

STRATEGIC CHANGES IN COOPERATION OF MUNICIPALITY'S MANAGEMENT

STRATEGICKÉ ZMĚNY VE SPOLUPRÁCI MANAGEMENTU OBCÍ

*ŘEHOŘ Petr (ČZ) - MALIŇÁKOVÁ Lenka (ČZ)
University of South Bohemia in České Budějovice, Czech Republic*

ABSTRACT

The cooperation between management of municipalities in microregion is significant from standpoint of their development. Cooperation enables and makes to develop the territory of municipalities. The big problem is that municipalities are limited by amount of their financial resource. In the paper is analysed the current cooperation between management of municipalities in microregion Rose. This microregion is in South Bohemia. Authors of the paper determinate positive and negative pages of cooperation and define strategic changes from standpoint of search new possibilities and ways, how to enhance the cooperation of municipalities in microregion. In microregion it is important to use a strategy of utilization, i. e. use the strengths of microregion and use the opportunities. Between strategic priorities and changes can management of municipalities include the development in the field of tourism. In the future would like the municipality's mayors to develop the area of infrastructure and services of civil facilities. At the present time is primary of all representatives of municipalities to meet and prepare the strategic plan of future cooperation, determine long-term objectives and activities to achieve these objectives in new period 2013 - 2017.

KEY WORDS: management, municipality, change, strategy, cooperation, public management, SWOT analysis.

ABSTRAKT

Spolupráce managementu obcí v rámci mikroregionu je významná především z hlediska rozvoje, neboť umožňuje a usnadňuje obcím rozvíjet jejich území, na něž mají velmi omezené množství finančních prostředků. V článku je analyzována stávající spolupráce managementu obcí mikroregionu Sdružení Růže, který se nachází v Jihočeském kraji. Dále jsou určeny pozitivní a negativní stránky spolupráce a jsou stanoveny strategické změny, a to především z hlediska hledání nových možností a způsobů, jak co nejvíce zefektivnit vzájemnou spolupráci obcí mikroregionu. V rámci mikroregionu je důležité používat strategii využití, tj. především využívat silné stránky mikroregionu a využít příležitosti. Mezi strategické priority by management obcí měl v první řadě zahrnout rozvoj v oblasti cestovního ruchu. Starostové by rádi v budoucnu rozvíjeli oblast infrastruktury a služby občanské vybavenosti. V současnosti je však prvotním úkolem všech představitelů obcí se sejt a připravit společný strategický plán budoucí spolupráce, stanovit dlouhodobé cíle a aktivity dosažení těchto cílů v novém období 2013-2017.

KLÍČOVÉ SLOVÁ: management, obec, změna, strategie, spolupráce, veřejný management, SWOT analýza.

ÚVOD

Zákon o obcích č. 128/2000 Sb. definuje obec jako základní územní samosprávné společenství občanů a je subjektem veřejné správy [1]. Spolupráce obcí se uskutečňuje

na základě smlouvy o vytvoření dobrovolného svazku obcí, která přesně vymezí konkrétní úkoly, a kterou dojde k založení právnické osoby [2].

Spolupráce je pro obce jedním z klíčových faktorů pro jejich rozvoj a tvoří významný prvek správného fungování veřejné správy. Právě díky vzájemné spolupráci mohou obce uskutečňovat rozvojové projekty, na které by samostatně neměly dostatek finančních prostředků [3]. Hlavním předmětem činnosti svazku obcí mohou být především společné zájmy, jako např. činnosti v oblasti sociální péče, školství, kultury, cestovního ruchu, zabezpečení čistoty obce atd. [4].

Svazek obcí s širším jednoúčelovým zaměřením nazýváme jako mikroregion. Jde především o územní celek, který tvoří soustava obcí, v jehož rámci jsou relativně uzavřeny nejintenzivnější regionální procesy a jsou charakterizovány vzájemnými interakcemi danými hierarchizovanou správní a funkční strukturou, ale především vzájemnými osobními vztahy jeho obyvatel [5].

Toth (2005) uvádí tři základní okruhy nástrojů a technik, kterými mohou představitelé územních samospráv ovlivňovat realizaci příslušných rozvojových opatření: ekonomické nástroje, správní a administrativní nástroje, spolupráce a participace [6]. V posledních letech se v praxi prokázalo, že má-li být rozvoj co nejefektivnější, musí být stanoveny reálné předpoklady a alespoň částečně by měly být respektovány zásady strategického plánování, a to vzhledem k tomu, že strategický plán obce by měl představovat jeden z nejdůležitějších a rozhodujících nástrojů pro řízení obce [7]. V procesu strategického plánování rozvoje obcí dochází ke stanovení rozvojových priorit a účelnému využití omezených finančních zdrojů [8]. Více o procesu a tvorbě strategického plánu např. v Řehoř, P. (2010, 2011) [9, 10].

MATERIÁL A METÓDY

Cílem článku je analyzovat stávající spolupráci managementu obcí v mikroregionu Sdružení Růže, zhodnotit pozitivní a slabé stránky této spolupráce pro jednotlivé obce a navrhnout strategické změny, která by měly spolupráci zefektivnit.

Sekundární data byla získána z výročních zpráv uvedených na webových stránkách Sdružení Růže a také ze společného strategického plánu Strategie rozvoje mikroregionu Sdružení růže pro období 2007-2013 [11]. Pro získání primárních informací bylo uskutečněno dotazníkové šetření se starosty obcí daného mikroregionu. Dotazník obsahující 9 otázek byl rozeslán všem starostům obcí mikroregionu prostřednictvím e-mailu v dubnu 2012. Z 23 členských obcí odpovědělo 13 starostů.

Pro získání doplňujících informací byly provedeny i dva nestrukturované rozhovory se starosty dvou zakládajících obcí – Borovany a Horní Stropnice. Získané informace byly využity při sestavení SWOT analýzy, která přesně definovala silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení v oblasti rozvoje spolupráce v daném mikroregionu. Na základě získaných informací byly navrženy nejvhodnější strategické změny vedoucí k zefektivnění spolupráce obcí a dalšího rozvoje mikroregionu Sdružení Růže.

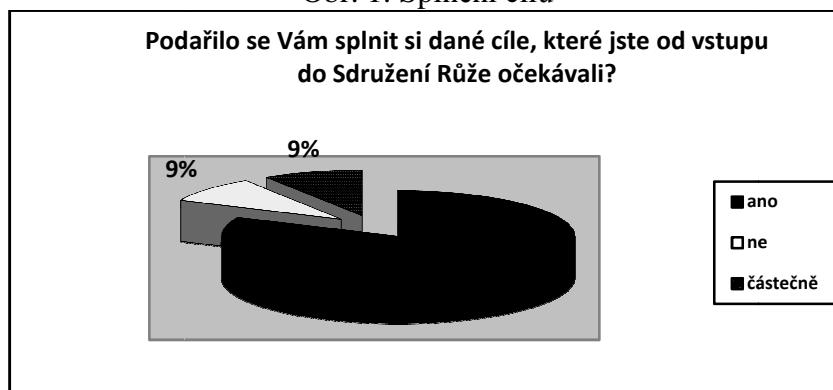
VÝSLEDKY A DISKUSIA

Mikroregion Sdružení Růže se nachází na území, které leží v jižní části okresu České Budějovice. Toto území však dlouhodobě patří mezi ne příliš příznivé, a to svou polohou v podhorské oblasti. Sdružení bylo založeno v dubnu roku 1999 a v současné době má 23 členských obcí.

Současný strategický plán rozvoje mikroregionu Sdružení Růže je stanovený do roku 2013. Hlavními strategickými prioritami v rámci spolupráce v mikroregionu jsou podpora malého a středního podnikání, rozvoj cestovního ruchu a rekreace, zkvalitnění dopravní infrastruktury, flexibilita pracovních sil a rozvoj vzdělanosti.

Na první otázku z dotazníkového šetření „Jaký byl Váš hlavní důvod a cíl vstupu do Sdružení Růže“ odpověděli starostové obcí skoro shodně, a to, že hlavním důvodem byla úzká spolupráce v regionu, rychlý přístup k informacím, možnost získávání dotací, aktivní spoluúčast na rozvoji mikroregionu a vzájemná výměna zkušeností v různých oblastech života obce. Většina členských obcí se domnívá (82 %), že se jim podařilo splnit si cíle, které si předem stanovily – viz. obrázek 1.

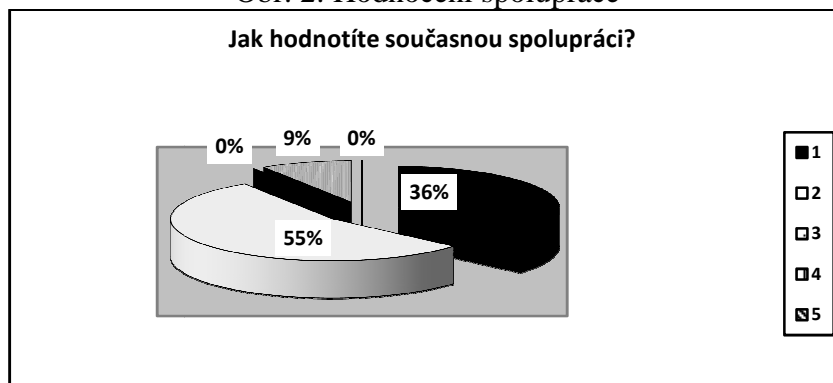
Obr. 1: Splnění cílů



Zdroj: autoři

Další otázka se zabývala tím, zda starostové obcí hodnotí současnou spolupráci v rámci mikroregionu jako kladnou a zda by vzájemnou spolupráci mohli ohodnotit známkou od 1 do 5, kdy 1 je považována za nejlepší a 5 za nejhorší. Okolo 55 % starostů se domnívá, že současná spolupráce je na dobré úrovni, což označili známkou 2. Dle obrázku 2 označilo spolupráci známkou 1 celkem 36 % dotazovaných a pouze jedna obec hodnotila spolupráci známkou 4.

Obr. 2: Hodnocení spolupráce



Zdroj: autoři

Čtvrtá otázka se zaměřila na významné projekty jednotlivých členských obcí. Mezi ně zahrnuli starostové projekt Tržnice, obnovu kulturních památek a informovanost o dění v regionu., zajištění svozu tříděného a komunálního odpadu, oprava kaple a obnova hřiště, rekonstrukce kulturního zařízení, sakrálních staveb. Pouze dva starostové zmínili, že v rámci Sdružení žádný projekt neuskutečnili.

Celkem 82 % dotazovaných odpovědělo, že vzájemná spolupráce a členství je pro ně pozitivním přínosem. Hlavní přínosy vidí především v podpoře: celkové činnosti života v obci, ve snadnějším získávání dotací, v možné spolupráci a inspiraci, v informovanosti a v pomoci při sepisování dotačních titulů, v realizaci společných projektů a ve společném

rozvoji regionu. Negativa spatřuje pouze jeden starosta a to především v poplatcích, které z členství vyplývají. Všichni starostové se shodli, že chtějí ve vzájemné spolupráci pokračovat i v budoucnu.

V osmé otázce mohli představitelé členských obcí uvést i více než jednu z nabízených možností, která se týkala budoucího rozvoje mikroregionu – viz. obrázek 3. Z této otázky vyplynulo, že celkem 28 % obcí by rádi v budoucnu rozvíjely oblast infrastruktury a 25 % dotazovaných by chtělo rozvíjet služby občanské vybavenosti. Dále následoval rozvoj cestovního ruchu, který získal celkem 18 % a rozvoj a podpora MPS.

Obr. 3: Budoucnost rozvoje mikroregionu



Zdroj: autoři

Z uskutečněných rozhovorů se dvěma starosty byla sestavena SWOT analýza spolupráce v rámci mikroregionu. Silnou stránkou spolupráce obcí jsou existující vazby uvnitř regionu (společné projekty, organizace a struktury) a společné řešení problémů, využívání vlastních finančních prostředků

Mezi slabé stránky spolupráce lze zařadit: obce nepřichází s novými podněty, omezené a nerovnoměrné možnosti financování, nedostatečný zájem veřejnosti o dění v obci.

Mezi příležitosti lze zahrnout: dotace z evropských fondů, rozvoj projektů a aktivit v oblasti řešení společných problémů obcí a subjektů v území - příklad v oblasti řešení otázky odpadů, záchranná služba, bezplatná právní poradna, rozvoj místní akční skupiny.

Ohrožení představuje nezájem občanů či starostů obcí o vzájemný dialog či snižování veřejných rozpočtů.

V rámci mikroregionu je důležité používat strategii využití, tj. především využívat silné stránky mikroregionu, jakými jsou bezesporu kulturní bohatství, výhodná poloha příhraničních obcí s Rakouskem, rozvoj a podpora cestovního ruchu a využít příležitosti k rozvoji, a to zejména prostřednictvím dotačních titulů z programů SZIF, Program obnovy venkova, program LEADER, LEADER+, LEADER ČR a dalších. Starostům obcí lze doporučit, aby se častěji setkávali, a to optimálně čtyřikrát ročně, vzájemně si vyměňovali informace a zkušenosti i s ostatními sdruženími.

Vzhledem k tomu, že strategický plán je platný pouze do roku 2013, mají obce v současné době vhodnou příležitost k tomu, aby se starostové společně sešli, zhodnotili dosavadní spolupráci, a zamysleli se nad dalším směrem vzájemné spolupráce. Na základě těchto jednání by mělo dojít k sestavení ambicióznějšího strategického plánu, lepší komunikaci a koordinaci činností. Každá obec sice může mít svá jednotlivá přání, ale je zapotřebí vše skloubit to jednotného celku a to nejen legislativního, finančního, ale také reálného, aby bylo možné tyto plány a cíle realizovat.

Mezi strategické priority by management obcí měl v první řadě zahrnout rozvoj v oblasti cestovního ruchu. Zde se nabízí v rámci spolupráce obcí možnost rozvoje kvality ubytovacích

a stravovacích zařízení. Je zapotřebí se zaměřit i na rozvoj turistiky, která by byla šetrná k životnímu prostředí a pokračovat v rozvoji sítě turistických tras, včetně jejich vybavení a doprovodných služeb jako například v oblasti cyklistické dopravy více preferovat vybudování nových cyklostezek nebo využít i málo frekventovaných komunikací.

V oblasti kulturního a volnočasového vyžití by bylo dobré pokračovat v rozvoji sítě knihoven a internetu, neboť toto je právě pro obyvatele menších sídel skoro nedostupné.

V oblasti mikroregionu Sdružení Růže existuje několik ploch, které by byly vhodné pro rozvoj podnikání, především pro malé a střední podnikání. Problémem jsou zde však legislativní limity, jako například chráněná území, která brání dalšímu rozvoji nebo jej zdržují. V oblasti základní technické infrastruktury mají obce v rámci spolupráce možnost rozvíjet a zkvalitňovat základní technické infrastruktury v obcích, jako například kanalizace, čistírny odpadních vod, napojení na veřejný vodovod, posilování dodávky elektrické energie, i když v této oblasti chybí obcím stále finanční prostředky. Obce by měly v této oblasti také podporovat rozvoj a využití obnovitelných zdrojů energie a využívat ekologicky šetrných způsobů vytápění, neboť nekoordinovaný přístup k rozvoji by byl velmi neefektivní.

ZHRNUTIE

Vzájemná spolupráce managementu obcí v rámci mikroregionu Sdružení růže přináší obcím nové možnosti. V souvislosti s bytovou výstavbou by mohlo dále dojít ke zvyšování počtu obyvatel, dále by mohlo dojít ke snižování nezaměstnanosti, především prostřednictvím vytváření nabídky nových pracovních míst, které mají vazbu na tradice a předpoklady rozvoje území. Vzájemnou spoluprací dochází také k vytváření podmínek pro další posilování vzájemné sounáležitosti obyvatel. Na druhou stranu je zapotřebí si uvědomit, že obce jsou limitovány nedostatečným množstvím finančních prostředků a nadále u nich přetrvávají problémy s majetkovými vztahy u pozemků, které by mohly být využitelné pro bytovou výstavbu či pro podnikatelské investice.

V oblasti spolupráce management obcí vzájemně hledá společné postupy a řešení, včetně navazující realizace společných rozvojových projektů uvnitř mikroregionu. Bez vzájemné spolupráce obcí by nebylo možné zrealizovat tolik projektů, zabezpečit a uskutečnit naplnění cílů, které by mohly výraznějším způsobem ovlivnit kvalitu života obyvatel členských obcí, zajistit ekonomickou stabilitu a navázat na společnou spolupráci. V současnosti je prvotním úkolem všech představitelů obcí se sejít a připravit společný plán budoucí spolupráce, stanovit dlouhodobé cíle a aktivity dosažení těchto cílů v novém období 2013-2017.

Poděkování

Tento článek byl zpracován s podporou výzkumného projektu GA JU 068/2010/S.

LITERATÚRA

1. Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích. 2000. [online]. 2000 [cit. 2012-10-08]. Dostupné na internete: <[http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html)>.
2. KOUDELKA, Zdeněk - ONDRUŠ, Radek - PRŮCHA, Petr. 2009. *Zákon o obcích (obecní zřízení)*. Praha: Linde, 2009, 488 s. ISBN 978-80-7201-760-7.
3. GALVASOVÁ, Iva a kol. 2007. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Brno: Georatown, 2007, 140 s. ISBN 80-251-20-9.
4. ČMEJREK, Jaroslav - KOPŘIVA, Radek. 2011. *Základy veřejné správy*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2011, 124 s. ISBN 978-80-213-1626-3.
5. ŠKRABAL, Ivo a kol. 2006. *Metodika zavádění managementu rozvoje mikroregionů*. Přerov: Centrum pro komunitní práci, 2006, 182 s. ISBN 80-86902-39-0.

6. TOTH, Petr. 2005. *Zdroje a nástroje sociálně ekonomického rozvoje obcí*. In Sborník Regionální politika, úloha euroregionů, rozvojová kooperace, financování obcí a IT ve veřejné správě. Praha: VŠE, 2005. 65s. ISBN 8024509563.
7. LACINA, Karel. 2006. *Management ve veřejné správě*. 1.vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000, 36 s. ISBN 80-7194-298-7.
8. BINEK, Jan a kol. 2010. *Synergie ve venkovském prostoru. Přístupy k řešení problémů rozvoje venkovských obcí*. Brno: Garep, 2010, 122 s. ISBN 978-80-904308-4-6.
9. ŘEHOŘ, Petr. 2010. Strategický plán rozvoje obcí. *Auspicia*, 2010. roč. 7, č. 1, s. 34-37. ISSN 1214-4967.
10. ŘEHOŘ, Petr. 2011. Tvorba konkrétního strategického plánu rozvoje obce. *Auspicia*, 2011. roč. 8, č.1, s. 82-86. ISSN 1214-4967.
11. Místní akční skupina Sdružení růže. 2007. *Integrovaná strategie Sdružení růže*. [online]. 2007 [cit. 2012-10-10]. Dostupné na internete: <http://mas.sdruzeniruze.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_ktg=3715&id_org=100135&p1=5928>.

KONTAKTNÁ ADRESA

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Lenka Maliňáková

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení
Studenská 15, 370 05 České Budějovice, Česká republika

E-mail: rehor@ef.jcu.cz

Tel.: 420 387 772 495