřední správní úřady řízené ministerstvy,
- prezident,
- nezávislé správní úřady,
- ostatní instituce.

Vláda je nejvyšším ústředním orgánem státní správy a podle Ústavy také vrcholným orgánem výkonné moci. Je tvořena předsedou vlády, místopředsedy vlády a ministry. Jako kolegiální

orgán rozhoduje ve sboru formou usnesení, k jehož schválení je vyžadován souhlas nadpoloviční většiny všech členů. V rámci své výkonné působnosti není vláda Ústavou omezena na konkrétní věcně vymezenou oblast, přičemž ve veřejné správě plní především funkce řídící a normotvorné (Šámalová, Vojtíšek, 2021; Hendrych et al., 2016; Tomeš et al., 2009).

Ministerstvo představuje ústřední správní úřad s vymezenou věcnou působností. Jeho monokratický charakter spočívá v tom, že jeho činnost řídí ministr, který nese odpovědnost za jeho fungování a uplatňuje pravomoci v rámci jeho působnosti. Ministr má právo delegovat vybrané pravomoci na vedoucí pracovníky ministerstva, přičemž otázka vnitřního uspořádání ministerstva spadá do jeho kompetence. K výkonu svých funkcí může ministr ustanovovat poradní orgány složené nejen z pracovníků ministerstva, ale i z odborníků z jiných institucí, jak dokládá například Ústřední knihovnická rada jako poradní orgán ministra kultury (Horzinková, Novotný, 2021; Hendrych et al., 2016).

Ústřední správní úřady s celostátní působností, které jsou přímo řízeny vládou, bývají označovány jako jiné ústřední správní úřady pro odlišení od ministerstev. Zásadní rozdíl mezi těmito úřady a ministerstvy spočívá v tom, že v jejich čele nestojí ministr, ale vedoucí, jenž není členem vlády. Jejich působnost je oproti ministerstvům užší a zaměřuje se zejména na odborně technickou problematiku. Mezi tyto úřady patří například Český statistický úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže nebo Úřad vlády České republiky (Horzinková, Novotný, 2021; Hendrych et al., 2014, Hendrych et al., 2016).

Ústřední úřady řízené ministerstvy podle Hendrycha (2014: 139-140): *„Postrádají některé pravomoci předcházející skupiny, zejména pravomoci vydávat právní předpisy.“* Avšak uvádí, že vykonávají významné správní a kontrolní funkce, například v oblastech sociální péče, celnictví, daní a poplatků, ochrany životního prostředí, obchodu či jako regulátory v odvětvích, jako jsou ceny, telekomunikace nebo doprava. Mezi úřady spadající do této skupiny lze zařadit například Českou obchodní inspekci, Českou správu sociálního zabezpečení, Český telekomunikační úřad a další obdobné subjekty.

1.3.2 Územní státní správa

V současnosti je územní státní správa v České republice organizována jako dvoustupňový systém. Na prvním stupni působí obecní úřady, pověřené obecní úřady a úřady s rozšířenou působností, které v rámci přenesené působnosti zajišťují výkon řady úkolů státní správy. Druhý stupeň této správy tvoří krajské úřady. (Provazníková, 2015) Horzinková, Novotný (2021: 68)

doplňují: *„Systém místní státní správy v České republice patří do kontinentálního systému a uplatňuje se smíšený model na úrovni obcí a na úrovní krajů s tím, že části územní veřejné správy zabezpečují specializované orgány státní správy.“* Kontinentální systém, na rozdíl od angloamerického, dělí na místní úrovni státní správu a samosprávu, přičemž orgány samosprávy vykonávají i státní správu (tzv. smíšený model).

Tomeš et al. (2009) dále uvádí, že tvorba nižších orgánů státní správy má za cíl zvýšit efektivitu její činnosti a zajistit, aby byly služby poskytované státní správou co nejdostupnější pro občany.

Územní orgány státní správy jsou zřizovány zákonem a vykonávají svou činnost v konkrétní oblasti. Jejich působnost může být buď obecná nebo specializovaná (Šámalová, Vojtíšek, 2021).

Orgány s obecnou působností zahrnují především krajské a obecní úřady, které jsou územní samosprávné korporace a spravují širokou a různorodou agendu (Šámalová, Vojtíšek, 2021; Horzinková, Novotný, 2021).

Mezi takové orgány patří dle Hendrycha et al. (2016), Horzinkové a Novotného (2021):

- krajské úřady,
- obecní úřady vykonávající státní správu v základním rozsahu,
- pověřené obecní úřady,
- obecní úřady obcí s rozšířenou působností,
- újezdní úřady,
- zvláštní úřady,
- zvláštními orgány obcí a krajů.

Krajské úřady disponují všeobecnou působnosti z hlediska věcného a místní působnosti vymezenou územním obvodem. V rámci svých obvodů zajišťují výkon státní správy i samosprávy. Přenesenou působností realizují na základě zákona o krajích, konkrétně podle § 29 a 30, a také na základě zvláštních právních předpisů upravujících jednotlivé oblasti veřejné správy. Zákonem jim může být rovněž svěřen výkon státní správy mimo jejich vlastní územní obvody (Horzinková, Novotný; Hendrych et al., 2016).

Obecní úřady se základní přenesenou působností mohou vydávat nařízení obce, rozhodovat o místních a účelových komunikacích nebo projednávat přestupky. Dále jsou vodoprávním úřadem, povodňovým orgánem a orgánem pro ochranu životního prostředí pro svůj správní obvod, který je shodný s územním obvodem obce (Provazníková, 2015).

Pověřené obecní úřady plní vedle základního rozsahu přenesené působnosti i další úkoly, které jsou jim svěřeny v rámci přenesené působnosti podle § 64 zákona o obcích. Tyto úkoly vykonávají v rámci správního obvodu stanoveného příslušným prováděcím právním předpisem, který obvykle zahrnuje více obcí. Typickými oblastmi jejich činnosti jsou například agenda matričních a stavebních úřadů (Tříska, 2018).

Obecní úřady s rozšířenou působností, někdy označované jako *„malé okresy“*, mají širší pravomoci než předchozí kategorie obecních úřadů. Vedle základní a pověřené přenesené působnosti vykonávají další specifické činnosti státní správy, a to v rozsáhlejším správním obvodu, který zahrnuje více obcí. (Hendrych, 2016). Dle Provazníkové (2015) se například jedná o kompetence: vedení registru osob, vydávání občanských a řidičských průkazů, sociálně-právní péče atd.

Orgány se specializovanou působností vykonávají místní orgány, které jsou odvozené od ústředních orgánů státní správy a podléhají jejich řízení. Tyto orgány označujeme jako územně dekoncentrované správní úřady. Působí na základě specifických právních předpisů v určitém vymezeném území. Rozsah a struktura jejich agend je jednotná v jednotlivých oblastech. Mezi takové orgány patří například okresní správa sociálního zabezpečení, katastrální úřady nebo finanční úřady (Šámalová, Vojtíšek, 2021; Horzinková, Novotný, 2021).

1.4 Samospráva

Samospráva je považována za svébytný druh společenského řízení, který se v mnoha ohledech liší od státní správy. Jedná se o formu veřejné správy, která je charakterizována tím, že územně nebo jinak organizované společenství osob si v rámci platné legislativy spravuje své záležitosti relativně samostatně. Hlavní rozhodnutí o svých věcech jsou činěna buď přímo, prostřednictvím mechanismů přímé demokracie, nebo nepřímo, prostřednictvím volených orgánů na bázi zastupitelské demokracie. Voleným orgánům je zpravidla přisuzována nadřazenost vůči ostatním orgánům společenství, zatímco nevolené orgány jsou vůči nim podřízené nebo alespoň odpovědné za vykonávanou správu (Ochrana, Půček, Špaček, 2015).

Dle Hendrycha et al. (2014) je vykonávána orgány právních subjektů odlišných od státu, kterým byl výkon veřejné správy zákonem delegován a trvale svěřen do jejich samostatné odpovědnosti. Mohou tak například zakládat příspěvkové organizace za účelem poskytování konkrétních služeb, případně mohou provoz těchto služeb svěřit právnickým osobám. (Provazníková, 2015)

Mezi hlavní charakteristiky samosprávy se řadí její relativně vysoká míra autonomie. Na rozdíl od státní správy má samospráva v moderních demokratických státech legislativně garantovanou větší volnost při formulaci a konkretizaci svých cílů a při stanovování úkolů. Samostatnost samosprávy je definována její nezávislost na státní správě, což znamená, že orgány samosprávy nepodléhají ústředním orgánům a nejsou povinny řídit se jejich pokyny či nařízeními. Tato autonomie je výsledkem decentralizace a umožňuje samosprávě jednat v rámci vymezeného právního rámce. Stát může do její činnosti zasahovat pouze za účelem ochrany zákona, a to výhradně způsoby, které jsou stanoveny legislativou, čímž je zajištěn dohled nad fungováním samosprávy (Ochrana, Půček, Špaček, 2015).

Samospráva se dle Tomeše et al. (2009) rozlišuje na politickou a právní. V politickém smyslu představuje významný prostředek zapojení občanů do řízení veřejných záležitostí, přičemž klade důraz na bezúplatné a čestné vykonávání funkcí v rámci samosprávy. Z právního hlediska nositelé samosprávy vykonávají své činnosti svým jménem a samostatně, bez přímého zásahu nadřízených orgánů, což je garantováno ústavou.

Další členění samosprávy podle Hendrycha et al. (2014) je na územní a zájmovou samosprávu.

1.4.1 Územní samospráva

Územní samospráva v České republice vykonávají územní samosprávné celky, které zahrnují obce jako základní a kraje jako vyšší územní celky (Hendrych, 2016). Dle Provazníkové (2015) jde tak o dvoustupňový systém.

Územní samosprávné celky, tedy kraj a obec, jsou podle Ústavy České republiky považovány za územní společenství občanů, které má právo na samosprávu. Jako veřejnoprávní korporace vystupují v právních vztazích svým jménem a nesou odpovědnost vyplývající z těchto vztahů. Mají vlastní majetek a hospodaří s ním samostatně, spravují svůj rozpočet příjmů a výdajů a využívají vlastní peněžní fondy. Kraje a obce vykonávají svou činnost v rámci samostatné působnosti a v rámci přenesené působnosti, kde plní úkoly delegované státem (Otrusinová, Kubíčková, 2011; Kraftová, 2002).

Samostatná působnost, avšak podléhá dozoru a kontrole. Kontrola orgánů územních samosprávných celků je zaměřena na ověření, zda při výkonu své samostatné působnosti postupují v souladu se zákony a jinými právními předpisy. Tuto kontrolu vykonává fyzická osoba, označovaná jako kontrolující, která je pověřena příslušným kontrolním orgánem. Kontrolu samostatné působnosti obcí a krajů má na starosti Ministerstvo vnitra (Hendrych et al., 2016).

Územní samospráva není hierarchicky uspořádána, což znamená, že mezi jednotlivými územními samosprávními celky neexistuje vztah nadřízenosti a podřízenosti. Každý územní samosprávný celek má vlastní samostatné kompetence, do kterých ostatní celky nemohou zasahovat. Samostatná působnost je v základních principech zakotvena ústavou, přičemž její konkrétní rozsah a specifikace jsou stanoveny zvláštním zákonem (Provazníková, 2015).

Funkci územní samosprávy lze definovat jako péči o komplexní rozvoj území a uspokojování potřeb jeho občanů. Mezi typické oblasti její činnosti patří rozvoj sociální péče, podpora bydlení, ochrana a rozvoj zdraví, zajištění dopravy a spojů, zprostředkování informací, výchova a vzdělání, podpora kulturního rozvoje a ochrana veřejného pořádku a zájmů. Přestože toto obecné pojetí poskytuje univerzální rámec, cíle samosprávy se často odrážejí od specifika regionu, kde působí. Tuto skutečnost potvrzují i strategie rozvoje jednotlivých obcí, měst a krajů (Ochrana, Půček, Špaček, 2015).

1.4.2 Zájmová samospráva

Samospráva, jakožto významný princip demokratického sebeřízení společnosti, není omezena pouze na územní dimenzi. V rámci relativní nezávislosti na státu existují také různé zájmové samosprávy, které sdružují fyzické i právnické osoby s různorodým zaměřením (Heger, 2012).

Zájmová samospráva je založena na personálním principu, tedy na osobním základě. Členství v těchto zájmových korporacích není automatické, ale vyžaduje aktivní jednání zájemce o členství a splnění stanovených podmínek. Mezi tyto podmínky patří například dosažení určité úrovně vzdělání, absolvování požadované praxe a složení specifických profesních zkoušek. (Horzinková, Novotný, 2021) *„Mezi takové subjekty patří v ČR stavovské komory s obligatorním členstvím, ostatní stavovské komory s dobrovolným členstvím a veřejné vysoké školy.“* (Hendrych et al., 2014: 150).

Právním základem zájmové samosprávy je především možnost upravovat chování svých členů pomocí vlastních předpisů. Tyto předpisy jsou označovány jako statutární a představují hlavní prostředek regulace v rámci samosprávného společenství (Lipertová, 2010)

Profesní komory, jako právnické osoby veřejného práva, jsou zřizovány zákonem a disponují pravomocí vytvářet různé vnitřní předpisy, které se vztahují na jejich činnost a členy. Tyto komory sdružují jednotlivce za účelem výkonu svobodných povolání a nejsou podřízeny státním orgánům. V České republice mezi takové komory patří například Česká advokátní komora, Česká lékařská komora a Komora soudních exekutorů (Horzinková, Novotný, 2021).

Dále podle Horzinkové a Novotného (2021) jsou veřejné vysoké školy zřizovány zákonem a jako právní subjekty mají omezenou míru samostatnosti. Jejich samosprávná působnost je omezena pouze na oblasti, které jsou výslovně vymezeny zákonem. Samospráva těchto škol se realizuje prostřednictvím orgánů, které si samy vytvářejí. Mezi akademické samosprávné orgány patří akademický senát, rektor, vědecká rada a disciplinární komise.

2 Management měst a obcí

Management, označovaný také jako řízení nebo vedení, hraje klíčovou roli nejen v soukromém sektoru, ale i ve veřejné správě. Základní principy managementu zůstávají, avšak jejich praktická aplikace se odvíjí od povahy vykonávaných činností a právního rámce, kterým se daný sektor řídí. (Šámalová, Vojtíšek, 2021) Veřejná správa je zároveň charakteristická tím, že v jejím rámci probíhá množství rozhodovacích procesů, které vycházejí z činnosti subjektů veřejného sektoru a představují důležitou součást řízení veřejných služeb a záležitostí. (Ochrana, 2007)

Počátky managementu lze vystopovat již ve starověku, kdy bylo jeho hlavním účelem efektivní řízení armád. Ve středověku se pak zaměření managementu rozšířilo, vedle vojenského řízení začal být uplatňován také v oblasti ekonomických pobídek. V novodobém managementu lze rozlišit čtyři hlavní etapy. První z nich, probíhající od konce 19. století do 30. let 20. století, se vyznačuje zaměřením na operativní řízení pracovníků. Druhů období, zahrnující roky od 40. do 70. let 20. století, bývá označováno jako období manažerské revoluce. Ve třetí etapě, která spadá na konec 20. století, se řízení podniku již přibližuje současným přístupům a dochází k rozvoji participace zaměstnanců na vedení firmy. Ve čtvrtém období, tedy v 21. století, dochází k dalšímu zdokonalování spolupráce mezi organizací jejími pracovníky (Kutscherauer, 2014).

Dle Kutscherauera (2014) lze uvést tři výstižné definice pojmu management:

- Management je systém teoretických a praktických řídících činností a znalostí.
- Management je systém a metody řízení organizace placenými zaměstnanci – manažery.
- Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím jiných.

Poslední zmíněná definice je od American Management Association (Kutscherauer, 2014; Šámalová, Vojtíšek, 2021).

Nároky na profesionalitu, provázanost a kvalitu řízení v oblasti regionálního a municipálního managementu se výrazně zvýšily s vytvořením krajského zřízení a následným vstupem České

republiky do Evropské unie. Tento typ managementu se stal nedílnou součástí vícestupňového systému řízení, který zahrnuje úroveň Evropské unie, České republiky, krajů a obcí. V této souvislosti je kladen důraz nejen na kvalitu řízení krajů a obcí, ale také na jeho vzájemnou provázanost a doplňkovost v rámci celé řídící hierarchie (Kutscherauer, 2014).

Kraje i obce jako organizace fungují na principu samosprávy a realizují rozhodovací procesy v rámci samostatné i přenesené působnosti. V rámci řídící struktury obce tak dochází k souběhu dvou odlišných forem managementu, jeden z nich je volený management, druhý pak profesionální management (Kutscherauer, 2014).

Volený management určuje směr a strategie rozvoje kraje či obce a zodpovídá za klíčová rozhodnutí, včetně schvalování rozpočtu. Mezi jeho představitele patří například zastupitelstvo, rada, hejtman, primátor nebo starosta. Osoby ve volených funkcích přitom předem neprocházejí specifickým odborným vzděláním pro výkon své funkce (Kutscherauer et al., 2006).

Profesionální management zajišťuje samostatné rozhodování v otázkách provozu a správy samosprávného subjektu (kraje, obce) a nese odpovědnost za většinu správních rozhodnutí. Mezi jeho úkoly patří také příprava a předkládání dokumentů, včetně strategických a programových materiálů, které následně schvaluje pouze volený management. Do profesionálního managementu spadají například krajské a obecní úřady, tajemník nebo vedoucí útvarů. Profesionální manažer prochází dlouhodobou odbornou přípravou, aby mohl svou funkci vykonávat (Kutscherauer et al., 2006).

2.1 Struktura a orgány měst a obcí

Struktura obcí je velmi různorodá, což vede k jejich členění do různých kategorií na základě odlišných kritérií a hledisek (Kadeřábková, Peková, 2012).

Obec představuje základní územní samosprávné společenství občanů, jehož území je vymezeno obecními hranicemi. Jako veřejnoprávní korporace disponuje vlastním majetkem a v právních vztazích jedná svým jménem, přičemž nese odpovědnost za své závazky. Její existenci i případné omezení či zánik mohou nastat výhradně na základě zákona. Obec zároveň zajišťuje rozvoj svého území a naplňování potřeb svých obyvatel (Horzinková, Novotný, 2021; Hendrych et al., 2014).

Za splnění stanovených podmínek může být některým obcím přiznán status městyse, města nebo statutárního města. Výjimečné postavení v tomto systému zaujímá hlavní město Praha (Horzinková, Novotná, 2021).

Městys lze chápat jako mezistupeň mezi obcí a městem. Historicky se tento typ obce vyznačoval především právem pořádat výroční a dobytčí trhy. (Kadeřábková, Peková, 2012) O udělení statusu městyse rozhoduje předseda Poslanecké sněmovny na základě návrhu obce a po vyjádření vlády. (Hendrych et al., 2016)

Obec s minimálně 3 000 obyvateli může získat status města, pokud tak rozhodne předseda Poslanecké sněmovny na základě vyjádření vlády. (Hendrych et al., 2014; Horzinková, Novotný, 2021) Města se dle Hendrycha et al. (2016) v rámci obecního zřízení dělí do tří skupin: města „základní“, statutární města a hlavní město Praha.

Výše zmíněné územní samosprávné celky mohou vykonávat svou působnost buď přímo občany, nebo prostřednictvím svých orgánů, což závisí na platné právní úpravě. Možnost samostatně ustavovat své orgány a úřední osoby bez zásahu státní správy je jedním z hlavních znaků územní samosprávy. Podle obecního zřízení mezi orgány obce patří zastupitelstvo, rada, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obec (Hendrych et al., 2016).

Obec spravuje své záležitosti samostatně prostřednictvím zastupitelstva, jehož působnost je vymezena výhradně zákonem. Mezi jeho pravomoci patří například schvalování programu územního rozvoje, územního a regulačního plánu, rozpočtu obce i závěrečného účtu. Dále zastupitelstvo vydává obecně závažné vyhlášky a vykonává další úkoly stanovené zákonem. Zastupitelstvo je kolektivní orgán tvořený členy, kteří jsou do funkce voleni občany v přímých volbách (Hendrych et al., 2014; Kutscherauer, 2014).

Rada obce představuje výkonný orgán obce v rámci její samostatné působnosti a za svou činnost odpovídá zastupitelstvu. V oblasti přenesené působnosti jí přísluší rozhodovací pravomoc pouze v případech, kdy to výslovně stanoví zákon, například při vydávání nařízení obce. Jako kolegiální orgán je tvořena starostou, místostarostou či místostarosty a dalšími členy rady. Mezi její úkoly patří příprava návrhů k projednání zastupitelstvem a zajištění realizace jeho rozhodnutí. Rada obce má rovněž vyhrazené pravomoci, jako je správa hospodaření obce v souladu se schváleným rozpočtem, ukládání pokut v oblasti samostatné působnosti a další činnosti určené zákonem (Horzinková, Novotný, 2021; Hendrych et al., 2016).

Starosta jako orgán obce vystupuje jejím jménem navenek. Právní úkony, které podléhají schválení zastupitelstva nebo rady obce, může vykonat pouze po jejich předchozím souhlasu, jinak jsou od počátku neplatné. Starostu i místostarosty volí zastupitelstvo obce ze svých členů, přičemž za výkon své funkce nesou odpovědnost právě zastupitelstvu. Mezi starostovy povinnosti patří například jmenování a odvolání tajemníka obecního úřadu se souhlasem

ředitele krajského úřadu a stanovení jeho platu dle příslušných předpisů. Dále zodpovídá za včasné objednání přezkumu hospodaření obce a spolu s místostarostou nebo jiným radním podepisuje právní předpisy, jakož i usnesení zastupitelstva a rady obce (Horzinková, Novotný, 2021; Kutscherauer, 2014).

Obecní úřad je tvořen starostou, místostarostou (místostarosty), tajemníkem obecního úřadu, pokud je tato funkce zřízena, a zaměstnanci. V jeho čele stojí starosta. V rámci samostatné působnosti plní obecní úřad zejména úkoly stanovené zastupitelstvem nebo radou obce, avšak nemá vlastní rozhodovací pravomoc v oblasti obecní samosprávy. V přenesené působnosti vykonává státní správu, s výjimkou záležitostí spadajících do kompetence zastupitelstva, rady či zvláštních orgánů obce (Horzinková, Novotný, 2021; Hendrych et al., 2016).

V případech stanovených zvláštními zákony zřizuje starosta zvláštní orgány obce pro výkon přenesené působnosti a zároveň rozhoduje o jmenování a odvolání jejich členů. Mezi tyto orgány patří například komise pro projednávání přestupků nebo povodňová komise (Hendrych et al., 2016).

2.2 Neziskové organizace

Neziskové organizace představují nepostradatelný prvek ekonomiky a sehrávají klíčovou roli v odvětvích přispívajících k rozvoji celé společnosti. Patří sem zejména oblast vzdělávání a školství, sociálních služeb, zdravotní péče, vědy a výzkumu, obrany a justice. Významnou úlohu mají také v podpoře zájmových skupin a sdružování občanů. Nelze opomenout jejich vliv nejen na společenský, ale i politický život, díky čemuž jsou často vnímány jako důležitý indikátor společenského rozvoje. (Hejduková, Hommerová, Krechovská, 2018) Rostoucí důraz na oblast služeb se v posledních letech promítá rovněž do dynamického rozvoje sportovních a tělovýchovných aktivit. Se zvyšující se životní úrovní obyvatel stoupá poptávka po moderních sportovních zařízeních a rozmanitých volnočasových službách, čímž dochází k rozšiřování nabídky aktivit zaměřených na tělesnou zdatnost a zdravý životní styl. (Šíma, 2016)

Nestátní neziskové organizace jsou právnické osoby soukromého práva a tvoří formalizovanou součást občanské společnosti. V demokratickém prostředí napomáhají zvyšování občanské participace na veřejném životě a řešení společenských problémů. Tyto subjekty podporují občanskou odpovědnost, spoluodpovědnost a solidaritu, čímž přispívají k řešení konkrétních sociálních problémů, které se týkají nejen jednotlivců, ale i širší komunity (Tomeš et al., 2009). Podle Stejskala et al. (2023) je cílem neziskových organizací maximalizace blahobytu společnosti nebo konkrétní skupiny obyvatel, kterým poskytují služby.

Podle aktuální legislativy v České republice se mezi nestátní neziskové organizace řadí:

- spolky,
- zapsané ústavy,
- fundace (nadace a nadační fondy),
- zájmová sdružení právnických osob,
- církevní právnické osoby,
- odbory a svazy.

Spolky představují základní formu organizované občanské společnosti a zaměřují se především na realizaci projektů dle svých stanov (Šámalová, Vojtíšek, 2021).

Zapsané ústavy mají oproti spolkům složitější strukturu a majetkovou základnu. Řídí je správní rada, kterou jmenuje a odvolává zakladatel, a statutárním zástupcem je ředitel. Ústavy mohou provozovat podnikatelskou činnost, přičemž zisk musí být reinvestován do veřejně prospěšné činnosti (Šámalová, Vojtíšek, 2021).

Obecně prospěšné společnosti jsou podobné zapsaným ústavům, avšak s odlišnou strukturou statutárních orgánů. Poskytují veřejné služby za předem stanovených jednotných podmínek a jejich hospodářský výsledek nesmí být využit ve prospěch zakladatelů, členů orgánů ani zaměstnanců (Šámalová, Vojtíšek, 2021).

Fundace fungují jako účelové sdružení majetku a obvykle přímo nevykonávají sociální činnost, ale financují sociální a další veřejně prospěšné účely (Šámalová, Vojtíšek, 2021).

2.3 Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou právnické osoby zřizované kraji nebo obcemi, které jim na základě zřizovací listiny svěřují povinnost poskytovat vybrané veřejné služby v rámci samostatné či přenesené působnosti. (Šámalová, Vojtíšek, 2021) Financování těchto organizací je zajišťováno příspěvkem zřizovatele, který je hrazen z vlastního rozpočtu daného kraje či obce, jde tak netto způsob financování. (Provazníková, 2015) Zřizovatel má rovněž pravomoc jmenovat a odvolávat ředitele organizace, který je odpovědný za plnění stanovených úkolů a dodržování zřizovacího statusu. (Šámalová, Vojtíšek, 2021) Příspěvkové organizace hospodaří nejen s prostředky přidělenými zřizovatelem, ale také finančními prostředky získanými z vlastních fondů, peněžními dary od fyzických i právnických osob a s prostředky poskytnutými z Národního fondu či ze zahraničí. (Hejduková, Hommerová, Krechovksá, 2018)

Kromě své hlavní činnosti může poskytovat i doplňkové služby, avšak pokud plní svou hlavní činnost a výnosy z této činnosti právě využívá ke zkvalitnění hlavní činnosti. Doplňková činnost pomáhá efektivněji využívat ekonomický potenciál organizace a představuje jeden z nejjednodušších způsobů, jak zlepšit hospodářský výsledek. Příspěvkové organizace jsou zároveň motivovány k poskytování služeb s vyšší efektivitou, neboť nesou přímé náklady na jejich provoz, mají větší flexibilitu při odměňování zaměstnanců a mohou si ponechat případný nerozpočtovaný provozní přebytek. Z pohledu dopadu na rozpočet obce příspěvková organizace odvádí daň jako právnická osoba, přičemž výnos této daně je součástí celostátního daňového výnosu, z něhož obci náleží pouze podíl stanovený zákonem o rozpočtovém určení daní (Provazníková, 2015).

Příspěvkovými organizacemi obce mohou být základní a mateřské školy, jesle, výzkumné instituce, domovy pro seniory, muzea, galerie, městská knihovna, stacionární zařízení, informační a společenská centra či pečovatelská služba.

2.4 Obchodní společnosti

Územní samosprávné celky mohou jako alternativu k příspěvkovým organizacím svěřit provozování služeb právnickým osobám, které jsou založeny v souladu se zákonem o obchodních společnostech a družstvech. Tento zákon rozlišuje různé právní formy, mezi něž patří veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a další. Pro zajištění místních veřejných služeb se nejčastěji využívají společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti. Rozdíl mezi nimi spočívá v majetkové účasti obcí. Obec může vlastnit veškeré majetkové podíly nebo mít většinový podíl, kdy zbylá část připadá jiné obci nebo soukromé společnosti, případně se může podílet pouze menšinovým vlastnickým podílem (Provazníková, 2015).

Při zakládání těchto společností přispívají obce formou finančního vkladu, hmotného majetku nebo know-how. V České republice se nejčastěji volí právní forma společnosti s ručením omezeným, a to zejména kvůli nižším požadavkům na základní kapitál. Tato varianta je spojena s menšími administrativními náklady a nižším podnikatelským rizikem. V případě akciových společností je tento model spíše výjimečný. Většina obcí totiž nemá dostatečné finanční prostředky na založení akciové společnosti (Provazníková, 2015).

3 Nástroje managementu měst a obcí

Podle Kutscherauera (2014) nástroje managementu slouží jako prostředky k ovlivňování a uplatňování moci či vlivu nad ostatními. Používané nástroje se liší svou formou, účinností i intenzitou pří aplikaci. Tradičně se dělí na přímé a nepřímé.

Nepřímé nástroje se uplatňují tehdy, když je podřízeným složkám ponechán určitý prostor pro samostatné rozhodování a jednání (Kutscherauer, 2014).

Přímé nástroje se využívají při zadávání úkolů, kde se od podřízených složek očekává určitá kázeň při jejich plnění. Mohou mít ústní či písemnou podobu a jejich závaznost se pohybuje od strategických plánů a programů až po operativní plány, příkazy, zákazy, nařízení, směrnice či pokyny. Tyto nástroje nejen určují pracovní a další povinnosti, ale také stanovují základní zásady, pravidla a postupy nezbytné pro efektivní fungování organizace (Kutscherauer, 2014).

Mezi nejdůležitější přímé nástroje v podobě dokumentu jsou dle Kutscherauera (2014):

- strategické plány,
- programy,
- plány,
- rozpočty,
- směrnice,
- příkazy.

V rámci regionálního a municipálního managementu se tyto nástroje uplatňují na různých úrovních, a to jak v dlouhodobém, střednědobém, tak i krátkodobém horizontu. Jejich působení může být celostátní, dílčí nebo prvkové a jejich využití se promítá do fungování organizačních celků, jako jsou kraje a obce (Kutscherauer, 2014).

3.1 Strategické řízení

Od 90. let 20. století dochází v zemích střední a východní Evropy k decentralizaci veřejné správy, což znamená, že rozhodování o místním rozvoji již nespadá pod centrální úroveň. Obce a regiony si tak stále uvědomují svou odpovědnost za ekonomický a sociální rozvoj svého území. Tento rozvoj je řízen prostřednictvím strategických plánů, programů a politik, které určují jeho směr i způsob ovlivňování. K efektivnímu řízení veřejné správy byla přejata metoda strategického řízení, původně vyvinutá pro potřeby soukromého sektoru (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005).

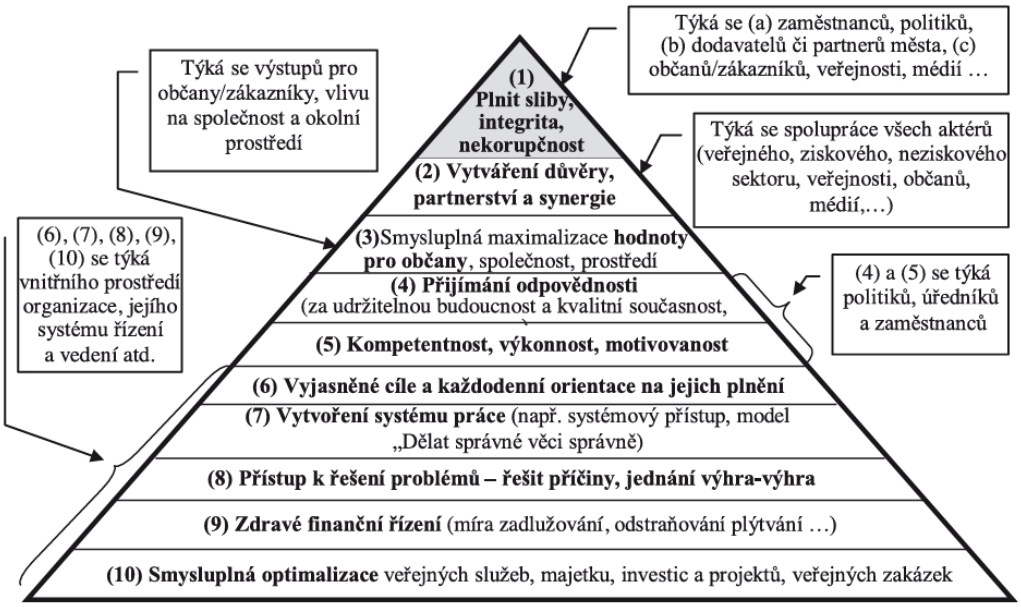
Strategické řízení tvoří pilíř řízení organizace, jelikož určuje směr jejího vývoje a propojuje veškeré plánovací a projektové aktivity. Zároveň zajišťuje koordinaci činností všech pracovníků. Jeho hlavním úkolem je zajistit, aby organizace dlouhodobě postupovala systematicky a cílevědomě směrem ke svým stanoveným cílům (Ochrana, Půček, Špaček, 2015).

Strategické řízení měst a obcí není právně závazné, avšak zákon stanovuje povinnost hospodařit účelně, efektivně a hospodárně. Starosta proto musí určit kritéria pro splnění těchto zásad. Účelnost se přitom váže na stanovené cíle, pokud chybí, nelze ji vyhodnotit, čímž dochází k porušení zákonné povinnosti. V takovém případě, kdy při nakládání s majetkem nebo investicích vznikne škoda, mohou starosta i zaměstnanci odpovědní za finanční kontrolu čelit riziku. Tomuto riziku lze předejít správným využitím strategického řízení (Půček, Koppitz, 2012).

Dle Hrabalové, Klímové a Nunvářové (2005) by strategické řízení měst a obcí mělo odpovědět na následující otázky:

- Jaké jsou vize a cíle a jakým způsobem je dosáhnout?
- Jaké existují příležitosti a hrozby?
- Existuje více možností pro rozvoj a jakou variantu vybrat?
- Jak zvolenou strategii naplánovat a kdo je za co zodpovědný?
- Jak kontrolovat úspěšnost zvolené strategie?

V souvislosti se strategickým řízením, je důležité si objasnit na jakých principech a hodnotách stojí. Příklad principů a hodnot strategického řízení lze dle Ochrany a Půčka (2012) vyjádřit Obrázkem 2:



Obrázek 2: Principy a hodnoty strategického řízení

Zdroj: Ochrana, Půček (2012)

Na Obrázku 2 je možné vidět pouhý příklad principů a hodnot, pro konkrétní obec nebo město by mohly vypadat jinak. Tento koncept lze chápat jako hierarchickou strukturu, kde základním předpokladem efektivního fungování veřejné správy je optimalizace veřejných služeb, odpovědné nakládání s majetkem a efektivní řízení investic a projektů, včetně transparentního zadávání veřejných zakázek. Tyto prvky by měly být samozřejmostí a měly by být úzce propojeny s principy účelnosti, efektivity a hospodárnosti, tzv. principů 3E (Ochrana, Půček, Špaček, 2015).

3.2 Strategické plánování

Strategické plánování představuje proces, v němž se hodnotí aktuální stav města a jeho možný budoucí vývoj. Tento proces zahrnuje analýzy, tvorbu profilu města a scénáře vývoje, které slouží jako podklad pro stanovení vize města. Na základě této vize se formulují časově vymezené cíle, k nimž jsou přiřazeny konkrétní aktivity či projekty. Součástí strategického plánu jsou rovněž indikátory pro měření dosažených výsledků, finanční rámce odpovídající reálným možnostem města a pravidla pro implementaci strategie do jeho každodenního fungování (Půček, Koppitz, 2012).

Šilhánková (2012) dále upozorňuje, že strategické plány rozvoje mohou být vytvářeny různými metodami:

- ekonomický přístup,
- sociálně geografický přístup,
- enviromentální přístup.

Ekonomický přístup ke strategickému plánování se primárně soustředí na podporu místního hospodářství. Strategický plán obce se v tomto kontextu zaměřuje na tvorbu a realizaci opatření a programů, které přispívají k posílení místní ekonomiky. Hlavním cílem je podpora faktorů, jež ovlivňují ekonomickou úroveň města, podnikatelů a jeho obyvatel, a tím i celkový rozvoj daného území (Šilhánková, 2012).

Sociálně geografický přístup vysvětluje Šilhánková (2012: 62) jako: *„Soubor postupných a zcela konkrétních kroků, které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území.“* Strategické plánování vychází z důkladné analýzy vnitřních silných a slabých stránek dané komunity a zároveň z porozumění vnějším hrozbám a příležitostem, které mohou ovlivnit rozvoj měst.

V environmentálním pojetí je strategický plán vnímán jako klíčový dokument určující směřování daného území, který by měl být v souladu s principy udržitelného rozvoje a cíli Agendy 21. Mezi principy udržitelného rozvoje patří například dlouhodobá perspektiva, předběžná opatrnost, demokratické procesy, sociální spravedlnost. Strategické plánování v tomto kontextu představuje proces, při němž jsou tyto principy důsledně zohledněny, stanovují se dlouhodobé cíle a určují cesty k jejich dosažení. Tyto cíle by měly vycházet z reálných potřeb místních obyvatel a možností daného území (Šilhánková, 2012).

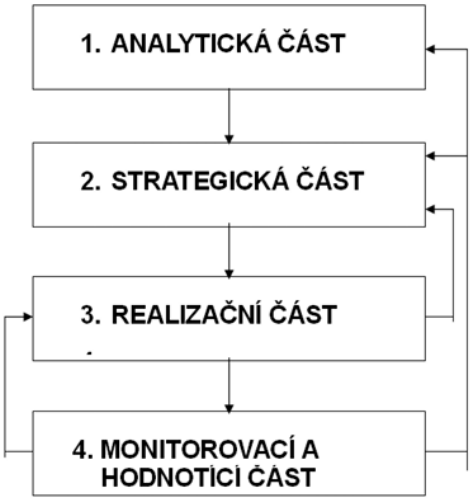
3.2.1 Strategický plán

Strategický plán rozvoje obce by měl představovat klíčový nástroj strategického řízení. Strategická plán je dokument, který stanovuje strategické cíle obce na vybrané období a specifikuje rozvojové priority prostřednictvím konkrétních opatření a projektů. Nezastupitelnou pravomocí voleného managementu je rozhodování o dalším směřování obce. Z tohoto důvodu by nemělo docházet k delegování této pravomoci na jiný subjekt (Kutscherauer, 2014).

Strategický plán se vyznačuje specifickými charakteristikami a kritérii. Měl by určovat směřování rozvoje obce v dlouhodobém horizontu, Kutscherauer (2014) uvádí rozmezí 10–15 let, zatímco Šilhánková (2012) uvádí 20 let. Důležité je, aby zahrnoval všechna relevantní odvětví ovlivňující rozvoj obce a byl veřejně přístupný. Transparentnost umožňuje občanům překládat podněty či kritiku, na základě, kterých může být plán upravován tak, aby odrážel

veřejný zájem. Stanovené cíle by měly být realistické a dosažitelné z finančního, ekonomického i sociálního hlediska. (Šilhánková, 2012) Přestože strategický plán může být pro obec významným nástrojem řízení, jeho zpracování není povinné ze zákona. (Kadeřábková, Peková, 2012)

Proces tvorby strategického plánu probíhá ve čtyřech hlavních fázích. Nejprve je analytická fáze. Následuje návrhová (strategická) fáze. Třetí fází je implementační (realizační) část. Celý proces je zakončen monitorovací a hodnotící fází. Tento proces lze dle Šilhánkové (2012) vyjádřit Obrázkem 4:



Obrázek 2: Proces tvorby strategického plánu

Zdroj: Šilhánková (2012)

Analytická část strategického plánu se dále dělí na dvě hlavní oblasti: situační analýzu a SWOT analýzu. Situační analýza shromažďuje a systematizuje veškerá dostupná data, která co nejpřesněji charakterizují město z geografického, ekonomického, sociálního a demografického hlediska, a vytváří tak jeho komplexní profil. SWOT analýza kombinuje dvě analytické metody a zaměřuje se na hodnocení vnitřních faktorů obce, tedy jejích silných a slabých stránek, a zároveň na posouzení vnějších vlivů, tedy příležitostí a hrozeb, které mohou ovlivnit její další rozvoj (Šilhánková, 2012; Půček, Koppitz, 2012).

Strategická část vymezuje vizi a hlavní cíle rozvoje města, určuje strategické směry a záměry, definuje specifické cíle a celkovou strategii. Zároveň detailně rozpracovává priority města do konkrétních opatření, která slouží k naplnění stanovených cílů (Šilhánková, 2012; Kutscherauer, 2014).

V implementační fázi jsou vize a strategie převedeny do podoby akčních plánů, které jasně určují odpovědnosti, rozpočet a zdroje pro jednotlivé aktivity. Akční plán je výsledkem procesu plánování zaměřeného na efektivní využití dostupných zdrojů, přičemž zohledňuje omezení a zahrnuje mechanismy monitorování a hodnocení. (Šilhánková, 2012) Výstupem této fáze jsou realizované projekty, dosažené cíle na základě stanovených indikátorů, pravidelné zprávy o plnění plánu a systém odměňování zaměstnanců. (Půček, Koppitz, 2012)

Poslední fází procesu je monitorování, tj. vyhodnocování, které slouží k posouzení, zda jsou původní záměry naplňovány nebo zda je dodržován stanovený časový harmonogram. Průběžné hodnocení umožňuje identifikovat problematické oblasti, které se v praxi ukážou jako neuskutečnitelné, a nahradit je efektivnějšími řešeními (Šilhánková, 2012).

3.3 Územní plánování

Územní plánování se zaměřuje na praktickou koordinaci jednotlivých složek území, zahrnující funkční uspořádání a stanovení limitů. Jedná se o proces využívající soubor nástrojů a metod, jejichž cílem je zajistit prostorovou a časovou koordinaci rozvoje osídlení. (Šilhánková, 2012) Územní plánování vytváří podmínky pro udržitelný rozvoj území prostřednictvím komplexního řešení účelného využití a prostorového uspořádání daného území. (Ochrana, Půček, Špaček, 2015)

Územní plánování je vymezeno stavebním zákonem. Jeho hlavním cílem je zajištění udržitelného rozvoje území. (Šilhánková, 2012) Tento rozvoj spočívá v rovnováze mezi požadavky na dobré životní prostředí, hospodářský růst a soudržnost místních obyvatel. Důraz je kladen na uspokojení potřeb současné generace, aniž by tím byly ohroženy podmínky pro život generací budoucích. (Ochrana, Půček, Špaček, 2015)

Ze zákona platí, že územní plánování obce musí respektovat jak státní politiku územního rozvoje, tak krajské zásady územního rozvoje. Zároveň platí, že nižší úrovně územního plánování mají možnost se přiměřené podílet na tvorbě dokumentů vyšší úrovně (Půček, Koppitz, 2012)

3.3.1 Nástroje územního plánování

Jakékoliv změny v území by měly být řešeny systematicky a v širších souvislostech prostřednictvím nástrojů územního plánování, aby byl zajištěn vyvážený soulad mezi veřejnými a soukromými zájmy na jeho rozvoji. (Ochrana, Půček, Špaček, 2015) Nástroje územního

plánování dle Půčka a Koppitze (2012: 179): *„Slouží k prosazování cílů a úkolů územního plánování v území na úrovni státu, krajů a obcí.“*

Základními nástroji územního plánování jsou dle Půčka a Koppitze (2012):

- územně plánovací podklady,
- politika územního rozvoje,
- územně plánovací dokumentace,
- územní rozhodnutí.

Územně plánovací podklady tvoří územně analytické podklady a územní studie. Územně analytické podklady zahrnují zjištění a vyhodnocení aktuálního stavu a vývoje území, jeho hodnot a omezení územních změn. (Šilhánková, 2012) Tyto podklady slouží především jako základ pro tvorbu politiky územního rozvoje, územně plánovací dokumentace a pro rozhodovací procesy týkající se území. (Půček, Koppitz, 2012) Územní studie navrhuje, prověřuje a posuzuje možná řešení vybraných problémů, případně úprav nebo rozvoj některých funkčních systémů v území. (Šilhánková, 2012)

Politika územního rozvoje představuje územně plánovací nástroj na státní úrovni, který je závazný pro pořizování a vydávání zásad územního rozvoje na úrovní krajů, územních plánů na úrovni obcí, regulačních plánů a pro rozhodování v území (Ochrana, Půček, Špaček, 2015).

Územně plánovací dokumentace zahrnuje zásady územního rozvoje na krajské úrovni, územní plán na úrovni obce a regulační plán, který může být zpracován pro část území obce nebo celou obec, případně pro část nebo celé území kraje. Dokumentace je vydávána formou opatření obecné povahy (Hendrych et al., 2016).

Zásady územního rozvoje určují plochy a koridory určené pro veřejně prospěšné stavby a opatření. Zároveň mohou stanovit územní rezervy, tedy plochy a koridory, jejichž stávající využití nesmí být změněno tak, aby znemožnilo nebo výrazně ztížilo budoucí plánované využití. (Hendrych et al., 2016) Nedílnou součástí zásad územního rozvoje je také vyhodnocení jejich dopadu na udržitelný rozvoj území. (Šilhánková, 2012)

Územní plán představuje klíčový strategický dokument, který definuje urbanistickou koncepci a rozvoj území obce na určité období. Stanovuje funkční využití ploch, určuje, které využití je přípustné, nepřípustné nebo podmíněně přípustné. Dále specifikuje základní regulace území, vymezuje hranice zastavitelného území a zaznamenává hranice současně zastavěného území obce. (Kutscherauer, 2014)

Regulační plán se zpracovává pro konkrétní území a stanovuje detailní podmínky jeho využití. Určuje pravidla pro umístění staveb, jejich prostorové uspořádání, ochranu hodnot a charakteru území a podporu kvalitního životního prostředí. Součást regulačního plánu je také vymezení veřejné prospěšných staveb (Půček, Koppitz, 2012).

Územní rozhodnutí stanovuje podmínky pro umístění stavby či zařízení, změnu využití území, úpravy stávajících staveb a jejich vlivu na okolí, stejně jako pro dělení nebo scelování pozemků a vymezení ochranných pásem (Ochrana, Půček, Špaček, 2015).

3.4 Finanční plánování

Finanční plánování představuje nástroj, který do řízení města či obce vnáší zaměření na finanční cíle a zároveň přispívá ke snižování finančního rizika. U samospráv je jeho hlavním cílem efektivní hospodaření s dostupnými finančními prostředky a zajištění veřejného zájmu. Obecně lze finanční plánování chápat jako proces hodnocení dopadů finančních a investičních rozhodnutí, jeho výsledkem je tvorba finančního plánu. Základem tohoto procesu je důkladná analýza organizace (města či obce), jejích finančních možností a celkové ekonomické situace, přičemž se zohledňují i aktuální cíle a potřeby daného subjektu. Klíčovou součástí finančního plánování je investiční rozhodování a dlouhodobé financování, přičemž hlavní pozornost je věnována příjmům a výdajům (Šilhánková, 2012).

3.4.1 Nástroje finančního plánování

Nástroje finančního plánování lze dle Šilhánkové (2012) rozlišit z hlediska času na krátkodobé a dlouhodobé.

Rozpočet představuje krátkodobý finanční nástroj, jelikož je sestavován na období jednoho rozpočtového roku. Rozpočty měst a obcí fungují jako decentralizované peněžní fondy, do nichž plynou jak příjmy získané přerozdělováním v rámci rozpočtové soustavy, tak příjmy z vlastní činnosti. Územní rozpočet je sestavován, rozdělován a využíván prostřednictvím nenávratného, neekvivalentního a nedobrovolného způsobu financování (Procházková, 2015).

Rozpočet slouží jako podklad, který dovoluje vedení města či obce rozhodovat o přidělení finančních zdrojů na jednotlivé priority, veřejné programy, projekty a konkrétní činnosti. Toto rozhodování probíhá s ohledem na dostupné zdroje v daném rozpočtovém roce, tedy předpokládané příjmy rozpočtu. (Hrabalová, Klímová, Nunvářová, 2005) Mezi další funkce územních rozpočtů patří rozhodování o úrovni zdanění a výši poplatků, které budou vybírány v následujícím roce, a to v souladu se zákonnými normami. Rozpočet rovněž poskytuje

informace o finanční situaci a plánech obce, které slouží jako základ pro hodnocení efektivnosti jejích operací. Z uvedených funkcí rozpočtu lze uvést jeho tři hlavní roviny: rozhodovací, řídící a kontrolní. (Provazníková, 2015)

Při sestavování rozpočtu města by dle Šilhánkové (2012) měl být zohledněn strategický plán a územně plánovací dokumentace, aby byla zajištěna návaznost na dlouhodobé rozvojové cíle a prostorové uspořádání města.

Rozpočtový výhled je vytvářen v souladu se zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zahrnuje základní údaje o finančních zdrojích a požadavcích spojených s dlouhodobými rozvojovými záměry. (Pavlík et al., 2014) Rozpočtový výhled slouží jako nástroj střednědobého finančního plánování. Zákon umožňuje vedení města či obce určit si rozsah a podrobnost členění svého rozpočtového výhledu, přičemž každý územní samosprávný celek jej sestavuje minimálně ve čtyřech základních ukazatelích: celkové příjmy, celkové výdaje, celkové pohledávky a celkové závazky. Větší obce a města mohou svůj rozpočtový výhled zpracovat detailněji, než stanovují tyto základní požadavky. (Procházková, 2015)

Rozpočtový výhled by měl poskytovat dlouhodobější výhled hospodaření obce a být sestaven na období 3–5 let. Cílem střednědobého finančního plánování je zejména usilovat o dlouhodobě vyrovnaný rozpočet a koordinovat investiční potřeby. Z tohoto hlediska by měl rozpočet vycházet z rozpočtového výhledu, a především zohledňovat dlouhodobé investiční záměry (Šilhánková, 2012).

Zpracování střednědobého výhledu města či obce přispívá ke zkvalitnění řízení hospodaření, pomáhá předcházet nadměrnému zadlužení a usnadňuje orientaci ve finančních možnostech. Umožňuje také posoudit vhodnost různých forem financování investičních projektů, například vydání komunálních obligací či čerpání úvěru. Poskytuje podklady pro získávání mimořádných finančních zdrojů, a to jak návratných, tak nenávratných, a zároveň zjednodušuje sestavování rozpočtu pro běžný rok (Provazníková, 2015; Šilhánková, 2012).

Obce jsou kromě činností v rámci samostatné působnosti odpovědné také za výkon přenesené působnosti, jejíž financování je zajišťováno především prostřednictvím dotací a správních poplatků vybíraných za provedené správní úkony. V České republice jsou obcím vedle dotací určených na financování přenesené působnosti poskytovány především účelové dotace, a to jak běžné, na pokrytí provozních výdajů, tak kapitálové neboli investiční, které slouží k dosažení určitého standardu při poskytování veřejných statků. Dotace lze rozdělit také podle způsobu jejich přidělování. Pokud obec získává dotace automaticky a pravidelně bez nutnosti podání

žádosti, jedná se o dotace nárokové. Naopak v případech, kdy je třeba splnit stanovená kritéria a podávat žádost, hovoříme o dotacích nenárokových (Provazníková, 2015).

Obcím jsou v současnosti přidělovány různé typy dotací, které zajišťují financování jejich činností a rozvojových projektů. Mezi tyto dotace patří především finanční prostředky, které jsou definovány a schváleny v zákoně o statním rozpočtu na příslušný rok. Obce na ně mají nárok a jsou jim poskytnuty i v případě, že státní rozpočet není zcela naplněn. Tyto dotace představují stabilní a předvídatelný zdroj příjmů (Provazníková, 2015).

Další skupinou jsou dotace poskytované z kapitoly všeobecná pokladní správa státního rozpočtu, kterou spravuje Ministerstvo financí. Tato kapitola zahrnuje zejména výdaje, které nelze ekonomicky efektivně sledovat podle konkrétního odvětvového určení. Mezi takové patří například účelové dotace na organizaci voleb do Evropského parlamentu či voleb do obecních zastupitelstev. (Provazníková, 2015) Z této kapitoly lze také poskytovat mimořádné dotace za státního rozpočtu, které se využívají například při krizových situací, jako byly povodně v roce 2024).

Obce mohou rovněž získávat nenárokové dotace z rozpočtových kapitol jednotlivých ministerstev. Tyto dotace mohou mít jak běžný, tak kapitálový charakter. Příkladem je program regenerace městských památkových rezervací a zón, který je vyhlašován Ministerstvem kultury.

Dále jsou obcím poskytovány účelové a kapitálové dotace ze státních mimorozpočtových fondů, mezi něž patří například Státní fond životního prostředí. Tyto dotace často vyžadují spolufinancování ze strany obce a bývají určeny na investice s ekologickým aspektem (Provazníková, 2015).

Finanční prostředky mohou obce získat i od krajů, a to buď v rámci samostatné působnosti kraje, například na podporu cestovního ruchu, nebo prostřednictvím přerozdělení dotací, které kraje obdržely ze státního rozpočtu, například na pokrytí přímých nákladů ve školství (Provazníková, 2015).

Významnou roli v dotační politice hrají také finanční prostředky z Evropské unie, které jsou obcím poskytovány ze strukturálních fondů a Kohezního fondu prostřednictvím Národního fondu. Tyto dotace bývají spojeny s povinností spolufinancování ze strany územních samospráv a jsou zpravidla vypláceny až po realizaci konkrétního projektu či investice. Mohou mít jak

kapitálový, tak běžný charakter a ve většině případů jsou přísně účelově vázány (Provazníková, 2015).

4 Analýza efektivity a financování sportovních aktivit

4.1 Metodika výzkumu

Experimentální část práce je zaměřena na zhodnocení efektivity systému správy sportovních zařízení ve městě Trutnov a ve vybraných srovnatelných městech na východě Čech. Na základě cíle práce a poznatků získaných v teoretické části, které se věnovala veřejné správě, řízení municipalit a nástrojům využívaných pro řízení, je pozornost zaměřena především na město Trutnov. Za tímto účelem byly formulovány následující výzkumné otázky, které tvoří jádro praktické části práce:

Výzkumná otázka 1: „Jaká je míra využití sportovních zařízení ve městě Trutnov a jaká je výše jejich výdajů na správu?“

Výzkumná otázka 2: „V jaké výši jsou rozpočtové výdaje na odvětví sportu a zájmové činnosti města Trutnova ve srovnání s obdobně velkými městy v rámci východních Čech.

V rámci města Trutnov jsou jako klíčoví aktéři v oblasti správy sportovní infrastruktury identifikováni správci následujících sportovišť: krytý plavecký bazén, letní koupaliště, zimní stadion, fotbalový stadion, atletický stadion, tenisový areál, bike park a Sokolovna. Dále jsou do sledování zařazeny tělocvičny základních škol: ZŠ Komenského, ZŠ Rudolfa Frimla, ZŠ V Domcích, ZŠ Mládežnická a Gymnázium Trutnov. Tato zařízení představují hlavní předmět analýzy vzhledem k jejich každodennímu využívání školami, sportovními kluby a širokou veřejností.

Efektivita správy je hodnocena zejména prostřednictvím ukazatele míry využití sportovišť v pracovních dnech a o víkendech a dále pomocí srovnání rozpočtových výdajů v rámci daného odvětví. Výdaje na sport a zájmovou činnost jsou zjišťovány z oficiálních rozpočtových dokumentů města Trutnov a z veřejně dostupného portálu Monitor státní pokladny. Využití zařízení je zjišťováno z poskytnutých podkladů správců zařízení nebo z orientačních údajů o provozní době.

Rozpočtové odvětví sport a zájmová činnost je dále členěno pro potřeby podrobnější analýzy. Dělí se na dvě hlavní oblasti – sport a zájmová činnost a rekreace. Oblast sportu zahrnuje výdaje na sportovní zařízení ve vlastnictví města a na ostatní sportovní činnost. Zájmová činnost a rekreace se dále člení na položky využití volného času dětí a mládeže a ostatní zájmová činnost. Toto členění umožňuje přesnější identifikaci výdajových priorit jednotlivých měst.

Pro zajištění hlubšího kontextu je prováděno srovnání s dalšími čtyřmi municipalitami východních Čech – Náchodem, Jičínem, Chrudimí a Hradcem Králové. U těchto měst jsou sledovány celkové výdaje na sport a zájmovou činnost, jejich relativní podíl na rozpočtu i přepočet těchto výdajů na jednoho obyvatele.

Sledované informace jsou využívány pro následnou interpretaci, která zohledňuje rozdíly v organizačním zajištění správy, rozpočtových prioritách měst a případných investičních akcích v daném roce.

4.2 Představení města

Trutnov, obec s rozšířenou působností, se nachází v severovýchodní části České republiky, v podhůří Krkonoš, v těsné blízkosti hranic s Polskem. S populací dosahující téměř 30 000 obyvatel se jedná o druhé největší město v kraji. Trutnov zastává roli významného regionálního průmyslového centra a zajišťuje široké spektrum služeb v oblasti veřejné správy, kultury, sociálních a vzdělávacích institucí, stejně jako komerčního sektoru, který slouží nejen samotnému městu, ale i jeho okolním obcím. V souvislosti s plánovanou výstavbou dálničního spojení k polským hranicím lze předpokládat posílení jeho postavení v regionální struktuře (Centrum pro rozvoj obcí a regionů, 2019).

V roce 2023 se město umístilo na třetím místě v Královéhradeckém kraji v rámci srovnávacího výzkumu MĚSTO PRO BYZNYS, který hodnotí podnikatelské prostředí ve všech obcích s rozšířenou působností. Metodika tohoto hodnocení je založena na analýze 29 kritérií, která jsou rozdělena do dvou hlavních oblastí: podnikatelské prostředí a přístup veřejné správy. V roce 2024 však došlo k poklesu Trutnova v tomto žebříčku na desátou příčku.

Z rozpočtového hlediska město vynakládá nejvyšší výdaje na oblast veřejné správy, přičemž největší podíl tvoří výdaje spojené s činností místní správy, zejména platy zaměstnanců. Další významnou položkou rozpočtu jsou výdaje na školství, které zahrnují financování provozu mateřských a základních škol. Významné prostředky jsou rovněž směřovány do oblasti tělovýchovy a zájmové činnosti, kde největší část tvoří provozní a investiční výdaje na sportovní zařízení ve vlastnictví města (MONITOR, b. r.).

4.3 Role města v oblasti sportu

Mezi klíčové úkoly obcí a měst patří podpora sportu a pohybových aktivit. Kromě spolufinancování sportovních činností se podílejí také na koordinaci sportovních subjektů ve prospěch města a jeho obyvatel, přičemž zároveň dohlížejí na efektivitu využívání veřejných

finančních prostředků. Základními pilíři městské sportovní politiky zůstává zajištění odpovídajícího prostorového zázemí pro sportovní aktivity a podpora sportovních organizací. Vytváření podmínek pro sport a sportovní činnost vyplývá pro obce a města v samostatné působnosti přímo ze zákona, což znamená, že nesou odpovědnost za rozvoj sportovního prostředí na svém území. Kromě toho město usiluje o rozvoj školního sportu, vytváření podmínek pro zdravotní prevenci a celkovou fyzickou zdatnost obyvatel, a to prostřednictvím budování areálů zdraví, volnočasových sportovišť a hřišť. Důraz je kladen také na zvyšování kvality života a relaxaci, což zahrnuje bezpečná sportovní zařízení, rozvoj sítě chodníků a cyklostezek, údržbu parků, vodních ploch a dalších přírodních lokalit vhodných pro aktivní odpočinek (Turek, 2019).

4.4 Aktéři působící v oblasti sportu

Aby město Trutnov mohlo zajistit rozvoj sportu a podporu sportovních aktivit, je nezbytné zapojení různých aktérů, kteří se na tomto procesu podílejí. V Trutnově v oblasti sportu působí následující subjekty:

- vedení města – zastupitelstvo města, rada města,
- odbory městského úřadu,
- komise pro sport a využití sportovních zařízení,
- organizace zabezpečující provoz, správu a údržbu sportovních zařízení ve městě,
- školy,
- středisko volného času,
- spolky a sportovní kluby,
- obyvatelé a návštěvníci města.

Odbory městského úřadu svou činností a náplní některých aktivit v rámci svých agend přispívají k rozvoji a podpoře sportu ve městě. Odbor finanční se například podílí na přípravě podkladů pro tvorbu rozpočtu města v oblasti sportu, spolupracuje s tělovýchovnými jednotami a dalšími organizacemi provozujícími sport a připravuje smlouvy o poskytnutí finančních příspěvků. Odbor Kanceláře Městského úřadu zajišťuje zveřejňování informací o sportovní podpoře a komunikaci s veřejností prostřednictvím tiskové mluvčí. Odbor majetku města odpovídá za výkon vlastnických práv ke sportovištím ve vlastnictví města a zajišťuje plnění práv a povinností města vyplývajících ze smlouvy o závazku veřejné služby. Odbor rozvoje města se zaměřuje na přípravu a realizaci nových sportovišť a rekonstrukci stávajících sportovních zařízení ve vlastnictví města (Turek, 2019).

Provoz, správu a údržbu sportovních zařízení ve městě Trutnov zajišťují především společnosti MEBYS Trutnov s. r. o., Technické služby Trutnov s. r. o. a Lesy a parky Trutnov s. r. o., které jsou ve stoprocentním vlastnictví města. Společnost MEBYS Trutnov s. r. o. má s městem uzavřenou smlouvu o závazku veřejné služby, na jejímž základě spravuje vybraná sportoviště přístupná veřejnosti, přičemž město financuje tuto činnost. Do této správy spadají zařízení jako krytý bazén, letní koupaliště, zimní stadion, fotbalový stadion, atletický stadion, bike park, tenisový areál a kuželna. Technické služby Trutnov s. r. o. se starají o evidenci a správu volně přístupných venkovních hřišť a sportovních plácků ve vlastnictví města a zajišťují jejich technický stav. Lesy a parky Trutnov s. r. o. ve spolupráci s Českou lesnickou akademií Trutnov spravují venkovní hřiště a sportovní plácky nacházející se v lesoparku a dalších příměstských lesních lokalitách (Turek, 2019).

Sportovní aktivity a organizaci sportovních akcí v Trutnově zajišťují spolky a sportovní kluby, kterých ve městě v roce 2019 bylo 119. Tyto zájmové organizace se zaměřují na širokou škálu sportovních disciplín a sdružují sportovce všech věkových kategorií. Mezi nejvýznamnější subjekty s největší členskou základnou patří TJ LOKOMOTIVA TRUTNOV, Spartak Trutnov, MFK Trutnov, HC Trutnov, SK Horní Staré Město, Olfin Car Ski Team a TJ Trutnov Poříčí. Tyto kluby významně přispívají k rozvoji sportovního života ve městě a podílí se na organizaci sportovních soutěží a akcí pro širokou veřejnost (Turek, 2019).

Zmínění aktéři se z velké části nebo zcela podílejí na organizaci sportovních akcí v Trutnově. Mnohé z těchto akcí mají nejen regionální, ale i celorepublikový či mezinárodní význam. Díky spolupráci města, sportovních klubů a dalších organizací se v Trutnově pravidelně konají významné sportovní události, které přitahují sportovce i diváky z širokého okolí a přispívají k rozvoji sportovní komunity ve městě. Mezi významné sportovní akce pořádané v Trutnově patří například Krkonošská 70, tradiční závod družstev i jednotlivců v běhu na lyžích na 70 km. Další významnou sportovní událostí je Mezinárodní turnaj basketbalistek o pohár města Trutnova. Tradičně se jej účastní kluby z České republiky, Slovenska, Polska a Maďarska, čímž přispívá k propagaci basketbalu v regionu a posiluje mezinárodní sportovní spolupráci (Turek, 2019).

4.5 Financování sportu ve městě

Financování sportu může být zajišťováno jak z rozpočtu města, tak i z dalších dostupných zdrojů. Podpora sportu ze strany města zahrnuje jak finanční, tak nefinanční formy.

4.5.1 Financování z rozpočtu města

Finanční podpora je realizována prostřednictvím dotačních programů, které každoročně vypisuje Finanční odbor Městského úřadu Trutnov. V oblasti sportu lze žádat o dotace na údržbu sportovišť, na pořádání sportovních akcí, na vrcholový a výkonnostní sport. Významnou formou finanční podpory je dotace na činnost sportovní organizace, zde se příspěvek pro danou organizace odvíjí na základě počtu sportujících dětí, mládeže a dospělých. Zároveň je zohledněno, zda se sportovci ve věku od 5 do 20 let aktivně účastnili soutěží. Nefinanční podpora ze strany města je pak dotace o na refundace nájemného, která je určena subjektům působícím a sídlícím v Trutnově. Tímto způsobem je sport podporován formou zvýhodněného pronájmu, neboť prostřednictvím tohoto programu mohou žadatelé získat úhradu nákladů spojených s pronájmem sportovních zařízení (Turek, 2019).

Město také zajišťuje financování provozu sportovišť spravovaných společností MEBYS Trutnov s. r. o. Kromě toho jsou finanční prostředky alokovány na údržbu a provoz sportovišť a dětských hřišť, která spadají pod správu Technických služeb Trutnov s. r. o., Lesů a parků Trutnov s. r. o., nebo škol zřizovaných městem Trutnov (Turek, 2019).

4.5.2 Financování z ostatních zdrojů

Vedle finanční podpory poskytované z rozpočtu města mohou organizace a spolky působící v oblasti sportu získávat dotace z rozpočtu Královéhradeckého kraje, státního rozpočtu České republiky nebo z rozpočtu Evropské unie prostřednictvím strukturálních fondů. Možnost čerpání těchto prostředků má rovněž město, pokud splňuje podmínky oprávněného žadatele (Turek, 2019).

4.6 Ověření efektivity správy sportovních zařízení ve městě Trutnov

K ověření efektivity správy sportovních zařízení je hledána odpověď na výzkumnou otázku, která směřuje ke zhodnocení efektivity a výkonnosti systému správy sportovních zařízení ve městě Trutnov. Analýza vychází z vybraných ukazatelů, mezi které patří především výše výdajů, míra využití jednotlivých zařízení, jejich pokrytí a dostupnost pro obyvatele města.

Pozornost je věnována sportovištím, která v rámci města sehrávají významnou roli z hlediska sportovního vyžití veřejnosti. Výběr zařízení se zaměřuje na objekty s vysokou návštěvností, pravidelným využitím a dostupností široké veřejnosti. Do této skupiny patří krytý plavecký bazén, letní koupaliště, zimní stadion, fotbalový stadion, atletický stadion, tenisový areál, bike park, Sokolovna a tělocvičny základních škol – ZŠ Komenského, ZŠ Rudolfa Frimla, ZŠ V Domcích, ZŠ Mládežnická a Gymnázium Trutnov.

Metodický postup spočíval v oslovení správců jednotlivých zařízení za účelem získání konkrétních údajů o výši provozních nákladů a počtu návštěvníků, na jejichž základě mělo být provedeno vyhodnocení efektivity správy. Během realizace sběru dat však bylo zjištěno, že většina správců požadované informace neposkytla, případně na zaslané žádosti vůbec nereagovala. Výjimku představovala pouze Sokolovna, kterou spravuje TJ LOKOMOTIVA TRUTNOV, z. s., od níž se podařilo získat podklady týkající se návštěvnosti.

Na základě těchto údajů byla sestavena Tabulka 1 zachycující využívání Sokolovny jednotlivými sportovními oddíly v letech 2019 až 2024.

Tabulka 1: Využití Sokolovny v hodinách

Oddíl	Rok					
	2019	2020*	2021*	2022	2023	2024
Kung-fu	60	15	19,5	53,5	42,5	46
Box	164	85,5	115,5	235	224,5	240,5
Basketbal	34	16	15	27	23	10
Judo	261,5				2	2
Aikido	89	6	7,5			16,5
Atletika	84	46	71	120,5	99	95
Badminton		4	1			
Tenis			3			
Celkem	692,5	172,5	232,5	436	391	410

*Poznámka.: *chybějící údaje, pandemie COVID-19*

Zdroj: TJ LOKOMOTIVA TRUTNOV, z. s.

Údaje v tabulce vyjadřují počet hodin, po které byla Sokolovna využívána. Je třeba upozornit, že data nejsou úplná v roce 2020 a 2021.

V případě ostatních subjektů využívajících Sokolovnu, jako je Obchodní akademie Trutnov či další sportovní kluby (například pilates), nejsou za období 2019 až 2024 k dispozici kompletní a přesná data o rozsahu jejich využívání. Přesto lze na základě dostupných informací uvést, že Obchodní akademie Trutnov využívá Sokolovnu pravidelně každý všední den, a to přibližně od 8:00 do 14:00 hodin, v některých případech až do 15:00 hodin. Ostatní sportovní kluby spolu s oddíly TJ LOKOMOTIVA TRUTNOV, z. s., pak Sokolovnu využívají především v odpoledních a večerních hodinách, obvykle do 20:00 hodin.

Na základě těchto údajů lze konstatovat, že míra využití Sokolovny ve všedních dnech dosahuje vysoké úrovně, přičemž objekt je prakticky obsazený po celý den. Víkendy vykazují nižší míru využití, kdy dochází ke sporadickému obsazení zařízení.

Z dostupných údajů tak lze usuzovat, že provozní efektivita Sokolovny během pracovního týdne je velmi dobrá, zatímco během víkendů by mohl být prostor pro zlepšení jejího využívání například pořádáním sportovních akcí, turnajů či pronájmů pro veřejnost.

Sportoviště jako bike park, fotbalový stadion a atletický stadion jsou veřejnosti běžně přístupná. Bike park je otevřen celodenně, zatímco provoz fotbalového a atletického stadionu je omezen do 20:00 hodin večer. Atletická dráha spolu s fotbalovým hřištěm jsou v dopoledních hodinách primárně využívána základními a středními školami k výuce tělesné výchovy, zatímco v odpoledních a večerních hodinách slouží sportovním oddílům k tréninkovým účelům.

Tělocvičny základních škol jsou využívány především v dopoledních hodinách pro výuku tělesné výchovy. Údaje o jejich odpoledním využití nejsou přesně dostupné, avšak lze konstatovat, že tělocvičny slouží i sportovním klubům k tréninkovým aktivitám a příležitostně se zde o víkendech pořádají různé sportovní akce, turnaje či závody.

Na základě analyzovaných údajů lze konstatovat, že sportovní zařízení ve městě Trutnov jsou po stránce využití v průběhu týdne efektivně obsazována a slouží širokému spektru uživatelů. Využití sportovišť v dopoledních, odpoledních i večerních hodinách minimalizuje prostoj a přispívá k optimálnímu využití dostupné sportovní infrastruktury.

Vzhledem k absenci přesných údajů o provozních nákladech jednotlivých zařízení však nelze s jistotou vyhodnotit ekonomickou efektivitu správy, tedy zda jsou vynakládané finanční prostředky využívány účelně a hospodárně. Výzkumná otázka týkající se efektivity správy sportovních zařízení tak nemůže být zcela zodpovězena.

Zároveň lze poznamenat, že obtížnost získání kompletních dat od správců jednotlivých zařízení může naznačovat určitá omezení v oblasti transparentnosti správy, ačkoli tento závěr nelze bez dalších šetření definitivně potvrdit.

4.6.1 Shrnutí

Z provedené analýzy vyplývá, že město Trutnov disponuje rozvinutou sportovní infrastrukturou, která zahrnuje nejen klasická sportoviště jako jsou plavecký bazén, zimní stadion či atletický stadion, ale také tělocvičny a sportovní areály u základních škol a zařízení pro volnočasové aktivity. Město zároveň vykazuje aktivní přístup ke sportovní politice, což se odráží ve způsobu financování a podpoře různorodých sportovních subjektů.

V rámci zjišťování efektivity správy sportovních zařízení byly osloveny sportovní organizace a školy spravující vybraná sportoviště s cílem získat údaje o provozních nákladech,

návštěvnosti, vytíženosti sportovišť. Dotazy byly směřovány jak na subjekty spravující zařízení ve vlastnictví města, MEBYS Trutnov, s. r. o., tak i na školy a sportovní spolky, jejichž sportoviště jsou využívána širokou veřejností.

Významnou úlohu v oblasti sportu zastává TJ LOKOMOTIVA TRUTNOV, z. s., která je největší sportovní organizací ve městě. V roce 2024 sdružovala celkem 1 892 členů a nyní zastřešuje 20 sportovních oddílů. Mezi nejpočetnější oddíly podle členské základny patří atletika, plavání a tenis. Organizace rovněž spravuje sportovní zařízení, včetně Sokolovny, kuželny, volejbalových kurtů a loděnice. K dalším významným sportovním organizacím ve městě patří Spartak Trutnov, MFK Trutnov a HC Trutnov. Tyto subjekty hrají klíčovou roli zejména v oblasti kolektivních sportů a organizace soutěží a sportovních akcí.

Přesto, že se podařilo získat některá dílčí data, možnosti hlubší analýzy byly výrazně omezeny nedostupností kompletních informací od správců sportovních zařízení. Mnohé oslovené subjekty nereagovaly na zaslané žádosti, případně nebyly schopny požadované údaje poskytnout. V důsledku toho nebylo možné vyhodnotit efektivitu správy sportovních zařízení v Trutnově v úplném rozsahu, zejména k posouzení účelnosti a hospodárnosti vynakládaných veřejných prostředků.

Dostupná zjištění umožnila provést pouze částečné hodnocení na základě ukazatelů míry využití zařízení. Z toho lze vyvodit, že většina sportovišť je obsazena efektivně, přičemž zařízení slouží různorodým skupinám uživatelů v průběhu celého dne.

Skutečnost, že požadované informace nebyly poskytnuty, může zároveň naznačovat existenci určitých limitů v oblasti transparentnosti a dostupnosti dat o hospodaření s veřejnými prostředky v rámci sportovní infrastruktury. Celkově tedy první výzkumná otázka přináší důležité dílčí poznatky, ale vzhledem k rozsahu dostupných informací nemůže být plně zodpovězena.

4.7 Analýza rozpočtových výdajů na sport ve vybraných městech

V předchozím oddíle bylo zkoumáno využívání sportovních zařízení ve městě Trutnov. S ohledem na nedostatek komplexních dat od jednotlivých správců zařízení nebylo možné posoudit efektivitu správy z hlediska nákladovosti a hospodárnosti. Využití sportovní infrastruktury se sice jeví jako intenzivní, avšak chybějící informace o nákladech neumožnily provést ucelené hodnocení.

Na tuto část analýzy navazuje další krok výzkumu, který se zaměřuje na rozpočtové výdaje města Trutnov v oblasti sportu a zájmové činnosti. Tyto výdaje jsou dále porovnávány s ostatními vybranými městy v rámci východních Čech. Cílem této části je rozšířit pohled na oblast správy sportovních zařízení prostřednictvím rozpočtového pohledu, a tím částečně kompenzovat nemožnost podrobnějšího hodnocení efektivity na úrovni jednotlivých zařízení.

Lze tak uvažovat nad otázkou v jaké výši jsou rozpočtové výdaje na odvětví sportu a zájmové činnosti města Trutnova ve srovnání s obdobně velkými městy v rámci východních Čech.

Pro účely srovnání byla vybrána následující města: Trutnov, Náchod, Jičín, Chrudim a Hradec Králové. Výběr byl proveden tak, aby zahrnoval jednak města podobné velikosti a charakteru jako Trutnov, jednak větší krajské centrum. Náchod a Jičín jsou města srovnatelné velikosti a postavení v rámci Královéhradeckého kraje, zatímco Chrudim představuje město střední velikosti v sousedním Pardubickém kraji s podobnými podmínkami rozvoje a životní úrovně obyvatel. Hradec Králové, jako krajské město, byl zařazen pro poskytnutí referenčního rámce, umožňujícího širší porovnání rozdílů mezi městy různé velikosti a významu. Pro všechny vybrané obce byly analyzovány rozpočtové výdaje na odvětví tělovýchovy a zájmové činnosti na základě dat z portálu Monitor státní pokladny.

Pro účely této analýzy byla nejprve sestavena tabulka absolutních hodnot rozpočtových výdajů jednotlivých měst v roce 2024, která zobrazuje celkový schválený rozpočet každého města a specificky rozpracované výdaje na oblast sportu a zájmové činnosti, viz Tabulka 2. Tyto údaje umožňují základní orientaci v objemu finančních prostředků, které jsou na tuto oblast v jednotlivých městech vynakládány.

Tabulka 2: Rozpočtové výdaje měst na sport a zájmovou činnost v roce 2024 (v tis. Kč)

	Trutnov	Hradec Králové	Náchod	Jičín	Chrudim
Celkový rozpočet	944 700	3 064 450	591 895	881 568	804 979
Sport a zájmová činnost	111 463	350 169	38 331	49 318	134 308
Sport	99 417	330 795	32 071	45 568	130 780
Sportovní zařízení*	48 557	156 200	23 615	41 613	127 056
Ostatní zájmová činnost	50 860	174 595	8 456	3 955	3 724
Zájmová činnost a rekreace	12 046	19 374	6 260	3 750	3 528
Volný čas dětí a mládeže*	7 475	18 779	4 875	3 750	3 273
Ostatní zájmová činnosti*	4 571	595	1 385	0	255

*Poznámka: *Z důvodu přehlednosti a úspory místa byly v tabulce zkráceny názvy.*

Zdroj: Monitor státní pokladny

Jak je patrné z uvedených dat, město Trutnov v roce 2024 plánovalo výdaje na sport a zájmovou činnost ve výši 111 463 tis. Kč, což představuje významnou část celkového rozpočtu. Ve srovnání s ostatními městy je tato částka v absolutním vyjádření nižší než u Hradce Králové, který je však výrazně větší jak počtem obyvatel, tak svou rolí jako krajské město. Naopak v porovnání s městy podobné velikosti (Náchod, Jičín, Chrudim) vykazuje Trutnov vyšší absolutní výdaje na sport a zájmovou činnost, přičemž největší rozdíl je patrný zejména vůči městu Náchod.

Je však třeba zmínit, že samotné absolutní částky nemohou být jednoznačným ukazatelem efektivity nebo intenzity podpory sportu. Výše rozpočtových výdajů může být ovlivněna řadou specifických faktorů, jako jsou například investiční akce v daném roce, například rekonstrukce nebo výstavba nových sportovních zařízení, podpora konkrétních sportovních událostí nebo dlouhodobé priority městské politiky v oblasti sportu.

Pro objektivnější posouzení bylo proto dále provedeno relativní porovnání výdajů vzhledem k celkovému rozpočtu. Relativní porovnání je zobrazeno v Tabulce 3.

Tabulka 3: Relativní rozpočtové výdaje na sport a zájmovou činnost v roce 2024 (v %)

	Trutnov	Hradec Králové	Náchod	Jičín	Chrudim
Celkový rozpočet	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Sport a zájmová činnost	11,80	11,43	6,48	5,59	16,68
Sport	10,52	10,79	5,42	5,17	16,25
Sportovní zařízení*	5,14	5,10	3,99	4,72	15,78
Ostatní zájmová činnost	5,38	5,70	1,43	0,45	0,46
Zájmová činnost a rekreace	1,28	0,63	1,06	0,43	0,44
Volný čas dětí a mládeže*	0,79	0,61	0,82	0,43	0,41
Ostatní zájmová činnosti*	0,48	0,02	0,23	-	0,03

*Poznámka: *Z důvodu přehlednosti a úspory místa byly v tabulce zkráceny názvy.*

Relativní vyjádření rozpočtových výdajů na sport a zájmovou činnost v procentech umožňuje lépe porovnat, jakou část rozpočtu jednotlivá města na podporu sportu vyčleňují, nezávisle na velikosti jejich rozpočtu.

Z dostupných dat vyplývá, že město Trutnov věnuje sportu a zájmové činnosti 11,8 % svého celkového rozpočtu. Tento podíl je vyšší než v případě měst Náchod a Jičín, což naznačuje výraznější zaměření Trutnova na podporu sportovních a volnočasových aktivit ve srovnání s těmito obdobně velkými městy. Ve srovnání s Chrudimí, která vykazuje nejvyšší relativní podíl, Trutnov mírně zaostává. Vyšší podíl v Chrudimi lze přičítat specifickým okolnostem,

konkrétně realizaci rozsáhlé rekonstrukce sportovní haly v daném roce, která významně navýšila rozpočtované výdaje v oblasti sportu. Hradec Králové, jako krajské město, dosahuje podílu 11,43 %, což je hodnotou velmi blízkou Trutnovu, přestože jeho celkový rozpočet je několikanásobně vyšší.

Relativní srovnání tedy ukazuje, že Trutnov se v rámci podpory sportu a zájmové činnosti pohybuje na úrovni středně vyšších hodnot ve srovnání se srovnávanými městy, a v některých případech vykazuje výrazně vyšší angažovanost.

Aby byla analýza komplexnější, bylo kromě relativního vyjádření provedeno také srovnání rozpočtových výdajů na sport a zájmovou činnost přepočtených na jednoho obyvatele jednotlivých měst, viz Tabulka 4. Tento přístup umožňuje přesněji posoudit míru finanční podpory v oblasti sportu bez ohledu na velikost rozpočtu nebo počet obyvatel, a doplňuje tak celkové hodnocení intenzity podpory sportu v analyzovaných municipalitách.

Tabulka 4: Propočet výdajů na sport a zájmovou činnost na obyvatele v roce 2024

	Trutnov	Hradec Králové	Náchod	Jičín	Chrudim
Obyvatelé	29 584	93 906	20 036	16 230	23 441
Výdaje na sport a zájmovou činnost*	111 463	350 169	38 331	49 318	134 308
Přepočet výdajů na jednoho obyvatele	3 767,68	3 728,93	1 913,11	3 038,69	5 729,62

*Poznámka: *Údaje uvedeny v tis. Kč.*

Tabulka 3 ukazuje, že Trutnov vynakládá na sport a zájmovou činnost přibližně 3 768 Kč na obyvatele, což jej řadí nad úroveň Náchodu a Jičína. Přibližně na stejné úrovni se pohybuje Hradec Králové a výrazně vyšší částku vykazuje Chrudim. Vysoká hodnota v Chrudimi je opět ovlivněna jednorázovými investicemi do sportovní infrastruktury v daném roce.

Z tohoto přepočtu lze vyvodit, že Trutnov patří mezi města s nadprůměrnou podporou sportu a zájmových aktivit na obyvatele v rámci uvedených měst. Přestože nedosahuje mimořádných hodnot jako Chrudim, jeho výdaje na jednoho obyvatele jsou srovnatelné s krajským městem Hradec Králové a znatelně převyšují hodnoty menších měst jako Náchod a Jičín. Tento výsledek potvrzuje důraz, který město Trutnov klade na rozvoj sportovních a volnočasových aktivit pro své občany.

Z přepočtu rozpočtových výdajů na jednoho obyvatele vyplývá, že město Trutnov patří mezi obce s nadprůměrnou podporou sportu a zájmových aktivit v rámci sledovaného vzorku měst. Jeho výdaje na jednoho obyvatele jsou srovnatelné s krajským městem Hradec Králové

a výrazně převyšují hodnoty vykazované městy Náchod a Jičín. Přestože Chrudim dosahuje ještě vyšších hodnot, je tato skutečnost do značné míry ovlivněna mimořádnou investiční akcí v daném roce.

Analýza absolutních částek, relativního podílu na rozpočtu i přepočtu na obyvatele ukazuje, že město Trutnov věnuje sportu a zájmové činnosti nadprůměrnou pozornost. Výsledky naznačují, že rozpočtové výdaje města Trutnova v této oblasti odpovídají obvyklé úrovni výdajů ve vybraných municipalitách východních Čech, případně se od nich pozitivně odlišují.

4.8 Shrnutí

V experimentální části práce byly řešeny dvě výzkumné otázky, které měly přispět ke komplexnímu zhodnocení efektivity správy sportovních zařízení ve městě Trutnov a zároveň umožnit porovnání této efektivity s ostatními vybranými městy. Obě otázky vycházely z cíle práce formulované ve formě vyhodnocení různých modelů správy sportovních zařízení na základě konkrétních ukazatelů a dostupných dat. V této kapitole jsou výzkumné otázky zrekapitulovány a doplněný o poznatky, které vzešly z jejich řešení.

První výzkumná otázka se zaměřila na to, jak efektivně jsou spravována sportovní zařízení ve městě Trutnov z hlediska výdajů a jejich využívání. Původní záměr výzkumu počítal s tím, že budou od jednotlivých správců sportovišť získány konkrétní údaje o provozních nákladech, návštěvnosti a způsobu využívání. Na základě těchto dat měla být provedena evaluace efektivity formou poměru vstupů a výstupů, respektive využití finanční prostředků ve vztahu k využití sportovišť. Postup výzkumu však narážel na zásadní limit. Většina oslovených správců sportovišť nereagovala, případně data odmítla poskytnout. Výjimkou byla TJ LOKOMOTIVA TRUTNOV, z. s., která spravuje Sokolovnu, jako jeden z významných sportovišť ve městě Trutnov.

Tělovýchovná jednota poskytla přehled využití i některé ekonomické informace. Díky těmto informacím bylo možné u Sokolovny částečně vyhodnotit efektivitu provozu, zejména míru využití v průběhu pracovního týdne, přičemž bylo zjištěno, že zařízení je během týdne plně vytíženo ze strany Obchodní akademie Trutnov a sportovními oddíly. Tento způsob provozu, založený na spolkové správě, přináší výhody v podobě nižších provozních nákladů, neboť správu zajišťují sami členové oddílů TJ. U ostatních zařízení bylo možné hodnotit pouze nepřímo, a to na základě provozní doby a obvyklého užívání školami a sportovními kluby. Celkové zhodnocení efektivity správy ve smyslu hospodárnosti však nebylo možné provést, neboť chyběla klíčová část vstupních dat o nákladech. Tato situace poukázala na nedostatečnou

transparentnost systému správy, která se může stát překážkou nejen pro výzkum, ale také pro strategické řízení sportovní infrastruktury ze strany města.

Získané poznatky rovněž naznačují, že chybějící systém sledování provozních údajů a absence pravidelného vyhodnocování využití sportovišť může vést ke zkreslenému obrazu o efektivitě správy. Tento nedostatek může mít dopad na možnosti získávání veřejné podpory. Pro žádosti o dotace, ať už ze státního rozpočtu, rozpočtu Královéhradeckého kraje, rozpočtu města či strukturálních fondů Evropské unie, bývá často vyžadováno doložení údajů o provozu, návštěvnosti a dostupnosti. Absence těchto podkladů může potencionálně vést k omezení v přístupu k dotačním prostředkům, a tím i ke zpomalení dalšího rozvoje.

Druhá výzkumná otázka směřovala na srovnání objemu výdajů v rozpočtovém odvětví sport a zájmová činnost mezi městem Trutnov a vybranými městy ve východních Čechách. Pro tuto analýzu byla použita data ze schválených rozpočtů měst za rok 2024, získaná z portálu Monitor státní pokladny. Sledovány byly jak absolutní výdaje, tak jejich relativní podíl na celkovém rozpočtu a přepočet výdajů na jednoho obyvatele. Porovnání bylo provedeno mezi městy Trutnov, Hradec Králové, Chrudim, Náchod a Jičín.

Z analýzy vyplynulo, že Trutnov vykazuje v daném roce vyšší než průměrné výdaje na sport a zájmovou činnost. V absolutních číslech jsou výdaje nižší pouze oproti Hradci Králové, což odpovídá rozdílu ve velikosti města a počtu obyvatel. V relativním vyjádření i v přepočtu na jednoho obyvatele je však Trutnov nadprůměrný a srovnatelný s krajským městem. Chrudim dosáhla sice vyšších hodnot, avšak ty byly ovlivněny specifickou investicí do sportovní haly. Tyto výsledky ukazují, že Trutnov klade důraz na podporu sportu a volnočasových aktivit a patří v tomto ohledu mezi aktivnější města.

Ačkoliv nebylo možné přímo hodnotit efektivitu správy sportovních zařízení ve smyslu hospodárnosti, bylo možné na základě rozpočtových údajů potvrdit, že město alokuje na sport a zájmovou činnost výrazné prostředky.

Na základě obou výzkumných otázek lze formulovat doporučení, která by mohla vést ke zlepšení systému správy sportovní infrastruktury. Zejména je vhodné zavést systematický sběr dat o provozu sportovišť, návštěvnosti a nákladech, z důvodu zpětné vazby pro město i stát, ale i z důvodu transparentnosti a možnosti žádat o dotace. Dále by bylo přínosné vytvořit standardizovaný systém vyhodnocování využití zařízení, který by pomohl odhalit rezervy ve vytížení a přispěl k účinnějšímu plánování provozu.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnotit efektivitu správy sportovních zařízení ve vybraných municipalitách a na základě stanovených kritérií vyhodnotit efektivitu různých modelů správy sportovních zařízení ve vybraných městech.

Teoretická část práce poskytla nezbytný rámec pro pochopení problematiky. Nejprve bylo vymezeno pojetí veřejné správy včetně jejích organizačních principů, s rozlišením mezi státní správou a samosprávou. Následně se práce věnovala specifikům managementu měst a obcí, kde byly popsány jejich struktury, právní formy organizací, které se mohou ve správě sportovních zařízení podílet, tedy neziskové organizace, příspěvkové organizace a obchodní společnosti. Třetí kapitola se zaměřila na klíčové nástroje municipálního managementu, především strategické řízení, plánování, územní plánování a finanční plánování, které jsou zásadní pro efektivní správu veřejného majetku včetně sportovní infrastruktury.

V rámci výzkumu byly stanoveny dvě výzkumné otázky, jejichž zodpovězení probíhalo na základě analýzy dostupných dat. První výzkumná otázka směřovala ke zhodnocení efektivity správy sportovních zařízení ve městě Trutnov. Pro zajištění odpovědi byly analyzovány vybrané sportovní objekty, které mají ve městě zásadní význam. Jednalo se o zařízení jako krytý plavecký bazén, letní koupaliště, zimní stadion, fotbalový stadion, atletický stadion, tenisový areál, bike park a Sokolovnu, stejně jako o tělocvičny a sportovní areály základních škol. Poptávána byla data o výši provozních nákladů, návštěvnosti a způsobu využití těchto sportovišť.

Navzdory tomu, že metodika počítala s komplexním sběrem dat, se podařilo získat podrobnější informace pouze od TJ LOKOMOTIVA TRUTNOV, z. s., konkrétně ke správě Sokolovny. Na základě těchto údajů bylo možné provést analýzu míry využití zařízení, která ukázala efektivní provoz zejména ve všedních dnech. U ostatních zařízení bylo možné čerpat jen z rámcových údajů o dostupnosti, provozní době a využívání školami. Výsledky tak naznačily určité aspekty efektivního využívání sportovišť, nicméně kvůli absenci údajů o nákladech nebylo možné zhodnotit ekonomickou stránku správy. První výzkumnou otázku tedy nelze zcela zodpovědět, a to zejména z důvodu omezené dostupnosti potřebných informací.

Druhá výzkumná otázka se zaměřila na porovnání výdajů města Trutnov na sport a zájmovou činnost s obdobně velkými městy. Do srovnání byla zahrnuta města Náchod, Jičín, Chrudim a Hradec Králové. Na základě analýzy schválených rozpočtů z roku 2024 byly porovnány absolutní výdaje, relativní podíl těchto výdajů na celkovém rozpočtu i výdaje přepočtené na

jednoho obyvatele. Trutnov v rámci těchto ukazatelů vykázal stabilní a nadprůměrnou podporu sportu, s vyššími hodnotami než města podobné velikosti a srovnatelnými výsledky jako Hradec Králové. Druhá výzkumná otázka tak může být považována za zodpovězenou ve smyslu potvrzení srovnatelné až nadprůměrné úrovně výdajů na sport a zájmovou činnost ve městě Trutnov.

Provedenými analýzami bylo zjištěno, že cíl práce byl naplněn v rozsahu, který umožnila dostupnost informací. Identifikovány byly limity v oblasti dostupnosti a transparentnosti dat o správě sportovních zařízení, které omezily možnosti komplexního zhodnocení efektivity. Naopak analýza rozpočtových výdajů přinesla hodnotitelné poznatky o úrovni podpory sportu ve srovnání s jinými municipalitami.

Na základě těchto zjištění lze doporučit, aby město Trutnov i další obce v budoucnu systematicky sbíraly a zveřejňovaly data o provozních nákladech, využívání sportovišť a výsledcích hospodaření jednotlivých zařízení. Tato data by umožnila lepší kontrolu, plánování i zhodnocení vynaložených prostředků. Zároveň je vhodné usilovat o vyšší využití zařízení o víkendech a posílení nabídky volnočasových aktivit, které mohou přispět ke zlepšení celkové efektivity správy i spokojenosti obyvatel.

POUŽITÁ LITERATURA

ČMEJREK, Jaroslav a Jan ČOPÍK. *Veřejná správa* [PDF]. 2. akt. vydání. 2022.

GUERAS, D., Garofalo, Ch. Practical Ethics in Public Administration. Third Edition. Berrett-Koehler Publishers, 2010. ISBN 1567262953.

HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-561-0.

HENDRYCH, Dušan. *Správní právo: obecná část*. 9. vydání. Academia iuris. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-624-1.

HORZINKOVÁ, Eva a NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v České republice*. 4. aktualizované vydání. Brno: VK, 2021. ISBN 978-80-87713-21-1.

HRABALOVÁ, Simona, Viktorie KLÍMOVÁ a Svatava NUNVAŘOVÁ. *METODY A NÁSTROJE ŘÍZENÍ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ* [PDF]. 2005. ISBN 80-210-3679-6.

KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a PEKOVÁ, Jitka. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4.

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.

KRECHOVSKÁ, Michaela; HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Online. Expert. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/rizeni-neziskovych-organizaci-5010/. [cit. 2025-03-17].

KUTSCHERAUER, Alois. *MANAGEMENT REGIONŮ A OBCÍ* [PDF]. 3. dopl. vyd. 2014.

KUTSCHERAUER, Alois. *Regionální a municipální management: Souhrnná výzkumná zpráva* [PDF]. 2006.

LIPERTOVÁ, Šárka. Některé otázky zájmové samosprávy a její činnost. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2010 [cit. 2025-03-18]. Dostupné z: https://mv.gov.cz/clanek/nektere-otazky-zajmove-samospravy-a-jeji-cinnost.aspx

Město Chrudim (Chrudim). *MONITOR* [online]. [2013] [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: https://monitor.statnipokladna.gov.cz/ucetni-jednotka/00270211/prehled

Město Náchod (Náchod). *MONITOR* [online]. [2013] [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: https://monitor.statnipokladna.gov.cz/ucetni-jednotka/00272868/prehled

Město Trutnov (Trutnov). *MONITOR* [online]. [2013] [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: https://monitor.statnipokladna.gov.cz/ucetni-jednotka/00278360/prehled?rad=t&obdobi=2502

PROCES – CENTRUM PRO ROZVOJ OBCÍ A REGIONŮ. Strategický plán rozvoje města Trutnova na období 2020-2025. MĚSTSKÝ ÚŘAD TRUTNOV. Plány a mapy [online]. 2019. Dostupné z: https://www.trutnov.cz/filemanager/files/file.php?file=633938&xuser=851814334180472837

Obec Jičíněves (Jičín). *MONITOR* [online]. [2013] [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: https://monitor.statnipokladna.gov.cz/ucetni-jednotka/00271641/prehled

OCHRANA, F. Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, praxe a metodika uplatnění. 2., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 178 s. ISBN 978-80-86929-23-1.

OCHRANA, František a PŮČEK, Milan. *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-909-8.

OCHRANA, František, Milan Jan PŮČEK a David ŠPAČEK. *Veřejná správa* [PDF]. 2015.

OTRUSINOVÁ, Milana a KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. C.H. Beck pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. Online. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Finanční řízení. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2789-9. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/financovani-mest-obci-a-regionu-teorie-a-praxe-310/. [cit. 2024-12-29].

PŮČEK, Milan a David KOPPITZ. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony* [PDF]. Národní síť Zdravých měst České republiky ČR, 2012. ISBN 978-80-260-2789-8.

Statutární město Hradec Králové (Hradec Králové). *MONITOR* [online]. [2013] [cit. 2025-04-28]. Dostupné z: https://monitor.statnipokladna.gov.cz/ucetni-jednotka/00268810/prehled?rad=t&obdobi=2502

STEJSKAL, Jan; MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta; KUBA, Ondřej a MUTHOVÁ, Nikoleta. *Veřejná ekonomie*. Online. Praha: Wolters Kluwer, 2023. ISBN 978-80-7676-680-8. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/verejna-ekonomie-12087/. [cit. 2024-12-29].

ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. 2007. ISBN 978-80-7395-019-4.

ŠÍMA, Jan. *Kvalita služeb sportovních zařízení a možnosti jejího hodnocení*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3326-8.

TOMEŠ, Igor. *Sociální správa: úvod od teorie a praxe*. Online. 2., rozš. a přeprac. vyd. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-483-0. Dostupné z: https://www.bookport.cz/kniha/socialni-sprava-3248/. [cit. 2025-03-17].

TUREK, Karel. *Koncepce rozvoje sportu a tělovýchovy města Trutnova na období let 2020-2025*. 2019. Dostupné také z: https://www.trutnov.cz/filemanager/files/1665579.pdf

TŘÍSKA, Tomáš. *METODICKÉ DOPORUČENÍ K ČINNOSTI ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ* [PDF]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, odbor veřejné správy, dozoru a kontroly, 2018. ISBN 978-80-87544-82-2.