

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
FILOZOFICKÁ FAKULTA
ÚSTAV ČESKO-NĚMECKÝCH AREÁLOVÝCH STUDIÍ A GERMANISTIKY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCÍ V ČESKÉ REPUBLICE A RAKOUSKU

Vedoucí práce: Ing. Petr Řehoř Ph. D.

Autor práce: Petra Maršounová,

Studijní obor: Evropská teritoriální studia – ČR a německy mluvící země

Ročník: 3

2014

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval/a samostatně, pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledky obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice 5. května 2014

Petra Maršounová

Poděkování

Tímto bych velice ráda poděkovala Ing. Petru Řehořovi, Ph. D. nejen za jeho odbornou pomoc, rady a čas, který mi věnoval, ale také za jeho vstřícnost a ochotu s jakou moji práci vedl.

Mé velké díky patří také mojí rodině a blízkým, kteří mi byli po celý čas poporou, a za kterými jsem si vždy mohla přijít pro radu.

ANOTACE

Práce se zabývá veřejnou správou a řízením rozvoje obcí v České republice a Rakousku. První část je věnována definici managementu a jeho specifikům ve veřejném sektoru. Hlavní pozornost je směřována na veřejnou správu, obce a jejich rozvoj, strategie a strategické řízení obcí v České republice a v Rakousku. Zařazena je problematika přeshraniční spolupráce. Druhá část se věnuje dvěma obcím, jedné rakouské a druhé české. Rozebrán je jejich charakter, organizační struktury a strategické rozvojové dokumenty.

Klíčová slova: management, rozvoj, obec, strategický plán, spolupráce

SUMMARY

The thesis deals with public administration and managing development of municipalities in the Czech Republic and Austria. The first part is devoted to management definition and its specifics in public sphere in general. The main attention is pointed at public administration, municipalities and their development, strategies and strategic management of municipalities in both, the Czech Republic and Austria. The issue of cross-border cooperation is included there. The second part deals with a Czech and an Austrian municipality, the analysis of their character, organisational structures and strategic development documents.

Key words: management, development, municipality, strategical plan, cooperation

OBSAH

ÚVOD	7
1. LITERÁRNÍ REŠERŽE	9
1.1 MANAGEMENT.....	9
1.1.1 Charakteristika oblastí managementu.....	9
1.1.2 Specifika managementu veřejného sektoru	10
1.2 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČESKÉ REPUBLICI A V RAKOUSKU.....	12
1.2.1 Veřejná správa v České republice.....	14
1.2.2 Veřejná správa v Rakousku	15
1.3 OBEC.....	17
1.3.1 Pojetí obce v rámci České republiky	17
1.3.2 Orgány obcí v České republice.....	18
1.3.3 Pojetí obcí v rámci Rakouska	19
1.3.4 Orgány obcí v Rakousku.....	20
1.4 ROZVOJ	22
1.4.1 Objasnění pojmu rozvoje.....	22
1.4.2 Rozvoj měst a obcí v kontextu regionální a strukturální politiky...	23
1.5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCÍ.....	28
1.5.1 Strategie jako nástroj rozvoje	28
1.5.2 Strategie rozvoje měst a obcí	29
2. CÍL A METODIKA	33
2.1 Cíl práce.....	33
2.2 Technika přípravy literární rešerže	33
2.3 Technika sběru dat a metodický postup.....	33
2.4 Technika zpracování dat	34
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH OBCÍ	35

3.1	Hrušovany nad Jeviškou	36
3.2	Retz	38
3.3	Organizační struktury vybraných měst	39
3.3.1	Správa města Hrušovany nad Jevišovkou.....	39
3.3.2	Správa města Retz.....	40
4.	STRATEGICKÉ DOKUMENTY ROZVOJE	42
4.1	Strategický plán rozvoje města Hrušovany nad Jevišovkou 2008 -2013 ...	42
4.2	Stadterneuerungskonzept 2011 města Retz	50
4.3	Přeshraniční spolupráce	54
5.	KOMPARACE STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ VYBRANÝCH OBCÍ	57
6.	PŘÍKLADY REALIZACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ.....	63
7.	NÁVRHY	65
	ZÁVĚR	67
	POUŽITÁ LITERATURA.....	69

ÚVOD

Současná doba a současná situace v Evropě sama vybízí ke změnám. Trend nést se s dobou a snažit se využít všech příležitostí, které nabízí, se týká všech oblastí od hospodářství a ekonomiky, vzdělávání a možnosti poznávat svět až po vývoj inovací a samostný výzkum. Přitom se možnosti netýkají především velkých korporací, ale do různých programů nabízejících posun kupředu se mohou zapojit i menší složky veřejné správy jako jsou obce, a dokonce i jednotlivci.

Možností rozvoje municipalit, a zejména toho jak tento rozvoj řídit, se bude týkat tato práce. Rozvojem obcí se zabývá zejména regionální politika, jejímž cílem je překonat rozdíly mezi jednotlivými členskými státy, mezi regiony a samotnými municipalitami jednotlivých členských států. Aby toho bylo docíleno, je potřeba, aby se ty méně vyspělé nebo hospodářky méně výrazné oblasti začaly rozvíjet.

Právě Evropská unie prostřednictvím svých cílů a principů a především nejrůznějších dotačních titulů nabízí a nabízela v programovém období 2007 – 2013 již zmíněným jednotkám možnost rozvoje. V novém programovém období 2014 - 2020 budou jistě pro obce atraktivní programy cílů politiky soudržnosti Evropské unie - Investice pro růst a zaměstnanost a Evropská územní spolupráce.

Práce je rozdělena do dvou logických celků. První část shrnuje informace teoretického charakteru. Na úvod je vysvětlen pojem management, neboť je součástí každé organizace a sám tento pojem je ekvivalentem slova řízení. Vymezení a charakteristice veřejné správy je věnována následující kapitola. Zaměřuje se na její popis v podmínkách České republiky a Rakouska, neboť cílem je srovnání řízení rozvoje těchto zemí. Dále je umístěna kapitola, která vysvětluje problematiku rozvoje a roli regionální a strukturální politiky v rozvoji měst a obcí. Závěrečná část literární rešerže se soustředí na téma strategií a strategického řízení a vztahuje se na sledovanou oblast obcí, tedy oblast veřejné správy.

Druhá část je zaměřena již na praktické výsledky. Pro spolupráci byly osloveny jihomoravské město Hrušovany nad Jevišovkou, která leží v blízkosti rakouských hranic, a rakouské příhraniční městečko Retz. Oba tyto územní celky

spojuje období mezi roky 2007 a 2013, neboť je pro ně významné z pohledu jejich rozvoje. V tomto období obě municipalities zpracovaly strategický plán, resp. u rakouské obce tzv. Stadterneuerungskonzept (lze přeložit jako Koncept obnovy města).

Na začátku praktické části je uveden popis měst, jejich základní informace, historie a organizační struktura veřejné správy. Dále už je práce věnována oběma strategickým dokumentům. Oba dokumenty byly v práci popsány a následně srovnávány, byly hledány podstatné rozdíly, které mohly ovlivnit jejich vývoj (rozvoj). Jako navazující část je uvedeno, jak obce využívají možnosti podpory EU v oblasti přeshraniční spolupráce, jakožto nástroje regionální politiky.

1. LITERÁRNÍ REŠERŽE

1.1 MANAGEMENT

1.1.1 Charakteristika oblasti managementu

Na počátku práce bude objasněna definice managementu, neboť management je důležitou součástí každé organizace a ve své podstatě představuje ono slovo řízení. Management je v podstatě jeden ze základních faktorů organizace. Dalšími faktory jsou lidé, záměr a struktura.¹ Všechny tyto faktory jsou patrné v obcích. Při vysvětlení managementu lze tedy hovořit nejen o podnikovém managementu, ale i o managementu ve veřejné správě jako je obec.

Jako základní definici managementu můžeme uvést např. citaci KNOOTZE a WEIHRICHA (1993):

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“

Tento základ autoři dále rozšiřují o to:

- jak manažeři uskutečňují funkce řízení, a to plánování, organizování, personalistiku, vedení a kontrolování,
- jak je management aplikován v různých druzích organizací,
- jak je management aplikován manažery na různých řídicích úrovních,
- že cíl všech manažerů je stejný: vytvářet přebytek (zisk),
- že řízení je spojeno s produktivitou, a to zahrnuje též efektivnost a účinnost.²

V obecném základu definování managementu se autoři shodují, ovšem pro pochopení problematiky je třeba rozšíření definice, jelikož v odborné literatuře lze nalézt různá pojetí managementu. VEBER (2004) uvádí, že s pojmem management se pojí 3 významy, ve kterých vidí management jako:

¹ MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. 8. vyd. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2007. s. 75. ISBN 978-0-273-70888-9.

² WEIHRICH, Heinz a Harold KNOOTZ. *Management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, s. 16. ISBN 80-85605-45-7.

- specifickou aktivitu (profese),
- skupinu řídicích pracovníků,
- vědní disciplínu.

Toto rozdělení nám rozšiřuje pohled na management. Management jako profese je významným činitelem v organizaci. Osobnost, která řídí společnost ovlivňuje pozitivně či negativně její chod. I v tomto smyslu se nabízí definice managementu.³

1.1.2 Specifika managementu veřejného sektoru⁴

Oblast managementu lze sice aplikovat i v oblasti veřejného sektoru, nelze ji však aplikovat do všech podrobností a beze změn jako management podnikatelský. Veřejný sektor se svým charakterem odlišuje od podnikatelského, a proto je potřeba aplikovat i management s odchylkami a upravit jej pro danou oblast.

Ve veřejném sektoru je potřeba si uvědomit, že veškerá rozhodnutí managementu budou vnímána širokou veřejností. Manažerská rozhodnutí jsou limitována řadou omezení a pravidel jednání, neboť veřejný sektor je povinen řídit se striktně právními normami a předpisy, přičemž daná rozhodnutí jsou ovlivňována politickými rozhodnutími. Poptávku veřejného sektoru vytváří občan.

SIEGL, STEJSKAL A STRÁNSKÁ KOŽÁTKOVÁ (2011) v návaznosti na výše uvedené shrnují 9 základních odlišností:

1. větší měřítko, komplexnost a široká společenská báze (veřejný zájem),
2. větší řízení pravidly a zákony - menší rozsah individuální tvořivosti a iniciativy,
3. větší význam politických prvků,
4. neměřitelnost některých činností veřejného sektoru,
5. skládání účtů publiku většího rozsahu,
6. hierarchická a byrokratická struktura (pro celoživotní kariéru s nepružnou platovou stupnicí a postupem),
7. podstatně větší vliv dominantních profesí,

³ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. s.17-18. ISBN 80-726-1029-5.

⁴ STEJSKAL, Jan, MILAN SIEGL a Pavla STRÁNSKÁ KOŽÁTKOVÁ. *Management veřejného sektoru: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. s. 41-43. ISBN 80-739-5416-8.

8. způsoby financování (zásadní vliv veřejných financí),
9. zásadně odlišná orientace sektorů.

1.2 VYMEZENÍ A CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY V ČESKÉ REPUBLICE A V RAKOUSKU

Veřejnou správu můžeme definovat z pohledů různých hledisek. První z nich je **funkční pojetí** veřejné správy, kdy je veřejná správa chápána jako záměrná činnost ve správě věcí veřejných. Jedná se o spravování, službu, organizování, ale i rozhodování a dozor v rámci zákonem vymezených kompetencí apod. Další pojetí je tzv. **institucionální**, ve kterém jde o souhrn činností zajišťovaných prostřednictvím organizačních celků. Tyto činnosti veřejné správy vykonávají k tomu zřízené orgány a instituce, kterým jsou vymezeny jejich kompetence a odpovědnost prostřednictvím ústavy nebo zákona. Posledním a převažujícím hlediskem v rámci kontinentální Evropy je **právní hledisko**, často označované jako legalistické, kdy veřejná správa sehrává úlohu vykonavatele zákonů a má úzký vztah na správní právo. Obecně však můžeme říci, že veřejná správa je definovaná jako správa věcí veřejných, která je uskutečňována ve veřejném zájmu jako součást moci výkonné.⁵

Veškeré povinnosti a úkoly veřejné správy vycházejí z právního statutu dané země. Nicméně jeden z hlavních úkolů veřejné správy je na všech úrovních **realizovat politiku státu**, která je zakotvena v zákonech a dalších podzákonných předpisech. Dalším významným úkolem veřejné správy je **přenos informací**, jak vně tak i uvnitř veřejné správy.⁶

Činnosti veřejné správy zabezpečuje mnoho institucí, a proto je důležité jim vymežit působnost a pravomoc. **Působnost** každé **instituce** můžeme rozdělit na **věcnou působnost**, která je vymezena zákonem nebo prováděcím předpisem a vztahuje se k předmětu činnosti instituce, orgánu ve veřejné správě, a na **územní působnost**, která se váže k místu, území, kde se realizuje věcná působnost. **Pravomoci** v činnostech **institucí** veřejné správy určují jaký charakter a rozsah moci má příslušná instituce. Základní zásada ve veřejné správě je jednoznačně dodržování zákonnosti, kdy veřejná správa na základě zákona a zákonnými způsoby vykonává správní dozor. Veškerá činnost veřejné správy je kontrolována, a to zejména volenými orgány na příslušné

⁵ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 74-77. ISBN 80-7357-052-1.

⁶ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 75. ISBN 80-7357-052-1.

vládní úrovni jako je např. parlament, vláda, nezávislé soudy, včetně správních soudů a speciálně zřizovanými kontrolními orgány. Neměli bychom také opomenout, že mezi důležité činnosti veřejné správy patří zajišťování různých druhů veřejných služeb od zajišťování veřejných statků (ve školství, ve zdravotnictví, v sociální péči atd.) po jejich zabezpečování, kdy plní funkci zřizovatele celé řady veřejnoprávních neziskových organizací.⁷

Veřejná správa se dělí na dva subsystémy:

- 1. Státní správu**, která má dominantní postavení, a která je začleněna do struktury dělby moci jako součást výkonné moci. Při organizaci státní správy rozhoduje princip vertikální hierarchie, nadřízenosti a podřízenosti. Její funkce spočívá v aplikaci zákonů, kdy rozhoduje o konkrétních právech a povinnostech fyzických a právnických osob při výkonu správy. Další její funkce je provádění státní politiky a sledování státních zájmů.⁸
- 2. Samosprávu**, představuje určité společenství, jehož členové si sami vedou své záležitosti. Orgány samosprávy jsou zpravidla ustavovány volbou, přičemž základní samosprávný orgán je volen přímo občany. Na rozdíl od státní správy v samosprávě neexistuje vertikální hierarchická struktura a nižší stupeň samosprávy není podřízen vyššímu. Mezi stěžejní funkci samosprávy patří spravování záležitostí určitého společenství, jeho reprezentace a vyjadřování zájmů tohoto společenství.

Subjektem veřejné správy je **stát**, který je zastupován státními orgány a institucemi. Dalším subjektem je **územní samospráva** (obec a kraj), která vykonává zejména vlastní samosprávu, ale protože Česká republika a Rakousko využívají tzv. smíšený systém místní správy, tak vykonává i některé úkony státní správy v přenesené působnosti. Ostatními subjekty jsou např. profesní komory, veřejnoprávní

⁷ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 77-79. ISBN 80-7357-052-1.

⁸ HROZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2010. s. 14. ISBN 978-80-7380-263-9.

vysoké školy, veřejné fondy a nadace. Systém je přehledně znázorněn v následující tabulce.⁹

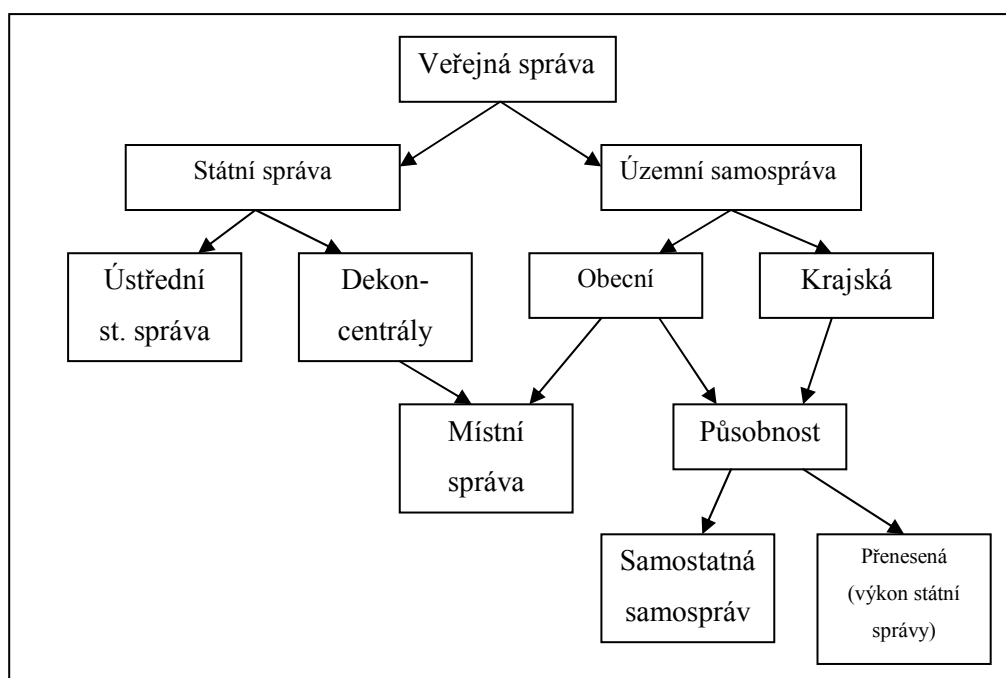
Tabulka č.1: Systém veřejné správy

Veřejná správa		
Státní správa	Samospráva	Ostatní veřejná správa
Ústřední orgány: např. ministerstva	Orgány územních samosprávných celků: např. obecní zastupitelstvo	Instituce s právní subjektivitou: VZP, ČNB, ČT, ČTK
Jiné ústřední orgány: ČSÚ, SÚJB, ÚOHS	Orgány zájmové samosprávy: Rada nebo prezidium	
Územní orgány: obecní a krajské úřady v přenesené působnosti	Orgány profesní samosprávy	
Finanční, katastrální a jiné správní úřady		

Zdroj: přednášky z předmětu Veřejná správa a regionální rozvoj vyučovaného na ústavu česko-německých areálových studií a germanistiky Filozofické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. 2012

1.2.1 Veřejná správa v České republice

Schéma č. 1: Struktura veřejné správy v ČR



Zdroj: PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2005

⁹ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 83. ISBN 80-7357-052-1.

Mezi instituce veřejné správy v České republice patří **prezident** republiky, jehož význam spočívá především v pravomoci vyhlášovat volby do Parlamentu a do volených orgánů územní samosprávy a vetovat přijaté zákony. Další institucí je **vláda**, která nese nejen odpovědnost za výkon státní správy, ale i té, která je v rámci přenesené působnosti přenášena na územní samosprávu. V České republice se jedná o výkon přenesené působnosti obcí a krajů vztahující se na usnesení a nařízení vlády. Dalšími institucemi veřejné správy České republiky jsou ministerstva a další ústřední orgány (úřady) a jejich dekoncentráty a jejich detašované orgány. Specifickou institucí výkonu státní správy v obcích jsou tzv. **vojenské újezdy**, kde je umožněn bojový výcvik armády. Nevztahuje se na ně zákon o obcích a jsou spravované tzv. újezdními úřady v čele s důstojníkem armády. Mezi další instituce veřejné správy patří orgány územní samosprávy na úrovni obcí a krajů.¹⁰

1.2.2 Veřejná správa v Rakousku

Rakouská veřejná správa vychází ze dvou principů: ústavně-právní základní princip spolkových zemí a princip komunální samosprávy obcí. Na těchto principech je založena správní struktura, která vychází ze tří úrovní územních spolků:

- **úroveň národní** – spolková správa,
- **federální úroveň** – správu vykonávají jednotlivé spolkové země – zemská správa,
- **komunální úroveň** – správu vykonávají obce – komunální samospráva.

Přes celé Rakousko vede síť 99 správních okresů, které nepředstavují samostatné územní spolky, ale organizačně jsou integrovány do zemské správy respektive do největších měst (města s vlastním statutem = Städte mit eigenem Statut). V Rakousku tedy můžeme mluvit o čtyřstupňové struktuře veřejné správy, která je tvořena následovně:

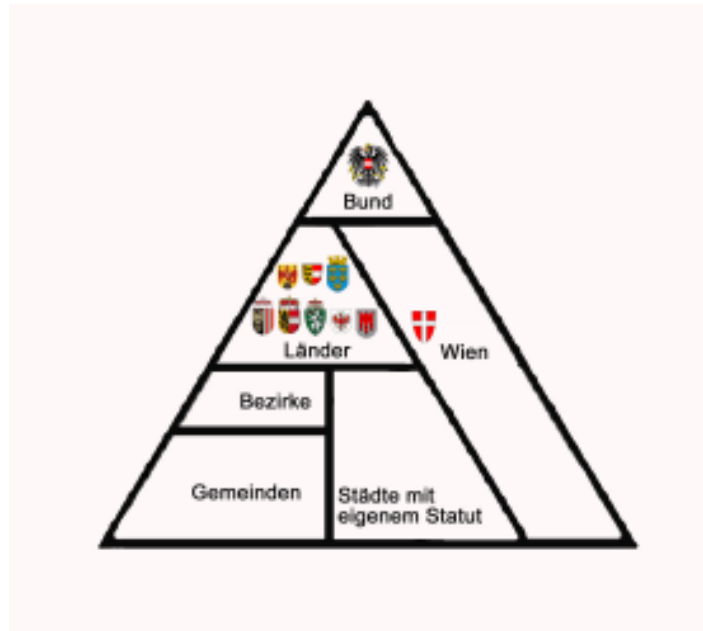
- **Bund = spolek** (Rakousko)
- **Länder = spolkové země** (Dolní Rakousko)
- **Bezirke = okresy** (Hollabrun)

¹⁰ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 84-86. ISBN 80-7357-052-1.

- **Gemeinden = obce (Retz).**

Struktura rakouské veřejné správy je přehledně zobrazena na následujícím obrázku.¹¹

Obrázek č. 1: Základná struktura veřejné správy



Zdroj: *de.academic.ru*

¹¹ Verwaltung in Österreich. In: *Verwaltung in Österreich* [online]. Wien: Bundeskanzleramt, 2009 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z: File:///D:/Dokumenty/Soubory%20ke%20sta%C5%BEen%C3%AD/verwaltung%20in%20%C3%96.pdf

1.3 OBEC

1.3.1 Pojetí obce v rámci České republiky

Obec představuje základní článek územní samosprávy a její postavení ve veřejné správě se stává stále významnějším. Je to způsobeno především dlouhodobě probíhající decentralizací kompetencí a odpovědnosti za zabezpečování stále více druhů veřejných statků pro obyvatelstvo ze státu na územní samosprávu.¹² Postavení, funkce a úkoly obcí jsou zakotveny v Ústavě ČR a v současném právním předpisu, který spravuje obce, tedy zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Zde je § 1 město definováno jako základní samosprávné společenství občanů, tvořící územní celek vymezený hranicí obce. Podle § 2 odst. 1 je obec veřejnoprávní korporací, která vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích vlastním jménem a nese za něj odpovědnost. V § 3 odst. 1 určuje pravidlo, že obec je městem, má-li aspoň 3000 obyvatel a je vyhlášeno předsedou Poslanecké sněmovny po vyjádření¹³

Obec se rozkládá na jednom nebo několika katastrálních územích. *„Podle katastrálních území se člení na části. Zákon o obcích umožňuje, že se obce mohou slučovat nebo rozdělovat, zpravidla na základě výsledků místního referenda. Každá obec v ČR je začleněna do správního obvodu okresu a do územního obvodu vyššího územního samosprávného celku – kraje.“¹⁴*

Všechny obce jsou si rovny ve své autonomii, tj. v oblasti samosprávné. Avšak nejsou a nemohou si být rovny ve své velikosti teritoriální, počtu obyvatel, majetkových poměrech, politickém vlivu a relevanci v rámci politického systému. Základními druhy obcí jsou:

- a) **Obce**, kdy v České republice je typická jejich rozdrobenost. V České republice se nachází přibližně kolem 6 300 obcí a převažují obce s malým počtem obyvatel.

¹² PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 105. ISBN 80-7357-052-1.

¹³ ČESKO. Zákon č. 128/2000 sb., o obcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000. Dostupné z: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html).

¹⁴ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 107. ISBN 80-7357-052-1.

- b) **Města**, které obdržela status města buď v minulosti, nebo od roku 2001 s účinností zákona o obcích města s počtem obyvatel nad 3 000.
- c) **Obce s pověřenými obecními úřady a obce s rozšířenou působností**, které podle zákona ve svém správním obvodu zabezpečují výkon státní správy nad rámec přenesené působnosti náležejícím ostatním obcím.
- d) **Statutární města**, která mohou území města rozčlenit na městské obvody a nebo městské části, a to obecně závaznou vyhláškou. Statutární města mají zároveň postavení pověřených obecních úřadů a jsou v současné době sídlem krajských úřadů.
- e) **Hlavní město Praha**

1.3.2 Orgány obcí v České republice¹⁵

Zastupitelstvo představuje nejvyšší volený samosprávný orgán obce. Jeho legitimita je odvozena přímo od voličů a odráží stranický systém obce. Zastupitelstvo obce má hlavní rozhodovací pravomoci v samostatné působnosti, a proto může rozhodovat ve všech samosprávných záležitostech kromě těch, které patří do rozhodovací pravomoci zastupitelstva kraje. Jednání zastupitelstva obce jsou veřejná.¹⁶

Rada obce je výkonným orgánem a je to orgán odvozený, kdy jeho složení je odvislé od složení zastupitelstva. Počet členů rady obce je 1/3 členů zastupitelstva, přičemž nejnižší počet členů může 5 a nejvyšší 11 členů. Rada obce má vždy počet členů lichý. Radu obce tvoří starosta, místostarostové a další členové rady (ve velkých městech primátor, náměstci primátora a ostatní členové). Zasedání rady jsou neveřejná.

Starosta a jeho zástupci: Role a pozice starosty má u nás dlouhou tradici, kdy je starosta představitelem obce a zastupuje ji navenek. Starosta je volen zastupitelstvem z řad jeho členů a je mu odpovědný a setrvává ve své funkci až do zvolení nového starosty. V nepřítomnosti starosti jej zastupuje místopředseda, ve městech náměstek primátora.

¹⁵ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 112-118. ISBN 80-7357-052-1.

¹⁶ Počet zastupitelů je závislý na velikosti obce. Obce do 500 mohou mít 5-15 členů, obce se 150 tis. a více 35 - 55 členů. HRABALOVÁ, Simona. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. s. 8. ISBN 80-210-3356-8.

Výbory jsou kontrolními, poradními a iniciativními orgány zastupitelstva obce, jejichž počet závisí na rozhodnutí zastupitelstva obce a počet členů musí být lichý. Vždy jeden člen zastupitelstva je i zároveň předsedou jednoho výboru. Výbory musí být nejméně tříčlenné a plní úkoly, kterými je pověřil zastupitelstvo obce. Vždy musí být zřízen finanční výbor, kontrolní výbor, výbor pro národnostní menšiny osadní výbor.

Komise jsou orgány úzce spojeny s radou či zájmovou sférou. Význam komisí je zasílat radě návrhy či radit místní exekutivě ve věcech, které do nich předloží rada, starosta či zastupitelé. Její členy volí a odvolává rada obce a její funkční období je závislé na funkčním období zastupitelstva.

Obecní úřad: „*Výkon samosprávy a v přenesené působnosti i výkon státní správy zabezpečují zaměstnanci, kteří pracují ve výkonných orgánech obecního (městského) úřadu, tzn. odborech a oddělení. Obecní úřad řídí jmenovaný tajemník.*“¹⁷ Obecní úřad je výkonným orgánem, který vykonává administrativně organizační činnosti souvisejících se samostatnou i přenesenou působností obce. Ve městech plní funkci obecního úřadu městský úřad, ve statutárních městech magistrát.

1.3.3 Pojetí obcí v rámci Rakouska

Slovo „Gemeinde“ představuje druh obce. Jedná se o nejnižší teritoriální úroveň v organizaci veřejné správy. Útvar „Gemeinde“ je definován jako vyjádření myšlenky samosprávy („Selbstverwaltung“) už od roku 1849. „*Slovem Selbstverwaltung se rozumí vyřizování veřejných zadání, úloh v autonomním smyslu (také tzv. vlastní působnosti). To znamená, že úřady samosprávy nejsou vázány na žádné příkazy státních úřadů („Bund und Länder“), spadají ovšem pod státní dohled.*“¹⁸

V Rakousku je jedinou úrovní územní samosprávy tzv. obecní samospráva, která je zakotvena v ústavě Rakouska. V ústavě jsou stanoveny především obsah a rozsah

¹⁷ PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, s. 116. ISBN 80-7357-052-1.

¹⁸ NEISSER, Heinrich, Gerhard LOIBELBERGER a Helmut STROBL. *Unsere Republik auf einen Bleck: Das Nachlagewerk über Österreich*. Wien: Verlag Carl Ueberreuter, 2005, s.105. ISBN 3-8000-7086-3.

kompetencí obcí se snahou zabezpečit v podmínkách spolkového uspořádání státu jejich jednotnou právní úpravu.¹⁹

Podle článku 116 ústavy Rakouska je obec územní korporací s právem na samosprávu a současně je správním obvodem. Dále je obec samostatným hospodářským celkem, který má v mezích všeobecných spolkových a zemských zákonů právo vlastnit, získávat a disponovat majetkem, provozovat hospodářské podnikání a v rámci finanční ústavy samostatně hospodařit a vypisovat dávky.²⁰

Obce mají jednak vlastní působnost, která zahrnuje všechny záležitosti výlučného nebo převážného zájmu místního společenství tělesného obcí, a také přenesenou působnost zahrnující záležitosti, které má spravovat obec podle ustanovení spolkových zákonů z pověření a podle směrnic Spolku nebo podle zemských zákonů s pověřením a podle pokynů země.²¹ Do **vlastní působnosti obce** se zařazuje např. nabývání majetku, jeho vlastnění a nakládání s ním, zřizování obecních orgánů, místní polici, správu místních komunikací a místní dopravu, územní plánování obce, vydávání nařízení obce.²² Do **přenesené působnosti obce** patří např. podpora malého a středního podnikání, sociální věci, školství, životní prostředí a jeho ochrana, knihovny, divadla, veřejná doprava.²³

1.3.4 Orgány obcí v Rakousku²⁴

Na základě proporčního volebního systému je **obecní zastupitelstvo** volené obyvateli obce. Počet poslanců zastupitelstva je odvislý od velikosti obce, nejčastěji se jedná o 7 až 39 členů, ve statutárních městech o 40 až 60 poslanců a ve Vídni kolem 100 poslanců. Ve všech spolkových zemích je volební období čtyřleté, jen v Tyrolsku šestileté. Zastupitelstvo jako nejvyšší orgán obce rozhoduje o všech zásadních otázkách patřících do vlastní působnosti obce. Mezi její kompetence patří přijímání všeobecně

¹⁹ HALÁSKOVÁ, Martina. *Systémy veřejné správy v evropských zemích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2004, 85 s. ISBN 80-248-0600-2.

²⁰ BUNDESKANZLERAMT ÖSTERREICH. Bundes-Verfassungsgesetz. *Bundeskanzleramt: Rechtsinformationssystem*. © 2014 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000138>

²¹ Tamtéž.

²² HALÁSKOVÁ, Martina. *Systémy veřejné správy v evropských zemích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2004, s. 85. ISBN 80-248-0600-2.

²³ Tamtéž s. 86.

²⁴ Tamtéž s. 86-88.

závazných nařízeních, vykonávání úkolů v rámci přenesené působnosti. Zastupitelstvo má také kontrolní funkci. Zasedání zastupitelstva jsou svolávané dle potřeby.

Obecní představenstvo je voleno členy zastupitelstva na období, které je shodné s funkčním obdobím zastupitelstva. Počet jeho členů je zhruba 1/3 členů obecního zastupitelstva. Členem představenstva je i starosta. Mezi základní kompetence představenstva patří příprava zasedání zastupitelstva, jeho realizace, nařízení a usnesení. Obecní představenstvo má také významnou pravomoc spravovat obecní majetek včetně určování zásad s jeho zakládáním.

Starosta obce představuje výkonný orgán obce a v majetkově právních vztazích obce a v pracovně právních vztazích pracovníků obce také statutární orgán. Jeho hlavní funkce jsou zastupování obce navenek, svolávání zasedání obecního zastupitelstva a představenstva, kterému předsedá, podepisování jejich rozhodnutí a usnesení, a v poslední řadě zabezpečuje jejich výkon.

Obec si může zřídit **komise** buď z důvodu požadavku zemského zákonodárství, nebo na základě vlastní úvahy. Zástupci komise jsou z řad členů zastupitelstva, nebo přímo z řad obyvatelstva. Komise mají především poradní charakter.

Obecní úřad zabezpečuje administrativní záležitosti obce. Činnosti obecního úřadu jsou řízeny a organizovány prostřednictvím tajemníka obce. Naopak ve statutárních městech plní tuto funkci magistrát v čele s ředitelem, který musí mít právnické vzdělání.

1.4 ROZVOJ

1.4.1 Objasnění pojmu rozvoje

Pojem **rozvoj** je vysvětlován mnoha autory různě. BERAN, DLASK (2005) definují rozvoj jako proces zlepšování pomocí rozšiřování, zvětšování nebo zdokonalování. Jednotlivé změny v rámci rozvoje pak probíhají v cyklech (různě dlouhých a různě intenzivních) a jsou podmiňovány různými složkami hospodářství.²⁵ Autoři pak vztahují **udržitelný rozvoj** na předpoklad vytvoření udržitelného chování společnosti jako základ pro dlouhodobou prosperitu společnosti. BERAN a DLASK (2005) dále navazují na ekonomické teorie ovlivňování poptávky a nabídky, teorie rovnovážných a nerovnovážných stavů a ekonomické analýzy. Dle autorů je potřeba zejména z poptávky eliminovat dlouhodobá a střednědobá nebezpečí pro udržitelný rozvoj a aby bylo možné udržitelný rozvoj zajistit v regionech, městech a obcích, je nutné rozpoznat pravidla vytváření poptávky v oblastech dlouhodobě ovlivňujících ekonomický růst. Mezi tyto nástroje lze zařadit²⁶:

- **ekonomické nástroje** – cena, daně, vstupní zdroje jako je voda, půda, atd.
- **regulační nástroje** – zásady pro užívání ekologických označení pro výrobky a polotovary, dopravu, energii, vodu, hospodaření s půdou, regulace limitů emisí, atd.
- **nástroje managementu** – připravené změny parametrů jednotlivých existujících procesů – změny ve výrobě a odbytu, inovace, rekonstrukce, modernizace, změny vizí a cílů,
- **sociální nástroje** – informování veřejnosti, vzdělávání, účast na rozhodování,
- **ostatní nástroje** – stanovení investičních cílů, vytváření ochranných zón, urbanistické plánování apod.

Jako měřítko úrovně rozvoje měst a regionů bývá využíván růst hrubého domácího produktu (HDP) charakterizující ekonomickou výkonnost realizované nabídky podnikatelskou sférou a sférou služeb. Existují však i jiné indikátory jako je

²⁵ BERAN, Václav a Petr DLASK. *Management udržitelného rozvoje regionů, sídel a obcí*. 1. vydání. Praha: Academia, 2005. s.13. ISBN 80-200-1201-X.

²⁶ Tamtéž, s. 16-17.

celkový užitek vnímaný uživateli území. Podobu rozvoje lze tedy shrnout do dvou podob. Podoba rozvoje jako vytváření hodnot a jejich nabídky a podoba rozvoje na straně poptávky s jejím oceněním užiteků nabízených hodnot.²⁷

1.4.2 Rozvoj měst a obcí v kontextu regionální a strukturální politiky

Pokud mluvíme o rozvoji měst v současné době mluvíme zejména o regionální politice a jejím vývoji. O regionální politice se začíná mluvit ve 30. letech 20. století v Anglii v souvislosti s ekonomickou krizí a po druhé světové válce se rozšiřuje do Francie a Itálie, v 50. a 60. letech pak do Německa a dalších států západní Evropy.²⁸

Pojem **regionální a strukturální politika** neboli **politika hospodářské a sociální soudržnosti** je jedním z důležitých pilířů Evropského společenství. Tato politika je zaměřena na vyrovnání hospodářských rozdílů mezi jednotlivými regiony a nabudování jednotného trhu a cílem je i čelit výzvám 21. století. Pro podporu cílů společenství byly vytvořeny Evropský sociální fond (1958), Evropský podpůrný a záruční fond (1962) a Evropský fond pro regionální rozvoj (1975) jako stěženy finanční nástroje regionální politiky.²⁹

Cíle období 2007 – 2013

Pro toto období jsou charakteristické 3 základní cíle, kterými jsou:

1. **Cíl Konvergence:** cílem je podporovat hospodářský a sociální rozvoj regionů na úrovni NUTS II s hrubým domácím produktem (HDP) na obyvatele nižším než 75 % průměrného HDP za celou EU a dále je určen pro státy s hrubým národním produktem nižším než 90 % průměru EU.
2. **Cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost** podporuje regiony NUTS II nebo NUTS I nepříslušející do prvního cíle.

²⁷ BERAN, Václav a Petr DLASK. *Management udržitelného rozvoje regionů, sídel a obcí*. 1. vydání. Praha: Academia, 2005. s. 37. ISBN 80-200-1201-X.

²⁸ MASARYKOVA UNIVERZITA. *Regionální politika a regionální rozvoj v ČR: Vybrané kapitoly ze SOCIOEKONOMICKÉ GEOGRAFIE ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. c2014 [cit. 2014-04-23]. s. 22 - 26. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/js13/geograf/web/pages/09-regionalni-politika.html>

²⁹ *Regionální politika* [online]. c2005-2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8948/sekce/regionalni-politika/>

3. **Cíl Evropská územní spolupráce** je zaměřen na přeshraniční spolupráci regionu na úrovni NUTS III ležících podél všech vnitřních a některých vnějších hranic a všech regionů NUTS III podél námořních hranic, které se od sebe vzdalují nejvíce 150 km.³⁰

Pro fungování regionální politiky byly stanoveny **základní principy**. **Princip solidarity** vyjadřuje myšlenku vzájemné pomoci směřující od států vyspělejších k těm méně vyspělým. Velký důraz je kladen na **rovnoprávnost** mužů a žen. Dále je určeno, že jednotlivé cíle budou plněny na co nejnižší úrovni rozhodování (pokud je toho úroveň sama schopna), což zastřešuje tzv. **princip subsidiarity**. **Zásada koncentrace** úsilí pak spočívá v tom, že toky finanční podpory jsou směřovány tam, kde jsou stanoveny předem významné cíle k efektivnímu a účelnému využití. Aby bylo vše umožněno je třeba, aby byl naplňován **princip partnerství** (komplementarity) mezi Komisí a odpovídajícími orgány na národní, regionální a místní úrovni jednotlivých členských států. Tímto principem jsou zapojeni do procesu všichni. Dalším v řadě a ne méně důležitým principem je **princip programování**, na kterém je postaveno samotné financování podpory strukturální a regionální politiky. Programové období se shoduje finančními perspektivami pro celkový rozpočet Společenství. **Princip adicionality** neboli doplňkovosti vysvětluje, že vynakládané prostředky ze společného rozpočtu mají doplňovat ostatní veřejné zdroje a ne je nahrazovat. Jako poslední je potřeba zmínit **princip monitorování a vyhodnocování**. Tímto jsou průběžně sledována a vyhodnocována prováděná opatření a celková efektivnost vynaložených prostředků.³¹

Možnosti a nástroje rozvoje obcí

SKOKAN (2004) popisuje regionální rozvoj jako komplex procesů probíhajících v rámci regionu. Na samotný rozvoj regionu působí mnoho lokalizačních faktorů, které ovlivňují umístění institucí a firem regionu a sídelní strukturu příslušného regionu. Mezi lokalizační faktory patří přírodní podmínky, přítomnost kvalifikované pracovní síly, zdroje a dopravní infrastruktura, dostupnost výrobních faktorů, sítě dodavatelů

³⁰ BAREŠ, Milan, Jana BAREŠOVÁ a Adam HLAVÁČ. *Evropská unie a strukturální politika: Studijní text*. Pardubice: Centrum celoživotního vzdělávání Jezerka o.p.s., 2008. Dostupné z: [file:///C:/Users/Jana/Desktop/pe%C5%A5ula/EU-a-strukturalni-politika-studijni-text%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jana/Desktop/pe%C5%A5ula/EU-a-strukturalni-politika-studijni-text%20(1).pdf)

³¹ Tamtéž.

a služeb, sociální prostředí, atraktivnost podmínek pro bydlení nebo i aktivity volného času.³²

Nástroje regionálního rozvoje obcí lze rozlišit na:³³

- **administrativní nástroje** – legislativa, závazné procedury, postupy, organizační normy,
- **koncepční nástroje** – strategie, programy, plány, politické deklaráce, územně plánovací dokumenty, pozemkové úpravy,
- **institucionální nástroje** – instituce, spolupráce, regionální management,
- **věcné nástroje** – infrastruktura, poskytování prostor, služeb, hmotného plnění, poradenství,
- **sociálně-psychologické nástroje** – vzdělávání, komunikace, motivace,
- **finanční nástroje** – systémy finančních podpor, dotace, granty.

V podstatě lze plánování rozvoje území rozdělit na dva základní nástroje, a to na strategické a územní plánování, jejichž základní aspekty ukazuje následující tabulka.

Tabulka č. 2: Srovnání strategického a územního plánování

STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ	ÚZEMNÍ PLÁNOVÁNÍ
Má aktivizační charakter – stanovuje směřování (filozofie) rozvoje (myšlenka o rozvoji).	Jde o prostorový průřez rozvojových aktivit s územním dopadem.
Formuluje a provazuje hlavní kategorie rozvojových aktivit.	Má převážně regulační charakter – stanovuje limity využití území.
Náležitosti a procesy nejsoú zákonně upraveny a vycházejí z praxe.	Náležitosti a procesy závazně upraveny stavebními zákonem .

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj

³² SKOKAN, K. Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji. Ostrava: Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.

³³ *Rozvojové možnosti obcí*. 1. vydání. Praha, 2010, s.11-12- Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/5a2e3c9c-0a0e-4737-a66e-a67424bc24c6/Brozura-Rozvojove-moznosti-obci-MMR_Brozura.pdf

Rozvojová dokumentace neboli strategické dokumenty rozvoje

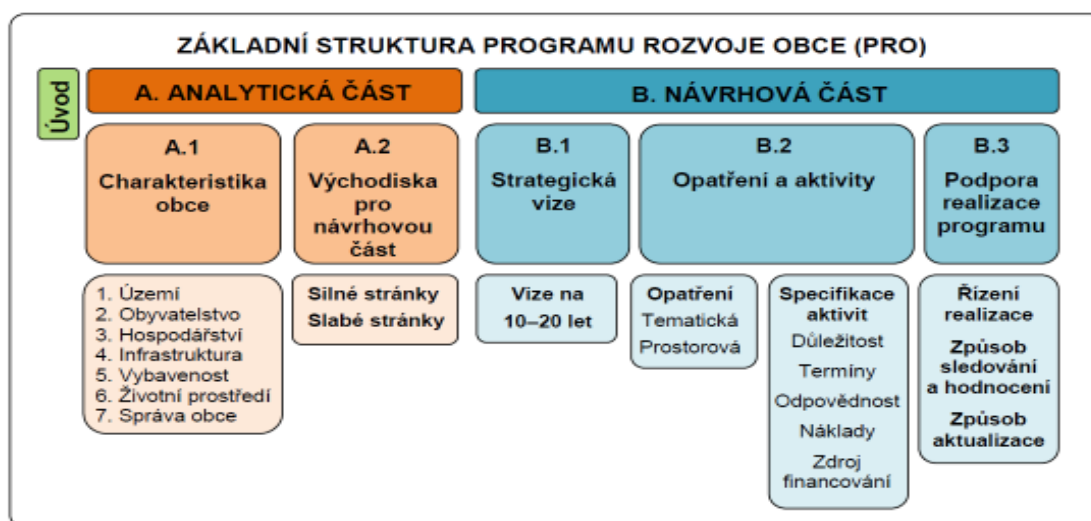
1. Program rozvoje obcí České republiky

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích stanovuje jako základní rozvojový dokument obce tzv. program rozvoje obce, který:

- stanovuje hlavní oblasti jejího rozvoje, formuluje možná řešení a sladí je představy jednotlivých subjektů o rozvoji obce,
- je podkladem pro územní průmět rozvojových aktivit v územním plánu,
- zvyšuje připravenost obcí k získávání vnějších finančních prostředků,
- je východiskem pro rozhodování orgánů obce v rozvojových záležitostech.³⁴

V návaznosti na výše uvedené Ministerstvo pro místní rozvoj vytvořilo Elektronickou metodickou podporu tvorby rozvojových dokumentů obcí (CZ.1.04/4.1.00/62.00008). Jedná se o projekt financovaný z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu a podporuje zkvalitnění koncepčního řízení v obcích. Tato metodika je veřejně přístupná a formuje strukturu programu rozvoje obce a popisuje proces jeho tvorby (viz následující schéma).³⁵

Schéma č. 2: Základní struktura programu obce (PRO)



Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj

³⁴ČESKO. Zákon č. 128/2000 sb.,o obcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000. Dostupné z: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html).

³⁵MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Program rozvoje obce: Webová aplikace*. 2013. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/75e1aabc-739b-4844-8f8b-fe77488c215e/Program-rozvoje-obce-letak.pdf>

2. Koncept obnovy měst Dolního Rakouska

Městský plán obnovy je zpracován pracovními skupinami, které se skládají z obyvatel a zástupců obce a odborných poradců spolku pro obnovu měst Dolního Rakouska. Konečné rozhodnutí o plánu je na obecní radě dané obce a ve finální verzi je dán ke schválení představitelům Dolního Rakouska. Koncept (plán) má obsahovat představu požadovaného stavu města a má poukázat na možné oblasti rozvoje měst.

Dolní Rakousko vydalo jako metodickou pomoc směrnici rozvoje a obnovy měst v Dolním Rakousku. Tato směrnice byla schválena na zasedání zemské vlády již v roce 1995, změny byly začleněny v roce 1999 a platí do roku 2013. Základní idea stanovená tímto dokumentem je „die menschenfreundliche Stadt“, volně přeloženo „Město pro lidi“. Hlavní cíle pak lze shrnout jako cíl, aby se obnovené město vyznačovalo demokratizací a sjednocením zájmů, město se zajímá o ekologické otázky a má stanovenou regionální odpovědnost (odpovědnost skrze region). Správa města má fungovat jako služba pro všechny. Cílem je obnova měst Dolního Rakouska ve smyslu podpory měst, jejich rozvoje, a to pomocí vytvoření vývojového konceptu, který bude obsahovat hlavní cíle obnovy měst.

Městský plán obnovy má být členěn následovně:

- **analýza struktury** – odhalení silných a slabých stránek, poukázání na příležitosti a výzvy,
- **model – složen z jednotlivých cílů a záměrů,**
- **opatření, která mají sloužit k dosažení cílů,**
- **časový a finanční plán.**

Obecně má plán obnovy pomoc v orientaci. Koncepty a opatření v něm obsažené mají vzájemně ladit, spojuje jednotlivé cíle a vyrovnává střety zájmů, je prostředkem motivace, orientuje se na budoucnost, ulehčuje získání podpory a vede k efektivnímu získání podpory.^{36 37}

³⁶ *Niederösterreichische Dorf & Stadterneuerung: Das Stadterneuerungskonzept* [online]. c2014 [cit. 2014-04-13]. Dostupné z: <http://www.dorf-stadterneuerung.at/content.php?pageId=844>

³⁷ *RICHTLINIEN ZUR ENTWICKLUNG UND ERNEUERUNG DER STÄDTE IN NIEDERÖSTERREICH*. 1995, 12 s. Dostupné z: <http://www.dorf-stadterneuerung.at/content.php?pageId=846>

1.5 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ROZVOJE OBCÍ

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, rozvoj jako takový je svým charakterem záležitostí dlouhodobou. K tomu, aby bylo možno stanovit vize a cíle rozvoje, je potřeba stanovit určitou strategii a zanést i do tzv. strategického plánu. Celý proces je pak řízen strategicky. Tato kapitola tedy objasňuje základní pojmy týkající se strategického managementu a vztahuje jej na zkoumanou oblast.

1.5.1 Strategie jako nástroj rozvoje

Strategii si lze představit jako koncept celkového chování organizace. Je to dlouhodobý program, kterým je směřována činnost organizace a tok zdrojů potřebných k dosažení záměrů. Souhrn aktivit, kterými je strategie tvořena, naplňována a následně realizována, se označuje pojmem **strategický management**. Mezi tyto aktivity lze zahrnout zejména tyto:

- výzkum tržních podmínek, potřeb a přání zákazníků,
- identifikaci silných a slabých stránek,
- specifikace sociálních, politických a legislativních podmínek a
- určení dostupnosti zdrojů (příležitosti vs. hrozby).

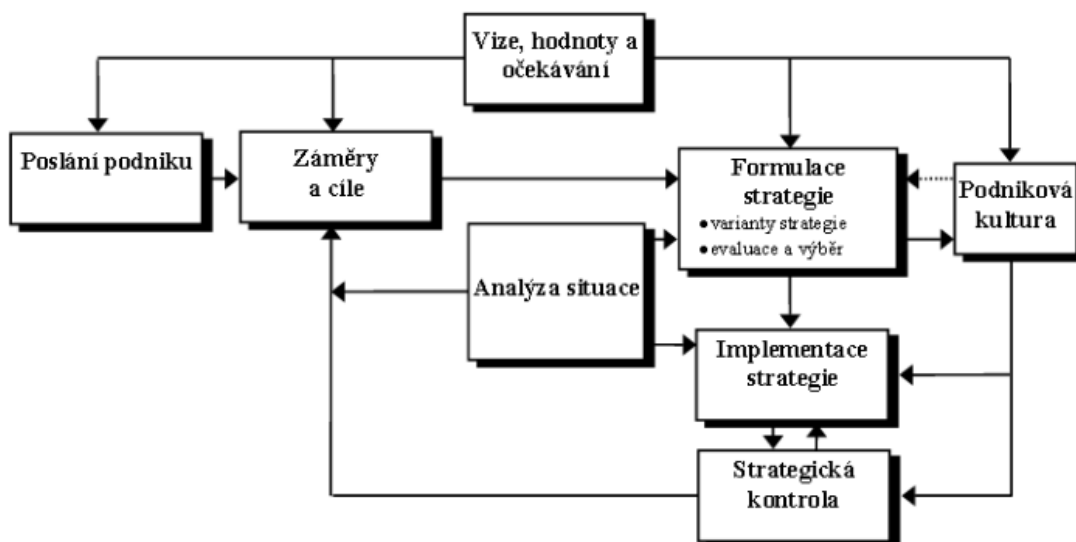
Smyslem těchto aktivit je získání bezpodmínečně nezbytných informací pro vytvoření dlouhodobých záměrů, resp. cílů podstatných pro fungování organizace a současně potlačovat slabé stránky, včas předvídat ohrožení a flexibilně reagovat na příležitosti.³⁸

Samotné **strategické řízení** je pak proces, kterým dochází k naplňování představ stanovených ve **strategickém plánu**. V rámci strategického řízení je plán implementován a následně vyhodnocován. Během implementace lze jednotlivé akce a činnosti upravovat, aby bylo dosaženo stanovených vizí, cílů a záměrů

³⁸ VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Management Press. s. 381-382. ISBN 80-726-1029-5.

ze strategického plánu. Celý proces strategické řízení je možné představit na následujícím schématu:³⁹

Schéma č. 3: Integrovaný model procesu strategického řízení⁴⁰



Zdroj: HRON, TICHÁ, DOHNAL, 2000

1.5.2 Strategie rozvoje měst a obcí

Strategické plánování na úrovni samosprávy je úkolem všech jejích úrovní a představuje plánování rozvoje spravovaného území. Odlišuje se tedy výrazně od strategického managementu a představuje propojení schopností vytvořit vizi a uplatnit efektivní soubor nástrojů, které povedou danou komunitu (např. obec) k naplánovaným cílům vlastního rozvoje. SP je mechanismem, který transformuje hodnoty obyvatel do politických rozhodnutí samosprávných orgánů a plánů práce jednotlivých výkonných složek samospráv na různých úrovních (národní, regionální –

³⁹ REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ. Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací (ROPO, O.P.S., S.R.O., A.S., Sdružení obcí): základy, prosperita, globalizace. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999, s.7.. ISBN 80-210-2126-8.).

⁴⁰ HRON, Jan, Ivana TICHÁ a Jan DOHNAL. *Strategické řízení: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 3. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2000, 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

krajská, místní).⁴¹ Modely strategického řízení uplatňované ve veřejné správě je možné podle Jouyce 1999, s. 6, členit na nejméně čtyři modely⁴²:

- **Klasický model plánování** používaný od roku 1977 a byl tvořen na základě logických otázek v souvislosti s tvorbou strategických plánů americkými orgány hodnocených kongresem:
 - Je programové prohlášení v souladu se zákonným řízením?
 - Je orientováno na výsledek?
 - Jsou strategické cíle měřitelné a jsou provázány s programovým prohlášením?
 - Jsou brány v úvahu externí faktory?Odpovědi na tyto otázky mají podle modelu ukázat, zda jsou zapracované strategie jasné a logické.
- **Podnikatelský model strategického řízení** uplatňovaný od 80. let minulého století. Základní myšlenou bylo řízení veřejných organizací jako podniky, a to z důvodu tehdejšího fungování veřejného sektoru, který příliš mnoho utrácel s malým efektem. Tento model posiluje kompetence liniových manažerů, čímž byla zvyšována odpovědnost za svěřený úsek. Strategický přístup podle tohoto modelu spočívá ve vytváření programových prohlášení, hodnot a schvalování plánu, které umožňují přenos rozhodování.
- **Visionářský model strategického plánování** je jak z názvu vyplývá na dlouhodobé plánování, jehož podstatou je prvotní stanovení budoucího stavu a následné stanovení aktivit vedoucích ze stavu současného do stavu žádoucího. Představitelé veřejné správy mají být podle modelu zapojeni do procesu strategického managementu prostřednictvím metod jako jsou např. brainstorming. Důležitou charakteristikou modelu je vidět hodnoty jsou směr. Soubor hodnot reprezentuje jednotný a sdružující kulturní aspekt, podporující zavedení strategie.
- **Model strategického managementu** založený na předvídání budoucnosti se dívá na strategickou změnu z dlouhodobého pohledu a definuje strategické vize. Mimo identifikování aktivit se zaměřuje na analýzu zdrojů a schopností

⁴¹ SIEGL, Milan, Jan STEJSKAL a Pavla STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ. *Management veřejného sektoru: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011, s. 20. ISBN 978-807-3954-161.

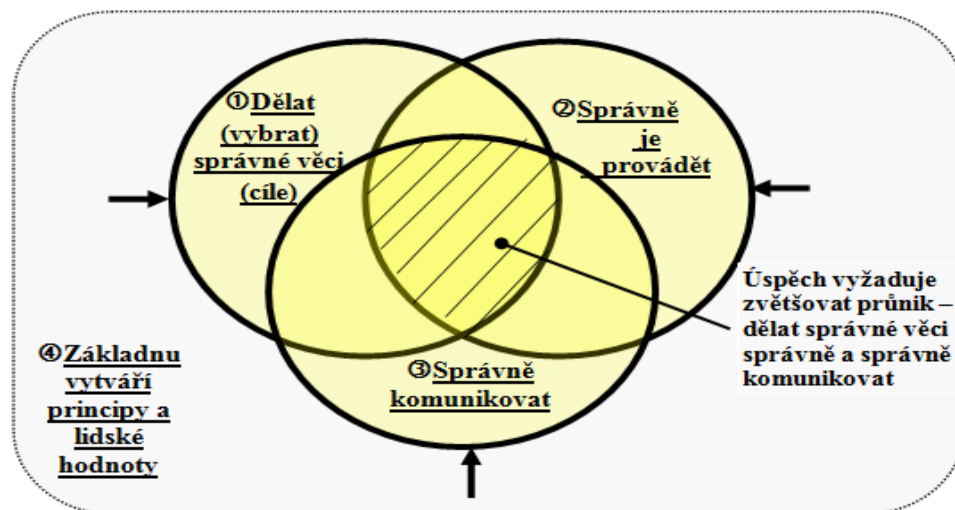
⁴² Tamtéž, s. 6.

a vytváření partnerství s ostatními organizacemi, které se mohou podílet na realizaci strategické vize. Jde o intelektuální vedení – manažeri i zaměstnanci se mají zapojit nejen myslí, ale i srdcem. Intelektuální vedení napomáhá identifikovat, posuzovat a zvládat rizika a přínosy při vypracování a realizaci strategií.⁴³

Mezinárodní poradenské centrum obcí (dále jen MEPCO) popisuje **současný trend strategického plánování a řízení obcí** jako způsob myšlení, při kterém jsou všechny činnosti, zdroje a výdaje každodenně zacíleny na stanovené priority a cíle. Přitom poukazuje na stále se měnící podmínky dnešního světa, což považuje za výzvu pro strategické řízení a přesouvá těžiště pojmu „strategické“ z úkolů spojených se strategickým plánováním ke strategickému přístupu.

Dále MEPCO poukazuje na to, že obce nemusí postupovat podle principů strategického řízení podle žádné právní normy, nicméně upozorňuje na zákonnou povinnost municipalit stanovit si kritéria pro účelnost, efektivnost a hospodárnost a tomuto lze napomoci právě aplikováním strategického řízení. V návaznosti na toto uvádí MEPCO Metodu „Dělat správné věci správně“. Tento model je zobrazen na následujícím schématu:⁴⁴

Schéma č. 4: Model „Dělat správné věci správně“ doplněný o principy a lidské hodnoty



⁴³ GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, s.20-22. ISBN 978-80-251-2621-9.

⁴⁴ Mezinárodní poradenské centrum obcí: *Strategické plánování a řízení* [online]. c2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.mepco.cz/cz/strategicke-planovani-a-rizeni.html>

Model předpokládá vyvážení tří klíčových prvků pro efektivní řízení:

1. **Vybrat a prosadit „správné věci“** (tedy správné investice, projekty, aktivity, opatření či legislativu), které se musí promítnout do strategie – jde zejména o účelnost.
2. **Správně je provádět** (hospodárně, efektivně, účelně, výkonně, kvalitně, v daných rozpočtech a v daných termínech) – jde zejména o hospodárnost a efektivnost.
3. **Správně komunikovat** uvnitř i mimo organizaci (to se týká hodnoty pro zákazníka, občana a společnost) – opět jde zejména o účelnost.

Základnu (čtvrtý prvek) vytváří principy a lidské hodnoty – plnění slibů, nekorupčnost, charakternost, integrita.⁴⁵

⁴⁵ Mezinárodní poradenské centrum obcí: *Strategické plánování a řízení* [online]. c2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.mepco.cz/cz/strategicke-planovani-a-rizeni.html>

2. CÍL A METODIKA

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je srovnání řízení rozvoje municipalit v České republice a v Rakousku. Základem práce je snaha proniknout a popsat komplexním způsobem management a organizační struktury obcí, dále zejména způsob plánování rozvoje a konkrétního projektu.

2.2 Technika přípravy literární rešerže

K postihnutí základní problematiky oblastí managementu, zejména řízení rozvoje, strategií a plánování, regionálního rozvoje a přeshraniční spolupráce bylo využito citací odborné literatury, legislativních pramenů a oficiálních webových nosičů týkajících se zkoumaného tématu. Použitá literatura byla k dispozici v Akademické knihovně Jihočeské univerzity či jiných veřejných knihovnách. Některé tituly byly k dispozici online. Při získávání podkladů pro zpracování kapitol týkajících se strategické části této bakalářské práce byly použity veřejně přístupné dokumenty na internetových stránkách jednotlivých obcí a regionů.

2.3 Technika sběru dat a metodický postup

Pro zpracování praktické části práce bylo využito podkladů týkajících se konkrétních územních celků, se kterými bylo na práci spolupracováno. Základem pro zpracování se staly jejich strategické dokumenty, podle kterých tyto municipality ve sledovaném období 2007 – 2013 řídily svůj rozvoj. Toto období bylo vybráno cíleně, neboť se shoduje s programovým obdobím Evropského společenství. Obě municipality v tomto období využívaly nástrojů dotační politiky, i když pro ně v užším rozpětí let než je celé programové období.

V praktické části bylo postupováno následovně:

1. Charakteristika vybraných obcí
2. Popis strategických dokumentů vybraných obcí

3. Srovnání strategických dokumentů – jejich jednotlivých částí, jejich struktury. Srovnání stanovených vizí a cílů a navrhovaných postupů k jejich naplnění.
4. Srovnání úspošnosti obou strategických dokumentů a vyvození výsledků – vyzvednutí kladů a záporů.
5. Závěrečná diskuze – pojednání a doporučení.

2.4 Technika zpracování dat

Pro zpracování shromážděných dat a jejich zpracování do tabulek, textů, schémat a grafů bylo využito prostředí Microsoft World a Microsoft Excel 2003.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH OBCÍ

Pro zpracování praktické části bakalářské práce byly zvoleny obce Hrušovany nad Jevišovkou, která nese statut města, leží v Jihomoravském kraji v blízkosti hranic s Rakouskem a spadá administrativně pod okres Znojmo⁴⁶ a město Retz ležící ve spolkové zemi Dolní Rakousko a představuje jedno z mála městských sídlišť v oblasti Weinviertel⁴⁷. Lokality obou municipalit jsou zobrazeny na následující mapě.

Obrázek č. 2: Poloha měst Hrušovany nad Jevišovkou a Retz



Zdroj: Vlastní zpracování pomocí webového prohlížeče www.mapy.cz

⁴⁶ Okresní město Znojmo příslušnou obcí s rozšířenou působností

⁴⁷ BARTONĚK, Antonín. *Waldviertel, Weinviertel - jižní Morava: průvodce krajem a jeho kulturou*. Břeclav: Moraviapress, 1999, s.250. ISBN 80-861-8115-4.

3.1 Hrušovany nad Jeviškou

Město Hrušovany vzniklo jako územně samosprávný celek v souladu s § 1 zákona č. 367/1990 Sb., o obcích v platném znění ke dni 23. 11. 1990 a v současnosti je jako všechny municipality povinná se řídit právními předpisy upravujícími jejich fungování.

Hrušovany nad Jevišovkou obývá 3 235 obyvatel, z čehož 2 394 je v produktivním věku. V současné době je průměrný věk obyvatel 33 let. Město se nachází 29 kilometrů od okresního města Znojma a je vzdálena 4 kilometry od rakouských hranic. Katastrální výměra je 2 531 ha.^{48 49}

Historie města Hrušovany nad Jevišovkou

Kam až sahá historie města Hrušovany nad Jevišovkou nám ukazují četné archeologické nálezy objevené na území dnešního města. Existenci obyvatelstva v této oblasti dokazují památky už ze starší doby kamenné. Aktivitu na území podporují předměty z doby kultury zvoncových pohárů, existence lidu únětické kultury doby bronzové, stěhování národů zanechalo svou stopu v 5. století. V 9. století se na našem území usadili na čas Maďaři, později Poláci. V této době začínaly spory o území a vytyčení hranic. Komu území jižní moravy v této době patřilo není spolehlivě dokázáno.⁵⁰

První písemná zmínka o existenci Hrušovan se datuje až v roce 1131. "Grusouaz" neboli Hrušovany byly zmíněny v listině statků olomouckého biskupa Jindřicha Zdíka. V roce 1495 byly Hrušovany povýšeny na městečko Vladislavem II. Jagellonským. Z této doby pochází i dnešní znak města (2 plovoucí ryby). Po staletí přibývala pomalu další privilegia (např. výroční trhy, týdenní trhy, trh na vepřový dobytek apod.) a statut městečka se upevňoval.

⁴⁸ *Města, obce, vesnice v ČR: Hrušovany nad jevišovkou* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.obce-mesta.info/obec.php?id=Hrusovany-nad-Jevisovkou-594156>

⁴⁹ Obec tvoří přirozené centrum jihomoravského příhraničí. Je obklopeno 14 obcemi, které spolu tvoří mikroregion Hrušovansko. *Mikroregion Hrušovansko* [online]. 2014, 11.4.2014 [cit. 2014-04-01]. Dostupné z: <http://www.hrusovansko.cz/obce-mikroregionu/hrusovany-nad-jevisovkou/>

⁵⁰ *Hrušovany nad Jevišovkou: Oficiální web města* [online]. 4.12.2011 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.hrusovany.cz/historie/d-1013/p1=52>

Významným obdobím pro město bylo 19. století. V této době nejprve pánové z Haardegu a poté hraběcí rod Khuen-Bellasi spravovali městečko a přispěli tak významně k jeho rozvoji. Proběhla stavba cukrovaru a tím byla uvedena do pohybu tradice cukrovarnictví. Zahájili modernizace staveb, zřízení nemocnice, výstavbu školy. Důležitým mezníkem se také stala stavba železnice⁵¹ zahájená v roce 1868⁵²

Historii města nám dnes představují socha sv. Trojice z roku 1711 a barokní zámek budovaný pány z Althanu po roce 1699, který vyrostl pravděpodobně na základech staré tvrzi z poloviny 14. století. Další dominantou je pozdně barokní farní kostel sv. Štěpána, jehož stavba byla dokončena roku 1785. Za zmínku stojí také Lesní zámek z 19. století, jež byl rekonstruován od 20. letech do konce 2. světové války. Zámek byl postaven na popud hraběte Eduarda Khuen - Bellasi a název se pojí ke jménu autora plánů architekta Friedricha Ohmanna.⁵³

Současnost⁵⁴

Pro vývoj průmyslu města bylo zásadní 19. století. V roce 1848 byl založen cukrovar, o 3 roky později byl uveden do provozu a začala tradice cukrovarnictví v Hrušovanech. Už zahájení tohoto obchodu přineslo obci nová pracovní místa a postup ve vyspělosti, která mohla dále rozkvétat, když se město rozhodlo začít výstavbu železnice a zpřístupnilo tak snadnější cestu k exportu. Díky zvednutí se zájmu o obchod s cukrem byla výroba rozšířena. Původní cukrovar byl zbořen a roku 1936 byl postaven nový, zmodernizovaný. Tradice cukrovarnictví pokračuje dodnes. Využívána je opět vylepšená novější stavba z roku 1970.

Po roce 1989 se otevřela cesta k tržnímu hospodářství a bylo jen otázkou času, kdy městečko bude zahlceno množstvím nových živností, provozů a poskytovaných služeb.

⁵¹ Roku 1866 byla zahájena stavba železniční trati spojující Vídeň s Brnem z železničním uzlem právě v Hrušovanech nad Jevišovkou. ⁵¹ *Hrušovany nad Jevišovkou: Oficiální web města* [online]. 4.12.2011 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.hrusovany.cz/historie/d-1013/p1=52>

⁵² MACHOVÁ, Zuzana. *Samoospráva Hrušovan nad Jevišovkou v letech 1850 -1918* [online]. Brno, 2012, s.8-9 [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/361185/ff_b/BAKALARSKA_DIPLOMOVA_PRACE.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

⁵³ *Hrušovany nad Jevišovkou: Oficiální web města* [online]. 4.12.2011 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.hrusovany.cz/pamatky/d-1014/p1=53>

⁵⁴ Tamtéž.

Neodmyslitelnou součástí Hrušovan nad Jevišovkou je víno. Jelikož jsou Hrušovany obklopeny úrodnou půdou rovin Dyjsko-svrateckého úvalu, mohou se tak chlubit vhodnými podmínkami pro vinařství. Že tato oblast pro vinařství žije, dokazuje existence Sdružení hrušovanských vinařů o. s., které sdružuje pěstitele vinné révy a výrobce vína.⁵⁵

3.2 Retz

Město Retz je stejně jako město Hrušovany nad Jevišovkou územním celkem s vlastní samosprávou, ležící v blízkosti česko-rakouských hranic. Počet obyvatel čítá 4 186 a z toho 65 % obyvatel je v produktivním věku. Nachází se v nadmořské výšce 252 metrů a rozkládá se na ploše 4501 ha., z čehož je 12 % plochy je pokrytá lesy. Oblast kolem Gemeinde Retz zahrnuje 6 územních celků („Katastralgemeinden“).⁵⁶

Historie Retzu⁵⁷

Město Retz bylo plánovitě založené na konci 13. století. Stalo se centrem hrabství Hardegg. Město si z doby svého vzniku zachovalo typické historické znaky a bylo zčásti dochováno opevnění. Za hranicemi města se nachází starší obec Retz, která byla přejmenována na „Altstadt Retz“.

Již na začátku 15. století se město stalo střediskem regionů, pyšnilo se řadou práv, která prospívala rozkvětu města a napomohla vzniku hospodářsky silného centra. V době husitských válek však došlo k narušení rozvoje a téměř k úplnému zničení města. K opětovnému hospodářskému vzrůstu došlo v 16. století a to díky vinařství obchodu s vínem. Tato oblast v regionu prospívá dodnes a pro městečko a celý region zůstalo charakteristické. Další vývoj města byl ovlivněn 30. válkou a dalším historickým vývojem střední Evropy. Zotavení města přišlo až na začátku 18. století s rozmachem obchodu vína, čemuž svědčí rozsáhlé labyrinty městských vinných sklepů, které sloužily právě pro kupce vína. 19. století bylo pro město znakem rozvoje služeb obchodů, škol pro okolní oblast.

⁵⁵ *Mikroregion Hrušovansko* [online]. 2014, 11.4.2014 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.hrusovansko.cz/obce-mikroregionu/hrusovany-nad-jevisevkou/>

⁵⁶ *Stadtgemeinde Retz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.retz.gv.at/system/web/fakten.aspx?menuonr=221794760>

⁵⁷ BARTONĚK, Antonín. *Waldviertel, Weinviertel - jižní Morava: průvodce krajem a jeho kulturou*. Brno: Moraviapress, 1999, 250 - 252. ISBN 80-861-8115-4.

Mezi významné pamětihodnosti obce, která dokládají její historii, patří například radnice, zámek, celé Staré město Retz nebo historické sklepní prostory pod městem.

Současnost

Jak je řečeno výše, rozvoj a úspěch města je úzce spojen s pěstování vinné révy a výroby vína. Ovšem v současnosti se o vyspělost Retzu zaslouhuje i velká nabídka služeb, množství podniků vysoké kvality, které poskytují pracovní místa a možnost pro stále zlepšování kvalitu života obyvatel.⁵⁸

3.3 Organizační struktury vybraných měst

3.3.1 Správa města Hrušovany nad Jevišovkou

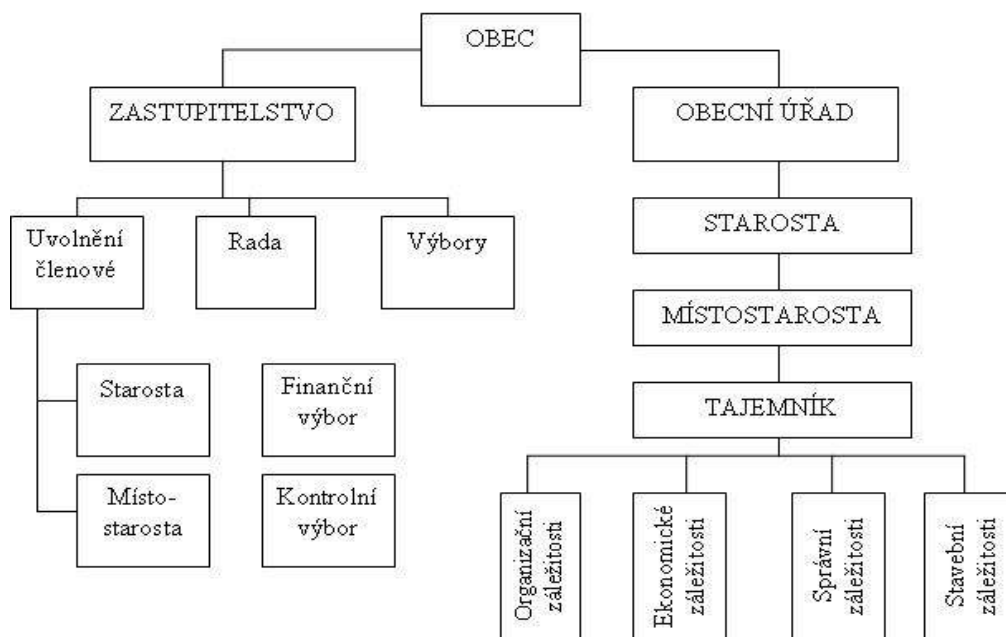
Samosprávu města vykonávají volené orgány. Těmi jsou v Hrušovanech starosta, místostarosta, rada města a zastupitelstvo města. Zastupitelstvo má celkem 15 zastupitelů, včetně starosty a místostarosty. Ze zastupitelů je určená Rada. Hrušovany mají stanovené 2 výbory, kontrolní a finanční.

V čele obecního úřadu Hrušovan nad Jevišovkou stojí starosta, dále je organizační struktura tvořena tajemníkem (udržuje chod OÚ, administrativně i organizačně), odbornými zaměstnanci neboli úředníky (každý má v kompetenci vlastní odbornou oblast) a ostatními zaměstnanci (většinou úklid a údržba). V podstatě se jedná o vykonávání funkce státní správy. Následující schéma ukazuje, jak lze rozdělit úředníky dle odbornosti.⁵⁹

⁵⁸ *Stadtgemeinde Retz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.retz.gv.at/system/web/sonderseite.aspx?menuonr=221794726&detailonr=221794726&sprache=8>

⁵⁹ *Hrušovany nad Jevišovkou: Oficiální web města* [online]. 4.12.2011 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.hrusovany.cz/organizacni-struktura/os-1045/p1=1011>

Schéma č.5: Organizační struktura města Hrušovany nad Jevišovkou



Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací

3.3.2 Správa města Retz

Co se týče zastoupení lidu ve správě města je hlavním orgánem Retzu rada města/zastupitelstvo („Gemeinderat“). Městská rada Retzu má 27 volených členů. Radní si ze svého středu zvolili starostu a místostarostu, vytvořili městské představenstvo o sedmi členech („Stadtrat“) a 4 radní jsou zároveň zástupci městských částí⁶⁰ („Ortsvorsteher“).

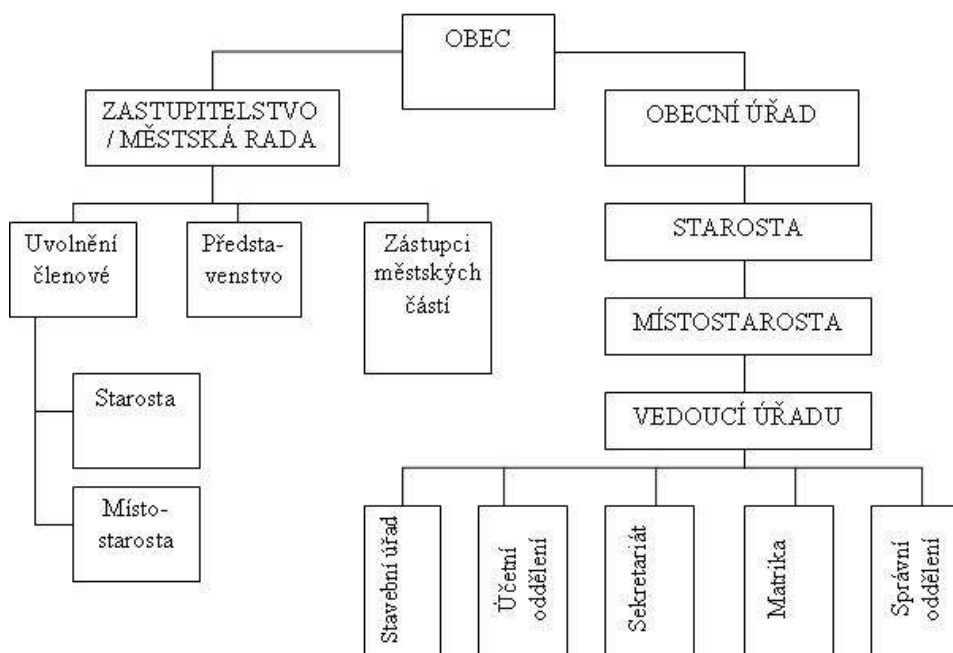
Městský úřad Retz je pomocným orgánem městské rady. V čele městského úřadu stojí starosta, koordinaci a fungování úřadu má na starosti vedoucí úřadu/tajemník („Amtsleiter“). Městský úřad má 5 oddělení: stavební úřad, účetní oddělení, sekretariát, matrika, správní oddělení. Pro zpřehlednění informací uvedeno následující schéma^{61, 62}.

⁶⁰ 4 městské části Retzu: Kleinriedentahl, Unternalb, Oberhalb, Hofern.

⁶¹ *Stadtgemeinde Retz* [online]. 2012 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.retz.gv.at/system/web/person.aspx?typ=bgm&menuonr=221794889>

⁶² Kompetence a funkce orgánů měst vysvětleny v kapitolách 4.1 a 4.2 o obcích ČR a Rakouska.

Schéma č.6: Organizační struktura města Hrušovany nad Jevišovkou



Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací

4. STRATEGICKÉ DOKUMENTY ROZVOJE

4.1 Strategický plán rozvoje města Hrušovany nad Jevišovkou 2008 - 2013⁶³

Pro plánování rozvoje město Hrušovany nad Jevišovkou představilo dokument **Strategický plán rozvoje města Hrušovany nad Jevišovkou 2008 - 2013**. Plán byl zpracován dodavatelskou cestou, a to akciovou společností Asistenční centrum, a. s. Jedná se o koncepční dokument města a spolu s územními plány a s rozpočtovými výhledy tvoří podklad pro činnost samosprávy města Hrušovany. V tomto plánu jsou postíženy potřeby a možnosti rozvoje města.

Tento strategický dokument má dvě hlavní části - analytickou a strategickou. V analytické části dokumentu je město podrobně představeno, je zde popsán profil a charakteristika města, dále je zde zahrnuta analýza prostředí města a rozvojové faktory. Ve strategické části byla provedena SWOT analýza a podle ní vytvořeny konkrétní strategie. Dále je předložen popis prioritních oblastí rozvoje a strategických směrů. Na závěr je zpracována implementace strategického plánu a návrh financování.

Pro zpracování dokumentu bylo využito externích a interních zdrojů. Jako externí zdroje tvůrci využili informací Českého statistického úřadu, strategických dokumentů mikroregionu Hrušovansko či dat Úřadu práce. Interním zdrojem dokumentu je Městský úřad Hrušovany a jeho jednotlivé odbory. Jelikož cílem rozvoje je udržovat a zlepšovat kvalitu života města a jejich občanů, stalo se kmenovým zdrojem informací vlastní obyvatelstvo. Byl tedy proveden průzkum názorů občanů, podnikatelů a zájmových sdružení v Hrušovanech. Centrum využilo metody dotazníkového šetření a veřejné diskuze.

⁶³ *Strategický plán rozvoje města Hrušovany nad jevišovkou. 2008 - 2013.* 2008, 93 s. Dostupné z: http://www.hrusovany.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=4880&id_dokumenty=1036

Analytická část

Analytická část tvoří nejdelší úsek dokumentu. V úvodu byl představen profil obce a její historie. Na tyto informace bylo poukázáno výše v podkapitole 3.1 Hrušovany nad Jevišovkou. Identifikovaný profil města se stal odrazovým můstkem pro část strategickou. Tvůrci dokumentu se v analýze prostředí zaměřili na tyto hlavní kapitoly:

- demografie,
- zaměstnanost,
- místní ekonomika,
- zemědělství,
- infrastruktura a technická vybavenost,
- sociální a občanská vybavenost,
- životní prostředí,
- rekreace a cestovní ruch,
- vztahy a zvyklosti,
- řízení rozvoje.

Průzkum mezi občany města

Průzkum názorů občanů, podnikatelů a zájmových sdružení byl zjištěn pomocí dotazníkového šetření, ve kterém byla zjišťována spokojenost obyvatel města Hrušovany s jejich bydlením a se současnou situací města. Bylo zjištěno, že necelých 70 % respondentů hodnotí své město kladně. Dále bylo zjištěno, že pozornost by měla být zaměřena zejména na oblast kultury, vzdělávání a na mladou generaci. Dotazovaní upozorňují na stav dopravy (průjezd kamionů, rychlost aut – absence retardérů, značení, chodníky, ...). Přes uspokojivý vzhled města, občané navrhli místa, která potřebují rekonstrukci či modernizaci. Upozorňují na nedostatek kulturního a sportovního zázemí. Jako velmi citlivou a hodně důležitou označili otázku zaměstnanosti – resp. nezaměstnanosti – vyjádřili potřebu vzniku nových pracovních míst. Jednotlivé hodnocené roviny lze shrnout následující tabulkou:

Tabulka č. 3: Hodnocení města dle předložených aspektů (v %)

	Dobře	Spíše dobře	Spíše špatně	Špatně	Nevím	Nic
Životní prostředí celkově	8	64	19	2,5	2,5	4
Možnost kulturního využití	0	8	39	49	1,5	2,5
Možnost sportovního využití	2,5	29	39	19	6	3,5
Možnost dalšího vzdělávání	2	7	27	37	20	7
Zájem lidí o věci veřejné	0	10	36	36	16	2
Rovné možnosti a příležitosti pro všechny	4	24	32	20	13	7
Soužití s národními menšinami	22	54	4	9	7	4
Uplatnění vzdělávání a kvalifikace	1	12,5	40	28	12,5	6
Perspektiva pro mladou generaci	2	8	31	38	6	5
Vstřícnost úřadů vůči občanům	14	60,5	15	8	2	0,5
Vztah lidí ke svému městu (patriotismus)	6	32,5	34	17,5	8	2

Zdroj: Strategická plán měst Hrušovany nad Jevišovkou

I z této tabulky vyplývá, že pozornost je potřeba věnovat oblastem jako jsou kultura, vzdělávání, zázemí pro mladou generaci.

Hrušovany dále uspořádaly veřejnou diskuzi, která posloužila jako základ zjištění silných a slabých stránek města z pohledu veřejnosti a současně stanovení dlouhodobé horizontu, tedy toho, jak by mělo město vypadat v roce 2020. Podle zúčastněných by v roce 2020 měla být v Hrušovanech multifunkční hala (kultura a sport), měl by být již zrekonstruován zámek a bude vystavěno na 400 nových domů a bytů. Při diskuzi také bylo projednáno, jakým způsobem by vše mohlo probíhat a k čemu by mělo co sloužit. Následující tabulka již zobrazuje konkrétní oblasti, které jsou podle občanů označeny buď jako klady (přednosti) města nebo jako zápory (oblasti zájmu).

Tabulka č.4: Klady a zápory dle obyvatelstva

<i>Klady města podle názoru občanů</i>	
+ park a přilehlý sportovní areál	+ <i>pěkné náměstí</i>
+ praktičtí lékaři, specialisté, záchranná služby	+ <i>pěkný vzhled města</i>
+ profesionální hasiči	+ <i>klidné místo</i>
+ síť obchodů a služeb	+ <i>veřejná doprava</i>
+ tradice vinařství	+ <i>skate park</i>
+ fungující Policie ČR	+ <i>základní umělecká škola</i>
+ fungující cukrovar	+ <i>bazén a rehabilitační středisko</i>
+ fungující pečovatelský dům a pečovatelská služba	+ <i>dostatečný počet a různorodost restaurací</i>
+ fungující klub důchodců	
<i>Zápory města podle názoru občanů</i>	
- chybí dětská hřiště	- <i>chybí víceúrovňová sportovní hala</i>
- nevyužitý (zdevastovaný) zámek	- <i>chybí klubovna pro náctileté</i>
- nedostatek pracovních příležitostí	- <i>nedostatek míst v mateřských školách</i>
- nedostatek místa pro bytovou výstavbu	- <i>neexistence průmyslové zóny</i>
- chybí tělocvična pro I. stupeň ZŠ	- <i>veřejná doprava o víkendech</i>
- chybí sběrný dvůr	- <i>chybějící zeleň v centru</i>
- nedostatečná údržba zeleně	- <i>chybí parkovací místa v centru</i>
- nedokončené náměstí	- <i>chybějící orientační systém</i>
- lhostejnost lidí (ve vztahu k věcem veřejným)	- <i>riziko zvýšení kamionové dopravy</i>
- <i>nedobudované chodníky a silnice</i>	

Zdroj: Strategický plán města Hrušovany

Analytická část také sumarizuje data profilu regionu – od těch geografických, přes historická k demografickým údajům. Pro rozvoj města jsou všechny tyto oblasti důležité, tyto informace tvoří jakýsi základ pro to, aby bylo možné stanovit body budoucnosti.

Z profilu vyplývá, že demografickou základnu tvoří občané v produktivním věku, zejména s vzděláním středním s výučním listem nebo s maturitou. Národnostně většinu obyvatel tvoří češi. Míra nezaměstnanosti v roce realizace analýzy byla 13,6 %.

V obci je vysoké procento živnostníků (88 %), zbytek tvoří právnické osoby. V roce 2007 zde bylo 698 podnikatelských subjektů, kteří jsou nejčastěji zaměřeni na obchod, prodej a opravy motorových vozidel, prodej spotřebního zboží a pohostinství, průmysl a ostatní obchodní služby. Dále lze přiřadit význam i oblasti stavebnictví a zemědělství.

Nejvýznamnějším zaměstnavatelem jsou Moravskoslezské cukrovary, a.s. (výroba cukru) a VAPAS, a.s. (silniční nákladní doprava).

Důležitou oblastí je i zemědělství, neboť v katastru se nachází značné množství zemědělské půdy, převládá tedy rostlinná výroba.

Co se infrastruktury týče město se pyšní jak silniční, železniční dopravou, Ve městě je kanalizace, veřejný vodovod, plynofikace, rozvody elektrické energie, veřejná telekomunikační síť, veřejné osvětlení i rozhlas. Rozvoj infrastruktury se týká spíše možné nové výstavby domů a bytů.

Občanská vybavenost města je dobrá. Město má poštu, školku i základní školu, základní uměleckou školu, policii, veřejnou knihovnu, několik ubytovacích a stravovacích zařízení, smuteční síň a požární zbrojnici. Ve městě je též kostel a hřbitov. Vybavenost v oblasti sociální je též uspokojivá, ve městě je zřízen Ústav sociální péče pro dospělé a Dům s pečovatelskou službou. Ve městě sídlí pobočka úřadu práce.

Strategická část

Vytvoření této části je zásadní pro rozvoj města. Na základě předem získaných informací, které byly zmíněny v analytické části práce, bylo možné získat představu o tom, které oblasti si zaslouží investici jak časovou, tak finanční. Stanovena byla **strategická vize**. Pro město Hrušovany nad Jevišovkou, která zní: „*Hrušovany nad Jevišovkou - zelené město plnící všechny střediskové funkce, jehož obyvatelé oceňují kvalitu života ve městě, návštěvníky láká specifická kultura a další atraktivita a zvyšuje se příliv investorů, kteří zde vytváří nové pracovní příležitosti.*“⁶⁴

Vize v podstatě říká, že je potřeba neustále zvyšovat kvalitu života občanů, nabízet jim nové kvalitní služby, aktualizovat nabídky a zvyšovat jejich úroveň, a tím vytvářet nová pracovní místa, možnost aktivně trávit čas ve městě, jak v přírodě, tak v kulturních a sportovních centrech a zároveň vytvářet vhodné podmínky pro investory. Samozřejmě nechybí zmínka o životním prostředí, které je obzvláště ve městech nutné podporovat. Toto koresponduje s výsledky analytické části.

⁶⁴ *Strategický plán rozvoje města Hrušovany nad jevišovkou. 2008 - 2013. 2008, s. 65. Dostupné z: http://www.hrusovany.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=4880&id_dokumenty=1036*

Pro realizaci vize je prvním krokem stanovení cíle. **Stanovení cíle** je opět prováděno několika kroky:

1. Stanovení globálního cíle
2. Stanovení strategických cílů
3. Stanovení prioritních rozvojových os

Globální cíl je stanoven jako: „*Město Hrušovany nad Jevišovkou - perspektivní místo pro život s pracovními volnočasovými možnostmi. Příjemné místo pro občany a návštěvníky s dostatkem atraktivit a různých akcí.*“⁶⁵ Strategické cíle navazují na globální cíl a z nich dále vyplývají priority rozvoje, které musí být provázané se strategickými cíly. Pro období 2008 - 2013 byly stanoveny 4 priority:

- Priorita 1 - Bydlení a občanská vybavenost
- Priorita 2 - Podpora podnikání, zaměstnanost a trh práce
- Priorita 3 - Turistika, cestovní ruch a volnočasové aktivity
- Priorita 4 - Infrastruktura a životní prostředí

Pro každou prioritu byla stanovena opatření a aktivity, které jsou určeny k úspěšné implementaci cílů. Pro každou prioritu byla vytvořena SWOT analýza, která ukázala slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby jmenované oblasti. Ukázala tak tedy kam opatření a aktivity směřovat konkrétně. Priority, opatření a aktivity tvoří kostru Strategického plánu. V popisu priority jsou uváděny tyto informace:

- Strategický cíl
- Opatření
 - popis opatření
 - rozvojové aktivity
 - realizátor
 - zdroje financování
 - vazby na další opatření

⁶⁵ *Strategický plán rozvoje města Hrušovany nad jevišovkou. 2008 - 2013.* 2008, s. 62. Dostupné z: http://www.hrusovany.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=4880&id_dokumenty=1036

Z popisu priorit Strategického plánu plyne, že jako realizátoři se zapojují:

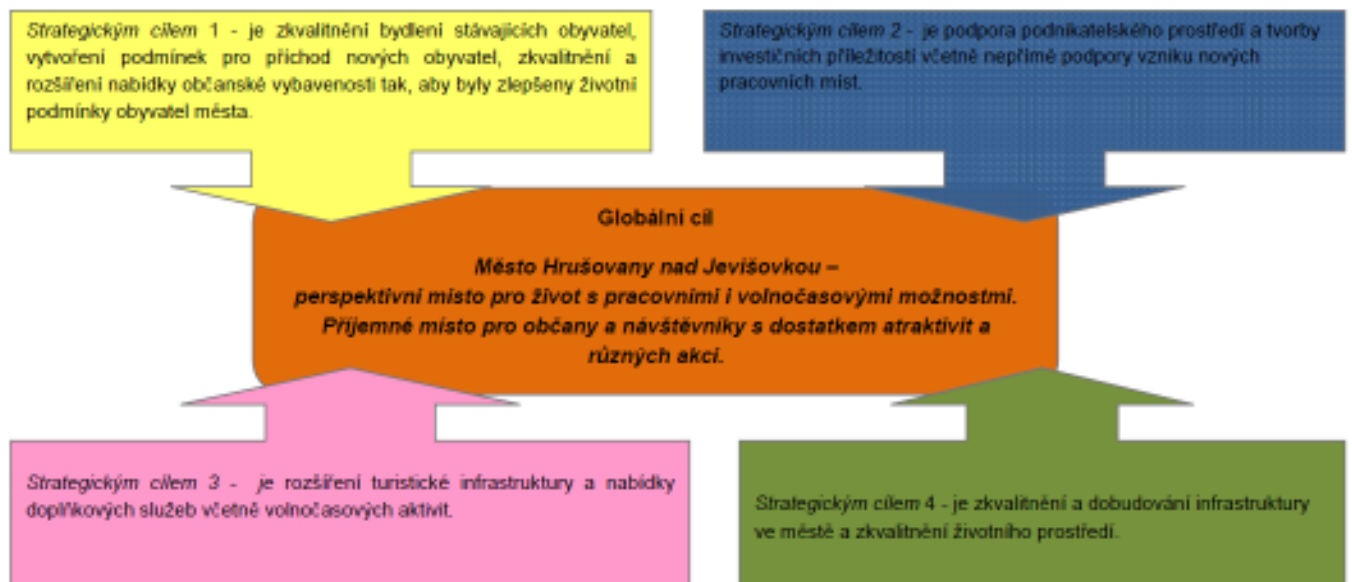
- město - je realizátorem ve všech projektech,
- developerské společnosti,
- podnikatelské subjekty,
- investoři,
- zájmová sdružení a spolky,
- technické služby města Hrušovany nad Jevišovkou.

Jako zdroje financování jsou jmenovány:

- rozpočet města - předpoklad kofinancování rozpočtu města
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR
- Regionální operační program NUTS II Jihovýchod
- Cíl Evropská územní spolupráce Rakousko a ČR 2007-2013

Na následujícím schématu je znázorněn vztah a návaznost mezi globálním cílem a strategickými cíli.

Schéma č. 7: Vazby mezi prioritami a vizí



Zdroj: Strategický plán města Hrušovany nad Jevišovkou

„Základní myšlenkou Strategického rozvoje města Hrušovany nad Jevišovkou je úsilí o zkvalitnění životního prostředí včetně technické infrastruktury, dále rozvoj a podpora trvalého bydlení ve městě, nepřímá podpora vzniku pracovních míst, včetně přípravy pro vstup nových investorů, podpory malého a středního podnikání a nabídky doplňkových služeb pro volný čas.“⁶⁶

Finálními kroky strategického plánu je implementace (proces naplňování plánu) a návrh financování. Pro implementaci jakéhokoli plánu je zásadní promyšlenost a funkčnost systému implementace, personální zajištění a finance. Objekt územní samosprávy má možnost využívat vlastní zdroje vyčleněné ze svého rozpočtu. Většinou se ale při plánování rozvoje jedná o investice takového rozsahu, že v rozpočtu obce nelze takové částky vyčlenit. Proto je nutností sehnat vnější zdroje financí a to od jiných institucí (kraj, stát) nebo například oslovení dárce. V současné době obce často využívají nástrojů regionální politiky - Strukturální fondy a fond soudružnosti Evropské unie. Projekty jsou většinou vytvořeny podle požadavků a pravidel jednotlivých operačních programů těchto fondů. Je proto důležité mít bezchybnou podporu projektového managementu. Město Hrušovany při zpracování projektů vytyčilo několik operačních programů a cílů Strukturálních fondů z programového období 2007 - 2013, ze kterých by bylo možné čerpat podporu pro jejich rozvoj v prioritních osách:

- Regionální operační program pro NUTS II Jihovýchod
- Cíl Evropská územní spolupráce Rakousko - Česká republika 2007-2013
- Operační program životního prostředí
- Operační program podnikání a inovace

Na základě stanovených strategií a prioritních os byly vytyčeny možnosti podpory (viz výše), v rámci těch obec zpracovala a realizovala několik projektů.

⁶⁶ *Strategický plán rozvoje města Hrušovany nad jevišovkou. 2008 - 2013.* 2008, s. 62 Dostupné z: http://www.hrusovany.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=4880&id_dokumenty=1036

4.2 Stadterneuerungskonzept 2011 města Retz⁶⁷

V roce 2011 se město Retz rozhodlo již po třetí zapojit do projektu Obnova měst Dolního Rakouska. V rámci tohoto rozvojového projektu byl vytvořen dokument Koncept obnovy města Retz („Stadterneuerungskonzept“). Zahájení proběhlo 28.1.2011 a tímto započal čtyřletý projekt. Také byla rozběhnuta spolupráce, byly představeny první myšlenky, vznikly 4 pracovní skupiny, které byly určené k vypracování konceptu. Každá skupina má přiřazenou vlastní oblast rozvoje, těmi jsou:

1. Společnost
2. Ekonomika - mobilita - klimatické změny
3. Kultura - vzdělání -volný čas – turismus
4. Vzhled prostředí a zelené prostory

Období před projektem STERN byly už začleněny nebo už z části realizovány projekty s dopadem na rozvoj města. Jednalo se například o:

- výstavbu domova důchodců („Landespensionistenheim“)
- projekt Sídliště u Nalber Spitz
- přestavba radnice
- zlepšení dopravně technických vazeb

Koncept obnovy města je rozčleněn do 6 kapitol, obsahově nejdůležitější jsou pro koncept kapitoly Struktura města („Struktur der Gemeinde“), Strategie, hlavní cíle a prostředky a následně kapitola Stručný popis projektů a opatření.

Kapitola první: Struktura města je nejdelší částí dokumentu. Jedná se v podstatě o analýzu profilu a charakteristiku prostředí města Retz. Analýza je strukturována do těchto oblastí:

- Základní údaje o obci
- Historie a popis lokality
- Krajina a přírodní prostředí
- Obyvatelstvo
- Územní plánování a rozvoj osídlení

⁶⁷Stadterneuerungskonzept RETZ. 2011, 72 s. Dostupné z: http://www.retz.gv.at/gemeindeamt/download/Stadterneuerungskonzept_Retz_2011.pdf

- Hospodářství
- Infrastruktura
- Politická situace
- Finance města

V rámci popisu struktury města byly zjištěny informace, které jsou významné pro stanovování cílů. Prvotními informacemi pro charakteristiku každého území jsou podstatné : základní údaje města (uvedeny výše), historický přehled, souhrn městských historických památek, krajiny a stav přírodních podmínek.

Pro existenci města jsou nejdůležitější jeho občané, byla tedy provedena demografická analýza, ze které vyplývá, že ve věkové struktuře obyvatelstva dominuje věková skupina od 15 - 65 let a to podílem 65 %. Z toho zabírá skupina děti a mládež do 19 let 17,7 %. Toto číslo je sice relativně vysoké, vzhledem k velikosti města, ovšem je také uvedeno, že stále převažuje podíl generace 50+ (43,5 %).

Významnou profilovou část tvoří občanská vybavenost obce. Nejpodstatnější funkci představují následující zařízení:

- Úřady správy města, policie
- Geodetický úřad
- Úřad pro vinařství
- Školy - základní škola („Volksschule“), Střední škola („Hauptschule“), polytechnická škola, Obchodní akademie („Bundeshandelsakademie“), Hudební škola, zemědělská odborná škola („Landwirtschaftliche Fachschule“)
- Dolnorakouský pečovatelský domov
- Lékařské centrum, ordinace 3 praktických lékařů a odborných lékařů, lékárna
- Červený kříž

V roce 2006 město Retz uvedlo, že existuje 748 pracovních míst. 518 z těchto míst spadá do oblasti zemědělství a lesnictví, zbývající pracovní místa spadají do oblasti sekundárního a terciárního sektoru. Činností v zemědělství se zabývá 112 podniků využívajících plochu 3 054 ha. Zemědělci využívají celkově 2 141 ha orné půdy a plocha o 875 ha je zasázena vinohrady. Zásadní roli pro ekonomiku města hraje

turismus. Město nabízí zahraničním návštěvníkům zhlédnutí atraktivních památek, účast na cyklistických výletech nebo láká na řadu každoročních kulturních akcí.

Infrastrukturu obce tvoří veřejná místa, zřízení a technická infrastruktura. Retz je napojen na hlavní tah silnic. První tah vede na směr česko-rakouského hraničního přechodu a druhý směřuje na Drosendorf. Město má zavedenou veřejnou dopravu. Je zde zavedena železniční síť. Přes město Retz jezdí přímá linka Vídeň - Retz - Znojmo. Dopravu po městě také zajišťuje také taxi společnost „Retzer Gästetaxi“

V rámci technické infrastruktury je obstaráno centrální zajištění pitné vody. Ve městě je 2krát týdně otevřený sběrný dvůr. V roce 2001 byla zahájena stavba nové čističky. Pro aktivity na ochranu životního prostředí jsou ustanoveny městským úřadem směrnice s cílem zvyšování kvality veřejné zeleně. Město Retz se participuje také v programu „Radland Niederösterreich“ usilující o zlepšování cyklistických stezek.

Infrastruktura také začleňuje velké množství vzdělávacích a kulturních zařízení. Je také zajištěna kvalitní zdravotnická a sociální péče. Infrastrukturu města zatraktivňuje existence volno-časových zařízení a spolků pro občany každého věku.

Kapitola druhá: Strategie, hlavní cíle a prostředky představuje strategickou část dokumentu. Představuje se zde model, představa ("Leitbild"), který by si město chtělo uchovat a pomocí projektů Konceptu Obnovy města ještě vylepšit.

Znění představy: *„RETZ - je aktivní vinařské a kulturní město v atraktivní a zdravé krajině s nezaměnitelným krajinným rázem, atraktivním prostředím pro bydlení a rozmanitým hospodářským a společenským životem. RETZ je hospodářské a kulturní centrum v jednom z regionů budoucnosti Evropy. UDRŽITELNOST ve smyslu udržení našeho zdravého životního prostředí pro budoucí generace hraje rozhodující roli.“*⁶⁸

Dále jsou uvedeny cíle, které se shodují s oblastmi jednotlivých pracovních skupin (uvedeny výše). Z těchto 4 skupin cílů poté vychází již hlavní cíle konceptu ("Leitziele"), které byly vytvořeny ve spolupráci s občany Retzu a politickými zástupci.

V konceptu je tedy obsažena představa/model, 4 cíle a 12 hlavních cílů (viz schéma) Pro tuto spolupráci jsou pořádána setkání tzv. pracovních skupin, kde

⁶⁸ *Stadterneuerungskonzept RETZ*. 2011, s. 46. Dostupné z: http://www.retz.gv.at/gemeindeamt/download/Stadterneuerungskonzept_Retz_2011.pdf

probíhají diskuze o hlavních cílech jednotlivých oblastí. Pro občany města jsou výsledky těchto jednání veřejně dostupné na internetových stránkách města Retz spolu s uvedením dalších termínů. Pro občany je tak umožněna participace.

Schéma č. 8: Struktura konceptu obnovy města Retz



Zdroj: Vlastní zpracování za základě získaných informací

Ve 3. kapitole konceptu nalezneme zpracované stručné popisy 33 projektů a prostředků. Zde je popsán pouze záměr projektu a těmito prostředky jsou myšleny aktivity, jež mohou záměr naplnit. Není zde uvedeno jakých bude využito finančních zdrojů a další záležitosti nutné k realizaci projektu.

Ve 4. kapitole Závěry je uvedeno doporučení Rady Obnovy města, která projednala výstupy, které předložily pracovní skupiny. Hlavní cíle byly roztřizeny organizačně a finančně a předány městské radě ke schválení. 5. kapitolu tvoří seznam literatury a dokument uzavírají přílohy.

4.3 Přeshraniční spolupráce

Rozvoj obcí, měst a regionů je provázaný s politikami EU (kapitola 5.2), obzvláště s politikou hospodářské a sociální soudržnosti. Česká republika i Rakousko se jako členské země do této politiky aktivně zapojují. Města Retz a Hrušovany využívají možnosti podpory EU v rámci regionální politiky. Pro města o velikosti Hrušovany a Retz je velice výhodné zažádat o podporu od **Fondu malých projektů**⁶⁹(dále FMP) v rámci programu Evropská územní spolupráce Pro fungování česko-rakouské přeshraniční spolupráce je rozdělená příhraniční oblast České republiky a Rakouska do 3 regionů. Města Hrušovany a Retz patří územně do 2. regionu FMP: jižní Morava - Dolní Rakousko. Přeshraniční projekty napomáhají překonávání bariéry mezi dvěma zeměmi, podporují turismus a splňují cíl regionální politiky tedy přibližování regionů..⁷⁰

Hrušovany nad Jevišovkou v období 2008 - 2013 realizovaly projekt **Informační a orientační systém města Hrušovany nad Jevišovkou, zelená pro Vaše pohodlí**. Rakouským partnerem pro tento projekt bylo partnerské město Laa an der Thaya. O finanční podporu projektu zažádala obec v roce 2008. O přidělení podpory bylo rozhodnuto dne 8.10.2008 na regionálním monitorovacím výboru v Brně. Realizace projektu probíhala od začátku roku 2009 a ukončena byla v červenci téhož roku. Celý systém je zpracován dvojjazyčně, česky a německy.

Základní informace o projektu:

Cíl 3: Evropská územní spolupráce (Evropský fond pro regionální rozvo)

Program: Evropské územní spolupráce Rakousko - Česká republika 2007 - 2013⁶⁶

Projekt: „Zelená pro vaše pohodlí“

Finanční podpora: Fond malých projektů ⁷¹

⁶⁹ Fond malých projektů (FMP) je kompaktní součástí Programu Evropské územní spolupráce 2007 – 2013. Cílem je podporovat přímou přeshraniční spolupráci v regionech v rámci finančně menších projektů. : *European territorial co-operation Austria - Czech republic 2007-2013: Gemeinsam merh erreichen* [online]. [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: http://www.at-cz.eu/at-cz/cz/6_fond.php

⁷⁰ *European territorial co-operation Austria - Czech republic 2007-2013: Gemeinsam merh erreichen* [online]. [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: http://www.at-cz.eu/at-cz/cz/6_fond.php

⁷¹ *Hrušování nad Jevišovkou: Oficiální web města* [online]. 15.1.2012 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z:<http://www.hrusovany.cz/informacni-a-orientacni-system-mesta-hrusovany-nad-jevisovkou-zelena-pro-vase-pohodli/d-1119>

Město Retz získalo od Fondu malých projektů podporu na neinvestiční projekt **Twin City Retz - Znojmo**. Český partner pro projekt je město Znojmo. Jedná se o společnou propagaci kulturních akcí a propojení kyvadlové dopravy, která bude fungovat např. v období adventu, při konání Znojmského vinobraní, Hudebního festivalu Znojmo apod. Doprava bude pro obyvatele města Retz bezplatná. Zrcadlově platí pro občany Znojma. Doba realizace byla stanovena 1. 7. 2009 – 31. 12. 2010.

Informace o projektu:

Cíl 3: Evropská územní spolupráce (Evropský fond pro regionální rozvoj)

Program: Evropská územní spolupráce Rakousko – Česká republika 2007 – 2013

Finanční podpora: Fond malých projektů

Dotace z EU: 85 %

Rozpočet: 8 604 EUR ⁷²

V rámci přeshraniční spolupráce jsou typické partnerské vztahy mezi městy. Město Retz spolupracuje v rámci rozvoje cestovního ruchu s partnerským městem Znojmo, které má velice podobnou charakteristiku. Hrušovany aktivně spolupracují s partnerským městem Laa an der Thaya.

Obě města dodržují při plánování svého rozvoje (vytváření strategických dokumentů) a realizaci přeshraniční spolupráce principy regionální politiky. Můžeme postřehnout například princip rovnoprávnosti - v dokumentech nejsou zmiňované genderové rozdíly a rakouská strana používá při vyjadřování osob mužské i ženské rody (v textech uvedeno například „Bürgerinnen und Bürger“). Zjevný je princip subsidiarity - změny a rozhodování týkající se obcí jsou rozhodovány na úrovni územní samosprávy, probíhá participace občanů na různé úrovni. Princip partnerství je viditelný při plnění projektů přeshraniční spolupráce ve smyslu tvorby partnerství měst. Také je významnou součástí projektů podporovaných EU - nutné spolufinancování z vlastních zdrojů.

⁷²Znojmo - město s přívlastkem [online]. 20.8.2009 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.znojmocity.cz/twin-city-retz-znojmo/d-10133/p1=1002>

Princip monitorování je nutný při implementaci a úspěšné realizaci projektů, neboť plní kontrolní funkci a vytváří také zpětnou vazbu. V Hrušovanech nad Jevišovkou jsou kroky v plánování probírány na schůzích zastupitelstev a v Retzu funkci monitoringu plní zasedání projektu („Sitzungen“) a rada města („Gemeinderat“)

5. KOMPARACE STRATEGICKÝCH DOKUMENTŮ VYBRANÝCH OBCÍ

Pro uvědomění si podobností, respektive rozdílů, strategických dokumentů měst je vytvořena následující tabulka, která obsahuje komparaci podstatných charakteristik či částí strategického plánu a konceptu obnovy města.

Tabulka č. 5: Komparace Strategického plánu a Konceptu Obnovy města

Strategický plán města Hrušovany nad Jevišovkou 2008 - 2013 (SP)	Koncept Obnovy města Retz 2011 (Stadterneuerungskonzept - STERN)	Komparace
Strategický dokument pro plánování rozvoje měst a obcí v ČR	Dokument pro projekt iniciovaný Dolním Rakouskem (podpora EU)	SP: pro tvorbu dokumentu vydána metodika Ministerstvem pro místní rozvoj ČR STERN: metodická pomoc ve formě směrnic vydaných Dolním Rakouskem
Plánovací období 2008 - 2013	Projekt zahájen v r. 2011	6 letý plán vs. 4 letý plán
SP tvoří Asistenční centrum pro regionální rozvoj	STERN tvoří pracovní skupiny města a poradce pro obnovu měst	Externí vs. interní zpracování
SP členěn na 2 části: <ul style="list-style-type: none"> • analytická • strategická 	STERN členěn na 3 stěžejní části: <ul style="list-style-type: none"> • popis struktury města • strategie, cíle a opatření • stručný popis projektů a opatření 	Přestože Retz má rozdělenou strukturu do 3 základních částí a Hrušovany do dvou, obsahově jsou si podobné. STERN : Strategická část rozčleněna na více kapitol

Průzkum mínění občanů pomocí dotazníkového šetření a veřejných diskuzí	Před zahájením tvorby neprobíhá šetření mínění, nicméně pracovní skupiny jsou složeny z občanů	Různá míra participace občanů: SP - zjištění názorů sběrem dat STERN - aktivní účast v rámci pracovní skupin
Analytická část dokumentu		
Zaměřuje se na profil regionu a běžnou analýzu prostředí	Zaměřuje se na profil regionu a běžnou analýzu prostředí	Oba dokumenty obsahují podrobný profil měst a jejich okolního prostředí. Oba se zaměřují na popis hospodářství obcí, ekonomiky, zaměstnanosti, infrastruktury, občanské vybavenosti. Město Retz doplňuje popis o politickou situaci a stav finančních prostředků obce.
Na základě analytické části stanoveny již první rozvojové faktory	Analytická část je zaměřena pouze na popis reálného stavu.	Zatímco Hrušovany analytickou částí vyzdvihují klady a upozorňují na zápory, ve kterých hledají první rozvojové faktory, Retz analytickou část zaměřuje na holý popis aktuální vybavenosti a stavu města bez upozornění na chybějící či negativní složky
Strategická část dokumentu		
Strategická část začíná stanovením vize	Strategická část začíná stanovením vize („Leitbild“)	Je patrné že česká vize je ekvivalentem pro rakouský „Leitbild“

SWOT analýza	Bez jakýchkoli dalších strategických postupů přešli ke stanovení strategie	Hrušovany využívají výsledků analytické části jako podkladů na zpracování SWOT analýzy.
Kritické oblasti	-----	STERN nebere v úvahu překážky
<p>4 Priority rozvoje</p> <ul style="list-style-type: none"> • opatření • rozvojové aktivity 	<p>4 Cíle (pracovní skupiny)</p> <ul style="list-style-type: none"> • hlavní cíle • prostředky - myšlenky projektů 	<p>V plánech jsou popsány možnosti, jak dosáhnout priorit respektive cílů.</p> <p>SP: Pro každá prioritu stanoven strategický cíl, na který se váže opatření. Opatření uvádí, co je třeba provést pro dosažení cíle. Pro uskutečnění opatření jsou vypsány jednotlivé rozvojové aktivity. Je zde stanoven potenciální realizátor projektu a možné zdroje financí.</p> <p>STERN: Na úrovni priorit jsou stanoveny cíle (činnost pracovních skupin). Dále rozepsány hlavní cíle, jejich popis a jako opatření pro jejich dosažení projektové návrhy. Tyto návrhy jsou stručně popsány - doporučení, co by se mohlo provést. V této podobě je strategie předložena Radě Obnovy města ke schválení. Následně se plán odevzdá Radě města Retz, která rozhoduje o realizaci projektů.</p>

Implementace	-----	<p>SP: Uvedeny rady a tipy při realizaci opatření. Vyzdvihnuto zachování principů regionální politiky.</p> <p>STERN neuvádí. Možnosti implementace probírány na zasedáních skupin.</p>
Návrh financování	Závěry	<p>SP: Návrh rozdělení financí z rozpočtu města, externích zdrojů a využití zdrojů z evropských fondů. Dále jsou uvedeny i příklady možných dotací.</p> <p>STERN: Uvedeno pouze organizační rozdělení projektů a rozřazení dle finanční náročnosti.</p>
<p>Použité zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • použitá literatura • internetové portály 	<p>Seznam literatury a zdrojů</p> <ul style="list-style-type: none"> • literatura • internetové portály 	<p>SP i STERN využívaly internetových portálů stejného charakteru (oficiální webové stránky města, regionů, krajů, projektů), významnými zdroji byly statistické portály (portál ČSÚ/portál Statistik.at).</p> <p>Rozdíl:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SP využil navíc portálů ministerstev ČR a strukturálních fondů • STERN využil portál Hospodářské komory Rakouska (statistické údaje o hospodářství)

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací

Nejdůležitější částí dokumentů je stanovení vizí a strategických cílů. Pro zjednodušení komparace slouží tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Srovnání vizí a cílů

	Hrušovany nad Jevišovkou	Retz
Vize/Leitbild	<i>Hrušovany nad Jevišovkou - zelené město plnící všechny střediskové funkce, jehož obyvatelé oceňují kvalitu života ve městě, návštěvníky láká specifická kultura a další atraktivita a zvyšuje se příliv investorů, kteří zde vytváří nové pracovní příležitosti.</i>	<i>RETZ - je aktivní vinařské a kulturní město v atraktivní a zdravé krajině s nezaměnitelným krajinným rázem, atraktivním prostředím pro bydlení a rozmanitým hospodářským a společenským životem. RETZ je hospodářské a kulturní centrum v jednom z regionů budoucnosti Evropy. UDRŽITELNOST ve smyslu udržení našeho zdravého životního prostředí pro budoucí generace hraje rozhodující roli.</i>
Priority (strategický cíl) /Hlavní cíle		
P1 / HC1	Bydlení a občanská vybavenost (zlepšení životních podmínek pro stávající i potenciálně nové obyvatele)	Vzhled prostředí - bydlení (vzhled prostředí, zeleň, osidlování, výstavba, bydlení)
P2 / HC2	Podpora podnikání, zaměstnanost a trh práce (podpora podnikatel. prostředí, investičních příležitostí, nových pracovních míst)	Společnost (děti, mládež, rodiny, senioři, zdraví)
P3 / HC3	Turistika, cestovní ruch a volnočasové aktivity (rozšíření turistické infrastruktury, nabídky služeb a volnočasových aktivit)	Hospodářství - mobilita - změny klimatu
P4 / HC4	Infrastruktura a životní prostředí (zkvalitnění infrastruktury, životního prostředí a tím atraktivita města)	Kultura - turismus - vzdělání - volný čas

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných informací

Komparace

Tabulka č. 6 přehledně znázorňuje rozdíly vizí a cílů ve strategických dokumentech. Vize Hrušovan nad Jevišovkou vyzdvihuje 5 patrných bodů: zeleň, kvalita života obyvatel - služby, podmínky pro investory, nová pracovní místa, volný čas. Základní body vize Retzu jsou atraktivní, zdravá krajina, vhodné prostředí pro bydlení, atraktivní hospodářství, společenský život, zdravé životní prostředí. Z obsahového hlediska lze tedy podotknout, že vize jsou si velice podobné. Jsou zaměřeny na život ve městech, atraktivnost pro návštěvníky, na hospodářství a vzhled prostředí. Patrný rozdíl je ve formulaci vize. Vize rakouské strany je delší, výraznější a zní sebevědoměji. Zmínka o regionu Evropy ukazuje, že se město prezentuje nejen pro své občany a nejbližší sousedy, ale otevírá dveře i Evropě.

Z tabulky je viditelné, že se obce vyloženě shodují v prioritě/cíli 1 (tedy body se zaměřením na bydlení a občanskou vybaveností) a v prioritě 3 a cíli 4, které směřují své aktivity na turismus, volný čas a kulturu. Další priority/cíle se ve formulaci nebo názvu liší, což neznamená, že je rozdílná podstata jejich vize, jde v podstatě o promíchání tématických oblastí. To znamená, že v obou je cílená podpora podnikání, zlepšení a nabízení služeb, mobilita apod. Rozdílem v tabulce priorit/cílů je absence cíle 2 (Společnost) v prioritách hrušovanské vize, kde se klade důraz na podporu rodiny, trávení společného rodinného času, zdraví a podpora seniorů a aktivity přímo mířené pro mladé spoluobčany. Strategický plán Hrušovan také nezmiňuje prioritou vzdělávání.

Shrnutí - body:

- vize obsahově stejné, mírné rozdíly formulace - subjektivní pocit, Retz vyzdvihuje atraktivitu vinařské oblasti
- shoda priorit/cílů o bydlení, občanské vybavenosti, podpory životního prostředí, kulturního života, v obou oblast hospodářství /podnikání
- Hrušovany chybí zmínka o podpoře společnosti - dětí, seniorů, zdraví, chybí podpora vzdělání.

6. PŘÍKLADY REALIZACE STRATEGICKÝCH CÍLŮ

Města ve svých plánovacích obdobích provedla mnoho aktivit pro realizaci svých rozvojových plánů. Jako příklad byl v práci uveden projekt obce Hrušovany nad Jevišovkou **Informační a orientační systém města Hrušovany nad Jevišovkou, zelená pro Vaše pohodlí**. Projekt je krokem ke splnění stanoveného strategického cíle Rozšíření turistické infrastruktury a dobudování doplňkových služeb. Jedná se jak o zvýšení kvality vzhledu města, ale díky tomu, že jde o dvojjazyčný projekt, je to i vstřícný krok vůči našim rakouským sousedům (viz kapitola 4.3 Přeshraniční spolupráce).

Větším projektem byla výstavba nové ČOV. Realizace projektu **Hrušovany najd Jevišovkou - ČOV** trvala od února 2010 a ukončena byla koncem června 2011. Projekt byl spolufinancovaný EU - Fondem soudržnosti a Státním fondem pro životní prostředí. Realizace plánu byla implementací cíle Zkvalitnění a dobudování infrastruktury a zároveň cíle Zkvalitnění životního prostředí.⁷³

Město Retz v plánu jmenovalo mnoho návrhů projektů. Jak bylo v práci zmíněno, město se zaměřuje hodně na podporu mladé i starší generace, celkově se zaměřuje na život ve městě a cestovní ruch. Cíl Turismus a volný čas byl naplněn realizací projektu **Twin-City Retz - Znojmo** v roce 2009. Pro občany Retzu byla vytvořena možnost bezplatné veřejné dopravy do města Znojmo a znojemští měli tuto možnost v Retzu v rámci kulturních akcí. Díky projektu byl v době konání kulturních akcí zjevný větší zájem českých návštěvníků (viz kapitola 4.3 Přeshraniční spolupráce).

Dále je Retz od roku 2011 zapojen do **projektu W3**. Projekt zasahuje do regionu Hollabrun - Retz - Znojmo. Cílem je propagovat a připravit tuto atraktivní lokalitu, přes kterou vede železniční spojení, pro firmy hledající nová stanoviště („Wirtschaft“), pro zájemce o nové bydlení („Wohnen“) a napomoci překonávání jazykových bariér („Wissen“). Tento projekt plní hned několik strategických cílů Retzu:

⁷³Hrušování nad Jevišovkou: *Oficiální web města* [online]. 15.1.2012 [cit. 2014-05-26]. Dostupné z: <http://www.hrusovany.cz/projekty-spolufinancovane-z-eu/d-1117>

podpora bydlení, vzdělávání a podpora podnikání. Zmíněné projekty byly spolufinancované Evropskou unií z programu Územní spolupráce.⁷⁴

⁷⁴ W3: *Ekonomika, bydlení, vzdělání* [online]. 2011 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z:<http://www.regionw3.eu/cz/pages/vseobecne-informace-63.aspx>

7. NÁVRHY

Velkým plusem Strategického plánu Hrušovan je, že obsahuje výsledky průzkumu mezi občany, pro objektivní posouzení města využily metodu SWOT analýzy a analytickou část využívá pro zjištění slabých stránek a rizik. Nedostatky zjištěné SWOT analýzou v podstatě korespondují s názory občanů a jsou začleněny do plánování rozvoje. Velkým nedostatkem je zjištění, že plán do svých prioritních os rozvoje nezahrnuje podporu vzdělávání dětí a mládeže. Což je dle průzkumu obyvatel oblast, do které je třeba investovat. Tato věková skupina bude v brzké budoucnosti aktivními občany a bude se rozhodovat, zda odejít či zůstat. Proto by město mělo dbát na jejich podporu. Možností by mohlo být vytvoření programu výměny žáků mezi základními školami Hrušovan a rakouskou školou. V takovém případě je možné zažádat o podporu v programu česko-rakouské spolupráce. Bude podpořena nejen výuka jazyků, ale je to i možnost pomoci překonávat bariéry mezi zeměmi.

Koncept obnovy města popisuje Retz jako vyspělé historické městečko ve vinařské oblasti. Toto tvrzení je pravdivé, ale každé město má slabá místa a je třeba je zmínit. Koncept ukazuje klady města a zmiňuje potřeby města, ale neoznačuje je nikdy jako nedostatky. Absence jakékoli analýzy slabých stránek a rizik je velkým nedostatkem dokumentu. Dalším negativem je, že koncept nenavrhuje žádné možnosti financování rozvoje města. Existují sice návrhy projektů, ale není zmíněno financování ani možný realizátor. Tyto skutečnosti jsou probírány až „za pochodu“ při setkáních pracovních skupin. Pro vylepšení se tedy nabízí vytvoření SWOT analýzy, zjistit silné a slabé stránky města a také názor občanů, kteří mohou pomoci stanovit, co by se mělo stát prioritou rozvoje.

Pro budoucí plánování rozvoje obou měst bych doporučila si vzít ponaučení od sebe navzájem. Hrušovany by měly do rozvojových plánů začlenit oblast vzdělání a více se věnovat společnosti. Retz by měl začlenit do plánu SWOT analýzu. Pro obě města by bylo příhodné provedení benchmarkingu. Tedy porovnání s jinou obcí v regionu. Město tak pozná jakou zastává pozici oproti ostatním a v případě, že je město porovnáváno s vyspělejším „protivníkem“, může zjistit, jakým způsobem se mu přiblížit v jednotlivých oblastech.

Dále je vhodné stále udržovat vztahy s přeshraničními sousedy, popřípadě vytvářet nové, a využívat nástroje regionální politiky EU. Pro programovací období 2014 - 2020 jsou v rámci Česko-rakouské přeshraniční spolupráce již připravovány nové tématické cíle. Pro obě města by bylo vhodné využít podpory například z tématických cílů Investice do vzdělávání, Zachování, ochrana, propagace a rozvoj přírodního a kulturního dědictví nebo i Podpora přeshraniční spolupráce komunit a institucí ve společném regionu.

ZÁVĚR

Pro vypracování práce bylo potřeba vybrat obec (respektive město) z České republiky a z Rakouska. Jako kritéria pro výběr byla stanovena: počet obyvatel od 3 do 5 tisíc, vzdálenost mezi obcemi do 50 km a poloha ve stejném přeshraničním regionu Jižní Morava - Dolní Rakousko. Tato kritéria byla stěžejní, díky nim bylo možné zvolit města podobného charakteru.

Po poznání měst Hrušovany nad Jevišovkou a Retz je zjevné, že přestože splňují kritéria, lze vyzdvihnout i pár rozdílů. Město Retz se na pohled zdá celkově vyspělejší a vybavenější. Tato skutečnost se dá vysvětlit faktem, že město Retz bylo založeno již s cílem, aby se stalo centrem hrabství a později regionu, kdežto Hrušovany svůj význam a statut městečka získaly dlouhým procesem. Městem, podle dnešní právní úpravy byly jmenovány až v roce 1996. Roli zde hraje i počet obyvatel a velikost města. V obou kritériích Retz Hrušovany převyšuje. Retz má o 900 obyvatel více a plochu větší o 2000 ha.

Hospodářství měst je charakterizováno množstvím podniků, služeb a zemědělstvím, ovšem rozvoj je dodnes spojen u Retzu s vinařstvím a u Hrušovan s cukrovarnictvím a tradicí vinařství. Vinařství je pro Retz jednou z nejdůležitějších oblastí v podnikání, jedná se o vysoký zdroj příjmů, velké lákadlo cestovního ruchu. Hrušovanské vinařství také skrývá nevyužitý rozvojový potenciál. Přes město již sice vede Znojemská vinařská cyklostezka a mikroregion Hrušovansko pořádá vinařské akce, ale samotné město tento potenciál nevyužívá, proto by bylo dobré ho využít vytvořením vlastních akcí jako jsou ochutnávky vína nebo otevření vinných sklepů a do těchto akcí zapojit i místní drobné vinaře.

Hlavním cílem práce bylo popsat a porovnat strategické rozvojové dokumenty měst a na základě toho navrhnout způsob jejich vylepšení. Pokud se zaměříme na rozčlenění dokumentů a obsahovou stránku analytických částí, jsou jejich rozdíly pouze mírné. Města se v dokumentech zabývají tématy, která jsou typická pro územní samosprávy, tedy údržba, zlepšení kvality města, zamezení úbytku obyvatel, nalákání investorů, zlepšení infrastruktury pro cestovní ruch.

V práci bylo navrženo, aby města při vytváření dokumentů využívaly metod SWOT analýzy a benchmarkingu a neopomíjely při plánování rozvoje na názor svých občanů. Město Hrušovany by nemělo ve svých strategických cílech opomíjet společenství města a podporu svých mladých spoluobčanů. Město Retz by mělo do plánů zapracovat již výše jmenované analýzy a metody pro uvědomění si vlastních nedostatků.

V závěru lze konstatovat, že obě města ve svých stanovených plánovacích období aktivně prokazují snahu o zlepšení rozvoje, ať už jde o infrastrukturu, vzhled města, turismus nebo podnikání. Pro budoucí plánování lze městům pouze doporučit, aby neustávala ve snaze a dále aktivně využívala nabízené podpory od Evropské unie. Začátek programového období 2014 -2020 Evropské unie přímo vybízí pro přípravu nových strategií a plánů.

POUŽITÁ LITERATURA

Literární zdroje

BAREŠ, Milan, Jana BAREŠOVÁ a Adam HLAVÁČ. *Evropská unie a strukturální politika: Studijní text*. Pardubice: Centrum celoživotního vzdělávání Jezerka o.p.s., 2008. 97 s. Dostupné z: [file:///C:/Users/Jana/Desktop/pe%C5%A5ula/EU-a-strukturalni-politika-studijni-text%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Jana/Desktop/pe%C5%A5ula/EU-a-strukturalni-politika-studijni-text%20(1).pdf)

BARTONĚK, Antonín. *Waldviertel, Weinviertel - jižní Morava: průvodce krajem a jeho kulturou*. Břeclav: Moraviapress, 1999, 384 s. ISBN 80-861-8115-4.

BERAN, Václav a Petr DLASK. *Management udržitelného rozvoje regionů, sídel a obcí*. 1. vydání. Praha: Academia, 2005. 323 s. ISBN 80-200-1201-X.

ČESKO. Zákon č. 128/2000 sb., o obcích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000. Dostupné z: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html)

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HALÁSKOVÁ, Martina. *Systémy veřejné správy v evropských zemích*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2004, 146 s. 80-248-0600-2.

HRABALOVÁ, Simona. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 93 s. ISBN 80-210-3356-8.

HRON, Jan, Ivana TICHÁ a Jan DOHNAL. *Strategické řízení: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 3. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2000, 266 s. ISBN 80-213-0625-4.

HROZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2010. 233 s. 978-80-7380-263-9.

MULLINS, Laurie J. *Management and organisational behaviour*. 8. vyd. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited, 2007. 813 s. ISBN 978-0-273-70888-9.

NEISSER, Heinrich, Gerhard LOIBELSBERGER a Helmut STROBL. *Unsere Republik auf einen Bleck: Das Nachlagewerk über Österreich*. Wien: Verlag Carl Ueberreuter, 2005, 237 s. ISBN 3-8000-7086-3.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a. s., 2005, 556 s. ISBN 80-7357-052-1.

REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací (ROPO, O.P.S., S.R.O., A.S., Sdružení obcí): základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 1999, 140 s. ISBN 80-210-2126-8.)

SIEGL, Milan, Jan STEJSKAL a Pavla STRÁNSKÁ KOŽÁTKOVÁ. *Management veřejného sektoru: distanční opora*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011, 114 s. ISBN 978-807-3954-161.

SKOKAN, K. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava: Repronis, 1004. 160 s. ISBN BO-7329-059-6.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

WEIHRICH, Heinz a Harold KNOOTZ. *Management*. Praha: VICTORIA PUBLISHING, 1993, 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Internetové zdroje

BUNDESKANZLERAMT ÖSTERREICH. Bundes-Verfassungsgesetz. *Bundeskanzleramt: Rechtsinformationssystem*. © 2014 [cit. 2014-03-05]. Dostupné z: <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10000138>.

Hrušovany nad Jevišovkou: Oficiální web města [online]. 4.12.2011 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.hrusovany.cz/historie/d-1013/p1=52>

Hrušovany nad Jevišovkou: Oficiální web města [online]. 4.12.2011 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.hrusovany.cz/pamatky/d-1014/p1=53>

MACHOVÁ, Zuzana. *Samoospráva Hrušovan nad Jevišovkou letech 1850 - 1918* [online]. Brno, 2012, 60 s. [cit. 2014-04-20]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/361185/ff_b/BAKALARSKA_DIPLOMOVA_PRACE.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita.

MASARYKOVA UNIVERZITA. *Regionální politika a regionální rozvoj v ČR: Vybrané kapitoly ze SOCIOEKONOMICKÉ GEOGRAFIE ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. c2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pedf/js13/geograf/web/pages/09-regionalni-politika.html>

Města, obce, vesnice v ČR: Hrušovany nad jevišovkou [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.obce-mesta.info/obec.php?id=Hrusovany-nad-Jevisovkou-594156>

Mezinárodní poradenské centrum obcí: Strategické plánování a řízení [online]. c2014 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://www.mepco.cz/cz/strategicke-planovani-a-rizeni.html>

Mikroregion Hrušovansko [online]. 2014, 11.4.2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.hrusovansko.cz/obce-mikroregionu/hrusovany-nad-jevisovkou/>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Program rozvoje obce: Webová aplikace*. 2013. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/75e1aabc-739b-4844-8f8b-fe77488c215e/Program-rozvoje-obce-letak.pdf>

Niederösterreichische Dorf & Stadterneuerung: Das Stadterneuerungskonzept [online]. c2014 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.dorfstadterneuerung.at/content.php?pageId=844>.

RICHTLINIEN ZUR ENTWICKLUNG UND ERNEUERUNG DER STÄDTE IN NIEDERÖSTERREICH. 1995, 12 s. Dostupné z: <http://www.dorfstadterneuerung.at/content.php?pageId=846>

Regionální politika [online]. c2005-2014 [cit. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://www.euroskop.cz/8948/sekce/regionalni-politika/>

Rozvojové možnosti obcí. 1. vydání. Praha, 2010, 48 s. Dostupné z: http://www.mmr.cz/getmedia/5a2e3c9c-0a0e-4737-a66e-a67424bc24c6/Brozura-Rozvojove-moznosti-obci-MMR_Brozura.pdf

Verwaltung in Österreich. In: *Verwaltung in Österreich* [online]. Wien: Bundeskanzleramt, 2009 [cit. 2014-01-24]. Dostupné z: <file:///D:/Dokumenty/Soubory%20ke%20sta%C5%BEen%C3%AD/verwaltung%20in%20%C3%96.pdf>

Stadterneuerungskonzept RETZ. 2011, 72 s. Dostupné z: http://www.retz.gv.at/gemeindeamt/download/Stadterneuerungskonzept_Retz_2011.pdf

Stadtgemeinde Retz [online]. 2012 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.retz.gv.at/system/web/fakten.aspx?menuonr=221794760>

Stadtgemeinde Retz [online]. 2012 [cit. 2014-04-26]. Dostupné z: <http://www.retz.gv.at/system/web/sonderseite.aspx?menuonr=221794726&detailonr=221794726&sprache=8>

Strategický plán rozvoje města Hrušovany nad jevišovkou. 2008 - 2013. 2008, 93 s. Dostupné z: http://www.hrusovany.cz/VismoOnline_ActionScripts/File.ashx?id_org=4880&id_dokumenty=1036

W3: Ekonomika, bydlení, vzdělání [online]. 2011 [cit. 2014-04-29]. Dostupné z: <http://www.regionw3.eu/cz/pages/vseobecne-informace-63.aspx>