



*„... protože nejsou chytré lampy ani lavičky, jsou pouze moudří lidé, kteří chytře využívají technologie pro rozvoj obce a k užítku lidí. Inspirujte se těmi, kteří řeší problémy v obci či ve městě netradičně, inspirujte sami ostatní! Posuňte svou obec či město správným směrem a staňte se SMART Českem!“*

Radka Vladyková  
Ředitelka SMO ČR

## **Dobře spravovaná a rozvíjející se obec klapě jako hodinky**

Vše, co má být životaschopné, potřebuje svůj rozvoj a péči. Nejinak je tomu i u měst a obcí.

*Cílem tohoto příspěvku je přiblížit správu obce jako nekonečně běžícího hodinového strojeku, kdy každé pootočení jednoho z mnoha ozubených koleček posouvá obec dopředu v rozvoji a ke spokojenosti obyvatel. Dalším cílem je i motivovat čtenáře ke krátkému zamyšlení nad schématem řízení obcí právě připodobněním k činnosti, která je více méně všeobecně známá. Proces výroby, řízení zdrojů a projektu dělá každý člověk denně od samotné přípravy snídaně, přes plánování pracovního a volného času až například po pořízení vlastního bytu nebo stavby domu pro rodinu.*

Základy a teoretická východiska pro tento příspěvek byla použita z podnikové ekonomiky konkrétně výrobního procesu, a to z důvodu, že se také jedná o kontinuální proces vedoucí k prosperitě celku. Tento proces je již v literatuře popsán a v praxi milionů podniků ověřen. Bylo by však zcela mylné a zavádějící, kdyby se čtenář domníval, že lze teorie podnikové ekonomie slepě aplikovat na správu a rozvoj obcí a měst (dále je užíváno souhrnné označení obec). Toto není ani záměrem autorky. Obce nejsou výrobci jogurtů ani aut, jsou společenstvím lidí, kteří v nich žijí a svým jednáním jejich chod každou vteřinou ovlivňují právě jedinečností potřeb každého člověka. K tomu, aby bylo směřování celého území řízeno jako jeden celek, je prostřednictvím volebního systému zajištěn výběr zástupců občanů do zastupitelstva obce a tím i do vedení obce. Zvolení zastupitelé svým rozhodováním postupně naplňují představy svých voličů o rozvoji a správě obce. Volební cyklus na komunální úrovni je čtyřletý a lze říci, že na realizaci rozsáhlejších investičních projektů je poměrně krátký. Aby nedocházelo k několikaletým výpadkům rozvoje území, je nutné mít stále v zásobě dostatek připravených projektů v různých fázích jejich přípravy tak, aby byly v souladu se strategickým směřováním obcí a tím zajistily jejich trvalý rozvoj. Povinnost rozvoje území, péče o něj i o své občany je dána i Zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích § 2 odst. 2: „*Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a potřeby svých občanů, při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.*“ Již z gramatického výkladu zákona je zřejmé, že se má jednat kontinuální, nikdy nekončící činnost.

K zajištění trvalého rozvoje měst a obcí má sloužit strategické plánování, které je následně konkretizováno akčními plány a naplňováno realizací dílčích projektů (v tomto příspěvku je slovo „projekt“ použito ve významu procesu směřujícímu k vytvoření určitého produktu nebo služby).

### **Činnost územní samosprávy postavená na stabilní trojnožce**

Trojnožka je v oblasti technických konstrukcí využívána jako pevný a stabilní základ, který nese další díly a prvky. Pokud jsou tři opěrné body systému pevné a vyvážené, je pak obtížné vyviklat nebo rozkymáčet právě díly a prvky, které nese.



Zákonem stanovené povinnosti při správě obcí lze rozdělit do tří základních skupin dle činností, které obsahují s tím, že ochranu veřejného zájmu musí zastupitelé a úředníci zohledňovat v rámci svého rozhodování vždy.

Tři skupiny aktivit také symbolizují tři základní pilíře spokojeného života obyvatel ve městech a obcích, kdy každý občan má své priority a požadavky v rámci svých představ a nároků na obec kde žije. Někdo má důraz na nové projekty a investice, někdo raději na obnovu stávající obce a jiní by byli nejraději, kdyby byla společenská nebo sportovní zábava každý den.

### **Tři základní skupiny činnosti:**

- **Projekty investiční**, jedná se o činnost, při které obec vynakládá veřejné prostředky na vznik nových hmotných statků, které obec získá nákupem hotového výrobku, stavební činností atd.

- **Projekty správy a obnovy majetku obce**, jedná se o činnosti, které zahrnují především údržbu stávajícího majetku obce a jeho obnovu. Z hlediska účetního se může jednat i o investice.

- **Projekty měkké**, které zabezpečí služby pro občany a společenské, kulturní a sportovní vyžití obyvatel. Činnost, při které nevznikají hmotné statky, ale je nezbytná pro zabezpečení chodu obcí a také pro společenské, vzdělávací, kulturní a sportovní vyžití obyvatel.

Rovnoměrný, vyvážený a stabilní rozvoj území je takový, který zohledňuje a realizuje proporcionalně projekty ze všech tří skupin výše uvedených činností.

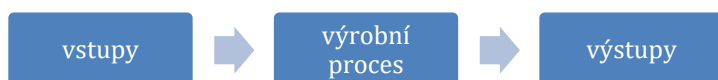
### **Rozvoj obce jako běžná výrobní činnost**

Základem ekonomie je uspokojování neomezených potřeb omezenými zdroji.

U běžného výrobního podniku platí, že „Výrobní činností (výrobou) podniku rozumíme přeměnu výrobních faktorů (vstupů) ve statky, tj. hmotné výrobky (stroje, televizory, pivo) a služby (např. opravárenské).“<sup>1</sup> K této činnosti má podnik svůj majetek, stejně tak mají svůj majetek i obce. Na rozdíl od podniku, kdy cílem podnikání je tvorba zisku, obce svůj majetek využívají k naplnění cílů rozvoje svého území, péči o něj a potřeby svých občanů.

Majetek a strategické plánování však mají v podstatě stejný, a tak se snadno nabízí analogie procesu výroby ve výrobním podniku s realizací strategií rozvoje obce. Pro potřeby vysvětlení zabezpečení trvalého rozvoje je tedy možné si zapůjčit část z teorie řízení výrobního procesu.

„Přeměna surovin ve výrobky probíhá jako výrobní proces, který sestává z celé řady procesů.“<sup>2</sup> od plánování výroby po finální dokončení výrobků.



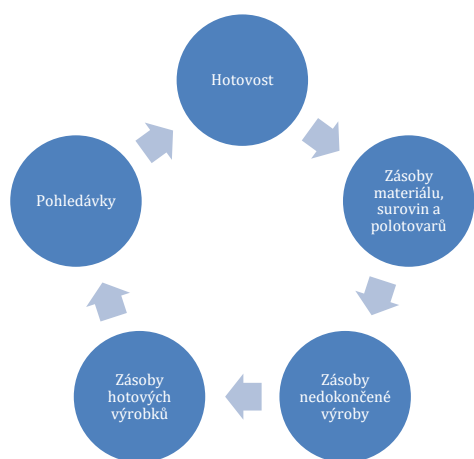
Výrobním plánem v obcích a tím pádem i stanovení a určený výstupů je dáno schválením strategického plánu a následně ostatními dokumenty, které musí být v souladu s finančním

<sup>1</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3., str. 180

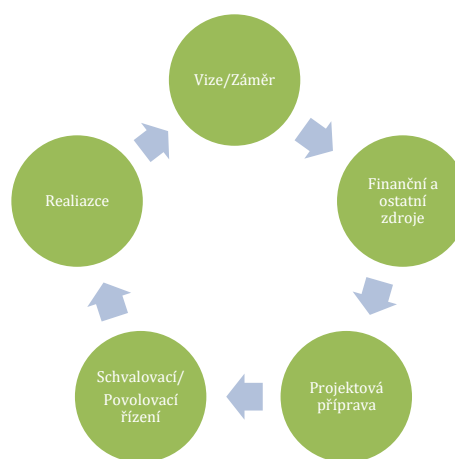
<sup>2</sup> SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3., str. 181

výhledem a rozpočtem obce. Souhrn těchto dokumentů pak nastavuje kurz, kterým obec směřuje. K realizaci celkové koncepce jsou hlavní strategické dokumenty rozpracovány do dílčích akčních plánů a záměrů projektů. Obyvatelé obcí mají své neomezené představy o tom, jak si rozvoj svého okolí představují. Obce naproti tomu mají omezené zdroje na realizaci těchto představ. Dlouhodobým i krátkodobým plánováním (schválení ročního finančního rozpočtu) pak využívají svých zdrojů (výrobních vstupů) k realizaci dílčích projektů (výrobních procesů) a tím k rozvoji celé obce (výstupů výroby) v tom nejširším významovém smyslu slova rozvoj.

### Řízení pracovního kapitálu výrobního podniku



### Řízení dílčího projektu obce a města



Z výše uvedených schémat je zřejmé, že i obec musí vědět co chce dělat, jaké na to potřebuje zdroje a ty zajistit v optimální míře. Připravit projekt, který většinou podléhá schvalovacím procesům uvnitř obce nebo i povolovacím řízením třetí strany (například povolení stavby, zábor veřejného prostranství atd.) a následně pak projekt realizovat. Celý proces rozvoje obce a péče o obyvatelstvo ale není tak jednoduchý jako běžná výroba. V každé fázi je ovlivňován jak skupinovým rozhodováním uvnitř obce, tak i rozhodováním třetích stran a v neposlední řadě jej každé čtyři roky může přenastavit zcela jiná vize nově zvoleného vedení obce. Hodinový stroj, soukolí ozubených koleček, by se však nikdy neměl zastavit, důsledky zastavení rozvoje jsou v budoucnu velmi těžce odstranitelné a jsou známi i obce, kdy zastavení rozvoje vedlo k takovému vyliďnění, které znamenalo de facto zánik obce.

Pro kontinuální, rovnoměrný a trvalý rozvoj je tedy třeba, aby byla připravena zásoba záměrů a projektů v různé fázi připravenosti ve stejném čase. Pro případ, že se jeden projekt z nepředvídatelných okolností zastaví je nutné, aby byl v přípravě již jiný projekt, který je možné posunout dále. Optimální zásoba připravených projektů je nezbytně nutná i pro očekávání budoucích příležitostí, například získání dodatečných finančních zdrojů z dotačních titulů nebo příchodu jiných příznivých podmínek, které napomohou finální realizaci projektovaného záměru.

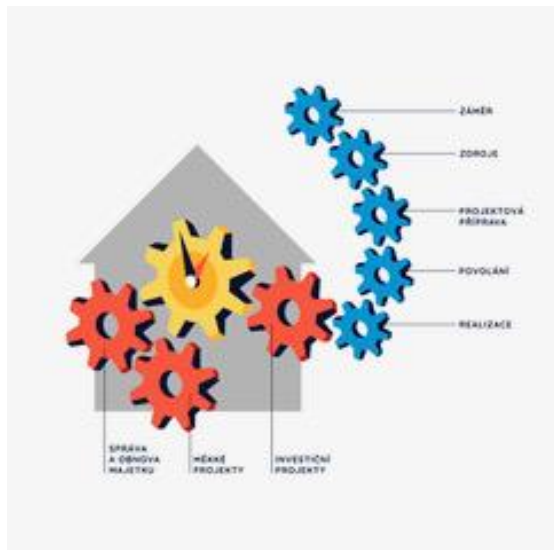
### **K trvalému rozvoji obce je nutné mít:**

- Vizi kam směřovat (strategický plán a akční plány)



Zásobník záměrů (nebo-li dílčích priorit z akčních plánů, které ještě nemají započatý proces přípravy projektu k faktické realizaci)

- Připravené zdroje – finanční (schválený rozpočet), lidské (personální zabezpečení úřadu) a ostatní (například pozemek)
- Rozpracované projekty v různých fázích přípravy
- Realizaci projektů (stavební činnost, společenská akce atd.)



### **Rozvoj obce běží jako hodinový strojek**

Pomyslné soukolí hodinového strojeku dávají do pohybu napnuté pružiny vizí a záměrů, každá činnost v rámci procesu realizace projektu otáčí ozubenými kolečky, ale až faktická realizace posouvá hodinové ručičky o minutu dopředu.

Ve výše uvedených krátkých kapitolkách jsou popsány tři hlavní pilíře, jejichž vyváženost by měla zabezpečit rovnoměrný rozvoj. Je popsán i velmi zjednodušeně neustálý koloběh přípravy projektů jejichž zrealizováním obec získá například novou základní školu nebo se lidé sejdou na masopustním průvodu.

Proč je tato kapitola součástí metodiky SMART city? Protože chytrá řešení nalézají moudří lidé, kteří by pokud jsou ve vedení obcí, měli mít vždy na paměti rozvoj území, o které se starají a občany, kteří jim dali svoji důvěru a zvolili je do vedení obce, kde žijí. Moudré vedení by tedy nikdy nemělo dopustit, aby se pomyslný hodinový strojek rozvoje zastavil, aby se v jejich obci zastavil čas a stalo se z něj „město duchů“, třeba i plné „SMART technologií“.