

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**ZVLÁŠTNOSTI ZABEZPEČENÍ VÝKONU
SAMOSTATNÉ PŮSOBNOSTI SE ZAMĚŘENÍM NA
MĚSTO DOMAŽLICE**

Autor práce: Zuzana Štípková

Studijní program: Veřejná správa

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: Dr. Mgr. Josef Kříha, PhD., LL.M.

Katedra: Katedra managementu veřejné správy

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.
Žižkova tř. 1632/5b, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Zuzana Štípková

Studijní program: Veřejná správa

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: Příbram

Název bakalářské práce: Zvláštnosti zabezpečení výkonu samostatné působnosti se zaměřením na město Domažlice

Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Specific Features of Ensuring the Exercise of Independent Competence, with a Focus on the Town of Domažlice


Katedra: Katedra managementu veřejné správy

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Mgr. Josef Kříha, PhD., LL.M.

Datum zadání bakalářské práce: leden 2026

Cíl bakalářské práce:

Hlavním cílem je posoudit způsob zabezpečení výkonu samostatné působnosti města Domažlice, identifikovat jeho organizační, personální a procesní zvláštnosti a zhodnotit, jak se tyto faktory promítají do efektivity rozhodovacích procesů, kvality poskytovaných služeb a celkového fungování místní veřejné správy. Prvním vedlejším cílem je identifikovat specifické postupy, nástroje a mechanismy, které město Domažlice využívá k zabezpečení výkonu samostatné působnosti. Druhým vedlejším cílem je demonstrovat problémy a omezení aplikační praxe výkonu samostatné působnosti v podmínkách města Domažlice. Třetím vedlejším cílem je navrhnout možnosti dalšího zefektivnění výkonu samostatné působnosti, případně optimalizace stávajících postupů.

Student: Zuzana Štípková	7.1.2026 datum	Štípková podpis
Vedoucí práce: Dr. Mgr. Josef Kříha, PhD., LL.M.	2.1.2026 datum	 podpis
Schvaluji zadání bakalářské práce:		
Vedoucí katedry: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	14.1.2026 datum	J. Dušek podpis
Prorektor pro studium a vnitřní záležitosti: doc. PhDr. Miroslav Sapík, Ph.D.	14.1.2026 datum	Sapík podpis
Rektor: doc. Ing. Jiří Dušek, Ph.D.	14.1.2026 datum	J. Dušek podpis



Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce v elektronické podobě ve veřejně přístupné části infodisku VŠERS, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky vedoucího a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce systémem na odhalování plagiátů.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Dr. Mgr. Josefu Kříhovi, PhD., LL.M. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

ABSTRAKT

ŠTÍPKOVÁ Z., *Zvláštnosti zabezpečení výkonu samostatné působnosti se zaměřením na město Domažlice: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2026. 70 s. Vedoucí bakalářské práce: Dr. Mgr. Josef Kříha, PhD., LL.M.

Obsahové vyznění bakalářské práce, které je tvořeno dílem formou teoretického a dílem empirického vhledu, objasňuje specifické aspekty spojené se zabezpečením výkonu samostatné působnosti obcí. Teoretická část práce nejprve konstruuje nezbytný legislativní a doktrinální rámec, v jehož rámci definuje legitimitu a postavení územní samosprávy v systému veřejné správy České republiky. Dále se text zaměřuje na analýzu klíčových determinantů, které reálný výkon samosprávy bezprostředně ovlivňují, a to zejména v oblasti vlastní normotvorné činnosti, ekonomických základů a uplatňovaných kontrolních mechanismů.

Empirická část bakalářské práce je koncipována jako případová studie zaměřená na město Domažlice, která prostřednictvím kvalitativního šetření ilustruje reálné mechanismy výkonu samostatné působnosti v dané lokalitě. Klíčovým zdrojem primárních dat jsou řízené polostrukturované rozhovory s vybranými představiteli města, které umožní hlubší vhled do aplikační praxe a identifikaci reálných nástrojů a mechanismů využívaných při správě věcí veřejných. Na základě syntézy teoretických východisek a poznatků získaných z empirického šetření práce demonstruje aktuální problémy a limity, s nimiž se město při výkonu samostatné působnosti potýká. V závěrečné fázi jsou formulovány konkrétní návrhy a doporučení směřující k optimalizaci stávajících postupů a zvýšení procesní efektivity sledovaného subjektu.

Klíčová slova: Domažlice, efektivita, samospráva obce, samostatná působnost, veřejná správa.

ABSTRACT

ŠTÍPKOVÁ Z., *Specific Features of Ensuring the Exercise of Independent Competence, with a Focus on the Town of Domažlice: Bachelor Thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2026. 70 pp. Thesis Supervisor: Dr. Mgr. Josef Kříha, PhD., LL.M.

The content focus of the bachelor thesis, which is formed partly by theoretical and partly by empirical insight, clarifies specific aspects associated with ensuring the exercise of the independent competence of municipalities. The theoretical part of the thesis first constructs the necessary legislative and doctrinal framework, within which it defines the legitimacy and position of local self-government in the public administration system of the Czech Republic. Furthermore, the text focuses on the analysis of key determinants that directly affect the actual exercise of self-government, particularly in the areas of independent law-making activities, economic foundations, and applied control mechanisms.

The empirical part of the bachelor thesis is designed as a case study focused on the town of Domažlice, which, through qualitative research, illustrates the actual mechanisms of exercising independent competence in the given location. The key source of primary data consists of guided semi-structured interviews with selected municipal representatives, which will allow for a deeper insight into application practice and the identification of actual tools and mechanisms used in the administration of public affairs. Based on a synthesis of theoretical foundations and findings obtained from empirical research, the thesis demonstrates current problems and limitations faced by the town in the exercise of its independent competence. In the final phase, specific proposals and recommendations are formulated aimed at optimizing existing procedures and increasing the procedural efficiency of the monitored entity.

Keywords: Domažlice, efficiency, independent competence, local self-government, public administration.

Obsah

Úvod.....	9
1 Cíl a metodika bakalářské práce	11
2 Historický vývoj územní samosprávy v českých zemích	12
2.1 Současný stav a ústavněprávní rámec	13
2.2 Evropský kontext a princip subsidiarity v rámci veřejné správy	14
2.2.1 Princip subsidiarity a jeho dynamika	14
2.2.2 Hodnotové pilíře a vládnutí.....	15
3 Samostatná působnost v systému veřejné správy ČR.....	16
3.1 Teoretická východiska a pojem samosprávy.....	17
3.2 Ústavní a zákonné zakotvení samostatné působnosti.....	18
3.3 Rozdíl mezi samostatnou a přenesenou působností	19
4 Právní rámec a determinanty výkonu samostatné působnosti	20
4.1 Zákon o obcích jako základní pilíř.....	20
4.2 Právní normotvorba obce (OZV)	21
4.3 Faktory ovlivňující výkon samosprávy	21
5 Kontrolní a dozorové mechanismy v samostatné působnosti	23
5.1 Státní dozor nad zákonností (Ministerstvo vnitra ČR).....	23
5.1.1 Procesní postup u obecně závazných vyhlášek (OZV)	23
5.2 Vnitřní kontrolní mechanismy a role zastupitelských výborů	24
5.3 Veřejnost jako prvek kontroly a dobré správy	24
6 Ekonomické a majetkoprávní základy samostatné působnosti	26
6.1 Finanční autonomie a principy hospodaření (3E)	26
6.2 Právní normotvorba v oblasti daní a poplatků	26
7 Profil a institucionální zabezpečení samostatné působnosti města Domažlice	28
7.1 Základní charakteristika a profil města Domažlice.....	28
7.2 Organizační determinanty a správa Městského úřadu Domažlice	29
7.3 Specifika normotvorné činnosti v podmínkách města	30

7.4 Ekonomické základy a aplikace principů 3E	31
7.5 Kontrolní mechanismy a role zastupitelských výborů	31
8 Vyhodnocení empirického šetření – řízené rozhovory	32
8.1 Strategické řízení a limity rozvoje města	33
8.2 Organizační struktura, personální kapacity a efektivita procesů	35
8.3 Ekonomické mechanismy a vnitřní kontrolní systémy	38
8.4 Nástroje vnější správy: Normotvorba a specifika zapojení veřejnosti.....	40
9 Návrhy a doporučení pro zefektivnění výkonu samostatné působnosti.....	43
9.1 Optimalizace strategického plánování a dotačního managementu	43
9.2 Modernizace vnitřních procesů a digitalizace úřadu.....	44
9.3 Zvýšení efektivity hospodaření a kontrolních mechanismů.....	45
9.4 Rozvoj participace a komunikace s veřejností.....	46
Závěr.....	49
Seznam použitých zdrojů	51
Seznam zkratk	55
Seznam map.....	56
Seznam příloh.....	57
Přílohy	58

Úvod

Věcné vymezení tématu této bakalářské práce (dále jen „práce“) reflektuje v současné době vysoce aktuální a odborně diskutovanou oblast, kterou je faktické zabezpečení výkonu samostatné působnosti územních samosprávných celků. Samostatná působnost obcí nepředstavuje pouze zákonem vymezený soubor kompetencí, ale tvoří samotné jádro lokální demokracie a autonomie, které umožňuje obcím jakožto základním veřejnoprávním korporacím rozhodovat o svých záležitostech v souladu s potřebami a zájmy jejich obyvatel. V tomto kontextu se práce zaměřuje na problematické zvláštnosti a reálné determinanty, které tento výkon v praxi ovlivňují, se specifickým zřetelem na město Domažlice.

Územní samospráva v České republice disponuje specifickými právními nástroji, které vycházejí z ústavního pořádku, konkrétně z čl. 8 a čl. 99 až 105 ústavního zákona č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, a jsou blíže specifikovány v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů (např. v ustanoveních § 1, 2 a 35 citovaného zákona). Faktická realizace těchto kompetencí je však v každodenní realitě determinována celou řadou faktorů – od organizační struktury městských úřadů přes personální kapacity až po ekonomické limity. Tyto determinanty v konečném důsledku definují kvalitu lokálního managementu a efektivitu správy věcí veřejných. Jak naznačuje teoretické vymezení práce, samostatná působnost nepředstavuje izolovaný právní institut, ale dynamický proces, který vyžaduje neustálou interakci mezi volenými orgány obce, výkonným aparátem a veřejností.

Město Domažlice, jakožto administrativně významné centrum s postavením obce s rozšířenou působností, čelí v rámci výkonu své samosprávy specifickým výzvám. Lze se důvodně domnívat, že tyto výzvy neplynou pouze z vnějších faktorů, jako je geografická poloha či socioekonomická struktura, ale do značné míry vycházejí z vnitřních procesních nastavení, limitů strategického řízení a z etablované politicko-správní dynamiky uvnitř tamního městského úřadu. Práce proto vychází z předpokladu, že recentní stav zabezpečení samostatné působnosti v Domažlicích vykazuje určité manažerské a organizační zvláštnosti, které si zasluhují bližší pozornost. Právě identifikace těchto bariér a následná analýza jejich vlivu na rozhodovací procesy tvoří klíčovou osu této práce.

Věcné vymezení práce se subsidiárně opírá o komplexní metodologický aparát. Teoretická východiska jsou konfrontována s poznatky získanými prostřednictvím vlastního empirického šetření. Klíčovým zdrojem primárních dat v empirické části práce jsou řízené polostrukturované rozhovory vedené s vybranými představiteli města, kteří disponují přímou zkušeností s rozhodovacími a procesními mechanismy. Tato fenomenologická metoda umožňuje detekovat nejen formálně-právní stav, ale i reálné fungování „živé“ správy, včetně subjektivního vnímání bariér a limitů aplikační praxe ze strany aktérů, kteří se na výkonu samosprávy bezprostředně podílejí. Tato data jsou dále podrobena triangulaci prostřednictvím analýzy vnitřních dokumentů, podzákonných norem a strategických materiálů města Domažlice.

Ambicí práce je toliko tvůrčím a originálním způsobem poskytnout ucelený vhled do mechanismů správy města Domažlice. Záměrem přitom není pouze popis stávajícího stavu, ale především kritická analýza a hledání cest k optimalizaci výkonu samosprávných činností. Tyto návrhy na zlepšení jsou formulovány v souladu s moderními principy dobré správy (*good governance*), jak je definuje Rada Evropy ve svých strategických dokumentech, zejména v rámci 12 principů dobré demokratické správy na místní úrovni.¹ Tento institucionální pohled Rady Evropy se navíc úzce prolíná s širším teoretickým rámcem moderní správy. Jak ve své komplexní analýze zdůrazňuje například Henk Addink², dobrá správa dnes stojí na pilířích, jako je transparentnost, efektivita, participace občanů a ochrana jejich práv. Jejich důsledná implementace do praxe – a to i na úrovni místních samospráv – je tak naprosto nezbytným předpokladem pro efektivně fungující veřejnou správu.

¹ RADA EVROPY. Viz Twelve Principles of Good Democratic Governance. Strasbourg: Council of Europe. Dostupné z: <https://rm.coe.int/1680afae3c>.

² ADDINK, Henk. *Good Governance: Concept and Context*. Oxford: Oxford University Press, 2019. ISBN 978-0-19-884115-9. s. 16-19.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem předkládané práce je komplexní posouzení způsobu zabezpečení výkonu samostatné působnosti města Domažlice, přičemž zásadní důraz je kladen na identifikaci jeho specifických organizačních, personálních a procesních zvláštností a následné kritické zhodnocení, jakým způsobem se tyto faktory reálně promítají do celkové efektivity rozhodovacích procesů, kvality poskytovaných veřejných služeb i celkového fungování místní veřejné správy v dané lokalitě.

V úzké vazbě na tuto stěžejní ambici jsou stanoveny dílčí kroky, přičemž prvním vedlejším cílem práce je identifikovat specifické postupy, nástroje a mechanismy, které město Domažlice k zabezpečení výkonu své samostatné působnosti v současné praxi reálně využívá. V návaznosti na to je druhým vedlejším cílem demonstrovat konkrétní problémy a omezení aplikační praxe výkonu samostatné působnosti v specifických podmínkách města Domažlice, což umožní hlubší pochopení bariér efektivní správy. Celý proces analýzy pak vrcholí naplněním třetího vedlejšího cíle, který spočívá v návrhu relevantních možností pro další zefektivnění výkonu samostatné působnosti, případně v odborné formulaci doporučení směřujících k optimalizaci stávajících procesních a organizačních postupů sledovaného subjektu.

Pro dosažení těchto stanovených cílů je zvolen metodologický postup rozdělený do dvou vzájemně se doplňujících rovin, a to roviny teoretické a empirické. Teoretická část práce se opírá o kritickou analýzu odborné literatury a platné právní úpravy, zejména zákona o obcích, s cílem šířeji demonstrovat legitimitu a specifičnost samostatné působnosti jako formy výkonu místní správy, která je podmíněna celou řadou organizačních, ekonomických a personálních determinantů. Na tento teoretický rámec plynule navazuje empirická část práce koncipovaná jako případová studie města Domažlice. Realizace vlastního výzkumného šetření je založena na kombinaci kvalitativních výzkumných metod, kde stěžejní roli hrají polostrukturované rozhovory vedené s vybranými představiteli města. Takto získané primární poznatky jsou následně podrobeny triangulaci prostřednictvím analýzy vnitřních podzákonných dokumentů a organizačních předpisů města Domažlice. Celý proces zpracování je završen syntézou získaných dat a formulací závěrečných doporučení, která mají ambici přispět k optimalizaci výkonu místní samosprávy ve zkoumané lokalitě.

2 Historický vývoj územní samosprávy v českých zemích

Vývoj územní správy a samosprávy nelze vnímat izolovaně, nýbrž jako součást širšího evropského historického kontextu, který prošel složitou transformací od osobní byrokracie k modernímu pojetí státu. Zatímco v období středověku byla správa založena primárně na osobních svazcích, feudálním zřízení a hledání ochrany u mocných vlastníků půdy (tzv. instituty autopragie a patrocinia), s postupem času tyto struktury přestávaly dostačovat. Zásadní obrat přinesl raný novověk, kdy se v hospodářsky vyspělých částech Evropy začala byrokracie postupně profesionalizovat a stávat se skutečnou státní službou oddělenou od dřívějších patrimoniálních přístupů. Na tento vývoj následně navázalo formování moderní byrokracie, kterou později teoretici v čele s Maxem Weberem definovali jako racionální systém postavený na odbornosti, úřední hierarchii a průhlednosti. Teprve na pozadí tohoto celoevropského přechodu k administrativnímu státu lze plně porozumět specifikům lokálního vývoje.³

Tím nejvýraznějším specifikem je v českém prostředí vysoká míra fragmentace obcí. Její současná podoba nevznikla jako výsledek moderních administrativních procesů, nýbrž odráží tradiční a přirozenou podobu osídlení. Historická data ukazují, že již v druhé polovině 18. století (rok 1776) existovalo na českém území téměř 15 tisíc vesnic a přes 800 měst a městysů.⁴ Tento stav se v průběhu 19. století mírně navyšoval, a i po vzniku samostatného Československa ve 20. letech 20. století se počet samosprávných jednotek v českých zemích pohyboval nad hranicí 11 tisíc.⁵

Zásadní zlom v tomto vývoji přineslo období mezi lety 1948 a 1989. Tehdejší politický režim prosazoval v rámci centrálního plánování politiku tzv. střediskových obcí. Cílem byla administrativní koncentrace, která vedla k nucenému slučování menších sídel pod správu větších celků.⁶ Tento proces byl nejintenzivnější v 60. a 80. letech, kdy počet obcí klesl z původních více než 8 tisíc (v roce 1961) na historické minimum 4 778 v roce 1980.⁷

Po roce 1989 však došlo k radikálnímu obratu. Demokratizace společnosti s sebou přinesla silné emancipační tendence, kdy se dříve nuceně sloučené obce začaly opětovně

³ PAVLÍK, M., K. ŠIMKA, J. POSTRÁNECKÝ, R. POMAHAČ a kol. *Moderní veřejná správa: Zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. ISBN 978-80-7598-048-9. s. 15-17.

⁴ RŮŽKOVÁ, J., a Josef ŠKRÁBAL. *Historický lexikon obcí České republiky 1869-2005*. Praha: Český statistický úřad, 2006. ISBN 80-250-1277-8, 80-250-1310-3, 80-250-1311-1. s. 9.

⁵ Tamtéž, s. 10.

⁶ WINTR, J. *Samospráva*. Praha: Leges, 2025. ISBN 978-80-7502-778-8. s. 12.

⁷ RŮŽKOVÁ, Jiřina a Josef ŠKRÁBAL. *Historický lexikon obcí České republiky 1869-2005*. Praha: Český statistický úřad, 2006. ISBN 80-250-1277-8, 80-250-1310-3, 80-250-1311-1. s. 14.

osamostatňovat. Jen mezi lety 1990 a 1991 vzniklo téměř tisíc nových obcí a tento trend pokračoval, byť mírnějším tempem, až do začátku 21. století.⁸

2.1 Současný stav a ústavněprávní rámec

Od roku 2006 lze hovořit o stabilitě sídelní struktury. Počet obcí se ustálil na čísle 6 254 a k dalším výrazným změnám v jejich počtu nedochází.⁹ I když absolutní počet obcí stagnuje, dochází k mírnému nárůstu průměrného počtu obyvatel v rámci jednotlivých samospráv. Zajímavým údajem je medián velikosti obce, který k 1. 1. 2024 dosahoval 452 obyvatel, což potvrzuje, že česká samospráva je stále tvořena převážně velmi malými celky.¹⁰

Právním základem pro fungování této struktury je Ústava České republiky (zejména její Hlava sedmá) a zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „**zákon o obcích**“).¹¹ Ústavní zakotvení samosprávy je však odborníky (i bývalými ústavními soudci) často označováno za „lakonické“ či strohé.¹² Ústava sice v článku 8 zaručuje právo územních celků na samosprávu, ale již detailně nedefinuje podstatu obce ani její minimální či maximální velikost.

Tato legislativní neukotvenost vyvolává otázky ohledně případného budoucího slučování obcí. Existují dva hlavní názorové proudy:

1. **Formální přístup:** Obec je definována pouze jako celek menší než kraj, tedy jakékoliv spojování je ústavně přípustné.
2. **Materiální přístup:** Obec má své přirozené limity a nelze vytvářet extrémně velké celky, které by popíraly samotný smysl místní komunitní správy.¹³

Současná debata se tak točí kolem otázky, zda může stát obce k integraci nutit zákonem (jako v některých západních zemích), nebo zda by takový zásah nebyl protiústavním narušením práva na samosprávu.¹⁴

⁸ WINTR, J. *Samospráva*. Praha: Leges, 2025. ISBN 978-80-7502-778-8. s. 12.

⁹ ČESKO. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2024*. [online]. 2024 [cit. 2026-02-12]. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/produkty/pocet-obyvatel-v-obcich-9vln2prayv>.

¹⁰ Tamtéž.

¹¹ ČESKO. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, v platném znění.

¹² ČESKO. NÁLEZ ÚSTAVNÍHO SOUDU. Nález Ústavního soudu ze dne 5. 2. 2003, sp. zn. Pl. ÚS 34/02. Dostupné z: <https://nalus.usoud.cz/Search/GetText.aspx?sz=pl-34-02>.

¹³ WINTR, J. *Samospráva*. Praha: Leges, 2025. ISBN 978-80-7502-778-8. s. 14

¹⁴ ČESKO. Ministerstvo vnitra ČR. *Analýza aktuálního stavu veřejné správy*. [online]. [cit. 2026-02-12]. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/clanek/analiza-aktualniho-stavu-verejne-spravy.aspx>.

2.2 Evropský kontext a princip subsidiarity v rámci veřejné správy

Česká obecní samospráva neexistuje v izolaci, ale je pevnou součástí tzv. Evropského správního prostoru (European Administrative Space). Tento prostor není definován jako pevný legislativní blok, ale spíše jako prostor pro koordinaci, sdílení hodnot a implementaci společných politik členských států EU.¹⁵ Ačkoliv Evropská unie nemá přímou pravomoc diktovat státům, jak přesně mají mít zorganizovanou vnitřní správu, skrze principy subsidiarity a proporcionality významně ovlivňuje postavení místních samospráv.

2.2.1 Princip subsidiarity a jeho dynamika

Klíčovým pilířem pro fungování samospráv v evropském kontextu je princip subsidiarity. Ten v obecné rovině stanovuje, že rozhodování o věcech veřejných má probíhat na té úrovni, která je občanovi nejbližší.¹⁶ Unie tedy zasahuje pouze tehdy, pokud cílů plánované akce nemůže být uspokojivě dosaženo na úrovni členských států (centrální, regionální či místní), a pokud lze z důvodu rozsahu či účinků dosáhnout lepšího výsledku na úrovni Unie.¹⁷

Subsidiarita je vnímána jako dynamický koncept. Umožňuje kompetence rozšiřovat či zužovat podle aktuálních potřeb, přičemž vždy klade důraz na to, aby administrativní a finanční zátěž pro místní samosprávy i občany byla co nejnižší a odpovídala stanoveným cílům.¹⁸ V tomto smyslu jsou národní správní systémy autonomní (tzv. strukturální subsidiarita), ale funkčně se stávají součástí širšího evropského mechanismu při aplikaci práva EU.

¹⁵ POMAHÁČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 978-80-7400-447-6. s. 49.

¹⁶ EVROPSKÁ UNIE. Článek 5 odst. 3 Smlouvy o Evropské unii (v platném znění). Dostupné z: https://tvorimevropu.cz/wp-content/uploads/2025/04/16335-smlouva_o_eu.pdf.

¹⁷ POMAHÁČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 978-80-7400-447-6. s. 50.

¹⁸ Tamtéž, s. 51.

2.2.2 Hodnotové pilíře a vládnutí

Evropský správní prostor definuje pro místní samosprávu kvarteto stěžejních standardů, které by měly české obce při realizaci veřejné moci reflektovat:

1. **Právní stabilita a předvídatelnost:** Zajištění vysoké míry právní jistoty, díky které jsou kroky úřadu pro občany čitelné, srozumitelné a v čase konzistentní.
2. **Transparentnost a otevřenost:** Snaha o maximální přístupnost rozhodovacích procesů, což přímo navazuje na evropskou ambici vytvářet stále otevřenější a užší vazby mezi institucemi a občany.
3. **Skládání účtů a odpovědnost:** Klíčový prvek průhlednosti veřejné správy, který zavazuje místní i regionální orgány k plné odpovědnosti za svá politická a administrativní rozhodnutí.
4. **Hospodárnost a účinnost:** Schopnost samosprávy generovat plánované výsledky (výstupy) prostřednictvím včasných, pružných a adekvátních opatření při zachování rozumné míry nákladů.¹⁹

Moderní evropský pohled na správu, jak jej definovala například *Bílá kniha o evropském vládnutí*, zdůrazňuje potřebu odklonu od čistě hierarchického řízení směrem k vytváření tzv. polycentrických sítí.²⁰ Místní a regionální samosprávy by v tomto modelu neměly být pouze pasivními vykonavateli rozhodnutí „shora“, ale aktivními protagonisty, kteří se podílejí na tvorbě politik už v jejich raných fázích.²¹ V tomto procesu hraje zásadní roli Výbor regionů, který slouží jako institucionální most mezi lokální úrovní a evropskými institucemi.

¹⁹ Tamtéž, s. 53.

²⁰ Tamtéž, s. 54.

²¹ POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 978-80-7400-447-6. s. 53.

3 Samostatná působnost v systému veřejné správy ČR

Samostatná působnost představuje naprostý základ a primární smysl existence každé obce, neboť právě na ní je vybudován celý koncept územní samosprávy v České republice. V tomto režimu obec nevystupuje jako prodloužená ruka státu, ale jako svébytná veřejnoprávní korporace, která spravuje své záležitosti autonomně a ve vlastním zájmu. Do této sféry spadají veškeré agendy, které jsou v zájmu obce a jejích obyvatel, za předpokladu, že nejsou zákonem výslovně svěřeny krajům nebo nejsou klasifikovány jako výkon přenesené působnosti, tedy státní správy. Věcný rozsah samostatné působnosti je v zákoně o obcích vymezen pouze demonstrativně, což v praxi znamená, že obec má široký prostor pro vlastní iniciativu a může realizovat i takové činnosti, které zákon výslovně neuvádí, pokud tím neporušuje právní řád. Klíčovými pilíři jsou v tomto směru zejména rozhodovací pravomoci zastupitelstva a rady obce, které tvoří politické a exekutivní centrum samosprávy. Zatímco zastupitelstvo rozhoduje o strategických a majetkoprávních otázkách, rada se věnuje operativnímu řízení a většině běžných samosprávných úkonů.²²

Kromě rozhodování o vnitřních záležitostech zahrnuje samostatná působnost i významné vnější projevy, jako je zakládání a zřizování právnických osob, spolupráce s ostatními obcemi v rámci dobrovolných svazků nebo právo na vlastní normotvorbu.²³ Pokud jde o zmíněnou meziobecní spolupráci, ta se v prostředí extrémně roztržité sídelní struktury České republiky ukazuje jako strategicky nezbytná. Jak potvrzují mezinárodní výzkumy indexované v databázi Scopus/WoS (např. Bakoš a kol., 2021), zástupci obcí vnímají dobrovolnou integraci jako nejvhodnější cestu k překonání nevýhod své malé velikosti. Tento postup jim umožňuje dosahovat vyšší profesionality a finančních úspor při poskytování veřejných služeb, aniž by museli přistoupit k politicky nepopulárnímu nucenému slučování a ztratili tak svou ústavně garantovanou autonomii.²⁴ Vedle zmíněné meziobecní spolupráce je dalším klíčovým vnějším projevem samostatné působnosti vlastní normotvorba. Vydávání obecně závazných vyhlášek (dále jen „OZV“) představuje vůbec nejsilnější nástroj samosprávy, neboť jí obec může v mezích zákona regulovat život na svém území bez nutnosti podřizovat se prováděcím předpisům

²² KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007, ISBN 978-80-7201-665-5. s. 124.

²³ KOČÍ, R. *Obecní samospráva*. Leges, 2012, ISBN 978-80-87576-28-1. s. 63-64.

²⁴ BAKOŠ, E., F. HRŮZA, D. FIEDOR a K. DOLÁK KLEMESOVÁ. The Perception of Inter-Municipal Cooperation by Local Officials and Managers. *Central European Journal of Public Policy*. 2021, 15(1), s. 1-14.

ministerstev. Obsahově se tato péče o rozvoj území dotýká všech aspektů života občanů – od zajišťování sociální péče a ochrany zdraví přes dopravní obslužnost a telekomunikace až po oblast školství, kultury a ochrany veřejného pořádku.²⁵ Je však nutné zdůraznit, že schopnost obce tyto potřeby reálně uspokojovat není absolutní a je vždy limitována místními zvyklostmi, geografickými předpoklady, a především finančními možnostmi. Právě ekonomický aspekt a rozpočtové příjmy obce tvoří zásadní determinant, který v praxi určuje, do jaké míry je prvek samosprávy skutečně naplňován. U menších sídel s omezenými zdroji se totiž samosprávná funkce může pod tíhou nedostatku financí vytrácet a redukovat se na pouhé udržování základního chodu úřadu.

Velmi častým problémem v aplikační praxi veřejné správy je pak neschopnost důsledně rozlišovat mezi samostatnou a přenesenou působností, což může vést k závažným procesním pochybením. Zejména u menších municipalit dochází k situacím, kdy záležitosti spadající pod státní správu, a tedy do kompetence obecního úřadu, projednávají volené orgány v režimu samosprávy. Takové postupy jsou právně chybné a mohou vyvolávat komplikace v právní jistotě občanů i stabilitě rozhodování.²⁶ Z hlediska organizačního zajištění hraje nepostradatelnou roli obecní či městský úřad, jehož aparát slouží jako odborná podpora pro rozhodování zastupitelů a radních. Zaměstnanci úřadu zařazení do specializovaných odborů, například pro oblast investic, správy majetku či kultury, fakticky vykonávají vůli samosprávných orgánů a zajišťují plynulý chod obce. V celém tomto procesu je pak klíčovou figurou starosta, který nejenže obec navenek zastupuje, ale zejména v menších obcích nese hlavní tíhu realizace rozhodnutí a činí mnoho faktických úkonů, které samosprávu v očích veřejnosti definují. Celý systém je pak provázán s povinností řádného hospodaření a vedení účetnictví, které musí transparentně odrážet ekonomickou realitu obce a umožňovat její trvale udržitelný rozvoj.²⁷

3.1 Teoretická východiska a pojem samosprávy

Samospráva není pouze právním institutem, ale primárně společenským jevem, který vychází z přirozené potřeby lidí organizovat se v rámci určitého teritoria. V teoretické rovině lze samosprávu definovat jako „výkon veřejné správy subjekty odlišnými od státu“. Jde o uplatnění principu subsidiarity, podle něhož by měly být

²⁵ HORZINKOVÁ, E. a V. NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3. upravené vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013, ISBN 978-80-7380-459-6. s. 120-121.

²⁶ KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007, ISBN 978-80-7201-665-5. s. 156-157.

²⁷ KOČÍ, R. *Obecní samospráva*. Leges, 2012, ISBN 978-80-87576-28-1. s. 63-64.

veřejné záležitosti spravovány na té úrovni, která je občanovi nejbližší, pokud je schopna je efektivně zajistit.

Richard Pomahač a Olga Vidláková²⁸ ve své publikaci upozorňují na nutnost chápat veřejnou správu jako službu veřejnosti, přičemž samospráva zde hraje nezastupitelnou roli garanta místních specifik a potřeb. Samospráva je tak protiváhou centralistických tendencí státu. Není podřízena státní správě v hierarchickém smyslu (s výjimkou dozoru nad zákonností), ale je partnerem státu při zajišťování veřejných statků.

Z pohledu teoretických východisek, jak je analyzuje Malast²⁹, je nutné rozlišovat mezi decentralizací a dekoncentrací. Zatímco dekoncentrace pouze přesouvá pravomoci na nižší složky v rámci jedné hierarchie státu, decentralizace, kterou představuje právě obecní samospráva, znamená přenos mocenských oprávnění na samostatné subjekty s vlastní právní subjektivitou. Tento subjekt (obec) disponuje vlastním majetkem, vlastním rozpočtem a orgány, které nejsou jmenovány státem, nýbrž voleny občany. Právě tato politická a ekonomická nezávislost je pro teoretické vymezení samostatné působnosti klíčová.

3.2 Ústavní a zákonné zakotvení samostatné působnosti

Právo na samosprávu je v České republice garantováno na nejvyšší právní úrovni. č. 1/1993 Sb., Ústava ČR v článku 8 zaručuje samosprávu územních samosprávných celků. Podrobnější úpravu pak obsahuje Hlava sedmá Ústavy (čl. 99–105), která definuje Českou republiku jako stát členěný na obce (základní územní samosprávné celky) a kraje (vyšší územní samosprávné celky).

Ústavní zakotvení samosprávy je nezbytnou pojistkou proti svévoli zákonodárce. Ústavní soud ve své judikatuře opakovaně zdůrazňuje, že stát může do činnosti samosprávných celků zasahovat pouze vyžaduje-li to ochrana zákona a jen způsobem stanoveným zákonem.³⁰ Toto vymezení vytváří chráněný prostor pro autonomní rozhodování obcí, do kterého nesmí státní moc bezdůvodně ingerovat.

²⁸ POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. C.H. Beck, 2002. ISBN 978-80-7400-447-6. s. 36.

²⁹ MALAST, J. *Teoretická východiska obecní samosprávy v České republice*. Západočeská univerzita v Plzni, 2017, ISBN 978-80-261-0657-9. s. 39.

³⁰ WINTR, J. *Samospráva*. Praha: Leges, 2025. 170 s. ISBN 978-80-7502-778-8. s. 46.

Konkrétní zákonný rámec pak poskytuje zejména zákon o obcích. Územní samospráva je založena na územním a osobním principu.

Území obce a společenství občanů tvoří materiální základ pro výkon samostatné působnosti.³¹ Zákon o obcích v § 2 stanoví, že obec je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek a vystupuje v právních vztazích svým jménem a na vlastní odpovědnost. Právě sousloví „vlastní jménem a na vlastní odpovědnost“ je definičním znakem samostatné působnosti, který ji odlišuje od plnění úkolů státu.

3.3 Rozdíl mezi samostatnou a přenesenou působností

Pro správné pochopení fungování města, jako jsou například Domažlice, je nezbytné striktně rozlišovat mezi dvěma druhy působnosti, které obec vykonává. Zatímco v samostatné působnosti obec spravuje své vlastní záležitosti v zájmu svých občanů, v přenesené působnosti vykonává státní správu, která na ni byla zákonem přenesena.

René Wokoun a Pavel Mates³² upozorňují na to, že tento dualismus může v praxi způsobovat kompetenční spory či nejasnosti, a to zejména u menších obcí. V oblasti samostatné působnosti se obec řídí zákony a obecně závaznými právními předpisy, avšak nepodléhá interním instrukcím ministerstev či krajských úřadů. Oproti tomu při výkonu přenesené působnosti je obec (resp. její orgány) vázána i usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů.

Zásadní rozdíl spočívá také v dozoru nad činností obce. V samostatné působnosti kontroluje stát (prostřednictvím Ministerstva vnitra) pouze zákonnost rozhodnutí a postupů obce. Nemůže posuzovat jejich vhodnost, hospodárnost či správnost. Obec se může rozhodnout postavit drahý pomník místo opravy chodníku – pokud tím neporuší zákon, stát do tohoto rozhodnutí nemůže zasáhnout. U přenesené působnosti je dozor širší a zahrnuje i kontrolu dodržování usnesení vlády a směrnic ústředních úřadů.³³

³¹ NOVOTNÝ, V. *Územní samospráva České republiky*. 1. vyd. Praha: CEVRO Institut, 2007. ISBN 80-86816-22-2. s.11.

³² WOKOUN, R., MATES, P. *Základy regionálních věd a veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7380-304-9. s. 331.

³³ Tamtéž, s. 336.

4 Právní rámec a determinanty výkonu samostatné působnosti

Výkon samostatné působnosti není neomezený. Je determinován složitým komplexem právních norem, ekonomických možností a organizačních struktur. Pro města s postavením obce s rozšířenou působností (dále jen „**ORP**“), jako jsou Domažlice, je tento rámec o to složitější, že musí efektivně skloubit rozsáhlou agendu státní správy s rozvojem města v rámci samosprávy.

4.1 Zákon o obcích jako základní pilíř

Zákon o obcích (č. 128/2000 Sb.) je základním procesním i hmotněprávním předpisem pro fungování samosprávy. Klíčovým ustanovením je § 35, který obsahuje tzv. generální klauzuli. Ta stanoví, že do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů, pokud nejsou zákonem svěřeny krajům nebo pokud nejde o přenesenou působnost či jiný správní úřad.

Alena Kovářová³⁴ ve svém komentáři k zákonu o obcích zdůrazňuje, že tato generální klauzule dává obcím široký prostor pro iniciativu. Zahrnuje péči o rozvoj území, potřeby občanů, ochranu veřejného pořádku, ale i kulturní rozvoj či čistotu obce. Zákon o obcích také jasně vymezuje kompetence jednotlivých orgánů. Zastupitelstvo obce je nejvyšším orgánem v oblasti samostatné působnosti a je mu vyhrazeno rozhodování o nejdůležitějších majetkoprávních úkonech, rozpočtu a strategickém rozvoji.

Kolektiv autorů v čele se Svejkovským³⁵ upozorňuje na důležitost právní jistoty při rozhodování orgánů obce. Rada obce, jakožto výkonný orgán, zabezpečuje hospodaření podle schváleného rozpočtu, ale její pravomoci jsou odvozené od vůle zastupitelstva. V praxi často dochází k třecím plochám při vymezování tzv. vyhrazené a nevyhrazené pravomoci zastupitelstva, což klade vysoké nároky na právní erudici úředníků a volených zástupců.

³⁴ KOVÁŘOVÁ, A. *Zákon o obcích: Praktický komentář*. Wolters Kluwer ČR, 2023, ISBN 978-80-7676-317-3. s. 71.

³⁵ SVEJKOVSKÝ, J., POLČÁK, S., PRŮŠA, L. a kol. *Právo pro obce*. 1. vyd., C.H. Beck, 2023, ISBN 978-80-7400-946-4. s. 37.

4.2 Právní normotvorba obce (OZV)

Jak už bylo zmíněno, významným projevem autonomie obce je právo vydávat vlastní právní předpisy – obecně závazné vyhlášky. Toto právo vyplývá přímo z čl. 104 odst. 3 Ústavy ČR – „*Zastupitelstva mohou v mezích své působnosti vydávat obecně závazné vyhlášky*“ a k jeho realizaci obec nepotřebuje speciální zákonné zmocnění, stačí, že věc spadá do její samostatné působnosti.

Normotvorba územní samosprávy je mocným nástrojem pro regulaci místních záležitostí. Obce mohou prostřednictvím OZV regulovat například místní poplatky (včetně daně z nemovitých věcí formou koeficientů), veřejný pořádek, konzumaci alkoholu na veřejnosti nebo pohyb psů. J. Verner³⁶ však zároveň upozorňuje na limity této normotvorby. OZV nesmí být v rozporu se zákonem, nesmí upravovat věci, které jsou vyhrazeny zákonu (výhrada zákona), a musí být obecná, nikoliv cílena na konkrétní subjekt. Ústavní soud často ruší vyhlášky obcí právě pro překročení mezí samostatné působnosti nebo pro jejich neurčitost.

4.3 Faktory ovlivňující výkon samosprávy

Reálný výkon samostatné působnosti není závislý pouze na právních předpisech, ale je limitován faktickými determinanty, které lze rozdělit na ekonomické, personální a organizační.

Ekonomické limity jsou často nejzásadnější brzdou rozvoje. Obec sice hospodaří s vlastním majetkem a rozpočtem, ale její příjmy jsou z velké části závislé na zákonu o rozpočtovém určení daní, který přerozděluje výnosy ze sdílených daní vybraných státem. Efektivita nakládání s veřejnými prostředky je klíčovým ukazatelem kvality samosprávy. Kontrolní mechanismy (finanční výbor, interní audit) musí zajistit, aby autonomie nevedla k nehospodárnosti.³⁷ Nedostatek finančních prostředků může vést k tomu, že obec fakticky rezignuje na některé své rozvojové funkce a omezí se pouze na údržbu stávajícího stavu.

Personální a organizační limity souvisí s kvalitou lidského kapitálu. Výkon samostatné působnosti vyžaduje odbornost nejen od úředníků obecního úřadu, ale

³⁶ VERNER, J. *Právní normotvorba územní samosprávy v samostatné působnosti: se zaměřením na daň z nemovitých věcí*. Leges, 2025. ISBN 978-80-7502-782-5. s. 87.

³⁷ REKTOŘÍK, J., SELEŠOVSKÝ, J. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. Ekopress, 2003. s. 282.

i kvalifikované rozhodování volených zastupitelů. V menších městech může být problém získat dostatek odborníků pro specializované agendy (např. veřejné zakázky, dotační management). organizační struktura úřadu musí být nastavena tak, aby reflektovala priority vedení města a zároveň zajišťovala zákonný chod agend.³⁸

Novotný³⁹ k tomu dodává, že územní samospráva nemůže fungovat ve vakuu a její kvalita je přímým odrazem politické kultury a schopnosti volených zástupců spolupracovat napříč politickým spektrem ve prospěch obce.

³⁸ KOČÍ, R. *Obecní samospráva*. Leges, 2012, ISBN 978-80-87576-28-1. [7] MALAST, J. *Teoretická východiska obecní samosprávy v České republice*. Západočeská univerzita v Plzni, 2017, ISBN 978-80-261-0657-9. 78 s.

³⁹ NOVOTNÝ, V. *Územní samospráva České republiky*. 1. vyd. Praha: CEVRO Institut, 2007. ISBN 80-86816-22-2. 20 s.

5 Kontrolní a dozorové mechanismy v samostatné působnosti

Existence kontrolních a dozorových mechanismů je nezbytným předpokladem pro fungování demokratického právního státu. V systému územní samosprávy plní tyto mechanismy dvojí roli: na jedné straně chrání zákonnost a integritu veřejné správy, na straně druhé musí respektovat ústavně zaručenou autonomii územních celků. Jak uvádí Pomahač⁴⁰, evropský správní prostor je definován pilíři, jako jsou spolehlivost, předvídatelnost a odpovědnost, které se v českém prostředí realizují právě skrze systém dozoru a kontroly.

5.1 Státní dozor nad zákonností (Ministerstvo vnitra ČR)

Dozor nad samostatnou působností obcí je procesem, při kterém státní orgán (Ministerstvo vnitra) (dále jen „MV“) následně přezkoumává soulad vydaných právních aktů a opatření se zákonem. Klíčovým znakem je, že dozorový orgán nesmí hodnotit věcnou správnost nebo politickou vhodnost rozhodnutí, čímž je chráněna podstata samosprávy.

5.1.1 Procesní postup u obecně závazných vyhlášek (OZV)

Právní úprava v § 123 zákona o obcích stanovuje přesný procesní postup. Pokud MV ČR shledá, že vyhláška odporuje zákonu, vyzve obec ke zjednání nápravy. Obec má na reakci zákonnou lhůtu 60 dnů. Pokud náprava není sjednána, ministerstvo rozhodne o pozastavení účinnosti vyhlášky. V případech, kdy vyhláška vykazuje zřejmý rozpor s lidskými právy a základními svobodami, může být její účinnost pozastavena okamžitě, bez předchozí výzvy k nápravě.⁴¹ Konečným arbitrem v těchto sporech je Ústavní soud, který na návrh ministerstva rozhodne o případném zrušení vyhlášky.

Dozor nad usneseními a rozhodnutími: U jiných opatření orgánů obce v samostatné působnosti (např. usnesení zastupitelstva) je postup obdobný dle § 124 zákona o obcích, s tím rozdílem, že o zrušení aktu nerozhoduje Ústavní soud, ale příslušný správní soud. MV ČR v těchto případech podává návrh na zrušení usnesení do 30 dnů od marného uplynutí lhůty pro nápravu. Je důležité podotknout, že dozor se nevztahuje na

⁴⁰ POMAHAČ, R., VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 978-80-7400-447-6. s. 49.

⁴¹ ČESKO. § 123 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

soukromoprávní úkony obce (např. smlouvy dle občanského zákoníku), kde ochrana práv probíhá v běžném občanskoprávním řízení.⁴²

5.2 Vnitřní kontrolní mechanismy a role zastupitelských výborů

Zatímco dozor je nástrojem vnějším a státním, vnitřní kontrola představuje autonomní schopnost obce korigovat své vlastní kroky. Rektořík a Selešovský⁴³ zdůrazňují, že kontrolní systémy ve veřejné správě mají mít především preventivní charakter a směřovat k zajištění efektivnosti výdajů.

Podle zákona o obcích je každé zastupitelstvo (včetně města Domažlice) povinno zřídit dva klíčové výbory:

1. **Finanční výbor:** Jeho primární rolí je kontrola hospodaření s majetkem a finančními prostředky. Provádí revizi plnění rozpočtu a kontroluje, zda jsou prostředky vynakládány v souladu se schválenými záměry.
2. **Kontrolní výbor:** Tento výbor dohlíží na to, jak orgány obce (rada, starosta, úřad) plní přijatá usnesení zastupitelstva, a kontroluje dodržování právních předpisů v rámci úřadu.⁴⁴

Alena Kovářová⁴⁵ ve své praxi upozorňuje na důležitost nezávislosti těchto výborů. Aby byla kontrola skutečná, neměli by být členy výborů osoby, které jsou přímo odpovědné za výkonnou moc v obci (např. starosta či radní). Vnitřní kontrola je tak projevem odpovědnosti obce vůči vlastním občanům.

5.3 Veřejnost jako prvek kontroly a dobré správy

Kontrola veřejné správy není vyhrazena pouze úřadům. Jak vyplývá z Listiny základních práv a svobod, právo na informace je základním politickým právem, které občanům umožňuje participovat na správě věcí veřejných.⁴⁶

⁴² Tamtéž, § 124.

⁴³ REKTOŘÍK, J., SELEŠOVSKÝ, J. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 978-80-86624-50-1. s. 90.

⁴⁴ ČESKO. § 119 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

⁴⁵ KOVÁŘOVÁ, A. *Zákon o obcích: Praktický komentář*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2023. ISBN 978-80-7676-317-3. s. 398.

⁴⁶ ČESKO. Čl. 17 a čl. 21 Listiny základních práv a svobod.

Právo na informace: Orgány územní samosprávy jsou povinny poskytovat informace o své činnosti. Toto právo napomáhá uplatňování principů otevřenosti a průhlednosti. V evropském kontextu (Bílá kniha o evropském vládnutí) je kladen důraz na to, aby se občané stali „protagonisty vládnutí“ skrze polycentrické sítě.⁴⁷ To znamená, že transparentní hospodaření a přístup k informacím umožňují veřejnosti fungovat jako nejširší kontrolní orgán, který skládá účty voleným zástupcům v pravidelných intervalech.

⁴⁷ EVROPSKÁ KOMISE. *Bílá kniha o evropském vládnutí*. COM (2001) 428 final. [online]. 2001 [cit. 2026-02-12]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu>.

6 Ekonomické a majetkoprávní základy samostatné působnosti

Samostatná působnost bez ekonomického základu by byla pouze teoretickým konceptem bez reálného dopadu. Ekonomický aspekt je primárním determinantem, který určuje rozsah aktivit, které obec může pro své občany zabezpečit. Svejkovský v této souvislosti hovoří o „materiální stránce samosprávy“.⁴⁸

6.1 Finanční autonomie a principy hospodaření (3E)

Obec je veřejnoprávní korporací, která vstupuje do právních vztahů jako vlastník majetku. Rozpočet obce není jen pasivním přehledem příjmů a výdajů, ale strategickým nástrojem správy území. Hospodaření obce se musí řídit zákonným příkazem k účelnosti a hospodárnosti (§ 38 zákona o obcích).

Rektořík⁴⁹ rozpracovává tzv. **principy 3E**, které jsou pilířem moderní veřejné správy:

- **Hospodárnost (Economy):** Minimalizace nákladů při zachování kvality.
- **Účelnost (Effectiveness):** Míra dosažení stanovených cílů.
- **Efektivnost (Efficiency):** Optimální poměr mezi vstupy a výstupy.

V rámci města Domažlice se tyto principy projevují v každodenní správě – od investic do infrastruktury až po financování kulturních a sociálních služeb v rámci samostatné působnosti.

6.2 Právní normotvorba v oblasti daní a poplatků

Jedním z nejvýznamnějších projevů samostatnosti je možnost obce aktivně ovlivňovat své příjmy skrze vlastní normotvorbu. J. Verner⁵⁰ ve své aktuální publikaci zdůrazňuje, že obecně závazné vyhlášky o dani z nemovitých věcí jsou mocným nástrojem lokální politiky. Obce mají díky zákonné delegaci možnost stanovit

⁴⁸ SVEJKOVSKÝ, J., POLČÁK, S., PRŮŠA, L. a kol. *Právo pro obce*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2023. ISBN 978-80-7400-946-4. s. 35.

⁴⁹ REKTOŘÍK, J., SELEŠOVSKÝ, J. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. Ekopress, 2003. ISBN 978-80-86624-50-1. s. 172.

⁵⁰ VERNER, J. *Právní normotvorba územní samosprávy v samostatné působnosti: se zaměřením na daň z nemovitých věcí*. Praha: Leges, 2025. ISBN 978-80-7502-782-5. s. 59.

koeficienty, které mohou být selektivní pro určité části území nebo typy staveb. Tímto způsobem může město nejen získat prostředky do rozpočtu, ale také regulovat rozvoj území (např. zvýšeným zdaněním průmyslových ploch na okraji města).

Vedle daní jsou důležitým zdrojem místní poplatky, které mají charakter úhrady za určité služby (např. svoz komunálního odpadu) nebo za užívání veřejného statku (zábor prostranství).⁵¹

⁵¹ ČESKO. Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích.

Z administrativně-správního hlediska se město člení na několik místních částí, přičemž z hlediska participace občanů je pro tuto práci významná zejména část Havlovice, která jako jediná v rámci kompetence města disponuje vlastním osadním výborem. Domažlice se s počtem obyvatel pohybujícím se okolo 11 133 (2025) řadí mezi středně velká česká města.⁵³ Tato velikost s sebou na jedné straně přináší nutnost spravovat rozsáhlý městský majetek a zajišťovat široké spektrum služeb, na straně druhé však neumožňuje tak masivní personální a finanční specializaci úřadu, jakou disponují velká statutární města.

Pro dokreslení celkového prostředí, ve kterém město Domažlice realizuje svou politiku, lze zmínit i jeho postavení v celostátním srovnání. Podle dat analytického projektu *Obce v datech (2025)*, který porovnává ORP v ČR, dosahují Domažlice v Indexu kvality života celkově průměrných až nadprůměrných hodnot. Za zmínku z tohoto srovnání stojí především příznivé hodnoty v oblasti dostupnosti zdravotní péče v nemocnici (Index dojezdu do nemocnice je 9,0), zatímco určitou výzvou pro místní samosprávu zůstává dostupnost praktických lékařů a pediatrů (bližší viz Příloha 1).⁵⁴ Ačkoliv tato práce nestaví primárně na kvantitativní analýze, podobné statistické výstupy dobře ilustrují reálné socioekonomické podmínky, na které musí město svými rozhodnutími a strategiemi reagovat.

7.2 Organizační determinanty a správa Městského úřadu Domažlice

Klíčovým faktorem pro kvalitní výkon samostatné působnosti je odborné zázemí úřadu, který slouží jako servisní složka pro volené orgány obce. Celý aparát je podřízen tajemníkovi úřadu, který zajišťuje kontinuitu chodu nezávisle na politických změnách. Hierarchické uspořádání a rozdělení agend do jednotlivých odborů a oddělení, které reálně zabezpečují výkon správy města, přehledně znázorňuje schéma organizace a řízení města Domažlice (viz Příloha 2).⁵⁵

Jak je ze schématu a vnitřních předpisů zřejmé, struktura je v Domažlicích definována platným Organizačním řádem, který striktně rozděluje kompetence do specializovaných

⁵³ MAPY.CZ. *Obec Domažlice, okres Domažlice* [online]. Praha: Seznam.cz, a.s., © 2026 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://mapy.cz/s/domazlice-katastr>.

⁵⁴ OBCE V DATECH. *Domažlice: Index kvality života* [online]. Praha: Obce v datech, s.r.o., 2025 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.obcevdtech.cz/domazlice>.

⁵⁵ MĚSTO DOMAŽLICE. *Organizační struktura MěÚ Domažlice* [online]. [cit. 2026-02-22]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu/urad/organizacni-struktura/organizacni-struktura-meu-domazlice-3282cs.html>.

úseků. Z hlediska naplňování úkolů v samostatné působnosti (jako je rozvoj města a péče o potřeby občanů) jsou pro město zcela stěžejní zejména následující odbory:⁵⁶

- **Odbor správy majetku:** Tento odbor je zásadní pro materiální zajištění samosprávy, neboť spravuje nemovitý majetek města, čímž vytváří ekonomické předpoklady pro jeho další rozvoj.
- **Odbor finanční:** Odpovídá za správu rozpočtu, který není pouze účetním dokumentem, ale strategickým nástrojem prosazování priorit města.
- **Odbor investic a rozvoje:** Zajišťuje realizaci klíčových projektů, které definují tvář města v očích veřejnosti a naplňují principy trvale udržitelného rozvoje.⁵⁷

Personální kapacity úřadu jsou jedním z limitujících faktorů, neboť moderní správa vyžaduje vysokou míru specializace (např. v oblasti veřejných zakázek či dotačního managementu).

7.3 Specifika normotvorné činnosti v podmínkách města

Nejsilnějším projevem autonomie města Domažlice je jeho právo na vlastní normotvorbu prostřednictvím OZV. Tímto způsobem může město bez nutnosti dalšího zákonného zmocnění regulovat záležitosti ve své samostatné působnosti.

- **Veřejný pořádek a bezpečnost:** Město využívá OZV k regulaci konzumace alkoholu na veřejnosti⁵⁸ či k omezení hluku, čímž aktivně chrání zájmy svých obyvatel.⁵⁹
- **Ekonomická regulace:** Prostřednictvím vyhlášek o místních poplatcích (např. za svoz komunálního odpadu) město nejen generuje příjmy, ale také motivuje občany k určitému chování, například k třídění odpadu.
- **Daňová politika:** Domažlice využívají možnost stanovení koeficientů u daně z nemovitých věcí, což představuje významný nástroj lokální rozpočtové politiky.

⁵⁶ MĚSTO DOMAŽLICE. Organizační řád Městského úřadu Domažlice. Dostupné z: <https://www.domazlice.eu/urad/organizacni-struktura/organizacni-rad-mestskeho-uradu-domazlice-3280cs.html>.

⁵⁷ Tamtéž.

⁵⁸ MĚSTO DOMAŽLICE. Obecně závazná vyhláška města Domažlice č. 5/201, O zákazu požívání alkoholu a jiných omamných a psychotropních látek na veřejném prostranství. Dostupné z: <https://www.domazlice.eu/samosprava/vyhlasky-a-narizeni-mesta-1/platne/vyhlaska-5-2011-1237cs.html>.

⁵⁹ MĚSTO DOMAŽLICE. Obecně závazná vyhláška města Domažlice č. 4/2016, O nočním klidu. Dostupné z: <https://www.domazlice.eu/samosprava/vyhlasky-a-narizeni-mesta-1/seznam-platnych-a-neplatnych-vyhlasek/>.

7.4 Ekonomické základy a aplikace principů 3E

Finanční autonomie je v Domažlicích determinována rozpočtovými příjmy, které jsou z velké části závislé na sdílených daních. Při nakládání s těmito prostředky musí město důsledně uplatňovat již zmíněné principy 3E: hospodárnost, účelnost a efektivnost.

- **Hospodárnost:** Minimalizace výdajů při zachování standardu poskytovaných služeb (např. u veřejného osvětlení).⁶⁰
- **Účelnost:** Směřování investic do projektů, které skutečně řeší potřeby obyvatel (např. výstavba sociálních bytů či oprava chodníků).
- **Efektivnost:** Dosahování co nejlepších výsledků vzhledem k objemu investovaných peněz.

7.5 Kontrolní mechanismy a role zastupitelských výborů

Vnitřní kontrola v Domažlicích je zajištěna skrze zákonem povinně zřizované výbory, které působí jako korektiv výkonné moci.

- **Finanční výbor:** Tento orgán v rámci své působnosti provádí pravidelnou revizi hospodaření s majetkem a veškerými finančními prostředky města, přičemž se zaměřuje především na kontrolu plnění rozpočtu a prověřování, zda jsou veškeré finance vynakládány účelně a v souladu se schválenými záměry zastupitelstva.
- **Kontrolní výbor:** Výbor systematicky dohlíží na to, jakým způsobem orgány města, konkrétně rada, starosta a městský úřad, plní přijatá usnesení zastupitelstva, a zároveň kontroluje důsledné dodržování právních předpisů při veškeré činnosti úřadu.

Důležitým prvkem je také kontrola ze strany veřejnosti, která se opírá o právo na informace, což napomáhá transparentnosti a principům dobré správy.⁶¹

⁶⁰ MĚSTO DOMAŽLICE. Rozpočet města Domažlice na rok 2026 – schválená verze [online]. 2026 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu>.

⁶¹ MĚSTO DOMAŽLICE. Informace zveřejňované o povinném subjektu podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím. Dostupné z: <https://www.domazlice.eu/urad/informace-dle-zakona-106-1999-sb/>.

8 Vyhodnocení empirického šetření – řízené rozhovory

Následující kapitola představuje empirickou část „práce“ a propojuje dosud uvedená teoretická východiska s každodenní realitou fungování územní samosprávy. Samostatná působnost obcí se v praxi neřídí pouze zákony, ale je silně ovlivněna místními podmínkami, personálním obsazením a ekonomickými možnostmi. Právě z tohoto důvodu je empirická část koncipována jako případová studie města Domažlice, jejímž cílem je analyzovat aplikační praxi a zmapovat reálné mechanismy využívané při správě věcí veřejných.

Hlavním smyslem této kapitoly je naplnění cíle práce, tedy posouzení způsobu zabezpečení samostatné působnosti ve vybraném městě. Text se zaměřuje na zjištění, jaké konkrétní postupy a nástroje vedení města využívá, na identifikaci bariér, se kterými se zástupci města potýkají, a na formulaci návrhů směřujících k celkové optimalizaci správy města. Pro získání těchto primárních dat byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu, konkrétně řízené polostrukturované rozhovory. Tento přístup byl vybrán proto, že umožňuje lépe pochopit reálné zkušenosti a postoje lidí, kteří se na řízení města bezprostředně podílejí. Scénář rozhovoru byl rozdělen do deseti tematických okruhů, které pokrývají klíčové oblasti samosprávy – od vnímání strategických priorit a spolupráce volených orgánů s úřadem, přes hodnocení normotvorby a uplatňování principů hospodárnosti (3E), až po identifikaci limitů rozvoje a zapojení veřejnosti.

Aby byly získané poznatky co nejvíce objektivní a odrážely reálný chod města v širším kontextu, byl výzkumný vzorek sestaven z klíčových představitelů samosprávy, kteří disponují hlubokou a úzce profilovanou zkušeností s řízením města. Celkem byly realizovány tři rozhovory. Ačkoliv všichni dotazovaní reprezentují volené orgány města, každý z nich vnáší do výzkumu specifický úhel pohledu – od aktuální nejvyšší exekutivní odpovědnosti, přes specializovanou agendu v radě města, až po cennou historickou zkušenost s vedením radnice. Pro zachování anonymity a přehlednosti jsou respondenti v textu označováni zkratkami:

- **Respondent č. 1 (dále jen „RES č. 1“):** Komunální politik, který ve své osobě kumuluje funkce člena Zastupitelstva města Domažlice, člena Rady města a předsedy Výboru pro školství, mládež a sport. Jeho odpovědi přinášejí pohled voleného zástupce, který se podílí na operativním řízení města a dohledu nad specializovanou agendou.

- **Respondent č. 2 (dále jen „RES č. 2“):** Současný opoziční zastupitel a předseda kontrolního výboru města Domažlice. Tento respondent přináší do výzkumu mimořádně cennou historickou i kontrolní perspektivu, neboť v minulosti působil v nejvyšších exekutivních funkcích jako místostarosta a starosta města, a rovněž nahlédl do chodu úřadu z pozice investičního technika. Jeho odpovědi tak poskytují unikátní srovnání fungování samosprávy v čase a zároveň reprezentují důležitý kritický pohled z pozice opozice a orgánu vnitřní kontroly.
- **Respondent č. 3 (dále jen „RES č. 3“):** Úřadující starosta města Domažlice. Tento respondent přináší do výzkumu pohled z pozice nejvyššího exekutivního orgánu a statutárního zástupce města, který nese primární odpovědnost za celkové směřování samosprávy, plnění rozpočtu a chod městského úřadu.

Veškerá data získaná z těchto rozhovorů, jejichž doslovné přepisy jsou součástí příloh, jsou v následujících podkapitolách tematicky shrnuta a analyzována. Zjištěné výstupy jsou následně porovnány s poznatky z vnitřních předpisů a strategických dokumentů města Domažlice. Tím vzniká podklad pro závěrečné návrhy a doporučení.

8.1 Strategické řízení a limity rozvoje města

První tematický blok empirického šetření byl zaměřen na zmapování toho, jakým způsobem politická reprezentace města Domažlice vnímá své klíčové priority v rámci výkonu samostatné působnosti, a jaké faktory identifikuje jako největší bariéry pro jejich naplňování. Z teoretického hlediska je definování strategických vizí a dlouhodobá péče o rozvoj území primárním úkolem volených orgánů, zejména zastupitelstva, jak explicitně předpokládá § 35 zákona o obcích. Bez ukotveného strategického řízení se totiž výkon samosprávy stává pouhým operativním udržováním chodu úřadu, čímž je ohroženo naplňování principů hospodárnosti a účelnosti (3E). Provedená analýza rozhovorů však v Domažlicích odhalila vysoce roztříštěné vnímání těchto cílů.

Úřadující starosta města (RES č. 3), který z titulu své funkce nese nejvyšší exekutivní odpovědnost za rozvoj municipalit, definoval strategické směřování města velmi úzce. Na dotaz ohledně nejdůležitějších úkolů s přímým dopadem na občany označil za hlavní investiční záměr jednoznačně „bytovou výstavbu“. Toto zaměření logicky reflektuje celospolečenskou i lokální poptávku po dostupném bydlení, nicméně starosta k tomuto bodu neposkytl širší kontext týkající se dalších oblastí rozvoje, a jeho pohled se tak soustředil výhradně na realizaci tohoto konkrétního investičního záměru.

Zcela odlišný, strukturovanější, ale o to kritičtější úhel pohledu vnesl do výzkumu opoziční zastupitel a bývalý starosta (RES č. 2). Ten priority města rozdělil do dvou rovin. První tvoří zajištění každodenního nutného provozu (od svozu odpadů přes správu bytového fondu až po fungování příspěvkových organizací), druhou rovinu pak představuje samotný rozvoj technické infrastruktury a občanské vybavenosti. Právě v oblasti koncepčního rozvoje však tento respondent spatřuje zásadní slabinu současného vedení. Dle jeho slov město v plánování smysluplných investic nefunguje optimálně, přičemž jako hlavní problém označuje neochotu volených zástupců pracovat se schválenými strategickými dokumenty jako s „otevřeným zásobníkem projektů“. Dále zdůraznil i absenci podpory malých a středních podniků (MSP), což vnímá jako další významnou mezeru v současném koncepčním směřování města.

Zajímavý úhel pohledu přinesla odpověď zástupce koalice, radního a předsedy výboru (RES č. 1). Tento respondent na přímou otázku ohledně aktuálních celoměstských priorit konkrétní úkoly neidentifikoval. Z analytického hlediska to lze interpretovat tak, že jednotliví členové vedení města mohou být často plně pohlceni svou vlastní, úzce specializovanou agendou (v tomto případě oblastí školství, mládeže a sportu) a operativním řešením problémů. Zastřešující strategické cíle města tak pro ně v každodenní praxi nemusí být primárním tématem. Tento jev zároveň naznačuje, že by do budoucna mohl existovat prostor pro posílení průběžné komunikace napříč radou města, aby byly hlavní strategické vize ještě lépe sdíleny všemi jejími členy.

Tato myšlenková a koncepční roztříštěnost se plně propisuje i do vnímání limitů a bariér. Zajímavým fenoménem zjištěným v rámci šetření je fakt, že každý z dotazovaných aktérů spatřuje hlavní brzdu rozvoje ve zcela jiné oblasti:

- **Finanční limity:** Respondent č. 1 považuje za primární překážku nedostatek finančních prostředků. Jako příklad uvádí nerealizované, finančně extrémně nákladné vize, jako je stomilionová oprava místní továrny či plošný odkup budovy pošty. Tento postoj ukazuje na generování ambiciózních myšlenek, které však narážejí na absenci reálného finančního krytí.
- **Legislativní limity:** Úřadující starosta (RES č. 3) vnímá jako největší brzdu státní legislativu (např. zákon o veřejných zakázkách či povolovací procesy), která podle něj zásadně zpomaluje realizaci již schválených záměrů.
- **Personální a politické limity:** Opoziční zastupitel (RES č. 2) naproti tomu nepovažuje za hlavní problém vnější faktory (peníze či zákony), ale vnitřní personální bariéru na úrovni samotných volených orgánů. Současným

zastupitelům vytýká zjevnou nesystematičnost rozhodování, která nahradila dřívější snahy o projektové řízení spojené s čerpáním dotací EU.

Triangulace s vnitřními dokumenty města Domažlice:

Získaná primární data poukazují na hluboký rozpor mezi formálním institucionálním nastavením a reálnou aplikační praxí. Dle oficiálně zveřejněných informací Městského úřadu Domažlice disponuje město aktuálním a platným koncepčním dokumentem „*Strategie rozvoje města Domažlice*“, který byl po rozsáhlých socioekonomických a SWOT analýzách oficiálně schválen Zastupitelstvem města na jeho 52. zasedání dne 21. září 2022 (usnesením č. 1388).⁶²

Přestože město vynaložilo prostředky a čas na vytvoření tohoto obsáhlého strategického materiálu, výpovědi respondentů dokazují, že jeho reálný dopad na každodenní výkon samostatné působnosti je minimální. Zatímco starosta (RES č. 3) prosazuje izolovaný záměr bydlení a radní (RES č. 1) na priority nedokázal odpovědět, tvrzení opozičního zastupitele (RES č. 2) o nedostatečném zohledňování strategických dokumentů ze strany současného vedení se po konfrontaci s existencí tohoto materiálu jeví jako vysoce validní a pravdivé.

V kontextu cílů této bakalářské práce lze na základě provedené analýzy identifikovat první a dost možná nejzásadnější procesní zvláštnost zabezpečení výkonu samostatné působnosti v Domažlicích. Tou je absence systematicky řízeného a politicky sdíleného strategického plánování. Samotná formální existence koncepčních dokumentů nedokáže zajistit efektivní rozvoj města, pakliže chybí politická vůle a tyto nástroje nejsou reálně integrovány do rozhodovacích procesů.

8.2 Organizační struktura, personální kapacity a efektivita procesů

Druhý tematický blok empirické analýzy se zaměřil na vnitřní chod samotného úřadu, konkrétně na efektivitu spolupráce mezi volenými zástupci a úřednickým aparátem, zhodnocení odborných kapacit a na praktické dopady tzv. spojeného modelu veřejné správy (tedy souběžného výkonu samostatné a přenesené působnosti pod jednou

⁶² MĚSTO DOMAŽLICE. Strategie rozvoje města Domažlice [online]. Schváleno usnesením Zastupitelstva města č. 1388 ze dne 21. 09. 2022. [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu/samosprava/vyhlasiky-a-narizeni-mesta-1/ostatni-dokumenty/strategie-rozvoje-mesta-domazlice-1972cs.html>.

střechou). Z teoretického hlediska funguje městský úřad v oblasti samostatné působnosti jako servisní a výkonná složka, jejímž úkolem je odborně připravovat podklady a realizovat vůli volených orgánů (rady a zastupitelstva). Jak však odhalily realizované řízené rozhovory, vztah mezi politickým zadáním a úřednickou realizací vykazuje v Domažlicích určité procesní trhliny.

Při hodnocení efektivity spolupráce mezi politiky a úředníky vyjádřil úřadující starosta (RES č. 3) plnou spokojenost. Dle jeho vyjádření je vliv volených orgánů na úředníky v samostatné působnosti „přímý, a tudíž efektivní“. Velmi pragmatický pohled na tuto dynamiku přinesl opoziční zastupitel a bývalý starosta (RES č. 2). Ten zdůraznil, že úřednický aparát funguje bezvadně, avšak pouze za předpokladu, že je ze strany politiků „jasně definován problém“ (jako příklad z minulosti uvedl promptní vyřešení zatékání do městského bazénu na základě přesného zadání). Zcela klíčový postřeh pak vnesl do problematiky radní (RES č. 1). Přestože potvrdil, že úředníci zadané úkoly spolehlivě plní, zmínil, že by uvítal jejich větší vlastní iniciativu a proaktivitu (například v oblasti vyhledávání nutných oprav ve městě). Respondent však zároveň velmi korektně a sebe reflexivně dodal, že si není jistý, zda taková proaktivita spadá přímo do jejich úřední kompetence. Tato jeho úvaha naprosto přesně vystihuje klasický teoretický rozpor ve fungování veřejné správy. Zatímco volení zástupci by v praxi logicky ocenili větší samostatnou iniciativu úřednického aparátu, z legislativního a procesního hlediska je úřad koncipován primárně jako výkonná složka, která má odborně plnit zadanou agendu, přičemž strategická iniciativa a definování priorit by měly formálně vycházet od volených orgánů.

Tento jev se plynule přelévá do otázky personálního zajištění specializovaných agend. Zatímco starosta (RES č. 3) stručně konstatoval, že město disponuje dostatečnými odbornými kapacitami, opoziční zástupce (RES č. 2) na stejný dotaz odpověděl explicitním: „Domnívám se, že ne“. Z analytického hlediska je velmi zajímavá kompromisní odpověď radního (RES č. 1). Ten sice kapacity hodnotí jako dostatečné, ale vzápětí poukazuje na možný prostor pro zlepšení u Odboru správy majetku (konkrétně jeho investiční části). Zmiňuje potřebu větší aktivity při získávání externích finančních zdrojů a upozorňuje, že spoléhat se primárně na dotace z Krajského úřadu může být pro město velikosti Domažlic nedostačující.

Třetí dimenzí tohoto bloku bylo zhodnocení kompetenčních nejasností. Teorie veřejné správy často upozorňuje, že spojený model (kde jeden úřad vykonává samosprávu i státní správu) máte občany a svádí politiky k intervencím do rozhodování úředníků. Výpovědi z Domažlic tento teoretický předpoklad do značné míry potvrdily. Úřadující

starosta (RES č. 3) přiznal, že k těmto nejasnostem dochází „velmi často“, neboť občané mylně požadují, aby z pozice starosty zasahoval do běžících řízení stavebního úřadu, k čemuž nemá žádnou zákonnou kompetenci. Bývalý starosta (RES č. 2) tuto situaci ze své historické zkušenosti ještě doplnil, když zmínil existenci „tlaku místní samosprávy na přenesenou působnost“ formou doporučení vedení města úředníkům s cílem urychlit určitá stavební povolení. Radní (RES č. 1) uvedl, že se s touto problematikou v praxi neseťkává. To lze vysvětlit jeho primárním zaměřením na agendu samosprávy, kde jako člen rady a předseda výboru do přímého kontaktu s výkonem státní správy vstupovat nemusí.

Triangulace s vnitřními dokumenty a strukturou úřadu:

Získané poznatky lze úspěšně konfrontovat s formálním uspořádáním úřadu. Všichni tři respondenti se shodli na tom, že naprostým srdcem a nejdůležitějším orgánem pro chod města je Odbor správy majetku a oddělení investic (radní dokonce odhadl, že tento odbor generuje až 90 % agendy pro zasedání zastupitelstva). Při pohledu do platného Organizačního řádu Městského úřadu Domažlice je zjevné, že agenda majetku a investic skutečně představuje z hlediska oddělení nejrozsáhlejší agendu v rámci samostatné působnosti. Právě nepoměr mezi obrovskou zátěží tohoto odboru a (dle výpovědí) potřebou posílení specializovaného dotačního managementu představuje důležitou výzvu pro budoucí řízení města.⁶³

Z provedené analýzy tohoto tematického celku lze identifikovat druhou významnou procesní bariéru ve výkonu samostatné působnosti města Domažlice, která spočívá v nesouladu mezi politickými očekáváními a reálnými procesními možnostmi úřednického aparátu.

Na jedné straně stojí vysoká spokojenost exekutivy (RES č. 3) s přímým vlivem na úřad a potvrzení bezchybného fungování aparátu při jasně definovaném zadání (RES č. 2). Na straně druhé se však objevuje požadavek na vyšší míru proaktivity a koncepční iniciativy přímo od úředníků (RES č. 1). Jak však vyplynulo z doplňujících úvah respondentů, tato očekávání narážejí na vědomí zákonných limitů a kompetencí. Skutečnost, že i sami volení zástupci (zejména RES č. 1) v rámci rozhovoru reflektovali pochybnosti o tom, zda by taková aktivita byla v souladu s vymezenými úkoly úřadu, svědčí o vysoké míře profesní etiky a respektu k dělbě moci, zároveň však pojmenovává slabé místo v transferu požadavků.

⁶³ MĚSTO DOMAŽLICE. Organizační řád Městského úřadu Domažlice [online]. [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu/urad/organizačni-struktura/organizačni-rad-mestskeho-uradu-domazlice-3280cs.html>.

Tato bariéra je dále umocněna personálními rezervami v oblasti dotačního managementu a strategického rozvoje. Přestože je Odbor správy majetku a oddělení investic všemi respondenty vnímáno jako absolutně klíčové pro chod města a generující naprostou většinu agendy zastupitelstva, chybějící specializované kapacity pro vyhledávání a administraci širšího spektra dotací (mimo rámec Krajského úřadu) omezují rozvojový potenciál města.

V neposlední řadě se zde projevují specifika spojeného modelu veřejné správy. Přiznané tendence k urychlování procesů v přenesené působnosti skrze neformální doporučení (RES č. 2) či časté požadavky občanů na mimozákonné zásahy starosty do správních řízení (RES č. 3) potvrzují, že v podmínkách města Domažlice dochází k určitému prolínání obou sfér působnosti. To klade extrémní nároky na odbornou integritu úředníků i na schopnost volených zástupců rozlišovat mezi politickým přáním a zákonným postupem. Celkově lze tedy tuto oblast shrnout jako funkční, avšak vyžadující jasnější metodické vedení a posílení expertních kapacit pro koncepční činnost.

8.3 Ekonomické mechanismy a vnitřní kontrolní systémy

Třetí pilíř empirického šetření se věnuje ekonomické dimenzi samostatné působnosti města Domažlice, konkrétně aplikaci principů hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti (tzv. principy 3E) a roli vnitřních kontrolních mechanismů. Z teoretického hlediska je obec povinna nakládat se svým majetkem účelně a hospodárně v souladu se schváleným rozpočtem, jak to vyžaduje § 38 zákona o obcích. Kontrolní a finanční výbory pak slouží jako klíčové zákonné korektivy pro předcházení nehospodárnosti a kontrolu exekutivy. V Domažlicích však analýza odhalila zajímavou dynamiku mezi formálním dodržováním zákonných pravidel a reálnou (ne)schopností vyhodnocovat skutečné dopady vynaložených investic na kvalitu života občanů.

Při popisu mechanismů zajišťujících dodržování principů 3E se respondenti vesměs shodují na využívání standardních procesních nástrojů. Úřadující starosta (RES č. 3) spatřuje hlavní záruku hospodárnosti v aplikaci schválených vnitřních pravidel pro zadávání zakázek, ve vnitřní kontrole finančního odboru a v odborném dohledu investičních techniků či stavebních dozorů. Podobně radní (RES č. 1) vyzdvihl kontrolní roli finančního odboru, který v praxi dohlíží například na to, zda byly dotace poskytnuté jednotlivým městským spolkům využity hospodárně a v souladu s pravidly. Respondent č. 2 k této problematice doplnil i vysoce konkrétní příklady z praxe, kdy se městu podařilo naplnit principy 3E prostřednictvím energetických úspor – zmínil například výměnu

osvětlení ve sportovní hale a na zimním stadionu za LED technologii, což vedlo k prokazatelnému snížení provozních nákladů o více než polovinu. Stejně tak k úsporám vedla obnova veřejného osvětlení soutěžená přes městskou příspěvkovou organizaci.

Zásadní analytický postřeh a identifikaci procesní bariéry však přináší otázka zpětného vyhodnocování efektu vynaložených prostředků pro občany. V této oblasti se ukazuje, že Domažlice postrádají moderní analytické nástroje:

- Úřadující starosta (RES č. 3) na doplňující otázku ohledně hodnocení reálného dopadu investic nereagoval.
- Radní (RES č. 1) velmi otevřeně a sebe reflexivně připustil, že město k tomuto účelu nedisponuje žádným exaktním nástrojem. Spoléhá se spíše na nepřímé a subjektivní indikátory, jako je sledování běžného rozvoje činnosti dotovaných spolků, případně na striktně účetní vnější kontroly ze strany Finančního úřadu.
- Opoziční zastupitel (RES č. 2) tento deficit potvrdil konstatováním, že v Domažlicích nebyl dosud stanoven „žádný empirický způsob“, který by efektivitu vynaložených peněz prokazatelně vyhodnocoval. Respondent trefně poznamenal, že jediným reálným zhodnocením jsou volby jednou za čtyři roky, avšak pro budoucí praxi navrhuje zavedení analytických nástrojů či pravidelných dotazníkových šetření mezi obyvateli.

Další významnou dimenzí tohoto bloku bylo zhodnocení přínosu vnitřní kontroly, konkrétně finančního a kontrolního výboru. Zde se plně projevuje diametrálně odlišné vnímání těchto orgánů ze strany exekutivy a volených zastupitelů. Starosta města (RES č. 3) k této problematice přistoupil s velkou dávkou pragmatismu, když upozornil na fakt, že se jedná o orgány „složené z amatérů“. Toto označení však nelze vnímat primárně pejorativně, nýbrž jako přesné konstatování legislativní reality – zákon o obcích totiž pro členství ve výborech nevyžaduje žádnou specifickou odbornou či profesní kvalifikaci. Starosta tím logicky poukazuje na to, že reálný přínos výboru je vždy limitován laickým prvkem a absolutně závisí na aktuálním personálním složení v daném volebním období. Právě z tohoto racionálního důvodu na přímý dotaz, zda tyto výbory pomáhají předcházet chybám v rozhodování, odpověděl realisticky: „V rozhodovacích procesech ne.“

Oproti tomu radní (RES č. 1) vnímá tyto výbory jako žádoucí a nutnou pojistku, přičemž logicky apeluje na to, aby v nich byli zastoupeni ekonomicky a finančně vzdělaní členové, kteří z hlediska zastupitelstva hospodárnost „pohlídají“. Nejpodrobnější vhled pak poskytl respondent č. 2, který z pozice předsedy kontrolního výboru upozorňuje na to, že efektivita těchto orgánů závisí nejen na odbornosti, ale i na „osobní statečnosti“ členů upozorňovat na pochybení, která mohou být vedením města bagatelizována.

Kontrolní výbor vnímá jako nezbytný „zdvížený prst“, který má vedení města motivovat k tomu, aby rozhodovací procesy byly od počátku formálně a zákonně bezvadné.

Triangulace s vnitřními dokumenty a rozpočtovou praxí:

Poznatky z rozhovorů lze konfrontovat se zveřejněným *Rozpočtem města Domažlice na rok 2026*. Ačkoliv město disponuje tímto základním strategickým a finančním dokumentem a při jeho plnění nepochybně dodržuje zákonné mantinely zadávání zakázek, absence jakékoliv interní metodiky pro měření reálného společenského dopadu těchto výdajů (což potvrdil RES č. 1 i RES č. 2) představuje značnou mezeru v moderním řízení města. Systém kontroly se soustředí primárně na to, zda peníze byly utraceny „podle zákona“, nikoliv na to, zda daná investice přinesla občanům nejvyšší možnou přidanou hodnotu.

Závěrem lze vyvodit třetí procesní zvláštnost a bariéru ve výkonu samostatné působnosti města Domažlice. Tou je absence exaktního systému měření efektivity (tzv. performance managementu). V kombinaci s limity, které do procesu vnáší nespecializovaný profil členů kontrolních výborů (na což trefně upozornil exekutivní zástupce), může docházet k reálnému oslabení preventivní role vnitřní kontroly. To může do budoucna vést k upřednostňování ryze operativních a formálních postupů před skutečně efektivním a strategicky promyšleným nakládáním s veřejnými prostředky.

8.4 Nástroje vnější správy: Normotvorba a specifika zapojení veřejnosti

Poslední tematický celek empirické části se zaměřuje na to, jakým způsobem město Domažlice komunikuje navenek skrze svou normotvornou pravomoc a jaké jsou procesní zvláštnosti v zapojování občanů do správy věcí veřejných. Z teoretického hlediska představuje vlastní normotvorba (OZV) nejsilnější projev ústavně garantované autonomie obce. Oproti tomu aktivní participace veřejnosti je pilířem moderního konceptu dobré správy („*good governance*“) a teoretickým předpokladem pro tvorbu tzv. polycentrických sítí. V podmínkách Domažlic však analýza odhalila značný nepoměr mezi sebevědomým využíváním právních nástrojů a spíše zdrženlivým přístupem k moderním participativním mechanismům.

V oblasti normotvorby panuje mezi respondenty absolutní shoda na její nezbytnosti, avšak každý z aktérů akcentuje jiný přesah, což poskytuje komplexní vhled do fungování

města. Radní (RES č. 1) vnímá vyhlášky primárně jako klíčový regulační nástroj zajišťující ochranu veřejného pořádku (např. vyhlášky o odpadech či nočním klidu), který zamezuje svévolnému chování občanů. Zdůrazňuje rovněž odpovědnost zastupitelů znát legislativu tak, aby případné úpravy vyhlášek nezasahovaly do neoprávněných občanských nároků. Opoziční zastupitel (RES č. 2) tento pohled rozšiřuje o zásadní ekonomicko-správní dimenzi, když připomíná důležitost vyhlášek definujících místní poplatky (např. ze psů či za užívání veřejného prostranství), tržní řád či pravidla pro údržbu komunikací.

Zásadní procesní zvláštnost v oblasti normotvorby však definoval úřadující starosta (RES č. 3). Ten s velkým pragmatismem upozornil na fakt, že samotná existence vyhlášky negarantuje úspěch. Výkon samostatné působnosti je podle něj u OZV limitován reálnou schopností města jejich dodržování vymáhat. Jako ukázkový příklad uvedl potenciální vyhlášku o nedělním klidu, jejíž efektivní kontrola by neúměrně zatěžovala kapacitu městské policie na úkor důležitějších úkolů. Tato úvaha dokazuje, že limitem autonomie obce nejsou vždy jen zákony, ale i její vlastní represivní a personální kapacity.

Skutečná bariéra rozvoje se však projevuje v oblasti participace a zapojení veřejnosti. Analýza rozhovorů identifikovala zcela specifický domažlický paradox – existenci obrovského pasivního zájmu veřejnosti, který však není přetaven do aktivní spolupráce:

- **Pasivní zájem jako fenomén:** Jak potvrdil radní (RES č. 1) i starosta (RES č. 3), občané projevují o dění ve městě značný zájem formou sledování online přenosů ze zasedání zastupitelstva, které mají stovky sledujících. Tento zájem je však do jisté míry dán vyhrocenou politickou situací (křehká většina koalice 11:10), a jak poznamenal starosta, veřejnost tyto přenosy vnímá mnohdy spíše jako „zábavnou show“ než jako platformu pro odbornou diskusi. Fyzická účast na veřejných zasedáních je přitom minimální.
- **Absence aktivních nástrojů a osadní výbor:** Z hlediska institucionálního zapojení funguje v Domažlicích pouze osadní výbor v místní části Havlovice, který starosta (RES č. 3) i opoziční zástupce (RES č. 2) hodnotí kladně jako obousměrný komunikační kanál. Nástroje moderní participace, jako je participativní rozpočet či veřejná projednávání velkých investičních projektů, však město podle RES č. 2 neaplikuje, ačkoliv by o ně ze strany občanů byl reálný zájem.
- **Obava z rozhodovací paralýzy:** Radní (RES č. 1) k absenci těchto nástrojů poskytl velmi racionální vysvětlení z pohledu exekutivy. Vyjádřil obavu, že příliš široké a přímé zapojení občanů do detailních rozhodnutí (např. o výběru typu

dlažby) by mohlo vést k neřešitelným situacím, neboť „co člověk, to názor“. Tento postoj je v teorii veřejné správy zcela validní – město logicky upřednostňuje efektivitu a rychlost zastupitelské demokracie (kde volení zástupci nesou odpovědnost) před rizikem procesního zablokování investic.

Triangulace s principy dobré správy a strategickými dokumenty:

Při konfrontaci těchto zjištění s *12 principy dobré demokratické správy Rady Evropy* (zejména princip č. 2 – Zapojení občanů) je patrné, že Domažlice naplňují spíše základní, formální požadavky na transparentnost (zveřejňování informací a online přenosy). Ve strategickém dokumentu *Strategie rozvoje města Domažlice* by sice participace měla mít své místo, reálná praxe však stojí na vysoce tradičním, hierarchickém modelu řízení. Sběr podnětů probíhá převážně pasivně – návštěvou občanů v kanceláři starosty, odkud jsou požadavky delegovány na úřad.

Závěrem lze shrnout, že čtvrtou zvláštností zabezpečení samostatné působnosti v Domažlicích je převážné nevyužívání interaktivních forem participace a převaha tradičního pojetí zastupitelské demokracie. Město efektivně využívá normotvorbu a zajišťuje vysokou míru informovanosti, nicméně obava z procesní paralýzy brání širšímu zapojení obyvatel do tvorby projektů. Přejít od pasivního „sledování politiky“ k aktivnímu „spoluvytváření města“ tak představuje jeden z hlavních prostorů pro budoucí rozvoj lokálního managementu.

9 Návrhy a doporučení pro zefektivnění výkonu samostatné působnosti

Předchozí empirická část této bakalářské práce identifikovala čtyři hlavní procesní zvláštnosti a bariéry, které v podmínkách města Domažlice reálně limitují efektivní výkon samostatné působnosti. Ukázalo se, že ačkoliv městský úřad po formální a zákonné stránce funguje spolehlivě, pro dosažení plného potenciálu moderní územní samosprávy je nezbytné přistoupit k optimalizaci některých vnitřních i vnějších procesů. Tato kapitola proto předkládá soubor konkrétních návrhů a doporučení. Tyto návrhy nevycházejí pouze z teoretických konceptů dobré správy, ale přímo reflektují i podněty a přání samotných aktérů lokální politiky, které byly formulovány v závěru empirického šetření (při odpovědích na dotaz týkající se optimalizace správy města). Navržená opatření jsou koncipována tak, aby byla v podmínkách Domažlic reálně aplikovatelná a přispěla ke zvýšení kvality života občanů.

9.1 Optimalizace strategického plánování a dotačního managementu

První a nejzásadnější bariérou identifikovanou v kapitole 8.1 byla rezignace vedení města na systematické strategické plánování a nevyužívání schváleného koncepčního dokumentu *Strategie rozvoje města Domažlice*. Na tento problém plynule navázalo zjištění ohledně personálních rezerv při získávání externích finančních zdrojů (dotací), které zmínil radní (RES č. 1) i opoziční zastupitel (RES č. 2).

Návrh 1: Implementace projektového řízení a oživení Strategie rozvoje

Město Domažlice již disponuje kvalitně zpracovanou strategií, do které byly investovány veřejné prostředky i čas. Zásadním doporučením je proto změna přístupu k tomuto dokumentu ze strany volených orgánů. Strategie by neměla sloužit pouze jako formální splnění povinnosti, ale jako „otevřený zásobník projektů“, jak trefně navrhoval respondent č. 2.

- **Praktické opatření:** Doporučuje se zavést pravidlo, podle kterého by každý nový investiční záměr předkládaný Radě nebo Zastupitelstvu města musel obsahovat povinnou doložku o tom, jaký konkrétní cíl ze *Strategie rozvoje města Domažlice* daný projekt naplňuje. Tím by se eliminovala nesystematičnost rozhodování a zajistila by se kontinuita rozvoje i při změnách politické reprezentace po volbách.

Návrh 2: Zřízení specializované pozice projektového a dotačního manažera

Jak vyplynulo z rozhovorů, naprostou většinu agendy v samostatné působnosti (až 90 % bodů pro zastupitelstvo) generuje Odbor správy majetku a oddělení investic. Tento odbor je extrémně přetížen operativní agendou, což logicky omezuje jeho kapacity pro vyhledávání nových dotačních titulů mimo běžný rámec Krajského úřadu (na což upozornil RES č. 1). Navíc i sám starosta (RES č. 3) identifikoval jako jednu z hlavních bariér složitost dotačních programů a monitorovacích zpráv.

- **Praktické opatření:** Doporučuje se vyčlenit v rámci struktury městského úřadu (případně v přímé podřízenosti starosty či tajemníka) systemizované místo *Dotačního a projektového manažera*. Tento specialista by nebyl zatížen každodenní údržbou majetku, ale plně by se soustředil na monitoring dotačních výzev (národní fondy, fondy EU, přeshraniční spolupráce), zpracování žádostí a následnou náročnou administraci monitorovacích zpráv. Ačkoliv by zřízení této pozice představovalo mzdový náklad, z hlediska principů hospodárnosti (3E) by se tato investice městu mnohonásobně vrátila v podobě nově získaných externích zdrojů.

9.2 Modernizace vnitřních procesů a digitalizace úřadu

Druhou významnou oblastí, která skýtá značný potenciál pro zefektivnění výkonu samostatné působnosti, je vnitřní chod městského úřadu a jeho technologická infrastruktura. Z provedené analýzy vyplynulo, že ačkoliv úřednický aparát funguje při jasném zadání bezchybně, existují zde technologické a procesní rezervy, na které explicitně upozornil opoziční zastupitel (RES č. 2).

Návrh 3: Plná implementace a rozšíření informačního systému VERA

Informační systémy představují páteř moderní veřejné správy. V Domažlicích je aktuálně využíván systém VERA, nicméně respondent č. 2 poukázal na to, že jeho potenciál není vytěžen na maximum a doporučuje jeho důslednější efektivní dodržování a rozšiřování.

- **Praktické opatření:** Doporučuje se provést komplexní interní audit využívání jednotlivých modulů tohoto systému napříč všemi odbory městského úřadu. Zcela klíčovým krokem by pak mělo být jeho plné metodické a technologické rozšíření na všechny příspěvkové organizace města (např. Městské kulturní středisko či Městskou knihovnu Boženy Němcové), jak bylo v minulosti již iniciováno. Tím

dojde ke sjednocení účetních a reportovacích standardů, což radě města i finančnímu odboru umožní okamžitou a transparentní kontrolu nad hospodařením těchto organizací bez nutnosti složitého administrativního dokladování.

Návrh 4: Aplikace procesního řízení a prvků Smart City

Dalším konkrétním podnětem, který vzešel z empirického šetření, je reálné využití dotačních prostředků určených na procesní řízení úřadu. Podle zjištění (RES č. 2) tyto snahy v Domažlicích často „zůstaly pouze na papíře“. Navíc město dosud plně neintegrovalo koncepty tzv. chytrých měst (Smart City), které jsou přitom pro moderní aglomerace klíčové.

- **Praktické opatření:** Město by mělo oživit výstupy z dříve realizovaných projektů procesního řízení a promítnout je do reálných směrnic úřadu – optimalizovat oběh dokumentů, zkrátit vnitřní schvalovací procesy a snížit byrokratickou zátěž, na kterou (v širším legislativním kontextu) upozorňoval i samotný starosta (RES č. 3). V návaznosti na to by Domažlice měly zpracovat komplexní *Místní energetickou koncepci*. Tato koncepce by systematicky navázala na již úspěšně realizované izolované projekty (jako byla výměna LED osvětlení na sportovištích a veřejného osvětlení) a stanovila by jasný dlouhodobý plán pro energetickou soběstačnost a udržitelnost městských budov.

9.3 Zvýšení efektivity hospodaření a kontrolních mechanismů

Třetí procesní bariérou definovanou v kapitole 8.3 byla absence exaktního systému pro měření reálných dopadů vynaložených veřejných prostředků (principů 3E) a limitovaný preventivní přesah kontrolních výborů. Ke zdárnému výkonu samostatné působnosti nestačí pouze účetní bezchybnost; zásadní je především prokazatelná společenská návratnost investic.

Návrh 5: Zavedení nástrojů Performance Managementu (měření 3E)

Jak potvrdil zástupce koalice (RES č. 1) i opozice (RES č. 2), město nedisponuje žádným empirickým způsobem, kterým by po realizaci investice vyhodnotilo její skutečný efekt pro občany. Hodnocení tak zůstává v rovině subjektivních dojmů nebo účetních revizí ze strany Finančního úřadu.

- **Praktické opatření:** Město by mělo do svých vnitřních směrnic začlenit povinnost stanovit u každého investičního projektu nad určitou finanční částku (např. nad 5 milionů Kč) sadu tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (KPIs).

Nehodnotilo by se tedy pouze to, zda byla stavba předána včas a bez víceprací, ale s odstupem jednoho roku by se měřila její reálná užítost – například reálná obsazenost nových kapacit, snížení energetické náročnosti v procentech, nebo nárůst návštěvnosti u sportovních areálů. K získání těchto dat lze s minimálními náklady využít i pravidelná elektronická dotazníková šetření mezi obyvateli, jak navrhol respondent č. 2.

Návrh 6: Metodická podpora a profesionalizace činnosti výborů

Při analýze kontrolních mechanismů se ukázalo, že starosta (RES č. 3) vnímá členy výborů jako laiky („amatéry“), jejichž činnost nepomáhá předcházet chybám v rozhodovacích procesech. Na druhé straně radní (RES č. 1) i předseda kontrolního výboru (RES č. 2) správně apelují na potřebu ekonomické erudice a schopnosti nezávislého posouzení.

- **Praktické opatření:** Aby se z finančního a kontrolního výboru staly skutečné poradní a preventivní orgány, doporučuje se zavést systém vstupního metodického proškolení pro jejich členy. Městský úřad (např. úsek tajemníka či interního auditu) by měl nově jmenovaným členům výborů poskytovat standardizované manuály a „check-listy“ pro provádění kontrol. Tím by se eliminoval laický faktor a zajistilo by se, že kontroly nebudou záviset pouze na „osobní statečnosti“ jednotlivců (jak zmínil RES č. 2), ale získají vysoce profesionální a standardizovaný rámec, který nakonec ocení i samotná exekutiva.

9.4 Rozvoj participace a komunikace s veřejností

Závěrečnou procesní bariérou, kterou analýza v kapitole 8.4 identifikovala, je absence interaktivních forem zapojení veřejnosti do správy města a převaha pasivní komunikace. Z výpovědí zástupců vedení města (RES č. 1 i RES č. 3) vyplynulo, že občané sice o dění ve městě jeví zájem (přenosy ze zastupitelstva mají stovky sledujících), avšak tento zájem má spíše pasivní charakter a je vnímán spíše jako forma „zábavné show“ než jako snaha o konstruktivní dialog. Zatímco opoziční zástupce (RES č. 2) věří, že by u obyvatel byl o aktivnější zapojení reálný zájem, zástupce rady města (RES č. 1) vyjádřil pragmatickou obavu z rozhodovací paralýzy v důsledku přílišné roztržitosti občanských názorů. Ke sladění těchto dvou pohledů je nezbytné zavést nástroje, které umožní občanům participovat, aniž by ohrozily plynulost strategického řízení.

Návrh 7: Zavedení participativního rozpočtu

Na nevyužitý potenciál participativního rozpočtu poukázal respondent č. 2. Ten v reakci na doplňující dotaz potvrdil, že ačkoliv by ze strany obyvatel byl o tento nástroj reálný zájem, v současné praxi města Domažlice se bohužel neaplikuje. Tento nástroj moderního lokálního managementu by přitom dokázal velmi efektivně transformovat pasivní zájem občanů do aktivní spolupráce.

- **Praktické opatření:** Doporučuje se vyčlenit v rámci ročního rozpočtu města fixní, relativně marginální částku (například v rozmezí 1 až 2 milionů Kč), o jejímž přesném využití by navrhováním a následným hlasováním rozhodovali výhradně sami občané. Tímto krokem by se zcela elegantně eliminovala obava radního (RES č. 1) z paralyzování chodu města. Participativní rozpočet by se totiž netýkal strategických miliardových investic (jako je oprava továrny či nákup pošty), nýbrž by tvořil bezpečnou a izolovanou zónu pro realizaci drobných komunitních nápadů (např. obnova parku, instalace herních prvků či laviček). Občané by tak získali reálný podíl na moci, čímž by se posílila jejich důvěra v instituce.

Návrh 8: Implementace proaktivních komunikačních platform a veřejných projednání

V současné době probíhá sběr podnětů od veřejnosti značně neformálně a pasivně, nejčastěji formou individuálních návštěv v kanceláři starosty, jak popsal respondent č. 1. Respondent č. 2 v této souvislosti navrhl využívat pro komunikaci s obyvateli („zákazníky“) standardní nástroje známé z komerční praxe.

- **Praktické opatření:** Město Domažlice by mělo pro významné a finančně náročné projekty (které mají bezprostřední dopad na kvalitu života) zavést institut veřejného projednávání. Namísto pouhého informování občanů o již schváleném projektu by vedení města mělo pořádat setkání s veřejností ve fázi přípravných studií. Dále se doporučuje implementovat do praxe moderní interaktivní mobilní aplikaci (tzv. hlášení závad a anketní modul), která by úředníkům z Odboru správy majetku poskytovala přesná a prostorově lokalizovaná data o problémech ve městě. Tím by se částečně naplnil požadavek zástupce koalice (RES č. 1) na aktivnější vyhledávání nutných oprav, neboť by tuto proaktivitu převzala sama participující veřejnost.

Shrnutí návrhů:

Zavedení výše popsaných praktických opatření by městu Domažlice pomohlo vyřešit zjištěné problémy a celkově usnadnilo řízení města. Lepší práce s existujícími strategiemi a aktivnější přístup k dotacím by mohly přinést další tolik potřebné finance pro rozvoj. Modernizace vnitřních systémů (jako je rozšíření programu VERA) by ulevila úředníkům od zbytečné administrativy, jasnější měření investic by ukázalo, zda se peníze utrácejí smysluplně, a participativní rozpočet by více vtáhl občany do společného rozhodování. Tím by město nejen bez problémů plnilo národní legislativu, ale přiblížilo by se moderním evropským standardům otevřené správy.

Na druhou stranu je nutné objektivně zmínit a zdůraznit, že tato práce z podstaty svého výzkumného zaměření hledá především slabá místa, bariéry a prostor pro zlepšení. Celkový pohled na město Domažlice by však neměl vyznít pouze kriticky. Jak jasně vyplynulo ze všech realizovaných rozhovorů, město jako takové po stránce každodenního provozu funguje spolehlivě. Úřednický aparát svědomitě plní svá zadání a volení zástupci napříč politickým spektrem věnují správě města velké úsilí. Smyslem předložených návrhů tak není pouhé poukazování na nedostatky dosavadní praxe, nýbrž snaha nabídnout řešení, jak na pevných základech stabilního města vybudovat ještě modernější, efektivnější a otevřenější samosprávu.

Závěr

Předkládaná bakalářská práce se věnovala komplexnímu posouzení způsobu, jakým město Domažlice zabezpečuje výkon své samostatné působnosti. Hlavním cílem této práce bylo identifikovat a kriticky vyhodnotit specifické organizační, personální a procesní zvláštnosti, které charakterizují tamní výkon místní samosprávy, a následně posoudit, jak se tyto faktory reálně promítají do efektivity rozhodovacích procesů i kvality veřejných služeb. Práce pro tento účel propojuje teoretická východiska s poznatky z vlastního empirického šetření.

V teoretické části práce byl vymezen legislativní a doktrinální rámec, který definoval legitimitu a postavení územní samosprávy v systému veřejné správy České republiky. Tato část sloužila jako nezbytný předpoklad pro pochopení toho, že samostatná působnost není pouze právním institutem, ale dynamickým procesem správy věcí veřejných na lokální úrovni.

Empirická část, koncipovaná jako případová studie města Domažlice, pak skrze řízené rozhovory s klíčovými představiteli města umožnila detailní vhled do aplikační praxe a identifikaci reálných bariér. Při hodnocení prvního a druhého vedlejšího cíle, tedy identifikace specifických mechanismů a problémů aplikační praxe, práce odhalila několik zásadních procesních zvláštností. Jako velmi problematická se jeví oblast strategického řízení. Přestože město disponuje platným dokumentem Strategie rozvoje města Domažlice, jeho reálný dopad na každodenní rozhodování je minimální, což potvrdil nesoulad v prioritách mezi jednotlivými respondenty. Zatímco starosta akcentuje izolované investice do bydlení, jiní zástupci vedení postrádají jasnou koncepci. Tento stav vede k nesystematičnosti, kterou lze označit za jednu z hlavních bariér dalšího rozvoje města. Další významnou zvláštností je specifický vztah mezi politickým vedením a odborným aparátem úřadu. Výzkum potvrdil, že úřednický aparát v Domažlicích funguje při jasně definovaném zadání bezchybně, avšak ze strany volených zástupců existuje požadavek na vyšší míru úřednické proaktivity a koncepční iniciativy, která však naráží na zákonné limity výkonné role úřadu. Zároveň se ukazuje, že klíčový Odbor správy majetku, který generuje naprostou většinu agendy zastupitelstva, trpí personálními rezervami v oblasti moderního dotačního managementu, což nutí město spoléhat se primárně na omezené zdroje z Krajského úřadu. V oblasti ekonomických mechanismů bylo zjištěno, že město sice důsledně dbá na dodržování zákonných norem a vnitřních pravidel pro zadávání zakázek, čímž naplňuje formální požadavky na hospodárnost, ale zatím systematicky nevyužívá exaktní nástroje pro měření reálného společenského

dopadu svých investic. Tato absence nástrojů performance managementu v kombinaci s nesespecializovaným profilem členů kontrolních výborů může vést k tomu, že preventivní role vnitřní kontroly je v rozhodovacích procesech oslabena. Poslední významná oblast, tedy zapojení veřejnosti, odhalila paradox vysokého pasivního zájmu občanů o politiku (projevujícího se sledováním přenosů ze zastupitelstva) a současné opomíjení aktivních participativních nástrojů ze strany města na aktivní participativní nástroje. Obava vedení města z rozhodovací paralýzy při širším zapojení obyvatel brání implementaci moderních mechanismů, jako je participativní rozpočet, což fixuje správu města v tradičním hierarchickém modelu.

V rámci naplnění třetího vedlejšího cíle byly formulovány konkrétní návrhy a doporučení, které tvoří logické vyústění celé práce. Mezi nejdůležitější patří oživení strategického plánování, zřízení specializované pozice dotačního manažera a zavedení moderních komunikačních platforem pro efektivní dialog s občany. Tyto kroky by měly vést k posílení principů dobré správy a k celkové racionalizaci výkonu samostatné působnosti.

Závěrem lze konstatovat, že stanovené cíle této bakalářské práce byly úspěšně naplněny. Podařilo se prokázat, že město Domažlice disponuje stabilním a odborně zdatným úřadem i angažovaným politickým vedením. Navržená opatření nemají za cíl současný stav pouze kritizovat, ale spíše nabídnout odborně podloženou cestu, jak již funkční samosprávu posunout k modernějším a efektivnějším formám vládnutí. Předložená práce tak nabízí analytický pohled na zkoumanou problematiku a může posloužit jako jeden z podkladů pro budoucí diskuse o směřování lokálního managementu v Domažlicích.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. ADDINK, Henk. *Good Governance: Concept and Context*. Oxford: Oxford University Press, 2019. 307 s. ISBN 978-0-19-884115-9.
2. HORZINKOVÁ, E. a V. NOVOTNÝ. *Správní právo procesní*. Praha: Leges, 2010. 416 s. ISBN 978-80-7502-699-6.
3. HORZINKOVÁ, E. a V. NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 3. upravené vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2013. 248 s. ISBN 978-80-7380-459-6.
4. KOČÍ, R. *Obecní samospráva*. Praha: Leges, 2012. 240 s. ISBN 978-80-87576-28-1.
5. KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. 396 s. ISBN 978-80-7201-665-5.
6. KOVÁŘOVÁ, A. *Zákon o obcích: Praktický komentář*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2023. 398 s. ISBN 978-80-7676-317-3.
7. MALAST, J. *Teoretická východiska obecní samosprávy v České republice*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2017. 339 s. ISBN 978-80-261-0657-9.
8. MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Veřejná správa v České republice*. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. 118 s. ISBN 80-239-4709-5.
9. NOVOTNÝ, V. *Územní samospráva České republiky*. 1. vyd. Praha: CEVRO Institut, 2007. 70 s. ISBN 80-86816-22-2.
10. PAVLÍK, M., K. ŠIMKA, J. POSTRÁNECKÝ, R. POMAHAČ a kol. *Moderní veřejná správa: Zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy*. Praha: Wolters Kluwer, 2020. 164 s. ISBN 978-80-7598-048-9.
11. POMAHAČ, R. a O. VIDLÁKOVÁ. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck, 2002. 336 s. ISBN 978-80-7400-447-6.
12. REKTOŘÍK, J. a J. SELEŠOVSKÝ. *Kontrolní systémy veřejné správy a veřejného sektoru*. Praha: Ekopress, 2003. 383 s. ISBN 978-80-86624-50-1.
13. RŮŽKOVÁ, J. a J. ŠKRÁBAL. *Historický lexikon obcí České republiky 1869-2005*. Praha: Český statistický úřad, 2006. 962 s. ISBN 80-250-1277-8.
14. SVEJKOVSKÝ, J., S. POLČÁK, L. PRŮŠA a kol. *Právo pro obce*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2023. 597 s. ISBN 978-80-7400-946-4.

15. VERNER, J. *Právní normotvorba územní samosprávy v samostatné působnosti: se zaměřením na daň z nemovitých věcí*. Praha: Leges, 2025. 136 s. ISBN 978-80-7502-782-5.
16. WINTR, J. *Samospráva*. Praha: Leges, 2025. 170 s. ISBN 978-80-7502-778-8.
17. WOKOUN, R. a P. MATES. *Základy regionálních věd a veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. 472 s. ISBN 978-80-7380-304-9.

Právní předpisy a judikatura

1. ČESKO. Usnesení předsednictva České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 1.
2. ČESKO. ÚSTAVNÍ SOUD. Nález Ústavního soudu ze dne 5. 2. 2003, sp. zn. Pl. ÚS 34/02.
3. ČESKO. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1993, částka 1.
4. ČESKO. Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38.
5. ČESKO. Zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení výnosů některých daní územním samosprávným celkům a některým státním fondům (zákon o rozpočtovém určení daní), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 73.
6. ČESKO. Zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1990, částka 92.
7. EVROPSKÁ UNIE. Smlouva o Evropské unii (v platném znění).

Elektronické zdroje

1. BAKOŠ, Eduard, Filip HRŮZA, David FIEDOR a Kamila DOLÁK KLEMEŠOVÁ. The Perception of Inter-Municipal Cooperation by Local Officials and Managers. *Central European Journal of Public Policy* [online]. 2021, 15(1), s. 1–14 [cit. 2026-03-06]. ISSN 2083-9273. Dostupné z WWW: https://is.muni.cz/publication/1750156/The_perception_of_inter-municipal.pdf.
2. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Počet obyvatel v obcích k 1. 1. 2024* [online]. 2024 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://csu.gov.cz/produkty/pocet-obyvatel-v-obcich-9vln2prayv>.

3. EVROPSKÁ KOMISE. *Bílá kniha o evropském vládnutí: COM (2001) 428 final* [online]. 2001 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://eur-lex.europa.eu>.
4. MAPY.CZ. *Obec Domažlice, okres Domažlice* [online]. Praha: Seznam.cz, a.s., © 2026 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://mapy.cz/s/domazlice-katastr>.
5. MĚSTO DOMAŽLICE. *Informace zveřejňované o povinném subjektu podle zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím* [online]. [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu/urad/informace-dle-zakona-106-1999-sb/>.
6. MĚSTO DOMAŽLICE. *Obecně závazná vyhláška města Domažlice č. 5/2011, o zákazu požívání alkoholu a jiných omamných a psychotropních látek na veřejném prostranství* [online]. 2011 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu/samosprava/vyhlasky-a-narizeni-mesta-1/platne/vyhlaska-5-2011-1237cs.html>.
7. MĚSTO DOMAŽLICE. *O městě: Základní informace* [online]. [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu>.
8. MĚSTO DOMAŽLICE. *Organizační řád Městského úřadu Domažlice* [online]. [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu/urad/organizacni-struktura/organizacni-rad-mestskeho-uradu-domazlice-3280cs.html>.
9. MĚSTO DOMAŽLICE. *Rozpočet města Domažlice na rok 2026 – schválená verze* [online]. 2026 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu>.
10. MĚSTO DOMAŽLICE. *Strategie rozvoje města Domažlice* [online]. Schváleno usnesením Zastupitelstva města č. 1388 ze dne 21. 09. 2022. [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.domazlice.eu/samosprava/vyhlasky-a-narizeni-mesta-1/ostatni-dokumenty/strategie-rozvoje-mesta-domazlice-1972cs.html>.
11. MINISTERSTVO VNITRA ČR. *Analýza aktuálního stavu veřejné správy* [online]. [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://mv.gov.cz/clanek/analyza-aktualniho-stavu-verejne-spravy.aspx>.
12. OBCE V DATECH. *Domažlice: Index kvality života* [online]. Praha: Obce v datech, s.r.o., 2025 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW: <https://www.obcevdtech.cz/domazlice>.

13. RADA EVROPY. *The 12 Principles of Good Democratic Governance* [online].
Strasbourg: Council of Europe, ©2007 [cit. 2026-03-06]. Dostupné z WWW:
<https://rm.coe.int/1680Fafae3c>.

Seznam zkratk

MV	Ministerstvo vnitra
ORP	Obec s rozšířenou působností
OZV	Obecně závazná vyhláška

Seznam map

Mapa č. 1: Katastrální vymezení území města Domažlice	28
--	-----------

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vybrané ukazatele kvality života ve městě Domažlice

Příloha č. 2: Organizační struktura Městského úřadu Domažlice

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru č. 1

Příloha č. 4: Přepis rozhovoru č. 2

Příloha č. 5: Přepis rozhovoru č. 3

Přílohy

Příloha 1: Vybrané ukazatele kvality života ve městě Domažlice

Zdroj: *Obce v datech, s.r.o. (2025)* Dostupné z: <https://www.obcevdtech.cz/domazlice>.

♥ Index dojezdu do nemocnice ⁱ



90. v ČR
5. v Plzeňském kraji

f Sdílet

♥ Index praktických lékařů ⁱ



59. v ČR
6. v Plzeňském kraji

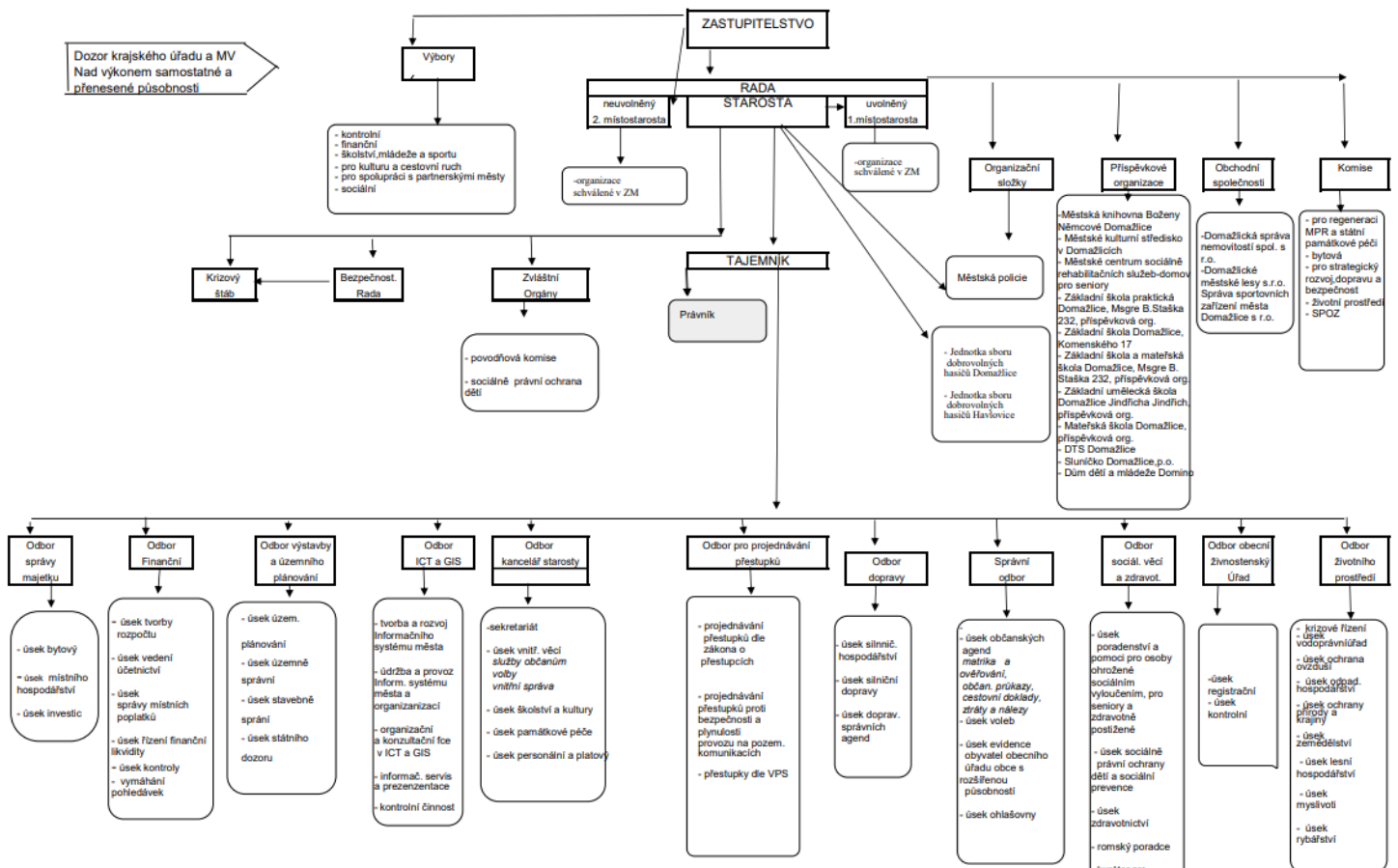
f Sdílet

Příloha č. 2: Organizační struktura Městského úřadu Domažlice

Zdroj: *Město Domažlice (2026)* Dostupné z: https://www.domazlice.eu/evt_file.php?file=12566&original=organ_schema_4.pdf.

Organizace a řízení města Domažlice-obce s rozšířenou působností

Příloha č. 1



Příloha č. 3: Přepis rozhovoru č. 1 - Zastupitel, člen Rady města Domažlice a předseda Výboru pro školství, mládež a sport.

1. Hlavní priority

Jaké jsou v současné době nejdůležitější úkoly města Domažlice v oblasti samostatné působnosti?

RES č. 1: *Omlouvám se, ale na toto nedokážu odpovědět.*

2. Rozhodovací proces

Jak hodnotíte efektivitu spolupráce mezi volenými orgány a úřednickým aparátem?

RES č. 1: *My úplně s nimi nepřijdeme do kontaktu. Já, protože ještě jsem radní (jako zastupitel), tak samozřejmě jsem s nimi v častějším kontaktu na Radách města a tam pokud my jim zadáme nějaký úkol nebo zadáme zjistit nějaké informace tak samozřejmě oni to ze své role musí splnit, takže já nemám žádný problém s tím, že by na nějaké dotazy/otázky nebo po získání nějakých informací, že by nereagovali. Trochu mi vadí, ale to zase samozřejmě nevím, jestli oni ve své kompetenci můžou dělat, ale že mi tam chybí taková jejich iniciativa, například v oblasti oprav ve městě, tak že by mohli být třeba sami iniciativní.*

3. Bariéry rozvoje

Jaké faktory (finanční, legislativní, personální) nejvíce omezují výkon samosprávy v Domažlicích?

RES č. 1: *Určitě je to ten finanční faktor. Samozřejmě co se týká nápadů, co se týká takových plánů, tak volené orgány nebo zastupitelé či občané Domažlic mají spousta nápadů a vždy to ztroskotá na finančních problémech. Ted' momentálně oprava továrny v Domažlicích, to jsou stamiliony. Dále se ted' nabízí nákup pošty v Domažlicích, celá ta budova se prodává. Určitě by si město zasloužilo, aby vlastnilo takovou budovu. Takže určitě finanční faktor.*

• **Doplňující otázka: Pociťujete tyto bariéry i při snaze zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb města?**

RES č. 1: *No tak to souvisí s tím, co jsem ted' říkal.*

4. Vlastní normotvorba

Považujete vydávání obecně závazných vyhlášek za účinný nástroj pro regulaci života ve městě?

RES č. 1: *Určitě. Vyhlášky jsou důležité, protože samozřejmě musí být nějaká legislativa, která omezuje svévolné chování občanů, takže určitě jsou nutné vyhlášky. Zastupitel, když přijde do zastupitelstva, tak by se měl seznámit s vyhláškami a pokud má nějaké návrhy na jejich změny, tak by je měl přednést na zastupitelstvu. A tady asi trochu bude narážet na svoji znalost legislativy, co vlastně může být součástí té vyhlášky, aby neomezoval nějaké občanské nároky. Takže v závěru, účinný nástroj to určitě je.*

• Doplnující otázka: **Kterou z aktuálních vyhlášek vnímáte jako nejvíce prospěšnou pro každodenní fungování města?**

RES č. 1: *Tak těch vyhlášek je spousta, jsou vyhlášky o odpadech, o dodržování nočního klidu..., to všechno reguluje ten život města, takže abych vypíchnul tu nejdůležitější... myslím si, že jsou důležité všechny vyhlášky, které město vydalo.*

5. Ekonomika (3E – účelnost, hospodárnost, efektivita)

Jakými mechanismy město zajišťuje dodržování principů 3E při nakládání s rozpočtem?

RES č. 1: *Tak určitě je to kontrolní činnost. Každé zastupitelstvo musí mít zřízeno kontrolní výbor, takže oni vlastně kontrolují usnesení, které zastupitelstvo vydalo. Pak je to finanční výbor. Ten se vyjadřuje ke stavu finančních rezerv, k rozpočtu, takže určitě by měli být v těch výborech zastoupeni členové, kteří už jsou finančně zdatní, ekonomicky vzdělaní, takže si myslím, že tu hospodárnost a účelnost z hlediska zastupitelstva, by měly tyto výbory pohlídat. Co se týká potom té vlastní ekonomické činnosti, tak to by měli hlídat na odborech, finanční odbor... Takže pokud třeba dochází k tomu, že město má nějakou dotační politiku, tak samozřejmě potom ten finanční odbor by měl zkontrolovat, jestli ty prostředky, které byly věnovány jednotlivým spolkům, tak jestli byly hospodárně použity.*

• Doplnující otázka: **Jakým způsobem město vyhodnocuje, zda vynaložené peníze skutečně přinesly očekávaný efekt pro občany?**

RES č. 1: *To asi úplně ne, že by měl nějaký nástroj, ale je to spíš potom tím vlastním životem, jestli ty dotace, které třeba používá nebo které věnuje těm spolkům, tak jestli jsou*

ku prospěchu, jestli dochází k nějakému rozvoji činnosti těch jednotlivých spolků, pokud se jedná o financování nějakých projektů, jako jsou opravy ulic, opravy plaveckého bazénu nebo opravy zimního stadionu, tak to zase by měly zkontrolovat spíše ty odbory, jakým způsobem. No a pak ještě samozřejmě nad městem jsou další kontrolní orgány jako například Finanční úřad, tak ty by měly zkontrolovat, jestli prostředky byly účelně použity.

6. Kompetenční nejasnosti

Setkáváte se v praxi s problémy při rozlišování mezi samostatnou a přenesenou působností?

RES č. 1: *To nedokážu říct. S tímto já nepřijdu do styku.*

7. Personální zajištění

Disponuje město Domažlice dostatečnými odbornými kapacitami pro výkon specializovaných agend (např. dotace, investice)?

RES č. 1: *To si myslím, že ano. Naopak si myslím, že odbor správy majetku, my ho máme ještě rozdělený na investiční část, tak ten si myslím, že by měl zvýšit svoji práci a efektivitu, protože si myslím, že těch dotací, které jsou vypsané, že bychom je měly využívat více. Nejčastější dotace, která se ve městě používá je dotace z Krajského úřadu, a to si myslím, že je málo. Takže tam by měli zefektivnit svoji práci.*

• **Doplňující otázka: Existuje v Domažlicích nějaká specifická pozice nebo oddělení, které považujete za klíčové pro efektivní chod úřadu?**

RES č. 1: *Určitě. To je ta správa majetku. Myslím si, že 90 % bodů které se projednávají na zastupitelstvu, tak jdou právě přes odbor správy majetku, to znamená opravy, návrhy dalších investic... Takže to si myslím, že je opravdu klíčový odbor. Samozřejmě i Finanční odbor, který hlídá finance, na tyto akce. A v neposlední řadě klíčový odbor, s kterým nejvíce komunikujeme – Odbor starosty města, ti nám předávají zápisy z jednotlivých výborů a tak...*

8. Vnitřní kontrola

Jak hodnotíte přínos finančního a kontrolního výboru pro fungování samosprávy?

RES č. 1: *Tak to už jsem odpovídal.*

9. Transparentnost a zapojení veřejnosti

Jakým způsobem město zapojuje veřejnost do rozhodovacích procesů v rámci samostatné působnosti?

RES č. 1: *No myslím si, že tady je také prostor pro zlepšení. Ono je to ale trochu obtížné v tom, že co člověk, tak to názor. Takže když by se město rozhodlo, že by se občané měli vyjádřit k příklad – situace: jestli bude dlažba taková či taková, tak tam budeme mít 1000 názorů a je to složitější v tomto. Nevím samozřejmě kolik lidí by mělo zájem se o to podílet, protože fakt tady neprobíhá nějaká součinnost s veřejností, aby rozhodovali o tom, jestli se opraví ulice A nebo ulice B. Sbírají se podněty od občanů, nejčastěji v kanceláři starosty města, kam chodí jednotlivý podněty a to se potom postupuje dál na odbory, které to dávají do materiálů buďto na Radu nebo na Zastupitelstvo... ale abychom tady dělali třeba nějaké schůzky s občany, aby se k něčemu vyjádřili, tak to v Domažlicích neprobíhá.*

• Doplnující otázka: **Vidíte u občanů reálný zájem o tyto nástroje (např. participativní rozpočet, veřejná projednání)?**

RES č. 1: *Veřejná projednávání zastupitelstva občané navštěvují, v Domažlicích jsou projednávání nahrávány a o to je velký zájem, protože dneska je v Domažlicích taková situace, že ta současná koalice má 11 hlasů, opozice má 10 hlasů... takže je to někdy takové, že když se nesejde plný počet, tak je i těžké něco prohlašovat a samozřejmě občan v České republice, když se někde něco „mele“, tak to má rád. Takže největší zájem je o přímý přenosy ze Zastupitelstva. Tam jsou stovky sledujících.*

10. Návrhy na zlepšení

Jaké konkrétní kroky by podle Vás vedly k další optimalizaci správy města Domažlice?

RES č. 1: *Tak to už jsem tak nějak říkal... že bych byl rád, kdyby se více rozjely investice v Domažlicích, kdyby samozřejmě měly Domažlice nástroj nějakých společných setkávání s občany města, určitě by to bylo fajn. A aby byly ještě větší finanční zdroje.*

Příloha č. 4: Přepis rozhovoru č. 2 - Zastupitel města Domažlice, předseda Kontrolního výboru města Domažlice, zkušenosti z minulosti jako investiční technik, místostarosta a chvíli i starosta.

1. Hlavní priority

Jaké jsou v současné době nejdůležitější úkoly města Domažlice v oblasti samostatné působnosti?

RES č. 2: *Nejdůležitější úkoly města lze rozdělit na vícero oblastí. Základní je zajišťovat každodenní provoz města od svozu odpadů a činností Domažlické technické služby p.o., správa bytů DSN s.r.o., fungování úřadu v rámci přenesené působnosti výkonu státní správy, ale i v oblasti samostatné působnosti, zajišťování provozu městských organizací viz <https://www.domazlice.eu/organizace-mesta/> až po rozvoj města jak technické infrastruktury tak v oblastech bydlení, občanské vybavenosti, kultury, sportu aj.*

• Doplnující otázka: **Který z těchto úkolů má největší přímý dopad na kvalitu života občanů?**

RES č. 2: *Úkol rozvíjet město smysluplnými investicemi. Plánování smysluplného rozvoje města, které navazuje na potřeby občanů a případně reflektuje komunikaci s občany města. Bohužel, v této oblasti město Domažlice nefunguje optimálně a má to největší přímý dopad na kvalitu života občanů. Jako investiční technik jsem zpracovával program rozvoje města a nikdy nebyla vůle volených zastupitelů s tímto dokumentem pracovat jako s otevřeným zásobníkem projektů s ověřenou zpětnou vazbou. Nebudu zmiňovat podpora rozvoje bydlení a MSP (malých a středních podniků na území města).*

2. Rozhodovací proces

Jak hodnotíte efektivitu spolupráce mezi volenými orgány a úřednickým aparátem?

RES č. 2: *Jedná se o schopnost definovat požadavky volených orgánů směrem k úřednickému aparátu, ale vždy úředníci pracovali bezvadně, když byl problém jasně definován.*

• Doplnující otázka: **Můžete uvést příklad, kdy tato spolupráce vedla k rychlému a kvalitnímu vyřešení konkrétního problému?**

RES č. 2: *V rámci mého fungování na radnici si vzpomínám na rekonstrukci malého bazénu, do kterého zatékalo. Byl jasně definován problém, který se na místě zdokumentoval a na základě požadavku rady města, resp. mého podnětu jako starosty se daný problém vyřešil, tj. oprava hydroizolací a dlažby malého bazénu.*

3. Bariéry rozvoje

Jaké faktory (finanční, legislativní, personální) nejvíce omezují výkon samosprávy v Domažlicích?

RES č. 2: *Z mého pohledu je to personální bariéra, která začíná a končí u volených orgánů města, tj. zastupitelů. V minulosti byla snaha tuto bariéru efektivně odstranit programem rozvoje města, do kterého se promítali priority volených orgánů. Toto řešení bylo v rámci programových období po vstupu ČR do EU, kdy jsme byli čistí příjemci dotací. Následně bylo konstatováno, že je tento přístup diskriminační pro menší obce, které nemají odborníky či zkušenosti tyto dokumenty vytvářet. Bohužel aktuální rozvoj měst a obcí je tedy v rukou volených zastupitelů, kdy je ve spoustu případech zjevná nesystematičnost jejich rozhodnutí, kterou lze považovat za bariéru rozvoje.*

• **Doplňující otázka: Pociťujete tyto bariéry i při snaze zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb města?**

RES č. 2: *Ne, v rámci poskytování služeb je přístup malinko odlišný, protože pomínu-li služby poskytované úřadem např. platby za komunální odpad, parkovací karty, žádosti o využití plochy, různé uzavírání smluv tak toto funguje v rámci určité legislativy tj. zákony, vyhlášky města atd. Služby např. kultura, sportoviště, bydlení, úklid města, péče o zeleň, parky zajišťují organizace k tomu zřízené městem a tam víceméně personální bariéry, které považují v rozvoji pro mojí radost nedosahují, i když každá organizace má svého pověřeného zastupitele, v našem případě místostarostu či starostu, který přímo zajišťuje komunikaci rada města - vedení organizace, a tam občas bariéru vidím.*

4. Vlastní normotvorba

Považujete vydávání obecně závazných vyhlášek za účinný nástroj pro regulaci života ve městě?

RES č. 2: *Ano.* (Respondent následně odkázal na seznam vyhlášek města Domažlice. <https://www.domazlice.eu/samosprava/vyhlasaky-a-narizeni-mesta-1/seznam-platnych-a-neplatnych-vyhlaskek/>)

• Doplnující otázka: **Kterou z aktuálních vyhlášek vnímáte jako nejvíce prospěšnou pro každodenní fungování města?**

RES č. 2: *Neumím v tomto případě říct, jaká je nejvíce prospěšná, protože u těch, které definují např. místní poplatky z pobytu, ze psů, za užívání veřejného prostranství, nebo stanovení obecní systém odpadového hospodářství či tržní řád města. Případně nařízení 4/2023, kterým se stanovuje rozsah způsob a lhůty odstraňování závad ve sjízdnosti a schůdnosti místních komunikací a chodníků nebo požární řád obce, tak neumím a netroufám si definovat tu nejvíce prospěšnou.*

5. Ekonomika (3E – účelnost, hospodárnost, efektivita)

Jakými mechanismy město zajišťuje dodržování principů 3E při nakládání s rozpočtem?

RES č. 2: *Tato otázka mě zajímá stejně jako vás a slibuji, že se na březnovém zastupitelstvu zeptám, a tedy doporučím vám ho sledovat on-line, nebo následně ze záznamu.*

• Doplnující otázka: **Jakým způsobem město vyhodnocuje, zda vynaložené peníze skutečně přinesly očekávaný efekt pro občany?**

RES č. 2: *Obávám se, že jednou za čtyři roky u voličů, zda se jim líbí daná práce zastupitelů, ale upřímně za mého působení druhého místostarosty v letech 2018-2022, nebyl stanoven žádný empirický způsob, který by vyhodnocoval efektivitu vynaložených peněz. V rámci mého působení jako starosty jsem tento přístup nestačil zavést, ale souhlasím, že minimálně dotazníkové šetření, nebo využití nějakých analytických nástrojů by stálo za úvahu. Přesto několik příkladů z praxe a to, když jsem měl ve své působnosti SSZMD (Správa sportovních zařízení města Domažlice s.r.o.), tak proběhla výměna světel ve sportovní hale a zimním stadionu za LED světla a spotřeba se dostala na cca více jak poloviční náklady. To samé proběhlo u obnovy VO (veřejného osvětlení), které provozuje DTS p.o., kdy do roku cca 2024 došlo k výměně kompletně všech světelných bodů s tím, že DTS soutěžilo i dodavatele těchto světelných bodů, kdy se dostalo na velice zajímavé ceny oproti běžnému prodeji.*

6. Kompetenční nejasnosti

Setkáváte se v praxi s problémy při rozlišování mezi samostatnou a přenesenou působností?

RES č. 2: *Ne, na úřadu je jasně rozděleno a spíše někdy byl tlak místní samosprávy na přenesenou působnost určité věci, které se vztahovali k vyjádřením u stavebních povolení urychlovat vřelým doporučením vedení města.*

• Doplnující otázka: **Vznikají kvůli těmto nejasnostem někdy zbytečné průtahy v rozhodování?**

RES č. 2: *Tady nevnímám ani prostor, kde by mohlo k průtahům dojít. Většinou v rámci správního řízení došlo k dotazu a vyjádření, které jasně upravuje zákon.*

7. Personální zajištění

Disponuje město Domažlice dostatečnými odbornými kapacitami pro výkon specializovaných agend (např. dotace, investice)?

RES č. 2: *Domnívám se, že ne.*

• Doplnující otázka: **Existuje v Domažlicích nějaká specifická pozice nebo oddělení, které považujete za klíčové pro efektivní chod úřadu?**

RES č. 2: *Ano, tajemníka úřadu a oddělení investic.*

8. Vnitřní kontrola

Jak hodnotíte přínos finančního a kontrolního výboru pro fungování samosprávy?

RES č. 2: *Jako přínosné, ale jsou to jen poradní orgány zastupitelstva a je na zastupitelstvu, zda se bude těmito doporučeními řídit.*

• Doplnující otázka: **Pomáhá činnost těchto výborů reálně předcházet chybám v rozhodovacích procesech?**

RES č. 2: *Ano, ale zase je to velice diskutabilní i s ohledem na zkušenosti a odbornost jednotlivých členů výborů. Dám za příklad konkrétní zkušenost jako předsedy kontrolního výboru – doporučení jednoho kolegy, který na jednání výboru řekl, že cokoli najde kontrolní výbor za pochybení, musíme nejprve dát informace vedení města, abychom*

eliminovat případné negativní dopady nebo i upozornili na chyby, které město odstraní a tím nebude případně vystaveno postihu z nedodržování zákonných požadavků např. revize, kontrolní prohlídky, dodržování termínů atd. Tímto chci říci, že je to někdy i o osobní statečnosti říkat pravdu a ptát se na věci, které jsou naprosto bagatelizovány, ale nejsou např. v souladu s vyhláškami a zákonem. Toto jsou zkušenosti z kontrolního orgánu, který většinou kontroluje zpětně a pro rozhodovací proces je spíše tím zdviženým prstem, kdy vedení u rozhodovacích procesů toto musí mít na paměti a nastavovat vše tak, aby následná kontrola proběhla bezvadně.

9. Transparentnost a zapojení veřejnosti

Jakým způsobem město zapojuje veřejnost do rozhodovacích procesů v rámci samostatné působnosti?

RES č. 2: *Aktuálně je zřízen osadní výbor Havlovice a v minulosti proběhlo několik anket v rámci webu města Domažlice.*

• Doplňující otázka: **Vidíte u občanů reálný zájem o tyto nástroje (např. participativní rozpočet, veřejná projednání)?**

RES č. 2: *Z mého pohledu by byl reálný zájem, ale bohužel se neaplikují např. participativní rozpočet nebo možnosti nějak ovlivnit investice města. Nevzpomínám si, že by byla veřejná projednání ke konkrétním projektům či snahy zapojit veřejnost do rozhodovacích procesů města, až tedy na osadní výbor Havlovice.*

10. Návrhy na zlepšení

Jaké konkrétní kroky by podle Vás vedly k další optimalizaci správy města Domažlice?

RES č. 2: *Znalost a využívání dostupných nástrojů, které slouží v komerční praxi od komunikace se zákazníky, tj. obyvateli města Domažlice, přes nástroje, které sama zmiňujete 3E, ale také efektivní dodržování digitalizace úřadu v rámci interního systému VERA. S přihlédnutím na implementace Smart City např. místní energetickou koncepci. Určitě na úřadě proběhla dotace na procesní řízení, která dle mého mínění zůstala na papíře a určitě je vše o komunikaci, nejen uvnitř úřadu, ale i navenek. Když jsem byl v pozici starosty, tak jsem navázal spolupráci s Technickou univerzitou Ostrava, připravoval se projekt v rámci přeshraniční spolupráce s univerzitou v Degendorfu, ale také spolupráce s městy v regionu např. návštěva starosty Tachova u nás na úřadě, kdy*

jsme si vyměňovali zkušenosti v rámci implementace funkcionalit systému VERA a jeho rozšíření na příspěvkové organizace (jako místostarosta jsem inicioval rozšíření na MKS Domažlice a MěKBN Domažlice). Omlouvám se, tady se držím v obecné rovině, protože konkrétní projekty zpracovávám již do volebního programu na letošní říjnové volby do zastupitelstva.

- **Doplňující otázka: Pokud byste mohl(a) změnit jednu věc v procesech nebo organizaci úřadu, co by to bylo?**

RES č. 2: *Změna – vedení, ale i řízení města Domažlice.*

„Je důležité mít v řídicích pozicích lidi, kteří vnímají potřeby a chtějí růst ve všech rovinách, ale to platí i v průmyslové praxi a obecně – rychlost, proaktivita, pokora, vstřícnost, komunikativnost.“

Příloha č. 5: Přepis rozhovoru č. 3 – Starosta, člen Zastupitelstva a Rady města Domažlice, zde se respondent zdržel skoro všech odpovědí na doplňující otázky.

1. Hlavní priority

Jaké jsou v současné době nejdůležitější úkoly města Domažlice v oblasti samostatné působnosti?

RES č. 3: *Co se investičních záměrů města týká, tak je to bytová výstavba.*

2. Rozhodovací proces

Jak hodnotíte efektivitu spolupráce mezi volenými orgány a úřednickým aparátem?

RES č. 3: *Záleží, o jaký úřednický aparát jde. V případě samosprávy je vliv zvolených orgánů na ně přímý a tudíž efektivní. Pokud ne, je v pravomoci zvolených orgánů systém upravit. Myslím, že to momentálně není potřeba. Ve vztahu ke státní správě je kolegiální, ale vliv politických orgánů je zde víceméně zákonnými ustanoveními omezen až vyloučen.*

3. Bariéry rozvoje

Jaké faktory (finanční, legislativní, personální) nejvíce omezují výkon samosprávy v Domažlicích?

RES č. 3: *Omezení legislativní zasahuje do rozhodování samosprávy ve všech směrech. Minimálně rozhodování a realizaci schválených záměrů zpomalují. Termíny veřejných zakázek, potřebná povolení státních orgánů atd.*

4. Vlastní normotvorba

Považujete vydávání obecně závazných vyhlášek za účinný nástroj pro regulaci života ve městě?

RES č. 3: *Ano. Obecně závazné vyhlášky jsou účinné, ale jen do míry, kdy je obec schopna jejich účinnost vymáhat. Například pokud by město přijalo vyhlášku o zákazu hlučných prací na zahrádkách v neděli by přesto, že má městskou policii, obtížně kontrolovala a vymáhala (nemluvě o tom, že zmíněná policie má na starosti důležitější úkoly).*

5. Ekonomika (3E – účelnost, hospodárnost, efektivita)

Jakými mechanismy město zajišťuje dodržování principů 3E při nakládání s rozpočtem?

RES č. 3: *Za pomoci schválených vnitřních pravidel pro zadávání zakázek, pomocí vnitřní kontroly finančního odboru, při zakázkách prostřednictvím investičních techniků a objednaných stavebních dozorů, využitím kontrolního výboru.*

6. Kompetenční nejasnosti

Setkáváte se v praxi s problémy při rozlišování mezi samostatnou a přenesenou působností?

RES č. 3: *Ano, velmi často. Občané požadují, aby starosta města zasáhl ve věci stavebního úřadu, k čemuž nemá kompetence.*

7. Personální zajištění

Disponuje město Domažlice dostatečnými odbornými kapacitami pro výkon specializovaných agend (např. dotace, investice)?

RES č. 3: *Ano disponuje.*

8. Vnitřní kontrola

Jak hodnotíte přínos finančního a kontrolního výboru pro fungování samosprávy?

RES č. 3: *Jedná se o výbory složené z amatérů. Tedy jde o to, jak v kterém volebním období jsou výbory personálně složeny a jaké mají předsedy.*

• Doplnující otázka: **Pomáhá činnost těchto výborů reálně předcházet chybám v rozhodovacích procesech?**

RES č. 3: *V rozhodovacích procesech ne.*

9. Transparentnost a zapojení veřejnosti

Jakým způsobem město zapojuje veřejnost do rozhodovacích procesů v rámci samostatné působnosti?

RES č. 3: *Město Domažlice má v rámci své kompetence jen jednu obec – Havlovice. Na počátku zastupitelstvo vytvořilo osadní výbor, který napomáhá přenosu informací v obou směrech. Na veřejná zasedání chodí minimum občanů, maximálně ti, kterých se některý projednávaný bod týká. Naopak online přenos ze zasedání zastupitelstva má vysokou sledovanost. Podle ohlasů veřejnosti jako zábavná show.*

10. Návrhy na zlepšení

Jaké konkrétní kroky by podle Vás vedly k další optimalizaci správy města Domažlice?

RES č. 3: *Pamatuji 90. léta, kdy rozhodování obce nebyla tolik svázána zákony. Tedy konkrétně, zjednodušení zákona o veřejných zakázkách, zjednodušení dotačních programů – zejména odstranění neustále se opakujících monitorovacích zpráv.*

• Doplnující otázka: **Pokud byste mohl(a) změnit jednu věc v procesech nebo organizaci úřadu, co by to bylo?**

RES č. 3: *Pokud bych mohl optimalizovat politickou správu města, pro kterou jsem zde především, tak bych změnil volební systém u měst nad 10 000 obyvatel, a to z panašování na volby obdobné jako do krajských zastupitelstev. Snížila by se roztržitost zastupitelstev a zefektivnilo projednávání.*