

SROVNÁNÍ PŘÍSTUPŮ KE SPRÁVĚ A STRATEGII ROZVOJE NEMOVITOSTÍ VE VLASTNICTVÍ OBCÍ COMPARISON OF APPROACHES TO THE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF MUNICIPAL REAL ESTATE

Jarmila Ircingová¹, Jan Tluchoř², Mikuláš Gangur³

¹ Ing. Jarmila Ircingová, Ph.D., Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, jircingo@kpm.zcu.cz, ORCID 0000-0002-8324-8081

² Ing. Jan Tluchoř, Ph.D., Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, jtluchor@kmo.zcu.cz, ORCID 0000-0003-0779-1792.

³ doc. RNDr. Mikuláš Gangur, Ph.D., Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni, gangur@kem.zcu.cz, ORCID 0000-0002-7731-9146

Abstract: The paper deals with the comparison of approaches to the real estate management in selected municipalities of the Czech Republic. Individual municipalities can choose different ways of property management from ad hoc management by the mayor to outsourcing of administration to an external organization, depending on the size of the municipality, the size of the property or the habits in the state. The aim of the paper is to compare the similarities and the differences of property management in selected municipalities. In the next part, the paper focuses on the method of strategic planning and implementation of municipal strategies in the real estate use. The authors base the paper on the analysis of strategic documents of municipalities or higher self-governing units, which contain a plan for the use and the development of real estate in municipal ownership.

Keywords: municipalities; real estate management; strategy

JEL Classification: M19, H82

ÚVOD

Představitelé místní samosprávy si stále více uvědomují, že je nutné rozvoj obce plánovat a řídit v delším časovém horizontu. Z tohoto důvodu se začínají zabývat strategickými plány a jejich implementací do různých oblastí fungování obce. Strategie by se měla promítat rovněž do správy majetku obce, a to včetně nemovitostí. Tento příspěvek se zaměřuje právě na strategie a přístupy obcí z hlediska správy a rozvoje nemovitého majetku v jejich vlastnictví. Vychází z dílčích výzkumů, které provedl řešitelský tým projektu zaměřeného na problematiku nemovitostí ve vlastnictví obcí. Tento projekt je realizován na Fakultě ekonomické ZČU ve spolupráci s Fakultou aplikovaných věd ZČU již několik let. Při rešerši dostupných zdrojů i osobních návštěvách vybraných obcí bylo zjištěno, že přístup jednotlivých místních samospráv ke správě majetku a plánování jejího rozvoje se výrazně odlišuje. Řešitelský tým považuje tuto oblast za velmi důležitou, proto se část výzkumu, jehož dílčí výstupy prezentuje tento článek, zaměřila na přístupy ke správě a strategiím rozvoje nemovitostí a na základě vyhodnocení většího vzorku obcí napříč Českou republikou.

1. SPRÁVA A STRATEGIE ROZVOJE NEMOVITOSTÍ VE VLASTNICTVÍ OBCÍ - TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Města a obce všech velikostí řeší hospodaření se svým majetkem, a to jak movitým, tak nemovitým. Autoři tohoto příspěvku se soustředí na problematiku hospodaření obcí s nemovitým majetkem a také strategií, která se týká jeho rozvoje. Podle Občanského zákoníku §498 odst. 1 představují „nemovité věci pozemky a podzemní stavby se samostatným účelovým určením, jakož i věcná práva k nim, a práva, která

za nemovité věci prohlásí zákon. Stanoví-li zákon, že určitá věc není součástí pozemku, a nelze-li takovou věc přenést z místa na místo bez porušení její podstaty, je i tato věc nemovitá“.

Rozsah a struktura nemovitého majetku ve vlastnictví obce se mohou výrazně odlišovat, přičemž nemusí záviset pouze na její velikosti. Mezi typické obecní nemovitosti lze zpravidla zařadit bytové i nebytové prostory, školský nebo další nemovitosti sloužící veřejnosti, ale také pozemky, místní pozemní komunikace, další infrastruktura i veřejná zeleň a prostranství. Obec může majetek nabýt na základě smlouvy (bezúplatně i úplatně), zákona nebo jiným způsobem (dědictvím, rozhodnutím příslušného orgánu nebo soudu).

Správa nemovitostí představuje jednu z hlavních součástí Facility managementu a představuje soubor činností, které zajišťují bezproblémový chod nemovitosti a odstraňují překážky, které by zabraňovaly v užívání nemovitosti jako takové. Podle autorů Lowry (2017) nebo Roper a Payant (2014) si správu nemovitosti zajišťuje vlastník nemovitosti samostatně nebo s použitím externí společnosti. Toto platí i nemovitosti ve vlastnictví měst a obcí. Mezi hlavní činnosti správy nemovitostí patří následující skupiny činností:

- technické (např. revize a opravy, havárie, úklidové služby, ostraha),
- ekonomické (např. vedení účetnictví, výběry plateb, bankovníctví, rozpočty),
- další činnosti, které mohou být i nadstandardního charakteru (právní a inženýrské služby).

Podle autorů Pekové, Pilného a Jetmara (2008) lze majetek územní samosprávy, tudíž i nemovitosti v majetku obcí, rozdělit dle účelu jejich použití na majetek pro veřejně prospěšné účely, výkon samosprávy nebo podnikání (včetně jeho vložení do společností zřízovaných obcí. Obec může majetek nakupovat, pronajímat a prodávat, vkládat do podniků a organizací nebo jím ručit.

Kromě operativní správy vlastněných nemovitostí se obec musí soustředit také na jejich efektivní využívání a rozvoj, který je nutné řešit ze strategického hlediska v dlouhodobém časovém horizontu. Strategie dle autorů Davida (2019) nebo Fotr a kol. (2012) představuje dlouhodobý plán k dosažení určitého cíle nebo cílů. Jedná se o formalizovaný dokument s informacemi, jak bude uvedeného cíle dosaženo. V současné době už se strategické dokumenty připravují i v oblasti veřejné správy. Strategie mohou být i ve veřejné správě různého zaměření, nicméně musí obsahovat tři základní části – analytickou, strategickou a implementační dle příručky pro zastupitele obce. Přehledně strategické přístupy ke správě nemovitostí na obecní úrovni popisuje Trojanek (2015), nad tímto tématem se na příkladu polských obcí zamýšlí také Kotlińska (2013).

V praxi hospodaření místní samosprávy s majetkem je možné sledovat různé strategie a postupy. Existují obce, které se spíše snaží snižovat objem svého majetku, jiné obce naopak svého majetku využívají ke zvýšení příjmů nebo zvýšení atraktivity obce. Dle Wrighta a Nemece (2003) nesmí obce při hospodaření s majetkem zapomínat na nutnost zabezpečování veřejných služeb, jejichž řízení spočívá v bilancování tří klasických předpokladů kvalitního fungování veřejné správy (3E) - účelnost, efektivnost a hospodárnost. V současné době se dle Krbové (2018) do strategického řízení i hospodaření obce stále více promítají rovněž moderní manažerské přístupy jako řízení znalostí, kreativita nebo procesní management.

V evropském prostoru může nacházet různé přístupy ke správě nemovitostí. Shahab, Hartmann, a Jonkman (2021) zkoumali rozdíly strategických přístupů k řešení problematiky bydlení u vybraných belgických, nizozemských a německých obcí, přičemž zjistili, že strategické přístupy zkoumaných obcí se značně odlišují a nelze přístup ke správě nemovitostí pouze rozdělit na aktivní a pasivní, přičemž však nelze rozdíly v přístupu přisoudit různé institucionální struktury, tedy ve strategii obcí ve vztahu k bydlení nezáviselo na zemi, jíž byla součástí. To v podstatě potvrzuje i publikace Lausberga a Wojewnik-Filipkowské (2017), která ovšem situaci zkoumala pouze na dvou příkladech.

Z hlediska rozvoje nemovitostí lze u obcí v České republice najít strategie v samostatném dokumentu nebo jako součást komplexního strategického dokumentu obce, případně spolku obcí nebo vyšší samosprávné jednotky. V roce 2020 autorský tým projektu TAČR s názvem „Optimalizace využívání nemovitostí v majetku obcí“ ve spolupráci se studenty prováděl výzkum strategie vybraných obcí s ohledem na hospodaření a správu nemovitostí ve vlastnictví obce. Hlavní závěry z tohoto výzkumu jsou

uvedeny v následující části příspěvku. Cílem výzkumu bylo zjistit, jakým způsobem české obce přistupují ke správě a strategii rozvoje nemovitostí.

2. METODIKA

Hlavní výzkumnou otázkou bylo zjištění potenciálních vztahů mezi strategickým plánováním obcí (vyjádřené strategickým dokumentem a jeho aspekty), charakteristikami obce (katastr, počet obyvatel) a investičními rozpočtovými výdaji (budovy, pozemky).

V první polovině 2020 byl proveden sběr sekundárních dat pro celkem 367 českých obcí ze 13 krajů (mimo hlavní město Praha). Do výběru byly zařazeny všechny obce s rozšířenou působností (ORP) - celkem 205 a v jednotlivých krajích byly vybrány další obce, přičemž byl brán v potaz především počet obyvatel a statut obce. Autorský tým a tým projektu pracuje s předpokladem, že správa nemovitostí - především budov - probíhá "profesionálněji" ve větších obcích, malé obce nedisponují většinou dostatečným úřednickým aparátem a většinou ani širší škálou majetku, jakkoli si jsou autoři, v kontextu České republiky vědomi několika výjimek. Souhrnně se jednalo spíše o obce s větším počtem obyvatel, resp. obce významnější, co do naplňovaných funkcí. Průměrně tak byly zjištěny informace o 28 obcích z kraje. V Libereckém a Karlovarském kraji bylo prozkoumáno vždy 15 obcí, v ostatních krajích 30-32 obcí. Průměrný počet obyvatel ve zkoumaných obcích byl 15 192 obyvatel v roce 2019 dle Českého statistického úřadu (ČSÚ). Medián počtu obyvatel byl nicméně 7047 taktéž k roku 2019. Získávání dat probíhalo formou desk research z volně dostupných zdrojů, je tedy možné, že nebyly nalezeny všechny existující dokumenty, ale pouze ty volně dostupné na internetu. Nelze také vyloučit, že i přes dostupnost na internetu nebyl dokument objeven.

Celkem bylo pro každou obec zjišťováno 27 proměnných. Sesbírána byla data ohledně velikosti katastru, počtu obyvatel (v několika obdobích, 2017-2019), včetně dopočítání intenzity vývoje obyvatel, zodpovědného subjektu za správu nemovitostí v obci, existenci strategického dokumentu, případně jeho součástí, investice do rozvoje budov a pozemků v majetku obce (dle rozpočtu obce) a další. V případě, že obec disponovala strategickým dokumentem obecného rázu (např. strategie rozvoje) byla provedena jeho obsahová (tematická) analýza. Cílem bylo prozkoumat existenci průzkumu potřeb obyvatel při tvorbě dokumentu a dále pak zjistit, jestli jsou mezi prioritami strategické části dokumentu: oblast kvality života, oblast správy nemovitostí, revitalizace, plány na nabývání nemovitostí a uvedení nákladovosti cílů. Dále byla vyhledávána existence specifického dokumentu, který by řešil koncepci správy nemovitostí samostatně.

Hlavní výzkumná otázka byla operacionalizována do dílčích hypotéz, které zkoumaly závislost mezi vybranými zjištěnými proměnnými. Pro vyhodnocení dat byla využita běžná popisná statistika a pro ověření hypotéz různé typy vhodných statistických testů v závislosti na typu proměnné a rozdělení získaných dat (lineární regrese, Mann-Whitney test, a další).

3. HLAVNÍ VÝSTUPY A JEJICH DISKUSE

Z 367 sledovaných obcí jich v době sběru dat (první polovina roku 2020) 352 disponovalo platným strategickým dokumentem obecného charakteru, v tab. 1 je zřetelné rozlišení dle krajů. Je pravděpodobné, že u mnohých dalších mohl být např. ve fázi přípravy. Jedním z principů správy a rozvoje nemovitostí v obci by mělo být jejich využívání v souladu s potřebami obyvatel, případně návštěvníků obce. Analýzou bylo zjištěno, že pouze ve 130 strategických dokumentech byl realizován průzkum potřeb obyvatel.

Z hlediska obsahu strategických částí dokumentů bylo zjištěno, že:

- oblast kvality života přímo řeší 141 obcí;
- témata spojená se správou nemovitostí má ve svých cílech/prioritách uvedeno 262 obcí;
- revitalizaci nemovitostí prioritizuje 291 obcí;
- nabývání/získávání nemovitostí do svého majetku strategicky řeší 141 obcí;
- nákladovost jednotlivých priorit/cílů/záměrů ve svých strategických dokumentech uvádí 176 obcí.

Pouze u 28 sledovaných obcí můžeme hovořit o specifickém strategickém dokumentu, který se týká oblasti nemovitostí. Většinou se jedná o koncepcce spojené s bytovou politikou, resp. sociálním bydlením. V jednom případě jde o dokument strategicky řešící brownfieldy na území obce. Pouze u jedné obce byla nalezena strategie řízení nemovitého majetku.

Tab. 1 Podíl obcí se zpracovaným strategickým dokumentem, s prioritou v oblasti revitalizace nemovitostí a s prioritou v oblasti správy nemovitostí ve strategickém dokumentu dle krajů

Kraj	Zpracovaný strategický dokument		Priorita revitalizace nemovitostí ve strategickém dokumentu		Priorita v oblasti správy nemovitostí ve strategickém dokumentu	
	ANO	NE	ANO	NE	ANO	NE
Jihočeský	31	0	24	7	25	6
Jihomoravský	30	0	15	15	13	17
Karlovarský	14	1	3	12	11	4
Královehradecký	32	0	28	4	30	2
Liberecký	14	1	13	2	14	1
Moravskoslezský	22	8	30	0	30	0
Olomoucký	31	0	31	0	31	0
Pardubický	31	0	26	5	20	11
Plzeňský	30	0	19	11	18	12
Středočeský	29	1	26	4	20	10
Ústecký	26	4	26	4	21	9
Vysočina	31	0	31	0	16	15
Zlínský	31	0	19	12	13	18
Celkem	352	15	291	76	262	105

Zdroj. Vlastní výzkum, 2020

Z dat v tab. 1 lze také odvodit, ve kterých krajích dávají obce důraz na oblasti revitalizací nemovitostí a ve kterých se naopak priority v oblasti revitalizací vyskytují méně často. Je důležité poznamenat, že údaj ve strategickém dokumentu nemusí odpovídat reálné aktivitě obcí, ani z tohoto údaje není možné bez další analýzy vyvozovat, jestli je stav nemovitostí ve výborném stavu, tj. není třeba revitalizovat, nebo mají obce zásadnější priority, než je revitalizace nemovitostí, i přesto, že stav nemovitostí nemusí být dobrý. Z krajského porovnání lze ale konstatovat, že se nejvíce oblastí nemovitostí koncepčně zabývají sledované obce v Olomouckém a Moravskoslezském kraji a na Vysočině. V případě Olomouckého a Moravskoslezského kraje všechny obce plánují získávání nemovitostí v rámci daného strategického dokumentu, a zároveň také všechny obce v těchto krajích uvádějí i nákladovost jednotlivých priorit strategického dokumentu.

Pouze u 20 obcí z výběrového souboru systematicky spravuje nemovitosti (nebo jejich klíčovou část - např. bytový fond) jiný subjekt, než je samotný obecní/městský úřad a jeho některý odbor. Z hlediska právní formy se většinou jedná o společnost ručeným omezením a v menší míře o příspěvkovou organizaci obce. Pouze ve třech případech se jedná o obec s větším počtem než 15 000 obyvatel a ve 13 případech jde o obce s méně než 10 000 obyvatel, kterých bylo ve sledovaném souboru 218. Je pravděpodobné, že i u dalších obcí je správa některých nemovitostí v majetku obce přenesena na další subjekty.

Obce, které spravují nemovitosti především ve vlastní režii a jejich správu vyčleňují do specifických odborů s různými názvy, velmi často je to odbor specificky řešící správu nemovitostí či majetku. U 21 obcí ve výběru spadá správa nemovitostí přímo na starostu obce (jedná se většinou o obce s počtem obyvatel menším než 1500).

Ze zkoumaných vztahů mezi jednotlivými proměnnými vyplývá pro oblast strategického plánování, že:

- realizace výzkumu potřeb obyvatelstva v rámci strategického dokumentu souvisí s počtem obyvatel v roce 2019 (Mann-Whitney test; $p = 0.008$);
- existence priority strategického dokumentu v oblasti kvality života souvisí s počtem obyvatel v roce 2019 (Mann-Whitney test; $p = 0.003$);
- existence priority strategického dokumentu v oblasti správy nemovitostí souvisí s počtem obyvatel v roce 2019 (Mann-Whitney test; $p = 0.002$);
- existence priority strategického dokumentu v oblasti získávání/nabývání nemovitostí souvisí s počtem obyvatel v roce 2019 (Mann-Whitney test; $p = 0.044$);
- existence specifického dokumentu spojeného s koncepcí hospodaření s nemovitostmi souvisí s počtem obyvatel v roce 2019 (Mann-Whitney test; $p = 0.000$).

Zřetelně se tedy projevuje vztah mezi velikostí obce a "kvalitou" strategického dokumentu. Na druhou stranu u menších obcí existuje možnost, že potřeby obyvatel jsou sdělovány vedením obce jinými způsoby bez potřeby realizací dotazníkového šetření apod.

Ze zkoumaných vztahů mezi jednotlivými proměnnými vyplývá pro oblast rozpočtových investičních výdajů, že:

- investiční výdaje na budovy souvisí s počtem obyvatel v letech 2017 a 2018, koeficient pro rok 2019 je nevýznamný ve srovnání s vlivem počtu obyvatel ze zbývajících dvou let (vícerozměrná lineární regrese; $R^2 = 0.82$; 2017: $b = -27.13^{***}$; 2018: $b = 31.40^{***}$; 2019: $b = -3.50$); Při použití jednoduché lineární regrese pro každý rok jednotlivě investiční výdaje na budovy souvisí s počtem obyvatel ve všech letech (2017: $R^2 = 0.789$, $b = 0.6937^{***}$; 2018: $R^2 = 0.791$, $b = 0.6966^{***}$; 2019: $R^2 = 0.792$, $b = 0.6986^{***}$);
- investiční výdaje na pozemky souvisí s ohledem na význam koeficientu s velikostí katastru obce, nicméně s ohledem na index R^2 se nejedná o kvalitní model a uvedenou souvislost nelze potvrdit, ani vyvrátit (jednoduchá lineární regrese; $R^2 = 0.20$, $b = 0.22^{***}$);
- investiční výdaje na pozemky souvisí s počtem obyvatel, pro rok 2019 je souvislost indikována pouze na hladině významnosti 0.09. Nicméně modely lineární regrese ve všech případech nejsou příliš kvalitní a uvedenou souvislost proto nelze potvrdit, ani vyvrátit (u vícerozměrné lineární regrese; $R^2 = 0.54$; 2017: $b = -46.87^{***}$; 2018: $b = 54.36^{***}$; 2019: $b = -6.86^*$; jednoduchá lineární regrese; ve všech případech nevypovídající model 2017: $R^2 = 0.518$, $b = 0.4994^{***}$; 2018: $R^2 = 0.522$, $b = 0.5023^{***}$; 2019: $R^2 = 0.523$, $b = 0.5043^{***}$).

Ve výše uvedeném značí * různé hladiny významnosti: * 10% hladina významnosti, ** 5% hladina významnosti, *** 1% hladina významnosti.

Souvislost mezi investičními výdaji na budovy a počtem obyvatel byla ještě podrobněji zkoumána. Pokud zkoumáme souvislost v jednotlivých letech, nacházíme ve všech sledovaných letech (2017, 2018, 2019) významný pozitivní trend závislosti. Pokud zkoumáme závislost investice na počtech ze všech let najednou, stává se koeficient pro rok 2019 nevýznamným, tj. počty z obou zbývajících let více ovlivňují investice a význam počtu z roku 2019 potlačí. Stejně tak může být zajímavé porovnat koeficienty z let 2017 a 2018. V roce 2017 je koeficient kladný a značí pozitivní trend, v roce 2018 je koeficient záporný a značí tak negativní trend, tj. investice do budov pokračují bez ohledu na možný pokles počtu obyvatel. Jedním z možných vysvětlení může být potřeba dokončit zahájené investice.

Lze tedy konstatovat, že investiční výdaje do budov souvisí s počtem obyvatel. Naopak investiční výdaje v oblasti pozemků nemají zásadní závislost ani na počtu obyvatel, ani na velikosti katastru, zde tedy pravděpodobně probíhají investice dle potřeby a aktuálních priorit, spíše se tedy nejedná o průběžné obecní investice.

Je výzvou pro další výzkum prozkoumat vztah mezi objemem dlouhodobého majetku a výší investic do něj, mezi plánovanými příjmy obce a investičními výdaji. Zjištěné závislosti jsou statisticky významné, ale nemusí nutně znamenat reálnou kauzalitu. Vnímáme potřebu dalšího výzkumu v této oblasti. Podobně by bylo vhodné identifikovat (kategorizovat) strategii obce ve vztahu k obecnímu majetku (minimalizace objemu, majetek jako zdroj příjmů atd.), a poté posoudit v komparaci vliv této strategie na objem dlouhodobého majetku a investice do něho. To jsou samozřejmě také limity provedeného výzkumu. Autoři

jsou si také vědomí toho, že strategické dokumenty nemusí věrně zobrazovat aktuální přístup ke správě nemovitostí.

ZÁVĚR

Z hlediska přístupů ke správě nemovitostí vyplynulo z výzkumu, že místní samospráva v České republice si zpravidla tuto činnost zajišťují samostatně. U větších obcí mají vytvořený samostatný odbor pro správu majetku, u menších obcí lze předpokládat, že bude převažovat správa majetku přímo zástupcem vedení obce.

Předchozí kapitola také ukázala na limity výzkumu spočívající v omezeném rozsahu proměnných, kdy nebylo možné prozkoumat všechny potenciálně v úvahu připadající vztahy. Výzvami pro další výzkum je pokusit se kategorizovat strategické přístupy obcí ke správě nemovitostí a posoudit jejich vliv na správu nemovitostí a investice do nich. Další výzvou je prozkoumání vztahů mezi objemem dlouhodobého majetku a investicí do něho. V článku dále není řešen vliv situace na centrální úrovni a dopady do rozpočtu obcí.

Výzvou pro obce v dalších letech bude také situace na trhu s byty, na kterou obce reagují odlišně (i v kontextu dřívějších rozhodnutí o rozsahu "privatizace" bytového fondu). To bude mít dopady do zkoumané problematiky. Inspiraci v různých přístupech ke správě nemovitostí lze hledat v sousedních i vzdálenějších zemích, resp. jejich jednotlivých obcích a regionech. Například při pohledu do sousedního Bavorska je zřetelné, že strategické plánování na úrovni obcí je spíše přeneseno do úrovně plánovacích dokumentů (plány zástavby, územní a regulační plány) a strategické rozvojové studie (koncepty) bývají realizovány spíše na větších územích. Zároveň starší německá studie ukazuje, že poměrně značná část německých obcí (ca. 40 %) realizuje správu svého bytového fondu alespoň částečně s využitím samostatného subjektu, který může být společný pro více obcí (BMVBS, 2010).

Poděkování

Tento příspěvek vznikl v rámci projektu TAČR s názvem "Optimalizace využívání nemovitostí v majetku obcí" s číslem TL02000373. Na realizaci projektu se kromě autorů příspěvků podílejí níže uvedení kolegové ze Západočeské univerzity v Plzni: doc. Ing. Jan Pašek, Ph.D. (hlavní řešitel), doc. Ing. Daniela Bošová, Ph.D., Ing. Petr Janeček, Ph.D., Doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D., JUDr. Ing. David Martinčík, Ph.D., Ing. Veronika Sojková, Ph.D., Ing. Olga Šlechtová Sojková

ZDROJE

Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS) (ed.). (2010). Strategien der Kommunen für ihre kommunalen Wohnungsbestände – Ergebnisse einer Kommunalbefragung (Forschungen Heft 145), Berlin. Dostupné z: https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/ministerien/bmvbs/forschungen/2010/Heft145_DL.pdf.

David, F. (2019). *Strategic Management*. London: Pearson.

Fotr, J., Vacík, E., a kol. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing.

Kotlínska, J. (2018). Local development and sale of municipal real estate. *Barometr Regionalny. Analizy i Prognozy*. 16 (1), 53-65.

Krbová, J. (2018). *Moderní management ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer.

Lausberg, C. & Wojewnik-Filipkowska, A. (2017). Decision-making in the European Municipal Real Estate Management – A Case Study Approach. *World of Real Estate Journal (Swiat Nieruchomosci)*, 102, 23-30.

Lowry, D. (2017). *The Complete Guide to Facility Management*. Broken Arrow: Lowry Digital.

Roper, K., Payant, R. (2014) *The Facility Management Handbook*. AMACON, 2014.

Občanský zákoník č. 89/2012 Sb.

Peková, J., Pilný, J., & Jetmar, M. (2008). *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI.

Shahab, S., Hartmann, T. & Jonkman, A. (2021) Strategies of municipal land policies: housing development in Germany, Belgium, and Netherlands. *European Planning Studies*, 29(6), 1132-1150, DOI: 10.1080/09654313.2020.1817867

Ministerstvo vnitra České republiky (2020). *Strategické řízení a plánování obce (Studijní příručka pro zastupitele obcí)*. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D>.

Trojanek, M. (2015). Strategic municipal real estate management. *Journal of International Studies*, 8(2), pp. 9-17. DOI: 10.14254/2071-8330.2015/8-2/1

Wright, G., & Nemeč, J. (2003). *Management veřejné správy*. Praha: Ekopress.