

AUTORSKÁ
PUBLIKACE
PODNET K DISKUSI

JAK ŘÍDIT KBELY BEZ IMPROVIZACE

CO MUSÍ NOVÉ VEDENÍ KBEL UDĚLAT DNES,
ABY SE NÁM TU DOBŘE ŽILO I ZA DESET LET.

Kateřina Hrubčíková

předsedkyně kbelského kontrolního výboru



JAK ŘÍDIT KBELY BEZ IMPROVIZACE

Autorka a vydavatelka: Kateřina Hrubčíková, Jilemnická 655/4, 197 00 Praha 9 – Kbely

Grafická úprava: Martin Herčík / Design Green Cat

Vydáno vlastním nákladem, 1. vydání, Praha–Kbely, srpen 2026

© Kateřina Hrubčíková, 2026

Publikace vyjadřuje osobní názory autorky.

CO NAJDETE UVNITŘ

01	PROČ TATO PUBLIKACE VZNIKLA	4
	Smysl, cíl a způsob použití	
02	JAK SE V KBELÍCH ROZHODUJE – A PROČ SE PROBLÉMY VRACEJÍ	7
	Nejčastější chyby a jejich důsledky	
03	ODPOVĚDNOST: KDE SE ZTRÁCÍ A PROČ NA TOM ZÁLEŽÍ	13
	Od problému k rozhodnutí	
04	PENÍZE, ROZHODNUTÍ A HODNOTA V ČASE	18
	Plánování, rozpočet, výběrová řízení a veřejné peníze	
05	ROZVOJ MĚSTSKÉ ČÁSTI BEZ ILUZÍ	24
	Investice, provoz a dlouhodobá správa majetku	
06	CO BYCH DOPORUČILA TĚM, KTERÍ PŘIJDOU PO NÁS	30
	Realizace, kontrola a náprava	
07	PROČ SE O TUTO ODPOVĚDNOST UCHÁZÍM	37
	Deset principů, které dávají smysl	

01

PROČ TATO PUBLIKACE VZNIKLA

Kbely nepotřebují další kolo slibů. Potřebují, aby nové vedení vědělo, co se v posledních letech ukázalo jako slabé místo a co je třeba dělat jinak, mají-li se věci v obci zklidnit a fungovat předvídatelněji.

V JEDNÉ MINUTĚ



- Nejde o soupis slibů ani o obžalobu.
- Jde o praktickou paměť jednoho volebního období.
- Pojmenovávám slabá místa, která se opakují.
- Cílem není hledat viníky, ale ukázat, co je potřeba dělat lépe.

PROBLÉMY OBCE SE MAJÍ ŘEŠIT DŘÍV, NEŽ ZAČNOU KOMPLIKOVAT KAŽDODENNÍ ŽIVOT.

Během uplynulých čtyř let jsem z pozice předsedkyně kontrolního výboru měla možnost sledovat chod kbelské radnice zblízka. Nejen jednotlivá rozhodnutí, ale i to, jak se věci připravují, kdo za ně skutečně nese odpovědnost a co se stane, když se tato odpovědnost v systému rozostří. Z této zkušenosti si odnáším jednoduchý závěr: část problémů, které dnes v Kbelích cítíme, nevznikla náhle. Bylo možné je rozpoznat dřív.

Kbely přitom nestojí před ztracenou budoucností. Jsou živou městskou částí s velkým potenciálem a s lidmi, kterým na ní záleží. Právě proto má smysl říct nahlas, kde se věci v posledních letech opakovaně zadrhávaly. Ne proto, abychom se vraceli k minulosti, ale proto, abychom do dalšího období nevstupovali se stejnými slepými místy.

Naprostá většina lidí od radnice nečeká zázraky. Čeká něco mnohem prostšího: aby se dalo dovolat na úřad, aby odpovědi dávaly smysl, aby se dodržovalo to, co bylo slíbeno, aby se věci zbytečně nevlekly a aby se rozhodovalo s rozumem a včas. Člověk často pozná, že něco nefunguje, až ve chvíli, kdy mu to začne zasahovat do běžného dne: v dopravě, v parkování, ve školách, v pořádku v ulicích, v bezpečí nebo v prosté schopnosti získat jasnou informaci. Právě proto je důležité mluvit o řízení obce ještě dřív, než se slabá místa promění v každodenní zátěž.

PROČ PRÁVĚ TEĎ

Text na konci volebního období nevzniká proto, aby uzavíral spor. Vzniká proto, aby se neztratila paměť. Každé čtyři roky přináší nové tváře, nové sliby a nový začátek. To je přirozené. Nepřirozené je, když s novým začátkem zmizí i zkušenost s tím, co se nepovedlo, co zůstalo nedotažené a kde se stejné chyby vracejí pokaždé v trochu jiné podobě. Obec pak nezačíná znovu s větší moudrostí, ale jen se stejnými potížemi pod novými názvy.



Tato publikace je proto pamětí jednoho období. Ne osobní pamětí, ale pamětí praktickou. Zajímá mě, co se v řízení městské části osvědčuje, co se opakovaně ukazuje jako slabé místo a co bývá zdrojem pozdějších problémů. Nejde o to dokázat, že je všechno špatně. Jde o to ukázat, jak v praxi dopadá rozhodování bez přípravy, bez následné kontroly a bez jasného určení odpovědnosti.

PROČ BEZ JMEN A KAUZ

Záměrně nejmenuji jednotlivé osoby ani nerozebírám konkrétní kauzy. Jednak proto, že by tím text ztratil směr, a jednak proto, že většina potíží bývá hlubší než jedna chyba nebo jeden člověk. Slabá místa bývají v procesech: v tom, kdo má co hlídat, jak se plánuje v čase, jak se vracíme k tomu, co bylo dohodnuto, a jak se občanům vysvětlují dopady rozhodnutí. Bez takového rámce se i dobrá vůle snadno mění v improvizaci. Ta je v řízení obce drahá. Stojí peníze, čas i důvěru.

To neznamená, že se za poslední čtyři roky nic nepovedlo. Naopak. Kbely nejsou nefunkční místo. Jsou to Kbely, jak je známe: živé, rostoucí a plné lidí, kteří se o ně starají. O to důležitější je mluvit o slabých místech bez posměchu a bez urážek. Když člověk bere obec vážně, neidealizuje si ji. Ale ani ji neodepisuje.

KOMU JE TENTO TEXT URČEN

Tento text píšu pro čtenáře, který nechce studovat paragrafy ani interní názvy, ale chce rozumět tomu, proč se některé věci v Kbelích posouvají pomalu, proč se

některé problémy vracejí a co se dá dělat jinak, aby obec fungovala předvídatelněji. Nečekejte soupis jednotlivých slibů. Nabízím několik jednoduchých principů, které mají jednu společnou vlastnost: když se drží, věci se v čase zklidňují; když se nedrží, problémy se jen přesouvají z týdne na týden a z roku na rok.

Jestli má mít takový text smysl, nesmí skončit jen u popisu. Kdo měl možnost slabá místa sledovat zblízka, nemůže se tvářit, že se ho další období netýká. I proto tato kniha neuzavírá minulost, ale obrací se k budoucnosti. Má být oporou pro každého, kdo dostane důvěru obec řídit. Bez ohledu na to, kdo to bude.

V dalších kapitolách se proto zastavím u několika mechanismů, které se v chodu kbelské radnice opakují: kde se ztrácí čas, kde se ztrácí odpovědnost, kde rozhodnutí nepřechází v kontrolu a kde se zbytečně vytváří napětí mezi radnicí a lidmi. Ne proto, abych kohokoli soudila, ale proto, abychom příště nemuseli znovu začínat od stejného problému.



02

JAK SE V KBELÍCH ROZHODUJE — A PROČ SE PROBLÉMY VRACEJÍ

Na malé městské části má rozhodování jednu velkou výhodu: věci jsou blízko, lidé se znají a mnohé lze řešit rychleji než ve velkém městě. Stejná blízkost ale může být i slabinou. Pokud se systém příliš opírá o zvyk, osobní dohody a stále stejný okruh lidí, začne časem fungovat spíš silou setrvačnosti než silou dobře nastavených pravidel.

V JEDNÉ MINUTĚ



- Blízkost a rychlost jsou výhodou jen tehdy, když stojí na pevném systému.
- Silná většina může přinést klid, ale i uzavřenost rozhodování.
- Problém nebývá v samotném hlasování, ale v tom, co mu předchází a co po něm následuje.
- Když se ztrácí stopa rozhodnutí, roste improvizace, mikromanagement a nedůvěra.

ROZHODNUTÍ NENÍ JEN OKAMŽIK HLASOVÁNÍ. ROZHODNUTÍ JE CELÝ ŘETĚZEC OD PŘÍPRAVY AŽ PO KONTROLU VÝSLEDKU.

Na městské části se věci často řeší jednodušeji než ve velkém městě. Lidé mají blízko k tomu, co se děje, rychleji se pozná, kde něco nefunguje, a řada problémů se dá zachytit bez zdoluhavých mezičlánků. To je skutečná výhoda. Zároveň ale platí, že právě v takovém prostředí vzniká i silné pokušení spoléhat se víc na zvyk než na pravidla. Když systém dlouhodobě stojí na stejných lidech a stejném způsobu práce, začne se snadno jevit jako samozřejmý. A to je chvíle, kdy se z výhody stává slabina.

KDYŽ SILNÁ VĚTŠINA PŘINESE KLID I SLEPÉ MÍSTO

Kbely v posledních letech fungovaly v modelu, kdy mělo vedení městské části velmi silný mandát. Na první pohled je to pohodlné. Kdo má jasnou většinu, nemusí složitě vyjednávat, nemusí hledat kompromis na každém kroku a může rozhodovat rychleji. V kratším čase to opravdu působí jako stabilita. V delším čase se ale objevuje jiný efekt: rozhodování se začne uzavírat samo do sebe.

Tam, kde není vnější tlak na vysvětlování, srovnávání variant a obhajobu kroků před lidmi s odlišným názorem, se snadno oslabí vnitřní disciplína systému. Věci se dál rozhodují, usnesení se přijímají, agenda běží. Jen postupně ubývá potřeba klást si nepříjemné otázky: jaké jsou jiné možnosti, kdo nese odpovědnost za doporučení, kdo upozornil na rizika a kdo se ke všemu vrátí, když výsledek nebude odpovídat původnímu očekávání.

Silný mandát tedy sám o sobě není problém. Problém vzniká ve chvíli, kdy přestane být doprovázen stejně silnou kulturou vysvětlování, kontroly a návratu k již přijatým rozhodnutím.

ROZHODOVÁNÍ NENÍ JEN HLASOVÁNÍ

Formálně je vše v pořádku. Rada zasедá, přijímá usnesení a hlasování je zachyceno v zápise. Jenže dobře řízená městská část nestojí na tom, že umí na konci schůze zvednout ruku pro nebo proti. Stojí na tom, jakou stopu po rozhodnutí zanechá.

Podstatné není jen to, **co bylo schváleno**, ale také:

- jaké varianty byly předem zvažovány,
- kdo připravil podklady,
- kdo upozornil na rizika,
- kdo měl odpovědnost doporučit jedno řešení,
- kdo měl po čase ověřit, zda rozhodnutí skutečně funguje.



Právě tady jsem v praxi opakovaně viděla slabinu. Rozhodnutí se v určité chvíli stalo hotovou věcí, ale cesta k němu zůstala málo čitelná. A když je málo čitelná cesta, je později málo čitelná i odpovědnost. Navenek se pak může zdát, že vše proběhlo rychle a hladce. Uvnitř systému se ale začne hromadit nejistota: kdo má co hlídat, kdo má věc dotáhnout a kdo má právo vrátit ji na stůl, když se ukáže, že realita je složitější než původní úvaha.

KDE SE SYSTÉM LÁME

V dobře fungující obci má každé větší rozhodnutí několik navazujících kroků:

Když se tento řetězec zúží jen na jediný viditelný okamžik, tedy na samotné rozhodnutí, systém začne kulhat. Není to vidět hned. Nějaký čas může vše působit klidně. Jenže pod povrchem začne růst to, co občan sice nevidí přímo, ale pocítí to později ve výsledku: tříštění pokynů, improvizované změny, zdržení, nejasnosti a únava úřadu.



PŘÍPRAVA

Pochopení
problému
a souvislostí



VARIANTY

Více možností,
jejich dopady
a rizika



ROZHODNUTÍ

Jasná volba a
odpovědnost



REALIZACE

Plán, termíny,
zdroje, zajištění



KONTROLA

Sledování
výsledků
a nákladů



NÁPRAVA

Reakce na
chyby a nové
okolnosti

CO Z TOHO PLYNE

- Rychlé rozhodnutí nemusí být totéž co dobré rozhodnutí.
- Bez návratu ke schválené věci se chyba často jen posune v čase.
- Když není jasná stopa rozhodnutí, není jasné ani kdo má nést důsledky.

NEVEŘEJNOST VYŽADUJE PEVNĚJŠÍ RÁMEC

U rady městské části je potřeba otevřeně říct jednu důležitou věc: její schůze jsou neveřejné. To samo o sobě není chyba. Tak je systém nastaven. Právě proto je ale ještě důležitější, aby městská část měla jiné pevné vrstvy, které rozhodování uzemňují a drží v rozumných mezích.

Takovými vrstvami mají být zejména:

- poradní komise,
- odborné podklady,
- průběžná kontrola plnění,
- srozumitelná komunikace dopadů na obyvatele.

Když tyto vrstvy slábnou, vzniká prostředí, v němž se stále víc rozhoduje podle okamžitého přesvědčení, podle rychlé dohody nebo podle toho, co se zrovna jeví jako nejméně konfliktní. Takový způsob může krátkodobě působit pružně. Dlouhodobě je ale křehký, protože nestojí na systému, který přežije i výměnu lidí.

KDYŽ NASTOUPÍ RUČNÍ ŘÍZENÍ

Právě v takovém prostředí vzniká jev, který lidé poznají, i když ho neumějí přesně pojmenovat: některé věci se řeší stále znovu. Ne proto, že by na radnici nikdo nepracoval. Ale proto, že se řada věcí začne řešit pozdě. Místo prevence nastupuje reakce. Místo systému nastupuje ruční řízení.

To je vidět ve chvíli, kdy se problém nechá dojít tak daleko, až začne tlačit na běžný život. Najednou už nejde o obecný nedostatek v řízení, ale o konkrétní nepříjemnost: v dopravě, v parkování, v pořádku, ve správě majetku, v IT, ve školských zařízeních nebo v provozu budov. Teprve tehdy se věc stává naléhavou. Jenže v té chvíli už je prostor pro klidné a levnější řešení menší.

S ručním řízením souvisí ještě jedna věc: mikromanagement. Vedení městské části se pak místo dlouhodobých priorit věnuje detailům. Často ne ze zlé vůle, ale z potřeby mít vše pod kontrolou. Jenže kontrola detailu není totéž co řízení celku. Když se hlídají jednotlivosti, ale uniká širší rámec, vzniká paradoxní pocit, který zná mnoho lidí i mimo politiku: pořád se něco řeší, a přesto se základní problémy vracejí.

KDYŽ DO JEDNÉ VĚCI MLUVÍ PŘÍLIŠ MNOHO HLASŮ

V prostředí ručního řízení se odpovědnost rozplývá velmi snadno. Úřad dostává pokyny z různých stran, do jedné věci vstupuje více lidí a hranice mezi politickým zadáním, úřední přípravou a praktickým provedením se začínou stírat. Všichni pak mají pocit, že na věci nějak pracovali, ale jen málokdo má jasný mandát říct: toto je moje odpovědnost a takto ji napravím.

To je jeden z důvodů, proč se problémy vracejí. Ne proto, že by chyběla snaha, ale proto, že chybí jednoduchý řád:

- kdo rozhoduje,
- kdo provádí,
- kdo kontroluje,
- kdo se k věci vrací po čase.

Tam, kde tento řád není zřetelný, se systém neunavuje jednou velkou chybou. Unavuje se spíš mnoha drobnými nejasnostmi, které se vrství, dokud nezačnou brzdit celé fungování obce.

TOK INFORMACÍ ROZHODUJE O DŮVĚŘĚ

Dalším slabým místem bývá tok informací. Na městské části je přirozené, že se věci řeší operativně a rychle. To je v mnoha situacích potřeba. Jenže pokud se větší obraz drží jen v úzkém okruhu lidí a ostatní dostávají jen dílčí výřezy, vznikají dvě škody najednou.

Uvnitř úřadu se hůř pracuje, protože lidé neznají celek. Znají jen svou část, ale nevidí souvislosti, z nichž rozhodnutí vychází. Navenek pak roste nedůvěra. Tam, kde chybí srozumitelná stopa rozhodnutí, si veřejnost začne chybějící příběh doplňovat sama. A téměř vždy hůř, než jaká je skutečnost.

To je důležitá věc: důvěra se neztrácí jen špatným rozhodnutím. Ztrácí se i tehdy, když lidé nerozumějí, proč k rozhodnutí došlo, kdo za něj stojí a co má být jeho výsledkem.

V jedné větě:

Kde chybí srozumitelná stopa rozhodnutí, tam začínají dohady.

STABILITA NENÍ ZÁVISLOST NA STEJNÝCH LIDECH

Tohle všechno dohromady vytváří model, v němž se dá nějaký čas fungovat, ale těžko se v něm dá zdravě rozvíjet. Navenek může působit stabilně. Uvnitř je ale křehký, protože jeho skutečná stabilita není založena na pravidlech, ale na tom, že se nemění lidé.

Jenže skutečně zdravý systém funguje právě opačně. Má být nastaven tak, aby obstál i tehdy, když se lidé vymění. Aby nové vedení nemuselo všechno znovu objevovat, aby úřad nebyl závislý na osobních vazbách a aby občan nemusel mít pocit, že kvalita řízení stojí jen na tom, kdo zrovna sedí v kanceláři nebo v radě.

Právě proto má smysl mluvit o rozhodování ne jako o politickém souboji, ale jako o řemesle. Dobré řemeslo stojí na opakovatelném postupu, na přehledné odpovědnosti a na schopnosti vracet se k výsledku. Bez toho nelze dlouhodobě dobře řídit ani napravit.

CO Z TOHO PLYNE PRO DALŠÍ OBDOBÍ

Nové vedení Kbel nebude potřebovat jen dobré úmysly. Bude potřebovat systém, který:

- nezaměňuje rychlost za promyšlenost,
- neomezuje rozhodování na samotné hlasování,
- vrací se ke schváleným věcem i po jejich realizaci,
- drží jasnou odpovědnost,
- a umí lidem srozumitelně vysvětlit, proč se určité kroky dělají.

Jestli se má v Kbelích rozhodovat s menší mírou improvizace, musí být rozhodování čitelnější, ukotvenější a méně závislé na osobních návycích. Teprve potom bude možné, aby se problémy nezačaly pokaždé znovu vracet v trochu jiné podobě.

Bez odpovědnosti není možné dobře rozhodovat. A bez návratu k výsledku není možné dobře řídit.



03

ODPOVĚDNOST: KDE SE ZTRÁCÍ A PROČ NA TOM ZÁLEŽÍ

O odpovědnosti se v komunální politice mluví často. Méně často je ale opravdu vidět v praxi. Ne ve slovech, ale v tom, zda je jasné, kdo rozhodl, proč tak rozhodl a kdo se k věci vrátí, když se ukáže, že výsledek není dobrý nebo zůstal nedotažený.

V JEDNÉ MINUTĚ



- Odpovědnost není hledání viníka.
- Odpovědnost znamená, že je jasné, kdo rozhodl, kdo nese důsledky a kdo věc dotáhne.
- Nejčastěji se ztrácí třemi způsoby: rozpuštěním do kolektivu, přesunutím na úřad a chybějící kontrolou plnění.
- Když se ztratí odpovědnost, vzniká dražší provoz, větší chaos a menší důvěra.

OBECE SE NEDÁ ŘÍDIT TAK, ŽE VŠICHNI JSOU U VŠEHO A NIKDO ZA NIC.

Odpovědnost je jedno z těch slov, která znějí správně téměř v každém projevu. Všichni se k ní hlásí, téměř nikdo se proti ní nevymezuje. A právě proto se z ní snadno stane prázdná nálepka. Během posledních let jsem ale opakovaně viděla, že v okamžiku, kdy se něco zadrhne, prodlouží, zkomplikuje nebo dopadne jinak, než bylo zamýšleno, začne se odpovědnost v systému rozplývat. Na začátku je jí plno, na konci ji nedrží nikdo.

To je problém ne proto, že bychom potřebovali někoho trestat. Odpovědnost není bič. Je to základní orientace v řízení. Je to schopnost říct tři jednoduché věci: **kdo rozhodl, proč rozhodl a co udělá, když se ukáže, že výsledek neodpovídá původnímu záměru.** Bez toho se obec nemůže učit z vlastních chyb. A když se nemůže učit, začne stejné chyby opakovat v jiných podobách.

ODPOVĚDNOST JE V OBCI VIDĚT VÍC NEŽ JINDE

V malé městské části má odpovědnost ještě větší význam než ve velkém městě. Lidé tu nežijí anonymně. Rozhodnutí radnice nedopadá na neznámou masu, ale na konkrétní sousedy, rodiče od školy, starousedlíky, nové obyvatele, lidi z obchodů, spolků a ulic, které se navzájem znají. Právě proto by komunální politika měla stát na důvěře víc než kterákoliv jiná.

Důvěra ale nevzniká z ujišťování, že se vše myslí dobře. Vzniká z předvídatelnosti. Když se něco slíbí, má být jasné, kdo to drží. Když se něco rozhodne, má být možné pochopit proč. Když se něco nepovede, má být normální, že se k tomu někdo přihlásí a věc opraví. Tam, kde tato předvídatelnost chybí, začne růst nejistota. A nejistota je pro malou obec horší než jeden otevřeně přiznaný problém.

KDYŽ JE VŠECHNO „SPOLEČNÉ“, NENÍ NIC NIKOHO

První a nejčastější způsob, jak se odpovědnost ztrácí, je její kolektivní rozpuštění. Rozhodnutí je „společné“, připravovalo se „ve více lidech“, vstupovalo do něj „více pohledů“. Právě proto se pak velmi snadno řekne, že za něj vlastně nikdo osobně nenese plnou odpovědnost.

Na první pohled to může působit týmově a smířlivě. Jenže obec nelze řídit tak, že se každý nějak účastnil, ale nikdo není skutečný garant. Každé důležité rozhodnutí potřebuje člověka, který za něj stojí nejen formálně, ale i prakticky. Tedy někoho, kdo:

- ví, proč bylo zvoleno právě toto řešení,
- umí ho obhájit,
- sleduje jeho dopady,
- a vrátí se k němu, když výsledek neodpovídá očekávání.

Jméno na papíře samo o sobě nestačí. Garant musí být skutečný nositel odpovědnosti, ne jen kolonka v organizační struktuře. Tam, kde se role rozmažou, se i dobře míněná rozhodnutí rozpadnou mezi více rukou. A ve chvíli, kdy je potřeba něco napravit, už není jasné, kdo má první udělat krok.

CO Z TOHO PLYNE

- Kolektivní rozhodnutí není totéž co kolektivní neodpovědnost.
- Každá věc potřebuje konkrétního nositele.
- Kdo má pravomoc, musí mít i povinnost vracet se k výsledku.

ÚŘAD NEMŮŽE NÉST TO, CO JE POLITICKÉ

Druhý mechanismus ztráty odpovědnosti vzniká tehdy, když se politická odpovědnost začne přesouvat na úřad. To je v komunální praxi časté a velmi nebezpečné.

Úřad má svoji nezastupitelnou roli. Pracuje s právem, smlouvami, agendami, termíny, provozem a vykonáváním přijatých rozhodnutí. Nemá ale nahrazovat politické rozhodování. Nemá suplovat chybějící zadání. Nemá nést následky nejasného nebo rozporného vedení.

Ve chvíli, kdy politické vedení očekává, že úřad „nějak rychle vyřeší“ problém bez jasného rámce, vzniká chaos. Úřední aparát pak pracuje pod tlakem, ale bez pevného zadání. Výsledek bývá předvídatelný: věc se zpozdí, oslabí nebo stane zranitelnou. A následně se řekne, že „úřad to nezvládl“.

Tím se odpovědnost ztratí podruhé. Ne proto, že by úřad neměl nést svůj díl pracovního výkonu, ale proto, že nelze směřovat dvě různé věci:

- politické rozhodnutí, které určuje směr,
- a úřední výkon, který tento směr převádí do reality.

Když se tyto dvě roviny pletou, systém začne být křehký. Úřad je přetěžovaný, vedení ztrácí přehled o hranicích vlastních rolí a veřejnost nakonec neví, kdo měl co udělat.

USNESENÍ JE ZAČÁTEK, NE KONEC

Třetím mechanismem ztráty odpovědnosti je nedostatek kontroly plnění. V komunální politice velmi často vzniká dojem, že hlavní práce končí přijetím usnesení. Ve skutečnosti tím hlavní práce teprve začíná.

Usnesení je start. Cíl je výsledek. A výsledek je potřeba průběžně hlídat:

- co se udělalo,
- co se neudělalo,
- proč,
- kdo to drží,
- v jakém termínu,
- a co se bude dělat dál.

Tam, kde kontrola plnění neprobíhá pravidelně, začne systém fungovat na setrvačnost. Věci se posouvají, ale neuzavírají. Úkoly se vrství, ale nevyhodnocují.

Časem si lidé zvyknou, že některé věci „prostě nejdou“. Jenže v malé městské části často nejde o to, že něco objektivně nejde. Mnohem častěji jde o to, že věc nikdo nedrží až do konce nebo na ni nezbývá čas.

Právě tady se ukazuje skutečná síla odpovědnosti. Ne ve chvíli, kdy se něco označuje, ale ve chvíli, kdy je potřeba to po měsících znovu otevřít a říct, co z původního plánu platí, co neplatí a proč.

V jedné větě:

Schválit věc je snazší než ji dovést do konce.

KDYŽ SE ODPOVĚDNOST ZTRATÍ, OBEC PLATÍ TŘIKRÁT

Ztráta odpovědnosti nemá jen morální nebo politický dopad. Má velmi konkrétní důsledky. A ty jsou pro Kbely nebezpečné právě proto, že se neprojeví jednou velkou havárií, ale dlouhodobým opotřebením systému.

1. FINANČNÍ DŮSLEDEK

Improvizace stojí peníze. Nejen proto, že jsou některá řešení dražší, než by měla být. Ale i proto, že chyba, která se nezachytí včas, se opravuje později a obvykle draž. Když se něco udělá napůl, bez jasného garanta nebo bez návratu ke splnění, platí se to často dvakrát: jednou při realizaci a podruhé při nápravě.

2. PROVOZNÍ DŮSLEDEK

Úřad a vedení městské části se zahlcují drobnostmi. Místo systematické práce se řeší jednotlivé výjimky, operativní zásahy a následky problémů, které měly být zachyceny dřív. Systém se pak nehýbe dopředu, jen reaguje na to, co právě tlačí nejvíc.

3. LIDSKÝ DŮSLEDEK

Klesá důvěra. A tam, kde klesne důvěra, roste napětí. Lidé mají pocit, že se věci dějí bez jasného řádu, že informace přicházejí pozdě nebo neúplně a že když nastane problém, není komu jej skutečně přiřadit. Jakmile tento pocit zesílí, roste i potřeba všechno hlídat ručně, vstupovat do detailů a hledat jistotu v neformálních cestách. Tím se kruh uzavírá.

ODPOVĚDNOST NENÍ MORÁLNÍ POJEM, ALE PRACOVNÍ NÁSTROJ

Právě proto se v této publikaci k odpovědnosti vracím opakovaně. Ne jako k

moralizování, ale jako k pracovnímu nástroji. Odpovědnost se dá poznat velmi konkrétně:

- v tom, jak jsou rozdělené role,
- v tom, jestli existuje čitelná stopa rozhodnutí,
- v tom, zda se kontroluje plnění,
- v tom, jak se zachází s chybou,
- a v tom, zda je městská část schopná změnit směr dřív, než začne být pozdě.

To jsou všechno praktické otázky. Nepotřebují velká slova. Potřebují jen systém, který je bere vážně.

CO Z TOHO PLYNE PRO DALŠÍ OBDOBÍ

Jestli mají Kbely fungovat bez improvizace, nebude stačit vyměnit jedno jméno nebo upravit jeden styl komunikace. Bude potřeba změnit i způsob práce. Zejména v těchto bodech:

- aby bylo jasné, kdo má co na starosti,
- aby každé důležité rozhodnutí mělo skutečného garanta,
- aby se rozhodovalo na základě podkladů a variant,
- aby kontrola plnění byla pravidelná a ne jen formální,
- aby oprava chyb nebyla ostuda, ale normální součást řízení.

Dobře fungující obec není ta, kde se nikdy nechyluje. Dobře fungující obec je ta, kde je možné chybu včas poznat, přiřadit odpovědnost a změnit směr bez zbytečného chaosu.

Odpovědnost nezačíná u prohlášení. Začíná ve chvíli, kdy už se nelze schovat za společné rozhodnutí.

V další kapitole se proto posunu k tématu, které s odpovědností přímo souvisí: k penězům a hodnotě v čase. Právě rozpočet totiž často nejlépe ukáže, jestli obec řídí svoje priority, nebo jen dohání problémy, které měly být řešeny dávno předtím.



PENÍZE, ROZHODNUTÍ A HODNOTA V ČASE

Rozpočet je v komunální politice poctivější než většina veřejných prohlášení. Ve slovech se dá mluvit o prioritách skoro neomezeně. V rozpočtu se ale nakonec ukáže, co je opravdu důležité, co je jen zvyk a co už je jen improvizace. Právě proto peníze neukazují jen stav účtu. Ukazují i kvalitu řízení.

V JEDNÉ MINUTĚ



- Rozpočet ukazuje, co je skutečná priorita.
- Nestačí hlídat, aby se nepřekročily položky. Je potřeba vědět, jak a proč jsou nastavené.
- Rozpočet postavený na „minulý rok plus něco navíc“ nevydrží dobu, kdy se rychle mění ceny, technologie i nároky na provoz.
- Největší riziko nevzniká ve velkých slovech, ale v nejasném plánování mezd, IT a dlouhodobých závazků.

**DOBŘE SESTAVENÝ ROZPOČET NENÍ SOUČET LONSKÝCH ČÍSEL.
JE TO PLÁN ZÁVAZKŮ, RIZIK A BUDOUCÍCH NÁKLADŮ.**

Schválený rozpočet MČ Praha 19 na rok 2026 počítá s výdaji 168 924 800 Kč. Oddíl 6171 – Činnost úřadu MČ dosahuje 90 948 000 Kč a zahrnuje i akci Kyberbezpečnost ve výši 16 000 000 Kč; z ní má být 11 000 000 Kč následně kryto dotací ex post. Rozpočet vymezuje závazné ukazatele, mezi nimiž nelze svévolně přesouvat prostředky. To je správná pojistka rozpočtové disciplíny. Samo o sobě to ale nestačí. Stejně důležité je vědět, jak se k částkám dospělo a jaké závazky ponесou dál.

Zdroj: Schválený rozpočet MČ Praha 19 na rok 2026 a rozpočtový výhled na roky 2027–2031.

ROZPOČET NELZE STAVĚT JEN PODLE MINULÉHO ROKU

V komunální praxi často funguje jednoduchá rozpočtová logika: co se zvládlo loni, zvládne se i letos; něco se přidá kvůli inflaci a zbytek se rozdělí mezi investice a rezervu. Na první pohled je to pochopitelné. Vypadá to opatrně a rozumně. Jenže tento přístup stojí na předpokladu, že městská část je každý rok v podstatě stejná.

To už dnes neplatí. Mění se ceny energií, služeb i smluv. Mění se tlak na digitalizaci, kyberbezpečnost i provozní standardy. Mění se trh práce a tím i cena odborných lidí. A mění se i rozsah toho, co od samosprávy lidé očekávají. Pokud rozpočet tyto změny nezachytí dopředu, začne se během roku opravovat za pochodu. A rozpočet, který se během roku řídí nervozitou, už není plán. Je to jen série obranných reakcí.

SAMOTNÁ DISCIPLÍNA NESTAČÍ

Je správné, že rozpočet pracuje se závaznými ukazateli. Disciplína je v hospodaření nezbytná. Jenže pevné rozpočtové „šuplíky“ ještě samy nezaručí dobré řízení. Klíčová otázka zní jinak: jsou tyto šuplíky naplněné podle reálných potřeb, nebo jen podle zvyku?

Právě tady se v praxi často ukazuje slabé místo. Na papíře máme přesná čísla. V realitě ale nemusí být stejně přesně promyšlené:

- co je skutečně provozní nutnost,
- co je jednorázový výdaj,
- co je investice s dlouhým ocasem,
- a co bude stát další rok, i když letos ještě vypadá zvládnutelně.

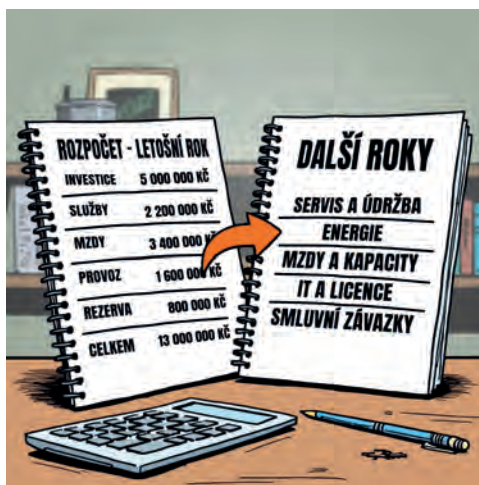
Rozpočet tedy není jen otázkou pořádkumilovnosti. Je to otázka správného odhadu budoucnosti.

CO Z TOHO PLYNE

- Přísná pravidla nestačí, pokud jsou špatně nastavené základy.
- Rozpočtová disciplína bez rozpočtové předvídavosti vede k opatrnosti na špatných místech.
- Nejasné plánování vytváří tlak na improvizaci během roku.

MZDY A ODMĚNY UKAZUJÍ, JESTLI JE SYSTÉM FÉROVÝ

Jedna z oblastí, kde se nekoncepční rozpočtování projeví nejrychleji, jsou mzdy a odměny.



Pokud městská část nepracuje s přesným obrazem personálních nákladů — tedy kolik lidí skutečně zaměstnává, kolik má tabulkových míst, kolik jedno místo reálně stojí včetně odvodů a jaké změny se během roku očekávají — vzniká nejistota.

Navenek to pak může vypadat jako přehnaná tvrdost nebo škudlení. Uvnitř systému je ale často problém prostší: nikdo si není jistý, co si ještě může dovolit, aniž by se rozpočet v průběhu roku dostal do tlaku. A právě to bývá zdroj napětí.

Tohle má i lidský rozměr. Lidé na úřadě nejsou položka v tabulce. Když vidí, že v minulosti byly odměny nebo personální rozhodnutí volnější a dnes už to nejde, vnímají to jako nespravedlnost. Přitom skutečný problém nemusí být v neochotě. Může být v tom, že rozpočet nebyl postavený dost přesně a vedení si průběžně hlídá, aby nepřestřelilo to, co nedokáže bezpečně ufinancovat.

Jestli má být mzdová politika férová, musí stát na jasném systému. Musí být dopředu zřejmé:

- jaké jsou závazky,
- jaká jsou rizika,
- kde je prostor,
- a co si městská část může dovolit nejen dnes, ale i za rok.

Bez toho se z odměňování stává loterie. A loterie je ve veřejné instituci vždycky špatně.

IT NENÍ JEDNORÁZOVÝ NÁKUP

Ještě zřetelněji se otázka hodnoty v čase ukazuje v oblasti IT. Digitalizace a kyberbezpečnost nejsou jedna zakázka, která se jednou zaplatí a tím skončí. Jsou to dlouhodobé provozní závazky. Jakmile městská část zvolí určitou technologii, dodavatele nebo systém, často si tím na několik let dopředu zúží manévrovací prostor.

V praxi to znamená, že každé další prodloužení, obnova nebo změna bývá dražší a složitější — ne proto, že by někdo chtěl utrácet, ale proto, že změna nese další náklady, technická rizika a provozní nejistotu. Zvláště u klíčových systémů si obec nemůže dovolit výpadek, chaos ani improvizaci. A tím vzniká závislost, která bývá v rozpočtu málo vidět, ale v realitě je velmi silná.

Tato závislost se ještě zhoršuje, když se smlouvy a návazné zakázky řeší na poslední chvíli. Místo klidného plánování pak nastupuje známý model: nějak to

letos zvládneme a v průběhu roku se uvidí. To ale není řízení. To je jen odklad problému na dobu, kdy už bude dražší a méně svobodný.

KYBERBEZPEČNOST NENÍ JEN LETOŠNÍ POLOŽKA

V rozpočtu na rok 2026 je samostatně vyčleněná akce „Kyberbezpečnost“ ve výši 16 milionů korun. To je legitimní a správná priorita. Kyberbezpečnost dnes není luxus ani módní doplněk. Je to základní ochrana chodu instituce. Právě u takových výdajů ale nestačí říct, kolik dáme letos. Je třeba umět odpovědět i na další otázky:

- co za tuto částku přesně získáme,
- jaké budou následné provozní náklady,
- jaké smlouvy na to navazují,
- co se stane, když příští rok nebude možné stejný objem peněz uvolnit.

Bez těchto odpovědí je i správná priorita rozpočtově neukotvená. A tam, kde není jistota u velkých závazků, vzniká zvýšená opatrnost ve všem ostatním. Vedení pak bývá nuceno brzdit menší věci ne proto, že by nebyly potřebné, ale proto, že si nemůže dovolit ztratit přehled nad budoucími náklady.

V jedné větě:

Nejdražší nebývá to, co koupíme. Nejdražší bývá to, co si tím zavážeme platit dál.

ZÁVISLOST NA JEDNOTLIVCÍCH JE FINANČNÍ I PROVOZNÍ RIZIKO

S penězi velmi úzce souvisí ještě jedna citlivá věc: závislost na konkrétních lidech a jejich know-how. V malých institucích je to běžné. Jeden člověk zná systém, druhý má přístupy, třetí ví, kde je co nastavené a jak spolu věci souvisejí. Po určité době to může fungovat. Jenže pokud je klíčová oblast postavená tak, že bez jednoho konkrétního člověka přestává být srozumitelná nebo říditelná, je to vážné riziko.

Je to riziko provozní, protože systém není dostatečně předatelný. Je to riziko bezpečnostní, protože kritické informace nebo přístupy zůstávají soustředěné v úzkém místě. A je to i riziko rozpočtové, protože jakákoli změna pak bývá drahá.

Na dnešním trhu práce jsou odborníci na IT a další specializované agendy velmi drazí. Pokud je potřeba někoho nahradit, nelze předpokládat, že to půjde za stejné podmínky jako před lety. A pokud k tomu uvnitř organizace chybí dokumentace, předávání a standardizace, nestává se z personální změny běžná provozní věc, ale zásah do fungování celé instituce.

Tady se uzavírá jeden z nejnebezpečnějších kruhů:



nejasné
plánování



improvizace



závislost na
jednotlivcích



strach
ze změny



ještě menší ochota
plánovat dopředu

HODNOTA V ČASE JE DŮLEŽITĚJŠÍ NEŽ LACINOST DNES

Nechci tím říct, že řešením je šetřit za každou cenu. Šetření samo o sobě není cíl. Veřejná instituce se nemá řídit jen tím, co je nejlevnější. Má se řídit tím, co dává hodnotu v čase.

To znamená, že u každého většího výdaje je potřeba položit dvě základní otázky:

- Co nám to přinese letos?
- Co nás to bude stát příští rok a v dalších letech?

V běžném životě je to samozřejmé. Kdo kupuje auto, neřeší jen pořizovací cenu, ale i servis, provoz a pojištění. V městské části se ale někdy stále rozhoduje tak, jako by hlavní bylo pořízení a všechno ostatní se dořešilo až potom. U technologií, smluvních služeb i personálních změn je to chyba, která se vrací.

CO Z TOHO PLYNE PRO DALŠÍ OBDOBÍ

Jestli mají Kbely fungovat bez improvizace, musí se změnit právě vztah mezi penězi a rozhodováním. Rozpočet nesmí být jen součet loňských čísel s přírážkou. Musí být skutečným plánem závazků a rizik.

Zejména u oblastí, které drží provoz městské části pohromadě — mzdová politika, IT, správa majetku a dlouhodobé smluvní vztahy — by měly být předem zodpovězené čtyři základní otázky:

- kolik to stojí,
- proč to stojí právě tolik,
- co se stane, když náklad vzroste,
- a kdo tento vývoj průběžně hlídá.

Dobře fungující rozpočet nepoznáme podle toho, že je přísný. Poznáme ho podle toho, že vedení ví, co si může dovolit dnes, co si zavazuje do dalších let a kde vzniká riziko, které je potřeba hlídat dřív, než začne tlačit na celý provoz.

Když není v pořádku provoz, rozvoj se snadno mění jen v další vrstvu improvizace.



ROZVOJ MĚSTSKÉ ČÁSTI BEZ ILUZÍ

Když se řekne rozvoj, většina lidí si představí něco nového a viditelného: opravený dům, nové hřiště, upravený prostor, otevřenou budovu. To je přirozené. Jenže skutečný rozvoj se nepozná ve chvíli, kdy se projekt slavnostně představí. Pozná se až tehdy, když se druhý den ráno musí odemknout, uklidit, obsloužit, zaplatit a bezpečně provozovat.

V JEDNÉ MINUTĚ



- Rozvoj není jen to, co se postaví.
- Každá investice je zároveň dlouhodobý provozní závazek.
- Dotace neznamená, že je něco zadarmo.
- Když se otevře nový projekt bez domyšleného provozu, vzniká provozní dluh.
- Dobře řízený rozvoj začíná dřív, než se kopne do země.

SKUTEČNÝ ROZVOJ NEZAČÍNÁ PÁSKOU, ALE OTÁZKOU, KDO TO BUDE DLOUHODOBĚ PROVOZOVAT A ZA CO.

Na komunální úrovni je velmi snadné zaměnit rozvoj za viditelný výsledek. Nová budova, nový prostor nebo nová služba působí jako důkaz, že se obec posouvá. A často to tak opravdu je. Jenže mezi tím, co se podaří postavit, a tím, co je možné dlouhodobě unést, bývá větší rozdíl, než se na první pohled zdá.

Rozvoj totiž není jednorázový okamžik. Je to rozhodnutí, které si s sebou nese další roky provozu, péče, lidí, smluv, energií, revizí a odpovědnosti. Pokud se tento druhý rozměr nepromyslí včas, může i dobře míněná investice vytvořit nový tlak na rozpočet, na úřad i na každodenní fungování městské části.

NEJVĚTŠÍ ILUZE: ŽE INVESTICE JE HOTOVÁ VE CHVÍLI DOKONČENÍ

V komunální politice se nejlépe ukazuje to, co je vidět. Dokončená stavba, nový prostor nebo opravený objekt se dají vyfotit, představit a připsat jako výsledek práce. To je pochopitelné. Jenže právě tady vzniká první velká iluze: že investice je jednorázová událost.

Ve skutečnosti je každá větší investice závazek. A čím je nová věc větší, modernější nebo technicky složitější, tím větší závazek si obec bere i do dalších let. Nejen finanční, ale i personální a organizační. Někdo musí prostor spravovat, někdo ho musí otevřít a zavřít, někdo musí hlídat bezpečnost, někdo musí řešit úklid, servis, energie, smlouvy, pronájmy a pravidla užívání.

Právě v tom se pozná rozdíl mezi stavbou a rozvojem. Stavbu lze dokončit. Rozvoj je potřeba unést.

DOTACE NEJSOU ZADARMO

Druhá častá iluze je spojená s dotacemi. Dotace může být velká pomoc. Umožní rozjet projekt, na který by obec sama těžko hledala prostředky, a často otevře cestu k věcem, které by jinak zůstaly jen na papíře. To je její skutečný přínos.

Jenže dotace není dar bez podmínek. Většinou s sebou nese pravidla, omezení a povinnosti, které se naplno projeví až poté, co je projekt spuštěný. Najednou už nejde jen o to, že vzniklo nové místo. Jde také o to:

- jak se bude využívat,
- komu a za jakých podmínek se bude pronajímat,
- co musí městská část dodržet kvůli udržitelnosti,
- a co všechno bude muset hlídat, aby se sama nedostala do problémů.

To je důležitý moment. Rozvoj se nesmí posuzovat jen podle toho, jestli se podařilo na projekt získat peníze. Musí se posuzovat i podle toho, zda obec zvládne všechno, co tím na sebe vzala.

V jedné větě

Dotace může pomoci projekt spustit, ale provoz za obec neodžije.



OTEVÍRAT BEZ PROVOZNÍHO PLÁNU ZNAMENÁ VYRÁBĚT SI DLUH

Třetí iluze bývá možná nejčastější: že provoz se „nějak zařídí“. Nejlépe je to vidět u projektů, kde je velký tlak na termín otevření. Když se blíží dokončení, soustředí se pozornost na to, aby se vše stihlo, aby byl prostor připravený a aby bylo možné říct, že projekt běží. Jenže právě v této chvíli se často odsouvají základní otázky:

- kdo bude objekt nebo službu spravovat,
- jak bude nastaven provozní režim,
- kdo zajistí úklid a bezpečnost,
- jak budou nastavené pronájmy,
- kdo bude držet odpovědnost za revize, alarmy, servis a smluvní vztahy,
- a kolik bude celý provoz skutečně stát.

Když se tyto věci řeší až poté, co je projekt spuštěný, nevzniká rozvoj, ale provozní dluh. A ten je nebezpečný tím, že se neprojeví hned jako velká katastrofa. Projeví se pozvolna: stresem, dočasnými řešeními, improvizací, tlakem na lidi a přesouváním peněz z jiných oblastí.

Neříkám to proto, abych zpochybňovala smysl již realizovaných projektů. Říkám to proto, že obec má právo i povinnost přemýšlet o rozvoji jako o celku. Nestačí mít hezké místo. Je potřeba umět ho řídit tak, aby se časem nestalo břemenem.

ROZVOJ SE MÁ POMĚŘOVAT OTÁZKOU: UNESEME TO DLOUHODOBĚ?

To je podle mě základní otázka, kterou by si mělo nové vedení klást dřív, než se pustí do další velké investice. Ne zda projekt vypadá dobře na papíře. Ne zda na něj lze získat dotaci. Ne zda se dá rychle otevřít. Ale zda jej městská část unese dlouhodobě.

Tahle otázka není pesimistická. Je zodpovědná. Vede totiž k tomu, že se na rozvoj díváme v širším čase a v širších souvislostech:

- kolik bude stát samotný provoz,
- kolik lidí bude potřeba,
- jaké smlouvy a závazky z toho vzniknou,
- kde jsou bezpečnostní a technická rizika,
- co se stane, když náklady porostou,
- a kdo bude mít odpovědnost vrátet se k tomu, zda projekt opravdu plní to, co od něj bylo očekáváno.

Bez těchto otázek se i dobrý záměr může změnit v dlouhodobý tlak na systém.

KAŽDÁ VĚTŠÍ INVESTICE POTŘEBUJE PROVOZNÍ LIST

Právě proto považuji za důležité, aby každá větší investice měla ještě před schválením jednoduchý a srozumitelný provozní list. Ne složitou složku pro úřad, ale základní dokument, který odpoví na několik nezbytných otázek:

- kdo je správce a garant,
- jaký bude provozní režim,
- jaká je personální potřeba,
- kdo zajišťuje úklid a bezpečnost,
- jaké budou odhadované náklady na energie, servis a opravy,
- jaké smlouvy na projekt navazují,
- co je kritické riziko,
- a co se bude dělat, když budou náklady nebo personální potřeby vyšší, než se čekalo.

Teprve když je toto na stole, má smysl rozhodovat. Jinak obec neschvaluje rozvoj, ale jen stavbu bez plného obrazu jejích důsledků.

CO Z TOHO PLYNE

- Investice se nemá schvalovat bez představy o provozu.
- Každý nový prostor nebo služba potřebují jasného správce a garanta.
- Bez provozního listu se náklady a rizika přesouvají do budoucnosti.

SPRÁVA MAJETKU NENÍ VEDLEJŠÍ AGENDA

V malé městské části bývá velké pokušení vnímat správu majetku jako něco provozně nutného, ale politicky méně zajímavého. To je chyba. Právě správa majetku často rozhoduje o tom, jestli se obec rozvíjí zdravě, nebo jestli jen přibývají další vrstvy problémů.

V rozpočtu městské části jsou na údržbu a opravy bytových domů a dalších objektů vyčleněné vysoké částky — v součtu jde o desítky milionů korun. To samo o sobě ukazuje, že nejde o okrajovou oblast, ale o jednu z hlavních povinností městské části.

Kdo spravuje takový majetek, musí mít jasně nastavené role, kontrolu a profesionální zadávání zakázek. Jinak se z údržby stane jen sled jednotlivých zásahů: něco se opraví tady, něco se řeší tam, něco se hasí podle naléhavosti. Navenek to může vypadat, že se pracuje. Uvnitř ale chybí celek.

A bez celku se majetek nespravuje, jen udržuje od problému k problému.

PŘETÍŽENÝ ÚŘAD NEROZVÍJÍ, ALE DOHÁNÍ

To všechno souvisí ještě s jednou věcí, která se v komunální politice často podceňuje: s kapacitou úřadu. Rozvoj se totiž neděje ve vzduchu. Děje se skrze konkrétní lidi, odbory, agendy, termíny, smlouvy a zákonné povinnosti. Pokud se nové projekty vrství na už přetížený aparát bez posílení kapacit, bez jasného projektového řízení a bez rozumného rozdělení rolí, začnou odbory hasit termíny místo toho, aby hlídaly kvalitu a pravidla.

Pak se rozvoj neděje systematicky. Děje se podle toho, co zrovna hoří nejvíc.

To je nebezpečné hned dvakrát. Za prvé se oslabuje kvalita nových projektů. Za druhé se oslabuje i běžný chod městské části, protože úřad musí vedle své každodenní práce držet stále více věcí navíc. A právě tady se ukazuje, že rozvoj a fungující radnice nejsou dvě různá témata. Jsou to dvě strany jedné věci.

BEZ KAPACITY A SYSTÉMU SE OBEC ZADÝCHÁ

Rozvoj městské části nelze oddělit od schopnosti úřadu dělat svou práci zákonně, včas a s přehledem. Nestačí říct „nějak to zvládneme“. Taková věta může krátkodobě uklidnit, ale dlouhodobě obec vyčerpává. Kde chybí kapacita, začíná se improvizovat. Kde chybí systém, začínají se problémy vracet.

Městská část proto potřebuje nejen projekty, ale i data, výhled a realistické propočty. Potřebuje vědět, co zvládne sama, kde musí posílit odborné kapacity a kde by další rozvoj už znamenal přetížení systému, který sotva drží pohromadě.

To není brzda rozvoje. To je jeho jediný zdravý základ.

CO Z TOHO PLYNE PRO DALŠÍ OBDOBÍ

Jestli se mají Kbely rozvíjet bez iluzí, bude potřeba držet tři jednoduché principy.

Za prvé: **rozhodovat s provozem v hlavě.**

Každá nová investice musí být od začátku posuzovaná nejen podle ceny výstavby, ale i podle toho, co bude stát její každodenní fungování.

Za druhé: **hlídat dlouhodobé náklady a závazky.**

Nejde jen o peníze. Jde i o lidi, smlouvy, bezpečnost, správu, údržbu a institucionální kapacitu.

Za třetí: **posilovat úřad tak, aby zvládal své povinnosti bez improvizace.**

Bez dostatečné kapacity a bez jasného systému se i dobrý projekt může stát dalším zdrojem chaosu.

Dobře řízený rozvoj se nepozná podle počtu otevřených projektů. Pozná se podle toho, že obec ví, proč je dělá, jak je bude provozovat a co unesou za rok, za tři roky i za deset let.

Rozvoj bez provozu je jen hezký začátek budoucího problému.

V další kapitole proto shrnu konkrétní doporučení pro nové vedení městské části — co je možné změnit hned a co bude vyžadovat soustavnou práci po celé další volební období.



CO BYCH DOPORUČILA TĚM, KTEŘÍ PŘIJDOU PO NÁS

Kdybych měla celé uplynulé období shrnout do jedné věty, řekla bych toto: Kbely nepotřebují víc slibů. Potřebují víc systému. Ne proto, aby se lidem život komplikoval dalšími pravidly. Právě naopak. Aby se zjednodušil. Aby věci běžely bez zbytečné nervozity, bez dohánění na poslední chvíli a bez pocitu, že se obec řídí pokaždé jinak.

V JEDNÉ MINUTĚ



- Každé důležité téma musí mít jasného garanta.
- U významných rozhodnutí musí být vidět cesta, ne jen konečný výsledek.
- Usnesení je začátek, ne konec práce.
- Investice bez provozního plánu je budoucí problém.
- Správa majetku a zakázek potřebuje kompetenci, ne improvizaci.
- IT je infrastruktura úřadu, ne vedlejší technická drobnost.
- Komise mají být pracovním nástrojem, ne dekorací.

MĚSTSKÁ ČÁST NEPOTŘEBUJE VÍC SLIBŮ. POTŘEBUJE VÍC SYSTÉMU.

Po všech předchozích kapitolách by bylo snadné skončit u diagnózy. Jen popsat, kde se v posledních letech opakovaly slabiny, kde se ztrácela odpovědnost, kde se rozpočet dostával pod tlak a kde se rozvoj měnil spíš v provozní břemeno, než v promyšlený krok dopředu. Jenže samotná diagnóza nestačí.

Kdo měl možnost dívat se na fungování obce zblízka, neměl by na konci období říct jen to, co nefungovalo. Měl by také říct, co by podle jeho zkušenosti pomohlo věci dělat lépe. Ne jako seznam zázračných řešení, ale jako několik jednoduchých pravidel, která dokážou zklidnit chod městské části, pokud se berou vážně.

Doporučila bych proto sedm kroků. Nejsou složité na pochopení. Jsou náročné na disciplínu.

1. JASNÁ ODPOVĚDNOST

Prvním krokem je vrátit do řízení obce jasnou odpovědnost. Každé důležité téma

musí mít konkrétního člověka, který za něj skutečně odpovídá. Nejen formálně, nejen na papíře, ale i v každodenní praxi.

To znamená, že u každé podstatné věci má být srozumitelné:

- kdo ji připravuje,
- kdo ji navrhuje,
- kdo ji kontroluje,
- a kdo nese výsledek.

Právě tady se v komunální politice často začíná rozpadat pořádek. Když se řekne „řešíme to společně“, zní to vstřícně. V praxi to ale často znamená, že ve chvíli, kdy se věc zkomplikuje, není jasné, kdo má udělat první krok, kdo má nést důsledek a kdo má věc dotáhnout.

Jasná odpovědnost není tvrdost. Je to základní podmínka klidu. Tam, kde jsou role zřetelné, je méně chaosu, méně zbytečných zásahů a méně drahé improvizace.

2. STOPA ROZHODNUTÍ

Druhým krokem je vrátit do rozhodování stopu. U rady městské části je potřeba přijmout jednu prostou skutečnost: její jednání je neveřejné. O to důležitější je, aby u významnějších rozhodnutí zůstalo dohledatelné, jak k nim městská část došla.

Nejde o to psát dlouhé elaboráty. Stačí jednoduchý standard, který u důležitějších rozhodnutí zachytí:

- jaké byly varianty,
- jaké jsou dopady,
- jaká jsou rizika,
- jaké jsou finanční souvislosti,
- a proč bylo doporučeno právě toto řešení.

Takový podklad neslouží jen opozici nebo kontrole. Slouží hlavně samotnému vedení. Umožňuje totiž po čase vrátit se k tomu, co bylo původně zamýšleno, a porovnat to s realitou.

Tam, kde taková stopa chybí, se rozhodnutí špatně obhazuje, ještě hůř opravuje a téměř nemožně se z něj člověk učí pro příště.

CO Z TOHO PLYNE

- Rozhodnutí bez stopy je rozhodnutí bez paměti.
- Když není vidět cesta k rozhodnutí, ztrácí se i odpovědnost za jeho důsledky.
- Stručný a poctivý podklad je levnější než pozdější dohady a opravy.

3. PRAVIDELNÁ KONTROLA PLNĚNÍ

Třetím krokem je zavést pravidelnou kontrolu plnění. Tohle je možná nejméně nápadná, ale nejdůležitější změna ze všech.

V komunální politice se velmi často soustředí pozornost na samotný okamžik schválení. Jenže usnesení není výsledek. Usnesení je začátek. Skutečný výsledek přichází až tehdy, když je jasné:

- co bylo splněno,
- co splněno není,
- proč,
- kdo věc drží,
- a kdy se k ní vedení znovu vrátí.

Bez pravidelné kontroly plnění se z městské části stává místo, kde se rozhoduje hezky na papíře, ale v praxi se věci vlečou, vracejí a ztrácejí mezi dalšími úkoly. Lidé pak mají pocit, že radnice nefunguje. Často to ale není tím, že by někdo nepracoval. Problém je v tom, že nikdo systematicky nedrží cestu od rozhodnutí až k výsledku.

Právě pravidelný měsíční nebo jinak pevně nastavený návrat ke splnění úkolů by mohl udělat největší rozdíl mezi radnicí, která jen reaguje, a radnicí, která opravdu řídí.

Usnesení je začátek. Výsledek je až to, co se opravdu stane.

4. ODDĚLIT INVESTICI OD PROVOZU — A SPOJIT JE PLÁNEM

Čtvrtým krokem je přestat schvalovat investice tak, jako by končily ve chvíli dokončení. Každá větší investice musí mít vedle stavební nebo realizační části také jednoduchý provozní plán.

Jestli chceme otevřít nový kulturní prostor, opravit objekt nebo spustit novou službu, musí být dopředu jasné:

- kdo to bude provozovat,

- kdo ponese odpovědnost za každodenní chod,
- kdo zajistí úklid, bezpečnost a servis,
- jak budou nastavené pronájmy a pravidla užívání,
- kolik bude stát provoz,
- a jaké smlouvy nebo další povinnosti na to navazují.

Bez toho se investice snadno promění ve stres. Nejprve je radost, že se něco podařilo otevřít. Krátce nato ale nastoupí prosby o další peníze, dočasná řešení, provozní výjimky a nervozita, kdo to vlastně bude celé držet.

To není rozvoj. To je improvizace přesunutá do další fáze.

Právě proto by žádná větší investice neměla projít bez jednoduchého „provozního listu“. Ne kvůli papíru samotnému, ale kvůli tomu, aby bylo jasné, že městská část neschvaluje jen stavbu, ale i její důsledky.

5. PROFESIONALIZOVAT SPRÁVU MAJETKU A ZADÁVÁNÍ ZAKÁZEK

Pátým krokem je profesionalizovat správu majetku a zakázek. Tohle může znít technicky, ale ve skutečnosti jde o jednu z nejdůležitějších oblastí fungování obce.

Správa bytového fondu, budov, oprav a investic představuje velkou část práce i rozpočtu. Pokud se zakázky zadávají roztříštěně, bez jednotných pravidel a bez člověka, který umí projekt připravit, uhlídat a vyhodnotit, roste riziko chyb, zpoždění i zbytečných nákladů.

Není nutné vytvářet velký investiční aparát. Ale musí existovat skutečná kompetence. Někdo musí umět:

- připravit zadání,
- držet časový rámec,
- kontrolovat plnění,
- a umět po dokončení vyhodnotit, co se povedlo a co ne.

Tam, kde tato kompetence chybí, se projekty dělají „na koleni“. To možná chvíli funguje v malé věci. V součtu to ale vytváří drahý a unavený systém, který stále něco dohání a málokdy pracuje s celkem.

V jedné větě:

Majetek se nespravuje tím, že se pořád něco opravuje. Majetek se spravuje systémem.

6. POŘÁDEK V IT A V PŘÍSTUPECH

Šestým krokem je udělat pořádek v IT a v přístupech. Ne proto, že by to bylo módní téma, ale proto, že dnes jde o infrastrukturu úřadu.

IT není jen nákup počítačů nebo nového programu. Je to soustava systémů, přístupů, smluv, bezpečnostních pravidel a závislostí, na kterých stojí běžný provoz instituce. U této oblasti musí být jasné:

- co městská část skutečně má,
- kolik to stojí,
- jaké smlouvy na to navazují,
- kde jsou rizikové závislosti,
- kdo je zastupitelný,
- a co se stane, když klíčový člověk odejde nebo systém přestane fungovat.

Tam, kde je organizace závislá na jednotlivcích a jejich „know-how v hlavě“, vzniká zranitelnost. V praxi se rychle proměňuje v jevy, které zná skoro každá instituce: mikromanagement, nervozitu ze změny a obavu cokoli skutečně přenastavit.

Nové vedení by proto mělo IT chápat jako základní provozní téma. Ne jako něco, co se řeší až ve chvíli potíží.

7. VRÁTIT ŽIVOT KOMISÍM

Sedmým krokem je vrátit život komisím a používat je jako nástroj, ne jako dekoraci.

Komise mají smysl tehdy, když plní tři jednoduché podmínky:

- mají pravidelný rytmus,
- mají jasné zadání,
- a dávají výstupy, se kterými se dál pracuje.

Jestliže komise existují jen formálně, bez pravidelného života a bez vazby na skutečné rozhodování, nepomáhají. Jen vytvářejí dojem zapojení bez skutečného obsahu.

Přitom právě komise mohou být velmi užitečným místem, kde se:

- včas zachytí problém,
- porovnají varianty,
- doplní odborný pohled,
- a vrátí do systému něco, co se v uzavřeném vedení často ztrácí: zpětná vazba.

Nejde o to rozmělnovat rozhodování. Jde o to, aby se městská část dobrovolně nepřipravovala o nástroj, který může zklidnit debatu a včas odhalit slabá místa dřív, než začnou být drahá.

CO BY TYTO KROKY ZMĚNILY

Kdyby se těchto sedm kroků drželo důsledně po celé jedno volební období, Kbely by se podle mého názoru začaly viditelně zklidňovat. Ne v tom smyslu, že by se nic nedělo. Ale v tom smyslu, že by městská část přestala být závislá na improvizaci.

To by se projevilo velmi konkrétně:

- méně věcí by se dohánělo na poslední chvíli,
- méně rozhodnutí by se vracelo jako problém,
- úřad by pracoval s jasnějším rámcem,
- a lidé by častěji cítili, že radnice ví, co dělá a proč to dělá.

To je ve veřejné správě víc než technická výhoda. To je základ důvěry.

ZÁVĚR TÉTO PUBLIKACE

Celé poselství této publikace je nakonec prosté. V Kbelích není potřeba vymýšlet zázraky. Není potřeba hledat velká hesla ani vytvářet dojem, že všechno před námi bylo špatné a všechno po nás bude bezchybné.

Potřeba je něco jiného: přestat řídit městskou část jako sérii výjimek a začít ji řídit jako systém.

To znamená:

- s jasnou odpovědností,
- s dohledatelným rozhodováním,
- s pravidelnou kontrolou,
- s poctivým pohledem na provoz,
- s profesionální správou majetku a zakázek,
- s pořádkem v IT,
- a s využíváním komisí tam, kde mají smysl.

Kbely se nemusí stát jiným místem, aby se v nich dalo lépe žít. Musí se stát lépe řízeným místem.

A právě to je úkol pro příští období.



PROČ SE O TUTO ODPOVĚDNOST UCHÁZÍM

07

V JEDNÉ MINUTĚ



- Kritika sama o sobě nestačí.
- Zkušenost zavazuje k tomu, aby se proměnila v odpovědnost.
- Převzít odpovědnost neznamená slibovat zázraky, ale umět rozhodnout a nést důsledky.
- Fungující radnice musí být zároveň systematická i lidská.
- O důvěru se ucházím proto, aby to, co jsem čtyři roky viděla, mohlo být proměněno v konkrétní změnu.

Na konci volebního období je snadné napsat shrnutí. Ještě snazší je zůstat u kritiky a říkat, co mělo být uděláno jinak. Těžší je přijmout, že kdo dlouhodobě viděl slabá místa systému, měl by být připraven podílet se i na jejich nápravě. Jinak zkušenost zůstane jen komentářem.

KDO DLOUHODOBĚ VIDÍ SLABÁ MÍSTA SYSTÉMU, NEMĚL BY ZŮSTAT JEN U JEJICH POPISU.

Po všem, co jsem v této publikaci popsala, by bylo nejpohodlnější zůstat u role pozorovatele. Pojmenovat slabá místa, upozornit na ně a na konci období říct, že věci měly být vedeny jinak. Jenže právě taková pohodlnost bývá jedním z důvodů, proč se v obcích opakují stejné chyby v jiných podobách. Kritika, která se nikdy nepokusí nést důsledky svých vlastních závěrů, časem ztrácí váhu.

Během uplynulých čtyř let jsem z pozice předsedkyně kontrolního výboru sledovala, jak se v naší městské části rozhoduje. Viděla jsem, kde věci fungují dobře a kde naopak začíná převládat improvizace. Ne proto, že by se lidé nesnažili, ale proto, že chybí systém, který by dobrou vůli držel pohromadě. A viděla jsem i to, jak rychle se z improvizace může stát zvyk — něco, co se po čase začne vydávat za normální způsob práce.

Právě to považuji za nebezpečné. Ne hlučnou chybu, která je všem na očích, ale tiché přivýkání tomu, že některé věci se prostě dělají na poslední chvíli, bez dostatečné přípravy, bez jasného garanta a bez návratu k tomu, jak skutečně

dopadly. Takový způsob práce je drahý. Penězi, časem, energií lidí na úřadě i důvěrou obyvatel.

ZKUŠENOST MÁ VÉST DÁL NEŽ KE KOMENTÁŘI

Právě proto dnes nechci zůstat jen u slov. Kdo měl možnost dívat se na systém zblízka, kdo opakovaně viděl jeho slabá místa a kdo se k nim po čtyři roky vracel, ten by měl být připraven udělat i další krok. Ne proto, že by měl patent na pravdu. Ale proto, že zkušenost má mít i praktický důsledek.

Tím důsledkem pro mě není potřeba být za každou cenu slyšet. Je jím spíš povinnost říct otevřeně, že řízení městské části může být klidnější, poctivější a předvídatelnější, než jaké jsme v posledních letech často zažívali. A že pokud tomu opravdu věřím, nemohu se tvářit, že se mě další období týká jen jako komentátora.

To je i důvod, proč se o důvěru veřejnosti ucházím. Ne proto, abych k dosavadní kritice připojila další sliby. Ale proto, aby to, co jsem za posledních čtyři roky viděla, mohlo být přeloženo do konkrétního způsobu práce.

CO PRO MĚ ZNAMENÁ PŘEVZÍT ODPOVĚDNOST

Převzít odpovědnost neznamená být všem sympatická. Neznamená to ani slibovat věci, které vypadají dobře na papíře, ale v reálném provozu by vytvořily další dluh. Převzít odpovědnost znamená něco mnohem méně efektního a mnohem náročnějšího:

- umět rozhodnout,
- umět nést důsledky,
- umět včas pojmenovat riziko,
- a umět říct „ne“, když by rychlé „ano“ přineslo další provozní, personální nebo finanční problém.

Právě to považuji za skutečný obsah veřejné funkce. Ne být zdrojem nekonečné série dobrých dojmů, ale být člověkem, který dokáže držet celek. Který vidí dál než k nejbližšímu termínu, k nejbližšímu hlasování nebo k nejbližší fotografii hotového projektu.

CO Z TOHO PLYNE

- Odpovědnost není popularita.

- Odpovědnost je schopnost rozhodnout a vrátit se k důsledkům rozhodnutí.
- Veřejná funkce má být služba řádu, ne soutěž v líbivosti.

To zároveň znamená být spravedlivá. Ke městské části jako celku, k lidem, kteří na úřadě pracují, i k obyvatelům, kteří tu žijí. Spravedlnost v řízení neznamena měkkost ani tvrdost. Znamená, že pravidla platí čitelně, že rozhodnutí mají důvod a že odpovědnost neleží pokaždé na tom nejslabším článku systému.

CO BYCH CHTĚLA PROSAZOVAT V PRAXI

Když říkám, že Kbely mají být řízeny bez improvizace, mám tím na mysli několik velmi konkrétních věcí. Chci, aby městská část měla jasné role, jasné plánování, jasnou kontrolu plnění a jasnou stopu rozhodnutí. Chci, aby velké projekty nebyly závodem s termínem, ale řízenou prací, která od začátku počítá i s provozem. Chci, aby rozpočet nebyl jen „loňský rok plus inflace“, ale skutečný plán závazků, rizik a budoucích nákladů. A chci, aby úřad nebyl rukojmím improvizace, ale oporou městské části.

To nejsou velká hesla. Jsou to podle mě základní podmínky toho, aby se v obci dalo normálně vládnout. Tam, kde chybějí, vzniká chaos i bez velkých konfliktů. Tam, kde fungují, se řada věcí zklidní, aniž by to bylo na první pohled nápadné.

Právě v tom vidím smysl případné změny. Ne ve vytváření dojmu převratu, ale v návratu k řemeslu. K řízení, které má paměť, rytmus a schopnost dotahovat věci do konce.

FUNGUJÍCÍ RADNICE MUSÍ BÝT I LIDSKÁ

Zároveň ale považuji za důležité říct ještě jednu věc. Fungující radnice nemá být tvrdá radnice. Nemá být institucí, která svou sílu ukazuje tím, že vytváří tlak, strach nebo neustálou pohotovost. Dobře fungující radnice je naopak taková, kde každý ví, co má dělat, má k tomu podmínky a může za svou práci nést odpovědnost bez chaosu a bez zbytečné nejistoty.

To se týká i úřadu. Úřad nemá být štít, za který se schovává politika, když nechce nést vlastní rozhodnutí. A zaměstnanci úřadu nemají být hromosvod, když se něco rozhodne bez přípravy nebo v rozporu s realitou provozu.

V jedné větě

Úřad nemá být štít politiky ani hromosvod jejích chyb.

Pokud chceme, aby městská část fungovala lépe, musíme nejdřív vytvořit prostředí, ve kterém fungovat může. To znamená méně improvizace, méně protichůdných pokynů, méně ručního řízení a víc jasného rámce. Lidskost v řízení nespočívá v tom, že se všechno odpustí. Spočívá v tom, že systém není postavený proti lidem, ale tak, aby lidé mohli dělat svou práci dobře.

BEZCHYBNOST NESLIBUJI. LEPŠÍ ŘÍZENÍ ANO.

Když dnes říkám, že Kbely se mají řídit bez improvizace, nemyslím tím, že všechno bude dokonalé. Chyby se stávají v každé instituci. Rozdíl je v tom, co se s nimi udělá. Zda se z chyby stane poučení a oprava, nebo zda se jen překryje další vrstvou provizoria, aby se problém posunul do příštího roku.

Právě tady se podle mě pozná rozdíl mezi institucí, která se učí, a institucí, která jen přežívá. Já se nechci podílet na přežívání. Chci se podílet na řízení, které umí chybu včas poznat, přiznat a opravit bez zbytečného dramatu.

To je možná méně efektní než velká gesta. Z dlouhodobého hlediska je to ale jediná cesta, jak může obec opravdu fungovat.

PROČ SE O DŮVĚRU UCHÁZÍM

O důvěru veřejnosti se ucházím proto, že nechci skončit u slov. Chci mít možnost proměnit to, co jsem v posledních letech viděla, v konkrétní změnu praxe. Ne sama a ne silou jedné osoby, ale jako součást vedení, které vezme vážně systém, předvídatelnost a odpovědnost.

Zároveň si nedělám iluze o jednoduchosti takového úkolu. Kdo vstupuje do vedení obce, nevstupuje do čistého prostoru. Přichází do živé instituce se starými závazky, běžícím provozem, rozdělanými projekty a lidmi, kteří už mají své zkušenosti, únavu i očekávání. O to víc je potřeba přicházet ne s pózou, ale s pozitivním vědomím toho, co je třeba držet od prvního dne.

A právě proto považuji za fér říct otevřeně, že pokud jsem byla čtyři roky připravena slabá místa pojmenovávat, musím být dnes stejně připravena nést svůj díl práce na jejich nápravě.

I KDYBYCH DŮVĚRU NEDOSTALA

Tím ale smysl této publikace nekončí. Pokud důvěru veřejnosti nedostanu, přeji si alespoň jediné: aby se tento text dostal na stůl těm, kdo ji dostanou. Aby s ním pracovali. Aby jej nevnímali jako spor, ale jako praktickou zkušenost z jednoho

období. A aby příští volební období nebylo obdobím dohánění, ale obdobím řízení.

To bych považovala za smysluplný výsledek i samo o sobě. Protože nejde jen o to, kdo bude sedět ve vedení. Jde i o to, zda bude městská část konečně řízena tak, aby se stejné problémy nemusely znovu vracet pod novými názvy.

Odpovědnost nezačíná ve chvíli, kdy člověk získá funkci. Začíná ve chvíli, kdy se rozhodne nezůstat jen u komentáře.



DESET PRINCIPŮ, KTERÉ DÁVAJÍ SMYSL

1. BEZ GARANTA NENÍ ODPOVĚDNOST.

Každá důležitá věc musí mít člověka, který ji drží od začátku do konce.

2. BEZ STOPY NENÍ PAMĚŤ.

Musí být jasné, jaké byly varianty, rizika a proč padlo právě toto rozhodnutí.

3. BEZ KONTROLY NENÍ ŘÍZENÍ.

Usnesení je začátek. Výsledek je až splněná věc.

4. BEZ PROVOZU NENÍ ROZVOJ.

Každá investice musí mít předem správce, režim, lidi a náklady.

5. BEZ PŘEDVÍDAVÉHO ROZPOČTU JE KLID JEN ZDÁNÍ.

Rozpočet musí ukázat nejen cenu dnes, ale i závazky na další roky.

6. BEZ SYSTÉMU SE MAJETEK JEN HASÍ.

Budovy, opravy a zakázky potřebují plán, pravidla a kompetenci.

7. BEZ POŘÁDKU V IT JE ÚŘAD ZRANITELNÝ.

Systémy, přístupy, smlouvy a zastupitelnost musí být pod kontrolou.

8. BEZ JASNÝCH ROLÍ ÚŘAD NESE CIZÍ CHYBY.

Politika má určit směr. Úřad ho má odborně provést.

9. BEZ ŽIVÝCH KOMISÍ MIZÍ ZPĚTNÁ VAZBA.

Komise mají zachytit problém dřív, než začne být drahý.

10. BEZ SROZUMITELNÉHO VYSVĚTLENÍ NENÍ DŮVĚRA.

Lidé nemusí se vším souhlasit. Musí ale rozumět proč.

KDE SE MŮŽEME POTKAT DÁL



Tuto publikaci ke stažení a více o mně najdete na
jakriditkbely.cz



Aktuální dění ve Kbelích a můj osobní pohled můžete sledovat na Facebooku
Kateřina Hrubčíková – Katka z Kbel
facebook.com/katerinahrubcikovakbely

Zajímá mě i váš pohled na Kbely.



Kateřina Hrubčíková

zastupitelka MČ Praha 19 (2022–2026)
předsedkyně kontrolního výboru

Zná radnici zevnitř. Kbely zná ze života.

Ve Kbelích žije více než 25 let a vychovává zde tři dcery. Dlouhodobě se podílí na bezpečnostních, krizových a komunitních agendách městské části – od prevence kriminality a kamerových systémů až po projekty pro rodiny, děti, veřejný prostor a praktickou pomoc lidem ve složitých životních situacích.

Má administrativně-právní vzdělání, zkušenost z justice i z provozu radnice. Poslední čtyři roky vede kontrolní výbor a sleduje, jak se plní rozhodnutí, kde se ztrácí odpovědnost a proč se některé problémy vracejí.

Tuto publikaci připravila jako osobní autorský pohled na to, jak mohou být Kbely řízeny klidněji, čitelněji a odpovědněji.



BEZPEČNOST

prevence kriminality, kamerové systémy, krizové řízení



KOMUNITA

projekty pro děti a mládež, sousedství, veřejný prostor



POMOC A ODPOVĚDNOST

řešení složitých situací, lidský přístup, praktická pomoc



KONTROLA A SYSTÉM

plnění rozhodnutí, hospodaření, odpovědnost a čitelné řízení

**MÉNĚ IMPROVIZACE.
VÍCE ODPOVĚDNOSTI.
KLIDNĚJŠÍ KBELY.**