



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra regionálního managementu

Bakalářská práce

Strategické plánování na lokální úrovni

Vypracoval: Jakub Dvořák
Vedoucí práce: RNDr. Zuzana Dvořáková Líšková, Ph.D.

České Budějovice 2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jakub DVOŘÁK**
Osobní číslo: **E16565**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Strukturální politika EU pro veřejnou správu**
Název tématu: **Strategické plánování na lokální úrovni**
Zadávací katedra: **Katedra regionálního managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zmapovat strategické plánování ve veřejné správě a jeho vývoj a dále provést analýzu a komparaci všech potřebných strategických dokumentů pro fungování města Písek.

Metodika práce:

Teoretická část bakalářské práce se bude zabývat strategickým plánováním a jeho vývojem na lokální, regionální a národní úrovni. Část práce bude zaměřena na vymezení a popis samotných klíčových pojmů souvisejících s danou problematikou, tj. strategický plán, strategie, strategické dokumenty aj. Dále bude řešeno strategické plánování ve vztahu k rozvoji (strategie rozvoje) měst, obcí a regionů. Řešeny budou strategické dokumenty potřebné pro fungování měst a obcí. Pojednáno bude o vývoji strategického plánování a zejména o změně strategického plánování po vstupu do Evropské unie.

Praktická část bakalářské práce bude zaměřena na strategické plánování a jeho vývoj ve městě Písek. V této části práce budou analyzovány a komparovány všechny strategické dokumenty potřebné pro fungování v rámci této lokální úrovně. Pojednáno bude o vzniku nové, moderní koncepce 21. století, tj. koncept SmartCity Písek. Bakalářská práce přinese ucelený pohled na problematiku strategického plánování ve městě Písku.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Cíle a metodika, 3. Literární přehled, 4. Řešení problematiky, 5. Provedení analýzy, 6. Návrhová část, 7. Závěr, 8. Resumé, 9. Použitá literatura, 10. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Potůček, M. (2007). *Strategické vládnutí a Česká republika*. Praha: Grada.

Rektořík, J., & Šelešovský, J. (1999). *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací (ROPO, O.P.S., S.R.O., A.S., sdružení obcí)*. Brno: Masarykova univerzita.

Janečková, L., & Vašítková, M. (1999). *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada Publishing.

Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing.

WELLS, D. L., DOHERTY, L. M. (1995). *A Handbook for Strategic Planning*. Arlington, VA: Department of the Navy, TQL Office.

DiNapoli, T. P. (2003). *Local Government Management Guide Strategic Planning*. New York: Office of the State Comptroller.

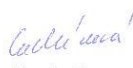
Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Zuzana Dvořáková Líšková, Ph.D.**
Katedra regionálního managementu

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **12. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Eva Cudlínová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. března 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to – v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 5. 6. 2020

.....
Jakub Dvořák

Poděkování

Rád bych na tomto místě poděkoval RNDr. Zuzaně Dvořákové Líškové Ph.D., za její odbornou pomoc, cenné rady a vstřícnost při vedení mé bakalářské práce.

Obsah

| | |
|--|----|
| 1. Úvod | 3 |
| 2. Cíle a metodika | 4 |
| 3. Strategické plánování | 5 |
| 3.1 Vymezení základních pojmů | 5 |
| 3.2 Strategické plánování ve veřejné správě | 7 |
| 3.2.1 Strategické plánování v širším pojetí..... | 7 |
| 3.2.2 Časový horizont strategického plánování | 10 |
| 3.2.3 Přístupy ke strategickému plánování | 10 |
| 3.2.4 Cíle strategického plánování..... | 12 |
| 3.2.5 Proces strategického plánování..... | 13 |
| 3.2.6 Normativní rámec | 14 |
| 3.3 Strategie v kontextu veřejné správy | 15 |
| 3.3.1 Trojrozměrnost strategií..... | 15 |
| 3.3.2 Marketing strategie ve veřejné správě | 16 |
| 3.4 Specifika strategického plánu | 16 |
| 3.4.1 Cílenost strategického plánu | 16 |
| 3.4.2 Vztah strategického plánu a územního plánu | 16 |
| 3.4.3 Existence a obsah strategických plánů..... | 17 |
| 3.4.4 Přístupy k přípravě a tvorbě strategických plánů (dokumentů)..... | 18 |
| 4. Vývoj strategického plánování | 20 |
| 4.1 Počátky strategického plánování v celosvětovém kontextu | 20 |
| 4.2 Vývoj strategického plánování v České republice | 20 |
| 4.2.1 Strategické plánování před rokem 1989 | 20 |
| 4.2.2 Strategické plánování po roce 1989..... | 21 |
| 4.2.3 Změny ve strategickém plánování v ČR po vstupu do EU..... | 23 |

| | |
|--|----|
| 5. Strategické plánování a rozvoj | 26 |
| 5.1 Vztah strategického plánování a regionálního rozvoje | 26 |
| 5.2 Vybrané dokumenty pro správné fungování měst, obcí a regionů | 27 |
| 5.2.1 Strategie regionálního rozvoje České republiky | 28 |
| 5.2.2 Strategie rozvoje kraje | 28 |
| 5.2.3 Program rozvoje kraje..... | 29 |
| 5.2.4 Program rozvoje obcí a měst | 29 |
| 6. Praktická část | 30 |
| 6.1 Základní informace o městě Písku | 30 |
| 6.2 Přehled veřejně dostupných strategických dokumentů ve městě Písku | 31 |
| 6.3 Hlavní strategie: Strategický plán rozvoje města Písku 2025 | 33 |
| 6.3.1 Vize strategického plánu města Písku | 35 |
| 6.3.2 Prioritní osy..... | 36 |
| 6.4 Ostatní strategické dokumenty města | 37 |
| 6.5 Komparativní část | 46 |
| 6.5.1 Vyhodnocení a návrhy | 47 |
| 7. Závěr | 49 |
| I. Summary | 51 |
| II. Seznam použitých zdrojů | 52 |
| III. Seznam tabulek a obrázků | 56 |

1. Úvod

Strategické plánování představuje proces, během něhož vzniká určitá představa o dalším vývoji daného subjektu. Zprvu bylo strategické plánování využíváno zejména ve vojenství během druhé světové války a do soukromého sektoru se rozšířilo až v první polovině 70. let, kde mělo pomoci soukromým společnostem v jejich následném rozvoji a při rozhodovacích procesech. Tento trend se dále promítal i do veřejné sféry, kde se jednalo především o strategické plánování nejen měst, ale také regionů. V České republice se tato tendence objevila až v polovině 90. let. 20. století, tedy v době příprav na vstup do Evropské unie. Dnes patří strategické plánování k významné součásti nejen rozvoje měst, obcí a regionů, ale také celého státu.

Předkládaná bakalářská práce se zabývá strategickým plánováním na lokální úrovni na příkladu jihočeského města Písku. V rámci teoretické části bude v první kapitole věnována pozornost samotnému strategickému plánování a vymezení základních pojmů, jež s ním bezprostředně souvisejí. Dále pak strategickému plánování a strategii v kontextu veřejné správy, a rovněž strategickému plánu. Následující kapitola se dále zaměří na vývoj strategického plánování nejen ve světě, ale zejména v České republice. Vysvětlena bude situace před a po roce 1989 a následné změny po přístupu k Evropské unii. Teoretickou část bakalářské práce uzavře výklad o strategickém plánování a rozvoji, jejich vzájemném vztahu, ve kterém se pozornost zaměří zejména na strategické dokumenty měst, obcí a regionů.

Praktická část práce přinese ucelenou představu o strategickém plánování ve městě Písku. Zaměří se na všechny strategické dokumenty, jež považuje město za nezbytné a potřebné k jeho fungování. Bude zde analyzována a popsána zejména hlavní Strategie města do roku 2025, a následně budou popisovány všechny ostatní veřejně dostupné strategické dokumenty města Písku. V závěru praktické části se provede analýza získaných poznatků, komparace zmíněných dokumentů na základě objektivně stanovených kritérií, a následně se zhodnotí zjištěné výsledky.

2. Cíle a metodika

Cílem této bakalářské práce je zmapovat strategické plánování ve veřejné správě a rovněž popsat jeho vývoj. Dalším vytyčeným cílem je přinést ucelený pohled na strategické plánování ve městě Písku. Nezbytnou součástí je popis a analýza jednotlivých strategických dokumentů potřebných pro správné fungování v rámci lokální úrovně, zejména pak Hlavní strategie města 2025 a následně ostatní strategické dokumentace. Dalším krokem je provedení komparace veřejně dostupných strategických dokumentů a posouzení jejich souladu s Hlavní strategií města.

V rámci komparace jsou stanovena objektivní kritéria (priority a cíle), na jejichž základě je vyhodnocován soulad jednotlivých dokumentů s prioritními oblastmi Hlavní strategie města Písku. Komparace se provádí ve dvou rovinách. První rovina (vertikální vyhodnocení) porovnává, kolik procent strategických dokumentů je v souladu s I., II. nebo III. prioritní oblastí Hlavní strategie města Písku. Druhý přístup ke komparaci (horizontální vyhodnocení) popisuje, kolik strategických dokumentů je ve shodě se všemi třemi prioritními osami Hlavní strategie současně, kolik pouze se dvěma a kolik jen s jednou z nich. Následně jsou syntetizovány zjištěné poznatky a vysloveny závěry včetně doporučujících návrhů.

3. Strategické plánování

3.1 Vymezení základních pojmů

Plánování – Jedná se o jisté myšlenkové předjímání, které vede ke specifickému jednání majícímu směr a cíl. Jakožto **plán** lze označit jistý výstup z této činnosti, je vyjádřením určitého rozhodnutí v dané věci.

Obecně se plánování může zabývat rozličnými věcmi, a tak časový horizont ve kterém se plánuje koresponduje s konkrétní problematikou. I obsahová stránka plánování se liší, a to opět v návaznosti na řešenou věc. Totéž pak logicky platí i pro výstup z činnosti plánování, tedy pro plán.

Uvažuje-li se časové hledisko, plány mohou mít dlouhodobý charakter – v tomto případě se hovoří o plánech strategických nebo také mohou mít střednědobý či krátkodobý charakter, zde se tím pak myslí plány operativní. Po obsahové stránce se rozlišují plány komplexní, dílčí, plány týkající se programu, cíle, zdrojů, personalistiky nebo financí a v neposlední řadě také plány uvažující s prostorem.

Z toho tedy plyne, že zde vzniká jisté propojení mezi plánováním i plánem. Plán, jakožto výstup z procesu plánování při neexistenci plánování není myslitelný. Opačně pak ale činnost plánování nemusí nutně vést k vytvoření konkrétního plánu, nýbrž jen k formování dílčích kroků jiné komplexní činnosti (Hendrych, 2014).

Strategické plánování – jedná se o jistý proces, při kterém vzniká budoucí představa např. dané samosprávné jednotky o jejím příštím vývoji, jaké konkrétní kroky by měla zvolit nebo na jaké oblasti se zaměřit. Vzniká zde představa toho, v jakých oblastech by se chtěla a mohla rozvíjet, co by mohla nabízet za konkrétní programy či služby, a především také nezbytné je uvědomit si, jaká by danou organizace čekala cesta, vedoucí právě k uskutečnění konkrétních záměrů (Rektořík, Šelešovský, 1999). Téma je podrobněji analyzováno v samostatné kapitole.

Wright a Nemeč (2003) uvádí ve své publikaci zajímavou připomínku ke strategickému plánování, která je velmi přínosná pro správné pochopení základních pojmů. Zmiňují, že v letech 1960-1980 docházelo k jistému jevu, a to že nastalo určité splynutí pojmů strategický management a strategické plánování. Využívání strategického plánování bylo v této době až příliš vysoké, což vedlo i ke snižování pracovníků zabývajících se touto problematikou. Vlivem této skutečnosti však nedošlo ke konci

strategického plánování, ba naopak tato skutečnost poukázala na pochopení lidí, že ne všechny přístupy k tvorbám strategií jsou správné.

Mintzberg (1994) také uvádí, že strategické plánování zaměřené na analytické postupy není efektivní, avšak využívání strategického myšlení je nezbytné a přínosné.

Strategický plán / dokument – je výstupem procesu strategického plánování a zaznamenává výsledky tohoto procesu. Po projednání a následném přijetí tohoto dokumentu poslouží jako základní a zásadní podkladový materiál pro strategické řízení obce či organizace.

Strategie – jedná se o stěžejní pojem strategického plánování, hovoří se o alternativě vedoucí k dosažení záměrů či cílů. Na příkladu samosprávných jednotek lze hovořit o vytvoření cíleného propojení obcí, které participují na strategickém záměru, případně chtějí spolupracovat na jeho realizaci. Může se také jednat o změnu typu organizace, které má za cíl ulehčení realizace strategického záměru (Rektořík, Šelešovský, 1999).

Strategie je pojem odvozený z řečtiny, a to ze dvou slov. Prvním slovem je strategos (generál) a druhým slovem je pak agein (vést). Pokud se na pojem nahlíží v širším pohledu, jednalo se spíše o jisté umění a vědu, jak vést operace ve vojenství v té době. Postupy se však šířily v průběhu let do jiných nežli jen vojenských disciplín. Dostaly se tak právě do oblasti řízení a managementu a také do oblasti systémových přístupů (Wokoun, Malinovský, 2008).

S pojmy přímo souvisejícími se strategickým plánováním se vážou také další pojmy, které je vhodné na úvod práce vysvětlit.

Strategické rozhodnutí – jedná se o rozhodnutí mající vliv na činnost dané samosprávné jednotky, a to v dlouhodobém časovém hledisku. Před jeho zapracováním do strategického záměru musí dojít k jeho důkladnému a zodpovědnému posouzení a zhodnocení. Není pravdou, že všechna zdánlivě kvalitní strategická rozhodnutí jsou v konkrétních podmínkách samosprávné jednotky schopná realizace. V některých případech může tímto dojít až k vyčerpání finančních prostředků nebo také energie tohoto kolektivu tvůrců, a následkem je poté i zklamání, které se promítne do dalších činností.

Strategický záměr – tímto je myšlen záměr dlouhodobého charakteru samosprávné jednotky či organizace a je představitelem výsledku schváleného strategického rozhodnutí. S tímto záměrem je vhodné seznámit širokou veřejnost, provést

jeho prezentaci a uskutečnit diskusi. To vše před jeho definitivním odsouhlasením a zkonkretizováním.

Strategická změna – tato změna má dopad dlouhodobého charakteru na činnost samosprávné jednotky a jedná se v podstatě o dopad po dokončení schvalovacího procesu o strategickém záměru. Je vhodné uskutečnit tuto změnu citlivě a ohleduplně, aby podstatně neovlivnila dřívější realizace.

Strategické řízení – zde dochází k naplňování vizí, které byly zformovány ve strategickém plánu. Jedná se o konkrétní manažerské kroky, které směřují k dosažení těchto cílů a vizí (Rektořík, Šelešovský, 1999).

3.2 Strategické plánování ve veřejné správě

3.2.1 Strategické plánování v širším pojetí

Zprvu se jednalo zejména o plánování ve vojenské oblasti, následně se ale metody strategického řízení a plánování začaly přenášet do běžné civilní sféry. Bylo tomu tak ve druhé polovině 20. století. Strategické plánování využívaly i firmy, a to zejména proto, aby dosáhly většího rozvoje jejich organizace. Veřejná správa tedy s postupem času začala přebírat myšlenky a postupy z oblasti soukromé a začala je implementovat právě do sektoru veřejného.

Cílem nebylo hledání nových postupů a doktrín, nýbrž využívání stávajících zavedených metod a postupů s tím, že se budou respektovat specifika veřejného sektoru (veřejné správy). Strategické plánování se postupně modifikovalo tak, že je chápáno jako integrovaná součást strategického řízení ve veřejném sektoru. Základem je provádění formulací problémů rozvoje a zpracovávání cílů a cest. Cílů v dlouhodobém časovém horizontu a cest, které vedou k naplnění těchto cílů.

Hovoří-li se o strategickém plánování v historickém kontextu, jedná se o oblast, kde se nedá ponořit do hlubokých historických poznatků v oblasti veřejného sektoru. Jak je již zmiňováno výše, transformace a přenesení strategického plánování, potažmo jeho vývoje, se datuje na polovinu 20. století. Přesto je možné zaznamenat jisté přístupy ve strategickém plánování.

V počátcích strategického plánování bylo hlavním cílem zkoumání ekonomického rozvoje. Ekonomický rozvoj byl brán jako hlavní činnost pro vytvoření

předpokladů pro konkurenceschopnost, a také díky němu měla být nabyta schopnost „být schopen se přizpůsobit“ náhlým změnám a výkyvům ekonomiky. Pozdější fáze byla ve znamení sociálního rozvoje, který měl vytvářet vhodný socio-ekonomický rozvoj, a to spolu s rozvojem ekonomickým. Následně po příchodu principů udržitelného rozvoje, se dostává do popředí tento trend a jeho respektování i v oblastech strategického plánování. Principy tohoto rozvoje jsou uplatněny zejména v dokumentu s názvem místní Agenda 21, která vychází ze stěžejního dokumentu Agenda 21, přijatém na konferenci v Rio de Janeiru roku 1992 (Krbová, 2017).

Hruška a Kučerová (2014) uvádí ve svém příspěvku v periodiku, že strategické plánování je velmi často zaměňováno také s plánováním územním. Každý z těchto procesů se však týká něčeho zcela jiného. V rámci územního plánování jsou řešeny konkrétní plochy a jejich funkční využití. Tzn., sledují se tzv. funkční složky daného území, k čemu je dané území určeno, zdali převažuje činnost bydlení, výroby, smíšená činnost a podobně. Pro tyto plochy jsou stanoveny přesné předpisy a normy, v kontextu územního plánování je nazýváme regulativy. Ty nám stanoví přesná pravidla pro danou stavbu, například počet podlaží či sklon střechy. Uvažuje-li rozvoj regionu, tak strategické plánování může být vnímáno jakožto určitý proces, ve kterém se definuje a také následně realizuje společné zájmy aktérů¹.

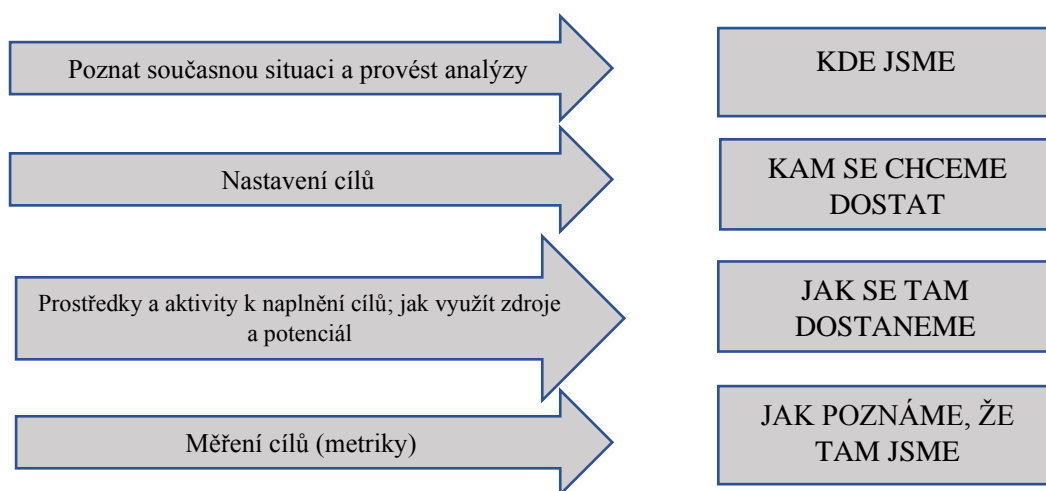
Strategické plánování je rovněž metodou, která umožňuje realizování regionální politiky (Wokoun, 2011). Podrobněji bude problematika regionálního rozvoje/politiky vysvětlena v jiné kapitole této práce, která se jí bude detailněji zabývat.

Perlín a Bičík (2006) zmiňují, že při strategickém plánování je nutnost dodržet naplnění základních třech aspektů:

- rozpoznání současného stavu
- definování stavu budoucího
- provést plán konkrétních činností, které budou směřovat k danému cíli

¹ Aktéry se v daném kontextu myslí obyvatelé a další zainteresované subjekty v daném území.

Obrázek 1: Proces strategického plánování



Zdroj: vlastní zpracování, podle Krbová, 2017

Drhová (2010) uvádí, že se jedná o cílenou a systémově orientovanou činnost vládních autorit, projekčního charakteru, a to v oblasti veřejných politik. V případě této činnosti se vychází z provedené analýzy a mapování aktuálního stavu, dále z vytyčených dlouhodobých milníků vlády, ze stanovení dostupných zdrojů a také ze stanovení kritérií, která jsou potřebná pro to, aby byla realizace těchto vytyčených dlouhodobých milníků úspěšná. Dále také stanovuje jednotlivé komponenty, kterými by mělo strategické plánování disponovat. Mezi ně můžeme zařadit například:

- vymezení hlavních směrů budoucího vývoje a rozvoje politik vlády
- vymezení dlouhodobých milníků politik vlády
- stanovení a rozdělení pravomocí a také odpovědností aktérům
- provést analýzu externího prostředí
- provést analýzu interního prostředí
- vytvořit systémové návrhy dořešení problému
- připravit plány potřebné k realizaci

Fotr (2012) dodává zajímavou poznámku k souvislosti strategického plánování a strategického řízení. Strategické plánování nemůže nabývat žádné efektivity, v případě, že není podnětné pro strategické rozhodování. Ani tak ovšem nemůže činit, pokud je jeho cíl zaměřen omezen pouze na jednotlivé subjekty a pokud je zde jistý časový limit, tzn. horizont dlouhodobosti je omezen na konkrétní čas, příkladem můžeme uvést jeden rok.

Nahlíží-li se na strategické plánování z jiného úhlu pohledu, může se označit jakožto jistý „sociální proces“. Ten nabízí možnosti vytvoření setkání široké skupiny osob, které se ovšem nacházejí v jiných institucích i jiných institucionálních vztazích či postech. Tito však dohromady vytvářejí podnět pro hromadný postup a stanovují i obsahovou část strategie, jak řídit změny v prostoru (Urbanismus a územní rozvoj, 2017).

Ve strategickém plánování je, jak již bylo zmíněno, důležitý právě časový horizont. V tomto dlouhodobém horizontu se určí určité intervaly, ve kterých bych se následně mělo plánovat. V tomto matematickém pohledu pak lze říci, že v rámci těchto, je jistá množina definovaných řešení. Těch, která jsou přípustná a těch, která přípustná nejsou. Dále zde jsou podmínky, které stanovují nějaké omezení a také je zde volena cesta, která má vést k dosažení cílů (Drhová, 2010).

3.2.2 Časový horizont strategického plánování

Zde se lze setkat s různorodostí pojetí časového horizontu, pokud by měl být výstup ze strategického plánování účinný, měl by počítat s dobou delší, než jsou 4 roky. Obecně plány se rozdělují na dlouhodobé, následně plány střednědobého charakteru a plány počítající s krátkým obdobím. To také udávají ve své publikaci Perlín a Bičík (2006). Zmiňuje se zde z hlediska dlouhodobosti, vhodnost stanovení horizontu minimálně na dobu deseti let. V rámci strategií střednědobých se potom počítá s intervalem rozmezí od pěti do deseti let. U krátkého období převažuje názor stanovení doby na 5 let, respektive do pěti let.

V odborné literatuře se objevuje i více časových horizontů v rámci strategického plánování. Nejčastěji jsou to pak dva. Dlouhodobý a krátkodobý, či krátkodobý a střednědobý. V rámci toho se pak prolínají jak vize s dlouhodobým výhledem, tak operativní, detailní informace (Perlín, Bičík, 2006).

3.2.3 Přístupy ke strategickému plánování

Ve strategickém plánování se rozeznává více druhů postupů, pomocí kterých probíhá tvorba strategických plánů a zrovna tak cíle se různí. Jak je již uváděno výše, převažujícím hlediskem ve strategickém plánování bylo zprvu hledisko ekonomické. Tedy může se říci, že plány měly za cíl dbát hlavně na ekonomický rozvoj. To mělo vést ke zlepšení prostředí pro podnikatele a zvýšit schopnosti konkurence města. Později se

přidala k tomuto hledisku potřeba respektování novodobějších trendů, zejména pak udržitelného rozvoje a jeho myšlenek.

Každý z těchto přístupů se různí a postupy mající vést k stanovenému cíli nejsou rovněž shodné. Je tedy vhodné provést si jejich srovnání.

Ekonomický přístup hleděl na strategické plánování jakožto na jistý způsob systematického charakteru, jenž měl vést k lepší organizaci změn a vytvoření shody v rámci široké veřejnosti. Akcentoval myšlenky společných plánů pro lepší budoucnost ekonomiky. Cílem bylo vytvořit jakýsi proces tvorby hledající kritické oblasti a hromadnou shodu v oblasti strategií a cílů, kdy v případě jejich splnění povedou k řešení situace ve sledovaných oblastech. Ekonomický přístup dále klade důraz na správné využití vlastních zdrojů a možností s cílem převzetí zodpovědnosti za svoji vlastní ekonomickou budoucnost. Účelem tohoto procesu je dosažení hromadné shody, a proto je nutné, aby osoby zodpovědné za řízení celého procesu měli důvěru například ve své obci a byly schopni jistého vlivu na budoucnost obce.

Sociogeografický přístup nahlíží na strategické plánování jakožto na soubor, který má zcela konkrétní plány vedoucí k pozitivním změnám v oblasti prostředí sociálně-ekonomického charakteru v celé širší sledovaného území. V rámci tohoto přístupu je snaha porozumět silným stránkám a slabostem dané skupiny lidí, ale mít také pochopení pro hrozby a příležitosti, které jsou pro tato města představiteli externích vlivů.

Environmentální přístup (udržitelný rozvoj) tento přístup jasně akcentuje myšlenku udržitelného rozvoje, která vychází zejména z dokumentu Agenda 21, která je pro místní působnost zakotvena v dokumentu Místní nebo lokální agenda 21. Dochází zde k uvědomění, že již dále nelze opomíjet celou širší problematiku související s udržitelným rozvojem v rámci strategického plánování (Šilhánková, 2007).

Körner (2014) ve svém příspěvku do sborníku představuje rovněž **analytický přístup** ve strategickém plánování, kdy hovoří o několika postupných krocích v rámci tohoto analytického přístupu.

1. Provést komparaci s vhodnou skupinou vybraných měst či regionů
2. Zanalyzovat pole s trendy současnosti
3. Přesné definování řešené oblasti
4. Přesně definované téma prováděných analýz

5. Zvolit vhodnou, a hlavně jednu stálou metodiku, pro shodné orientování ve výsledcích
6. Pro porovnání stanovit alespoň dva týmy specialistů
7. Mít ukazatele, kde je možnost vypovídajícího porovnání
8. Překontrolovat nasbírané informace
9. Nalezli jsme před publikováním smysl a závěr?
10. Korespondují prováděné analýzy se strategií do budoucna?

3.2.4 Cíle strategického plánování

K čemu?

V případě, že nastane situace, kde je třeba řešit složitý komplex problémů, které se vyznačují především svojí vysokou měrou komplikovanosti (základnosti) a nesetkává se zde s úspěchem působení pouze jednoho subjektu², nastává čas pro využití strategického plánování. Z toho vyplývá i nutnost jasného definování aktérů, kteří se budou jednotlivými stanovenými problémy zabývat (Strategie, urbanismus a architekt města: sborník z konference AUÚP, Cheb 10.-11.4.2014, 2014).

Kdo?

DiNapoli (2003) uvádí, kdo by se měl zapojit do procesu strategického plánování, tj. snaží se o definování aktérů v rámci procesu. V každé fázi procesu je nutné zapojit rozličné skupiny lidí. Zatímco kolektivně a hromadně je zapotřebí každého vstupu do procesu, je důležité zmínit, že zapojení některých aktérů do procesu bude omezené, limitované nebo sporadické. Pokud se hovoří o jisté připravenosti, je nutné od začátku zapojit lidi i na té nejvyšší úrovni.

Maier (2014) ve sborníku z konference dále uvádí, že je nezbytné, aby nebylo opomenuto zapojení veřejného sektoru v procesu strategického plánování. Je nezbytné, aby se procesu účastnily vládní autority, protože právě tyto rozhodují o využití veřejných financí a tyto také mohou vytvořit vhodné prostředí z hlediska právního. To znamená, zajištění vyhotovení podkladových dokumentů, které jsou nezbytné pro další činnosti a

² Subjekt v daném kontextu může být municipalita, firma nebo národní autorita.

podobně. Zmiňuje samozřejmě také i důležitost účasti úředních pracovníků a dalších zainteresovaných stakeholderů³.

Co? Neboli předmět strategického plánování

Zpočátku není zřejmé v rámci strategického plánování, jakými problémy se zabývat. Nejsou také jasně definované cíle, ke kterým by se v budoucnu mělo dojít. Tyto nejasnosti naleznou své objasnění v rámci či po analytické fázi, kde jsou zhodnoceny všechny potřebné aspekty. Typickou vlastností strategického plánování je rovněž přístup selektivního charakteru, kdy si plánování vybírá právě ty problémy, které jsou nejvíce klíčové, ty problémy, které mají silný vliv na ostatní a pomohou situaci rozplést (Strategie, urbanismus a architekt města: sborník z konference AUÚP, Cheb 10.-11.4.2014, 2014).

3.2.5 Proces strategického plánování

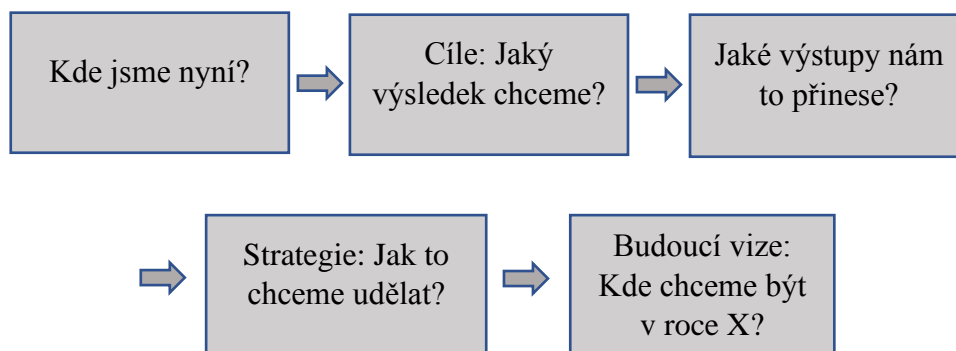
Prvním krokem by mělo být shodnutí se na procesu, a to shoda v rámci celého plánovacího týmu. Shoda na procesu, který bude probíhat v rámci celého projektu. Dále jsou důležitá rozhodnutí, ve kterých musí mít tým jasno. Rozhodnutí zabývající se procesními otázkami jako jsou rozhodování, míra účasti ostatních, komunikace a časové lhůty. Tohle vše by mělo být ujasněno a stanoveno ještě před samým zpracováváním a psaním. Dále musí být široká shoda v rámci cílů a vizí a také o akčních plánech. Kde chceme být v budoucnosti? Zde je čas pro vize, pro stanovení toho, kam chceme abychom směřovali, kde chceme být v příštím časovém období. Pokud se hovoří o dobrých strategických plánech, neexistuje zde konečný bod v rámci vizí, ale spíše se hovoří o otevřené kapitole (DiNapoli, 2003).

S tím, kde chceme být v budoucnosti se váže i délka celého procesu a ta do jisté míry závisí i na tom, co tým očekává (Wells, Doherty, 1995).

Cíle a jejich stanovení se rozdělují do několika částí jejich formulace. Ptáme se na jisté otázky, co vlastně chceme. To je dobře znázorněno na následujícím schématu, které uvádí DiNapoli (2003).

³ Subjekty, které jsou dotčeny/mají vliv na daný proces.

Obrázek 2: Proces stanovení cílů



Zdroj: vlastní zpracování, podle DiNapoli, (2003)

Dalším krokem je zhodnocení situace a stanovení si, jak se lze dostat tam, kam chceme, jaké kroky pro to uděláme. Je vhodné umožnit nápadům volný průchod, vytvořit týmové návrhy a navrhnout konkrétní plány. Bude nutné najít širokou shodu a společné stanovisko. Následně je také důležité, aby se posoudilo, zdali došlo k nějakému pokroku a dostali jsme se tam, kam jsme chtěli. K tomu se dá využít vícero možností. Jako příklad lze uvést metodu „monitorování a sledování“. Strategický plán je dokumentem, který se vyvíjí, a zatímco základní hodnoty a cíle zůstávají beze změny, ostatní aspekty se vyvíjejí a mohou být doladěny (DiNapoli, 2003).

3.2.6 Normativní rámec

Z hlediska legislativy není jednoznačně definováno, co je konkrétně strategické plánování, ani co je strategický management a z toho plyne fakt, že ani pojem strategie nemá zakotvenou legislativní definici. Definice jsou pouze v obecných manažerských teoriích. V rámci normativní úpravy v České republice je definice strategie popsána jakožto forma střednědobého dokumentu, který je závislý na schválení vládou. I z tohoto je již patrný rozpor, poněvadž strategie a strategické plánování je vnímáno v kontextu dlouhodobosti nikoli střednědobosti.

Legislativní úprava, která je jen rámcová, je zakotvena buď v dokumentech Evropské Unie, a to v případě čerpání finančních prostředků, jinak je upravena v rámci legislativy konkrétního státu, tedy v našem případě České republiky.

Příkladem lze uvést: Zákon o obcích a krajích, který stanoví kompetence týkající se schvalování (Krbová, 2017).

3.3 Strategie v kontextu veřejné správy

Obecně se dá říci, že pokud se chceme vydat správným směrem a dostat námi stanovené vize, musíme mít vyhotovenou strategii. Samotná definice pojmu strategie byla již definována v úvodní kapitole 3.1, zde se tedy spíše hovoří o veřejnosprávním kontextu.

V kontextu veřejné správy se hovoří o vládní strategii. Jedná se o specifický nástroj, který je nástrojem vládnutí. Východisko najde tato strategie ve stanovených cílech, týkajících se dlouhodobého charakteru. Zejména se jedná o bazální cíle politik vlády a také jsou jejím východiskem hlavní činnosti a zdroje pro jejich dosažení.

Uvažuje-li se o strategických cílech vládních politik v těchto jsou zahrnuty predikované možné stavy mezi lidmi. Jak je patrné, jedná se o problematiku se širokým spektrem záběru, a tudíž se tak stává jakýmsi rámcem sloužícím pro uvažování a následné jednání subjektů v rámci politiky vlády (Drhová, 2010).

3.3.1 Trojrozměrnost strategií

Každá ze strategií musí být v souladu a musí respektovat tři základní aspekty. Tyto aspekty se budou nazývat pro tento účel rozměrem strategií. Vzhledem k tomu, že s respektováním těchto aspektů (rozměrů) musí být v souladu každá ze strategií, není tomu jinak ani ve veřejnosprávním kontextu. Uvažuje-li se tedy strategie v oblasti veřejné správy musí mít základní atributy, kterými jsou: rozměr času, věcný rozměr a stanovení potřebných zdrojů. Trojrozměrnost strategií (trojimperativ) pro přehlednost znázorňuji v níže uvedeném přehledu (členění).

Trojimperativ:

- stanovení cílů, opatření a také indikátorů
- vize z hlediska financí, stanovený finanční rámec
- rozvrh pro realizaci

(Krbová, 2017)

3.3.2 Marketing strategie ve veřejné správě

Zajímavý poznatek přináší k tématu strategií v kontextu veřejné správy Janečková a Vašítková (1999). Po procesu tvorby strategie v rámci veřejné správy je třeba učinit další konkrétní kroky, aby se mohlo hovořit o jejím aplikování jako o úspěšném. Je třeba seznámit se strategií všechny subjekty⁴, kteří jsou v této věci zainteresovaní. Vhodné je rovněž informovat o výstupech konkrétní strategie a provést jejich propagaci v rámci dané oblasti. Zde se právě hovoří o takzvaném marketingu strategie, kdy je žádoucí námi vytvořenou strategii prezentovat široké veřejnosti.

3.4 Specifika strategického plánu

Hovoří se o výstupu z procesu strategického plánování, tedy o onom strategickém plánu. Tento plán lze charakterizovat jakožto souhrn určitých úkonů směřujících k lepší budoucnosti a lepším poměrům z hlediska společenského i hospodářského (Geografické rozhledy).

3.4.1 Cílenost strategického plánu

Cílenost strategických plánu by měla být jednoznačná a jasná, plány by měly být v souladu s veřejným zájmem a brát v potaz požadavky dané společnosti, se kterou souvisí. Komu by pak měly být prospěšné je také na místě zmínit. Měly by sloužit pro potřeby municipalit nebo v rámci regionální úrovně tomuto celku (Strategie, urbanismus a architekt města: sborník z konference AUÚP, Cheb 10.-11.4.2014, 2014).

3.4.2 Vztah strategického plánu a územního plánu

Turba (2014) ve sborníku poznamenává následující: Strategický plán – jedná se o dokument dlouhodobého charakteru o dokument s určitým programem. V dokumentu jsou zakotveny kroky vedoucí k dosažení stanovených cílů, jsou zde prioritní témata a také obsahuje způsoby jakými lze řešit hlavní otázky související s rozvojem města v delší časovém horizontu, čímž se myslí období 15 nebo 20 let, případně i víceletá období. Rozličný je dokument oproti územnímu plánu zejména i v tom aspektu, že jeho působení

⁴ Subjekty v daném kontextu myslíme například tzv. „zákazníky obce“ – ti, kteří mají v obci zájem realizovat nějakou činnost.

je mnohem širší a má mnohem větší přesah. Jsou zde řešeny i ekonomické otázky, otázky související s finančními prostředky města nebo otázky týkající se sociální problematiky.

Územní plán – zde se hovoří o určitém nástroji, který slouží státní správě, a to ve funkci vytváření předpokladů pro výstavbu v rámci řešeného území a rovněž je v územním plánu zakotvena problematika udržitelného rozvoje, kdy územní plán dbá na tento trend a při jeho vytváření s ním musí být uveden do souladu. Rozdílným aspektem oproti strategickému plánu je zároveň i fakt, že územní plán má oporu v platné legislativě a musí být v souladu s příslušnými zákony. Strategický plán má oproti tomu jistý normativní rámec a je vymezen a upraven jen rámcově – o tom bylo již podrobněji pojednáno v kapitole týkající se normativního rámce⁵. Územní plán se rovněž pokouší nalézat společný konsenzus v rámci dvou sektorů, a to sektoru veřejného a zájmy privátní sféry. Jeho vliv se také značně projevuje na právech vlastníků – tedy na vlastnických vztazích.

Zajímavé je ale připomenout, že oba dva dokumenty mezi sebou nejsou v konfliktním postavení, naopak se doplňují nebo působí paralelně bez vzájemných negativních interakcí (Strategie, urbanismus a architekt města: sborník z konference AUÚP, Cheb 10.-11.4.2014, 2014).

3.4.3 Existence a obsah strategických plánů

Dle výzkumu, který je publikován v periodiku Urbanismus a územní rozvoj (2017), je existence zpracovaných územních plánů v České republice 62,4 %. Tedy to je procento municipalit, které mají vyhotovený tento plán. Výzkum hovoří také o tom, že je potěšujícím faktem skutečnost toho, že drtivá většina účastníků dotazníkového šetření vidí jasnou smysluplnost a nezbytnost ve strategickém plánování i ve strategických plánech. Zároveň došlo i ke změně přístupu k nahlížení na strategický plán a jeho vyhotovování, to bude podrobněji specifikováno v kapitole zabývající se vývojem strategického plánování v ČR.

Z průzkumu dále vyplývají další fakta ohledně obsahové stránky strategického plánu. Jedná se zejména o zjištění, že i přes jasně danou úlohu tohoto dokumentu, plány namísto toho zhodnocují situaci minulou, nežli aby se zabývaly vizí do budoucna, kde chtějí být a kam chtějí směřovat a jaké cesty a kroky pro to zvolit. Obsahová stránka je

⁵ Normativní rámec – kapitola 3.2.6.

velmi často zpracovávána externisty. V současnosti jsou ale rostoucí tendence v oblasti této problematiky, zejména pak v tom, že si již část municipalit sama zpracovává tyto plány prostřednictvím vlastních zdrojů.

3.4.4 Přístupy k přípravě a tvorbě strategických plánů (dokumentů)

Uvažuje-li se o přípravě strategického plánu, je zde možnost volby několika přístupů, jak se může příprava provádět. Tyto přístupy lze nazvat jakousi cestou a první z nich je cesta „shora dolů“, anglicky „top down“. Možnost, která se nabízí v rámci přístupů k přípravě jako druhá, je „zdola nahoru“, anglický název je pro tuto metodu „bottom-up“.

První z uvedených, tedy „top down“ je metodou, která je rychlejší a pro zadavatele nepochybně snadnější. Jedná se zde o to, že zadavatel připraví své zadání, které dle svých konkrétních specifikací, požadavků předá zhotoviteli. Zhotovitel je následně schopen za relativně krátkou dobu připravit strategický plán k předložení a projednání zadávajícím autoritám. Problémem zde však je skutečnost, že se vznikajícím dokumentem není seznámen širší okruh lidí, kteří by participovali na jeho vyhotovení, nýbrž je s ním konfrontována pouze úzká skupina vybraných lidí. Tato cesta se zdá být na první pohled výhodnější a rychlejší, což je pravdou, avšak chybí zde kontakt se širší skupinou lidí, která by se k dokumentu mohla vyjádřit a mohla by být nalezena široká shoda.

Druhou z metod, je výše zmíněná „bottom-up“ cesta. Uvažuje-li se o tom, že se pro zpracování dokumentu zvolí právě tato metoda (cesta), musí počítat s daleko větší časovou i jinou náročností. Jedná se však o cestu, ve které je s dokumentem konfrontována a seznámena široká skupina zainteresovaných subjektů, ti se pak mohou k dané problematice vyjadřovat a může se najít společná shoda na vybraných tématech (Strategie, urbanismus a architekt města: sborník z konference AUÚP, Cheb 10.-11.4.2014, 2014).

Šilhánková (2007) hovoří o tom, že v důsledku pouze rámcového zakotvení tématu strategického plánování v legislativě České republiky je zde jistá svoboda v rámci přístupů ke zpracovávání strategických dokumentů.

Uvádí zde dvě možnosti, jak přistupovat k vyhotovování strategických dokumentů, a to buď prostřednictvím komunity, tzv. komunitní metodou nebo prostřednictvím specialistů v rámci tzv. expertní metody. V porovnání s metodami „top

down“ a „bottom-up“ se dá konstatovat, že se jedná o téměř identické metody, které však mají dle Šilhánkové jistá specifika a úpravy oproti výše zmíněným metodám.

Metoda komunitního charakteru je v zásadě podobná s metodou „bottom-up“, kdy je snaha o nalezení široké shody v rámci místní komunity a všech zainteresovaných a má se za cíl vytvořit takový plán, který respektuje místní podmínky dané oblasti. Jisté specifikum je zde účast externího facilitátora, který by měl v rámci celého procesu vystupovat jako osoba jež celou dobu akci moderuje.

U expertní metody jsou opět značné shody s metodou „top down“. Kdy je založena na činnosti a práci expertního (externího) týmu, který udržuje kontakty pouze s vybranou skupinou místních autorit. Metodu zhodnocuje jako profesionální, expertní a vysoce detailní. Slabá stránka je však opět nedostatečná komunikace a kontakt se širokou komunitou v konkrétní oblasti.

4. Vývoj strategického plánování

4.1 Počátky strategického plánování v celosvětovém kontextu

Jak již bylo zmiňováno v předchozích kapitolách, strategické plánování mělo zprvu své uplatnění zejména v oblasti vojenství, hovoříme-li o konkrétním uplatnění, máme zde na mysli uplatnění v armádě Spojených států amerických, a to v období druhé světové války. Později se strategické plánování začalo uplatňovat zejména v soukromé sféře, a to ve firemním managementu. Co se týká tohoto uplatnění v soukromém sektoru, jedná se o období sedmdesátých let 20. století, a to hlavně o jejich první polovinu. Následně se začal trend strategického plánování promítat i do edukační oblasti, kdy se touto problematikou začala zabývat ku příkladu Harvard Business School. Jednalo se zde zejména o aplikaci metod strategického plánování do oblasti managementu soukromých společností, kde měla metoda být nápomocnou zejména při budoucím rozvoji a rozhodovacích procesech těchto firem. To, co vedlo právě k onomu propojení disciplíny strategického plánování a soukromé sféry, byly změny ve společnosti a do jisté míry i změny v myšlení, které s tím byly pochopitelně spjaty (Šilhánková, V. (2007). Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji. Pardubice: Univerzita Pardubice).

V periodiku Urbanismus a územní rozvoj (2017) se rovněž hovoří o počátcích uplatňování strategického plánování, a to zejména ve sféře soukromé, kdy máme na mysli 50. léta 20. století, ve Spojených státech amerických. Dále proběhlo rozšiřování a s tím i svázaná jistá transformace strategického plánování, kdy se rozšířila oblast využití těchto metod i ve veřejném sektoru. Zde jsou počátky takového strategického plánování, které bývá nazýváno strategickým plánováním měst a také regionů. Z hlediska tohoto rozšíření do sféry veřejné, se jedná o 70. a 80. léta ve dvacátém století.

4.2 Vývoj strategického plánování v České republice

4.2.1 Strategické plánování před rokem 1989

V období před rokem 1989 bylo využíváno specifické plánování. tzv. „centrální plánování“. Tento socialistický styl plánování byl charakteristický svým přístupem „shora“. Tím je myšleno, že jakákoli autonomie v rámci strategického plánování a

rozvoje, ať už na úrovni regionů nebo na lokální úrovni neexistovala (“Strategické plánování v kontextu rozvoje území”).

Uvažuje-li se tedy nad samotným pojmem strategického plánování, a to především v kontextu plánování na lokální nebo regionální úrovni, o tomto je prakticky možné uvažovat až po změnách v roce 1989. V Československu v dobách socialismu bylo využíváno a uplatňováno plánování pouze na centrální úrovni, které bylo také zakotveno legislativně⁶. V rámci tzv. Státní plánovací komise byly předkládány jasné a závazné pětileté plány, které následně putovaly ke schválení vládními autoritami. Z pohledu veškerých nižších složek veřejné správy v té době, fungovala zcela nulová samospráva, a takto schválený plán byl stoprocentně závazný a definovaný. Tzn. současné rozdělení na samosprávné celky s vlastní suverenitou a autonomií nepřicházelo v úvahu a tím pádem nebylo na pořadu dne ani samostatné plánování a uvažování o změnách v rámci lokální či regionální úrovně. Zmizela tak veškerá suverenita těchto celků a byly zcela podřízeny v rámci tohoto hierarchického uspořádání.

Pokud se lze podívat na soudobou problematiku plánování v delším časovém horizontu, může se uvažovat existence dvou dokumentů určených pro rozvoj v té době. Prvním z nich byl tzv. Národohospodářský plán – sloužil k redistribuci prostředků určených pro financování a druhým byl plán územní, které znázorňoval a promítal konkrétní implementace do daného území (Ježek, Slach, & Šilhánková, 2015).

4.2.2 Strategické plánování po roce 1989

Po výrazných změnách, které proběhly v roce 1989, nastalo období jistého odmítání všeho, co jen trochu naznačovalo staré pořádky, a tedy i potřeba něčeho plánovat, byla striktně a kategoricky odmítána. I vzhledem k nepřipravenosti nových vládních autorit, byla preferována spíše taktická rozhodování před strategickými, volnost a nezávanost před pevně danými mantinely a improvizovaná jednání před promyšlenými kroky. V rámci domácí politické scény pak vznikly dvě skupiny, z nichž jedna tvořila většinu a druhá menšinu. Ta první z nich preferovala improvizovaná jednání a druhá z nich se snažila o pochopení toho, že bez definování cílů a priorit, není vládnutí dobře možné. Ani druhá ze skupin však nebyla ve svých názorech jednotná a nebyla schopna definovat jasné aktéry a subjekty v rámci celého procesu plánování. Z toho vyplývá

⁶ Zákon č. 41/1959 Sb. o Státní plánovací komisi.

jednoznačný fakt, že období těsně po změnách v roce 1989 nebylo pro strategické plánování, a tedy i komplexní strategické vládnutí vůbec příznivé. Přesto, že si to aktuální situace, ve které se země nacházela vyloženě žádala, ať už se jedná o transformace sociálního charakteru, hospodářského nebo i o veřejnosprávní reformy (Potůček, 2007).

Ježek, Slach a Šilhánková (2015) rovněž uvádí, že v období bezprostředně po revolučních změnách nastala určitá společenská nálada, která považovala strategické plánování za něco, co pro společnost není žádoucí, něco, co reprezentuje dobu minulou. Je však nezbytné v tomto kontextu zmínit a zdůraznit, že plánování na centrální úrovni, tak jak bylo prováděno v dobách před rokem 1989 v pořádku rozhodně nebylo a jeho likvidace a také negativní postoj k němu byl zcela v pořádku a pochopitelný. Bylo však na místě odlišit to plánování, které reprezentovalo minulé pořádky a plánování, které je pro dobré vládnutí a správné fungování zcela nezbytné.

Postupně se začal uplatňovat princip decentralizace a vznikala počínající autonomie a samospráva, nejprve na lokální úrovni. Můžeme říci, že v rámci lokální úrovně už nebyla města a obce využívána jen jako prostředek nebo nástroj pro výkon konkrétních činností, které směřovaly shora v rámci centrálního plánování. Byla zde nabyta vlastní právní subjektivita, byl zde nabyt vlastní majetek a také s tím byla spjata možnost vlastního hospodaření v otázce financí, prostorové dimenzi nebo i v oblasti sociálního a kulturního rozvoje.

Zásadním milníkem v rovině právního zakotvení těchto pravomocí, bylo vytvoření zákona České národní rady 367/1990 Sb. Zákona o obcích. Kdy právě tento zákon umožnil obcím starat se o své věci samostatně, jak již bylo zmíněno výše (Ježek, Slach, & Šilhánková, 2015).

Uvažujeme-li regionální úroveň, tak zde o vlastní samosprávě, autonomii a suverenitě rozhodování můžeme hovořit zejména po roce 1997, kdy byly Ústavním zákonem č. 347/1997 Sb. „Ústavní zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků“ vytvořeny kraje s vlastní právní subjektivitou. Zákon v té době definoval 14 krajů a jejich sídelní města a stanovil změnu ústavy v oblasti členění nejen na základní územní samosprávné celky, ale i kraje, jakožto vyšší územní samosprávné celky („Ústavní zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků“).

Po těchto dvou významných milnících se začalo strategické plánování tedy projevat i na úrovni regionální a lokální. Ve strategickém plánování, jakožto součásti

strategického vládnutí se začala objevovat snaha o vytváření dlouhodobých dokumentů. Vážnost těmto dokumentům nebyla však zcela přikládána a dokumenty se zabývaly spíše krátkodobými záměry a cíli, které měly být hlavně v souladu se zájmy zadavatele. Cílem přitom také mělo být uvedení v soulad těchto dokumentů na lokální a regionální úrovni s dokumenty nadřazenými a provést určitou implementaci těchto nadřazených záměrů a cílů.

I přes to však můžeme říci, že tyto činnosti směřovaly ke zlepšení plánování a vládnutí na úrovni těchto municipalit, jelikož k nim došlo v rámci samosprávy, samostatně a bez intervencí vyšších orgánů státu. To vše svědčí o jeho potřebnosti v rámci společnosti a komunity a vede to k uvědomění, že bez stanovených reálných cílů v dlouhodobém časovém horizontu, nelze efektivně a účinně hospodařit ani po stránce finanční, územní či investiční a rovněž ani v oblasti využívání potenciálu lidí.

Závěrem je vhodné, uvést zde vývojový přehled vztahu mezi strategickým plánováním a pohledem na něj z pozice tehdejší politické reprezentace. Tento přehled znázorňuje níže uvedená tabulka, a to od roku 1990 až do doby po přístupu k Evropské Unii (Potůček, 2007).

Tabulka 1: Podpora strategickému plánování v jednotlivých letech

| Období → Kritérium ↓ | 1990 - 1992 | 1992 - 1997 | 1998 - 2002 | 2002 - 2006 |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Podpora strategickému plánování | Průměrná | Žádná | Nadprůměrná | Průměrná |

Zdroj: vlastní zpracování, podle Potůček (2007)

4.2.3 Změny ve strategickém plánování v ČR po vstupu do EU

Již v období příprav na přístup do Evropské unie, tedy ve druhé polovině devadesátých let se staly strategické plány velmi žádanými dokumenty. Začala se totiž ubírat daleko větší pozornost na problematiku regionální politiky a s tím se začalo vázat i využití strategických plánů rozvoje pro různé regiony rozličných velikostí. Z hlediska nadnárodního byl později taktéž stanoven a vyhotoven dokument s celounijní působností, a to dokument Evropa 2020, který definoval priority rozvoje pro celou integraci na období

let 2014-2020. V rámci České republiky byl zhotoven dokument reflektující nadnárodní priority, a to dokument nesoucí název „Strategie regionální rozvoje ČR 2014-2020“ (Geografické rozhledy).

Krbová (2017) rovněž zaznamenává změny ve strategickém plánování, a to již v období kolem roku 1996. V této době se totiž naskytla již možnost čerpání finančních prostředků z tzv. předstrukturálních fondů, která s sebou však nesla povinnost zpracování strategických plánů. Tato vidina získání finančních prostředků se tak stala stimulem pro vytváření těchto dokumentů a vedla k opětovnému nastartování strategického plánování. Po skutečném přistoupení do Evropské unie v roce 2004 nastala možnost čerpání finančních prostředků, tentokrát již přímo ze strukturálních fondů EU. Podmiňujícím faktorem opět bylo vyhotovení strategických dokumentů, které následně putovaly k Evropské komisi, kde čekaly na jejich schválení. Při splnění těchto podmínek a úspěšném absolvování tohoto schvalovacího cyklu, došlo k alokování slíbených finančních prostředků prostřednictvím politik Evropské unie. Finanční motivace byla tak hlavním podnětem pro tvorbu strategických dokumentů a pro uskutečňování strategického plánování, což není příliš dobrým poznatkem.

V periodiku *Urbanismus a územní rozvoj* (2017), se na základě prováděných výzkumů předkládá pozitivní zjištění. Oproti minulým letům⁷, kdy hlavní motivací pro zpracování strategických dokumentů byl zejména finanční stimul – tedy získání finančních prostředků ze Strukturálních fondů EU, později dochází ke změně, kdy zainteresované subjekty v procesu strategického plánování považují strategického plánování a s tím spjaté výstupy za nezbytné a potřebné pro správné fungování. Což je pozitivním aspektem v chápání problematiky veřejností. Aktéři v rámci výzkumu často uváděli, že v rámci procesu strategického plánování chtějí definovat například cíle jejich směřování a budoucího vývoje.

Obecně můžeme členství v Evropské Unii přiřadit významný vliv, co se týká dopadů na strategického plánování a rozhodování v rámci národní úrovně, tedy České republiky. Tento významný vliv je důsledkem hluboké integrace a jistých institucionálních specifik Unie. Dopady se totiž projevují nejen v interních procesech v rámci našeho státu, ale v rámci regionálních i globálních politik se naše republika stává také spoluautorem některých strategií, majících význam v celé integraci či ve světě.

⁷ Viz Krbová (2017).

Rovněž jsme také podílejšími se realizátory některých strategií v rámci celé Evropské unie (Potůček, 2007).

5. Strategické plánování a rozvoj

5.1 Vztah strategického plánování a regionálního rozvoje

Regionální rozvoj a jeho úspěšné realizování má své východisko v celé šíři jednotlivých kroků a procesů. Můžeme o něm uvažovat jakožto o systému jednotlivých kroků, které využíváme právě v oblasti rozvoje regionů a rovněž jakožto o systému využívajícím organizovaných, seskupených poznatků a jejich kreativním vyhodnocování. Zde hovoříme o vědeckém přístupu, majícím vlastní uspořádání a který má své zakotvení v technikách, metodách a jiných teoriích, nikoli pouze v interpretaci známých faktů.

V rámci území a jeho správních jednotek je zájem směřován zejména na oblast regionálního rozvoje nebo plánování v regionech. Hovoříme-li o regionálním plánování, můžeme ho považovat za jistý typ plánování strategického. Strategické plánování, které je tedy v daném kontextu svou povahou orientované jakožto plánování regionální se zaměřuje rovněž na cíle v dlouhodobém časovém horizontu. Jak již napovídá typ těchto cílů, dle jejich časového hlediska, váže se s nimi taktéž vysoká hladina nejistoty a rizikovosti. To může samozřejmě ovlivňovat pravděpodobnost, znázorňující, jaká je hranice úspěchu ve tvorbě plánů. Nezbytnou součástí v rámci tohoto plánování je proto také zajištění dostačující flexibility a adaptability, poněvadž je třeba reagovat na případné změny v podmínkách na vstupu.

Jakožto stěžejní zásady strategického regionálního (lokálního) plánování můžeme označit: zhodnocování socio-kulturních, ekonomických a ekologických otázek, kterými se zabývá nad rámec problematiky územního rozvoje. Rovněž také řeší pravidla rozvoje obce, avšak pouze v rámcovém hledisku a nezabývá se detailními specifiky a využitím. Tvoří základnu pro širokou spolupráci mezi různými aktéry a je schopno více reflektovat problémy které jsou v dané situaci aktuální (Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

Wokoun a Malinovský (2008) dodávají k problematice strategického regionálního plánování také poznatky z hlediska časového vývoje v evropských zemích. Uvádí, že z hlediska rozšiřování trendu strategicky regionálně plánovat, můžeme hovořit o větším rozmachu v padesátých a šedesátých letech ve dvacátém století. K tomuto rozšiřování došlo zejména v důsledku snahy řešení problémů, které byly spjaty s ekonomickým růstem a vazbu na neustálý ekonomický růst měl také stále se zvyšující podíl disparit v rámci území.

Z hlediska (tradičního) regionálního plánování a zejména pak jeho výstupů zde byly vytyčeny prioritní problémy, které mělo regionální plánování zaštit'ovat. Myslíme tím zejména stanovení mantinelů ve finanční oblasti, ať už ve financování aktivit ze soukromých či veřejných zdrojů. Do regionálního plánování byly vkládány nemalé naděje a těšilo se velké oblibě, poněvadž bylo bráno za spolehlivý a účinný prostředek pro regionální rozvoj. I přes svou oblibu však v rámci vývoje v Evropě nebylo až tak účinné, jak se očekávalo, protože politická reprezentace označovala plány za vzdálené od reality a brali je pouze na vědomí a chyběla zde jistá implementační fáze. Později, zejména v 80. letech, dvacátého století se začal klást větší důraz a začalo se dbát právě více na stránku prosaditelnosti a implementace – aby plány nebyly pouze brány na vědomí, nýbrž aby ožily a mohly být naplněny. Zde se právě promítly do problematiky regionálního plánování zejména principy manažerského charakteru a manažerského myšlení a taktéž některé z marketingových poznatků. Vzniklo pak následně právě zajímavé propojení regionálního a strategického plánování, kdy došlo k využití a propojení poznatků z několika disciplín. Strategické regionální plánování se tak zdá být vylepšenou, modifikovanou verzí regionálního plánování a nahrazuje tak tradiční regionální plánování, které nezhodnocovalo veškeré aspekty v rámci celého procesu.

5.2 Vybrané dokumenty pro správné fungování měst, obcí a regionů

Úvodem této podkapitoly je na místě zmínit základní východiska, která jsou nadřazena plánovací dokumentaci v rámci nižších úrovní – tedy v našem případě úrovni lokální a regionální. Uvažujeme-li však národní úroveň nebo i úroveň samosprávných jednotek, tak v rámci regionálního rozvoje v České republice je nutno zohlednit a implementovat ty kroky, v rámci této problematiky, ke kterým se uchýlila a které zvolila Evropská unie. Ať už se jedná o témata regionálně-politická nebo o konkrétní strategie pro regionální rozvoj. Je tak na místě zmínit regionálně-politické funkce, které jsou pro nás základní/výchozí. První je funkce zabezpečující **komplexní koordinování** (sjednocování ekonomický potřeb, sociálních a rovněž ekologických), další funkce má **stabilizační** charakter (snaží se odstraňovat ekologické i sociální disparity) a třetí ze základních funkcí bychom neměli opomenout funkci **dynamizujícího charakteru** (stimulace rozvoje v regionu, městech a obcích).

Uvažujeme-li pak konkrétní strategickou dokumentaci v rámci regionálního rozvoje či rozvoje municipalit, musí pak najít východisko v následujících cílech.

- rozvojový cíl – změna struktur a ustálení slabších oblastí
- konvergenční cíl – stabilizování podmínek pro život a práci
- ochranný cíl – udržení, obnova a provázanost v rámci krajiny a přírody
- akcelerační cíl – podpora rozvojových záměrů – investice

(Wokoun, Malinovský, 2008)

5.2.1 Strategie regionálního rozvoje České republiky

Hlavním a rovněž primárním dokumentem z hlediska národní úrovně – tedy úrovně České republiky, je strategický dokument s názvem **Strategie regionálního rozvoje České republiky**. Tento dokument pak tvoří jakýsi základ a udává východiska pro dokumenty „nižších úrovní“ (Rektořík, Šelešovský, 2002).

Wokoun a Malinovský (2008) hovoří taktéž o Strategii regionálního rozvoje ČR jakožto o dokumentu, tvořícímu základ v rámci strategického plánování regionálního rozvoje a jeho podpory. Časový horizont tohoto dokumentu je stanoven na 10-15 let. Hlavním obsahem strategie je sociálně-ekonomická analýza týkající se aktuální situace v rámci regionálního rozvoje republiky, dále pak jejich VÚSC. Část dokumentu tvoří také analýza SWOT, následně budoucí vize a vytyčené cíle rozvoje v rámci národní úrovně. Dokument dále vymezuje regiony, do kterých bude směřovat podpora a navrhuje dotčeným subjektům, na co se mají v rámci své působnosti zaměřit.

5.2.2 Strategie rozvoje kraje

V rámci hierarchického uspořádání můžeme na druhé místo zařadit **Strategii rozvoje krajů**. Každý z krajů by měl mít zpracovanou takovouto strategii a opět by měla být v souladu s republikovými prioritami a vizemi. Při tvorbě Strategie regionálního rozvoje ČR je pak ale zároveň každá jedna z těchto strategií krajů vstupním materiálem při přípravě.

Tento dokument – Strategie rozvoje kraje má zejména následující strukturu: informace o profilu regionu, informace o vizích v rámci rozvoje regionu, analýzu SWOT – tedy silné, slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Dále uvádí oblasti se statutem „kritické“, definuje strategické cíle a směru v rámci činností rozvoje (Rektořík, Šelešovský, 1999).

5.2.3 Program rozvoje kraje

Zde již hovoříme o taktickém dokumentu, který se zabývá konkrétnějšími cíli a aktivitami, specifikuje tak cíle strategické. Jeho náplní je právě řešení jednotlivých konkrétních opatření nebo projektů. Stanovuje konkrétní aktéry v rámci procesu realizace projektů a dále se zabývá finanční stránkou věci. Můžeme tak říci, že se jedná o jistou transformaci z „nadřazeného“ dlouhodobého dokumentu – Strategie rozvoje kraje (vyhotovována na 12 let), kde se snažíme přetransformovat jednotlivé záměry a kroky z dlouhodobého časového horizontu na námi stanovený horizont v Programu rozvoje kraje – tedy zejména čtyři roky. Můžeme tedy říci, že mezi těmito dvěma dokumenty, je jednoznačná a přímá vazba, co se týká obsahové stránky (Rektořík, Šelešovský, 2002).

5.2.4 Program rozvoje obcí a měst

Tento programový dokument je zhotovován v souladu se zákonem o obcích, tedy zákonem č. 128/2000 Sb. Jedná se o dokument střednědobého až dlouhodobého charakteru. Zabývá se zejména sladováním a sjednocováním zájmů privátní sféry a zájmů veřejnosti. Těmito zájmy myslíme hlavně aktivity související s hlediskem demografickým, ekonomickým, socio-kulturním či ekologickým v rámci dané municipality.

Co můžeme označit jakožto hlavní smysl a cíl tohoto programu, je hlavně uvedení v soulad všech relevantních zájmů tak, aby obec či město dosahovali celkové prosperity a dále pak zorganizování rozvoje ze všeobecného pohledu (Úvod do regionálních věd a veřejné správy, 2008).

6. Praktická část

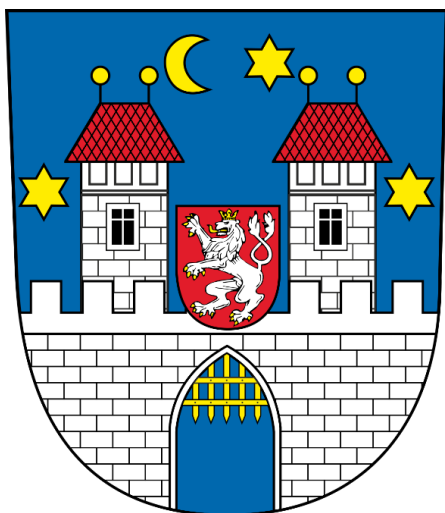
Praktická část bakalářské práce přinese ucelený pohled na strategické plánování ve městě Písku. Poskytne informace o jednotlivých strategiích, kdy popíše jednak hlavní, výchozí Strategii města do roku 2025, a rovněž všechny další, veřejně dostupné strategické dokumenty města potřebné pro fungování na této úrovni. Následně bude provedena analýza a vzájemná komparace těchto jednotlivých strategických dokumentů a jejich posouzení z pohledu vzájemné souvislosti.

6.1 Základní informace o městě Písku

Město Písek se nachází v Jihočeském kraji přibližně 44 kilometrů severozápadně od Českých Budějovic a žije v něm okolo 30 000 obyvatel. Městem, jež bylo dříve centrem Prácheňského kraje, protéká řeka Otava. Historie Písku sahá až do raného novověku, konkrétně do první poloviny 13. století, ze kterého rovněž pochází i kamenný most, dodnes nejstarší dochovaný most v České republice. Později, na tomto místě založil Přemysl Otakar II. v roce 1254 královské město.

V poslední době byl Písek zvolen v kategorii středně velkých měst jako nejoblíbenější místo pro život v České republice. Kromě již zmíněného kamenného mostu patří k významným památkám města Velké náměstí, písecká radnice či zemský hřebčinec. V Písku se rovněž nachází vysoká škola – Filmová akademie Miroslava Ondříčka.

Obrázek 4: Znak města Písku



Obrázek 3: Poloha města Písku



Zdroj: pf.jcu.cz

Zdroj: mypaipo.eu

6.2 Přehled veřejně dostupných strategických dokumentů ve městě Písku⁸

Tabulka 2: Přehledová tabulka strategických dokumentů města Písku

| Název | Název - anglicky | Zodpovědný útvar |
|--|--|---|
| Strategický plán a tvorba koncepce rozvoje města Písku do roku 2025 | Strategic plan and creation of the concept of development of the town of Písek until 2025 | Výbor pro rozvoj a investice města |
| Tepelná koncepce města Písek | Central heating strategy of Písek | Výbor pro rozvoj a investice města |
| Modrožlutá kniha Smart Písek | Yellow-Blue book Smart Písek - Smart city conception | Smart Písek |
| Akční plán pro udržitelnou energii a klima | Sustainable Energy and Climate Action Plan | Smart Písek |
| Dlouhodobá strategie rozvoje sociálních služeb na území Města Písku jako obce s rozšířenou působností do r. 2030 | Long-term strategy of social care development in districts of municipality with extended competence Písek until 2030 | Odbor sociálních věcí |
| Akční plán rozvoje sociálních služeb | Social care action plan | Odbor sociálních věcí |
| Střednědobý plán sociálních služeb 2020 - 2022 | Není uveden oficiální překlad | Není uveden zodpovědný útvar |
| Plán odpadového hospodářství města Písku | Waste management plan | Odbor životního prostředí |

⁸ Sestaveno dle přehledu města Písku, kdy město považuje právě tyto dokumenty za strategické.

| | | |
|--|--|--|
| Plán Územního systému ekologické stability ORP Písek | Territorial System of Environmental Stability Plan in district of municipality with extended competence Písek | Odbor životního prostředí |
| Protipovodňová opatření města Písek | Flood prevention measures in Písek | Odbor životního prostředí |
| Protipovodňová opatření obce s rozšířenou působností Písek | Flood prevention measures in districts of municipality with extended competence Písek | Odbor životního prostředí |
| Plán rozvoje sportu ve městě Písek | Sport development plan | Odbor školství a kultury |
| Místní akční plán rozvoje vzdělávání | Education development action plan | Svazek obcí regionu Písecko, Odbor školství a kultury |
| Program rozvoje kultury a cestovního ruchu ve městě Písku na období 2018 – 2030 | Program for the Development of Culture and Tourism in Písek for the period 2018 - 2030 | Odbor školství a kultury |
| Cyklogenerel města Písek | Cycling in Písek | Odbor investic a rozvoje |
| Pasport místních komunikací | List of local roads | Odbor dopravy |
| Rozpočtový výhled města Písek 2017 - 2019 | Budgetary outlook of Písek 2017 - 2019 | Odbor finanční |
| Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Písku | Results of research on the profile of visitors to Písek | Odbor školství a kultury |
| Plán udržitelné zeleně a Plán udržitelné mobility, vč. generelu dopravy a parkování, města Písek | Sustainable Green Plan and Sustainable Mobility Plan, incl. General plan of transport and parking, town of Písek | Svazek obcí regionu Písecko, spolupráce s odborem investic a rozvoje |

| | | |
|-------------------------|------------------------|---------------------------------|
| Územní plán města Písek | Urban development plan | Odbor výstavby a územního plánu |
|-------------------------|------------------------|---------------------------------|

Zdroj: vlastní zpracování podle (Přehled strategických dokumentů: Město Písek, 2018)

6.3 Hlavní strategie: Strategický plán rozvoje města Písku 2025

Strategický plán rozvoje města Písku představuje střednědobý dokument, na jehož tvorbě se začalo pracovat od února 2015, a který je platný až do roku 2025. O vzniklých návrzích, které jsou zmíněny v tomto dokumentu, jednali nejen zástupci veřejnosti města, ale také občané ze soukromé sféry. Jeho obsah je tvořen prioritami střednědobého charakteru. Ty se týkají nejen rozvoje města, ale rovněž konkrétních programů. Jejich uskutečněním se poté napomůže k dosažení naplnění těchto priorit a stejně tak k docílení strategické vize. Starostka města Písku Mgr. Eva Vanžurová zapojila do tvorby dokumentu členy významných píseckých organizací a subjektů, kteří se každý den podílejí a rozhodují o důležitých otázkách týkajících se rozvoje města. Z nich se následně vytvořila Komise pro strategický rozvoj, jejíž hlavní činností bylo vyhotovení a řízení strategického plánu rozvoje města. Jeden z dalších úkolů této Komise představovalo určení prioritních oblastí a ustanovení pracovních skupin, které se rozdělily podle svého odborného zaměření. Poté proběhly celkem tři jednání Komise. Řešily se v nich zejména základní otázky, jež měly vést k naplnění již stanovených priorit. Na vedoucí pozici během procesu tvorby strategického plánu města i do čela Komise byl zvolen z veřejné soutěže tým společnosti Berman Group s.r.o. a Cassia Development & Consulting, s.r.o.

Vyhotovení Strategického plánu rozvoje města Písku se rozdělilo do dvou hlavních fází. Během první etapy, označované jako analytická fáze, se vypracovalo několik podstatných dokumentů. Prvním z nich bylo **Vyhodnocení strategických dokumentů ve vazbě na rozvoj města**, ve kterém se vyhodnocovaly strategické dokumenty jednak na úrovni kraje, tak rovněž České republiky jako celku určující případné potenciály či limity k rozvoji Písku. Patří sem například Zásady územního rozvoje Jihočeského kraje. Druhý důležitý dokument představoval **Vyhodnocení strategických dokumentů města Písku**. Zaměřil se zejména na strategický plán, který pocházel z roku 2008, a rovněž na další pro město podstatný dokument – Integrovaný

plán rozvoje města, zóna Portyč, který se zabývá především podporou rozvoje v různých oblastech. Jeho účelem mělo být ověření naplnění stanovených cílů strategického plánu a zjištění překážek při realizaci. Dále se vytvořila **Socioekonomická analýza města**. Ta měla v první řadě charakterizovat nejen současný stav, ale také dosavadní vývoj Písku v otázkách sociálně-ekonomických, čímž se zjistily hlavní problémy socioekonomického rozvoje či potenciál rozvoje. Dalším dokumentem byl **Průzkum podnikatelského prostředí** provedený v únoru a březnu roku 2015 na základě pohovorů s majiteli nebo top manažery podniků. Cílem bylo zjistit názory o podnikatelském prostředí města či kvalitě služeb, a taktéž odhalit představy o nejzávažnějších problémech nebo plánech do budoucna. Souběžně proběhla realizace **Průzkumu spokojenosti obyvatel města**, jehož hlavní účel představoval zpětnou vazbu názorů, předností či potřeb obyvatel Písku odrážející míru spokojenosti, popřípadě nespokojenosti obyvatel v konkrétních oblastech života.

Na základě těchto znalostí Komise definovala tři prioritní rozvojové oblasti plánu. Jedná se o „Ekonomika a podnikání“, „Mobilita“ a „Atraktivita města“. Stejně tak se určila prioritní oblast „Sociální zázemí“. Její řešení však spadá do Komunitního plánu sociálních služeb ORP Písek. Poté následovalo zformulování Strategické vize města Písku. Analytickou fází uzavřelo v dubnu 2015 vytvoření analýzy SWOT, ve které se stanovily slabé a silné stránky města, jež mohou následně mít vliv na další vývoj Písku, a znázorňují buď příležitosti, nebo naopak hrozby. V květnu roku 2015 se vytvořily také tři pracovní skupiny, jež měly provést analýzy současného stavu pro každou oblast. Výstupem z jejich tří schůzí byly Akční plány zabývající se jednotlivými prioritními oblastmi – jádro Strategického plánu města. Tvoří je dlouhodobé priority a projekty neboli opatření, jimiž se má priorit dosáhnout. Dále se definovaly detailní informace k realizování těchto projektů, například termín realizace nebo výstupy.

Projednání a schválení Strategického plánu města Písek Komisí proběhlo na pátém jednání 22. října 2015. Nyní bude záležet úspěch jeho realizace zejména na aktivitě a kooperaci nejen členů Komise, ale rovněž také ostatních osob a subjektů podílejících se na uskutečnění Akčních plánů. Řízením realizace strategického plánu byl Komisí pověřen Výbor pro rozvoj a investice města.

6.3.1 Vize strategického plánu města Písku

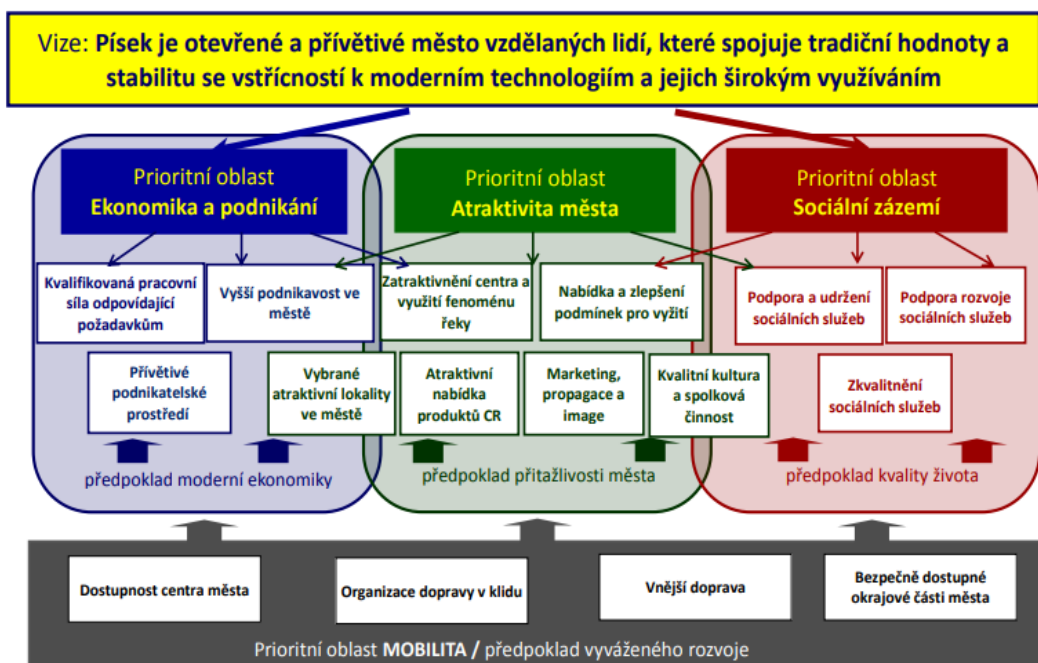
Tento městský plán se stává návrhovým nástrojem priorit a opatření, jež jsou nástrojem změny toho, jak by mělo město vypadat. Rovněž jsou nástrojem zlepšení podmínek pro život v daném městě, a také podnětem pro vstup nové generace inteligentních, vzdělaných rezidentů. Díky úspěšnému realizování konkrétních projektů dojde k významnému posílení pozice města Písek, do pozice centra vysokého významu v rámci regionu Jihozápadních Čech. Expanze tohoto centra zakládá na průmyslově-inovativních činnostech a respektování a implementaci e-government. Rovněž se počítá s realizací velkého množství dalších projektů, se zaměřením na rozvoj lokální ekonomiky a podnikání, mobility a zvýšení prestiže města. Zapojení dalších místních i mimoměstských skupin je taktéž cílem strategického plánu.

Na druhou stranu je nutno zmínit, že tento plán není schopen, a ani to nemá ve své působnosti, pojmout celou šíři činností, souvisejících s funkcí města. Předmětem zájmu je proto to spektrum oblastí, které při své realizaci opatření rozvoje vyplývá ze spolupráce veřejnosti a města, neziskovým sektorem, anebo firmami v Písku. Témata základní městské infrastruktury, správy majetku a podobně, musí řešit město Písek jakožto samosprávná jednotka a zodpovídat za ně. Vzhledem k tomu, že tento plán není řešením všech problémů města, vzniknou tak další (dílčí) dokumenty koncepčního charakteru, kterými by měly být pokryty další oblasti zájmu.

Město má jednoznačnou vizi, „motto města“, jež je určující pro další směr základního rozvíjení Písku. Tato vize je obecným a souhrnným textem, jehož platnost přesahuje horizont tohoto Strategického plánu, a tudíž nepodléhá dílčím, častým změnám. Vize je také východisko pro akční plány města v rámci prioritních os. To znázorňuje obrázek níže.

Obrázek 5: Vize a prioritní oblasti Hlavní strategie města Písku 2025

Strategický plán a tvorba koncepce rozvoje města Písku do roku 2025



Zdroj: mesto-pisek.cz

6.3.2 Prioritní osy

I. Ekonomika a podnikání

Hlavní cíl prioritní osy „Ekonomika a podnikání“ představuje nejen usnadnění rozvoje současných firem, ale rovněž menších podnikatelů ve městě. Kromě toho též přilákat moderní aktivity a poskytovat zejména kvalitní a různorodé vzdělání.

Písku patří druhé místo v žebříčku velikosti průmyslových center z celého Jihočeského kraje. Město leží na důležitých dopravních osách regionu. Potenciál pro další rozvoj města a nárůst nejen stávajících, ale také příliv nových firem představují taktéž vybudované technologické centrum a průmyslová zóna. K jeho zachování a využití by měl proto Písek vytvářet především dobré předpoklady pro rozvoj a co nejvíce eliminovat bariéry bránící podnikání ve městě v současné době.

II. Mobilita

V prioritní oblasti „Mobilita“ se stanovil takový cíl, jenž má vést ke zlepšení napojení Písku nejen na jeho blízké okolí, ale rovněž i na vzdálenější centra. Dále se ustanovilo zlepšení podmínek vztahujících se na dopravu ve městě i s alternativními módy k automobilové dopravě.

Městská mobilita má vliv nejen v Písku, ale také v každém jiném městě na podmínky pro obchod a stejně tak na míru atraktivity a kvality života. Mělo by jít především o vytvoření jakéhosi systému, jenž lidem bude poskytovat co možná nejvhodnější podmínky pro dostupnost města i pohyb po něm. Navrhovaná opatření by z toho důvodu měla brát v potaz tři ústřední věci – vstřícnost, udržitelnost a bezpečnost.

III. Atraktivita města

Ústředním cílem prioritní osy „Atraktivita města“ je poskytovat všem generacím v první řadě kvalitní veřejné služby. Nabízet například rozličné a bohaté kulturní aktivity, rozmanité možnosti pro rekreační sportování či vylepšit život v městském centru.

Pokud bude chtít Písek přilákat kvalifikovanou mladší generaci nejen z hlediska pracovních nabídek, ale též s ohledem na příjemné životní prostředí, musí se stát atraktivním městem. To znamená, že atraktivita nebude vnímána pouze jako fyzické prostředí, ale rovněž jako souhrn faktorů, které vytváří město přitažlivým a zajímavým (Strategický plán rozvoje města Písku, 2015).

6.4 Ostatní strategické dokumenty města

Tepelná koncepce města Písek

Jedná se o koncepci, která navrhuje strategii v rámci dlouhodobého časového horizontu a řeší zejména rozvoj tepelné zásobovací soustavy města Písku. Hovoříme tak o prioritní technické infrastruktuře města, která svojí působností kryje významnou část tepelné potřeby města z řad veřejnosti i privátní sféry v rámci Písku. Hlavním aktérem z hlediska provozu a zajišťování tepelných dodávek je akciová společnost Teplárna Písek, a.s.

Tepelná koncepce města Písek si stanovila za dlouhodobou vizi procesu, jenž bude ve městě nadále zajišťovat krytí potřeby tepla, udržitelnost. Vizi udržitelnosti můžeme chápat jednak v kontextu ekonomickém (poskytování tepla za přijatelné ceny dnes i v budoucnosti a současně zajištění komplexního pokrytí nákladů na provoz, obnovení a další rozvíjení soustavy), a stejně tak v rovině ekologické (nástroj, který má za cíl prosazování odpovědných cílů v souladu s národní a evropskou klimatickou, energetickou a také sociální politikou) (Tepelná koncepce města Písek, 2016).

Modrožlutá kniha Smart Písek

Jedná se o zlomový dokument, který je jakýmsi krokem vpřed – vstříc novým vizím a cílům 21. století. Tvorba a rozvoj Smart Písek si neklade rozhodně za cíl vytvoření dalšího dokumentu typu strategických dokumentů, nýbrž umožnění vzniku nového prostředí, jež může přinést městu značný profit v mnohých oblastech. Zájmovými oblastmi se myslí zejména sofistikované moderní technologie, které jsou vzájemně doplňovány a daleko přesahují hranice jednoho odvětví.

Dokument se skládá z několika základních pilířů, od kterých se odvíjí celá jeho působnost. Prvním z nich je „**Inteligentní mobilita**“. Tento pilíř si dává za cíl zejména přinést změny v rámci dopravní infrastruktury města, tj. změnit řízení a regulaci městské dopravy. Dále pak podpořit městskou hromadnou dopravu, tak aby byla příjemná pro její uživatele a byla plnohodnotnou alternativou k dopravě po vlastní ose. Neméně důležité je i podporování logistiky a služeb města v kontextu udržitelnosti a podpora turismu bez emisí (car/bike-sharing služby). Druhým z pilířů je „**Inteligentní energetika a služby**“. Zde je definováno jakožto jeden z cílů chytré řízení energií a jejich spotřeby, vč. hospodaření s energiemi budov a řešení jejich energetických úspor. Dále pak odpovědné čerpání z obnovitelných zdrojů a sekundárních zdrojů, využití možnosti technologií současnosti a snížení ekologických dopadů v rámci produkce elektřiny/tepla, a také chytré řízení služeb města (veřejné osvětlení, odpady, voda) tak, abychom směřovali k efektivnímu energetickému využívání a odpovědnosti k přírodním zdrojům. Třetím pilířem je „**Integrovaná infrastruktura a ICT**“. Tento pilíř nabízí následující rozvojové příležitosti: systém komunikace – občan-město, chytré sítě, chytré osvětlení, inteligentní energetické a vodní řízení, systémy zajišťující bezpečnost (bezpečnost majetku, poruchy v infrastruktuře města), chytré systémy plateb, sběr dat a sledování a ochranu osob s vážnou nemocí či postižením (Modrožlutá kniha Smart Písek, 2015).

Akční plán pro udržitelnou energii a klima

Jedná se o plán, který má podpořit nejen realizaci 40% snížení emisí skleníkových plynů, uskutečněného do roku 2030, ale také přijmout společný přístup k řešení, jež má přinést zmírňování a adaptaci na klimatické změny. To vše probíhá v souladu s mezinárodním programem „Pakt starostů a primátorů“ orientovaným na oblasti jako je klima či energetika, který podepsal rovněž Písek s dalšími deseti českými městy. Jako cílové hodnoty byly stanoveny snížení emisí oxidu uhličitého, a to nejméně o 41 % ve srovnání s rokem 2015. Dále se jednalo o zvýšení podílu lokální výroby z obnovitelných zdrojů energie z nynějších 5 % na 22,5 %. V neposlední řadě se ustanovilo uskutečnění pěti pilotních projektů týkajících se zelených střech (Akční plán pro udržitelnou energii a klima, 2019).

Dlouhodobá strategie rozvoje sociálních služeb na území Města Písku jako obce s rozšířenou působností do r. 2030

Tento dokument nastiňuje základní trend ve vývoji sociálních služeb, jenž se dá v současnosti v této sféře předpokládat. Stejně tak reflektuje situaci v Evropské unii a její tendence v sociálních službách. Strategie nejen mapuje, ale taktéž analyzuje vývojový trend obyvatel v rámci ORP Písek a města Písku. Na základě toho poté zjišťuje současnou kapacitu sociálních služeb, především jejich vybavenost, připravenost přijmout určitý počet příjemců a rovněž současný stav prevence sociálních služeb a poradenství. Na dokument přímo navazuje níže uvedený Akční plán (Dlouhodobá strategie rozvoje sociálních služeb na území Města Písku jako obce s rozšířenou působností do r. 2030, 2015).

Akční plán rozvoje sociálních služeb

Jedná se o dokument, přímo související se Strategií rozvoje sociálních služeb Písek, který na základě vytyčených cílů Strategie stanovuje konkrétní priority a kroky k její realizaci. Akční plán stanovuje čtyři zájmové okruhy, kde pro každý z nich uvádí konkrétní priority spolu s opatřeními vedoucími k jejich realizaci.

Tabulka 3: Priority a zájmové skupiny Akčního plánu rozvoje sociálních služeb

| Priority/Zájmové skupiny | SENIOŘI | OSOBY SE ZDRAVOTNÍM POSTIŽENÍM | OSOBY V KRIZI | RODINY S DĚTMI |
|--------------------------|-------------------------------------|---|--|------------------------------------|
| I. Priorita | Sociální služby - udržení a podpora | Sociální služby - podpora a udržení provozu | Stávající služby v ORP Písek - podpora udržení | Stávající služby - podpora udržení |
| II. Priorita | Sociální služby - podpora rozvoje | Sociální služby - podpora rozvoje | Sociální služby - podpora rozvoje | Sociální služby - rozvoj |
| III. Priorita | Sociální služby - zkvalitnění | Sociální služby - zkvalitnění systému | Sociální služby - zkvalitnění systému | Není uvedeno |
| IV. Priorita | Služby doprovodného charakteru | Služby doprovodného charakteru | Služby doprovodného charakteru | Služby doprovodného charakteru |

Zdroj: vlastní zpracování podle (Akční plán sociálních služeb ORP Písek, 2017)

Střednědobý plán sociálních služeb 2020-2022

Představuje hlavní výstup z projektu Komunitní plánování rozvoje sociálních služeb, který je realizován na území ORP Písek. Tento střednědobý plán má především pomoci vytvořit podmínky pro zachování a rozvoj těch sociálních služeb, jež působí zpětně na reálné potřeby občanů ze správního obvodu obce s rozšířenou působností Písek. Vedle tohoto dokumentu vznikl rovněž interaktivní katalog přispívající k informovanosti o sociálních službách, které jsou dostupné veřejnosti. Byly zde vymezeny čtyři cílové skupiny (senioři, osoby se zdravotním postižením, osoby v nepříznivé sociální situaci a rodiny s dětmi) v rámci kterých se stanovily konkrétní priority a cíle. U seniorů se jednalo o priority jako podpoření a udržení sociálních služeb, jejich podpora rozvoje a zkvalitnění, stejně tak důležité jsou i rozličné doprovodné služby. Pro osoby se zdravotním postižením se stanovila priorita udržení a podpora sociálních služeb, dále jejich podpora rozvoje a zlepšení, a v neposlední řadě se určila podpora těchto služeb s krajskou působností společně s doprovodnými službami. U osob, které se vyskytly

v nepříznivé sociální situaci, se vytyčila prioritou podpory zachování a rozvoje sociálních služeb, dále se by se měly podpořit sociální služby v rámci kraje a služby doprovodného charakteru. Podobně by tomu mělo být také u čtvrté cílové skupiny – rodiny s dětmi (Střednědobý plán sociálních služeb 2020-2022, 2020).

Plán odpadového hospodářství města Písku

Každá obec, která vyprodukuje za rok více než 10 tun nebezpečného odpadu anebo více než 1 000 tun jiného odpadu, je povinna podle zákona zpracovat Plán odpadového hospodářství. Stejně tak tomu je i v případě města Písku. Plán představuje nejen podklad pro činnost města Písku v oblasti managementu odpadu, ale též závazný podklad pro vyhotovení územně plánovací dokumentace dané obce. Tento dokument nejen navrhuje, upřesňuje, ale také hodnotí potřebné změny nakládání s odpady v současné době, jež povedou k docílení souladu jak s novými, tak i budoucími požadavky legislativy a prioritami v této oblasti na území Jihočeského kraje. Mezi cíle tohoto Plánu patří zejména eliminovat odkládání odpadů mimo předem určená místa, dále poté podpořit zvýšení podílu nebezpečných odpadů materiálově využitých či zavedení tříděného sběru alespoň pro papírové, plastové, skleněné a kovové odpady (Plán odpadového hospodářství města Písku, 2016).

Plán Územního systému ekologické stability ORP Písek

Město Písek nechalo zřídit plán územního systému ekologické stability pro ORP Písek. Tento plán zejména na místní úrovni reflektuje a upřesňuje nadřazené dokumentace a zaměřuje se na lokální parametry. Plán je rozdělen na několik částí. Vedle mapového podkladu, který ÚSES vymezuje graficky, obsahuje také tabulku a popisnou část. Hlavním cílem zřízení tohoto dokumentu je zejména zachování přírodního bohatství, tvorba ekologicky stabilního území, které příznivě ovlivňuje okolí a udržení biodiverzity (Plán Územního systému ekologické stability ORP Písek, 2013).

Protipovodňová opatření města Písek

Jedná se o povodňový plán města, který je v plném souladu se zákonem č. 254/2001 Sb., tedy s vodním zákonem. Dokument se zabývá zejména organizačně-technickými opatřeními města, jež jsou nutná v případě, kdy by Písku aktuálně hrozila

povodeň. Tato opatření pak slouží jakožto nástroj odvrácení nebo alespoň zmírnění dopadů, které povodeň způsobí na lidském majetku. Inspirací pro vznik tohoto dokumentu byla nepochybně katastrofální povodeň, která byla v roce 2002, a rovněž dokument čerpá a zohledňuje místní územní charakteristiky z pohledu hydrometeorologie, stavu vody, záplavových oblastí a polohy objektů. Za hlavní cíle dokumentu tak můžeme považovat zajištění bezpečnosti záplavovým územím a nápomoc včasnému odvrácení či snížení dopadů povodňové katastrofy (Protipovodňová opatření města Písek, 2017).

Protipovodňová opatření obce s rozšířenou působností Písek

Tento plán představuje podobný dokument jako je výše zmíněný Povodňový plán města Písek pouze s tím rozdílem, že zahrnuje širší pole působnosti v rámci celé obce s rozšířenou působností. Dokument obdobně respektuje vodní zákon, jakožto jeho legislativní rámec. Hlavními cíli plánu jsou rovněž otázky bezpečnostního zajištění záplavových území a následně předcházení, odvrácení či eliminace rizik a dopadů povodní v rámci celé ORP (Protipovodňová opatření obce s rozšířenou působností Písek, 2017).

Plán rozvoje sportu ve městě Písek

Tento Plán odráží snahu vedení města Písku posílit a rovněž dále podporovat sport a volnočasové aktivity nejen pro organizované, ale také pro neorganizované občany. V rámci dokumentu byla rovněž provedena SWOT analýza, jenž reflektuje a zobrazuje nejlépe aktuální situaci sportu ve městě. Plán rozvoje sportu ve městě Písek si vytyčil pět hlavních priorit v této oblasti. Mezi ně patří organizace sportu pro děti a mládež, vrcholový a výkonnostní sport mladých lidí, dále také rekreační sport určený pro všechny občany, a v neposlední řadě sem spadá výkonnostní sport pro dospělé a sportovní infrastruktura (Plán rozvoje sportu ve městě Písek, 2018).

Místní akční plán rozvoje vzdělání

Představuje souhrn činností vedoucích k rozvoji a zlepšení kvalitního vzdělání především žáků do 15 let v rámci ORP Písek. Důvodem tohoto zaměření na žáky do 15 let je metodika Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, která tuto povinnost

ukládá. Tento dokument si stanovil tři klíčové priority. V rámci první z nich, která se zabývá udržením dostupnosti a zkvalitněním vzdělávání v předškolním věku, se zaměřuje zajistit dostupnost předškolního vzdělávání, které odpovídá potřebám území, dále pak na zvýšení kvality a všeobecnou podporu v tomto předškolním období, a stejně tak na kooperaci aktérů ve sféře vzdělávání. Druhou prioritu představuje zachování dostupnosti a zlepšení základního vzdělávání, jejímiž cíli jsou především zajistit dostupnost základních škol, jež odpovídá potřebám území, dále také zvýšení úrovně a všeobecnou pomoc v základním vzdělání, a taktéž spolupráce účastníků v této oblasti. Jako třetí priorita byl vytyčen rozvoj a zlepšení jak zájmového, tak i neformálního vzdělávání. V ní se pohled zaměřil na rozvíjení, zkvalitnění a všeobecnou podporu vzdělání zájmového a neformálního, a v neposlední řadě se zacílilo na součinnost aktérů ve vzdělávání (Místní akční plán rozvoje vzdělání, 2017).

Program rozvoje kultury a cestovního ruchu ve městě Písku na období 2018 – 2030

Program se svým obsahem prezentuje jakožto dokument rozvoje, jenž akcentuje zejména podporu kulturního a uměleckého života v rámci města Písku. Zaměření dokumentu cílí zejména na udržitelnost kulturně-uměleckých hodnot města, jež mají za úkol podpořit kvalitu městského života, aktivity občanů, soudržnost a zintenzivnění lokálního turismu. Hlavní dlouhodobá vize programu stanovuje jako svou prioritu trvalou a systémově řízenou podporu oblastí kulturní, umělecké a turistické jakožto nezbytný předpoklad pro zachování trvalé udržitelnosti kvalitního života v Písku. Navíc poukazuje na základní principy coby pilíře kultury a umění, na kterých se zakládá. Je to princip diverzity, účelného dialogu a spravedlivého informačního přístupu (Program rozvoje kultury a cestovního ruchu ve městě Písku na období 2018–2030, 2018).

Cyklogenerel města Písek

Jedná se o ucelený projekt, který nejen analyzuje cyklistickou dopravu na území města Písku o celkové ploše přibližně 20 km², kde se především zevrubně zaměřuje na městské centrum a zastavěnou plochu, ale rovněž navrhuje síť cyklistických tras. V dokumentu jsou taktéž udány pro orientaci průměrné vzdálenostní intervaly na dopravní, cykloturistické a také rekreační cíle v okolí města. Důležité je připomenout, že nejde o závaznou projektovou dokumentaci, a tak navržená řešení nemusí být nutně

realizována. Dokument tedy může sloužit jen jako její podpůrný materiál (Cyklogenerel města Písek, 2018).

Pasport místních komunikací

Město Písek vede evidenci o místních komunikacích, jak mu ukládá Zákon č. 13/1997 Sb. Tento dokument zaznamenává místní komunikace v obci v rozsahu I. až IV. třídy, dále eviduje jejich délku, počet, a rovněž vede záznamy mostů v jejich celkové délce (Pasport místních komunikací, 2017).

Rozpočtový výhled města Písek 2017 – 2019

Rozpočtový výhled města slouží jako pomocný nástroj územní samosprávy pro plánování financí ve městě v rámci střednědobého časového období. Definiuje jej tak i Zákon č. 250/200 Sb. Rozpočtový výhled města obsahuje příjmy z daní, příjmy nedaňové, kapitálové příjmy a rovněž přijaté dotace. Výdajová stránka výhledu obsahuje výdaje podle jednotlivých kapitol. Lze konstatovat, že výhled města tvoří pomocný nástroj při sestavování ročního rozpočtu, vzhledem k jeho delší působnosti (Rozpočtový výhled města Písek, 2017).

Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Písku

Dokument představuje výsledky zjištění profilů návštěvníků ve městě Písku v určitém období na základě výzkumu. Tento průzkum si stanovil za cíl vyhodnotit údaje týkající se účastníků cestovního ruchu, kteří navštěvují významná atraktivní místa v tomto městě, konkrétně v letní sezóně od května do září roku 2017. Ekonomická fakulta Jihočeské univerzity připravila pro tento výzkum dotazník ve třech verzích (český, anglický, německý), a poté vybrala a proškolila šest tazatelů, kteří se měli dotazovat návštěvníku města v určitých dnech a hodinách. Výsledky tohoto průzkumu by poté mohli městu přispět především ke zkvalitnění a přizpůsobení služeb cestovního ruchu (Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Písku, 2017).

Plán udržitelné zeleně a Plán udržitelné mobility, vč. generelu dopravy a parkování, města Písek

Jedná se o strategické dokumenty definující organizaci systému dopravy, řešení veřejného prostoru a pojetí zeleně, jež by měly být na několik dalších dekad. Jejich cílem je především uspokojit potřeby mobility obyvatel města a zajistit jim v něm kvalitnější život. Plán udržitelné zeleně a plán udržitelné mobility stanovuje celkem dvanáct strategických cílů pro tyto oblasti, mezi které patří zejména vylepšení dopravní obslužnosti a dostupnosti ve městě, rozvíjení podmínek a dopravní infrastruktury pro udržitelnou a aktivní mobilitu, dále je prioritou také vylepšit veřejné prostory, podpořit multimodality a vytvořit bezpečné a průjezdné město. Jako další cíle se vytyčilo inteligentní řízení a plánování dopravy, kooperaci a podporu vedení mobility či organizování dopravy v klidovém stavu. Stejně tak by se mělo zlepšit životní prostředí v Písku, zachovat a udržet jeho krajinný rámeček, vybudovat modro-zelenou infrastrukturu a jedná se zde také o udržitelném rozvoji zejména zeleně a kvalitě životního prostředí. Součástí plánu je též generel dopravy a parkování, který je nyní rozpracován a je ve fázi připomínkování občany (Plán udržitelné zeleně a Plán udržitelné mobility, vč. generelu dopravy a parkování, města Písek, 2020).

Územní plán města Písek

Územní plán města Písku není strategickým dokumentem, přesto jej město zařazuje do této kategorie. Skládá se z několika pevně stanovených částí. Jednou z částí je textová část, následují části výkresového typu. Zde se jedná o hlavní výkres, koordinační výkres, výkres základního členění území, veřejně prospěšných staveb, opatření a asanací, řešení dopravní a technické infrastruktury, dále výkres širších vztahů a výkres předpokládaných záborů půdního fondu. Textová část dokumentu vymezuje zastavěné území města, dále obsahuje koncepcí zabývající se infrastrukturou, rozvojem, krajinou a intravilánem (koncepcie urbanistická). Stanovuje se zde také krajinné uspořádání, vymezení ploch, které mají rozdílný způsob využití, stavby veřejně prospěšné/opatření veřejně prospěšná, kompenzační opatření, vymezují se zde rovněž plochy a koridory, změny v území, stavby významné a údaje o grafické části (Územní plán města Písek, 2015).

6.5 Komparativní část

Tabulka 4: Komparační tabulka strategických dokumentů města Písku

| Ostatní strategické dokumenty města | Jsou ostatní strategické dokumenty v souladu s prioritními oblastmi (I.-III.) Hlavní strategie města Písku? | | |
|--|---|----------------|------------------------|
| | I. Ekonomika a podnikání | II. Mobilita | III. Atraktivita města |
| Tepelná koncepce města Písek | NE | NE | NE |
| Modrožlutá kniha Smart Písek | ANO | ANO | ANO |
| Akční plán pro udržitelnou energii a klima | NE | NE | NE |
| Dlouhodobá strategie rozvoje sociálních služeb na území Města Písku jako obce s rozšířenou působností do r. 2030 | NE | NE | NE |
| Akční plán rozvoje sociálních služeb | NE | NE | NE |
| Střednědobý plán sociálních služeb 2020-2022 | NE | NE | NE |
| Plán odpadového hospodářství města Písku | NE | NE | NE |
| Plán Územního systému ekologické stability ORP Písek | NE | NE | NE |
| Protipovodňová opatření města Písek | NE | NE | NE |
| Protipovodňová opatření obce s rozšířenou působností Písek | NE | NE | NE |
| Plán rozvoje sportu ve městě Písek | NE | NE | ANO |
| Místní akční plán rozvoje vzdělávání | ANO | NE | NE |
| Program rozvoje kultury a cestovního ruchu ve městě Písku na období 2018-2030 | NE | NE | ANO |
| Cyklogenerel města Písek | NE | ANO | ANO |
| Pasport místních komunikací | NELZE POSOUDIT | NELZE POSOUDIT | NELZE POSOUDIT |
| Rozpočtový výhled města Písek 2017-2019 | NELZE POSOUDIT | NELZE POSOUDIT | NELZE POSOUDIT |
| Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Písku | NE | ANO | ANO |

| | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Plán udržitelné zeleně a Plán udržitelné mobility, vč. generelu dopravy a parkování, města Písek | NE | ANO | NE |
| Územní plán města Písek | NELZE POSOUDIT | NELZE POSOUDIT | NELZE POSOUDIT |

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě objektivních kritérií, tj. priority a cíle jednotlivých strategických dokumentů města Písku, byla vyhodnocována výše uvedená komparační tabulka. Vzhledem k neexistenci těchto kritérií u některých uvedených dokumentů (Územní plán města Písek, Pasport místních komunikací, Rozpočtový výhled města Písek) nebylo možno tyto zmíněné dokumenty zařadit do vyhodnocování.

Následné slovní vyhodnocení bylo provedeno ve dvou přístupech, které jsou definovány níže.

Vyhodnocení 1: (vertikální vyhodnocení): Popisuje, kolik procent strategických dokumentů je v souladu s I., II. nebo III. prioritní oblastí Hlavní strategie města Písku 2025.

Vyhodnocení 2: (horizontální vyhodnocení): Popisuje, kolik strategických dokumentů se shoduje se všemi třemi prioritními osami Hlavní strategie města Písku 2025 současně, kolik pouze se dvěma, kolik jen s jednou z nich.

6.5.1 Vyhodnocení a návrhy

Vyhodnocení 1:

Dle procentuálního zhodnocení bylo zjištěno následující: 12,5 % strategických dokumentů je v souladu s I. prioritní oblastí „Ekonomika a podnikání“, 25 % strategických dokumentů je v souladu s II. prioritní oblastí „Mobilita“ a 31,25 % strategických dokumentů je v souladu se III. prioritní oblastí „Atraktivita města“. Z toho vyplývá, že nejvíce městských strategií se zaměřuje na oblast „Atraktivita města“, menší část z nich na oblast „Mobilita“ a nejméně strategií v rámci města reflektuje prioritní oblast „Ekonomika a podnikání“. Z výše uvedeného tak můžeme usoudit, že město Písek neplánuje zcela rovnoměrně v rámci svých prioritních oblastí (I. - III.) Strategie města Písku 2025 a tudíž, není zcela zřejmé, zdali přesně dodržuje své vytyčené cíle. Navíc je

patrné, že procento strategií zaměřujících se na každou jednu prioritní oblast je poměrně nízké, a proto není jisté, zdali je v rámci jednotlivých prioritních oblastí zpracován dostatek odpovídajících dokumentů.

Návrh 1: Doporučením pro město Písek by mohlo tak být posílit strategickou dokumentaci alespoň v rámci nejslabší prioritní oblasti tj. „Ekonomika a podnikání“, aby byly dostatečně dodržovány vytyčené cíle v rámci této priority a rovněž se pokusit o větší vyváženost a rovnoměrnost mezi jednotlivými prioritními oblastmi.

Vyhodnocení 2:

Pouze jediný strategický dokument města Písku se plně shoduje se všemi třemi prioritními oblastmi Hlavní strategie města Písku 2025 (Modrožlutá kniha Smart Písek), dva dokumenty jsou ve shodě se dvěma prioritními oblastmi (Cyklogenerel města Písek, Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Písku) a čtyři z dokumentů jsou ve shodě jen v jedné z prioritních oblastí Strategie (Plán rozvoje sportu ve městě Písek, Místní akční plán rozvoje vzdělávání, Program rozvoje kultury a cestovního ruchu ve městě Písku, Plán udržitelné zeleně a Plán udržitelné mobility). Z toho je patrné, že zpracovatelé ostatních dokumentů nejsou vždy plně ve shodě s prioritami Hlavní strategie města.

Návrh 2: Doporučením v případě druhého vyhodnocení může být, aby při plánování příští dokumentace byla větší snaha ze strany zpracovatele o respektování více prioritních oblastí v Hlavní strategii města Písku 2025.

7. Závěr

Tématem předložené bakalářské práce bylo přinést ucelenou představu o strategickém plánování ve veřejné správě a jeho vývoji a dále se zaměřit na strategické plánování v rámci lokální úrovně ve městě Písku. Teoretická část přinesla nejprve pohled na problematiku samotného strategického plánování, jeho vývoj především ve vztahu k České republice, a následně se pozornost přenesla na strategické plánování ve spojitosti s rozvojem a na konkrétní dokumenty potřebné pro správné fungování měst, obcí a rovněž regionů.

V praktické části bakalářské práce se v první řadě provedla analýza Hlavní strategie města Písku do roku 2025, ve které se popsaly nejen její přípravy, ale rovněž se zmínily podstatné dokumenty, jež vedly k jejímu následnému vypracování. Dále se poukázalo na vize a cíle této Hlavní strategie města a stejně tak byly rozebrány její tři prioritní osy – „Ekonomika a podnikání“, „Mobilita“ a „Atraktivita města“. Poté se popsaly také všechny další strategické dokumenty města, které jsou veřejně dostupné.

Na základě komparace Hlavní strategie města Písku s ostatními strategickými dokumenty, jež probíhala podle objektivních kritérií (priorit a cílů), se stanovily celkem dvě vyhodnocení se dvěma odlišnými přístupy. Z hlediska prvního z nich, vertikálního vyhodnocení, bylo zjištěno, že největší část městských strategií se v Písku zaměřuje na prioritní oblast „Atraktivita města“ a naopak nejméně na oblast „Ekonomika a podnikání“. Z výzkumu rovněž vyplývá, že se v Písku neplánuje příliš rovnoměrně v rámci jednotlivých prioritních oblastí Hlavní strategie města. Stejně tak bylo zjištěno, že procento strategických dokumentů, které se zaměřují na právě jednu z prioritních oblastí, je relativně nízké, což vypovídá o nedostatečném zpracování odpovídajících dokumentů v jednotlivých prioritních osách. Návrhem ke zlepšení by tak pro město Písek mohlo být především posílení strategické dokumentace v již zmíněné nejslabší prioritní oblasti „Ekonomika a podnikání“, čímž by se docílila větší vyváženost a rovnováha mezi jednotlivými prioritními osami.

Z pohledu horizontálního vyhodnocení se došlo k výsledkům, že pouze jeden strategický dokument Písku je v plné shodě se všemi třemi prioritními oblastmi Hlavní strategie města. Jedná se o Modrozlutou knihu Smart Písek. Dále se pak dva dokumenty shodují se dvěma oblastmi a čtyři strategické dokumenty jsou v souladu pouze s jednou prioritní oblastí. Z toho lze vyvodit, že zpracovatelé strategických dokumentů pro město

Písek se vždy neshodují s prioritami Hlavní strategie města. Jako doporučení určené pro zpracovatele strategických dokumentů by v tomto případě mohla být větší snaha během plánování strategické dokumentace respektovat více prioritních os z Hlavní strategie města Písku.

I. Summary

This thesis deals with the strategic planning in the public administration and at the local level. The aim of this paper is to map the strategic planning in the public administration and its development, and to analyse and compare all necessary strategic documents for the well-functioning of Písek. Other priorities of the paper include the assessment of the relationship between strategic planning and urban, local and regional development strategies. Further, the strategic documents needed for the well-functioning towns and municipalities are analysed and dealt with. In addition, development and changes in strategic planning are evaluated after the accession to the European Union. All the strategic documents needed to operate within this local level (Písek) are analysed and compared in terms of mutual compliance between the main strategy “Strategic plan and creation of the concept of development of the town of Písek until 2025“ and other development documents. Analysis based on publicly available strategic documents and the results are compared afterwards. In conclusion, recommendations and proposals for improvements are provided.

Key words: strategic planning, public administration, strategic documents, local level, municipalities, Písek

II. Seznam použitých zdrojů

Akční plán pro udržitelnou energii a klima. Retrieved May 30, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=30890

Akční plán rozvoje sociálních služeb. Retrieved May 30, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=1624

Cyklogenerel města Písek. Retrieved May 31, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=23244

DiNapoli, T. P. (2003). *Local Government Management Guide Strategic Planning*. New York: Office of the State Comptroller.

Dlouhodobá strategie rozvoje sociálních služeb na území Města Písku jako obce s rozšířenou působností do r. 2030. Retrieved May 30, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=11793

Drhová, Z., Ochraňa, F. (Ed.). (2010). *Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky*. Praha: Matfyzpress.

Fotr, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. (2012) Vyd. 1., Praha: Grada.

Geografické rozhledy (Vol. 14-15).

Heydrych, D. a kol. (2014). *Teorie veřejné správy*. Praha: Wolters Kluwer.

Janečková, L., & Vašítková, M. (1999). *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada.

Ježek, J., Slach, O., & Šilhánková, V. (2015). *Strategické plánování obcí, měst a regionů: vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer.

Krbová, J. (2017). *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer.

Místní akční plán rozvoje vzdělání. Retrieved May 31, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=21590

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York, NY: The Free Press.

Modrožlutá kniha Smart Písek. Retrieved May 30, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=5399

Mypaipo.eu. Retrieved May 28, 2020, from <http://www.mypaipo.eu/kontakt/Mesto-pisek.cz>. Retrieved May 30, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=12533

Pasport místních komunikací. Retrieved June 01, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=30821

Perlín, R. Bičík, I. (2006) *Strategický plán mikroregionu – metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích.* Praha: Přírodovědecká fakulta UK v Praze.

Pf.jcu.cz. Retrieved May 28, 2020, from <http://www.pf.jcu.cz/others/okoli/zn/056.jpg>

Plán odpadového hospodářství města Písku. Retrieved May 31, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=15829

Plán rozvoje sportu ve městě Písek. Retrieved May 31, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=24068

Plán udržitelné zeleně a Plán udržitelné mobility, vč. generelu dopravy a parkování, města Písek. Retrieved June 01, 2020, from <https://smart.pisek.eu/pumpuz>

Plán Územního systému ekologické stability ORP Písek. Retrieved May 31, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=22972

Potůček, M. (2007). *Strategické vládnutí a Česká republika.* Praha: Grada.

Program rozvoje kultury a cestovního ruchu ve městě Písku na období 2018 – 2030. Retrieved May 31, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=16864

Protipovodňová opatření města Písek. Retrieved May 31, 2020, from http://jihocesky.dppcr.cz/web_549240/

Protipovodňová opatření obce s rozšířenou působností Písek. Retrieved May 31, 2020, from http://jihocesky.dppcr.cz/web_3108/

Přehled strategických dokumentů: Město Písek, 2018. Retrieved May 28, 2020, from <http://www.mesto-pisek.cz/prehled-strategickych-dokumentu/d-20652>

Rektořík, J., & Šelešovský, J. (2002). *Jak řídit kraj, město, obec: rukověť územní samosprávy*. Brno: Masarykova univerzita.

Rektořík, J., Šelešovský J. (1999) *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. Brno: Masarykova univerzita.

Rozpočtový výhled města Písek. Retrieved June 01, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=5438

Strategie, urbanismus a architekt města: sborník z konference AUÚP, Cheb 10.-11. 4. 2014. (2014). Brno: Ústav územního rozvoje.

Strategický plán rozvoje města Písku. Retrieved May 30, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=12533

Strategické plánování v kontextu rozvoje území [Online]. Retrieved February 20, 2019, from https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=60403

Střednědobý plán sociálních služeb 2020-2022. Retrieved June 01, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=30889

Šilhánková, V. (2007). *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

Tepelná koncepce města Písek. Retrieved May 30, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=14692

Urbanismus a územní rozvoj. (2017), (Vol. ročník XX.).

Ústavní zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků [Online]. Retrieved February 22, 2019, from <http://www.psp.cz/docs/laws/1997/347.html>

Úvod do regionálních věd a veřejné správy. (2008), (2., rozš. vyd). Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Územní plán města Písek. Retrieved May 31, 2020, from <http://www.mesto-pisek.cz/uzemni-plan-pisek/ds-1302>

Výsledky výzkumu profilu návštěvníků Písku. Retrieved June 01, 2020, from http://www.mesto-pisek.cz/assets/File.ashx?id_org=12075&id_dokumenty=21075

Wells, D. L., Doherty, L. M. (1995). *A Handbook for Strategic Planning*. Arlington, VA: Department of the Navy, TQL Office.

Wokoun, R., Malinovský, J. a kol. (2008). *Regionální rozvoj (Východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování)*. Linde, a. s., Praha.

Wokoun, R. (2011): *Regionální politika: Výukový podklad pro 5RE305*. Národohospodářská fakulta VŠE. Dostupné na <http://www.kreg.vse.cz>

Wright, G., Nemeč, J. (2003) *Management veřejné správy, teorie a praxe. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Nakladatelství Ekopress.

III. Seznam tabulek a obrázků

Seznam tabulek

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Podpora strategickému plánování v jednotlivých letech | 23 |
| Tabulka 2: Přehledová tabulka strategických dokumentů města Písku | 31 |
| Tabulka 3: Priority a zájmové skupiny Akčního plánu rozvoje sociálních služeb | 40 |
| Tabulka 4: Komparační tabulka strategických dokumentů města Písku | 46 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Proces strategického plánování | 9 |
| Obrázek 2: Proces stanovení cílů | 14 |
| Obrázek 4: Poloha města Písku | 30 |
| Obrázek 3: Znak města Písku | 30 |
| Obrázek 5: Vize a prioritní oblasti Hlavní strategie města Písku 2025 | 36 |