

# **ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

FAKULTA PRÁVNICKÁ

## **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

podnikatelské aktivity municipalit, jejich řízení a efektivita

**David Starck**

Studijní obor: Veřejná správa

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Milan Lindner Ph.D.

**2021**

**David Starck**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **David STARCK**  
Osobní číslo: **R18B0132P**  
Studijní program: **B6804 Právní specializace**  
Studijní obor: **Veřejná správa**  
Téma práce: **Řízení podnikatelských aktivit krajů, měst a obcí**  
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

### Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. ÚSC
3. Hospodaření ÚSC
4. Teorie podnikání
5. Teorie řízení (management) podnikatelských aktivit
6. Podnikání ÚSC
7. Závěr

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Milan Lindner, Ph.D.**  
Katedra veřejné správy

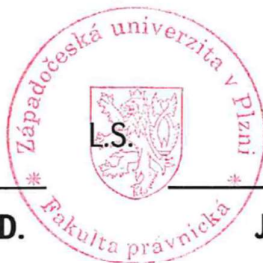
Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2021**

JUDr. Petra HRUBÁ SMRŽOVÁ, Ph.D. (v.z.)

---

**JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.**  
děkan



---

**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

### **Prohlášení**

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Řízení podnikatelských aktivit krajů, měst a obcí potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Plzni, dne 27. 03. 2021

.....

David Starck

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat panu Ing. Milanovi Lindnerovi Ph.D. za trpělivost, ochotu, podnětné rady a odborné vedení při zpracování této práce.

David Starck

## ABSTRAKT

Tématem práce je řízení podnikatelských aktivit krajů, měst a obcí. Reforma veřejné správy započatá v 90. letech 20. století přinesla změnu paradigmatu ve vnímání výkonu veřejné správy, do té doby značně centralizované s přísnými hierarchickými vztahy a vymezenými postupy a procesy výkonu správy. Došlo k rozdělení veřejné správy na státní správu a samosprávu a zároveň i ke změně vnímání významu výkonu těchto činností, přičemž změny paradigmatu zasáhly obě oblasti výkonu veřejné správy. Práce se zaměřuje primárně na oblast samosprávy, a to hospodaření municipalit, kdy v rámci reformy veřejné správy na základě zákona získaly obce a kraje právní subjektivitu. Reforma uložila obcím a krajům nový úkol, a to zajistit rozvoj a prosperitu svých území a regionů. Nové zákony vymezily územní i věcnou působnost obcí a krajů, vytvořily prostor pro svobodné hospodaření obcí i krajů a tvorbu vlastních příjmů, které lze získávat z různých zdrojů. Jedním ze zdrojů příjmů může být i podnikatelská činnost obcí, a krajů, přičemž podnikání může umožnit lepší využití majetku i odbornosti zaměstnanců a může vést k rozvoji a zkvalitňování veřejných služeb. Obce a kraje zpravidla za účelem poskytování veřejných služeb zřizují příspěvkové organizace, a to zejména tam, kde v hlavní činnosti organizace nelze dosahovat zisk nebo se v dané oblasti soukromá sféra nemůže z nějakého důvodu uplatnit. Za účelem podnikání mohou obce a kraje zakládat další organizace podle zvláštních zákonů. Zákonem přiznaná samostatnost, ale i odpovědnost obcí a krajů za hospodaření s majetkem i rozpočtem, za vlastní rozvoj a motivace tvorby příjmů z vlastních aktivit, mohou vyvolávat potřebu změny ve vnímání způsobu hospodaření, ale i v samotném řízení obce, kraje, tak jako i potřebu změny v řízení vlastních aktivit v nakládání s majetkem i rozpočtem. Variantou řešení této problematiky může být přijímání některých osvědčených prvků obecného managementu soukromé sféry, které usnadní plánování i realizaci aktivit v oblasti získávání finančních prostředků z podnikatelské činnosti.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Municipalita, obec, podnikatelské aktivity, řízení podnikatelských aktivit, přínos podnikání

## **ABSTRACT**

The topic of the thesis is the management of business activities in regions, cities and municipalities. The public administration reform, which began in the 1990s, brought a paradigm shift in the perception of performance of public administration which was, until then, largely centralized with strict hierarchical relationships and defined administrative procedures and processes. Public administration was divided into state administration and self-government, and, at the same time, there was a change in the perception of the importance of their performance. This paradigm shift affected both branches of public administration. The primary focus of this thesis is the area of self-government, namely the economic management of municipalities, since the reform of public administration provided municipalities and administrative regions with legal personality. By way of the reform, municipalities and regions were assigned a new task to ensure the development and prosperity of their districts and territories. New legislation defined the territorial as well as material competence of municipalities and regions and created space for free economic management of municipalities and regions, whilst providing opportunities to generate their own income from various sources. Business activities of municipalities and regions could be one of these sources of income, could enable better use of property and expertise of employees, and lead to development and improvement of public services. Municipalities and regions usually set up contributory organisations for the purpose of providing public services, especially where no profit can be generated from the main activity of the organisation or if the private sector cannot, for some reason, become involved in the given area. With a view to their business activities, municipalities and regions may establish other organisations in accordance with special legal regulations. The autonomy granted by law, but also the responsibility of municipalities and regions for the economic management of their property and budget, their development and motivation to generate income on their own, may result in a need to change the perception of economic management, but also the management of the municipality or region itself, as well as the management of their own activities, budget and disposal of assets. One of the solutions to this need may be the adoption of some of the proved elements of general management in the private sector, which will facilitate planning and implementation of activities in the field of generating financial means from business activities.

## KEYWORDS

Municipality, region, business activities, management of business activities, contribution of business



## Obsah

Úvod.....	
<b>1 TEOTETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
1.1 Územní samosprávné celky, jejich vymezení a působnost.....	12
1.1.1 Obec jako základní ÚSC .....	12
1.1.2 Kraje jako vyšší ÚSC .....	13
1.2 Veřejná moc.....	14
1.3 Veřejná správa .....	14
1.3.1 Spojený model veřejné správy .....	15
1.3.2 Přenesená působnost.....	15
1.3.3 Samostatná působnost .....	16
1.4 Hospodaření ÚSC .....	16
1.5 Regionální rozvoj.....	18
1.6 Podnikání a další důležité pojmy.....	21
1.6.1 Podnikatel.....	22
1.6.2 Podnikatelský subjekt.....	23
1.7 Vztah podnikání a managementu.....	23
1.7.1 Management .....	23
1.7.2 Public management .....	24
1.7.3 Manažer .....	25
1.8 ÚSC jako podnikatel.....	25
1.8.1 Zákonné vymezení podnikatelských aktivit ÚSC .....	26
1.9 Řízení podnikatelských aktivit .....	29
1.9.1 Podnikové řízení.....	30
1.9.2 Strategické řízení.....	32
1.9.3 Taktické řízení.....	35
1.9.4 Operativní řízení.....	35

<b>2</b>	<b>Výzkumné šetření .....</b>	<b>36</b>
2.1	Výzkumné otázky .....	36
2.2	Výzkumná metoda .....	36
2.3	Výzkumný vzorek.....	37
2.4	Interpretace získaných dat .....	39
<b>3</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>53</b>
<b>4</b>	<b>Zdroje .....</b>	<b>56</b>
4.1	Literární zdroje .....	56
4.2	Legislativa.....	57
4.3	Internetové zdroje .....	58
<b>5</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>59</b>

## ÚVOD

Reforma veřejné správy v České republice, která začala po roce 1989 postupně decentralizovat státní moc, přinesla nejen změny v územním uspořádání republiky, ale zároveň do území přinesla nové prvky správy území a regionů. Obcím i krajům (dále jen ÚSC) byl přiznán status právnické osoby s ekonomickou nezávislostí a právem na správu věcí vlastních. Bylo jim zadáno organizovat a koordinovat vlastní hospodářský rozvoj. (P. Toth a kol. 2014) Přičemž do územního a regionálního rozvoje se promítá nejen ekonomický růst území, regionu, ale rovněž i kvalita života obyvatel, jejich životní úroveň a stav životního prostředí. (Marek Pavlík a kol., 2016) Prostor pro změny spočívá např. v jiném pojetí hierarchie vztahů, kdy v určitých oblastech veřejné správy lze volit flexibilnější organizační struktury. Zákon umožňuje a praxe ukazuje, že veřejné služby lze poskytovat i jinými způsoby, například smluvně. A v neposlední řadě je uvažována i možnost odklonu od tradičních standardizovaných procesů výkonu veřejné správy, a to využíváním různých manažerských postupů, např. tvorbou strategií a taktik pro plnění vytýčených cílů za účelem dosahování větší flexibility a efektivity při jejich plnění. Z pohledu zkušeností z minulých let je v oblasti podnikání územních samosprávných celků považováno za žádoucí odklon od tradičního zaměření na procesy, struktury a vstupy a větší zaměření na výstupy a výsledky, na zeshňování organizační struktury autonomních organizací a zvýšené využívání informačních technologií. (Fr. Ochrana, M. J. Půček, D. Špaček, 2015)

V práci budou pod pojmem obec míněny i města či městyse, neboť zákon o obcích za základní prvek určuje obec. Město i městyse jsou tímto zákonem následně definovány na základě počtu obyvatel, případně státem uznaného návrhu obce o přidělení statusu města či městyse, ovšem v oblasti nakládání s majetkem a rozpočtem mají obecně všechny tyto subjekty stejná práva i povinnosti.

Cílem práce je zjistit, způsob řízení podnikatelských aktivit u vybraného vzorku obcí. Z této základní otázky vplynuly další otázky a to, zda vybrané obce možnost výkonu podnikatelských aktivit za účelem tvorby vlastních příjmů využívají, zda vidí obce v podnikání uplatnění a přínos a do jaké míry se proces řízení

podnikatelských aktivit municipalit shoduje s procesem řízení popisovaným v odborné literatuře.

## **1 TEOTETICKÁ ČÁST**

### **1.1 Územní samosprávné celky, jejich vymezení a působnost**

Územní samosprávné celky (dále jen ÚSC) jsou součástí systému veřejné správy. Jsou jedním z prvků systému, které mají oprávnění k výkonu veřejné moci, přičemž způsob, obsah a rozsah jejího výkonu je stanoven zákonem. (J. Břeň a kol, 2017)

ÚSC jsou Ústavou České republiky (dále jen Ústava ČR) členěny na obce jako základní ÚSC a kraje jako vyšší ÚSC. Souhrnně tyto dva druhy útvarů Ústava ČR nazývá územní samosprávou, přičemž zrušit ÚSC lze jen ústavním zákonem. (Ústava ČR) Podle Českého statistického úřadu bylo k 1.1.2019 v ČR 14 krajů včetně hlavního města Prahy a 6 258 obcí. (Český statistický úřad)

Významným dokumentem, který ovlivnil územní uspořádání České republiky (dále jen ČR), hierarchii vztahů ve veřejné správě a její fungování je dokument (smlouva), vydaný v roce 1985 k podpisům s názvem Evropská charta místní samosprávy. Česká republika tento dokument podepsala v září roku 1999 a tím se připojila k zemím, které se zaručily vytvářet společný evropský standard místní samosprávy. Dokument země, které smlouvu podepsaly, zavazuje k vytváření a dodržování pravidel, jež vedou k politické, finanční i správní nezávislosti místních samospráv. (J. Břeň a kol, 2017) Hlavním cílem Evropské charty územní samosprávy bylo a je, aby se lidé (veřejnost) podíleli na chodu věcí veřejných co nejvíce. (J. Horník, P. Kuš, 2016) Dalším významným počinem ČR, a to i pro oblast činnosti a rozvoje veřejné správy, byl vstup do Evropské unie (dále jen EU) v květnu roku 2004, kterým se ČR zavázala k zajištění souladu národních právních předpisů s evropským právem. (J. Břeň a kol, 2017)

#### **1.1.1 Obec jako základní ÚSC**

Právní základ obce je definován Ústavou ČR, na kterou navazuje § 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, kde je obec charakterizována jako územní společenství občanů, které má právo na samosprávu. Podle tohoto zákona se jedná

o veřejnoprávní korporaci, která hospodaří s vlastním majetkem i rozpočtem. Obec je spravována zastupitelstvem obce (zákon o obcích), kolektivním orgánem vzniklým na základě všeobecného, rovného a tajného hlasování, tj. voleb, ve kterých lidé vyjádřili svou vůli, kdo bude obec v příslušném čtyřletém období vést. (zákon o volbách) Území každé obce je vymezeno hranicemi, přičemž každá obec je součástí vyššího ÚSC, v jehož správním obvodu se nachází. Obec v právních vztazích vystupuje svým jménem a je to starosta, jako jeden z orgánů obce, který obec reprezentuje a vystupuje za ni navenek. Dalším orgánem obce je rada, která je složena z části zastupitelů v čele se starostou. Rada je výkonným orgánem obce, který zajišťuje plnění úkolů přijatých zastupitelstvem. Zde je třeba zmínit, že se rada u velmi malých obcí zpravidla nevolí a zde pak plní úkoly rady obce starosta s výjimkou věcí, které si pro sebe v souladu se zákonem vyhradilo zastupitelstvo. Dalším orgánem obce je obecní úřad. Ten se věnuje i plnění úkolů, které byly obcím zákonem svěřeny jako výkon státní správy. Jak zákon o obcích dále upřesňuje, obce spravují své záležitosti samostatně, ale zároveň je jim svěřena i příslušná část výkonu státní správy, kterou vykonávají v přenesené působnosti, jejíž věcný obsah a proces výkonu vyplývá ze zvláštních zákonů. Vykonávají ji v rozsahu daném zákonem, přičemž zákon o obcích dále upřesňuje, že pokud zvláštní zákon přímo nestanoví, že se jedná o působnost přenesenou, pak se vždy jedná o působnost samostatnou. V poslední řadě je třeba uvést ještě zvláštní orgány obce. Tyto zvláštní orgány vykonávají státní správu v přenesené působnosti. Zvláštním orgánem může být například komise pro projednávání přestupků. (zákon o obcích)

### **1.1.2 Kraje jako vyšší ÚSC**

Stejně jako obec definuje prvotně kraj Ústava ČR a z této definice pak vychází § 1 zákona č. 129/2000 Sb., zákona o krajích, kdy je i kraj charakterizován jako územní uspořádání občanů, které má právo na samosprávu, dále pak jako veřejnoprávní korporace, která má právo vlastnit majetek a nakládat s vlastním rozpočtem a má své stanovené hranice. Stejně jako obec je tedy právní osobností, která v právních vztazích vystupuje vlastním jménem a přebírá odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. I kraj je řízen voleným zastupitelstvem. Ten, kdo za kraj vystupuje navenek a reprezentuje je hejtman. Vedle zastupitelstva a hejtmana působí na kraji i rada kraje, která je rovněž výkonným orgánem kraje a zajišťuje plnění úkolů, které byly přijaté a schválené zastupitelstvem. Dalším

z orgánů kraje je krajský úřad, jehož úkolem je rovněž plnit úkoly i v rámci přenesené působnosti, tzn. vykonávat státní správu a chránit veřejný zájem v rozsahu daném zákonem. Kraje jsou nadřízeným správním orgánem orgánů obcí ve svém správním obvodu, kdy působí jako odvolací orgán proti správním rozhodnutím vydaným orgány obcí v přenesené působnosti, provádí kontroly a poskytují orgánům obcí ve svém správním obvodu metodickou pomoc. Posledním ze jmenovaných orgánů kraje jsou zvláštní orgány kraje. (zákon o krajích)

## **1.2 Veřejná moc**

ČR je právním státem, kdy je život společnosti řízen a ovlivňován právními předpisy. Ty jsou logicky uspořádány v soubor zákonných norem s danou hierarchií. Upravují pravidla života ve státě, přičemž s ohledem na členství ČR v EU musí být určená část těchto národních norem rovněž v souladu s evropským právem. Princip legality (zákonnosti) musí být respektován všemi právními subjekty, a to jak občany, tak i organizacemi bez ohledu na to, zda se jedná o organizace veřejné či soukromé. (J. Horáková, 2015)

Znakem právního státu je rozdělení veřejné moci tak, aby nemohlo docházet k její centralizaci a možnému zneužití. Veřejnou mocí je nazývána moc, která přímo, ale i nepřímo (zprostředkovaně) autoritativně rozhoduje o právech a povinnostech. Vykonávají ji orgány veřejné moci, přičemž veřejnou moc lze uplatňovat jen tehdy, pokud tak stanoví zákon nebo na základě zákona, a zároveň způsobem a v rozsahu rovněž stanoveným zákonem. Veřejná moc je členěna na státní a nestátní. (J. Břeň a kol, 2017) Státní moc zahrnuje moc zákonodárnou, která je svěřena Parlamentu ČR, moc výkonnou, kterou vykonává vláda jako vrcholný orgán veřejné moci a prezident republiky a moc soudní, kterou vykonávají nezávislé soudy. (Ústava ČR) Nestátní veřejná moc je zákonem svěřena zejména subjektům územní samosprávy, tj. ÚSC. Výjimku k výkonu veřejné moci mají i některé orgány zájmové samosprávy jako jsou např. lesní či rybářská stráž, stanice technické kontroly či zdravotní pojišťovny. (J. Břeň a kol, 2017)

## **1.3 Veřejná správa**

Úkolem veřejné správy je organizačně zajistit a pak i poskytovat veřejné služby. Veřejná správa se člení na státní správu, samosprávu a ostatní veřejnou správu, přičemž u státní správy i samosprávy dochází k dalšímu členění.

Státní správa je rozdělena na ústřední, vykonávanou státními orgány a územní, vykonávanou orgány ÚSC v přenesené působnosti. Samospráva se člení na územní, která spočívá ve vlastním hospodaření ÚSC s cílem zajistit občanům příznivé životní prostředí, potřebné služby, rozvoj území, regionu apod., dále pak na profesní, která sdružuje lidi určité profese, může se jednat například o Českou advokátní komoru, Českou stomatologickou komoru apod. a zájmovou, která sdružuje lidi na základě nějakého společného zájmu, například v různých spolcích. (J. Horník, P. Kuš, 2016)

### **1.3.1 Spojený model veřejné správy**

Činnost obcí i krajů je dána jejich působností a pravomocí, které vyplývají z příslušných právních předpisů. Působnost v tomto případě znamená vymezený okruh činností, jejich obsah i rozsah, ve kterých obce uplatňují svou pravomoc. Pravomocí se rozumí soubor povinností, ale i oprávnění k činnostem, díky nimž obce mohou plnit úkoly, které jim jsou svěřeny. Působnost i pravomoc je u ÚSC uplatňována jak v oblasti samosprávy, tak v oblasti státní správy. Obce a kraje v rámci výkonu samosprávy pečují o území obce, kraje, o potřeby občanů žijících na jejich území, v regionu a využívají k tomu svůj majetek a rozpočet. V rámci přenesené působnosti jsou občanům obcí a krajů poskytovány prostřednictvím orgánů obecních či krajských úřadů veřejné služby vyplývající ze zvláštních zákonů. (P. Průcha, R. Ondruš a Z. Koudelka, 2009) Význam přenesení výkonu státní správy do území spočívá v záměru přiblížit veřejnou správu občanům, zajistit dostupnost a kvalitu veřejných služeb v území, přičemž znalost místní problematiky příslušným orgánem veřejné správy má poskytnutí veřejné služby usnadnit a urychlit. (Veřejná správa v České republice, 2017)

### **1.3.2 Přenesená působnost**

Při výkonu přenesené působnosti se ÚSC řídí vůlí státu a vykonávají ji nevolené orgány obce, tj. obecní a městské úřady a zvláštní orgány obce (zákon o obcích). V případě kraje vykonávají přenesenou působnost orgány krajských úřadů a zvláštní orgány kraje. (zákon o krajích) Předmět, obsah a rozsah výkonu státní správy stanoví orgánům obcí i krajů zvláštní zákony, přičemž zákon o obcích pro tyto účely rozlišuje obce na základní, pak na obce s pověřeným úřadem a na obce s rozšířenou působností, všechny s příslušným stanoveným správním obvodem a svěřeným rozsahem věcné i místní příslušnosti výkonu státní

správy v přenesené působnosti. Krajům stanoví postavení nadřízeného správního orgánu a povinnost poskytovat níže postaveným orgánům obcí pro výkon přenesené působnosti metodickou pomoc. (P. Průcha, R. Ondruš a Z. Koudelka, 2009)

### **1.3.3 Samostatná působnost**

Právo na samosprávu, tj. správu věcí vlastních je ÚSC zaručeno Ústavou ČR, a to ve článku 8. Podrobněji se Ústava samosprávě věnuje v hlavě VII, kde je člení na obce, jako základní ÚSC a kraje jako vyšší ÚSC a stanoví základní způsob řízení samosprávy. Právo na samosprávu, zaručuje ustanovením, že stát může do samosprávy zasáhnout pouze tehdy, je-li to nezbytné k ochraně zákona a jen v rozsahu a způsobem stanoveným zákonem. (Ústava ČR)

Obecní samospráva v ČR procházela vývojem a proměnami. Byla u nás uplatňována i v minulosti, a to v nejrůznějších podobách. K jejímu výraznému omezení došlo po roce 1945, kdy byla místní samospráva nahrazena činností národních výborů, které měly postavení státní správy uskutečňované v území. K obnovení samosprávy v území došlo až po roce 1990, kdy došlo k ukončení činnosti národních výborů. Východiskem pro změnu právního postavení obcí a výkonu samosprávy byl ústavní zákon č. 294/1990 Sb., a posléze Ústava ČR vydaná v roce 1993, které započaly reformu veřejné správy. Druhá část reformy přišla na přelomu let 2002 a 2003, kdy došlo ke zrušení okresních úřadů, a byly zákonem ustanoveny tři typy obcí, kterým byl stanoven svěřený obsah a rozsah výkonu státní správy. (P. Průcha, R. Ondruš a Z. Koudelka, 2009) Obce i kraje v rámci samostatné působnosti mohou, prostřednictvím zastupitelstva, plánovat územní rozvoj, mohou rozhodovat o zřízení či založení, případně likvidaci organizací či obecní policie, mohou rozhodovat o účasti ÚSC v obchodních společnostech, mohou nakládat s rozpočtem a majetkem, zřizovat i rušit finanční fondy, mohou také vydávat obecně závazné vyhlášky, kterými regulují život občanů, přičemž se tato regulace může týkat např. nakládání s odpady či místních poplatků nebo regulace pořádání společenských, uměleckých či sportovních akcí, případně zajištění veřejného pořádku apod. (J. Horáková, 2015)

### **1.4 Hospodaření ÚSC**

Nezávislost samosprávy je dána i jejich ekonomickou nezávislostí, která spočívá v právu hospodařit s vlastním majetkem a rozpočtem. K tomu je nutné dodat, že rozpočty ÚSC patří mezi veřejné rozpočty a jako takové obsahují veřejné

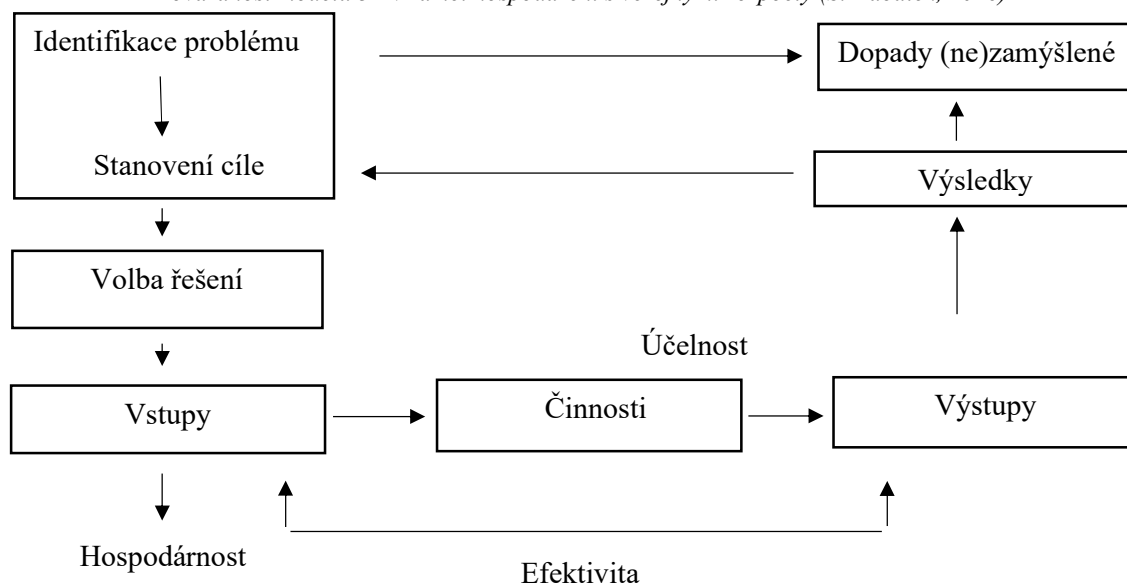


finanční prostředky, přičemž se veřejné finanční prostředky používají za účelem poskytování veřejných služeb a zvelebování veřejného majetku. Z uvedeného vyplývá, že rozpočty ÚSC slouží primárně k naplňování priorit samosprávy, tj. potřeb v rámci místní a regionální politiky, která spočívá v plnění úkolů daných ÚSC zákonem. Definovaná samostatnost nevyklučuje povinnosti ÚSC dodržovat při svém hospodaření pravidla, které nastavují zákony, a to zejména zákon o obcích, zákon o krajích, zákon o hlavním městě Praze, zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákon o veřejných zakázkách ale i zákon o finanční kontrole a další. ÚSC má jako vlastník majetku stejné postavení jako kterýkoli jiný vlastník, protože majetkové vztahy spadají do soukromého práva. Je však nejen vlastníkem, ale i veřejnou institucí, jejímž úkolem je chránit veřejný zájem. Zákon stanoví, že při nakládání s majetkem i rozpočtem musí ÚSC toto respektovat tak, aby v rámci hospodaření docházelo k výběru toho nejvýhodnějšího řešení, ať už z pohledu ekonomického nebo i neekonomického, přičemž zohlednění neekonomického přínosu na úkor ekonomického musí být řádně odůvodněno. ÚSC musí být schopen posoudit a řádně písemně zdůvodnit, zda očekávaný neekonomický přínos skutečně převažuje případnou ekonomickou ztrátu. (J. Horník, P. Kuš, 2016) Pokud odchylka není zdůvodněna, je právní jednání považováno ze zákona za neplatné. Jednou z povinností, které zákon ÚSC ukládá, je vedení účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví. (zákon o obcích, zákon o krajích)

Zákon stanoví ÚSC povinnost se svým majetkem nakládat účelně a hospodárně, v souladu s jejich zájmy a úkoly vyplývajícími z dané působnosti. ÚSC jsou povinné o svůj majetek pečovat, chránit jej a starat se o jeho rozvoj. (zákon o obcích, zákon o krajích) O účelnosti a hospodárnosti, ale také i efektivitě v nakládání s rozpočtem se zmiňuje i zákon o finanční kontrole, který v § 4 odst. 2 stanoví povinnost definovat kritéria těchto požadavků, pokud nejsou formulována samotným zákonem. (zákon o finanční kontrole) Tyto tři principy hospodaření jsou zajištěny tehdy, pokud nejsou překročeny rozpočtové výdaje a zároveň nejsou sníženy rozpočtové příjmy. Účelnost znamená, že vynaložené prostředky byly použity na plánovaný cíl a dosažené výsledky odpovídají očekávání. Hospodárnost znamená, že prostředky (vstupy) jsou k dispozici ve správnou dobu, v dostatečném množství, v přiměřené kvalitě a za výhodnou cenu. Jedná se s ohledem na aktuální skutečnost o minimalizaci nákladů, výdajů.

Poslední princip efektivita znamená snahu o dosažení co nejpříznivějšího vztahu mezi výsledkem (užitkem, výstupem) a vynaloženými prostředky (vstupy). K dosažení optimálního stavu hospodaření je nezbytné, aby byly naplněny všechny tři principy. Stanovení kritérií hodnocení těchto principů a jejich hodnotové vyjádření patří do vnitřního rozhodování každé organizace a je velmi nesnadné. Obecně platí, že je nelze beze zbytku naplnit. (M. Máče, 2018)

*Provázanost modelu 3E v rámci hospodaření s veřejnými rozpočty (Š. Kabátek, 2016)*



Způsob nakládání s majetkem a rozpočtem samosprávou nesmí vyvolávat pochybnosti o transparentním přístupu ze strany samosprávy, o zachování rovného přístupu bez znaků diskriminace. Prokázání takového jednání ze strany samosprávy může vést ke zneplatnění úkonů, které byly v dané věci učiněny, neboť takové jednání může odporovat zákonu, ale o tomto postupu případně rozhoduje soud a jednotlivé případy jsou posuzovány individuálně. (Ministerstvo vnitra ČR, 2016)

Bez ohledu na to, že jsou ÚSC samostatnými právními subjekty, zákon jim ukládá povinnost provádět přezkum hospodaření. Jsou-li nalezeny v hospodaření nedostatky, pak ÚSC musí prostřednictvím zastupitelstva přijmout a poté i realizovat opatření pro jejich nápravu. (J. Horník, P. Kuš, 2016)

## 1.5 Regionální rozvoj

Počátky regionálního rozvoje spadají do 1. poloviny 20. století do Velké Británie a vyžádaly si jej problémy, kdy v určitých územích docházelo k velké nezaměstnanosti a hlubokému propadu životní úrovně obyvatel v době krize a bylo

nutné je řešit. Regionální politika se ve většině západoevropských zemích začala uplatňovat až v 2. polovině 20. století. Vývoj ve společnosti podnítilo sepsání dokumentu Evropská charta regionálního plánování z roku 1983, který se zaměřuje na cíle prostorového uspořádání a stanoví čtyři hlavní body rozvoje regionů, kterými jsou

- vyvážený socioekonomický rozvoj regionů prostřednictvím poskytnutí nutné podpory regionům, kterým se z nějakého důvodu nedaří,
- zlepšování životních podmínek obyvatel v oblasti bydlení, zaměstnanosti, kultury, možnosti rekreace a vztahů uvnitř obce,
- zodpovědné zacházení s přírodním prostředím a zodpovědné nakládání s přírodními zdroji, které má vést k ochraně životního prostředí ve vztahu k ovzduší, vodě, floře i fauně a k ochraně architektonického dědictví,
- racionální využívání území regionů pro průmyslovou výrobu a pro účely výstavby pro bydlení. (M. Pavlík a kol., 2016)

S výše uvedeným souvisí termíny udržitelný rozvoj, kdy jsou statky využívány tak aby byly čerpány přiměřeně a nesnižovala se s postupem času jejich dostupnost, aby byl zachován trvale udržitelný rozvoj, kdy čerpání statků pokrývá současné potřeby, ale zároveň zůstávají zachovány i pro budoucí generace v podobě příznivého životního prostředí, zdravé přírodní krajiny i jejich budoucí dostupnosti. (M. Pavlík a kol., 2016)

Regionální politiku podle M. Pavlíka lze rozlišit na tradiční a akcelerační. Ta tradiční je založena na státním intervencionismu, kdy přerozdělování peněz a podpora podnikatelského prostředí má zajistit snižování rozdílů mezi regiony, zajištění zaměstnanosti a vyrovnávání životní úrovně občanů. Akcelerační politika je založena na přirozenějším rozvoji podnikatelského prostředí založeném na liberalizaci, decentralizaci a aktivizaci soukromého podnikání, a to i v problémových oblastech. Prioritou této politiky jsou zejména ekonomické cíle. Hlavní cíle regionální politiky v konkrétní podobě spočívají ve snižování nezaměstnanosti, zvyšování kvality poskytování veřejných služeb, snižování rozdílů životní úrovně obyvatel napříč regiony. Z hlavních cílů následně vyplývají dílčí cíle, které mohou spočívat v pobídkách k bytové výstavbě, v dopravní obslužnosti, zdravotní péči, zlepšování životního i přírodního prostředí, v rozvoji kulturního a společenského života apod. Nástroje regionální politiky pro dosažení

jejích cílů jsou podle R. Wokouna nástroje finanční i nefinanční. Mezi nefinanční nástroje jsou zahrnuty legislativa, zákazy, restriktivní opatření, poskytování bezplatných služeb, propagace regionu, poradenství apod. Mezi finanční nástroje patří např. finanční transfery, různé druhy dotací, částečné financování, investiční i neinvestiční pobídky, rozpočtová zvýhodnění, slevy na daních či slevy na sociálním pojištění. (M. Pavlík a kol., 2016)

Samostatnost v nakládání s rozpočty a majetkem ÚSC a samostatnost při tvorbě strategie rozvoje a volby nástrojů její realizace s sebou nese i riziko zadlužení, které, pokud není zvládnuté, znamená závažné finanční problémy a snižování životní úrovně obyvatel území či regionu. Jedním z neinvestičních nástrojů regionální politiky je, v souladu s evropskou legislativou vydaný, zákon č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti, který stanoví, že stát, ÚSC a veřejné instituce zřizované či zakládané státem dbají při svém hospodaření na transparentnost, účelnost, hospodárnost a efektivitu při nakládání s veřejnými finančními prostředky a dbají, aby míra jejich zadlužení neohrozila dlouhodobý udržitelný stav veřejných financí. (zákon č. 23/2017 Sb.) Podle zákona musí být rozpočty ÚSC vyrovnané. V případě, že by dluh ÚSC překročil zákonem nastavenou hranici míry zadluženosti a v následujícím roce by se nepodařilo dluh snížit, pak by ministerstvo financí přistoupilo k sankci za porušení pravidel a došlo by k pozastavení převodu podílu z rozpočtového určení daní, které jsou pro ÚSC jedním z hlavních příjmů. (Veřejná správa v České republice, 2017)

Jedním ze základních finančních nástrojů regionální politiky je rozpočtové určení daní podle zákona č. 243/2000 Sb., kdy stát prostřednictvím zákonem nastavených pravidel rozděluje mezi ÚSC podíl z vybraných daní, které jsou významným pravidelným příjmem do rozpočtů obcí i krajů. (zákon o rozpočtovém určení daní) Dalším z finančních nástrojů je možnost čerpat finanční prostředky z dotačních programů EU, prostřednictvím kterých se v území zkvalitňuje například infrastruktura, cestovní ruch, ale i vzdělávání. V současné době hrají v území významnou roli Místní akční skupiny (dále jen MAS) financované z evropských peněz. Tyto skupiny sdružují zástupce veřejné správy, zástupce ziskového i neziskového sektoru v území a občany. Cílem sdružení je zvyšování kvality v určené oblasti v území prostřednictvím komunitního plánování založeného na vztazích spolupráce, sdílení, vzájemné podpory a společné realizaci úkonů za účelem dosažení stanovených cílů. (M. Pavlík a kol., 2016)

Za účelem regionálního rozvoje ÚSC zpracovávají strategie. Při tvorbě strategií je nezbytná komunikace a spolupráce zainteresovaných stran při přijímání, realizaci a financování rozvojových záměrů. Za účelem podpory dynamiky rozvoje je žádoucí, aby byly využívány metody moderního managementu, budovány podnikatelské zóny a zejména podporováno malé a střední podnikání místních podnikatelských subjektů, které v území dají lidem práci, přinesou tam potřebné výrobky a služby, a které se aktivně podílí na daňové politice, ale i sociální politice v území, čímž přispívají k dlouhodobé udržitelnosti regionů. (M. Pavlík a kol., 2016)

## **1.6 Podnikání a další důležité pojmy**

Hlavním cílem podnikajících osob je prosperita a úspěšnost v daném konkurenčním prostředí. To, co umožní tento cíl naplnit, je určitý způsob myšlení a jednání, označované jako podnikavost. Ta je rozlišována na vnitřní a vnější. Podnikavost vnější spočívá ve schopnosti včas objevit nebo vytvořit podnikatelskou příležitost a tu pak následně účinně využít a získat prospěch, přičemž účinné využití příležitosti z vnějšího prostředí spočívá ve schopnosti a dovednosti vyhodnotit podmínky, ve kterých se organizace nachází vně, ale i uvnitř a následně účelně, hospodárně a efektivně využít disponibilní zdroje. Vnitřní podnikavost spočívá ve schopnosti identifikovat možnosti ve zlepšování činnosti organizace. Je to cesta pro inovace, vzdělávání, modernizace technologií, zdokonalování procesů apod. Analýzy vnitřního i vnějšího prostředí jsou zpravidla účinnými pomocníky, jak příležitosti identifikovat a uchopit. Spojení vnitřní a vnější podnikavosti vede k manažerským a zároveň i k podnikatelským úspěchům. (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2015)

Podnikání se vyznačuje čtyřmi základními rysy. Jsou jimi počáteční vložení kapitálu bez ohledu na to, zda se jedná o kapitál vlastní nebo cizí, snaha o zhodnocení tohoto kapitálu a uspokojování potřeb zákazníků zbožím či službou. Čtvrtým rysem je riziko, kterému se nevyhne žádný podnikatel, neboť nulové riziko neexistuje. (P. Taušl Procházková a kol., 2015)

Riziko je faktor, který významně ovlivňuje rozhodování podnikatelů a následně i výsledky podnikání. K rozhodování může docházet za jistoty, kdy jsou k dispozici všechny potřebné informace a rozhodovací problém se dá zpravidla dobře numericky vyjádřit. Může docházet k rozhodování za nejistoty, kdy rozhodovatel

nemá k dispozici všechny potřebné informace ale z toho, co je dostupné, se dá předpokládat správnost rozhodnutí. V případě rozhodování za rizika rozhodovatel nemá k dispozici žádné informace, na základě kterých, by se dalo vyvodit správné řešení problému. Rozhodování za rizika vyžaduje zpravidla vysokou odbornost, aktuální znalosti, zkušenosti a v neposlední řadě i dobrou intuici. (J. Veber a kol., 2009) Výsledkem podnikání by mělo být zhodnocování vloženého kapitálu, pokud k tomu nedochází, ztrácí takové podnikání smysl. (P. Taušl Procházková a kol., 2015)

Podnikání ve formě živnosti upravuje zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon. Předmětem zákona je upravovat podmínky pro živnostenské podnikání a provádět kontroly nad jejich dodržováním. Živnost definuje jako „*soustavnou činnost provozovanou samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*“ a lze ji provozovat jako nákup a prodej, tj. obchodní činnost nebo výrobní činnost či službu. Ze živnostenského zákona vyplývá, že živnost může provozovat jak fyzická, tak i právnická osoba, která splní podmínky stanovené tímto zákonem. Pro provozování živnosti musí mít osoba živnostenské oprávnění vydané věcně a místně příslušným živnostenským úřadem. Živnosti jsou zákonem děleny na živnost ohlašovací a koncesovanou.

### **1.6.1 Podnikatel**

Občanský zákoník definuje osobu podnikatele jako osobu, která samostatně a na vlastní účet a odpovědnost vykonává soustavnou výdělečnou činnost za účelem dosažení zisku, ať už živnostenským nebo jiným způsobem. Dále k zajištění ochrany spotřebitele definuje občanský zákoník další okruh osob, které jsou považovány za podnikatele. Jsou to ty, které uzavírají, v souvislosti s vlastní obchodní, výrobní či jinou činností smlouvy nebo i osoby, které jednájí jménem podnikatele nebo na účet podnikatele. (občanský zákoník)

Aby osoba mohla vystupovat jako podnikatel, musí mít k výkonu činnosti živnostenské oprávnění, případně jiné oprávnění vyplývající ze zákona a musí být zapsána v obchodním rejstříku. Základním předpokladem úspěšného podnikatele je výše popsaná podnikavost, která umožňuje nalézat, vytvářet a zhodnotit podnikatelské příležitosti. (P. Taušl Procházková a kol. 2015)

## 1.6.2 Podnikatelský subjekt

Občanský zákoník termín podnik nezná. Tento původní termín byl novelou občanského zákoníku v roce 2012 změněn na obchodní závod. Současný občanský zákoník v § 502 definuje obchodní závod jako: „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.*“ (občanský zákoník) Jana Horáková význam termínu obchodní závod formuluje jako soubor hmotných, nehmotných i osobních složek shromážděných za účelem podnikání tzn, že se k obchodnímu závodu váží věci, práva a jiné hodnoty patřící podnikateli a sloužící k zajištění provozu obchodního závodu nebo by za tímto účelem sloužit měly. (J. Horáková, 2015)

## 1.7 Vztah podnikání a managementu

Předpokladem úspěšného podnikání jsou znalosti managementu a zvládnutí činností, které jsou nazývány manažerskými funkcemi. Ty ale nejsou jediným předpokladem pro jeho úspěšné podnikání. Je třeba mít i další schopnosti, jakými jsou např. kvalifikace, znalosti z oboru, znalost práva, účetnictví, finančního plánování, motivace a úsilí dosáhnout podnikatelských cílů a další užitečné návyky, které jsou v podnikání nápomocny. (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2015)

### 1.7.1 Management

Řízení je jedna z velmi důležitých činností člověka, která umožňuje dosahovat plnění úkolů, na které sám jedinec nestačí. Jeho potřeba se objevuje od dob, kdy lidé začali žít ve skupinách. Umožňuje koordinovat a spojovat individuální úsilí lidí v dané skupině. Novodobý management, jehož rozvoj nastal koncem 19. století, měl za úkol zejména řídit práci lidí tak, aby bylo dosahováno co největší produktivity práce. Význam schopnosti člověka stanovit reálné cíle, koordinovat práci, vést lidi a následně dosahovat stanovených cílů, ve společnosti stále roste. (J. Krbová, 2017)

Management je výraz převzatý z anglického jazyka, který nemá v českém jazyce doslovný překlad, nejvíce se mu významem přibližuje český pojem řízení. Tento ne zcela jasný překlad je způsoben tím, že se jedná o vědní obor a specifickou činnost se širokým záběrem. Management se opírá jak o poznatky vědy, tak i přebírá nové poznatky z praxe, které zobecňuje a vytváří z nich obecná pravidla, poučky a postupy, ze kterých se následně stávají nezbytné znalosti

manažerů. Jedná se o vědní disciplínu, která ze svého charakteru podléhá vývoji společnosti i vědy. Management v sobě zahrnuje výkon specifických činností, tzv. manažerských funkcí. Ty spočívají v plánování, organizování, vedení lidí, v personální práci a kontrole, kdy se jedná o sekvenční manažerské funkce a dále pak v analýze, rozhodování a implementaci, kdy se jedná o tři manažerské funkce průběžné, které prolínají všemi sekvenčními manažerskými funkcemi.

*Manažerské funkce podle L. Vodáčka a O. Vodáčkové, 2015 (upraveno autorem)*

sekvenční			
průběžné	analýza	rozhodování	implementace
plánování			
organizování			
vedení lidí			
personální práce			
kontrola			

Poměrně výstižná je definice managementu americké asociace manažerů: „Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných“ (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2015)

### 1.7.2 Public management

Pro management ve veřejné správě se užívá označení public management, v českém překladu se jedná o řízení ve veřejné správě. Stejně jako obecný management i public management neposkytuje přesné návody, jak organizaci řídit, ale poskytuje návody, zkušenosti a určitá pravidla, jak k řízení organizací přistoupit, jaké manažerské metody ve výkonu veřejné správy lze použít, jakým způsobem lze veřejnou správu formovat, tvořit její programy či využívat zdroje a zároveň i jakým způsobem výkon veřejné správy vyhodnocovat. Public management do veřejné správy přináší inovativní element, který spočívá v uplatňování nástrojů obecného managementu v podnikatelské oblasti činnosti veřejné správy, kde se jako žádoucí objevuje větší důraz na postavení manažera, na jeho schopnosti v oblasti řízení organizace i vedení lidí, kdy je kladen větší



důraz na jeho pravomoci i odpovědnost, které jsou běžné v soukromém sektoru. Je očekávána větší flexibilita, zefektivnění administrace i služeb, zavádění inovací na místní či regionální úrovni, lepší řízení rizika. (Fr. Ochrana, M. J. Půček, D. Špaček, 2015)

### **1.7.3 Manažer**

Manažer je vedoucí pracovník, který odpovídá za plnění cílů organizace, případně její součástí, která mu byla svěřena. Podílí se na tvorbě cílů, je odpovědný za zajištění podmínek ke splnění cílů. Jeho činnost spočívá zejména ve výkonu manažerských funkcí. Vzhledem k tomu, že je odpovědný za to, co se v organizaci děje, zda jsou cíle plněny a dosahován očekávaný užitek, je management ze své podstaty hodně formální a autoritativní. Je založen na znalostech postupů obecného managementu. V současné době je ale v souvislosti s pojmem manažer často uváděn i pojem lídr (z anglického leader). Jak uvádí odborná literatura, jedná se o druhou důležitou součást činnosti manažerů, která spočívá ve vedení lidí. Tento přístup je rovněž nazýván tvůrčím vedením. Do manažerské práce ho přinesl rozvoj sociálně-psychologických přístupů k lidem jako pracovní síle. Vlastnosti lídra neboli vůdce, spočívají v jeho proaktivním myšlení a jednání, a to při vytváření podnikatelských příležitostí i jejich naplňování, v aktivním informování a zapojování pracovníků do tvorby vize organizace, dále pak do tvorby, budování a udržování příznivé a pozitivní kultury organizace a jejího znalostního zázemí. Obě tyto součásti manažerské práce spolu úzce souvisí a obě tyto dovednosti by měl úspěšný manažer zvládat a průběžně se v nich vzdělávat a zdokonalovat. (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2015)

### **1.8 ÚSC jako podnikatel**

Možnost ÚSC vyvíjet podnikatelské aktivity je výsledkem decentralizace státní moci a přiznání postavení právnické osoby, na jehož základě může obec zakládat vlastní podnikatelské subjekty, případně být jejich spoludávatelem, podílníkem. V oblasti podnikání má podle zákona obec stejná práva jako kterýkoli jiný soukromoprávní subjekt. Názory na podnikatelské aktivity ÚSC se ale různí. Existuje několik názorů, proč by ÚSC jako takové podnikat měly, ale také i neměly. Jako problém je vnímán jejich veřejnoprávní charakter. Obce nejsou ve svých příjmech závislé na své podnikatelské činnosti. Jejich příjem má více zdrojů. Obce mají zaručený příjem v rámci rozpočtového určení daní. Z tohoto důvodu je zde

vnímána určitá nerovnost jejich postavení mezi podnikateli. Proto jeden z názorových proudů říká, že by ÚSC měly své aktivity směřovat do oblastí, kde běžný soukromý podnikatel nemá předpoklad podnikatelského úspěchu. Dalším důvodem sporných názorů je, že ÚSC disponují určitým donucovacím aparátem, kterým mohou ovlivňovat podnikatelské prostředí. Ten spočívá například ve vlastnictví pozemků a budov, které mohou účelově pronajmout, prodat nebo neprodat. Z těchto důvodů existuje názor, že by ÚSC měly podnikat jen výjimečně. Pokud tak činí, měly by mít takto získané zdroje pouze doplňkový charakter. Jako problematický je vnímaný i veřejný charakter majetku a rozpočtu ÚSC a jeho možné zneužití pro soukromé zájmy jednotlivce. Na druhou stranu je však vnímáno jako žádoucí, aby se ÚSC snažily o vytváření vlastních příjmů, aby se snažily o co nejlepší využití svého majetku, a to i proto, že výše příjmu ze sdílených daní je odvislá od celkové hospodářské politiky a hospodářském výsledku státu, takže je do určité míry nepředvídatelná, přičemž pro malé obce může být i tento příjem z hlediska jejich potřeb a úkolů nedostačující. (P. Toth a kol., 2014)

### **1.8.1 Zákonné vymezení podnikatelských aktivit ÚSC**

Zákon o obcích stanovuje, že je obec veřejnoprávní korporací s právem správy vlastních věcí, s právem na majetek i vlastní rozpočet, s právem zřizovat a zakládat vlastní organizace. Obci byla svěřena právní osobnost, která jim dala právo vystupovat v právních vztazích svým jménem a přebírat odpovědnost z těchto právních vztahů, tj. i vyvíjet podnikatelské aktivity. Zároveň však obci ukládá spravovat majetek i rozpočet účelně a hospodárně, starat se náležitě o rozvoj svého území a uspokojovat potřeby obyvatel v území. (zákon o obcích) Totéž postavení svěřuje krajům i zákon o krajích (zákon o krajích) Zákon č. 250/2005 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů člení příjmy ÚSC mimo jiné na příjmy z hlavní činnosti a příjmy z hospodářské činnosti, přičemž příjmy z hospodářské činnosti jsou nedílnou součástí rozpočtu ÚSC. (zákon č. 250/2000 Sb.)

Podnikající právnickou osobu definuje občanský zákoník. Rozlišuje tři základní právní formy podnikající právnické osoby, a to korporace, fundace a ústavy. (občanský zákoník) Korporace je právnická osoba, kdy hlavním prvkem pro její založení jsou osoby. Jedná se o obchodní společnosti a družstva založené za účelem výdělečné činnosti. Lze sem zařadit i spolky, ale u těch nesmí být

výdělečná činnost jejich hlavní činností. Fundace jsou organizace, kde je hlavním prvkem pro jejich založení majetek. Jedná se nadace či nadační fondy. Vznikly za účelem vytvoření majetkové základny sloužící k určenému účelu. Posledním typem právnické osoby jsou ústavy založené za účelem provozování nějaké společensky nebo hospodářsky prospěšné činnosti. Jsou kombinací prvků osob i majetku. (S. Komrsková, H. Stuchlíková, 2016)

Občanský zákoník rovněž definuje způsob založení či zřízení právnické osoby, její vznik, zrušení i zánik. Může být založena či zřízena k soukromému, ale i veřejnému prospěchu. Její činnost však musí být vždy v souladu se zákonem a její charakter vyplývá z její hlavní činnosti. O tom, zda se bude jednat o organizaci veřejnou či soukromou rozhoduje i povaha jejího zakladatele, zřizovatele a rovněž i způsob jejího založení, zřízení. Právnickou osobu vždy zastupuje její statutární orgán, který může mít i kolektivní charakter. Pokud se jedná o kolektivní orgán, pak je k právnímu jednání oprávněn některý z jeho členů a činí tak v určeném stanoveném rozsahu. Právnická osoba rovněž musí být zapsána v příslušném veřejném rejstříku, kdy právě zápis zapříčiní její vznik a umožní její existenci. (J. Tomšej, 2018)

ÚSC mohou zakládat či zřizovat následující organizace:

Organizační složky, které jsou bez právní osobnosti. V právních vztazích vystupují jménem svého zřizovatele. ÚSC jejich prostřednictvím může vykonávat podnikatelskou činnost. Jejich příjmy a výdaje jsou příjmy a výdaji zřizovatele. Nejsou účetní jednotkou podle zákona č. 593/1991 Sb, o účetnictví. V případě obcí se může jednat například o knihovny, obecní policii, technické služby, turistické informační centrum, sbor dobrovolných hasičů apod. (P. Toth a kol., 2014)

Příspěvkové organizace mající právní osobnost. Jedná se o neziskové organizace, tzn. že jejich hlavním úkolem je poskytovat služby nikoli generovat zisk. Příspěvkové organizace jsou účetní jednotkou a vedou účetnictví v souladu se zákonem o účetnictví. Mají vlastní příjmy a výdaje, třebaže jsou svým rozpočtem navázány na rozpočet zřizovatele, který se finančně podílí zpravidla na provozních výdajích organizace. Ke své činnosti příspěvkové organizace využívají majetek zřizovatele, a pokud nabývají majetek, pak jej nabývají pro svého zřizovatele. Může se jednat o školy, školská zařízení, správu bytů, kulturní střediska, domy sociální péče apod. (P. Toth a kol., 2014) Příspěvkovým

organizacím je umožněna i výtěžná činnost jako činnost vedlejší. (M. Pavlík a kol., 2016)

Obecně prospěšné společnosti založené do konce prosince roku 2013. Nový občanský zákoník od 1. 1. 2014 s jejich zakládáním již nepočítá. Byly zakládány podle zákona o obecně prospěšných společnostech za účelem poskytování veřejně prospěšných služeb. Nebyly zakládány přímo za účelem zisku. (P. Toth, 2014)

Stávající obecně prospěšné společnosti se mohou transformovat do obchodních společností, nadací nebo ústavů nebo mohou zůstat ve stávající právní formě a řídit se původním zákonem, na jehož základě byly založeny. Z pohledu výhodnosti pro podnikatelské aktivity ÚSC se jeví jako nejvýhodnější právní forma ústav, do kterého obce mohou vkládat vlastní majetek a tím ho hospodárně a efektivně využívat. (P. Toth a kol., 2014)

Obchodní společnosti v právní formě společnosti s ručením omezeným nebo akciové společnosti. Obě tyto společnosti mají právní osobnost. Obchodní společnosti mohou být založeny čistě za účelem podnikání a generování zisku do obecních rozpočtů nebo i pro poskytování veřejných služeb. ÚSC mohou obchodní společnosti zakládat samy nebo do nich mohou vstupovat jako společníci, případně je zakládat společně s partnery i ze soukromého sektoru. Obchodní společnosti se řídí zákonem č. 90/2012, o obchodních korporacích, účinným od ledna 2014. Jsou zakládány rozhodnutím zastupitelstva dnem stanoveným v zakladatelské smlouvě. Obchodní společnost může ÚSC založit, s výjimkou školství, pro jakoukoli činnost samosprávy. Výhodou je jednodušší právní prostředí, neboť takovéto obchodní společnosti nejsou navázány na obecní rozpočty, s majetkem takovéto obchodní společnosti lze volně disponovat. Je tomu tak proto, že podnikatelské prostředí vyžaduje pružnost a operativní konání. (P. Toth a kol., 2014)

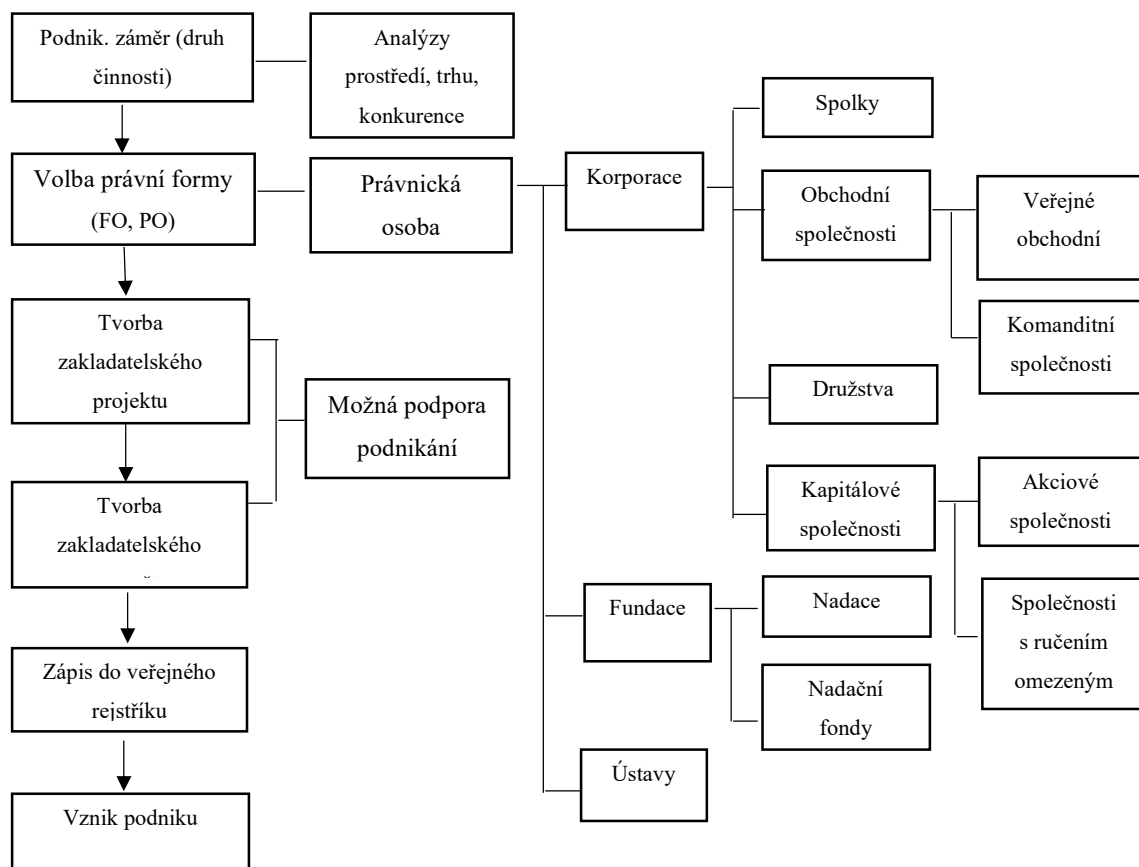
Zákon přímo nestanoví, jaká služba, kterou formou má být poskytována, to je zcela na rozhodnutí ÚSC, kterou z možností si pro svou podnikatelskou aktivitu zvolí, zda bude podnikat sama na základě živnostenského oprávnění či jiného oprávnění ze zákona a za daným účelem založí či zřídí právnickou osobu nebo případně zvolí pro danou činnost smluvní formu nebo zvolí smíšenou formu, kdy bude mít v soukromé firmě své zastoupení. Při výběru druhu činnosti a právní formy podniku bude záležet na místních podmínkách, na zamýšleném objemu

poskytovaných služeb či výrobků a případně i na specifičnosti produktu či služeb. Rozsah nabízených služeb a dalších produktů může být široký. Může být poskytován na místní úrovni, ale i na té regionální, přičemž s ohledem na zákonem stanovené úkoly mají podnikatelské aktivity ÚSC povahu nejen ekonomickou, ale i sociální. Mezi hlavní oblasti činnosti podniků samospráv patří např. lázně, lesní, vodní či odpadové hospodářství, technické služby, správa bytů, pohostinství, cestovní ruch, kultura, sport a další. (P. Toth a kol., 2014) V oblasti činnosti ÚSC se lze rovněž často setkat se sociálními podniky. Jsou zpravidla neziskovými organizacemi, jejichž významnost spočívá v tom, že napravují nedostatky, které vznikly selháním trhu a státu a tam, kde vznikla potřeba postarat se o zdravotně postižené občany, seniory nebo např. o dlouhodobě nezaměstnané. Tyto podniky poskytují nejen služby občanům, ale rovněž i mohou nabízet pracovní uplatnění lidem znevýhodněným na trhu práce. Tento typ podniků je dlouhodobě diskutované téma a v současné době ještě nemá oporu v zákoně. (M. Pavlík a kol., 2016)

## **1.9 Řízení podnikatelských aktivit**

Zřízení organizace či založení obchodního závodu (podniku) v případě ÚSC vyplývá za prvé buď přímo ze zákona za účelem zajištění kvality života občanů (vzdělávací služby, sociální služby, zdravotnické služby apod.) nebo v druhém případě za účelem efektivního využívání vlastního majetku i prostředků rozpočtu a za účelem vytváření vlastního zisku. (P. Toth a kol., 2014) V druhém případě jsou velmi důležité motivace a odhodlání podnikat, schopnosti podnikajícího subjektu a neméně důležitý je podnikatelský nápad založený na reálných základech s předpokladem jeho životaschopnosti na trhu. (P. Taušl Procházková, 2015)

*Postup podnikatele ÚSC před vznikem podnikatelského objektu podle P. Taušl Procházkové 2015, občanského zákoníku a zákona o obchodních korporacích (upraveno autorem)*



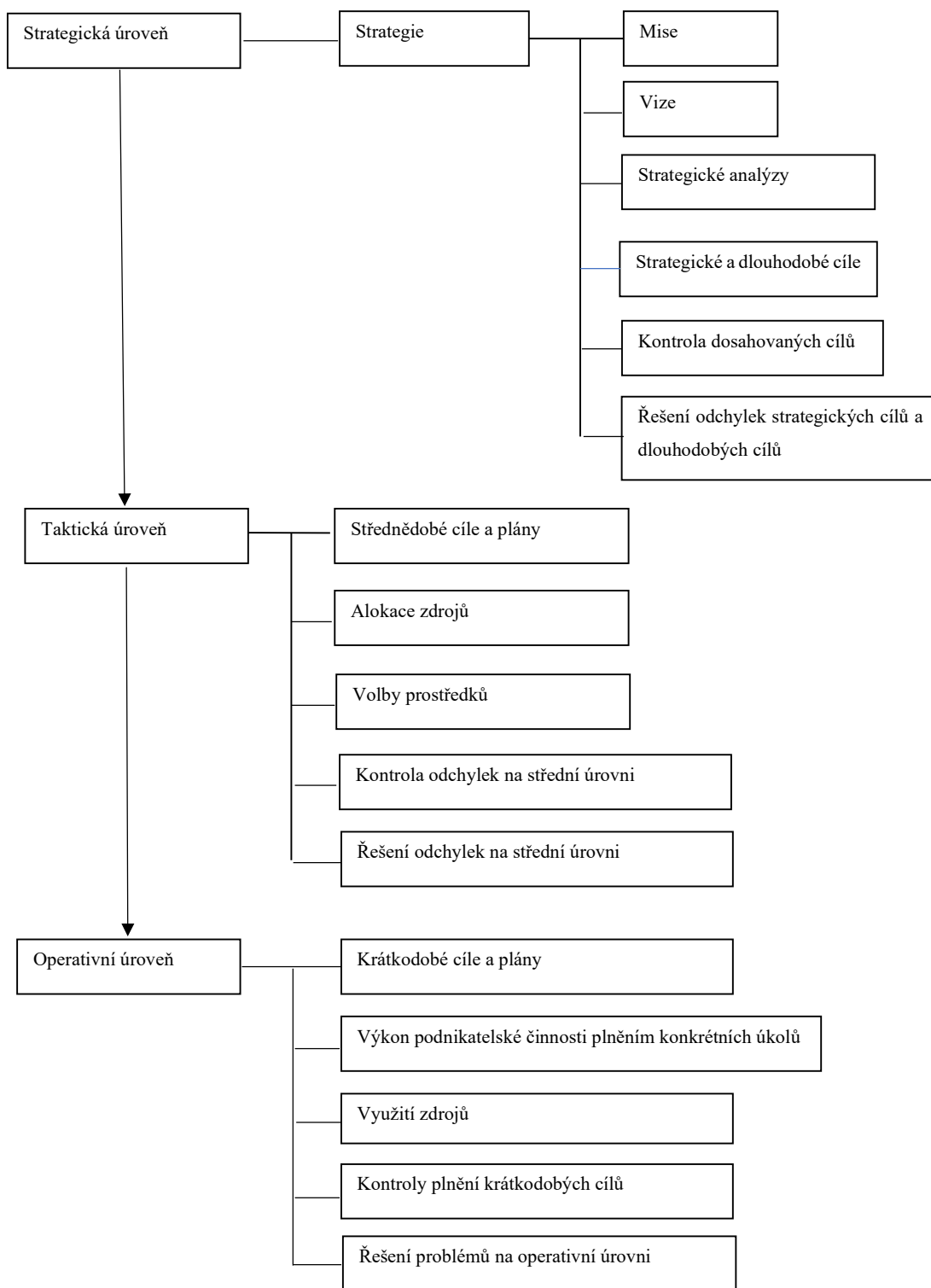
### 1.9.1 Podnikové řízení

Proces řízení je složitý proces, který v sobě zahrnuje výkon manažerských funkcí, zároveň hierarchii vztahů i cílů a z nich se odvíjejících procesů, a to vše je nezbytné dobře koordinovat. Tato koordinace je úkolem manažerů. Ti se ze své činnosti zodpovídají vlastníkům organizací, kteří nesou riziko. (P. Taušl Procházková, 2015)

První sekvenční manažerskou funkcí a rovněž i prvotní činností je plánování. Jeho základ spočívá ve formulaci cílů organizace jako základu, od kterého se odvíjí veškerá další činnost organizace. Jejich výstupem jsou jak zmíněné reálné cíle, ale také tvorba cest, tj. způsobů dosažení stanovených cílů, a to v různých časových úsecích. Výsledkem plánování je plán zpravidla v písemném provedení. Plány se rozdělují na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Těsně navázaná na plánování je kontrola, neboť plnění cílů je nutné sledovat a vyhodnocovat. Z uvedeného lze vyvodit, že bez cílů nelze provádět kontrolu a bez kontroly nelze dobře dosahovat cílů. (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2015)

Na základě organizování dochází ke stanovení organizační struktury vztahů. Tím vznikají u organizace úrovně řízení s příslušnými úkoly, a to na úrovni strategické, taktické i operativní. (P. Taušl Procházková, 2015)

*Úrovně řízení a součásti řízení podniku po jeho založení podle P. Taušl Procházkové, 2015 (upraveno autorem)*



## 1.9.2 Strategické řízení

Strategické řízení vykonává nejvyšší management. Jedná se o plánování a rozhodování v časovém úseku delším jak dva roky. Zabývá se tvorbou dlouhodobých cílů a strategií platných pro celý podnik, organizaci. V důsledku toho, že pracuje v dlouhodobém časovém horizontu, existuje na tomto stupni plánování a řízení největší míra rizika, které s sebou přináší mnoho proměnných a obtížně vyčíslitelných faktorů. Předpokládá se proto, že na daném stupni řízení se budou podílet skuteční odborníci a zkušení manažeři. Dlouhodobé plánování a strategické plánování a je součástí strategického řízení vykonávaného na úrovni nejvyššího managementu. Nezbytnou součástí strategického řízení je strategie jako dlouhodobý plán, který obsahuje vizi a další reálné dlouhodobé cíle a včetně rámcových podmínek a prostředků pro jejich dosažení. V současné době neexistuje jednotný návod pro tvorbu podnikatelské strategie, neboť právě jedinečné podmínky vyžadují různé přístupy. Tvorbu strategie může usnadnit znalost základních přístupů k její tvorbě a využití, které nabízí odborná manažerská literatura, např. přístupy z pohledu míry komplexnosti a poslání strategie, což se odráží v jejím věcném obsahu a zároveň i ve způsobu interakce s podnikatelským prostředím tedy toho, kdy a jak reagovat na změny vnějšího i vnitřního prostředí a v podpoře schopnosti proaktivního vytváření podnikatelských příležitostí. (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2015)

Strategický přístup organizace či podnik volí podle aktuálního stavu v souvislosti se svými vývojovými záměry. Může se jednat o strategii ofenzivní, strategii stability a strategii omezení.

Ofenzivní strategie znamená snahu o expanzi, jež může mít podobu nového výrobku, služeb či jiných aktivit, které povedou ke kvalitativním změnám v dosavadních podnikatelských aktivitách. Tato strategie bývá ve vyšší míře nákladová a je spojená s větším rizikem.

Strategie stability je zpravidla volena těmi, co jsou se svým vývojem spokojeni, kdy je dosahováno stanovených cílů a není potřeba řešit nějaké hrozby. Podnik posiluje své postavení v konkurenčním prostředí.

Strategie omezení je využívána tehdy, pokud z nějakého důvodu došlo k útlumu a poptávka klesá. V tomto případě zpravidla dochází k omezení výroby, přerušení výroby některých výrobků, opouštění některých trhů apod. (P. Taušl Procházková



a kol., 2015) Pro tvorbu strategie a strategického řízení jsou nezbytné informace a znalosti, které jsou výsledkem učení, získávání zkušeností, strategických analýz, ale rovněž i invence a tvořivost. (J. Krbová, 2017)

Tvorba strategie s ohledem na možnosti, podmínky a zkušenosti může probíhat třemi způsoby, a to expertním způsobem, případně na základě komunitního přístupu nebo smíšeným způsobem.

Expertní přístup se vyznačuje vysokou mírou zapojení externího odborníka a nízkou mírou zapojení zainteresovaných aktérů. Je založen na outsourcingu. Jedná se zpravidla o standardizovaný postup zpracování s důrazem na vysokou kvalitu. Výhodou tohoto způsobu zpracování je nezávislé hodnocení stavu, jevů, procesů. Nevýhodou je neznalost místních poměrů pro účely vyhodnocení sebraných dat a nezapojení místních aktérů, kdy nedochází ke ztotožnění s cíli strategie, tolik důležitému pro její vlastní realizaci.

Komunitní přístup se opírá o vzájemnou spolupráci zainteresovaných aktérů, kteří jsou pod vedením odborného konzultanta sami zpracovateli strategie. Výhodou je znalost místních poměrů, aktivní spolupráce rozvíjející vztahy, ztotožnění se s cíli strategie, znalost problémů z pohledu zkušeností a nikoli jen analýz. Nevýhodou může být povrchnost, kdy právě znalost a zainteresovanost na řešení známých problémů může vést k tomu, že nebudou nalezeny všechny problémy.

Smíšený způsob je využívání odborných znalostí expertů a zároveň i znalostí a dovedností místních aktérů, kdy v jejich případě bývají utvářené pracovní skupiny. Ty zpracovávají dílčí úkony, které jsou využívány za účelem kompletace strategie pod odborným vedením. (J. Krbová, 2017)

Strategické řízení je považováno za optimální základní nástroj řízení při hospodaření a nakládání s rozpočty. Potřeba strategického řízení pro ÚSC vyplývá z povinnosti nakládat se svým majetkem a rozpočtem účelně, hospodárně a efektivně, přičemž tato povinnost na sebe váže další povinnost pro starosty a hejtmany, a to formulovat kritéria pro plnění výše uvedených požadavků. Obě tyto povinnosti vyplývají pro představitele ÚSC i ze zákona o finanční kontrole a nesou s sebou i odpovědnost za jejich plnění. Pokud kontrola zjistí závažné pochybení, může to mít i právní důsledky pro odpovědné osoby. (M. Půček, D. Koppitz, 2012)

Proces strategického řízení a plánování spočívá v dílčích činnostech, vykonávaných postupně v pořadí, které následně vedou k formulaci strategických cílů a zpracování strategie.

Prvním krokem jejího zpracování je formulace poslání, tj. mise (toho, proč organizace existuje, za jakým účelem byla založena, jaký je její smysl).

Druhým krokem je identifikace mezery na trhu (podnikatelský nápad, záměr).

Třetím krokem je analýza (rozbor silných a slabých stránek organizace, hrozeb a příležitostí) vnějšího i vnitřního prostředí a formulace specifických předností organizace a její konkurenční pozice.

Čtvrtým krokem je formulace dlouhodobého cíle v podobě vize a některých dílčích cílů.

Pátým krokem je formulace scénářů, tj. cest vedoucích k naplnění strategických cílů a volba vhodné strategie s ohledem na poslání a stanovené cíle.

Posledním šestým krokem je postupná realizace strategie v praxi. (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2015)

Strategie by měla vzít rovněž v úvahu možnosti podpory podnikání a jejich využití pro podnikatelské aktivity. Tato podpora spočívá v podpoře přímé i nepřímé a na úrovni unijní, národní, krajské (regionální) i obecní. Do přímé podpory spadají finanční příspěvky jako různé druhy dotací, zvýhodněné úroky, daňové úlevy, návratné finanční výpomoci. Do nepřímé podpory podnikání patří např. bezplatné poskytování informací, vzdělávání, dostupná infrastruktura, zjednodušení legislativy apod. (P. Taušl Procházková a kol., 2015)

Postup realizace následně vychází ze soustavy plánů. Tyto plány definují střednědobé a krátkodobé cíle, určují pravomoci a odpovědnost konkrétních osob a způsob plnění cílů, tj. vlastní procesy, alokaci a využití zdrojů v určeném časovém horizontu. (L. Vodáček, O. Vodáčková, 2015) V plánech by rovněž měl být vymezen prostor pro kontrolu, aby mohlo docházet k hodnocení a tím ke zjištění, zda jsou cíle dosahovány, do jaké míry a v závislosti na tom mohlo docházet ke stanovení nápravných opatření v případě odchylky od žádoucího stavu. Aby se zpracovaná strategie mohla stát nástrojem řízení rozvoje ÚSC, musí být schválena příslušnými orgány samosprávy, především zastupitelstvem a úspěšnost

realizace strategie závisí na míře jejího přijetí všemi zainteresovanými. (J. Krbová, 2017)

### **1.9.3 Taktické řízení**

Řízení taktické probíhá na úrovni středního managementu a časový horizont není delší jak dva roky. Jeho činnost vede ke stanovení postupů a prostředků pro dosahování cílů. Řídící pracovníci jsou úzce spojeni se svou funkcí a profesí. Cíle jsou zadávány jako dílčí cíle vyplývající z cílů dlouhodobých. (P. Taušl Procházková a kol., 2015)

### **1.9.4 Operativní řízení**

Řízení operativní probíhá na úrovni nejnižšího, tj. operativního managementu. Plány jsou v časovém horizontu měsíců, týdnů. Úkolem operativního řízení je plnění dílčích konkrétních cílů v konkrétním čas a zajistit efektivitu práce i využití zdrojů. Řídící pracovníci jsou úzce profesně se svou funkcí svázáni. Výsledky cílů lze hodnotit bezprostředně po jejich dosažení. (P. Taušl Procházková a kol., 2015)

Na plánování a nastavování procesů v organizaci by se měl vždy podílet nejbližší nižší stupeň řízení. Především se tak nesrovnalostem vznikajícím na základě neznalostí procesů a možností fungování na nižších stupních řízení. Tím dochází k plynulosti, provázanosti plánů a procesů a nezbytnému sdílení informací. (L. Vodáček a O Vodáčková, 2015)

## **2 Výzkumné šetření**

### **2.1 Výzkumné otázky**

Využívají obce možnost vyvíjet vlastní podnikatelské aktivity za účelem tvorby zisku a považuje podmínky, které k podnikání mají za optimální?

Vidí obce ve vlastním podnikání příležitost k uplatnění, kde vidí pozitiva, případně negativa, a kde vidí možnosti nápravy nedostatků?

Jakým způsobem probíhá řízení těchto podnikatelských aktivit a do jaké míry se proces řízení shoduje s procesem popisovaným v odborné literatuře?

### **2.2 Výzkumná metoda**

Za účelem sběru dat byla vybrána metoda dotazníkového šetření. Dotazník bude elektronickou cestou rozeslán vybrané skupině respondentů. Dotazník tvoří 16 uzavřených otázek, k jejichž odpovědi může respondent vybírat z nabídnutých možností ano, spíše ano, spíše ne, ne, nevím a 5 otevřených otázek. (M. Disman, 2011)

Za účelem správné formulace otázek do dotazníku a jejich následné interpretace bylo přikročeno k provedení předvýzkumu. Jako metoda předvýzkumu byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, a to z toho důvodu, že umožňuje detailnější průnik do problematiky. Předvýzkum pomůže zajistit vypovídající hodnotu výzkumného šetření i tím, že pomůže odhalit chyby, které by mohly v realizaci dotazníkového šetření nastat, pomůže správně zformulovat znění otázek do dotazníku. Předvýzkum umožní posoudit validitu, tj. platnost získaných informací a dat s ohledem na skutečnost a její kontext a rovněž i reliabilitu, tj. právnost zvolených metod výzkumu. Ověří, zda zvolené metody výzkumného šetření skutečně přinášejí informace, které přinášet mají. (M. Disman, 2011) Doba rozhovoru byla stanovena na 30 – 60 minut. Rozhovor byl s vědomím respondenta písemně zaznamenáván. V práci je zachována anonymita města i zástupce města, který rozhovor poskytl. V rámci práce se jedná o sekundární zdroj informací. Při realizaci předvýzkumu bylo zjištěno, že je třeba důkladně dbát na správnost používaných termínů a sjednocení jejich významu, neboť jen tak může dojít k pochopení otázky, porozumění odpovědi a správné interpretaci získaných informací.

Jako další výzkumná metoda bylo zvoleno studium odborné literatury a příslušných právních předpisů.

V práci došlo k porovnání, zda obce podnikají nebo nepodnikají a k porovnání přístupu vedení měst k problematice podnikání s ohledem na podmínky z pohledu podnikajících i nepodnikajících obcí. (M. Disman, 2011) Následně pak k porovnání vnímání významu podnikání pro rozpočty obcí a vnímání významu podnikání pro hospodaření s majetkem, k porovnávání rozdílů v oblasti strategického řízení podnikatelských aktivit a porovnání skutečnosti do jaké míry se řízení podnikatelských aktivit u vybraného vzorku obcí shoduje s procesem řízení popisovaným v odborné literatuře. V práci se zaměřuji na proces řízení podnikatelských aktivit z pozice strategického řízení, jako dlouhodobého plánování, jeho realizace a kontroly plnění podnikatelských aktivit, a to za účelem zajištění úspěšnosti podnikání a jeho rozvoje, neboť se efektivita řízení a efektivita výkonu do značné míry prolínají. Bez efektivního řízení nemůže organizace dosahovat efektivních výsledků.

### **2.3 Výzkumný vzorek**

Výběr obcí byl uskutečněn náhodně, s přihlédnutím k velikosti obce a území, v němž se obec nachází. Jedná se o náhodný a víceetapový výběr. K výběru obcí došlo primárně na základě jejich velikosti a dále pak podle jejich umístění v území. (M. Disman, 2011) Šetření se týká výhradně obcí s počtem obyvatel od 2 000 do 25 000 tisíc. Velmi malé obce nebyly do výzkumného šetření zahrnuty, a to z toho důvodu, že zde existuje předpoklad znevýhodněných podmínek pro podnikání v tom ohledu, že velikost obce souvisí s většími možnostmi, které mohou vést k aktivnějšímu přístupu v oblasti vlastního podnikání, přičemž tyto možnosti mohou ovlivňovat faktory, jako je rozsah vlastněného majetku i objem rozpočtu, ale i neuvolněnost starosty pro výkon funkce, stejně tak jako i dalších představitelů vedení obce a rovněž i dostupnost lidských zdrojů.

Důvodem, proč jsem se rozhodl téma bakalářské práce zpracovat na obce v územní působnosti Plzeňského kraje je charakter území. Jedná se o tradičně zemědělsko-průmyslové území, které je pokryto z velké části malými a velmi malými obcemi. Průmysl se zde koncentruje zejména do větších měst nebo do blízkosti krajského města. Ve vzdálenějších místech dochází k úbytku obyvatel, kteří se často stěhují za prací a většími příležitostmi. Je jisté, že potřeby obcí jsou

všude podobné, a spočívají primárně v zajištění příjemného místa k žití občanům, v poskytování veřejných služeb, případně zajištění zaměstnanosti. Dá se však předpokládat, že podmínky pro zajištění výše zmíněného budou v každé obci rozdílné. Za účelem plnění svých povinností využívají ÚSC svůj majetek a své rozpočty. Významnou součástí rozpočtů ÚSC je příjem z rozpočtového určení daní. S ohledem na zalidněnost obce a na její potřeby se může stát, že tento příjem bude nedostačující, navíc se může výše příspěvku od státu měnit s ohledem na výši vybraných daní v příslušném roce. Případná potřeba efektivního využívání vlastního majetku, potřeba navýšit rozpočet města i nepředvídatelná výše státního příspěvku mohou být motivačním faktorem pro to, aby se obec rozhodla podnikat.

## 2.4 Interpretace získaných dat

**První výzkumná otázka zní, zda využívají obce možnost vyvíjet vlastní podnikatelské aktivity za účelem tvorby zisku a považuje podmínky, které k podnikání mají za optimální?**

Domníváte se, že by měly obce podnikat?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
2	3	9	7	2	23

Na otázku, zda se respondenti domnívají, že by obce měly podnikat, odpověděli ano dva respondenti a tři respondenti volili odpověď spíše ano. Sedm respondentů odpovědělo ne a devět respondentů odpovědělo spíše ne. Z poměru kladných a záporných odpovědí lze usoudit, že samospráva obecně na tuto otázku nemá jednoznačnou odpověď, ale spíše se kloní k zápornému stanovisku, které činí 70 % z celkového počtu odpovědí. Kladné odpovědi činí 22 %. Nevím, odpověděli dva respondenti, tj. 9% odpovědí z celkového počtu.

K otázce, zda se respondent domnívá, že by obce měly podnikat, byly položeny další dvě doplňující otevřené otázky.

Proč by obce měly podnikat?

Tři respondenti odpověděli, že by obce podnikat neměly, že mají jiné povinnosti, přičemž jedna z odpovědí byla doplněna dodatkem, že obce k podnikání nemají příliš příležitostí. Čtyři odpovědi zněly, že podnikání má obcím přinášet zejména zisk do rozpočtu. Většina respondentů, a to v osmi případech, se shodla, že by obce měly podnikat jen v oblastech, které jim přísluší ze zákona, tj. aby byly zajištěny potřeby občanů a rozvoj majetku obce a sedm respondentů uvedlo, že důvodem k podnikání je hlavně hospodárné využívání majetku tzn., že respondenti v 83 % z celkového počtu odpovědí našli důvod, proč by obce podnikat mohly a případně i měly.

Proč by obce neměly podnikat?

V případě otázky, proč by obce neměly podnikat, deset respondentů odpovědělo, že by obce neměly podnikat z toho důvodu, že jim toto nepřísluší, neboť jejich poslání je jinde, mají primárně zajišťovat veřejné služby a nevytvářet soukromému sektoru nežádoucí konkurenci, dotovanou konkurenci, jak se zmínili dva respondenti. Dvě odpovědi zněly, že obce nemají příležitosti k podnikání, další dvě odpovědi zněly, že by obce neměly utrácet za podnikání, protože zajistit potřebnou rentabilitu je problematické. Dalším důvodem, proč by obce podnikat neměly, byla obava, že by mohlo docházet ke zneužití veřejných prostředků k osobním zájmům, jak tomu bylo ve dvou případech odpovědí. Třikrát respondenti odpověděli, že neví a tři respondenti odpověděli, že nevidí důvod, proč by obce podnikat neměly. Z uvedeného vyplývá, že je v obcích vnímán rozpor mezi její veřejnou funkcí a odpovědností za správu obecního majetku a rozpočtu a soukromým právem, které obcím nabízí i jiné příležitosti. Z uvedených odpovědí je zřejmé, že se v případě výkonu podnikatelských aktivit oslovené obce zaměřují pravděpodobně nejvíce na aktivity spojené zejména se svou hlavní činností. Důvod proč nepodnikat našlo 87 % obcí, zbylých 13 % jde na vrub odpovědí, že obec neví, proč by podnikat neměla.

Vykonává obec podnikatelské aktivity za účelem tvorby zisku?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
4	5	6	8	0	23

V případě otázky, zda obec vykonává podnikatelské aktivity za účelem zisku, je podíl kladných odpovědí 39 %, záporné odpovědi činí 61 %. Z uvedeného lze vyvodit, že se obce podnikání za účelem tvorby zisku nebrání, a že i v této oblasti dokážou být aktivní, i když se odpovědi pohybují spíše v negativní rovině. V případě odpovědí ve formě spíše ano a spíše ne lze předpokládat, že se může jednat o rozpracovaný záměr či počáteční stav podnikatelské aktivity, ve které obce ještě nemají požadované zkušenosti či výsledky. Ano odpověděli pouze čtyři respondenti, spíše ano odpovědělo pět respondentů, spíše ne odpovědělo šest



respondentů a striktně ne odpovědělo nejvíce, tedy osm respondentů. Nevím, neodpověděl žádný z respondentů.

Má obec pro podnikání vyhovující podmínky?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
3	5	8	5	2	23

V případě odpovědi na otázku, zda má obec pro podnikání vyhovující podmínky, se odpovědi v 57 % z celkového počtu pohybují v záporném stanovisku a 35 % odpovědi vyznívá kladně. Ano odpověděli tři respondenti, kdy podmínky jsou v obci považovány za optimální. Spíše ano odpovědělo pět respondentů, z těchto odpovědí se dá předpokládat, že podmínky k podnikání jsou vnímány jako vyhovující, i když ne ideální. Z odpovědí spíše ne, kdy tak odpovědělo nejvíce respondentů, tj. osm, vyplývá, že podmínky k podnikání obce také nevnímají jako dobré, ale tento stav vnímán pravděpodobně více negativně, což může i více bránit v aktivnějším přístupu k problematice podnikání. Striktně ne odpovědělo pět respondentů a odpověď nevím v případě dvou respondentů napovídá, že v obci o podmínkách k podnikání pravděpodobně nebylo dosud uvažováno. Odpověď nevím činí 9 % odpovědí.

I k této otázce byla položena doplňující otevřená otázka.

Jaký druh podpory by obec uvítala, aby mohla lépe a efektivněji podnikatelské aktivity vykonávat a od koho?

V případě této otevřené otázky respondenti zmiňovali v odpovědích i více variant možné pomoci. Ve dvanácti případech odpovědi by obce požadovaly pomoc zejména od státu, a to v rámci odborného vedení pro výkon podnikatelských aktivit. Z odpovědí vyplývá, že obcím pro podnikání chybí zkušenosti a případně i odborníci ve smyslu kvalitního managementu. Od státu by obce uvítaly například finanční prostředky na zaplacení těchto odborníků nebo i samotné odborné vedení samospráv v oblasti řízení podnikatelských aktivit, případně vytvoření platformy ze strany státu pro možnosti sdílení a předávání zkušeností mezi obcemi i státem, z níž by vyplývala i možnost kontroly, aby nedocházelo k nežádoucímu

a netransparentnímu propojování podnikání jako vedlejší činnosti obcí s její činností hlavní a obce by také uvítaly zjednodušení legislativy. Jedna z odpovědí zmínila jako možnost podpory prostřednictvím Místních akčních skupin (dále jen MAS). V sedmi případech respondenti odpověděli nevím, kdy lze předpokládat, že o možnosti podpory nebyly na úrovni samosprávy dosud vedeny diskuse a ve čtyřech případech žádnou podporu nepotřebují.

Nějaký způsob podpory dokázalo najít 87 % respondentů, 17 % odpovědí šlo na vrub odpovědi, že žádnou pomoc nepotřebují, případně nepožadují, 35 % respondentů odpovědělo nevím.

Z odpovědí zacílených na první výzkumnou otázku vyplynulo, že dotazované obce možnost podnikat využívají, ovšem poměrně opatrně a v menším počtu. Vedení obcí vidí hlavní smysl práce obce zejména v hlavní činnosti obce a vedlejší činnost, tj. podnikání, je brána jako okrajová činnost, pro kterou zpravidla nemá odborníky, kteří by zajistili její úspěšnost, rentabilitu a transparentnost. Většině dotázaných chybí právě odborníci a případně i podpora, která by jim umožnila podnikání provozovat ve větší míře, a kterou by rovněž většina dotázaných uvítala.

**Druhá výzkumná otázka zní, zda vidí obce ve vlastním podnikání příležitost k uplatnění, kde vidí pozitiva, případně negativa, a kde vidí možnosti nápravy nedostatků?**

Domníváte se, z nějakého důvodu, že je pro obec takovéto podnikání významně přínosné?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
3	4	7	9	0	23

Odpovědi na otázku, zda se respondenti, z nějakého důvodu domnívají, že je podnikání pro obec významně přínosné, se ze 70 % pohybují v záporné rovině a kladné odpovědi činí 30 % z celkového počtu odpovědí. Ano je uvedeno pouze ve třech případech. Spíše ano se objevuje ve čtyřech případech, kdy se dá usuzovat, že obec v podnikání jisté úspěchy má, ale z pohledu respondenta není podnikání

obce považováno pro hospodaření obce za tolik významné. Ze záporných odpovědí, kterých bylo celkem šestnáct lze vyvodit, že podnikání není považováno za významnou aktivitu, přičemž v sedmi případech, kdy bylo odpovězeno spíše ne, lze usoudit, že respondent není o významnosti podnikání úplně přesvědčen. V případě devíti odpovědí bylo odpovězeno striktně ne, není významnost v případě podnikání obcí spatřována vůbec. Nevím, neodpověděl žádný respondent.

I k této otázce byla položena otázka otevřená.

V jaké oblasti podnikání respondent vidí pro obec přínos?

I v případě této otázky obsahovaly odpovědi více možností. Z odpovědí vyplývá, že největší přínos plyne z pronájmů nemovitostí a pozemků, z pronájmů vodohospodářské infrastruktury, jak bylo odpovězeno v jedenácti případech, ve třech případech vidí obce podnikatelský přínos v lesním hospodářství. Ve dvou případech vidí obce podnikatelský přínos i v teplárenství, jednou v cestovním ruchu. Ve třech případech obce zmínily sociální služby pro občany. V pěti případech zněla odpověď nevím, tj. 22 % odpovědí a ve třech případech zněla odpověď v žádné, tj. 13 % odpovědí. Z uvedeného se lze domnívat, že nejčastější oblastí podnikání, která je představiteli vybraných obcí vnímána jako nejvíce přínosná, jsou pronájmy vlastněného majetku, takto odpovědělo 61 % respondentů.

Podniká raději obec vlastním jménem?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
3	4	6	10	0	23

Z odpovědí k otázce, zda obec podniká raději vlastním jménem, bylo pozitivně odpovězeno v sedmi případech, tj. ve 30 % z celkového počtu odpovědí a v šestnácti případech odpovědí, tj. 70 % z celkových odpovědí, bylo odpovězeno negativně. Ano odpověděli tři respondenti a spíše ano odpověděli čtyři respondenti. Spíše ne odpovědělo šest respondentů a deset odpovědí bylo striktních ne. Nevím, neodpověděl žádný respondent. Z výsledku odpovědí se dá předpokládat, že obce jsou při volbě, zda budou podnikat vlastním jménem velice opatrné nebo tuto možnost zpravidla využívají jen málo. Jestliže v této souvislosti uvážíme i odpovědi

na otevřenou otázku, zda obce potřebují podporu, jaký druh podpory a od koho, pak lze soudit, že obcím k podnikání chybí ve vedení obcí lidé s odbornými znalostmi a zkušenostmi, případně externí odborníci-manažeři, k tomu, aby činily podnikatelské aktivity vlastním jménem ve větším rozsahu.

Podniká obec raději prostřednictvím svých založených podnikatelských subjektů?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
5	8	4	6	0	23

Z odpovědí na otázku, zda obce podnikají raději prostřednictvím svých založených podnikatelských subjektů, bylo zjištěno, že je to pro obce v oblasti podnikání schůdnější cesta. Kladných odpovědí je zde již více, a to třináct, tj. 57 % z celkového počtu odpovědí, přičemž striktní ano odpovědělo pět respondentů a zbylých osm odpovědí ve formě spíše ano vypovídá, že tento způsob podnikání volí obce častěji. Důvodem může být, že řízení takového podniku má na starosti příslušný manažer, statutární orgán, který by měl mít v dané oblasti odborné znalosti a zkušenosti. Záporně odpovědělo deset z dotázaných, tj. 43 % obcí. Ne odpovědělo šest respondentů a spíše ne odpověděli čtyři respondenti. To může znamenat, že tyto obce nezakládají za účelem podnikání žádné podnikatelské subjekty nebo toto řešení není preferováno. Nevím, neodpověděl žádný respondent.

Volí obec raději cílenou podporu místních podnikatelů?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
6	10	4	3	0	23

Na otázku, zda obec raději volí cílenou podporu místních podnikatelů, je počet kladných odpovědí šestnáct, tj. 70 % odpovědí, kdy striktně ano odpovědělo šest respondentů, spíše ano odpovědělo deset respondentů. Záporných odpovědí bylo sedm, tj. 30 % ze všech odpovědí. Ne odpověděli tři respondenti,

spíše ne odpověděli čtyři respondenti. Z těchto záporných odpovědí se lze domnívat, že na území obce je jen velmi málo soukromých podnikatelských subjektů, u kterých by obec vyhodnotila, že by byla jejich podpora ze strany obce žádoucí a pro obec významněji přínosná nebo obec o takovéto podpoře dosud neuvažovala. Nevím, neodpověděl žádný respondent. Z poměru kladných a záporných odpovědí vyplývá, že pro samosprávy je výhodnější podporovat místní podnikatele, tudíž soukromý sektor, než aby podnikala sama. Výsledek odpovědi na tuto otázku podporuje i odpověď na otázku, proč by města neměla podnikat, kde byl ve většině vysloven názor, že by se obce měly primárně věnovat svému poslání a neměly by vytvářet konkurenci soukromému sektoru.

Považujete příjem z podnikání obce za významnou součást rozpočtu obce?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
1	3	9	7	3	23

Odpovědi na otázku, zda je příjem z podnikání obce považován za významnou součást rozpočtu obce, odpověděli spíše ano tři respondenti. Ano zněla jen jedna odpověď. Podíl kladných odpovědí činí 17 % z celkového počtu odpovědí. Spíše ne a striktní ne tvoří celkem šestnáct odpovědí, tj. 70 % odpovědí z celkového počtu odpovědí. Nevím, odpověděli tři respondenti, tj. 13 % ze získaných odpovědí. Lze tedy uvažovat o tom, že příjem z podnikání není ve většině případů významnou součástí rozpočtu obce. Pokud tomu tak je, pak může obcím chybět motivace, proč by měly podnikat a zda se vynaložené úsilí a riziko vyrovná výsledku podnikání. S ohledem na výsledky odpovědí lze i vyvodit, že záporné odpovědi mohou vypovídat i o tom, že některé obce žádné vlastní podnikatelské aktivity nevykonávají a tudíž nemají zisk, který by vyhodnotily ve vztahu k rozpočtu obce.

Podporuje výkon podnikatelských aktivit obce lepší využívání majetku obce?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
3	9	6	3	2	23

Z odpovědí na otázku, zda výkon podnikatelských aktivit obce podporuje lepší využívání majetku obce, vyplývá určitá nejistota, protože se většina odpovědí pohybuje v možnosti spíše ano, spíše ne. Výslovně ne odpověděli tři respondenti, spíše ne odpovědělo šest respondentů. Podíl záporných odpovědí činí 39 %. Ano odpověděli tři respondenti a spíše ano odpovědělo devět respondentů, tj. 52 % z celkového počtu odpovědí. Dva respondenti odpověděli nevím, což činí 9 % odpovědí. Z nevyhraněných odpovědí spíše ano, spíše ne lze usoudit, že na úrovni obcí pravděpodobně nedochází k provádění analýz, které by mohly tvrzení, zda podnikání lepší využívání majetku podporuje, potvrdit. Z odpovědí nevím se dá usoudit, že ohledně této problematiky na úrovni obce neprobíhají pravděpodobně ani diskuse.

Z odpovědí cílených na druhou výzkumnou otázku vyplynulo, že obce ve vlastním podnikání velký význam nevidí. Pokud spatřují v podnikání přínos, pak nejvíce v hospodárném využití majetku obce, což je vnímáno jako nejčastější pozitivum, proč podnikat, ale ani tento přístup není úplně jednoznačný. Příjmy pro rozpočet obce za významné často nepovažují. Obce místo vlastního podnikání častěji, i když ne zcela, volí podporu místním podnikatelům. V situaci podnikání se odráží podmínky obcí, které jsou ve většině případů vnímány pro podnikání jako ne příliš příznivé. Na otázku, jaký druh podpory v této oblasti by obce uvítaly a od koho, zaznělo nejčastěji od státu, kdy respondenti zmínili potřebu odborného vedení v oblasti managementu, potřebu sdílení zkušeností mezi obcemi i státem a také nedostatek finančních prostředků pro zaplacení externích manažerů. Je jisté, že dochází k vnímání veřejnoprávního charakteru obce jako překážky pro podnikání obcí.

**Třetí výzkumná otázka zní, jakým způsobem probíhá řízení těchto podnikatelských aktivit a do jaké míry se proces řízení shoduje s procesem popisovaným v odborné literatuře?**

Zahrnují plány rozvoje obce i dlouhodobý plán s cílem výkonu a rozvoje podnikatelských aktivit obce?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
2	5	9	7	0	23

Formulace cílů a plánování jsou základem pro zajištění činnosti a její efektivní kontroly. Z odpovědí na otázku, zda plány rozvoje obce zahrnují i dlouhodobý plán rozvoje podnikatelských aktivit obce vyplývá, že dvě z obcí mají zpracovaný dlouhodobý plán zaměřený na výkon podnikatelských aktivit, spíše ano odpovědělo pět respondentů. Z těchto pěti odpovědí spíše ano lze usuzovat, že obec má plány rozpracované, a dá se předpokládat, že tyto obce s podnikatelskými aktivitami obce do budoucna počítají. Z devíti odpovědí spíše ne lze usuzovat, že obec může mít podnikatelské záměry, může i podnikat, ale tyto záměry a aktivity nejsou podloženy dlouhodobým plánováním a ze sedmi striktních odpovědí ne vyplývá, že takové dlouhodobé plány v obci neexistují, a to může být i z důvodu, že obec žádné podnikatelské aktivity nevykonává a ani se je nechystá vykonávat, což by odpovídalo počtu odpovědí v otázce, zda obce vykonávají podnikatelské aktivity za účelem zisku. Počet kladných odpovědí činí 30 % z celkového počtu odpovědí, počet negativních odpovědí činí 70 % z celkového počtu odpovědí. Z uvedeného vyplývá, že ve většině obcí, které na dotazník odpověděly, nejsou v oblasti podnikání obcí formulovány dlouhodobé cíle a ani dlouhodobé plány jako cesty pro jejich dosažení. Nevím, neodpověděl žádný z respondentů.

Jsou za účelem efektivního výkonu podnikatelských aktivit obce prováděny analýzy?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
1	5	8	8	1	23

Analýzy jsou potřebné pro získání informací o podmínkách i příležitostech k podnikání, plánování a rozhodování. V případě otázky, zda jsou za účelem efektivního výkonu podnikatelských aktivit obce prováděny analýzy, pak je zřejmé, že v tomto případě je i zde větší podíl záporných odpovědí, a to 70 % z celkového počtu odpovědí, kladné odpovědi činí 26 % a zbytek 4 % z celkového počtu odpovědí jde na vrub odpovědi nevím. Ne odpovědělo osm respondentů a spíše ne odpovědělo také osm respondentů, ano odpověděl jediný respondent a spíše ano odpovědělo pět respondentů. Nevím odpověděl jeden respondent. Z odpovědí lze usoudit, že obce analýzy za účelem podnikání v naprosté většině buď neprovádí, a pokud ano, pak z nejednoznačných odpovědí spíše ano a spíše ne vyplývá, že tyto analýzy nemusí mít systematický charakter. Výsledek pravděpodobně souvisí s tím, že obcím chybí ve věci řízení podnikatelských aktivit odbornost.

Zabývá se řízením podnikatelských aktivit města rada města?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
6	4	6	7	0	23

Rada města je výkonným orgánem města. Tam, kde radu samospráva, v souladu se zákonem, mít nemusí a nemá, pak její pravomoci přechází podle zákona o obcích na starostu, s výjimkou záležitostí, které si pro sebe vyhradilo zastupitelstvo. V případě této otázky tvoří kladné odpovědi 43 % odpovědí a záporné odpovědi činí 57 % z celkového počtu odpovědí, přičemž striktně ne odpovědělo sedm respondentů, kdy se dá předpokládat, že obce buď nepodnikají, nebo se řízením podnikatelských aktivit obce zabývá jiný subjekt. Spíše ne odpovědělo šest respondentů, kdy zde je možné vyvodit, že se procesem řízení podnikatelských aktivit rada zabývá, ale do procesu řízení vstupuje i jiný subjekt, jak tomu může být i v případě čtyř odpovědí spíše ano. U šesti odpovědí ano je zřejmé, že rada plní nejen svou úlohu zakladatele a zřizovatele obecních organizací, ale také že se jejich řízením i zabývá. Nevím, neodpověděl žádný z respondentů.



Je řízením podnikatelských aktivit obce pověřená nějaká jiná konkrétní odpovědná osoba?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
3	3	3	14	0	23

Na otázku, zda je řízením podnikatelských aktivit obce pověřená nějaká jiná osoba odpověděli ano tři respondenti. Spíše ano odpověděli také tři respondenti a z této odpovědi lze usoudit, že se do řízení podnikatelských aktivit obce může zasahovat nějaká další osoba, případně nějaký další orgán obce. Kladné odpovědi činí 26 % odpovědí. V případě odpovědi se záporným stanoviskem spíše ne odpověděli také tři respondenti. Tato odpověď by mohla znamenat, že se řízením podnikatelských aktivit obce zabývá především rada obce, ale přesto se stává, že do této činnosti vstupuje i jiný subjekt. Výhradně ne odpovědělo čtrnáct respondentů, což může znamenat i to, že obec podnikatelské aktivity nevykonává. Záporné odpovědi činí 74 % z celkového počtu odpovědí. Nevím, neodpověděl žádný respondent.

Má obec nastavený efektivní způsob komunikace (komunikační strategii) mezi vedením obce a tím, kdo je odpovědný za řízení podnikatelských aktivit města?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
2	4	3	14	0	23

Komunikace je důležitá jako zdroj oboustranných informací i pro udržování vztahů. Na otázku, zda má obec nastavený efektivní způsob komunikace s tím, kdo je odpovědný za řízení podnikatelských aktivit obce bylo zaznamenáno 27 % kladných odpovědí a 73 % záporných odpovědí z celkového počtu odpovědí. Ano odpověděli pouze dva respondenti. Z odpovědí spíše ano, v případě čtyř respondentů, a spíše ne, v případě tří respondentů, vyplývá, že tyto obce nějakou komunikační strategii nastavenou mají, ale respondenty není považována za ideální a pravidla komunikace nemusí být písemně zpracována, ovšem v případech, kdy odpověď zněla spíše ano, se dá předpokládat, že obce na komunikační strategii

nějakým způsobem pracují. Ne odpovědělo čtrnáct respondentů. V těchto čtrnácti případech není nastavená žádná komunikační strategie, která by umožňovala pravidelný a spolehlivý přenos informací v oblasti podnikání. Sem spadají i ty obce, které nepodnikají, a tudíž žádnou takovou strategii nepotřebují. Nevím, neodpověděl žádný respondent.

Má obec zpracovaný systém kontroly za účelem zjištění stavu podnikatelských aktivit a zajištění jejich úspěšnosti?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
5	4	5	8	1	23

Kontrola je důležitá z toho důvodu, že ukazuje aktuální stav plnění plánovaných cílů a umožňuje jej porovnat se stavem plánovaným, případně žádoucím a stanovit odchylky od plánovaného stavu, včetně způsobů nápravy těchto odchylek. V případě otázky, zda má obec zpracovaný systém kontroly za účelem zjištění stavu podnikatelských aktivit a zajištění jejich úspěšnosti, kladně ano odpovědělo pět respondentů, z těchto odpovědí se dá usoudit, že systém kontroly je zpracován a je součástí systému řízení. Čtyři respondenti volili odpověď v možnosti spíše ano. V těchto případech pravděpodobně systém kontroly v nějaké kvalitě existuje, ale z pohledu respondenta není ideální. Spíše ne odpovědělo pět respondentů. Zde existuje předpoklad, že kontrola je vykonávána, ovšem není systémová. Ne odpovědělo osm respondentů, a to může znamenat, že v těchto případech systém kontroly podnikatelských aktivit v obci zpracován není. Důvodem může být opět i to, že obec podnikatelské aktivity nevykonává. Nevím odpověděl jeden respondent. Negativní odpovědi v případě této otázky činí 57 % z celkového počtu odpovědí, kladných odpovědí je 39 % a 4 % jdou na vrub odpovědí nevím.

Domníváte se, že v nastaveném systému řízení podnikání obce je prostor pro jeho zlepšení?

ano	spíše ano	spíše ne	ne	nevím	celkem
5	7	3	4	4	23

Na otázku, zda se respondent domnívá, že v nastaveném systému řízení podnikání obce je prostor pro jeho zlepšení znělo pět odpovědí ano, kdy jsou respondenti přímo přesvědčeni, že zpracovaný systém řízení podnikatelských aktivit obce má rezervy a je zde prostor pro jeho zlepšení. Sedm odpovědí znělo spíše ano, kdy lze předpokládat, že obce v této oblasti pocítují nějaké nedostatky. Tři odpovědi zněly spíše ne. Z těchto odpovědí vyplývá, že nedostatky v systému řízení jsou, ale nejsou považovány za zásadní a čtyři odpovědi zněly ne, v těchto případech lze usoudit, že obec nevidí v nastaveném systému řízení nedostatky a nebo nepodniká. Čtyři respondenti odpověděli nevím, přičemž tato odpověď může znamenat, že téma v obci není řešeno. U této otázky kladné odpovědi činí 52 % z celkového počtu odpovědí, záporných odpovědí je 30 %, zbytek 18 % jde na vrub odpovědi nevím. Výsledek vypovídá o tom, že většina obcí se problémem řízení podnikatelských aktivit zabývá, o nedostacích vědí a vidí potřebu nápravy.

V rámci otázek týkajících se oblasti řízení podnikatelských aktivit byla položena další otevřená otázka.

Vidí obec příležitost ke zlepšení v oblasti řízení podnikatelských aktivit obce?

Sedmkrát zněla odpověď nevím, třikrát zněla odpověď nikde, z těchto odpovědí vyplývá, že na úrovni vedení obcí o problematice způsobu řízení podnikatelských aktivit pravděpodobně neprobíhají diskuse. Tyto odpovědi činí 33 % odpovědí z celkového počtu. Pět obcí vidí problém v komunikaci mezi samotným vedením obce, tj. 22 % odpovědí a rovněž pět obcí vidí problém či příležitost ke zlepšení ve stabilitě samosprávy, což činí dalších 22 % odpovědí. Tři odpovědi ve smyslu, že se obec tímto nezabývá, protože má jiné úkoly činí 13 % z celkového počtu odpovědí.

Při zhodnocení odpovědí na otázky cílených na zodpovězení třetí výzkumné otázky vyplývá, že řízením podnikatelských aktivit se zabývá zpravidla rada, ale i poměrně často do procesu řízení vstupuje další subjekt, osoba.

Dlouhodobé cíle a plánování nejsou v případě podnikání obcí běžné. Počet záporných odpovědí vypovídá o tom, že k formulacím dlouhodobých cílů a tvorbě strategií dochází v této oblasti na úrovni obcí zatím jen málo. K analýzám rovněž dochází jen v menším počtu. Z nevyhraněných odpovědí spíše ano a spíše ne vyplývá, že pokud jsou analýzy prováděny, pak nemají systémový charakter. Komunikační strategie, důležitá pro zajištění pravidelného přenosu důležitých informací, rovněž není v obcích běžnou součástí systému řízení podnikatelských aktivit. Z odpovědí vyplývá, že pravidla komunikace jsou v obcích nějakým způsobem nastavena, ale nemají podobu písemného závazného dokumentu. Kontrola, důležitá pro hodnocení aktuálního stavu a nápravu odchylek od požadovaného stavu jako k podkladu k rozhodování rovněž není u většiny dotázaných obcí systémově ukotvena, i když z většiny odpovědí lze usoudit, že ke kontrolám a hodnocení dochází.

### 3 Závěr

V rámci výzkumného šetření bylo rozesláno 44 dotazníků, na který odpovědělo 23 obcí. Návratnost byla tedy 57,5 %. Byl proveden jeden polostrukturovaný rozhovor, který měl umožnit hlubší pochopení problematiky a získaných informací v oblasti výkonu podnikatelských aktivit obcí a jejich řízení z úrovně obce.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že obce o možnosti podnikat jako jakákoli jiná právnická osoba vědí, a že malá část z dotázaných obcí, přibližně ve 39 %, tuto možnost i využívá, přičemž většina obcí, a to v 83 %, s ohledem na své podmínky a potřeby, dokázala najít i oblast, ve které by se mohla jako podnikatel realizovat. Je zde ale poměrně silně vnímán rozpor mezi požadovanou podnikatelskou rentabilitostí a obavou obec nezadlužit, případně i hlavní funkcí obce, která spočívá zejména v zajišťování veřejných služeb obyvatelům. Dále pak rozpor v charakteru majetku a rozpočtu obce, které jsou ve své podstatě veřejnými a zákonnou povinností obcí nakládat s nimi hospodárně, účelně a efektivně a pokud toto nedodrží, pak se vystavují možnosti sankcí ze strany státu. Podnikatelské riziko je v případě obcí vnímáno jako hodně vysoké. Jak z odpovědí vyplynulo, obce si uvědomují, že ve vedení obcí nebyvají odborníci na podnikání a v rozpočtech obcí chybí finanční prostředky na zaplacení externího kvalitního managementu. Hlavní funkce obce, charakter majetku, rozpočtu, chybějící znalosti managementu a názor, že obce by neměly vytvářet dotovanou konkurenci soukromému prostoru, jsou hlavními důvody, proč dotázané obce podnikají méně, než by pravděpodobně mohly. Více jak 60 % obcí odpovědělo, že podnikatelské aktivity za účelem tvorby zisku neprovozuje, že se věnuje primárně hlavní činnosti obce. Obce považují své podmínky k podnikání za nepříznivé ve více jak 50 % odpovědí.

Pokud obce podnikají, pak tak činí zpravidla prostřednictvím založených organizací, jak je tomu ve více jak 55 % odpovědí. Podnikání vlastním jménem není tak časté. Jako významná je vnímána i podpora místních podnikatelů, jak vypovídá 70% odpovědí. Obce se nejvíce zaměřují na pronájmy budov, nebytových prostor a pozemků, na pronájmy infrastruktur. Příležitost k podnikání vidí obce i v sociální oblasti. Poměrně velká část dotázaných obcí odpověděla, že příjmy z podnikání nejsou významným přínosem pro rozpočet, a to v 70 %, ale podnikání jim umožňuje hospodárné nakládání s majetkem, jak obce odpověděly ve více jak 50 % odpovědí. Význam vlastního podnikání vidí obce i v tom, že mohou občanům zajistit služby,

kteřé pro soukromníka nejsou výnosné, ale pro občany jsou důležité. Veřejný rozpočet je v tomto případě vnímán jako výhoda.

Proces řízení podnikatelských aktivit na úrovni obcí se v mnohém neshoduje s procesem popisovaným v odborné literatuře, kdy jednotlivé úkony jsou specifikovány, písemně zaznamenávány a na sebe navazují, čímž je zajištěna jejich provázanost, provázanost a efektivita a tím i úspěšnost podnikatelské aktivity. Ze zjištěných informací vyplývá, že dotázané obce v oblasti výkonu podnikatelských aktivit dlouhodobě plánují pouze v malé míře, tj. přibližně ve 30 % a tudíž nemívají z velké části zformulovanou strategii výkonu podnikatelských aktivit. Pro dlouhodobé plánování je jako problém vnímána nestabilita samosprávy, kdy se lidé ve vedení obcí poměrně často mění a s touto změnou souvisí i změny zájmů a priorit. Analýzy podnikatelských příležitostí a podmínek pro podnikání jsou prováděny také jen ve velmi malé míře, u dotázaných obcí je to ve 26 %, takže nemůže dojít ke správné formulaci podnikatelského záměru a cíle. Pokud není zformulovaný cíl, nemůže být správně nastavena cesta (plán) za jeho splněním a pak nemůže probíhat správně ani kontrola, protože když není zformulovaný cíl, pak není co kontrolovat. I to se odráží v procesu řízení podnikatelských aktivit na úrovni obcí, kdy kontroly nejsou ve většině případů, a to ve více jak 50 % odpovědí, systémově zakotveny. Pro úspěšné plánování a realizaci aktivit je nezbytný přenos informací, a to pravidelně a ve správnou chvíli. Ze získaných odpovědí je zřejmé, že ani promyšlená komunikační strategie není běžnou součástí řízení podnikání v obcích, kdy kladně odpovědělo pouze 26 % respondentů. Z odpovědí na otevřené otázky vyplývá, že obcím chybí potřebné znalosti v oblasti řízení podnikatelských aktivit, že jim chybí odborníci, tudíž lze předpokládat, že se vedení obcí v řízení podnikatelských aktivit zcela neorientuje a tím dochází k neefektivnímu výkonu oblasti managementu podnikání i samotného výkonu podnikatelských aktivit. Řízením podnikatelských aktivit obcí se zpravidla zabývá rada obce, a to v případě 46 % odpovědí. V případě některých obcí do věci vstupuje ještě i další pověřený subjekt či osoba, jak je tomu v případě 26 % odpovědí. Obce vyjádřily potřebu podpory v oblasti vzdělávání, sdílení informací, zkušeností v oblasti podnikání, poskytování právní pomoci ze strany státu, zjednodušení a přehlednost legislativy, ale pociťují i potřebu stability vlastní samosprávy.

Bakalářská práce byla zpracována na malém vzorku obcí, tudíž výsledky jejího výzkumného šetření a závěr nemohou být považovány za významné. Přínosem práce je náhled do problematiky podnikání na úrovni samosprávy v obcích menších velikostí, do problémů v přístupu k vlastnímu podnikání i jeho případnému výkonu a návrhy na opatření k řešení problémů v této oblasti ze strany obcí.

## 4 Zdroje

### 4.1 Literární zdroje

JANA HORÁKOVÁ, Základy práva pro neprávnický, 12 vyd., Informatorium, 2015, 344 s., ISBN 978-80-7333-119-1

PETR PRŮCHA, RADEK ONDRUŠ a ZDENĚK KOUDELKA, Zákon o obcích (obecní zřízení), Komentář, 4. vydání, Praha: Linde, 2009, 486 s., ISBN 978-80-7201-760-7

JAN HORNÍK, PETR KUŠ, Územní samospráva přehledně a v příkladech, 1. vydání, Institut pro veřejnou správu Praha, 2016, 123 s., ISBN 978-80-86976-34-1

MINISTERSTVO VNITRA ČR, Odbor veřejné správy, dozoru a kontroly, Metodické doporučení k činnosti územních samosprávných celků, povinnosti při nakládání s obecním majetkem podle zákona o obcích, Ministerstvo vnitra: Praha 2016, 100 s., ISBN 978-80-87544-24-2

MIROSLAV MÁČE, Manažerské účetnictví veřejného sektoru, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2018, 512 s., ISBN 978-80-271-2003-1

JANA KRBOVÁ, Strategické plánování ve veřejné správě, Wolters Kluwer ČR, 2017, 144 s., ISBN 978-80-7552-587-1

LEO VODÁČEK, OLGA VODÁČKOVÁ, Moderní management v teorii a praxi, 3. doplněné vydání, Management Press, Praha 2015, 360 s., ISBN 978-80-7261-232-1

PETRA TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Podniková ekonomika I, Západočeská univerzita v Plzni, 2015, 217 s., ISBN 978-80-261-0532-9

JAROMÍR VEBER a kol., Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost, prosperita, Management Press, Praha 2009, 734 s., ISBN 978-80-7261-274-1

MILAN PŮČEK, DAVID KOPPITZ, Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony, 1. vydání, Praha: NSZN 2012, 196 s., ISBN 978-80-260-2789-8

MAREK PAVLÍK a kol, Podpora lokální ekonomiky – využití skrytých potenciálů v regionech, 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR 2016, 228 s., ISBN 978-80-7552-390-7



PETR TOTH, RADKA MICHLOVÁ, ZUZANA KHENDRICHE TRHLÍNOVÁ, JACQUELINA VOCHOZKOVÁ, RADOMÍR HESOUN, Ekonomické aktivity obcí a měst, Plzeň: Aleš Čeněk, 2014, 127 s., ISBN 978-80-7380-491-6

SOFIA KOMRZKOVÁ, HELENA STUHLÍKOVÁ, Abeceda zdaňování veřejně prospěšného poplatníka daní z příjmů právnických osob, 1. vydání, Olomouc: ANAG, 2016, 240 s., ISBN 978-80-7554-051-5

JAKUB TOMŠEJ, Zákoník práce v praxi, 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2018, 200 s., ISBN 978-80-247-3471-2

MIROSLAV DISMAN, Jak se vyrábí sociologická znalost, 4. vyd., Praha: Karolinum. 2011, 372 s., ISBN 978-80-246-0139-7

#### **4.2 Legislativa**

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, dostupné z: <https://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html>

Zákon č. 128/2000 Sb., zákon o obcích v platném znění, dostupný z:

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, dostupné z:

Zákon č. 491/2001 Sb., zákon o volbách do zastupitelstev obcí a změně některých zákonů v platném znění, dostupné z:

Zákon č. 129/2000 Sb., zákon o krajích v platném znění, dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole v platném znění, dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění, dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

Zákon č. 23/2017 Sb., o pravidlech rozpočtové odpovědnosti v platném znění, dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní v platném znění, dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, v platném znění, dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>

### 4.3 Internetové zdroje

JAN BŘEŇ a kol., skripta: Systém veřejné správy, Ministerstvo vnitra České republiky Institut pro veřejnou správu Praha, 2017, 317 s., dostupné z:

[www.mvcr.cz › webpm › soubor › skripta-33-system-v...](http://www.mvcr.cz/webpm/soubor/skripta-33-system-v...)

*KOLEKTIV AUTORŮ, Veřejná správa v České republice v roce 2017, Ministerstvo vnitra České republiky, Odbor strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, 2018, s. 66, ISBN 978-80-87544-80-8, dostupné z:*

[www.mvcr.cz › soubor › vyrocni-zprava-o-stavu-verej...](http://www.mvcr.cz/soubor/vyrocni-zprava-o-stavu-verej...)

FRANTIŠEK OCHRANA, MILAN JAN PŮČEK, DAVID ŠPAČEK, Veřejná správa, Masarykova univerzita Brno, 1. vydání, 2015, 657 s. dostupné z: [https://is.muni.cz/el/1456/jaro2017/MKV\\_VES2/um/68159517/VEREJNA.SPRAVA.OCHRANA.PUCEK.SPACEK.pdf](https://is.muni.cz/el/1456/jaro2017/MKV_VES2/um/68159517/VEREJNA.SPRAVA.OCHRANA.PUCEK.SPACEK.pdf)

ŠTEFAN KABÁTEK, 3E ve veřejných výdajích, prezentace, NKÚ ČR, 2016, dostupné z:

[www.mfcr.cz › assets › media › Prezentace\\_2016\\_Prez...](http://www.mfcr.cz/assets/media/Prezentace_2016_Prez...)

Český statistický úřad, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xp/obyvatelstvo-xp-obce>

Český statistický úřad, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2018-42hnx5qxcd>

## 5 Přílohy

### **Příloha č. 1: Otázky pro polostrukturovaný rozhovor**

1. Domníváte se, že by obce měly podnikat za účelem tvorby zisku, případně by podnikat neměly a proč?
2. Podniká vaše obec, a pokud ano, pak jakou formu podnikání a jaké oblasti podnikání volí? (vlastním jménem, prostřednictvím svých založených organizací, volí raději podporu místních podnikatelů)
3. Dokážete vyjmenovat hlavní důvody, které vaše město vedou k podnikání?
4. Jaké výhody podnikání pro obec přináší? (finanční zisk do rozpočtu, hospodárné a efektivní využití majetku, využití odborných znalostí zaměstnanců města apod.)
5. Považujete podmínky, které obec pro podnikání má za optimální?
6. Jakým způsobem ve vaší obci probíhá řízení podnikatelských aktivit obce a kdo do tohoto procesu vstupuje? (analýzy, cíle strategie, soustava plánů, realizace, kontrola a hodnocení výsledků podnikání, komunikace, ...)
7. Vidíte v nastaveném způsobu řízení podnikatelských aktivit vaší obce prostor pro zlepšení?
8. Dokážete určit, jaký druh podpory by vaše obec v této oblasti uvítala a od koho?

## **Příloha č. 2: Přepis rozhovoru**

1. Domníváte se, že by obce měly podnikat za účelem tvorby zisku, případně by podnikat neměly a proč?

Města by podnikat podle mého názoru neměla. Funkce města je dána zákonem a jeho význam spočívá jeden, než je podnikání a tvorba zisku. Pro podnikání jsou využívány veřejné peníze, se kterými je hospodařeno rozdílně než v soukromém sektoru. Není zde snaha o budování úspěšného podniku, když se čerpají veřejné peníze, naopak v soukromém sektoru, když používáte vlastní prostředky, tak hospodaříte úplně jinak a efektivněji. Města by neměla vytvářet dotovanou konkurenci podnikatelům. Podle mého názoru by se město mělo věnovat pronájmům, realizací např. veřejných bazénů a sportovišť a zlepšování dopravní infrastruktury.

2. Podniká vaše obec, a pokud ano, pak jakou formu podnikání a jaké oblasti podnikání volí? (vlastním jménem, prostřednictvím svých založených organizací, volí raději podporu místních podnikatelů)

Ano, naše město podniká a slouží k tomu zejména vytvořené instituce jako např. správa nemovitostí, správa veřejných sportovišť a správa lesů. Jedná se o instituce založené městem. Např. správa nemovitostí však zaměstnává pouze nepatrné množství lidí, kteří vyřizují administrativu a na ostatní práce, např. zednické, instalátéřské apod., najímá externisty. Vlastním jménem město nepodniká, za tímto účelem byly založeny již zmíněné společnosti s ručením omezeným. Je třeba si uvědomit, že města nejsou zakládána za účelem generování zisku. Mohu ještě dodat nezmíněné technické služby, které jsou naší příspěvkovou organizací.

A zda volíme raději cílenou podporu místních podnikatelům? Spíše ne, podpora podnikatelům ze strany města spočívá zejména v zajištění potřebné infrastruktury, snažíme se nabízet městské nebytové prostory začínajícím podnikatelům (Start Upům) za příznivé ceny. Jinak se spíše věnujeme plnění našich hlavních úkolů.

3. Dokážete vyjmenovat hlavní důvody, které vaše město vedou k podnikání?

Význam vidím hlavně v existenci služeb, o které by v území neměl zájem žádný podnikatel a také ve správě a údržbě majetku města. Město samozřejmě zakládá společnosti, které generují zisk, ale to není jejich primární účel. Ty jsou založeny spíše za účelem poskytnutí nějaké služby.

4. Jaké výhody podnikání pro obec přináší? (finanční zisk do rozpočtu, hospodárné a efektivní využití majetku, využití odborných znalostí zaměstnanců města apod.)

Z mého pohledu podnikání městu výhody spíše nepřináší. Lepšímu využívání majetku napomáhá správa nemovitostí. Bohužel, v již zmíněných společnostech jsou jednatele a zaměstnanci většinou dost lhostejní lidé. Nejedná se o jejich majetek, proto neprojevují snahu o zlepšení hospodaření s majetkem města. Město s tím zatím nedokáže poradit, považuji to velký problém. Příjem z podnikání může být pro rozpočet města příjemný, ale nemůže být považován za významný. Tyto zisky se nijak významně nepodílejí na zisku města a jeho rozpočtu. Výnosy z těchto aktivit tvoří jednotky procent příjmu města. Výjimkou je lesní hospodářství, které generuje zisk cca 60 milionů ročně. Naše území je poměrně dost zalesněné, proto se město snaží s touto příležitostí hospodařit. Pro město je stále nejvýznamnějším příjmem rozpočtové určení daní a případně evropské dotace.

5. Považujete podmínky, které obec pro podnikání má za optimální?

Zda považuji podmínky pro podnikání města za optimální? Pak spíše ano. Město vlastní pozemky, prostory a má na podnikání finance, má i podnikatelské příležitosti. Peníze na podnikání jsou z veřejných peněz a my sami určíme rozpočet na tyto aktivity. Zákon o obcích však tyto aktivity reguluje.

6. Jakým způsobem ve vaší obci probíhá řízení podnikatelských aktivit obce a kdo do tohoto procesu vstupuje? (analýzy, cíle strategie, soustava plánů, realizace, kontrola a hodnocení výsledků podnikání, komunikace, ...)

K dlouhodobému plánování takového charakteru u nás spíše nedochází. Lidé se ve vedení města často mění, což souvisí s volbami a politickou příslušností volených lidí i prioritami politických stran. Z toho vychází, že s novými lidmi se mění i plány, proto je dost náročné plánovat dlouhodobě.

Analýzami na úrovni města se zabývá regionální rozvojová agentura, která je tímto městem pověřena. Tyto analýzy jsou však zaměřeny spíše na rekonstrukce, nesoustředí se přímo na podnikatelské aktivity. O analyzování dat z tohoto sektoru není zájem ze strany vedení města. Jsou zde nekompetentní lidé, kteří podnikatelské aktivity vedou. Většinou jsou na svých postech velmi dlouho a neradi cokoli mění nebo si přidávají práci. Takže město samo analýzy za účelem provozování podnikatelské činnosti nedělá.

Co se týče komunikace, snažíme se o efektivní komunikaci mezi městem a organizacemi. Komunikují hlavně místostarostové s řediteli našich společností i příspěvkových organizací.

Ke kontrole bych řekl spíše ano, probíhá. Máme finanční odbor, kde působí hlavní účetní. Funguje zde dozor nad čerpáním rozpočtu a jeho plněním. Nejsou však zveřejňovány veškeré náklady města. Pro kontrolu již zmiňovaných společností máme odbor správy majetku. Dvakrát do roka máme tzv. konzultační den, kde se probírá diskuse o hospodaření s majetkem organizací města a dochází k hodnocení jednatelů společností. Systém z mého pohledu není optimální, chybí mu efektivnost a přesnost, bohužel příčiny toho, proč tomu tak je, se nehledají a není zde snaha o zlepšení.

Do procesu podnikání a vlastního řízení podnikatelských aktivit města vstupují hlavně místostarostové města. Aktivity jsou vykonávány pouze jako doplňková činnost v rámci založených společností. Je zde nastavený systém, že čím méně lidí do jejich funkce vidí, tím lépe.

Rada města se tímto spíše nezabývá. Jsme zde dva místostarostové a oba se snažíme do řízení zapojit, ale spíše tak, že apelujeme na ředitele již zmiňovaných společností, aby pracovali samostatně a efektivně. Bohužel, jak jsem již zmínil,

často na těchto postech pracují nekompetentní lidé, kteří se diví, když od nich požadujeme nějaký výkon práce a data.

7. Vidíte v nastaveném způsobu řízení podnikatelských aktivit vaší obce prostor pro zlepšení?

Vždy je prostor pro zlepšení, takže píše ano. Uvítal bych velký zásah do již nastavených procesů řízení a změnu zavedeného systému, který je poněkud zkosnatělý. Je nutné efektivně hledat problémy a efektivně je řešit, což v současné chvíli nefunguje. Prostor pro zlepšení je i v samotné komunikaci mezi městem a organizacemi, takže bych uvítal změny ve zlepšení informovanosti i komunikaci v řízení města. Chybí efektivnost práce. Velice by pomohla obměna lidí.

8. Dokážete určit, jaký druh podpory by vaše obec v této oblasti uvítala a od koho?

Velice bychom uvítali podporu v rámci možnosti sdílení informací s ostatními městy a obcemi pomocí nějaké platformy. Měštům chybí zkušenosti v podnikání podobné těm ze soukromého sektoru. Velice by pomohla lepší komunikace mezi městy a ministerstvy. Myslím, že ministerstva nám hází klacky pod nohy, vyhláší zákonné postupy, které nemají smysl. Například existují novely zákonů, ale nejsou k nim prováděcí vyhlášky, jak je tomu například u zákona o odpadech. Kladně hodnotím povinnost zveřejňování veřejných smluv.

Uvítali bychom také větší spolupráci s univerzitami a finanční podporu od státu na nucené projekty a také podporu EU na těchto projektech.

### **Příloha č. 3: Otázky pro dotazník**

**Uzavřené otázky, forma odpovědí z výběru: ano - spíše ano - spíše ne - ne - nevím**

Domníváte se, že by měly obce podnikat?

Vykonává obec podnikatelské aktivity za účelem tvorby zisku?

Domníváte se, z nějakého důvodu, že je pro obec takovéto podnikání významně přínosné?

Podniká raději obec vlastním jménem?

Podniká obec raději prostřednictvím svých založených podnikatelských subjektů?

Volí obec raději cílenou podporu místních podnikatelů?

Považujete příjem z podnikání obce za významnou součást rozpočtu města?

Podporuje výkon podnikatelských aktivit obce lepší využívání majetku města?

Zahrnují plány rozvoje obce i dlouhodobý plán s cílem výkonu a rozvoje podnikatelských aktivit města?

Jsou za účelem efektivního výkonu podnikatelských aktivit obce prováděny analýzy?

Zabývá se řízením podnikatelských aktivit města rada města?

Je řízením podnikatelských aktivit obce pověřena nějaká jiná konkrétní odpovědná osoba?

Má město nastavený efektivní způsob komunikace (komunikační strategii) mezi vedením města a tím, kdo je odpovědný za řízení podnikatelských aktivit města?

Má obec zpracovaný systém kontroly za účelem zjištění stavu podnikatelských aktivit a zajištění jejich úspěšnosti?

Domníváte se, že v nastaveném systému řízení podnikání obce je prostor pro jeho zlepšení?

Má obec pro podnikání vyhovující podmínky?



**Otevřené otázky:**

1. Proč by měly obce podnikat?
2. Proč by obce neměly podnikat?
3. V jaké oblasti podnikání vidíte pro obec přínos, efektivitu?
4. Kde vidíte příležitost pro zlepšení v oblasti řízení podnikatelských aktivit obce?
5. Jaký druh podpory by obec uvítalo, aby mohlo lépe a efektivněji vykonávat podnikatelské aktivity a od koho?

### INFORMOVANÝ SOUHLAS

Držitel souhlasu: David Starck, Manětínská 435, Kralovice 331 41

e-mail: [david.starck@seznam.cz](mailto:david.starck@seznam.cz)

Prohlašuji, že jsem byl informován o cíli bakalářské práce, u uplatněných postupech a o tom, jaký přínos bude bakalářská práce mít. Poskytnutá data a informace budou využity pouze pro výzkumné účely bakalářské práce s názvem: **Podnikatelské aktivity municipalit, jejich řízení a efektivita.**

Data budou uchována a předávána pouze bez identifikačních údajů, tj. jako anonymní. Mé jméno a ani název ÚSC se v publikovaných výstupech bakalářské práce nebudou vyskytovat.

**Souhlasem dávám na vědomí, že jsem porozuměl výše uvedeným podmínkám, souhlasím s účastí na výzkumu a s využitím poskytnutých informací a dat pro účely výzkumu.** Beru na vědomí, že účast je dobrovolná a považuji poskytnuté informace za dostatečné pro mé rozhodnutí a jsem si vědom, že mohu kdykoli požádat o vymazání mých odpovědí či dalších údajů z bakalářské práce.

Kontakt pro výmaz: [david.starck@seznam.cz](mailto:david.starck@seznam.cz)

Dne 3.2.2021.....

Podpis.....  
