

# NEWSLETTER

## INTELIGENTNÍ VEŘEJNÁ SPRÁVA

Číslo 1/2016 • Březen

[ivs.econ.muni.cz](http://ivs.econ.muni.cz)

### Představení newsletteru

Vážení čtenáři, s potěšením vám představuji první číslo našeho čtvrtletního newsletteru *Inteligentní veřejná správa*, který se věnuje aktuálním informacím a poznatkům z oblasti veřejné správy se zaměřením na výzkum a vývoj a jejich aplikaci do praxe.

Tento newsletter vzniká pod hlavičkou Institutu veřejné správy Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity a jeho smy-

slem je informovat, inspirovat a pomáhat především starostům a radním obcí Jihomoravského kraje, ale nejen jim.

Věřím, že v něm do budoucna budete nacházet zajímavá témata, inspirativní návrhy řešení a hlavně věci, které využijete při své dennodenní práci v úřadě.

**Filip Hrůza**  
**Institut veřejné správy**  
**ESF MU**

Vážené dámy a pánové, mezi prioritní cíle Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity dlouhodobě patří nejen rozvoj kvality v oblasti vzdělávání našich studentů či podpora vědy a výzkumu, a to jak na národní tak mezinárodní úrovni. Je to také rozvoj její společenské role a spolupráce s partnery, zejména pak s partnery z veřejného sektoru.

Tento newsletter tak vychází z dlouhodobé strategie naší fakulty z pohledu komunikace a transferu

důležitých poznatků v oblasti vzdělávání, vědy a výzkumu ve veřejné správě směrem ke všem klíčovým cílovým skupinám veřejné správy, tj. městům, obcím, svazkům, krajům apod.

Věřím, že newsletter bude do budoucna sloužit jako vhodný zdroj informací o tom, co vám naše fakulta a univerzita mohou nabídnout k využití ve vaší práci či dalších aktivitách ve prospěch veřejné správy.

**prof. Antonín Slaný**  
**děkan ESF MU**

### Pozvánka na konferenci o městech a obcích

Pro zástupce měst a obcí jsme připravili ve čtvrtek 9. června 2016 od devíti do osmnácti hodin konferenci, která se zaměří na představení aktuálních informací a novinek v oblasti veřejné správy. Zváni jsou především starostové, úředníci a manažeři obcí či místních akčních skupin, přihlásit se mohou ale i další zájemci.

Příspěvky budou v průběhu konference rozděleny do čtyř bloků, které oddělí dvě přestávky na kávu a obědová pauza. Celá akce bude zakončena diskuzí a společenským rautem.

Se svými příspěvky vystoupí zástupci univerzity, státní správy a veřejné správy. Bude se hovořit například o regulaci hazardu a souvisejících dopadech na obce,

dobré praxi obcí v odpadovém hospodářství, hledání finančních úspor při řízení obce nebo o sociálních službách. Cílem konference je poskytnout účastníkům zdroj informací a inspirace.

Na konferenci se můžete přihlásit prostřednictvím webu [ivs.econ.muni.cz](http://ivs.econ.muni.cz), program naleznete na straně 4.

### Připravujeme

#### Konference

**IměstaIobceI2016I**  
**9. června 2016**

Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykovy univerzity  
Lipová 41a, Brno-Pisárky  
Prezence 8:00 - 9:00  
Více na [ivs.econ.muni.cz](http://ivs.econ.muni.cz)



#### Spolupracující subjekty

Hrušovany nad Jevišovkou,  
Ratiškovice, MAS Hrušovansko a Znojenské vinařství,  
Mikroregion Nový Dvůr,  
Zájmové sdružení obcí Hrušovansko, University of Delaware a další.

Více na webu [ivs.econ.muni.cz](http://ivs.econ.muni.cz)

## Dopravní výzkum

Kvalitní a účelná dopravní infrastruktura a dobrá dopravní obslužnost jsou jedním ze základních pilířů rozvoje obce s možností dlouhodobých socioekonomických dopadů.

Dopravní plánování by mělo zahrnovat zhodnocení jak finanční náročnosti, tak zhodnocení nákladů a výnosů z hlediska společenských a ekonomických charakteristik obce tak, aby výsledek byl efektivní, racionální a fungující.

Nabízíme analýzy, hodnocení a konzultace v oblastech týkajících se nastavení rozsahu a cen objednaných dopravních služeb, optimalizaci zadávání veřejných soutěží v oblasti dopravy, zhodnocení jejich efektivity a zhodnocení nákladů a přínosů investičních dopravních projektů. Pro účely zpětné vazby, zhodnocení současného stavu a zjištění požadavků zákazníků provádíme mj. spotřebitelská šetření a analýzy efektivity dopravní obslužnosti.

Zájemcům je otevřena možnost přihlásit se na seminář, který je pořádán již od roku 2004 vždy v listopadu v Telči. Na semináři se diskutují vybraná témata z dopravní ekonomie a geografie, kde jsou výsledky výzkumů předkládány kritické diskusi odborné veřejnosti z akademické sféry i praxe (zástupci veřejné správy a samosprávy, ÚOHS, Ministerstvo dopravy, České dráhy apod.). Tyto semináře slouží také jako platforma pro získávání zkušeností, informací a kontaktů.

**Institut pro dopravní ekonomii, geografii a politiku, Masarykova univerzita**  
Martin Kvizda, ředitel  
martin.kvizda@econ.muni.cz  
itregep@econ.muni.cz  
549 495 731  
www.itregep.cz

Monika Jandová

## Miroslav Miloš

### Starosta Hrušovan nad Jevišovkou

Rozhovor • Martin Vérteši

**Proč jste se svou obcí začal spolupracovat s IVS a Masarykovou univerzitou?**

Chtěli jsme do celého procesu správy naší obce zapojit akademickou půdu, nabídnout studentům zajímavou praxi a možnost načerpat zkušenosti. Také jsme od univerzity dostali výhodnou nabídku, takže jsme do toho šli.

**Jak tuto spolupráci hodnotíte?**

Jsmo více než spokojeni, máme v plánu ve spolupráci pokračovat a ještě ji do budoucna rozšířit.

**V jakých oblastech byste toho chtěl ve vaší obci dělat více?**

Kupříkladu vidím možnosti rozvoje v oblasti strategického plánování. Jednáme také o zlepšení v oblasti ekologie a alternativních zdrojů. Dále je také prostor ke zlepšení na ekonomické bázi – plánujeme si nechat spočítat, jestli se vyplatí nájmy nebo prodeje některých budov, řešíme využití našeho zámku. Snažíme se naplánovat rozvoj obce na dalších 15 – 20 let dopředu.

**Hrušovany jsou členem MAS i Mikroregionu, co jim to přináší?**

V rámci mikroregionu panuje výborná spolupráce, vyměňujeme si informace a zkušenosti. Vyplácí se to také finančně, nakoupili jsme například

klad společné velké stany, které si mezi obcemi půjčujeme na nejrůznější akce. Místní akční skupina byla založena později a je pravda, že se s mikroregionem trochu bije, ale ničemu to zásadně nevádí. Se starosty řešíme společné projekty, založili jsme například Břežanskou dopravní společnost, která zajišťuje dopravu do Brna apod.

**Díky čemu by se správa Hrušovan nad Jevišovkou dala označit jako inteligentní veřejná správa?**

Namátkou máme třeba rozklikávací rozpočet, dobré webové stránky, angažujeme se v alternativních zdrojích – dokonce jsme dostali ocenění Zelený úřad. Díky refinancování jsme ušetřili velké sumy peněz na úrocích. Soutěžíme ceny energií, telefonů a dalšího, zde jsme ušetřili už milionové částky. Snažíme se také Hrušovany postupně přeměnit na tzv. Smart city, takže podnikáme zlepšení v různých oblastech, v poslední době například osvětlení ulic.

*Miroslav Miloš je starostou Hrušovan nad Jevišovkou od roku 2010, byl zvolen jako nezávislý kandidát. V roce 2010 svou pozici obhájil.*



## Mezinárodní investiční spory a role obcí

Investice zahraničních investorů v ČR přispívají k vnitřnímu hospodářskému růstu a zvyšování konkurenceschopnosti státu v celosvětovém měřítku, vytvářejí nová kvalifikovaná pracovní místa, přispívají k rozvoji vědy a techniky, přinášejí zahraniční know-how a kultivují firemní kulturu. Státy je z těchto důvodů vítají a snaží se o jejich vzájemnou ochranu a podporu.

### Dohoda o ochraně a podpoře investic

Závazky plynoucí pro smluvní státy z dohod o ochraně a podpoře investic zahrnují mimo jiné závazek spravedlivého a rovného zacházení, který státu ukládá povinnost, aby s investory a jejich investicemi jednal nediskriminačně, bez svévole a v souladu s jejich legitimními očekáváními. Orgány státu, včetně obcí, jsou také povinny ve správních a soudních řízeních postupovat tak, aby nedošlo k porušení základních principů spravedlivého procesu.

Dohody dále obsahují ochranu zahraničních investorů před vyvlastněním. Tím se rozumí jak

přímé vyvlastnění rozhodnutím příslušného orgánu, tak i nepřímé vyvlastnění – jiná činnost orgánů veřejné správy, která nezabavuje zahraničního investora vlastnického práva, ale snižuje ekonomickou hodnotu jeho investice. Smluvní státy jsou zároveň povinny poskytnout zahraničním investorům stejné zacházení, jaké poskytují svým vlastním občanům nebo společnostem, které jsou založeny podle jeho práva.

### Řešení sporů

Domnívá-li se zahraniční investor, že smluvní stát porušil své závazky vyplývající z dohody o ochraně a podpoře investic, může v souladu s dohodou zahájit investiční spor. Ten se zahajuje oznámením příslušnému úřadu smluvního státu (ČR – Ministerstvo financí), jehož úkolem je obrana státu v mezinárodních investičních sporech.

Na základě takového oznámení je možné zahájit jednání s představiteli státu a pokusit se dosáhnout mimosoudního narovnání. V případě neúspěchu takového jednání může zahraniční investor podat arbitrážní žalobu k příslušnému arbitrážnímu tribunálu, jehož rozhodci jsou zpravidla odborníci na mezinárodní právo, které také na řešení sporu aplikují.

V případě shledání porušení dohody přiznávají tribunály peněžité odškodnění, většinou značné výše (např. případ Eastern Sugar - 710 milionů Kč).

Ministerstvo financí je ústředním orgánem státní správy ČR pro zahraniční investice, sjednávání dohod o ochraně a podpoře investic i řešení případných sporů z těchto dohod. Jako takové poskytuje potřebné informace a školení.

*Marie Talašová, Jan Exner*

Inzerce

**CARTEN**

**Zde může být  
vaše reklama.**

Více na [ivs@econ.muni.cz](mailto:ivs@econ.muni.cz)

## Novinka: návodné texty pro obce

Institut veřejné správy nově rozšířil portfolio svých služeb pro obce. Pravidelně začínáme vydávat texty technického charakteru, které obcím pomohou s řešením konkrétních problémů.

První ze série textů, který jsme vydali, je na téma *Rozpočtové provizorium* a uvádíme zde malou ochutnávku. Celé texty najdete na našem webu [ivs.econ.muni.cz](http://ivs.econ.muni.cz) v sekci Ke stažení nebo na webu databaze.mikroinovace.eu.

”

Rozpočtové provizorium je tradičním nástrojem při řízení veřejných financí a má své místo v roz-

počtovém procesu. Nicméně jeho používání a aplikace v praxi je často spojena s nejasnostmi a někdy dokonce i negativním chápáním, přičemž se nutně nemusí vždy jednat například o výraz neschopnosti sestavit a schválit rozpočet.

I tak je ale možné se setkat s názory na tuto problematiku jak negativními (rozpočtové provizorium zablokuje investice a jiné příklady), tak pozitivními (díky rozpočtovému provizoriu máme přesnější rozpočet a méně následných rozpočtových opatření a jiné).

Cílem tohoto dokumentu je poskytnout objektivní náhled na tuto problematiku v praxi a také

poskytnout podporu pro vhodné používání tohoto nástroje. Je pak na každé samosprávě, kterou cestu si zvolí, protože jen ona za ni ponese zodpovědnost.

Pro správné řízení čehokoliv je nejdůležitější být co nejvíce informovaný, a proto Vám přinášíme tento pohled obohacený i o letité zkušenosti z praxe.

“

Dokument dále obsahuje např. přehled základní relevantní legislativy, přehled výhod a nevýhod rozpočtového provizoria či praktické příklady a pravidla pro jeho sestavení.

*Filip Hrůza, Věra Vráblíková*

## Instituty jako prodloužená ruka univerzit

V prvním letošním čísle časopisu *Veřejná správa* jsem psal o existenci a fungování Institutu veřejné správy na Delawarské univerzitě ve Spojených státech, který je názorným a pro mne inspirativním příkladem dobré praxe, jak může univerzitní institut zaměřený na oblast veřejné správy dobře fungovat jako prodloužená ruka zmíněné univerzity do téměř všech úrovní veřejné správy ve Spojených státech.

Již od roku 1973, kdy byl institut na univerzitě jako specializované pracoviště založen, spolupracuje se subjekty místní samosprávy, regionálními i státními vládami,

lastech (ekonomický rozvoj, obecní finance, územní plánování, vodo-hospodářství atd.) či připravuje a realizuje tréninky a školení pro zastupce municipalit.

ty veřejné správy nejen z hlediska jejich fungování, ale také úspěšného převodu poznatků a inovací z výzkumu a vývoje na univerzitách do veřejné správy.



ale také s institucemi federální vlády ve Washingtonu.

Ve zmíněném článku jsem rozebíral vybrané aktivity a projekty, do kterých Američané aktivně zapojují i studenty univerzity.

Na nižších úrovních veřejné správy se institut etabluje prostřednictvím spolupráce na tvorbě plánovacích, strategických či rozvojových dokumentů nebo rozhodnutí místních samospráv, provádí odborná specializovaná poradenství, dodává stanoviska v nejrůznějších ob-

Na státní či federální úrovni realizuje institut podobné typy aktivit, spolu se studenty například připravuje analytické materiály pro nastavení a realizaci veřejných politik (jde například o analýzu prostředí, hodnocení reformem, zkušenosti z jiných států, modelování dopadů či analýzu nastavení politik).

Nejde však o jediný úspěšný příklad, podobné najdeme i v jiných zemích světa. Tam se instituty stávají partnery a odbornými garan-

### Příklady dalších univerzitních institutů veřejné správy ve světě:

Institute for Public Administration, University of Delaware, USA
The Centers on the Public Service, George Mason University, USA
Public Governance Institute, KU Leuven, Belgie
The Institute of Public Administration, Leiden University, Nizozemí
The Institute of Public Administration & Management, University of Malta, Malta
Institute for Public Administration and Local Governance, Aix-Marseille University, Francie
The Institute of Public Administration and Governance, Shinawatra University, Thajsko
The Institute of Local Government Studies, University of Birmingham, Velká Británie
Institute of Public Affairs, The London School of Economics and Political Science, Velká Británie

*Filip Hrůza*

## Program konference | města | obce | 2016 |

**8:00 – 9:00** Prezence

**9:00 – 9:15** Oficiální zahájení

**9:15 – 11:00** I. blok

- Aktuální trendy v rozvoji veřejné správy (Ing. Mgr. David Sláma)
- Význam strategického řízení pro regionální politiku (Ing. David Koppitz)
- Riziko finančních arbitrází pro města a obce (Mgr. Marie Talašová, LL.M.)

- Připravovaná regulace hazardu a její dopady na města a obce (Mgr. Karel Blaha)

- Aktuální legislativa (Ing. Dan Jiránek)

**11:00 – 11:15** Přestávka na kávu

**11:15 - 12:30** II. blok

- Dobré praxe obcí v odpadovém hospodářství (Ing. Jana Soukopová, Ph.D.)

- Praxe s nakládáním odpadu na konkrétní obci (PhDr. Radim Šťastný)

- Optimalizace vodárenské infrastruktury ve městech a obcích (prof. Ing. Petr Hlavínek, CSc., MBA)

- Třínecká výzva za větší kvalitu staveb (RNDr. Věra Palkovská)

## Spolupráce obcí v oblasti odpadového hospodářství

Výdaje na odpadové hospodářství tvoří značnou část rozpočtů obcí České republiky. V roce 2014 činily v průměru 911 korun na obyvatele a rok. Tyto výdaje se na celkových výdajích obcí podílejí více než čtyřmi procenty, kdy u obcí o velikosti do 5000 obyvatel často tvoří i více než šest procent celkových běžných výdajů.

Výdaje obcí na odpadové hospodářství se v obcích ČR různí a to i u obcí s velmi podobnými geografickými, demografickými či ekonomickými podmínkami.

Výsledky výzkumů prokázaly proastné rozdíly v jednotkových výdajích na odpadové hospodářství napříč územím ČR. Rozdíly mezi minimem a maximem jednotkových výdajů se v mnoha případech u jednotlivých obcí pohybují i v řádu stovek procent. Proto bylo ve spolupráci s Ministerstvem životního prostředí ČR formulováno doporučení

tuzemské tak zahraniční výzkumy ukazují, že je jednou z možností zvyšování efektivnosti výdajů obcí.

Obce mohou těžit ze spolupráce uspořením peněz díky zvýšení efektivnosti práce a zároveň pozvednutí kvality služeb a možnosti řešit klíčová témata v rámci samosprávných kompetencí. Obdobným přístupem k vytváření spolupracujících svazků obcí šly i „odpadově vyspělé“ země, např. Rakousko či Francie, které právě díky tomuto přístupu dosáhly dobrých výsledků nejen ve snížení výdajů, ale i ve

směsný komunální odpad. Spolupracující obce mají nižší výdaje než obce nespolupracující a to s rozdílem více než čtyř procent, což by obcím o velikosti 5 000 obyvatel mohlo ročně ušetřit sto tisíc korun jenom na těchto výdajích.

Analýza vyhodnocovala efektivnost meziobecní spolupráce také v porovnání ke třem typům vlastnictví svozových společností.

S ohledem na kategorie veřejného, soukromého a mixovaného poskytování byl výsledek takový, že ve všech kategoriích měly nejnižší výdaje

**TABULKA** výdajů vybraných obcí za směsný komunální odpad v závislosti na meziobecní spolupráci (2013).

Svazové společnosti	Počet obcí	Průměrné výdaje na SKO (Kč/obyvatel)	Medián (Kč/obyvatel)	Směrodatná odchylka (Kč/obyvatel)
s MOS	514	580,01	551,69	166,85
bez MOS	1448	604,64	572,95	192,75
<b>Celkem</b>	1962	598,18	563,36	186,59

všem obcím, aby porovnávaly své náklady a ceny s ostatními obcemi.

Nedávná finanční a ekonomická krize a s ní spojený tlak na snižování výdajů obcí donutily obce více se zabývat otázkou efektivnosti výdajů spojených s poskytováním veřejných služeb, včetně výdajů na zpracování odpadu.

Z tohoto pohledu je v současnosti diskutovanou tématem meziobecní spolupráce, protože jak

využívání odpadů, a to jak materiálově tak energeticky.

Poslední studie Ekonomicko-správní fakulty, provedená na vzorku cca dvou tisíc obcí krajů Vysočina, Jihomoravského, Zlínského a Olomouckého, která analyzovala výdaje na směsný komunální odpad, přinesla zajímavá zjištění. A to nejen pro obce.

Výsledky analýzy dokázaly, že meziobecní spolupráce jednoznačně snižuje výdaje obcí na

obce, ve kterých operovaly svazové společnosti ve veřejném vlastnictví, jejichž vlastníkem jsou spolupracující obce.

To dokazují i výsledky jiné naší studie, které ukázaly, že při zkoumání dobrých praxí obcí v oblasti odpadového hospodářství je jedním z klíčových faktorů meziobecní spolupráce a veřejné vlastnictví svozové společnosti.

*Jana Soukupová, Alena Nedeliaková*

- 12:30 – 13:30** Oběd formou rautu  
**13:30 – 16:00** III. blok
- Využívání metod řízení kvality na příkladu města Hranice (Ing. Bc. Vladimír Vyplělík)
  - Možnosti metod pro jakoukoliv obec/Řízení znalostí (Ing. David Špaček, Ph.D.)
  - Dobrá praxe vytváření úspor ve finančním řízení měst a obcí (Ing. Věra Vráblíková)
  - Možnosti inovací a vylepšení v

- oblasti finančního řízení obcí (Ing. Filip Hruža, Ing. Petr Valouch, Ph.D.)
- 16:00 – 16:15** Přestávka na kávu  
**16:15 - 17:30** IV. blok
- Možnosti podpory rozvoje inovací a podnikání na lokální úrovni: příklady z praxe (Ing. Viktorie Klímová, Ph.D.)
  - Sociální služby v regionálním kontextu (Ing. Mirka Wildmannová,

- Ing. Milan Venclík, MBA)
- Informovaný občan=spokojený občan (Mgr. Otto Eibl, Ph.D., Mgr. Michal Pink, Ph.D.)
  - Open-data a open budgets (Ing. Lucie Sedmihradská, Ph.D.)
- 17:30 – 18:00** Společná diskuse k výstupům  
**18:00 – 22:00** Společenský raut
- Změna programu vyhrazena.*

## GIS ve veřejné správě

V poslední době stále častěji používaný pojem GIS označuje geografický informační systém. Jedná se o systém, který umožňuje „běžná data“ doplnit o prostorovou složku, data se tak dají zobrazit v mapě a umožňují vidět a analyzovat i souvislosti, které by bez mapy byly jen obtížně zjistitelné.

GIS ovšem nelze vnímat pouze jako nástroj k vytvoření mapy, jedná se o komplexní systém propojující technologie, datovou základnu a lidské zdroje. Výstupem pak mohou být mapy, datové výstupy, modely či např. webové aplikace, které se již využívají také na mobilních zařízeních. S GISem se tak většina z nás setkává často i nevědomky v běžném každodenním životě, při plánování výletů, sledování dopravní situace apod. GIS vám může také doslova zachránit život, neboť se stává důležitou součástí krizového managementu. Bez GISů v nejrůznějších podobách se neobejdou ani pracovníci veřejné správy.

Právě oblast veřejné správy je v posledních letech pro GIS velkou výzvou a to nejen ve velkých městech.

GIS má sehrávat především úlohu technické podpory zefektivňování veřejné správy. Tato technická podpora spočívá v širokém spektru činností. V prvé řadě lze pomocí GISu sjednotit velké množství rozmanitých agend, což pracovníkům ušetří čas a složité vyhledávání informací na různých místech. Informace jsou prostorově umístěny a graficky zobrazeny v jednotlivých vrstvách, popř. v připojených databázích. Pracovníci tak mohou jednoduše odhalit např. střety v území či problematická místa. Díky tomu jsou schopni rychleji a přesněji řešit žádosti a problémy vznikající v oblastech jejich pracovních zájmů a kompetencí.

Prostřednictvím GIS jsou informace zprostředkovávány také veřejnosti. Občané tak mají možnost

shlédnout na internetových stránkách měst a obcí např. územní plány měst a další zajímavé agendy. Díky GISu ovšem občané nemusí být již pouze pasivními příjemci informací, ale mohou se sami také aktivně podílet na tvorbě mapových aplikací. Jako příklad takové úspěšné spolupráce lze zmínit město Brno a jeho aplikaci Bombardování Brna v letech 1944-45. Především díky aktivní účasti občanů, kteří zasílali vlastní staré fotky bombardovaných domů, lze nyní na stránkách [www.brno.cz/bombardovani](http://www.brno.cz/bombardovani) shlédnout aplikaci věrně dokreslující jednu z důležitých historických etap tohoto města. GIS se tak mj. stává určitou cestou pro lepší komunikaci mezi veřejnou správou a veřejností.

**Kamila Klemešová**

## Institut veřejné správy

Institut veřejné správy (IVS) vznikl při Katedře veřejné ekonomie na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity v roce 2003.

IVS se podílí či sám realizuje řadu aktivit v oblastech výzkumu, vývoje či aplikace a to na pomezí mezi univerzitním prostředím a veřejnou správou. Mottem IVS je „spojovat a inovovat“, tedy pomoci orientovat se v aktuálních i budoucích podmínkách, přinášet inovativní nápady a spojovat zainteresované subjekty,

shromažďovat a sdílet dobrou praxi a vytvářet prostor pro potenciální spolupráci v rozvoji území a vyměňování zkušeností.

Subjekty, zapojené do nejrůznějších aktivit a činností IVS, pocházejí jak z univerzitního prostředí, tak z oblasti veřejné správy, neziskového či soukromého sektoru.

Na aktivitách IVS se kromě pracovníků MU podílejí i studenti doktorského, magisterského a bakalářského studia, čímž naplňují

spojení studia s praxí a současně



za příznivých podmínek umožňují obcím realizaci jejich požadavků. Díky dlouholetému fungování ESF MU také IVS spolupracuje s různými odborníky z praxe.

Snažíme se vždy maximálně přizpůsobit požadavkům a možnostem klienta, takže v případě dotazu od nás obdržíte individuální nabídku. Podrobnosti naleznete na našem webu.

### Newsletter Institutu veřejné správy

Vydává: Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity, Lipová 41a, 602 00 Brno-Pisárky.

Číslo: 1/2016, vyšlo: 31. 3. 2016, čtvrtletník.

Šéfredaktor: Martin Véřeš. Redakce: Ing. Filip Hruža, Irena Pončíková, Bc. Lucie Sommerová, Bc. Jana Tůmová.

Kontakt: [ivs@econ.muni.cz](mailto:ivs@econ.muni.cz), [ivs.econ.muni.cz](http://ivs.econ.muni.cz).

Za správnost jednotlivých textů v tomto newsletteru odpovídají autoři. Další šíření a publikování těchto textů je možné pouze se souhlasem autorů. Financováno z programu rektora, kat. D.