



# Financování dobrovolných svazků obcí

**Ing. Lukáš Vlček**

**1.Q. 2020**

Vytvořeno v rámci projektu Posilování administrativní kapacity obcí na bázi meziobecní spolupráce, reg. č. CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0003017, financovaného z Evropského sociálního fondu prostřednictvím OPZ



## Obsah:

Úvod.....	3
Charakteristika prostředí práce DSO .....	6
Cílová skupina partnerů DSO .....	7
Osa: právní rámec – aktivity – zdroje .....	9
Právní rámec .....	9
Aktivity .....	9
<i>Aktivity mající charakter koordinace regionálního rozvoje daného území</i> .....	9
<i>Administrativní agenda a poradenství</i> .....	10
Realizace a koordinace společných projektů v DSO .....	12
Zdroje .....	13
<i>Lidé</i> .....	13
<i>Finanční zdroje</i> .....	13
Financování DSO skrze členské příspěvky obcí.....	14
Financování DSO za poskytované služby .....	14
Doplňkové příjmy DSO .....	15
Další tipy na možné zdroje příjmů (úspor).....	15
Rozpočet DSO .....	16
Běžné (provozní) výdaje .....	16
Běžné (provozní) příjmy.....	17
Zvolení vhodného modelu financování DSO .....	19
Modelové příklady financování DSO.....	19
Dobrovolný svazek obcí A – malý svazek.....	19
Dobrovolný svazek obcí B – svazek střední velikosti.....	20
Dobrovolný svazek obcí C – velký svazek.....	21
Stanovení hodnoty práce DSO .....	22
Závěry a doporučení.....	24
Seznam použitých zdrojů .....	26



## ÚVOD

Dle údajů Eurostatu patří Česká republika v rámci celé Evropské unie, společně například s Francií či Slovenskem, k zemím, kde je největší počet obcí a tím i nejvyšší počet obyvatel na průměrně velkou obec. V současné době je podle údajů Českého statistického úřadu v České republice zhruba 6 250 obcí. Celkový počet obcí do 500 obyvatel činí 3 691, což je 59 %. Obcí nad 10 000 obyvatel je celkem 132, což jsou zhruba 2 % z celkového počtu. Průměrný počet obyvatel na jednu obec je tedy v České republice cca 1 600, což řadí Českou republiku k zemím s nejvyšším průměrným počtem obyvatel na jednu obec v Evropě.

Tuto mimořádnou fragmentaci sídelní struktury a z ní vyplývající dopady na řízení efektivitu veřejných služeb lze teoreticky řešit dvěma způsoby. Prvním je působit na slučování obcí – ať již direktivním způsobem nebo (finančním) tlakem na nejmenší obce nebo snahou o větší spolupráci obcí a její podporou ze strany státu, a to například skrze legislativní rámec či finanční podporou formou zvýšených příspěvků v rámci rozpočtového určení daní apod.

Oba zmíněné způsoby řešení, mají své zastánce. Někteří volají spíše po slučování obcí, přičemž za hlavní argumenty označují principy ekonomické a organizační racionality. Jedná se zejména o úspory z rozsahu, omezení řídicího aparátu (zároveň však zajištění jeho lepší kvalifikovanosti). Autoři zmiňují také finanční a politickou nestabilitu nejmenších obcí a uvádí, že uspokojování potřeb obyvatelstva probíhá spíše na mikroregionální úrovni, což popírá argument o přílišné vzdálenosti veřejné správy občanům. Na druhou stranu přiznávají, že v českých podmínkách a s ohledem na historické okolnosti, nelze o slučování obcí fakticky uvažovat.

Také v Evropě mají obě varianty své zastánce a je možné nalézt příklady států, které se jednou či druhou z cest vydaly. Procesem slučování obcí prošly zejména skandinávské státy s protestantskou tradicí (např. Švédsko, Dánsko), naopak státy se silnou lokální identitou jako Francie či Itálie se vydaly cestou spolupráce obcí.

Pro pochopení situace a pozice samospráv ke sdružování do dobrovolných svazků obcí (často také používán název mikroregion), je důležité uvést základní charakteristiky současné sídelní struktury v České republice:

- hustá síť sídel (síť obydlených míst je velmi rozvětvená),



- regionální (podle krajů) diference v hustotě sídel existují, ale neznamenají velkou makroregionální (republikovou) nerovnováhu,
- zřetelná diference sídel podle toho, zda patří do venkovského, anebo městského aglomerovaného prostoru,
- malá a středně velká města jsou silně zastoupena, zatímco slabé je zastoupení velkých měst,
- střední urbanizovanost na úrovni mikroregionu, tj. celé republiky,
- nejvíce urbanizovanými regiony (na úrovni krajů) jsou: Severočeský, Severomoravský a Praha,
- ke středně urbanizovaným regionům patří Západočeský a Jihomoravský region,
- podprůměrně urbanizované jsou Východočeský region, Jihočeský region a Střední Čechy.

V českých podmínkách vysoké fragmentace obecní samosprávy, je cesta spolupráce obcí jedním z možných řešení, a to formou dobrovolných svazků obcí – DSO, nebo také mikroregionů<sup>1</sup>. Budou-li obce v České republice chápány jako subjekty, které chtějí racionálně a efektivně využívat vlastní disponibilní zdroje a prostředky pro dosahování svých cílů, je předpokládáno, že vzájemná spolupráce bude mít tzv. paretooptimální výsledek, tedy spíše v praxi všechny zapojené subjekty předpokládají ze vzájemné spolupráce získání určitých výhod.

Dobrovolné svazky obcí mají ve veřejném prostoru, respektive v systému fungování veřejné správy v České republice, svoje nezastupitelné místo. Jejich pozice a zapojení do systému veřejné správy je důležité nejen s ohledem na vysokou fragmentaci území ČR, ale sehrávají také významnou roli v oblasti regionálního rozvoje. Vzhledem ke zvyšujícím se nárokům na fungování veřejných subjektů význam DSO roste, především pak z pohledu koordinovaného rozvoje regionů.

Cílem textu je poukázat na různé formy financování práce DSO. S ohledem na kompaktnost textu je nutné kontext financování práce DSO doplnit o stručný popis práce DSO a vymezení prostředí, ve kterém DSO vykonávají své aktivity.

---

<sup>1</sup> Terminologická poznámka: Pokud je užíván výraz „DSO či mikroregion“ bez dalšího určení, je tím míněn dobrovolný svazek obcí DSO dle § 49 zákona č.128/2000 Sb., o obcích se širším než jednoúčelovým zaměřením.



Lze se domnívat, že řada DSO de facto nevyvíjí žádnou činnost a jedná se pouze o formální sdružení obcí. Cílem tohoto textu je zaměřit se spíše na aktivní DSO, které pracují na profesionálních principech spolupráce. Zde je na místě stručně definovat pojem profesionálně fungující DSO. Je jím takový svazek obcí, který má profesionální aparát – zaměstnance, které DSO zaměstnává, či mají s DSO jiný smluvní vztah o vykonávání služeb pro DSO, členské obce a další partnery. Další důležitou charakteristikou profesionálně fungujícího DSO je to, že DSO vykonává pro své členské obce a další partnery určité služby či realizuje a koordinuje rozvojové projekty na území mikroregionu. Samotné zajištění fungování profesionálního DSO není možné bez nastavení systému financování. Financování DSO je v neustálé interakci s okolními vlivy, ať již s vlivem legislativy, poptávce po konkrétních aktivitách DSO či rozvojových potřebách území DSO.

Odpověď na otázku: Jaký je optimální model dlouhodobě udržitelného financování DSO, není možné zodpovědět, pokud neznáme řadu aspektů fungování daného DSO. Vzhledem k velké rozmanitosti DSO v České republice, a to z pohledu velikosti území (počtu partnerů) a rozsahu aktivit jednotlivých DSO, také není možné generalizovat. Každé DSO se nachází v unikátní situaci, kdy můžeme poukazovat na určité standardy, avšak není možné přenést model financování z jednoho DSO do druhého, bez respektování specifik cílového DSO. Na začátek je tedy důležité zmínit jednu zásadní věc – **neexistuje univerzální model financování DSO, který je plošně přenositelný a aplikovatelný**. S ohledem na absenci systémového financování DSO ze strany státu, tak jak je tomu například v Rakousku či v Německu, musí každé profesionálně fungující a aktivní DSO hledat vlastní cestu, jak zajistit svůj provoz a naplňovat svůj účel činnosti, a to nejen zajištění potřeb členských obcí, ale především přispívat k rozvoji regionů v České republice.



## CHARAKTERISTIKA PROSTŘEDÍ PRÁCE DSO

Znalost prostředí práce DSO je klíčovou záležitostí pro nastavení celého procesu, jeho funkčnosti, financování, generování očekávaných afektů atd. Oblasti činnosti DSO lze zjednodušeně řečeno rozdělit na dvě základní kategorie:

- aktivity mající charakter koordinace regionálního rozvoje daného území,
- administrativní agenda a poradenství.

Dané oblasti, které budou dále v textu více popsány, jsou zde zmíněny záměrně, jelikož definují prostředí, ve kterém se DSO nacházejí a přímo souvisí s modely financování práce DSO. Na jednu stranu DSO vykonávají aktivity mající charakter koordinace regionálního rozvoje daného území. Tyto aktivity jsou výhradně tzv. veřejného charakteru, aktéry v této oblasti jsou převážně veřejné subjekty, tedy obce, DSO, kraje a stát. Na druhou stranu DSO vykonávají pro své partnery administrativní agenda a poradenství. Řada aktivit z této oblasti je v praxi nabízena také v tržním prostředí. DSO má oproti své tržní konkurenci výhodu v tom, že partneři (klienti) jsou zároveň členy DSO.

V prvním případě lze u DSO hovořit o určitém monopolním postavení, ve druhém případě se DSO musejí chovat tzv. tržně, tedy jejich aktivity musejí být cenově a kvalitativně konkurenceschopné. V obou případech je důležité klást důraz na kvalitu a generování požadovaných efektů, navíc částečně pod tlakem tržního prostředí. Velmi zásadní roli v tomto prostředí práce DSO hraje důvěra všech zapojených subjektů a vhodně nastavený systém komunikace.

Obě zmíněné oblasti mají v praxi i různé formy financování. První oblast je běžně financovaná skrze institut členských příspěvků, kdy zapojené obce podle určitého klíče přispívají na zajištění dané oblasti, například členské příspěvky přepočítané podle počtu obyvatel dané obce. Druhá oblast, kdy administrativní agenda a poradenství inklinují svým charakterem k tržnímu prostředí, je v praxi financovaná skrze jiné nástroje než jen členské příspěvky. Jedná se například o platby za konkrétní úkony a služby. Zmíněné formy financování jsou dále v textu blíže definovány.



## **CÍLOVÁ SKUPINA PARTNERŮ DSO**

Z pohledu financování DSO je důležitý aspekt partnerů či také dalo by se říci klientů. Z podstaty fungování DSO jsou hlavními partnery členské obce, v praxi se ale také často setkáváme s případy, že DSO spolupracují s neziskovými organizacemi, podnikateli, fyzickými osobami či jinými DSO či organizacemi založenými obcemi. Významnou skupinou partnerů, především pak v agendě mající charakter koordinace regionálního rozvoje jsou stát, kraje či státem a kraji zřízené organizace. Pomiňme činnost DSO mající charakter koordinace regionálního rozvoje daného území a soustředíme se pouze na administrativní agendu a poradenství, které DSO může vykonávat.

V úvodní větě je záměrně použito slovo klientů, protože řada vztahů má obchodní charakter a DSO vykonává pro své partnery, především pak ze soukromé sféry, služby za úplatu. Najdeme ale také situace, že členské obce DSO platí tyto služby pro soukromé subjekty na svém území ze svých rozpočtů, a to především z důvodu podpory podnikatelského prostředí. Takovéto případy jsou ale spíše ojedinělé. Spíše se setkáváme se situací, kdy DSO využívají své volné kapacity ve zpoplatněném režimu. Jedná se především o agendy dotačního či jiného poradenství.

Jak již bylo řečeno, tak hlavní cílovou skupinou práce DSO jsou obce, převážně členské obce daného DSO a jimi zřizované příspěvkové organizace. V praxi se často setkáváme se situací, kdy mezi dominantní partnery DSO řadíme také neziskové organizace, které na území členských obcí působí. Jedná se například o sbory dobrovolných hasičů, tělovýchovné jednoty, zájmové spolky (kultura, sport apod.) a další.

Další významnou skupinou potenciálních partnerů jsou okolní obce, které nejsou členy daného DSO, ale s územím DSO často přímo sousedí. Z různého důvodu nejsou členy DSO, ale s DSO aktivně spolupracují.

Podle charakteru partnerů se odvíjí také formy vypořádání finančních záležitostí spolupráce. U členských obcí se jedná především o řádné a mimořádné členské příspěvky, popřípadě fakturace za provedené služby. Finanční vztah s neziskovými organizacemi a dalšími subjekty soukromého sektoru má převážně formu faktury za odvedené služby.

K samotnému systému financování DSO z pohledu členských obcí, tedy situace, kdy DSO spolupracuje pouze s členskými obcemi, se dostaneme dále v textu.



Pro nastavení systému financování DSO je tedy velmi nutné znát jasný okruh partnerů. V praxi se setkáváme především se subjekty:

- členské obce,
- nečlenské obce,
- obcemi zřízené organizace (zpravidla příspěvkové organizace a obcemi založené a vlastněné firmy),
- neziskové organizace (zpravidla na území DSO),
- fyzické osoby a firmy,
- stát, kraj,
- státem a kraji zřízené organizace.

Rozsah partnerů DSO může být velmi pestrý. Důležité je nezapomínat, že hlavními partnery vždy musí být členské obce DSO. Nachází-li se DSO určitými aktivitami v komerčním prostředí, může dojít k tomu, že budou preferovat aktuální zisk a zapomínat na svoje základní poslání, a to koordinovaný rozvoj území.





## OSA: PRÁVNÍ RÁMEC – AKTIVITY – ZDROJE

Funkčnost profesionální spolupráce obcí a zajištění financování takovéto úrovně je možné definovat na ose: **právní rámec – aktivity – zdroje**. V případě absence jedné či více složek systém nefunguje. Krátce jednotlivé složky osy okomentujeme dále v textu.

### Právní rámec

Z pohledu právního vymezení fungování DSO hovoříme především o Zákonu číslo 128/2000 Sb. Zákon o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Základní právní norma je tedy stejná jako u obcí, městysů či měst. Základní právní normou pro rozpočty DSO je Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Tedy rozpočtové povinnosti DSO jsou v obdobném rozsahu jako u obcí, hovoříme o takových povinnostech, jako je tvorba, patřičné schválení a naplňování rozpočtu a rozpočtového výhledu, povinnost zajistit přezkum hospodaření, vedení účetnictví.

### Aktivity

Aktivity DSO mohou být velmi pestré a zahrnují řadu oblastí, většina z nich je přímo propojena s aktivitami členských obcí či dalších partnerů. Lze hovořit o oblastech školství, investiční činnosti, zdravotnictví, sociálních věcí, odpadového hospodářství, dopravy a silničního hospodářství, zásobování pitnou vodou, životního prostředí atd.

Oblasti činnosti DSO lze zjednodušeně řečeno rozdělit na dvě základní kategorie:

- aktivity mající charakter koordinace regionálního rozvoje daného území,
- administrativní agenda a poradenství.

### *Aktivity mající charakter koordinace regionálního rozvoje daného území*

Koordinovaný rozvoj území je zásadní smysl práce dobrovolných svazků obcí, které zde sehrávají nezastupitelnou roli. Vzhledem k vysoké fragmentaci území České republiky a velkému počtu malých obcí, které mají omezené zdroje a personální kapacity, sehrávají DSO významnou koordinační a organizační úlohu v území. DSO jsou nositeli a koordinátory řady důležitých regionálních témat, jako je například odpadové hospodářství, školství, sociální služby či dopravní obslužnost území.



Zajištění koordinační role v území s sebou přináší určité výdaje, které svazky obcí hradí ze svého rozpočtu. Přínosy z těchto aktivit jsou často těžko kvantifikované, avšak nesporně přínosné. DSO výdaje na zajištění aktivit mající charakter koordinace regionálního rozvoje území hradí ze svého rozpočtu, především z tzv. paušálních příjmů, jako jsou členské příspěvky obcí na běžný provoz DSO.

### *Administrativní agenda a poradenství*

Zajištění administrativní agendy a poradenství je velmi častou formou spolupráce obcí v rámci DSO. Dalo by se říci, že se jedná o nadstavbu meziobecní spolupráce, kdy obce společnými silami realizují svoji potřebu po zajištění určitých oblastí administrativního charakteru. Tato agenda je vykonávána sdíleným personálním aparátem DSO, zpravidla na bázi pracovních právních vztahů na plný úvazek.

Svaz měst a obcí ČR realizoval v minulosti projekt Systémová podpora meziobecní spolupráce v rámci správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Výstupem tohoto projektu bylo mimo jiné definování administrativní agendy a poradenství DSO, především profesionálně fungujících DSO. Projekt definuje tyto agendy:

#### Právní podpora

- příprava podkladů pro jednání zastupitelstva, a dalších orgánů obce,
- příprava smluv pro nakládání s nemovitostmi (kupní a nájemní) včetně souvisejících úkonů (zveřejnění),
- spolupráce na zápisech ze zasedání zastupitelstva, formální správnost včetně procesu zveřejnění,
- právní poradenství pro nemajetkovou agendu obcí,
- organizace výběrových řízení na zaměstnance obecních úřadů,
- legislativní činnost obcí (vydávání obecně závazných vyhlášek),
- informování o změnách legislativy s dopadem na fungování obcí,
- problematika GDPR,
- podpora při vedení správních řízení.

#### Ekonomické agendy

- zajištění základních účetních prací pro obce (pokladna, úhrada faktur),
- zpracování účetnictví a účetních a finančních výkazů,



- sestavení a řízení rozpočtu, závěrečný účet obce,
- koordinace servisních zásahů na ekonomickém softwaru od odborných firem,
- vzdělávání pro správu ekonomických agend územně samosprávných celků.

#### Dotační management

- monitorování dotačních výzev a průběžné informování konkrétních potenciálních žadatelů o vypsání výzvě,
- příprava žádosti o dotaci,
- projektové řízení, zpracování monitorovací zprávy, žádostí o platbu,
- vyúčtování dotace, účast na kontrolách poskytovatelů dotací,
- řízení udržitelnosti projektu.

#### Veřejné zakázky

- příprava podkladů pro veřejné zakázky,
- rozeslání výzev na podání nabídek,
- organizace a zajištění práce výběrových komisí,
- provozování profilu zadavatele, zveřejňování smluv na profilu zadavatele a další související úkonů,
- elektronické dražby dodávek,
- organizace společných nákupů.

#### IT podpora

- elektronické podpisy a certifikáty, jejich aktualizace,
- práce s datovými schránkami,
- vedení spisové služby,
- přístup k základním registrům,
- funkčnost pracoviště CzechPoint,
- zajištění systému vzdělávání,
- správa informačních systémů obce (webové stránky, úřední deska).

#### Technická a stavební podpora

- příprava jednoduchých dokumentací k ohlášení staveb a jejich oprav,
- příprava dokumentace k výběru dodavatele u jednoduchých staveb,
- zajištění rozhodnutí (povolení) dle stavebního zákona či zvláštních zákonů,



- zajištění technického dozoru investora, výkon koordinátora bezpečnosti práce a inženýrsko-investorské činnosti a jednání s dodavateli,
- evidence (pasporty) majetku obce, zavedení GIS, zajištění vyjádření obce k existenci sítí ve správě obce.

#### Rozvoj obce

- koordinace a podpora při tvorbě rozvojových dokumentů obcí, např. Program rozvoje venkova v gesci MMR,
- údržba a úklid komunikací a veřejné zeleně v intravilánu i extravilánu,
- správa lesního majetku obcí, společné obchodování s dřevní hmotou,
- provozování vodovodů, kanalizací a ČOV,
- dostupnost základních služeb obyvatelstvu (zásobování obyvatel, základní služby),
- prosazování společných zájmů.

Tento výčet není definitivní a neplatí, že tento rozsah je v plné míře vykonáván všemi DSO. Rozsah je vždy individuální podle situace v daném DSO. Jedná se o výčet nejčastěji vykonávané administrativní agendy a poradenství. Administrativní agenda a poradenství inklinují svým charakterem k tržnímu prostředí, tomu také odpovídá financování této oblasti služeb DSO. V praxi se nejčastěji setkáváme s platbou za konkrétní úkony a služby.

#### Realizace a koordinace společných projektů v DSO

Realizaci a koordinaci společných projektů lze zařadit mezi základní aktivity profesionálně fungujících DSO. V rámci této kategorie DSO po organizační stránce zajišťuje realizaci projektů, kde je nositelem projektu přímo dané DSO či „nositelská“ obec, která projekt, jehož obsahem je zapojení více obcí, zastřešuje. V praxi se lze setkat s projekty v oblasti rozvoje cestovního ruchu (například značení cyklotras či vybudování mobiliáře podél cyklotras, budování naučných stezek, marketingové kampaně apod.), stavby liniových staveb (například komunikace, vodovody, kanalizace apod.), nákupy techniky na údržbu veřejného prostranství ve více obcích, opravu drobných sakrálních staveb v mikroregionu. Obecně se jedná o takové projekty, jejichž dopad je na více obcí a je tedy nutný nějaký koordinující subjekt. Financování realizace a koordinace takovýchto projektů je realizováno podle



předem určeného klíče, například procentuálním poměrem na počet obyvatel, mírou zapojení jednotlivých obcí apod.

### Zdroje

Ze strany státu není profesionální spolupráce obcí skrze DSO systémově financována. Základními zdroji pro financování jsou rozpočty zapojených obcí, případně finanční zdroje od dalších partnerů DSO, a to převážně na základně obchodního vztahu. Zdroji financování jsou tedy: členské příspěvky zapojených obcí a financování za poskytované služby.

Velmi důležitou roli hraje nastavení systému financování a tzv. pravidlo férovosti. Jde o to, že systém financování musí být pro zapojené subjekty – především obce, srozumitelný a transparentní. S ohledem na právní rámec, kdy zapojení obcí do DSO je dobrovolné a mohou jej tedy kdykoli opustit, je důležité srozumitelné nastavení systému financování. Systém spolupráce a financování není dlouhodobě udržitelný, když některé subjekty dlouhodobě čerpají přínosy na úkor jiných subjektů. Dříve či později dojde ke zhroucení či paralýze systému.

### Lidé

Klíčovou roli ve fungování systému spolupráce obcí hrají lidské zdroje. Proces koordinace regionálního rozvoje daného území či administrativní agenda a poradenství předpokládají patřičnou odbornou erudici, znalost území, znalost relevantní legislativy atd. Velmi zásadní roli hraje v procesu meziobecní spolupráce komunikace, přenos informací, jejich třídění a zpětné hodnocení. Výběr vhodných zaměstnanců je tedy jedním z klíčových faktorů úspěchu a dosažení kýžených cílů.

### Finanční zdroje

Hlavním finančním zdrojem pro financování profesionálního systému spolupráce obcí jsou obecní rozpočty. V praxi se setkáváme s různými formami financování práce DSO. Obecně lze hovořit o těchto formách:

- financování DSO skrze členské příspěvky obcí
- financování DSO za poskytované služby
- kombinace členských příspěvků a plateb za poskytované služby



Jednotlivé formy financování blíže rozebereme v dalším textu. Často se setkáváme také se situací, kdy DSO získávají na svoji činnost také dotační zdroje od krajů či díky zapojení do různých projektů, podporujících rozvoj meziobecní spolupráci. Takovýmto typickým příkladem je projekt Svazu měst a obcí s názvem: „Posilování administrativní kapacity obcí na bázi meziobecní spolupráce“, zkráceně také „Centra společných služeb“ (CSS), reg. č.: CZ.03.4.74/0.0/0.0/15\_019/0003017. Tento projekt navazuje na úspěšný projekt „Meziobecní spolupráce“ realizovaný od května 2013 do listopadu 2015. Projekt Posilování administrativní kapacity obcí na bázi meziobecní spolupráce je zaměřen na vytvoření a provoz Center společných služeb v rámci DSO.

#### Financování DSO skrze členské příspěvky obcí

Financování DSO skrze členské příspěvky je v praxi nejvyužívanější formou financování DSO. Členské příspěvky jsou konstruovány různými metodami, nejpoužívanější metodou je stanovení členského příspěvku podle počtu obyvatel či podle plochy (katastrální výměry obce). Zpravidla se stanovuje sazba na danou jednotku, tedy například výše příspěvku na jednoho obyvatele či na jeden hektar výměry. Dále se lze setkat s takzvaným pásmovým systémem členských příspěvků, kdy členské obce jsou rozděleny do velikostních kategorií. Ustavení výše členských příspěvků je vhodné mít zakomponováno v nějakém závazném dokumentu, tedy například ve stanovách, smlouvě o založení dobrovolného svazku obcí či v dokumentu, přijatém členskou schůzí mikroregionu.

#### Financování DSO za poskytované služby

Financování DSO za poskytované služby je další formou, která se v praxi užívá především u takových služeb, které jsou na trhu dostupné také u jiných komerčních subjektů. Aby bylo takovéto financování trvale udržitelné, musí generovat pro plátce (členské obce a další partneři) patřičné přínosy. V praxi by tedy systém měl být nastaven na linii: vykonaná služba – platba za službu. Výše plateb by měla být cenově konkurenceschopná, při zajištění odpovídající kvality. V případě, že cena bude dlouhodobě nad tržní hodnotou, je systém rizikový z pohledu odchodu klientů k levnější konkurenci. S ohledem na praktické zkušenosti se lze domnívat, že funguje-li profesionální DSO za účelem poskytování služeb bez nutnosti generovat ekonomický přebytek (při zajištění vyrovnanosti příjmů a výdajů), je tento stav



dosažitelný. Odběratelům služeb DSO musí být jasné, kolik daná aktivita (služba) stojí. Tedy je nutné mít vypracovaný nějaký ceník služeb a tento mít schválen členskou schůzí či jiným pověřeným orgánem DSO (například radou či členskou schůzí DSO). V praxi se lze setkat s tím, že u služeb v oblasti dotací je odměna pro DSO procentuálně závislá od výše zajištěných finančních prostředků. U jiných služeb, například u administrace výběrových řízení, zpracování konkrétního dokumentu (například pasportu komunikací či strategického plánu rozvoje obce) se cena služby odvíjí od hodinové sazby či konkrétní cílové částky za danou službu.

#### Doplňkové příjmy DSO

Řada DSO disponuje tzv. doplňkovými příjmy pro svoji činnost. Výše těchto příjmů významně neovlivňuje celkový rozpočet DSO, avšak jejich existence ekonomicky pozitivně pomáhá DSO. V praxi se lze setkat s takovými druhy příjmů, jako je například pronájem majetku DSO. Jedná se například o různé vybavení, dopravní prostředky či drobnou techniku.

#### Další tipy na možné zdroje příjmů (úspor)

DSO vykonávají výše zmíněné aktivity mající charakter regionálního rozvoje daného území a poskytují služby partnerům na svém území. Svoji aktivitou a koordinací mohou těmto svým partnerům také uspořit nemalé finanční prostředky. V praxi se lze setkat s tím, že DSO koordinují v daném území nákupy různých komodit, vybavení či majetku. Nejčastěji se setkáváme s koordinovaným nákupem elektrické energie, zemního plynu, datových služeb apod. Cílem této aktivity je sdružit subjekty v území pro dosažení větších objemů a tím i nižších jednotkových cen.



## ROZPOČET DSO

Další text o financování dobrovolných svazků obcí je nutné uvést připomenutím základního právního rámce, kterému rozpočty DSO podléhají. Základním právním dokumentem pro práci DSO je, Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích (obecní zřízení). Nejinak je tomu v oblasti rozpočtů. Základní právní normou pro rozpočty DSO je Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. S touto právní normou jsou také propojeny patřičné účetní právní normy.

DSO mají v oblasti rozpočtování stejné povinnosti jako jednotlivé samostatné obce, tedy povinnosti zveřejnění rozpočtu, jeho projednání a schválení. Dále pak povinnost přezkumu hospodaření, zpracování rozpočtového výhledu atd.

Každý rozpočet má své výdaje a příjmy, které můžeme dělit na běžné a mimořádné. V dalším textu se budeme věnovat především běžným výdajům a běžným příjmům. Obě kategorie můžeme nazývat také jako výdaje a příjmy provozní, jelikož přímo souvisí s běžným provozem DSO. Pojmem běžný provoz DSO definujeme opakující se aktivity, a to nejen aktivity interního charakteru, jako je například zajištění účetnictví či provoz internetových stránek DSO, ale hlavně aktivity, mající charakter poskytovaných služeb pro partnery DSO.

Dalším typem výdajů DSO jsou mimořádné náklady a příjmy, a to především v souvislosti s realizací projektů, které DSO buď přímo realizuje či zajišťuje jejich koordinaci. V praxi se jedná o široké spektrum projektů, a to v oblastech školství, odpadového hospodářství, životního prostředí, dopravní obslužnosti apod. V případě realizace takovýchto projektů je nutné dopředu definovat způsob financování. Vzhledem k obsahu a zaměření tohoto textu tuto oblast pouze zmiňme, avšak není nutné se jí více zabývat.

### Běžné (provozní) výdaje

Smyslem práce DSO není generovat ekonomický přebytek. Jak již bylo v textu uvedeno výše, tak smyslem práce DSO je koordinovaný rozvoj území a zajištění konkrétních služeb (potřeb) partnerů na území daného DSO, kterými jsou především obce, jejich zřízené organizace, popřípadě další neziskové subjekty. Tímto se dostáváme k zásadní otázce, a to nastavení ceny práce DSO. Hodnota ceny práce, aby byla trvale udržitelná, musí pokrýt náklady na zajištění aktivit DSO, tedy zmíněný koordinovaný rozvoj území a náklady na zajišťování poptávaných služeb.





Pro stanovení ceny práce je zásadní znát veškeré náklady, a to jak přímé, tak i nepřímé, související s prací DSO. V začátcích práce DSO je vhodné výši nákladů určit například metodou nulové základny, kdy je sestavován položkový roční rozpočet DSO takříkajíc od základu. V dalších letech lze tento rozpočet průběžně upravovat podle aktuálních změn.

Mezi nejčastější nákladové položky lze zařadit:

- mzdové náklady včetně zákonných odvodů,
- náklady na provoz kanceláře DSO: pronájem prostorů, energie, internet, telefon,
- náklady na cestování zaměstnanců DSO,
- náklady na vzdělávání zaměstnanců DSO,
- náklady na zajištění přezkumu hospodaření DSO (každoroční audit),
- náklady na zajištění účetnictví,
- náklady na bankovní účet, bankovní transakce, poštovné,
- náklady na materiální vybavení – nábytek, počítače, tiskárna, kopírka, software (tyto náklady se zpravidla neopakují každý rok).

O výše uvedených nákladech můžeme zjednodušeně hovořit také jako o fixních nákladech DSO, jejich výše je víceméně neměnná v průběhu času, například měsíce či lépe řečeno jednoho roku (vzhledem k rozpočtování na 1 rok).

Přesná představa o provozních nákladech DSO je důležitým aspektem pro trvale udržitelné fungování a financování DSO. Svazky obcí, které fungují delší dobu, mají určitou výhodu v tom, že již mají z předchozích let otestovaný provozní rozpočet a pouze jej z roku na rok aktualizují, například o nárůst mezd zaměstnanců, zvýšení nákladů na energie apod.

### **Běžné (provozní) příjmy**

Běžné provozní příjmy DSO jsou realizovány především skrze členské příspěvky obcí a příjmy za poskytované služby. V praxi se zpravidla setkáváme s kombinací obou forem. V některých případech jsou tyto dva druhy příjmů doplněné o doplňkové příjmy, například za pronájem majetku DSO.

Pro dlouhodobou stabilitu DSO musí příjmy samozřejmě odpovídat úrovni výdajů. V tomto ohledu je nutné opětovně zdůraznit důležitost detailní znalosti výdajů.



Příjmy DSO je vhodné rozdělit do několika zdrojů, tak aby systém byl schopen odolat riziku výpadku některého z příjmů. Členské příspěvky od obcí by měly sloužit především pro pokrytí základního provozu DSO.



## ZVOLENÍ VHODNÉHO MODELU FINANCOVÁNÍ DSO

Vzhledem k absenci systémových nástrojů pro financování práce DSO ze strany státu, vycházejme z jiných dostupných forem financování, tedy z financování skrze členské příspěvky a financování za poskytované služby. Pro zvolení optimálního modelu financování je důležité znát přesné vymezení daného DSO, a to především s ohledem na rozsah území (partnerů) a rozsah aktivit DSO. Pro bližší seznámení s různými modely financování lze využít modelové příklady.

### Modelové příklady financování DSO

Pracujeme s několika případovými modely DSO a ukažme si na nich vhodné formy financování, a to vzhledem k charakteristice modelových příkladů. V předchozím textu je uvedeno, že v praxi se lze setkat s několika formami financování práce DSO, a to členské příspěvky, platby za služby DSO, respektive kombinace obou forem. V následujícím textu budeme pracovat se třemi různými DSO, které se liší především svojí velikostí a členskou základnou a ukážeme si vhodnost použití jednotlivých forem financování.

Ukažme si tři modelové příklady Dobrovolných svazků obcí:

- Dobrovolný svazek obcí A – malý svazek
- Dobrovolný svazek obcí B – svazek střední velikosti
- Dobrovolný svazek obcí C – velký svazek

### Dobrovolný svazek obcí A – malý svazek

V tomto případě se jedná o svazek obcí, který má cca 15 členů, zpravidla malých obcí, kdy průměrná velikost obcí je do 500 obyvatel. Starostové a starostky členských obcí jsou zpravidla neuvolnění. Celkový počet obyvatel je cca 8 tis.

Roční provozní rozpočet svazku, který má jednoho zaměstnance na trvalý pracovní poměr, jehož plat je na úrovni průměrné mzdy (cca 30 tis. Kč), je zhruba 750 tis. Kč.

DSO zajišťuje základní poradenství pro členské obce v právní a provozní agendě, pomáhá členským obcím s dotačním managementem, a to zpravidla do programů kraje a ministerstev ČR. DSO plní v území také informační a koordinační úlohu, tedy svolává setkání zástupců obcí a pomáhá komunikovat důležitá regionální témata. Obce využívají služeb DSO víceméně vyrovnaně.



**Doporučení:** V takovémto případě, kdy DSO zajišťuje základní poradenství pro členské obce a plní koordinační a informační roli v území a všechny členské obce využívají služeb DSO víceméně vyrovnaně, tedy všem partnerům plyne z činnosti DSO obdobný užitek, je namístě uvažovat o formě financování skrze členské příspěvky, a to solidární formou, například přepočtení na jednoho obyvatele. V tomto případě by se jednalo o členský příspěvek ve výši cca 95 Kč na jednoho obyvatele. V individuálních případech, kdy je zajišťována určitá mimořádná služba, například participace na větším projektu, který se dotýká pouze jedné členské obce, je možné uvažovat o zpoplatnění služby, například formou hodinové sazby práce DSO.

V takovémto případě, kdy převažujícím příjmem jsou členské příspěvky, přepočtené na jednoho obyvatele, je důležitá vyrovnanost využívání služeb DSO ze strany jednotlivých členských obcí. V případě disproporcí ve využívání služeb DSO jednotlivými obcemi, může docházet ke konfliktu a tím ke zhroutilí systému financování.

#### Dobrovolný svazek obcí B – svazek střední velikosti

V případě svazku B – svazek střední velikosti se jedná o svazek obcí, který má cca 30 členů, struktura členské základy je rozmanitá a zahrnuje jak malé obce, tak i větší sídla (městysy či města). Starostové a starostky členských obcí jsou ve svých pozicích jak uvolnění, tak neuvolnění. Celkový počet obyvatel je cca 20 tis.

Roční provozní rozpočet svazku, který má dva zaměstnance na trvalý pracovní poměr, jejichž plat je na úrovni průměrné mzdy (cca 30 tis. Kč), je zhruba 2 mil. Kč.

DSO zajišťuje nejen základní poradenství pro členské obce v právní a provozní agendě, ale také členům svazku pomáhá s dotačním managementem a problematikou veřejných zakázek, a to do programů kraje, ministerstev ČR i EU. DSO plní v území také informační a koordinační úlohu, tedy svolává setkání zástupců obcí a pomáhá komunikovat důležitá regionální témata. DSO organizuje také vzdělávání pro zastupitele členských obcí. Partnery DSO jsou nejen členské obce, také jimi zřizované organizace a spolky. Členské obce využívají služeb DSO v různém rozsahu.

**Doporučení:** V situaci, kdy DSO plní koordinační a informační roli v území a zajišťuje nejen základní poradenství pro členské obce a služby DSO jsou využívány členskými obcemi v různém rozsahu, je nutné hledat jinou formu financování než jen skrze členské příspěvky.



Použijeme-li pouze metodu členských příspěvků a provozní náklady vydělíme přepočtem na obyvatele jednotlivých obcí, vychází nám sazba cca 100 Kč na jednoho obyvatele. V situaci, kdy služby DSO nejsou využívány stejně všemi členskými obcemi, může docházet ke zbytečným konfliktům. Dříve či později budou někteří členové DSO poukazovat na vysoké platby a absenci adekvátní protihodnoty. Systém financování a samotné meziobecní spolupráce se může zhroutit.

V dané situaci je vhodné systém financování diverzifikovat. Určitou část provozního příjmu pokrýt členskými příspěvky, které pokryjí cca 20 – 50 % provozních nákladů a zbytek provozního rozpočtu pokrýt příjmy za konkrétní služby, tedy stanovit pomyslnou hodnotu práce DSO za konkrétní služby. V takovémto případě je velmi důležité definovat, jaké služby jsou členským obcím poskytovány v rámci členských příspěvků a jaké služby jsou zpoplatněny nad rámec členských příspěvků.

#### Dobrovolný svazek obcí C – velký svazek

Třetí modelovou variantou je velký svazek obcí, který má cca 50 členů, struktura členské základy je rozmanitá a zahrnuje jak malé obce, tak i větší sídla (městysy či města). Starostové a starostky členských obcí jsou ve svých pozicích jak uvolnění, tak neuvolnění. Celkový počet obyvatel je cca 35 tis.

Roční provozní rozpočet svazku, který má čtyři zaměstnance na trvalý pracovní poměr, jejichž plat je na úrovni průměrné mzdy (cca 30 tis. Kč), je zhruba 3,5 mil. Kč.

DSO zajišťuje nejen základní poradenství pro členské obce v právní a provozní agendě, ale také členům svazku pomáhá s dotačním managementem a problematikou veřejných zakázek, a to do programů kraje, ministerstev ČR i EU. DSO plní v území také informační a koordinační úlohu, tedy svolává setkání zástupců obcí a pomáhá komunikovat důležitá regionální témata. DSO organizuje také vzdělávání pro zastupitele členských obcí. Partnery DSO jsou nejen členské obce, také jimi zřizované organizace a spolky. Členské obce využívají služeb DSO v různém rozsahu.

**Doporučení:** Modelová varianta velkého svazku svoji charakteristikou navazuje na variantu B. DSO plní koordinační a informační roli v území a zajišťuje nejen základní poradenství pro členské obce, ale široký rozsah služeb. Služby DSO jsou využívány členskými obcemi v různém rozsahu. S ohledem na stabilitu a trvalou udržitelnost systému, je



financování pouze skrze členské příspěvky velmi těžké a v tomto případě je diverzifikace příjmů velmi důležitá.

Určitou část provozních výdajů je vhodné pokrýt členskými příspěvky, a to ve výši cca 20 – 30 % provozních výdajů. Zbytek provozního rozpočtu je však nutné pokrýt příjmy za konkrétní služby, tedy stanovit pomyslnou hodnotu práce DSO za konkrétní služby. V případě velkého svazku obcí je toto o to důležitější, než u předchozích modelových příkladů. Je tedy velmi nutné definovat, jaké služby jsou členskými obcemi poskytovány v rámci členských příspěvků a jaké služby jsou zpoplatněny nad rámec členských příspěvků.

V modelovém případě velkého svazku by měl být kladen velký důraz na vhodné formy komunikace mezi managementem DSO a členskými obcemi. S ohledem na velký počet subjektů je otázka komunikace v území klíčová. Pro zajištění soudržnosti území musí existovat vhodná společná témata. V praxi se setkáváme s tématy rozvoje cestovního ruchu, zajištění potřeb v odpadovém hospodářství či otázkách životního prostředí apod.

### Stanovení hodnoty práce DSO

Pro stanovení, respektive výpočet hodnoty práce DSO je možné definovat metodologii výpočtu hodnoty určité jednotky, zpravidla jedné hodiny či jednoho dne. Pro výpočet je možné použít výdajovou metodu. Výši tohoto ukazatele můžeme stanovit tak, že výše uvedené fixní výdaje DSO vydělíme počtem pracovních dní. Kupříkladu v roce 2019 bylo 251 pracovních dnů. Tento počet pracovních dnů musím takzvaně očistit o zákonné dovolené a kalkulovat také s případnou nemocností, nutností vzdělávání zaměstnanců či existencí tzv. neproduktivního času. Opětovně je nutné zopakovat, že je nutné znát přesnou hodnotu běžných (provozních) výdajů.

U výsledné hodnoty je velmi důležité porovnat její výši, respektive cenu hodiny práce DSO, s tržními substituty, tedy například s hodinovými sazbami komerčních subjektů. Tyto výše, respektive ceny práce DSO musí být konkurence schopné, a to nejen v otázce ceny, ale také samozřejmě kvality poskytovaných služeb. Smyslem práce DSO není generovat ekonomický přebytek, avšak stále je nutné sledovat, jak se ceny vyvíjí v konkurenčním odvětví.



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost





## ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

V podmínkách vysoké fragmentace území České republiky a velkého počtu převážně malých samospráv, je sdružování obcí do dobrovolných svazků obcí (mikroregionů) vhodnou a fungující formou meziobecní spolupráce, která generuje řadu pozitivních efektů. Významným efektem je koordinovaný rozvoj území. Mezi další důležité pozitivní dopady meziobecní spolupráce lze zařadit nižší provozní náklady zapojených obcí, zvýšenou absorpční kapacitu území či pomoc při zajištění zákonných povinností obcí (např. problematika veřejných zakázek, GDPR atd.). V případech tzv. profesionálního systému meziobecní spolupráce lze hovořit o vyšší úrovni fungování veřejné správy (především samosprávy).

Financování meziobecní spolupráce, především na profesionální úrovni je velmi důležitým aspektem fungování takového systému. V praxi se objevuje několik forem, kdy nejběžnější formy financování meziobecní spolupráce jsou financování skrze členské příspěvky obcí a platby za poskytované služby. Financování DSO je individuální a nelze tudíž přistupovat k jednomu obecnému systému financování profesionálně fungujícího DSO. V praxi procházejí jednotlivé systémy financování postupnou genezí a s ohledem na volnost forem jsou upravovány podle potřeb jednotlivých DSO.

Každopádně se vždy objevuje nějaký systém členských příspěvků, podle daného klíče (např.: počet obyvatel, velikostní kategorie obcí apod.), který je doplněn o další zdroj příjmu DSO. Nejčastěji se objevuje platba za určitou vykonanou aktivitu (např.: zpracované výběrové řízení, zpracovaný pasport apod.). Pro dlouhodobou stabilitu DSO musí příjmy samozřejmě odpovídat úrovni výdajů. V tomto ohledu je nutné zdůraznit důležitost detailní znalosti výdajů a práce s rozpočtem DSO.

Financování DSO je vhodné rozdělit do několika zdrojů, tak, aby systém byl schopen odolat riziku výpadku některého z příjmů. Členské příspěvky od obcí by měly sloužit především pro pokrytí základního provozu DSO. S ohledem na dostupné praktické příklady fungujících DSO je vhodné volit kombinaci příjmů – zdrojů financování DSO. Je vhodné kombinovat členské příspěvky s příjmy za poskytované služby. Tento model vychází z praktických zkušeností delší dobu profesionálně fungujících DSO a ověřil se i v rámci projektu Svazu měst a obcí České republiky: „Posilování administrativní kapacity obcí na bázi meziobecní spolupráce“.





Ustavení systému financování, tedy výše členských příspěvků, popřípadě platby za konkrétní služby, je vhodné mít zakomponováno v nějakém závazném dokumentu, tedy například ve stanovách, smlouvě o založení dobrovolného svazku obcí či v dokumentu, přijatém členskou schůzí DSO. Takový systém financování musí být srozumitelný a transparentní.

Samostatným tématem je podpora rozvoje meziobecní spolupráce ze strany státu či krajů. Meziobecní spolupráce nepochybně generuje pozitivní efekty pro rozvoj veřejné správy v ČR, její podpora ze strany státu, respektive krajů, je tedy namístě. Svaz města a obcí ČR, respektive Sdružení místních samospráv realizovali v minulosti několik projektů, jejichž předmětem byla právě zmíněná podpora meziobecní spolupráce, tyto projekty generovaly požadované efekty. Z praxe je patrné, že tyto iniciativy významně podpořily meziobecní spolupráci a obce motivovaly k jejímu pozitivnímu rozvoji. Ze strany státu by bylo žádoucí v této podpoře pokračovat, a to například vhodným nastavením dotačních programů. Ideální situací by bylo systémové řešení, například skrze tzv. rozpočtové určení daní s pozitivní motivací obcí k meziobecní spolupráci, tak jak je tomu v řadě států Evropy.

Velmi významnou roli hraje rozsah území DSO. Malé území, respektive nízký počet obcí má svá pozitiva z pohledu kompaktnosti, avšak pro profesionální formu spolupráce obcí, kde je vyžadována určitá odbornost, je nutné mít zajištěnou z území dostatečnou poptávku. Velká území, respektive větší počet zapojených obcí, zajišťuje větší pravděpodobnost na dostatek poptávky z území, avšak velké území je hůře koordinovatelné. **Ideální jsou tedy situace, kdy území je celistvé, má jedno spádové centrum a adekvátní rozsah spolupracujících obcí.** Této myšlence nahrává propojení aktivit obcí s rozšířenou působností a aktivit DSO na jejich území. Na tuto myšlenku navazuje koncept tzv. společenství obcí, které by svými aktivitami mohlo více integrovat aktivity obcí a vykonávat v území určité aktivity samosprávného charakteru či charakteru mající přenesený výkon státní správy. Takováto společenství, založená a fungující v souladu se zákonem číslo 128/2000 Sb. Zákon o obcích (obecní zřízení) by přispěla k profesionálnímu výkonu meziobecní spolupráce.

Na závěr je důležité zdůraznit, že práce DSO má svoji nezastupitelnou úlohu v území České republiky. Velmi zásadní je ale zajištění profesionálního přístupu, který se ale neobejde bez patřičného financování. S ohledem na absenci systémového financování ze strany státu se DSO snaží hledat jiné zdroje, a to především obecní rozpočty.



## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] Česká republika. Návrh nové formy meziobecní spolupráce. In: *nepublikováno*. Ministerstvo vnitra, 2005. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/vecnyzamer-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/vecnyzamer-pdf.aspx). pracovní verze.
- [2] GALVASOVÁ, Iva. *Spolupráce obcí jako faktor rozvoje*. Vyd. 1. Brno: Georgetown, 2007, 138 s. ISBN 978-80-86251-20-2.
- [3] HAMPL, Martin a Jan MÜLLER. Jsou obce v České republice příliš malé?. *Geografie: sborník České geografické společnosti* [online]. Praha: Česká geografická společnost, 1998, roč. 103, č. 1, s. 1-12 [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: [http://geography.cz/sbornik/wp-content/uploads/downloads/2014/03/1998\\_103\\_1\\_Hampl\\_Muller\\_Jsouobcevesker\\_epubliceprilismale.pdf](http://geography.cz/sbornik/wp-content/uploads/downloads/2014/03/1998_103_1_Hampl_Muller_Jsouobcevesker_epubliceprilismale.pdf)
- [4] MEPCO, s.r.o. *Formování meziobecní spolupráce, příklady ze zahraničí: Projekt "Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů obcí s rozšířenou působností"*. 2013.
- [5] NUNVÁŘOVÁ, Svatava. *Rozvoj venkova: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 209 s. ISBN 978-80-210-4314-5.
- [6] Svaz měst a obcí české republiky. Interní materiály projektu: Systémová podpora meziobecní spolupráce v rámci správních obvodů obcí s rozšířenou působností. Realizátor: Svaz měst a obcí České republiky. 2014 – 2015.
- [7] *Systémová podpora rozvoje meziobecní spolupráce v ČR v rámci území správních obvodů obcí s rozšířenou působností*. Svaz měst a obcí ČR. 2013. CZ.1.04/4.1.00/B8.00001.

### Zákony:

- [1] Česká republika. 128/2000 Zákon o obcích: (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů*. 2000, roč. 2000, č. 128, 38. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/2000/038-2000.pdf>. ve znění pozdějších předpisů.



- [2] Česká republika. 313/2002 Zákon, kterým se mění zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 2002, roč. 2002, č. 313, 114. Dostupné z: <http://ftp.aspi.cz/opispdf/2002/114-2002.pdf>. ve znění pozdějších předpisů.

### **Internetové stránky:**

- [1] Centrum pro regionální rozvoj ČR. [online]. © 2011 - 2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.crr.cz/cs/>
- [2] Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [online]. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz>
- [3] Obce sobě. [online]. © 2013 [cit. 2014-06-18]. Dostupné z: <http://www.obcesobe.cz>
- [4] Portál veřejné správy. [online]. © 2014 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/obcan>
- [5] Svaz měst a obcí České republiky. [online]. © 2014 [cit. 2014-06-18]. Dostupné z: <http://www.smocr.cz/>
- [6] Ústav územního rozvoje. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. [online]. 2014, 23. 3. 2011 [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <http://www.uur.cz/>
- [7] Vzdělaný zastupitel. [online]. © 2014 [cit. 2014-06-18]. Dostupné z: <http://www.vzdelanyzastupitel.cz/>