

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova

Strategické řízení a rozvoj obce

Vedoucí diplomové práce

Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

Autorka

Bc. Eliška Podhradská

2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Strategické řízení a rozvoj obce vypracovala samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

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 Loučeji dne 27.4.2011

Bc. Eliška Podhradská

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. a současně děkuji panu starostovi Ing. Josefu Troupovi a ostatním zaměstnancům městyse Křemže za poskytnutí potřebných informací a pomoc při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	8
2 LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1. Prameny správní vědy.....	9
2.1.1. Obecná charakteristika a členění veřejné správy	9
2.1.2. Veřejná správa	10
2.1.3. Státní správa.....	10
2.1.4. Samospráva.....	11
2.1.4.1. Územní samospráva.....	12
2.1.4.2. Zájmová skupina.....	12
2.2. Postavení obce v systému veřejné správy ČR	12
2.2.1. Kategorizace obcí	13
2.2.2. Orgány obce.....	14
2.2.3. Působnost obce	14
2.3. Management.....	16
2.3.1. Základní prvky moderního managementu	16
2.3.2. Management ve veřejné správě.....	17
2.3.3. Krizový management ve veřejné správě.....	18
2.3.4. Řízení ve veřejné správě.....	19
2.3.5. Role manažera ve veřejné správě.....	19
2.3.6. Strategický management ve veřejném sektoru	20
2.4. Strategie místní samosprávy	20
2.4.1. Prostředí obce	21
2.4.2. PESTLE analýza	21
2.4.3. Analýza zájmových skupin.....	23
2.4.4. SWOT analýza.....	25
2.5. Organizační struktura.....	27
2.6. Financování územní veřejné správy	29
2.6.1. Rozpočet obce.....	30

2.6.2. Finanční prostředky z fondů EU určené veřejné samosprávě.....	32
2.7. Spolupráce obcí.....	33
2.7.1. Spolupráce obcí formou mikroregionu	33
3 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	35
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ OBCE.....	38
4. 1 Historie obce Křemže	38
4.1.1. Kulturní památky	39
4.1.2. Příroda.....	39
4.1.3. Znak obce.....	39
4.2. Současnost	40
4.2.1. Organizační struktura městyse Křemže	41
5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU.....	43
5.1. PESTLE analýza	43
5.1.1. P - Politicko-právní faktory	43
5.1.2. E – Ekonomické faktory	44
5.1.3. S – Společenské (sociální) faktory.....	45
5.1.4. T – Technologické faktory.....	45
5.1.5. L - Legislativní.....	46
5.1.6. E - Ekologické	467
5.2. Analýza zájmových skupin.....	47
5.3. Rozpočet městyse Křemže.....	48
5.4. Spolupráce obcí.....	50
5.4.1. Mikroregion Podkletí.....	50
5.4.1.1. Financování mikroregionu	51
5.4.2. MAS Blanský les – Netolicko, o.p.s.....	503
5.4.2.1. Financování MAS	55
5.4.2.2. Projekty MAS Blanský les – Netolicko o.p.s.	56
5.4.2.3. Potřeba udržitelnosti a rozvoje území MAS	57
5.5. Dotazníkové šetření	59
5.5.1. Vyhodnocení dotazníku	62
5.6. Rozhovor se starostou městyse Křemže, Ing. Josefem Troupem	65

5.7. SWOT analýza	68
5.7.1. Porovnání faktorů SWOT analýzy metodou párového srovnávání	70
6 DISKUSE A NAVRŽENÍ STRATEGIE	72
7 ZÁVĚR	77
8 SUMMARY	79
9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	81

1 ÚVOD

Stejně tak, jako se komerční sektor musí přizpůsobovat neustálým změnám na „trhu“, tak i organizace veřejné správy musí přizpůsobovat veřejné služby změnám v legislativách, ale hlavně změnám, které nastavují její zákazníci, tedy my občané. Sami si volíme určitý standard ve vnímání těchto veřejných služeb tím, jak rychlé, dostupné a především kvalitní služby vyžadujeme.

Posláním veřejného sektoru je zajišťovat produkci veřejných statků a veřejných služeb, tzn. takových společensky žádoucích produktů, jejichž poskytování je z pohledu soukromého sektoru ekonomicky neefektivní. Veřejný sektor svou činností (kromě správní činnosti) zaplňuje určité mezery na „trhu“, které nedokáže a ani nechce z výše uvedených důvodů pokrýt soukromý sektor. Posláním veřejného sektoru tedy není maximalizace ekonomických efektů, ale maximalizace společenských efektů. Tyto efekty však nejsou měřitelné, exaktně hodnotitelné ani finančně vyčíslitelné.

Tato práce je zpracována jako závěrečný projekt navazujícího magisterského studia na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích, Ekonomické fakultě, katedře řízení, studijního programu Ekonomika a management oboru Strukturální politika EU a rozvoj venkova. Téma zní Strategické řízení a rozvoj obce.

Politické změny od roku 1989, které se promítají ve všech sférách vývoje české společnosti, značně ovlivňují i veřejnou správu, která již prošla několika reformami a cílem této práce je zhodnotit její budoucnost pomocí konkrétně vybrané obce. Diplomová práce je zpracována na základě podkladů Obecního úřadu městyse Křemže a i této organizaci je diplomová práce věnována. Na základě vyhodnocení analýz a zhodnocení jak minulého, tak současného stavu naleznout nejvhodnější řešení pro budoucí rozvoj městyse Křemže.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Prameny správní vědy

Správní vědu, ať již jako konglomerát různorodých nauk o veřejné správě, anebo jako sociologickou a politickou disciplínu, lze chápat převážně jako produkt moderní doby. Dimenze politického, právního a technického obsahu veřejné správy je častým předmětem hodnocení či přehodnocování [14].

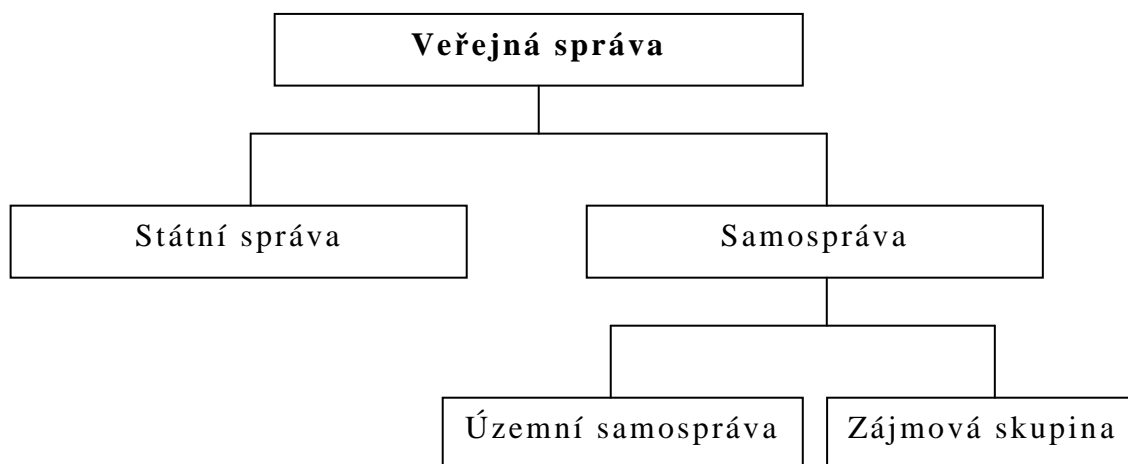
2.1.1. Obecná charakteristika a členění veřejné správy

Na veřejnou správu lze pohlížet ze dvou hledisek:

- 1) z hlediska toho, zda veřejnou správu vykonává stát svými orgány jakožto státní správu, či stát přenechává určitý okruh záležitostí na nestátní veřejnoprávní korporace, aby je spravovaly na samosprávném principu;
- 2) z hlediska geografického, tzn., zda se jedná o ústřední, územní případně místní správu [15].

Podle prvního kritéria lze veřejnou správu chápat jako systém, který je tvořen dvěma hlavními subsystemy: hlavní subsystem představuje státní správa a druhý subsystem představuje samospráva, resp. veřejná správa. Takto chápanou veřejnou správu lze znázornit na obrázku 1 [15].

Obrázek 1: Schéma veřejné správy



Zdroj: Provozničková (2009)

2.1.2. Veřejná správa

Veřejná správa je ústředním pojmem správního práva. Veřejnou správou se ve společnosti zorganizované ve stát velmi obecně řečeno rozumí správa veřejných záležitostí, realizovaná jako projev výkonné moci ve státě [16].

Veřejná správa nemá ústavní ani zákonnou definici. Neexistuje žádný právní předpis, který by se jí souhrnně zabýval, jako např. zákon o obcích se zabývá obecním zřízením. Přesto řada předpisů termíny veřejná správa či orgán veřejné správy používá. Veřejnou správu budeme chápat jednak jako činnost (vydávání správních aktů, spravování, službu, dozor, apod.) a jednak jako souhrn institucí, které tuto činnost přímo či zprostředkovaně vykonávají. V teorii se takovému chápání říká „správa ve smyslu funkčním“ (materiálním) a „správa ve smyslu organizačním“ (formálním) [2].

2.1.3. Státní správa

Státní správou se zabývají státovědy a správní vědy. ČR má vlastní správní systém, má své uspořádání veřejné a soukromé samosprávy. Pramenem státní správy jsou především právní normy ústavního práva. Státní správa realizuje státní moc, je součástí veřejné správy, má své pravomoci, čili kompetence [7].

Výkon státní správy

Výkon státní správy je uskutečňován:

- ústředními orgány státní správy,
- institucemi regionálními, krajskými a místními (podřízené orgány) [7].

Členění státní správy

Státní správu členíme na státní správu územní a vnitřní. Územní státní správu ČR dále členíme na:

- správu státu,
- správu regionů a státní správu krajů,
- správu okresů,
- místní státní správu [7].

2.1.4. Samospráva

Samospráva je slučitelná jen s demokratickým zřízením, představuje decentralizovanou moc, má všeobecnou společenskou podporu [7].

Samospráva:

- má své volené představitele,
- má právní subjektivitu,
- hospodaří se svým majetkem dle schváleného rozpočtu [7].

Samospráva je organizace, která spravuje:

- své vlastní záležitosti,
- záležitosti veřejného zájmu [7].

Samospráva vytváří:

- vztahy vnitřní, které jsou vytvořené správním řádem, členy samosprávy a stanovami; realizuje tak činnost v rámci svého působení,
- vztahy vnější (působí mimo rámec organizace samosprávy, hájí své zájmy a působí vůči vnějšímu prostředí, řídí se zákony státu, právními předpisy a vyhláškami [7].

2.1.4.1. Územní samospráva

Územní samospráva se svým způsobem přibližuje soukromé správě, a sice tím, že je zaměřena pouze na vlastní záležitosti. Se státní správou ji naopak spojuje to, že i obecní či krajské záležitosti náleží do teritoria veřejné správy. Základní principy územní samosprávy stanoví Ústava ČR, která v čl. 8 především zaručuje obcím a krajům právo na samosprávu [2].

2.1.4.2. Zájmová skupina

Jde o zastupování zájmů osob spojených zejména určitými společnými zájmy (např. profesní komory) [15].

2.2. Postavení obce v systému veřejné správy ČR

Podle zákona č. 128/2000 Sb. je obec základním územním samosprávním společenstvím občanů. Tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce [38].

Obec je veřejnoprávní korporací a má vlastní majetek. V právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost, jež vyplývá z těchto vztahů. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Kromě toho chrání též veřejný zájem vyjádřený v zákonech a jiných právních předpisech [3].

2.2.1. Kategorizace obcí

Tabulka 1: Označení orgánů obce podle typu obce

Statutární město	Město	Městys	Obec
zastupitelstvo města	zastupitelstvo města	zastupitelstvo městyse	zastupitelstvo obce
rada města	rada města	rada městyse	rada obce
magistrát	městský úřad	úřad městyse	obecní úřad obce
primátor	starosta	starosta	starosta
zvláštní orgán města	zvláštní orgán města	zvláštní orgán městyse	zvláštní orgán obce

Zdroj: Hrozinková, Novotný (2010)

Statutární město je územně členěné a má své vnitřní poměry ve věcech správy města upraveny statutem, který je vydáván formou obecně závazné vyhlášky obce. Území statutárních měst se může členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy [35].

Město je sídelní útvar, pro který jsou charakteristické následující znaky: vysoká hustota a koncentrace obyvatelstva, relativní velikost (v porovnání s jinými sídly), vysoká koncentrace a kompaktnost zástavby, specifická demografická, profesní a sociální skladba obyvatelstva, koncentrace správních, řídicích a obslužných funkcí, jejichž význam přesahuje hranice vlastního města; vysoká vnitřní diferenciací (různorodost) atd. [22].

Městys, nebo také městečko, je historický typ obce stojící mezi městem a vesnicí. Status městyse nebo městečka uděloval od 13. století panovník, po roce 1918 ministerská rada. Městys musel mít městský charakter a plnit roli spádového městečka pro okolní vesnice. Statut „městys“ přestal být udělován od roku 1949. Novelou zákona o obcích se od roku 2006 tento statut opět navrácí. V současné době je obec městysem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády. Městys je samostatně spravován zastupitelstvem městyse; dalšími orgány městyse jsou rada městyse, starosta, úřad městyse a zvláštní orgány městyse [35].

Pro správné pochopení postavení **obcí** je nezbytné vycházet z toho, že obcí se rozumí pouze základní územní jednotka státu, ale také společenství občanů žijících na tomto území. Podstatu obce v tomto směru charakterizují tyto 3 hlavní znaky:

- územní základ, tj. vlastní území obce,
- osobní základ, který spočívá v existenci osob majících určitý kvalifikovaný vztah k obci, tj. občanů obce,
- výkon obecní správy [12].

2.2.2. Orgány obce

Orgánem, který samostatně spravuje obec je zastupitelstvo. Zastupitelstvo volí ze svých členů starostu, který zastupuje obec navenek a je odpovědný za výkon své funkce zastupitelstvu, a místostarostu (nebo místostarosty), který zastupuje starostu po dobu jeho nepřítomnosti. Výkonným orgánem obce je rada obce tvořená starostou a členy zvolenými z řad zastupitelů. Starosta stojí v čele obecního úřadu. Obecní úřad dále tvoří místostarosta (nebo místostarostové), tajemník (pokud je tato funkce zřízena, jinak ji vykonává starosta) a zaměstnanci obecního úřadu. Obecní úřad plní úkoly, které mu uložilo v samostatné působnosti zastupitelstvo obce nebo rada obce a vykonává přenesenou působnost. [15].

2.2.3. Působnost obce

Do samostatné působnosti obce patří záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti obce svěří zákon [3].

Do samostatné působnosti obce ze zákona o obcích č. 128/2000 Sb. patří:

- hospodaření obce;
- rozpočet a závěrečný účet obce;
- peněžní fondy obce;

- právnické osoby obce a organizační složky obce a účast obce v právnických osobách;
- osobní a věcné výdaje na činnost obecního úřadu a zvláštních orgánů obce;
- organizace, řízení, personální a materiální zabezpečení obecního úřadu;
- vydávání obecně závazných vyhlášek obce;
- místní referendum;
- obecní policie;
- ukládání pokut za správní delikty;
- program rozvoje územního obvodu obce;
- územní plán obce a regulační plán a vyhlášení jejich závazné části obecně závaznou vyhláškou;
- spolupráce s jinými obcemi atd. [15].

Na základě zvláštních zákonů patří dále do samostatné působnosti obce:

- místní poplatky;
- zřizování jednotky dobrovolných hasičů a zabezpečení úkolů požární ochrany v obci;
- zajišťování připravenosti obce na mimořádné události a podílení se na provádění záchranných a likvidačních prací a na ochraně obyvatelstva;
- zřizování a správa předškolních zařízení, základních škol, základních uměleckých škol a zařízení jim sloužících;
- zřizování zdravotnických zařízení a ochrana veřejného zdraví;
- ochrana před alkoholismem a jinými toxikomaniemi [15].

Samostatnou působností obce rozumíme, že obec má právo spravovat své záležitosti samostatně, řídit se přitom jen zákony a nejde-li o vydávání obecně závazných vyhlášek též jinými právními předpisy vydanými na základě zákona. Obec tyto záležitosti vykonává vlastním jménem a na vlastní odpovědnost. Jde tedy o výkon obecní samosprávy, kdy obec vystupuje jako samostatná právnická osoba [12].

2.3. Management

Anglickému pojmu „management“ nejlépe terminologicky odpovídá české slovo „řízení“. Obvykle se při tom myslí na řízení podnikové, a to ve smyslu cílově orientovaného zvládnutí celku i jednotlivých funkcionálních činností organizace [19].

Řízení je zapotřebí ve všech typech organizací, bez ohledu na jejich velikost, úroveň, oblast zaměření a je jedním z klíčových faktorů úspěchu organizace. Jeho význam je proto uznáván po celém světě. [26, z angličtiny přeloženo dne 2010-30-1]

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané [1].

Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním [1].

Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace. Jednotlivé uvedené aktivity (plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování) mohou být tím či oním manažerem upřednostňovány podle jeho schopností a osobních preferencí či podle požadavků organizace, nicméně všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny [1].

2.3.1. Základní prvky moderního managementu

V průběhu 20.století začal být management definován především jako proces dosahování požadovaných výsledků pomocí a prostřednictvím aktivit celých pracovních týmů a jako účinný nástroj napomáhající členům týmů co nejefektivněji vykonávat aktivity a touto cestou uskutečňovat pracovní cíle. Umění řídit spočívá především v dobré znalosti tzv. rozhodujících prvků managementu a ve vypracování takového stylu (případně stylů) řízení, které nejlépe odráží jednak specifiku usměrňovaného pracovního týmu, jednak povahu úkolů, před jejich řešením je tým postaven [6].

2.3.2. Management ve veřejné správě

V oblasti řízení veřejné správy a především v územní samosprávě se zásady managementu v západní Evropě používají již od počátku 70. let minulého století [10].

Rostoucí využívání managementu při řízení veřejné správy vytvořilo základ pro pozdější vznik tzv. New Public Managementu, v němž je dominantním cílem dosažení maximální spokojenosti občanů s úrovní služeb zajišťovaných obcemi. V rámci tohoto cíle hraje důležitou roli pravidelný marketingový monitoring názorů, představ a požadavků občanů – konzumentů obecních služeb. Z těchto informací moderní územní samospráva vychází jednak při stanovování směrů dalšího rozvoje města a jednak při kontrole plnění dříve stanovených cílů [10].

Manažerské přístupy jsou v rámci územní samosprávy nejlépe aplikovatelné především při moderním řízení větších měst, kde významně pomáhají úspěšně uskutečňovat harmonizaci trojího druhu:

- a) harmonizaci požadavků občanů na zajišťování služeb s materiálními zdroji municipality,
- b) harmonizaci požadavků na kvalitu služeb s technickými prostředky, s nimiž daná obec disponuje,
- c) harmonizaci zájmů různých skupin občanů se strategickými plány rozvoje města [10].

2.3.3. Krizový management ve veřejné správě

Krizový management je podle návrhu věcného záměru zákona o krizovém řízení definován jako souhrn řídicích činností věcně příslušných orgánů zaměřených na analýzu a vyhodnocení bezpečnostních rizik, plánování, organizování, realizaci a kontrolu činností prováděných v souvislosti s řešením krizové situace [31].

Za zajištění základních funkcí státu v běžném stavu, za přípravu státu na krizové situace, ale i za zajištění základních funkcí státu při krizových situacích odpovídají shodné ústavní instituce a činitelé. Nezastupitelnou úlohu v krizovém řízení zaujímají kraje, obce s rozšířenou působností a obce, ale nelze opomíjet ani podíl právnických a fyzických osob [17].

Bezpečnostní systém ČR a organizace krizového řízení na ústřední i územní úrovni, které byly legislativně upraveny koncem 90. let a jsou schopny úspěšně plnit své stanovené poslání a úkoly [17].

Prvky bezpečnostního systému ČR vytvářejí hierarchickou strukturu, jsou centrálně řízeny a koordinovány, případně na jednotlivých úrovních působí samostatně v rozsahu své působnosti [17].

Pro bezpečnostní systém je žádoucí, aby byl tvořen tak, že jeho prvky jsou schopny za všech situací reagovat a fungovat stabilně s minimálními odchylkami a že dokáže maximálně absorbovat rizikový potenciál bezpečnostního prostředí, popř. úspěšně se vyrovnat se zvládnutím mimořádných událostí či krizových situací [17].

Výkonné prvky bezpečnostního systému ČR:

Hlavními výkonnými prvky bezpečnostního systému ČR jsou podle ústavního zákona o bezpečnosti ČR ozbrojená síla ČR, ozbrojené bezpečnostní sbory (mezi které patří zejména Policie ČR), záchranné sbory, záchranné služby a havarijní služby.

Specifické úkoly při zajišťování bezpečnosti na obecní úrovni plní obecní policie, která je orgánem obce zřízeným obecním zastupitelstvem [17].

2.3.4. Řízení ve veřejné správě

Role manažera veřejného sektoru se v souvislosti s novými podmínkami, s transformací veřejného sektoru, vzrůstajícími nároky a očekáváními občanů mění. Řízení organizací veřejné správy neznamena pouze uskutečňovat politiku definovanou centrální úrovní veřejné správy. Znamená dosahovat cílů naplňujících poslání organizací veřejného sektoru a zájmy stakeholderů, účelně, efektivně a hospodárně, se orientovat na dosahování výsledků a přijímat za ně odpovědnost. Dosahování uvedeného klade značné nároky na kompetence manažerů veřejného sektoru - vyžaduje od nich dovednost využívat moderní nástroje managementu a aplikovat je ve specifických podmínkách veřejného sektoru [34].

2.3.5. Role manažera ve veřejné správě

Je nesporné, že management jako praktická řídicí činnost v organizacích podnikatelského i nepodnikatelského zaměření je v současné době ve značné míře ovlivněn teorií řízení, tedy managementem co by vědou. Přesto lze říci, že se toto řízení, byť ve značné míře sofistikované, neobejde bez té složky, kterou je možno pojmenovat jako „umění řídit“. Daný aspekt úzce souvisí s osobností manažera a s jeho předpoklady pro řídicí práci. Tyto předpoklady zahrnují:

- odborné znalosti o:
 - objektu řízení
 - managementu
- praktické dovednosti
- sociální zralost:
 - charakterové vlastnosti
 - charisma [32].

Část z těchto předpokladů je podmíněna vrozenými vlastnostmi či vlastnostmi získanými v útlém věku, významnou roli sehrávají pracovní i celkové životní zkušenosti, nesporný díl však představuje specializované manažerské vzdělávání, opírající se teoretické poznatky managementu a zobecnění řídicí praxe [32].

Úspěšnost řízení závisí na celé řadě faktorů. Klíčovou pozici však zaujímají tři faktory. Je to:

- schopnost manažera správně rozhodnout,
- schopnost manažera dosáhnout toho, aby jeho spolupracovníci toto rozhodnutí naplnili,
- uspořádání prostředí, ve kterém řídicí činnost probíhá [32].

2.3.6. Strategický management ve veřejném sektoru

Strategický management se svou podstatou liší od dalších úrovní managementu, zejména od operačního managementu [20].

Strategický management je manažerský proces tvorby a udržení reálné shody mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnicími se tržními příležitostmi [27].

Strategický management se zabývá nejenom základními otázkami fungování např. místní samosprávy. Jeho cílem je také zabezpečit implementaci strategických rozhodnutí. Vyžaduje znalost poznatků mnoha vědních disciplin a také praktické zkušenosti a orientaci v sociálních, politických a ekonomických otázkách [20].

2.4. Strategie místní samosprávy

Strategie definuje směřování a rozsah aktivit místní samosprávy v dlouhodobém pohledu, propojuje disponibilní zdroje a měnicí se prostředky, s cílem uspokojit požadavky „akcionářů“ samosprávy [19].

2.4.1. Prostředí obce

Prostředí obce zahrnuje respektování potřeb plynoucí z vnějšího prostředí spočívající zejména v očekávání a požadavcích veřejnosti. Dopad legislativních změn a organizačních kroků do činnosti subjektu, životní prostředí, živelní události, ekonomické, finanční, fyzické a jim podobné externí tlaky [24].

Vnitřní prostředí, kontrola uvnitř organizace, mezilidské vztahy, formy řízení, míra sdílení společných cílů, hodnot, zapojení a angažovanosti. Míra motivace zaměstnanců, jejich znalosti a dodržování stanovených postupů [24].

Pro bližší identifikaci prostředí mohou využívat jak ziskové organizace, tak neziskové organizace následující analýzy:

2.4.2. PESTLE analýza

Vedle rozšířené metody SWOT analýzy, která zahrnuje hodnocení vnějších a vnitřních podmínek firmy a na jejich základě pak formulování slabých i silných stránek firmy, příležitostí a hrozeb, se v praxi i teorii můžeme setkat s metodou STEP analýzy [30].

Step analýza se používá k identifikaci vnějších sil působících organizací. Jedná se o jednoduchou analýzu organizace, která zahrnuje faktory společenské, technické, ekonomické a politicko-právní [28, z angličtiny přeloženo dne 2011-01-30].

S - společenské (sociální) faktory

Zahrnuje faktory související se způsobem života lidí včetně životních hodnot - demografická křivka, průměrná délka života, hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace obyvatelstva, dopravní obslužnost, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, převažující hodnoty, životní styl v regionu, zájem o celoživotní vzdělávání a jeho nabídka, sekularizace, podmínky pro rekreaci a využití volného času, masmédiá, struktura podnikání v regionu, vztahy mezi firmami v regionu apod. [30].

T - technické (technicko-technologické) faktory

Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem a které mají dopad na firmu [30].

E - ekonomické faktory

Zahrnují faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, jež mohou ovlivňovat existenci, pozici a chod firmy, a to včetně problematiky (ne)zaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence, podílů na trhu, vývoje v podnikatelských sektorech, možností sponzoringu [30].

P - politicko-právní faktory

Jde o faktory, které souvisí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí [30].

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat. Ještě před zahájením analýzy je tedy nutné definovat rozsah analýzy prostředí, a to v souvislosti se spádovou oblastí firmy např. dopravní obslužnost. Je třeba zabývat se jen těmi faktory, které mají nebo mohou mít přímý dopad na konkrétní firmu. Důležité je také rozlišovat vlivy, které firmu ovlivňují přímo, s nimiž se firma musí potýkat a reagovat na ně, od vlivů, které firmu ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo, nebo dokonce jdou mimo ni. Zároveň je také třeba rozlišovat vlivy, které působí krátkodobě, od vlivů ovlivňujících firmu dlouhodobě. V neposlední řadě je nutné zabývat se trendy, očekávanými vlivy nebo faktory, u kterých je zřejmé doznívání vlivu [30].

Pro hodnocení vnějších sil působících na obec bychom mohli tuto jednodušší verzi STEP analýzy rozšířit o další 2 důležité faktory, a to o faktor legislativní a faktor ekologický, které nám pomohou vytvořit PESTLE analýzu.

PESTLE analýza zkoumá každý faktor tak, abychom byli schopni posoudit jejich dopad nebo potenciální dopad na organizaci. Díky PESTLE analýze se může organizace strategicky připravit na případné změny, které musí být provedeny, aby si udržela konkurenční výhodu nad ostatními organizacemi [25, z angličtiny přeloženo dne 2011-01-25].

L – legislativní faktory

Zahrnuje vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy [29].

E - ekologické (environmentální) faktory

Zahrnuje řešení místní, národní a světové ekologické problematiky [29].

2.4.3. Analýza zájmových skupin

Analýza zájmových skupin na formulaci strategie má svůj kulturní, politický a etický kontext:

- Kulturní kontext zahrnuje zejména porozumění hodnotám, které společnost uznává, a vymezení vlivu organizovaných skupin. Dále jde o názory, hodnoty a mínění lidí uvnitř podniku.
- Analýza politického kontextu vyžaduje posouzení toho, jak různá očekávání jednotlivců nebo skupin mohou ovlivnit účel podniku. Účel podniku se obvykle vyjadřuje v jeho poslání a cílech. Na jejich formulaci se rozhodující měrou podílí dominantní zájmová skupina.
- Etický kontext se na rozdíl od předchozích týká vlivu podniku na chování jednotlivců a na hodnoty sdílené společností [18].

Analýza zájmových skupin je založena na dvou předpokladech:

- Současný stav podniku je výsledkem působení sil, které podporují jeho rozvoj, a sil, které rozvoji podniku brání. Oba typy sil jsou vyvíjeny

zájmovými skupinami. Současný stav podniku je tedy přechodně rovnovážný stav pod vlivem působení protikladných sil.

- Výsledek podnikové strategie je závislý na kolektivním působení relevantních zájmových skupin v průběhu realizace strategie. Podnik se ve své snaze vyrovnávat s tlaky jednotlivých zájmových skupin nachází ve stavu quasi-rovnováhy: na každou akci podniku navazuje reakce zájmových skupin a dosažení přechodné rovnováhy [18].

Cílem analýzy zájmových skupin je:

- Identifikovat relevantní zájmové skupiny
- Identifikovat a otestovat předpoklady o zájmových skupinách [18]

Obrázek 2: Schéma analýzy zájmových skupin (matice)

Znalost předpokladů	Jistá 9	Ovlivnit	Akceptovat/ přesvědčit
	5	Ignorovat	Vzdělávat
Nejistá 0	0	5	9
		Zanedbatelný	Významný
		Vliv zájmové skupina na strategii	

Zdroj: Tichá, Hron (2002)

2.4.4. SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchý rámec pro vytváření strategických alternativ ze situační analýzy. Je použitelná pro uživatele na podnikové úrovni, na úrovni strategické jednotky a často je využívána pro tvorbu marketingových plánů [33, z angličtiny přeloženo dne 2011-01-30].

Smyslem externí a interní analýzy, tzv. strategické analýzy, je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít silné a slabé stránky podniku. Nicméně jako každá jiná analýza musí i strategická analýza vyústit v syntézu a závěry, které se stanou východiskem pro formulaci strategie. Strategie by měla na tyto závěry citlivě reagovat a v maximální míře využít silných stránek k získání příležitostí v okolí podniku [4].

Při diagnóze se nejčastěji používá SWOT analýza. Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tyto klíčové faktory jsou potom verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny, ve čtyřech kvadrantech [8].

SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti, silné stránky organizace), Weaknesses (nedostatky, slabé stránky organizace), Opportunities (příležitosti ve vnějším prostředí), Threats (hrozby z vnějšího prostředí), viz obrázek 3. [11].

Obrázek 3: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "HLEDÁNÍ" (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie "VYUŽITÍ" (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie "VYHÝBÁNÍ" (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie "KONFRONTACE" (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Tichá, Hron (2002)

- SO strategie jsou strategie využívající silných stránek podniku ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace S-O umožňující realizaci těchto strategií vyskytuje v reálném životě zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému podnik směřuje [18].
- WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitosti, např. formou akvizice, joint venture nebo náborem kvalifikovaných sil [18].
- ST strategie jsou možné tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení podniku může vymáhat pokuty konkurentů, kteří ohrožují pozici podniku kopírováním jeho výrobků (pokud jsou patentově chráněny) [18].
- WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Podnik v této pozici obvykle

bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu nebo likvidace [18].

SWOT analýza poskytuje mechanismus pro systematický myšlenkový pochod. Požaduje totiž zároveň porozumění vnějšího prostředí a schopností organizace a tak manažerům poskytuje logický rámec pro hodnocení současné i budoucí pozice jejich společnosti. Z takového hodnocení pak mohou manažeři spíše usoudit na vhodné strategické alternativy. Pokud je analýza SWOT prováděna periodicky, může manažery informovat, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k činnostem jejich společnosti [11].

Je třeba ještě zdůraznit, že SWOT analýza může být velmi subjektivní. Dva lidé zřídka kdy dospějí ke stejné SWOT strategii, i přesto, že ji vytváří ve stejném podnikatelském i životním prostředí [37, z angličtiny přeloženo dne 2011-02-12].

2.5. Organizační struktura

Realizace strategie je vždy spojena s otázkou, co je první. Strategie nebo organizační struktura. Zdá se, že neexistuje jednoznačná odpověď. *A. Chandler*, americký teoretik řízení, zastával názor, že organizační struktura následuje za strategií. Podle *Chandlera* je úspěšné zavedení strategie podmíněno správným výběrem organizační struktury a řídicího systému. Jedině tehdy lze očekávat, že se podaří dosáhnout stanovených strategických cílů [4].

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace (Aldag, Stearns, 1987). Organizační struktura umožňuje:

- efektivní činnost organizace a využití zdrojů,
- sledování aktivit organizace,
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti organizace členům a skupinám členů,
- koordinaci činnosti různých složek organizace a různých oblastí činnosti,

- přizpůsobení změnám v okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří pracují v organizaci [1].

Z organizační struktury vyplývá náplň práce jednotlivých útvarů. Odtud je odvozen obsah činnosti jednotlivých pracovních míst [1].

Graficky je organizační struktura znázorňována organizačními schématy. Činnost organizačních útvarů ve struktuře je popsána organizačním řádem, náplň pracovních míst pak v popisech práce [1].

Popis práce i organizační řád uvádějí, jaké úkoly, činnosti a povinnosti jsou obsahem funkce. Jsou ukládány konkrétním lidem prostřednictvím delegování. Delegování umožňuje manažerům rozšířit jejich vliv za hranice jejich času, energie a vědomostí [1].

Vhodně zvolená organizační struktura je jedním z hlavních předpokladů úspěšné realizace strategie podniku. Organizační struktura je charakterizována vertikální a horizontální diferenciací a integrací. Diferenciace představuje způsob rozdělení podniku na jednotlivé části. Vertikální diference vymezuje pravomoci a odpovědnosti, horizontální diference rozděluje úkoly a určuje, kdo tyto úkoly bude plnit. Integrace představuje způsob, jakým jsou jednotlivé části spojovány, aby podnik pracoval jako jeden celek [4].

Některé organizace mají štíhlou organizační strukturu – znamená to, že mezi řadovými pracovníky a vrcholovým vedením je mnoho úrovní a každý vedoucí pracovník má poměrně malý počet podřízených. Široká organizační struktura se naopak vyznačuje malým počtem úrovní – třemi nebo čtyřmi – při značném počtu pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím [1].

Vedle toho dělení organizací podle tvaru struktury můžeme dále rozlišovat uspořádání funkcionální, divizionální a maticové.

- Funkcionální struktura – je základní organizační formou, ve které se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit.
- Divizionální struktura - vzniká vydělením relativně samostatných divizí. Ty jsou rozděleny podle druhu výroby či služby, podle geografického umístění nebo podle typu zákazníka.

- Maticová organizační struktura – spojuje prvky funkcionální a divizionální struktury [1].

2.6. Financování územní veřejné správy

Finanční vztahy státu a samospráv jsou neustálým bojem o rozdělení pravomocí, o systém veřejné správy a jeho finanční zabezpečení. Toto pojednání se tedy bude snažit zmapovat vývoj dělby činností mezi státem a samosprávou včetně finančních řešení [23].

Územně samosprávné celky v České republice hospodaří dle schváleného rozpočtu. Společně se státním rozpočtem a rozpočty státních fondů tvoří rozpočty krajů a obcí, popřípadě dobrovolných svazků obcí soustavu vzájemně provázaných článků. Provázané jsou především výší a strukturou příjmové části. Celý rozpočtový proces je upraven zákonem č. 250/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů, o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů [3].

Obec je v souladu se zákonem povinna sestavit rozpočet na nadcházející rok a po uzavření roku sestavit Závěrečnou zprávu o hospodaření obce a požádat o její přezkoumání buď odpovídající kraj, nebo zadat tuto úlohu auditorovi [9].

Charakteristika rozpočtu obce:

Tento typ rozpočtu je:

- a) decentralizovaným peněžním fondem, který se tvoří, rozděluje a používá primárně na principu nenávratnosti, neekvivalence a nedobrovolnosti,
- b) účetní bilancí, která bilancuje příjmy a výdaje rozpočtu,
- c) rozpočtovým plánem na rozpočtové období – kalendářní rok,
- d) nástrojem obecní a regionální politiky, který slouží ke splnění volebních programů obce, resp. kraje [13].

2.6.1. Rozpočet obce

Příjmy

Běžné:

- daňové – svěřené (výlučné) daně (daň z nemovitostí)
 - sdílené daně (část daně z příjmu fyzických osob a daně z příjmu právnických osob, část DPH)
 - místní poplatky (místní poplatky v ČR mají daňový charakter)
 - správní poplatky
- nedaňové – poplatky za služby
 - příjmy z pronájmu majetku
 - příjmy od organizačních složek, příspěvkových organizací
 - zisk obecních podniků, podíl na zisku ze s.r.o. apod.
 - dividendy z akcií, přijaté úroky
- transfery – dotace – neúčelové (všeobecné)
- účelové (specifické)
- přijaté sdružené finanční prostředky [13].

Kapitálové:

- z prodeje majetku – nemovitého a movitého dlouhodobého majetku
- z prodeje akcií a majetkových podílů
- kapitálové transfery – účelové
- neúčelové (tj. ze SR, stát. fondů, rozpočtu kraje apod., při sdružování finančních prostředků)
- přijaté úvěry
- příjmy z emise komunálních obligací
- přijaté splátky půjček

Ostatní:

- doplňkové
- přijaté sankční pokuty apod. [13].

Výdaje

Běžné – neinvestiční:

- mzdy a platy
- povinné pojistné za zaměstnance
- materiálové
- na energii
- na nájemné
- sociální dávky
- výdaje do obecních podniků
- sankce za porušení rozpočtové kázně
- placené pokuty
- placené úroky
- ostatní (poskytnuté dary apod.)
- dotace vlastním organizačním složkám a jiným subjektům
- neinvestiční příspěvky příspěvkovým organizacím
- výdaje na sdružování finančních prostředků (neinvestiční) [13].

Kapitálové – investiční výdaje:

- na pořízení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku
- na nákup cenných papírů
- na kapitálové poskytnuté dotace organizačním složkám a různým subjektům
- na investiční příspěvky příspěvkovým organizacím
- na investiční půjčky poskytnuté různým subjektům
- při sdružování finančních prostředků
- splátky úvěru

a další [13].

2.6.2. Finanční prostředky z fondů EU určené veřejné samosprávě

Členství České republiky v Evropské unii jí umožňuje již ve druhém programovém období participovat na společných politikách EU včetně politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Možnost čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů a Fondu soudržnosti se otevřela i subjektům územní samosprávy – krajům, obcím, svazkům obcí a jimi zřizovaným a zakládaným organizacím na základě dotačních titulů [15].

Dotace v rámci finanční pomoci z Evropské unie jsou vyplácené ze strukturálních fondů a Kohezního fondu prostřednictvím Národního fondu. Tento druh dotací nabývá u územních samospráv na významu se vstupem ČR do EU, jsou však také spojeny se spolufinancováním ze strany územních samospráv a většinou jsou vypláceny až po realizaci akce, či stavby. Mohou mít charakter jak kapitálových, tak běžných dotací a zpravidla jsou přísně účelové. Prostředky z fondů Evropské unie jsou od roku 2006 zahrnuty do rozpočtů příslušných kapitol státního rozpočtu a již nejsou vypláceny z Národního fondu. Jsou určeny na podporu staveb s ekologickou problematikou (budování ČOV, kanalizací atd.), na budování cyklotras, na podporu cestovního ruchu, příhraniční spolupráci, rozvoj lidských zdrojů apod. [15].

Územní samospráva jako předkladatel projektů a konečný uživatel dotace působí v rámci Cíle Konvergence, kde se ve větší, či menší míře může zapojit do operačních programů, dále v rámci Evropské územní spolupráce a hl. město Praha v rámci Cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost [15].

Adresáti jednotlivých opatření v rámci operačních programů se různí v závislosti na zaměření operačního programu a jeho priorit. Opatření určená územní samosprávě se vyskytují ve většině operačních programů, zejména v individuálních Regionálních operačních programech, operačním programu Životní prostředí, operačním programu Lidské zdroje a zaměstnanost, operačním programu Vzdělání pro konkurenceschopnost,

okrajově i v operačním programu Podnikání a inovace a Integrovaném operačním programu [15].

2.7. Spolupráce obcí

Obce mohou spolupracovat v oblasti samostatné působnosti a v oblasti přenesené působnosti na základě uzavření veřejnoprávní smlouvy [5].

Při výkonu samostatné působnosti mohou obce spolupracovat:

- zakládáním právnických osob podle obchodního zákoníku dvěma nebo více obcemi,
- na základě smlouvy uzavřené ke splnění konkrétního úkolu,
- na základě smlouvy o vytvoření dobrovolného svazku obcí (dále jen svazek obcí) [5].

Obce se mohou sdružovat podle předpisů o sdružování občanů, pouze jsou-li členy občanského sdružení i jiné osoby než obce. Na spolupráci mezi obcemi nelze použít ustanovení občanského zákoníku o zájmových sdruženích právnických osob a o smlouvě o sdružení. Obce mohou spolupracovat s právnickými a fyzickými osobami na základě smluv o zájmových sdruženích právnických osob a o smlouvě o sdružení. Obce mohou také spolupracovat s obcemi jiných států, být členy mezinárodních sdružení místních orgánů a mohou uzavírat s obcemi jiných států smlouvy o vzájemné spolupráci [5].

2.7.1. Spolupráce obcí formou mikroregionu

Mikroregion se většinou používá pro sdružení několika obcí, jehož typickým znakem je aktivní vznik "zdola", jinak řečeno z vlastní iniciativy obcí, zpravidla za účelem dosažení určitého cíle. Obce mohou tedy při výkonu své samostatné působnosti vzájemně spolupracovat. Spolupráce mezi obcemi se uskutečňuje:

- a) na základě smlouvy uzavřené ke splnění konkrétního úkolu,
- b) na základě smlouvy o vytvoření dobrovolného svazku obcí (podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích),
- c) zakládáním právnických osob podle obchodního zákoníku dvěma nebo více obcemi [36].

3 CÍL A METODIKA PRÁCE

Ekonomické, sociální a právní prostředí zůstává stále nestabilní a tvorba strategií má velmi komplexní charakter. Již samotný vstup do EU vyvolal zvýšenou potřebu strategického plánování a následné čerpání finančních prostředků z EU taktéž.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení současné situace a konkurenceschopnosti městyse Křemže, prostřednictvím analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě zjištěných výsledků bude navržena optimální strategie řízení městyse a navržení rozvoje do budoucna.

Ve své práci jsem se zaměřila zejména na oblast financování městyse ze státního rozpočtu a z rozpočtu Evropské unie. Krátce jsem popsala i organizační oblast řízení a analyzovala socioekonomickou oblast městyse. Prostřednictvím SWOT analýzy a analýz vnějšího prostředí podniku (především STEP analýza a Analýza zájmových skupin) jsem navrhla vhodnou strategii pro městys, kterou by se měl v budoucnosti ubírat. Na základě výzkumu v jednotlivých oblastech jsem navrhla změny, které mohou vést ke zlepšení jeho konkurenceschopnosti.

Při zpracovávání své diplomové práce jsem vycházela nejen z odborné literatury, ale i informací získaných přímo na Obecním úřadě městyse Křemže. Pro sepsání teoretického přehledu jsem využívala zapůjčené knihy z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a internetové zdroje. Pro praktickou část jsem využila webové stránky městyse Křemže, mikroregionu Podkletí a MAS Blanský les – Netolicko o.p.s., ale hlavně informace získané přímo na Obecním úřadě městyse Křemže, prostřednictvím zaměstnanců. Důležitým zdrojem informací bylo dotazníkové šetření, které bylo provedeno mezi občany městyse Křemže. Šetření proběhlo mezi občany v únoru roku 2011. Celkem se šetření zúčastnilo 100 občanů z jednotlivých částí městyse, kteří odpovídali na 11 otázek, týkajících se celkové spokojenosti s životem v městysu, dopravy, kultury a sportu, služeb městyse apod. Při zpracování dotazníku jsem využívala zejména uzavřené otázky, které respondentovi nabízejí výběr z několika variant. 4 otázky měly charakter polozavřený, který umožnil občanům vyjádřit svůj názor. Dotazníky jsem zpracovala v programu MS Excel, kde jsem zjistila četnost odpovědí na jednotlivé otázky a následně jejich zhodnocení

vyjádřila v grafické podobě nebo prostřednictvím tabulek a grafů. Při psaní své diplomové práce jsem využila i možnosti získat důležité informace přímo od starosty městyse. Na základě rozhovoru s panem Ing. Josefem Troupem, starostou městyse Křemže jsem si mohla vytvořit kompletní obraz o minulé i současné situaci městyse. Během rozhovoru, který se uskutečnil 15. března 2011, bylo zodpovězeno 5 otázek týkajících se zhodnocení minulé situace a rozvoje městyse do budoucna. Odpovědi na jednotlivé otázky, které mi pomohly vytvořit souvislosti v jednotlivých oblastech, jsem pečlivě zaznamenávala na diktafon a následně upravila jejich využitelnost pro diplomovou práci, zejména v části návržení nové strategie.

Pro provedení analýz prostředí městyse Křemže jsem použila několik metod, které jsou dále charakterizovány. Je zde použita analýza PESTLE a analýza zájmových skupin. V diplomové práci nesmím opomenout přítomnost místní akční skupiny a mikroregionu, proto jsem ve své práci zahrнула i oblast partnerství a spolupráce obcí, ve které zdůrazňuji prospěšnost pro obec z hlediska snadnějšího přístupu k financím z EU. Dále jsem vytvořila rozbor rozpočtu městyse a porovnala jeho vývoj v jednotlivých letech. Analýza SWOT je v této práci stěžejním prvkem k návržení budoucí strategie a směřování obce. Tato analýza zahrnuje kromě silných a slabých stránek také příležitosti a ohrožení, které mohou na podnik působit z vnějšku. Pro zpracování analýzy SWOT bylo nutné uvést charakteristiku městyse. Při zpracování SWOT analýzy pro městyse Křemže jsem využila navržené SWOT analýzy mikroregionu Pokletí a MAS Blanský les – Netolicko o.p.s. SWOT analýzu jsem následně konzultovala se starostou městyse Křemže. K vyhodnocení SWOT analýzy jsem využila metodu párového srovnávání a vytvořila tzv. Fullerův trojúhelník. Pro sestavení Fullerova trojúhelníku jsem použila zjednodušenou verzi SWOT analýzy městyse Křemže. Výsledek hodnocení pomocí této metody jsem dále zpracovala v části diskuse.

V diskusi diplomové práce se zabývám vytyčením konkrétních problémů, možností jejich odstranění, návržení nové strategie a vylepšení situace do budoucna. Rozvojové potenciály obce jsou v současné době podpořeny Místní akční skupinou Blanský les – Netolicko o.p.s. a mikroregionem Podkletí vzniklým na území

obce. V závěru bude zřejmé, jakou strategii městys využije, která oblast je pro něj dominantní, a kde je potřeba vyvinout snahu o zlepšení.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ OBCE

4. 1 Historie obce Křemže

První zmínka o Křemži je z roku 1263 v listině krále Přemysla Otakara II. pro nově založený klášter Svata (později Zlatá) Koruna, kde je uveden Křemžský potok jako hranice majetku nového kláštera. V roce 1266 je zde uváděna tvrz Zmilénburch a v roce 1281 Zmilénberg. Název tvrze byl podle majitele Smila. Zda osada Křemže stála již před založením Smilovy tvrze, nebo vznikla až později v jejím podhradí, nevíme. Prvá písemná zmínka o Křemži jako osadě je až z roku 1351, kdy zde působil kněz Theodorich. Majiteli hrádku byli v letech 1398 – 1414 vladyka Jan Smil z Křemže, jeho syn, také Jan Smil z Křemže, stoupence husitů a zřejmě i lapka, kterého Oldřich z Rožmberka v roce 1439 vsadil v Českém Krumlově do vězení a v roce 1447 popravil a tvrz zbořil. V současné době byl v Křemži odhalen kámen s nápisem, který připomíná tuto událost. O sto let později, 4. dubna 1517, se dostala Křemže a Chlum za 1650 kop grošů českých do rukou Častolarům z Dlouhé Vsi, kteří měli sídlo v sousedním Chlumu. V roce 1668 koupil Křemži i Chlum kníže Jan Kristián z Eggenbergu a po vymření tohoto rodu se na krátko stala majetkem kláštera Zlatá Koruna, ale již v roce 1719 ji získali Schwanzenbergové. Roku 1840 zachvátil Křemži velký požár. V roce 1863 se Křemže stala městem. Významnou památkou je kostel sv. Archanděla Michaela, připomínaný již v roce 1362. Za hlavním oltářem je žulový náhrobek Jana Častolara z roku 1560. Od roku 1992 se v Křemži koná každoročně hojně navštěvovaný „Křemžský veletrh“, zaměřený na domov, zahradu a hobby. Podle většiny je Křemže pojmenována podle Křemžského potoka. Potoku dali tento název již Keltové podle druhu divokého česneku, který po březích tohoto potoka hojně rostl. Obdobně se toto jméno vyskytuje i u řeky Krems a měst stejného jména v Horních Rakousích, v Bavorsku a ve Štýrsku. Keltský původ těchto jmen je i zde pochopitelný, poněvadž původně v těchto krajích rovněž žili Keltové. Mnozí však připouštějí i slovanský původ slova křemen, který se vyskytoval v potoce.

4.1.1. Kulturní památky

- **Kostel archanděla Michaela** - původní nejstarší část: románská sakristie, kde původní klenba už byla nahrazena novou, přiléhá k ní gotický presbytář ze 14. století. Na místě zbouraného Častolárova kostela z roku 1557 postaven ve slohu pseudogotickém v roce 1887 nový trojlodní kostel.
- **Husův sbor z roku 1930**
- **Kaple sv. Voršily** – nachází se uprostřed hřbitova. Původní Častolárova z roku 1550 byla po zničení bleskem odstraněna a na jejím místě postavena nová v roce 1905.
- **Tvrz Chlum**
- **Hrádek Křemže**
- **Tvrz Chlumeček**
- **Hrad Dívčí kámen**
- **Rozhledna na Kletí**

4.1.2. Příroda

Obec leží v Chráněné krajinné oblasti Blanský les s přírodními rezervacemi Dívčí Kámen, Holubovské hadce s florou a vegetací na hadcovém podkladu a rezervace Bořinka (naleziště minerálů).

4.1.3. Znak obce

Jako většina obcí, tak i městys Křemže má svůj znak, viz příloha 1.

Popis: Na červeném štítě je stříbrná střela kose položená, špicí k pravému rohu štítu. Nad štítem je turnajský helm s červeno-stříbrnými pokrývadly. Na helmu je zlatá královská koruna, ze které vyrůstají dvě rozložená červená křídla, přes která je podobně nakoso položená stříbrná střela jako na štítě. Takto je malován znak z průčelí radnice. Pečeti z roku 1884 jsou zrcadlově obrácené, tedy střely leží šikmo, k levé straně.

4.2. Současnost

Obec Křemže se rozkládá v širokém údolí mezi Blanským lesem s nejvyšší horou Kletí (1084 m n.m.) a Haberským pohořím s Klukem (741 m n.m.) na levém břehu Křemžského potoka. Obec leží jihozápadně od krajského města České Budějovice, od kterého je vzdálena 17,3 km. Křemže se skládá z celkem 10 částí, tj. Křemže, Chlum, Loučej, Lhotka, Chlumeček, Stupná, Vinná, Chmelná, Bohouškovice a Mříč. Obec Křemže je zároveň dobře občansky vybavená (pošta, základní škola, mateřská škola, zdravotnické zařízení, Obvodní oddělení Policie ČR Křemže, Hasičský záchranný sbor, knihovna, supermarket). Pro bližší charakteristiku obce Křemže poslouží příloha 2

Lokalizace obce z hlediska veřejné správy:

NUTS 1: Česká republika

NUTS 2: Jihozápad

NUTS 3: Jihočeský kraj

NUTS 4: Okres Český Krumlov

NUTS 5: Městys Křemže

Destinace: Jižní Čechy

Turistický region: Šumava – východ

4.2.1. Organizační struktura městyse Křemže

Orgány městyse Křemže

Zastupitelstvo městyse

Rada městyse

Starosta

Obecní úřad

Obvodní oddělení Policie ČR

Obecní úřad – složení

Starosta

Místostarostka

Tajemník

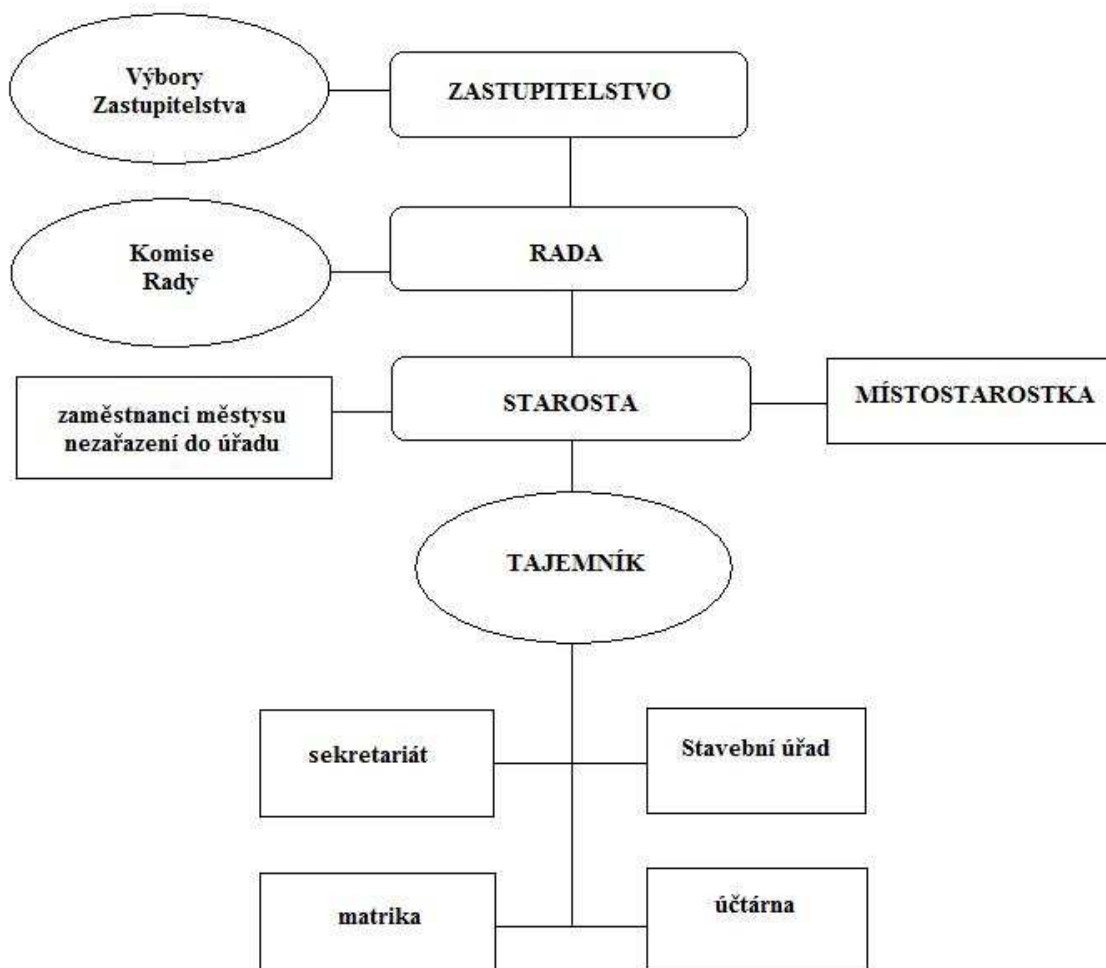
Jednotlivé Zastupitele městyse Křemže uvádím v příloze 3, Výbor Zastupitelstva městyse Křemže v příloze 4, Radu městyse Křemže v příloze 5 a Komisi Rady městyse Křemže v příloze 6.

Rozpočtové, příspěvkové, zřizované, řízené a jiné organizace, které jsou zaváděny na rozpočet městyse Křemže

- Příspěvkové organizace
 - Základní škola a mateřská škola Křemže se školní jídelnou
- Organizační složky
 - Obecní knihovna Křemže
 - Dům s pečovatelskou službou Křemže
 - Vedlejší hospodářská činnost – Služby obce Křemže

Organizační schéma Obecního úřadu městyse Křemže

Obrázek 4 Schéma organizační struktury



Zdroj: Interní materiály městyse Křemže – vlastní zpracování

5 ANALÝZY A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

5.1. PESTLE analýza

5.1.1. P - Politicko-právní faktory

Vzhledem k nejisté situaci ve vládě po volbách na podzim roku 2010, bychom mohli zařadit do politicko-právních faktorů i povolební situaci a výsledek komunálních voleb do Zastupitelstva městyse Křemže. Oproti minulému volebnímu období, ve kterém byl městys ovlivňován 2084 voliči s účastí na volbách 52,59 %, byl volební rok 2010 lepší. Počet voličů vzrostl na 2165 a procentuální účast se zvedla na 56,30 %. Do zastupitelstva městyse volili voliči v obou obdobích 15 zastupitelů. Dle dosaženého počtu hlasů je zřejmé, že v minulém i současném volebním období vyhrála Občanská demokratická strana, viz tabulka 2. Pravicové zastoupení je na první pohled jisté jak u minulého, tak současného volebního období. Pravý blok z období 2006 – 2010 nahradila TOP 09 a zároveň přibyla strana Naše Křemežsko pro období 2010 – 2014.

Tabulka 2 Volby do Zastupitelstva městyse Křemže

2006		2010	
Kandidátní listina	Přepočtené % platných hlasů	Kandidátní listina	Přepočtené % platných hlasů
ODS	45,31	TOP 09	17,16
KDU-ČSL	18,88	Naše Křemežsko	18,09
Za Křemežsko krásnější	26,05	ODS	31,60
Pravý blok	9,73	KDU-ČSL	13,43
		Za Křemežsko krásnější	19,69

Zdroj: www.volby.cz [21]

5.1.2. E – Ekonomické faktory

Dle integrovaného portálu Ministerstva práce a sociálních věcí je současná nezaměstnanost městyse na výši 6,2 %, oproti roku 2009 kdy nezaměstnanost činila 5,9 %, jsou to 3 desetiny procenta následkem ekonomické krize. Ekonomická krize způsobila také klesající příjmovou stránku městyse. Naopak výdajová stránka spíše narůstala a tento tlak vyvolal požadavky na úspory nákladů v rozpočtu městyse, např. snížením tarifních platů některým zaměstnancům Obecního úřadu, nebo zapojením městyse do programu Zelená úsporám. Podnikatelská struktura je v městysu různorodá, není zde ale zastoupen žádný ekonomický subjekt mající rozhodující vliv na zaměstnanost v obci. V roce 2007 došlo k přebytku příjmů nad výdaji rozpočtu městyse. Tento přebytek hospodaření zůstal městysu k financování výdajů v následujících letech.

5.1.3. S – Společenské (sociální) faktory

Městys Křemže má v současné době 2700 obyvatel, oproti roku 2006 tedy nastal přírůstek o 114 obyvatel. Podle pohlaví občanů je v současné době v městysu 1356 mužů a 1344 žen v průměrném věku 38,1 let u mužů a 40,6 let u žen. Svou polohou spadá pod okres Český Krumlov, kde můžeme definovat hustotu zalidnění na 39 obyvatel/km². Městys disponuje dobrou občanskou vybaveností. V obci jsou vybudovány tři školská zařízení, a to základní škola a dvě mateřské školy. Vzhledem k narůstajícímu počtu obyvatel již došlo k rozšíření kapacity mateřské školy v Křemži i v Chlumu. Městys má své zdravotnické zařízení, Obvodní oddělení Policie ČR, Hasičský záchranný sbor, knihovnu, supermarket, dům s pečovatelskou službou pro seniory, 4 restaurační zařízení, sportovní areál a místnost pro konání společenských a kulturních akcí přímo na Obecním úřadě městyse Křemže. Také z hlediska cestovního ruchu můžeme zhodnotit oblast Křemežska za výhodnou. Hlavní turistická lákadla jsou vrchol Kletě s rozhlednou, hvězdárnou a nově zrekonstruovanou horskou chatou, dále nově vybudované cyklostezky a koňské stezky, blízkost zříceniny hradu Dívčí kámen a okresního města Český Krumlov. Turistům může městys nabídnout ubytování v penzionech nebo privátních apartmánech. Hlavní nápor turistů je v červenci, kdy městys pořádá každoročně Křemežský veletrh a dále v období pořádaných sportovních akcí, nebo kulturních akcí, jako je například Mezinárodní jihočeský hudební festival konaný každoročně v 3. týdnu v září až v 2. týdnu v říjnu, nebo sportovní akce oddílu badmintonu, probíhající v prvním červnovém víkendu pod názvem „Desetiboj mixů“.

5.1.4. T – Technologické faktory

Díky finančním prostředkům plynoucím z rozpočtu České republiky a rozpočtu Evropské unie se může městys vybavit dopravními prostředky, moderním zařízením určeným pro správu městyse a zařízením pro vytvoření konkurenceschopnosti městyse.

Městys tento fakt dokazuje tím, že každoročně vynakládá finanční prostředky na opravu komunikací, veřejného prostranství, veřejného osvětlení, došlo již k rekonstrukci školy a mateřské školy spolu s jejím vybavením, k rekonstrukci místní knihovny, atd. Dále provozuje a aktualizuje webové stránky www.kremze.cz určené pro komunikaci veřejnosti s Obecním úřadem, vydává měsíčník Křemežsko, ve kterém informuje občany o dění v městysu. Co se týče dopravní obslužnosti v obci, je situace vyhovující. Městys protíná silnice II. třídy ve směru na České Budějovice a opačným směrem na Prachatice a Volary. Silnice III. třídy ve směru na Český Krumlov. Přímo na náměstí městyse je nově vybudované autobusové nádraží, ze kterého jezdí pravidelné linky směrem do Českých Budějovic a Českého Krumlova. Vlakové nádraží je vzdáleno 1 km od městyse v sousední vesnici Mříč, kudy vede trať č. 194 pro vlak s trasou České Budějovice – Volary – České Budějovice.

5.1.5. L - Legislativní

Do legislativních faktorů bychom mohli zařadit veškeré orgány a úřady, které jsou pro existenci obce důležité. Mezi klíčové orgány patří veškerá Ministerstva, Český statistický úřad, Czechpoint, Český telekomunikační úřad, Česká národní banka, Nejvyšší kontrolní úřad, Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, Česká obchodní inspekce, Technická inspekce České republiky, Úřad průmyslového vlastnictví a další. Vzhledem k neustálým změnám v legislativách je čím dál složitější a přísnější kontrola v oblasti dodržování zákonů, směrnic a nařízení. Každá složka státní správy se musí řídit zákonem přímo souvisejícím s jeho provozem, proto pro městys Křemže je stěžejní Zákon č. 128/2000 Sb, o obcích a další závazné zákony a vyhlášky související s provozem městyse viz příloha 8.

5.1.6. E – Ekologické (environmentální) faktory

Městys Křemže se úspěšně zapojil aktivně do třídění odpadu, ve všech částech městyse jsou sběrné kontejnery k těmto účelům. Významnou roli v ochraně přírody v souvislosti se statutem CHKO Blanský les, mají také čistírny odpadních vod vybudované v Křemži a Mříči. Dalším důležitým přínosem pro životní prostředí je plynofikace městyse Křemže a zavedení alternativních zdrojů elektřiny (solární panely na obytných domech, apod.), bohužel ale všechny části městyse plynofikované nejsou a proto stále většina obyvatel používá k vytápění domovů fosilní paliva. Samozřejmě, že i do ochrany životního prostředí můžeme zahrnout činnost obce, jako je úprava náměstí a veřejné zeleně.

5.2. Analýza zájmových skupin

Nejdůležitější zájmovou skupinou pro obec je **veřejnost**. Občané městyse Křemže požadují co nejefektivnější hospodaření s obecními penězi s nejvyšším přínosem pro ně samotné a zároveň obec od občanů požaduje přínos do rozpočtu z jejich daní a solventnost v oblasti placení místních poplatků a dodržování zákonů i místních vyhlášek.

Další významnou zájmovou skupinou jsou **zastupitelé** městyse. Zastupitelstvo obce rozhoduje o nejvýznamnějších věcech patřících do samostatné působnosti obce. Zastupitelé požadují od obce odměnu za to, že spravují obec v nejlepším úmyslu.

Od **zaměstnanců Obecního úřadu** jako zájmové skupiny je vyžadováno, aby pracovali v souladu se strategií obce, a ti naopak vyžadují od Obecního úřadu odměnu za vykonanou práci.

Úřady a orgány, kterým se obec podřizuje, požadují od obce určité výsledky z jejího hospodaření a dodržování zákonů a na oplátku obci poskytují podporu v oblasti

správy. (Krajský úřad, Finanční úřad, Ministerstvo životního prostředí, ochránci přírody, Katastrální úřad, stavební úřady....)

Na úrovni spolupráce existuje další zájmová skupina a tou je MAS, do které je městys začleněn formou mikroregionu Podkletí. **Místní akční skupina Blanský les - Netolicko o.p.s.**, je neziskovou organizací působící na základě aktivního partnerství měst a obcí, neziskových organizací, podnikatelských subjektů a aktivních obyvatel regionu v otázkách udržitelného rozvoje svého území.

Základní škola a mateřská škola Křemže, jako nezisková organizace, je také významnou zájmovou skupinou. Obec požaduje kvalitní vzdělání prostřednictvím kvalitních učitelů a na oplátku každoročně financuje hospodaření školy z rozpočtu obce.

Další zájmovou skupinou, která ovlivňuje rozpočet obce jsou **podnikatelé** se sídlem podnikání v městysu Křemže. Mezi nejvýznamnější oblasti podnikání patří stavebnictví, cestovní ruch – ubytovací a stravovací služby a oblast výroby v zemědělství. Obec požaduje od těchto podnikatelů příjem z daní do svého rozpočtu a na oplátku živnostníkům poskytuje podporu v podnikání.

Nakonec jsou zájmovou skupinou i sportovci a sportovní spolky v obci. V městysu Křemže je to **Tělocvičná jednota Sokol Křemže** spolu s významným Oddílem badmintonu. Z obecního rozpočtu je každoročně vyčleňována částka právě pro spolky a sportovní kluby a od těchto obec vyžaduje reprezentaci na okresních, krajských, republikových i mezinárodních soutěžích.

5.3. Rozpočet městyse Křemže

Stejně tak jako jiné obce i městys Křemže sestavuje každoročně svůj finanční plán, jímž se řídí jeho hospodaření dle Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Je sestavován pouze na období jednoho kalendářního roku v návaznosti na rozpočtový výhled, dále na základě údajů z rozpisu státního

rozpočtu na příslušný rok a v návaznosti na jiné veřejné rozpočty, k nimž má městys finanční vztah.

K sestavení rozpočtového výhledu není v zákoně uvedený žádný postup. Městys vychází ze skutečnosti uplynulých let a dále zohledňuje své budoucí záměry. Podkladem k jeho sestavení jsou zejména uzavřené smluvní vztahy a přijaté závazky, viz tabulka 3 Příjmy a výdaje městyse Křemže.

U příjmů je důležité odhadnout vývoj daňových příjmů na základě rozpočtového určení daní a vývoj vlastních nedaňových příjmů z poskytování služeb, z pronájmu majetku. Ke každoročnímu zvyšování daňových příjmů městyse Křemže dochází zejména z důvodu nárůstu počtu daňových poplatníků. V roce 2006 byly příjmy městyse za posledních 5 let nejvyšší z důvodu jednorázového příjmu prodeje majetku a příjmu z emise komunálních obligací. Mezi významné příjmy řadíme i dotace, které městys v roce 2006 získal. Naopak v roce 2009 byly příjmy za poslední pětileté období nejnižší z důvodu nižších daňových příjmů než v letech 2007 a 2008. Rozdíl byl způsoben přítomností ekonomické krize.

Ve výdajích je nutné nejdříve zabezpečit úkoly plynoucí z poslání organizace (např. veřejné osvětlení, svoz odpadů), výkon státní správy a další povinnosti vyplývající ze zákonných předpisů. Dále musí městys zahrnout závazky z uzavřených smluv, splátky a úroky z úvěrů a půjček, výdaje spojené s péčí o vlastní majetek, příspěvky na provoz zřizovaných či založených organizací, výdaje na investice, které již započaly v minulých letech, a teprve poté výdaje na nové investice. Za zmínku stojí rok 2010, kdy městys vynaložil nejvíce peněžních prostředků na rozvoj obce. Nejvyšší výdajovou položkou byla obnova kulturní památky Dívčí kámen, rozšíření kamerového systému, nákup pozemků, nebo vybavení nové knihovny. Nejvyšší příjmovou položku rozpočtu městyse tvoří daně.

Z tabulky 3 je zřejmé, že příjmy v jednotlivých letech klesají, kromě roku 2010. K takovému snížení došlo z důvodu snížení příjmů z daní. V roce 2007 došlo

k přebytku příjmů nad výdaji rozpočtu městyse. Tento přebytek hospodaření zůstal městyse k financování výdajů v dalších letech.

Tabulka 3 Příjmy a výdaje městyse Křemže

	2006	2007	2008	2009	2010
Příjmy	33066317	28653892	27312194	26628242	29782556
Rozdíl mezi příjmy a výdaji	-	-	2157738	258993	-
Výdaje	33066317	23241810	29469932	29211235	29782556
Zůstatek	0	5412082	0	0	0

Zdroj: Interní materiály městyse Křemže – vlastní zpracování

5.4. Spolupráce obcí

Po vstupu ČR do Evropské Unie se otevřely možnosti získávání "externí" podpory k realizaci rozvojových záměrů obcí i regionů, současně však narostly nároky na jejich schopnost využít zdroje pro zajištění kvalitních projektů. Proto dochází k různým formám spolupráce obcí a příkladem může být právě i městys Křemže. V roce 2000 se městys zapojil do spolupráce formou mikroregionu a o 4 roky později přispěl k vytvoření místní akční skupiny.

5.4.1. Mikroregion Podkletí

Charakteristické pro mikroregion Podkletí je, že leží v jižní části okresu Český Krumlov. Dominantní část regionu tvoří chráněná krajinná oblast Blanský les s vrcholem Klet'. Většina obcí mikroregionu se nachází v údolí Křemžského potoka. Mikroregion Podkletí je tvořen 5 obcemi - Brloh, Holubov, Nová Ves, Křemže a Zlatá

koruna. Důležitost pro rozvoj mikroregionu je v tom, že leží v těsné blízkosti dvou měst, Českých Budějovic a Českého Krumlova.

Mikroregion Podkletí vznikl v roce 2000. Jeho cílem bylo navržení takové strategie, která zajistí komplexní rozvoj tohoto území.

Cílem strategie rozvoje mikroregionu bylo zajištění harmonického rozvoje regionu a to z pohledů:

- Ekonomických, kde je cílem zajistit celkový ekonomický rozvoj
- Sociálních, orientovaný na zajištění odpovídajících životních podmínek v regionu
- Environmentálních, zaměřených na ochranu životního prostředí v mikroregionu, což hraje zvláště důležitou roli s ohledem na to, že se značná část mikroregionu nalézá v CHKO.
- Kulturních, zajišťující ochranu kultury a tradic v regionu.

Zdroj: Strategie rozvoje mikroregionu Podkletí

5.4.1.1. Financování mikroregionu

Podstatnou otázkou pro zajištění rozvoje mikroregionu hrála i otázka financování jeho rozvoje. Základním problémem pro zajištění jednotlivých prvků strategického rozvojového plánu bylo zajištění financování mikroregionu. Pro financování rozvojových aktivit bylo nutno využít vnitřních a vnějších zdrojů. Přitom vnější zdroje byly použity především pro financování společenských zájmů a k nastartování ekonomických aktivit. Další rozvoj ekonomických aktivit probíhal především za pomoci vnitřních zdrojů. Otázka přístupu k vnějším zdrojům je otázkou budování dlouhodobé koncepce v této oblasti a byla nutná analýza všech možných zdrojů. Získávání těchto zdrojů je mnohdy náročné a obtížně dostupné především pro drobné podnikatele. Jako vhodné se jevílo spolupracovat s profesionální agenturou, která se zaměřila na komplexní monitoring vnějších zdrojů (tuzemských a zahraničních)

a na spolupráci při jejich získávání a i ve fázi realizace. Jako vhodné se jevil takový způsob spolupráce, kdy agentura byla finančně zainteresovaná na získání a realizaci prostředků. Tímto způsobem pak bylo zajištěno optimální spolupráce. Toto financování probíhalo na základě tří způsobů financování:

- Vnitřní zdroje, které se opírali o peníze v rozpočtu obcí a o rozvojové aktivity probíhající na principu financování ekonomickými subjekty v mikroregionu (podnikateli) a které měli především komerční charakter.
- Vnější zdroje, představované dotacemi z fondů ústředních orgánů (MŽP, MZE, MMR, MPS, MK) a ze zahraničních zdrojů (PHARE, ISPA, SAPARD, apod.). Dále pak i ze zdrojů CAP a strukturálních fondů.
- Bankovní zdroje, představované úvěry podnikatelským subjektům i obcím. Tato poslední varianta samozřejmě představovala zátěž do budoucna.

V praxi bylo pak nutné využít kombinace všech způsobů financování. Základní principy, o které se strategie opírala, byly:

- Rozvoj venkovského prostoru
- Rozvoj malého a středního podnikání, nové formy podnikání, uplatnění principů nové ekonomiky
- Multifunkční zemědělství a užití půdy
- Ochrana životního prostředí
- Využití alternativních zdrojů energie
- Rozvoj turistického ruchu

5.4.2. MAS Blanský les – Netolicko, o.p.s.

Na konci roku 2004 se představitelé tří sousedících svazků obcí rozhodli uzavřít formálně vzájemnou spolupráci vznikem „Místní akční skupiny Blanský les – Netolicko o.p.s.“. Tak vznikl základ pro partnerství Svazku obcí Blanský les – podhůří (se sídlem Včelná), Svazku obcí Netolicko (se sídlem Netolice), Svazku obcí Podkletí (se sídlem Křemže), tj. 33 obcí ze tří bývalých okresů (České Budějovice, Český Krumlov a Prachatice) a v neposlední řadě i dalších soukromých subjektů zde působících.

Hlavním jednotícím tématem Pilotní strategie MAS Blanský les – Netolicko je: *„Kvalita života ve venkovských oblastech s ohledem na využití kulturních, přírodních a lidských zdrojů regionu.“*

Zdroj: Pilotní strategie MAS Blanský les – Netolicko o.p.s.

Globálním cílem programu rozvoje Jihočeského kraje zní: *„Zvýšení konkurenceschopnosti Jihočeského kraje založené na zlepšování podmínek pro investice, podnikání a rozvoj cestovního ruchu při zachování přitažlivosti a jedinečnosti území kraje jako dobrého a bezpečného místa pro život obyvatel, a to při respektování zásad udržitelného rozvoje“.*

Zdroj: Pilotní strategie MAS Blanský les – Netolicko o.p.s.

Mikroregiony Netolicko, Blanský les – Podhůří a Podkletí se tedy rozhodly pro vzájemnou spolupráci protože:

- Mají podobný charakter území, daný přechodem od Českobudějovické pánve k pohoří Šumavy a významným prvkem přetváření krajiny člověkem – do značné míry kulturně přetvořenou krajinu s množstvím rybníků a pastvin.

- Jejich historický a kulturní vývoj je vzájemně úzce provázaný. Disponují shodným kulturním dědictvím. (památky „rožmberské renesance“, lidové stavby se specifickým typem Jihočeského selského baroka)
- Mají podobnou sídelní strukturu.
- Mají podobnou ekonomickou strukturu (velká váha zemědělství a lesnictví, malá váha průmyslu, absence velkých podniků).
- Jsou blízko Českých Budějovic a Českého Krumlova, významných jihočeských turistických center navštěvovaných do velké míry zahraničními turisty.
- Mají ideální podmínky pro rozvoj specifických forem cestovního ruchu – agroturistiky, cykloturistiky, hipoturistiky (atraktivní krajina, řídké osídlení, množství malých zemědělských provozů, množství kulturních památek, blízkost turistických center) a tyto podmínky chtějí využít vzájemně koordinovanými projekty (vzájemně propojený systém turistických stezek a cyklotras, společné informační brožury, společné kulturní a sportovní akce).
- Uvědomují si úzká místa ve využití svého potenciálu. Mají zájem na zlepšení využitelnosti výše uvedených zdrojů z hlediska zvýšení atraktivity regionu nejen pro návštěvníky, ale i zlepšení podmínek trvale žijících obyvatel.

Za tímto účelem pak vznikla obecně prospěšná společnost Místní akční skupina Blanský les – Netolicko, která sdružuje nejen výše uvedené a popsané svazky obcí, ale i další subjekty v regionu působící (neziskové organizace, podnikatelské subjekty atd.).

Na konci roku 2007 byla zveřejněna dlouho očekávaná Pravidla Programu rozvoje venkova, Osy IV Leader. Závěr roku 2007 tak byl ve znamení usilovné práce

na zpracování Strategického plánu a žádosti Leader, aby MAS v letech 2007 - 2013 mohla podporovat projekty v následujících oblastech:

Zemědělství

Diverzifikace

Venkovská turistika

Zázemí (technická infrastruktura pro obce)

Rozvoj (občanská vybavenost)

Dědictví (projekty z oblasti kultury a historického dědictví)

Vzdělávání

Řemesla a služby

5.4.2.1. Financování MAS

- Zajištění předfinancování činnosti MAS při realizaci Strategického plánu Leader.
- Jiné finanční zdroje (kromě osy IV Programu rozvoje venkova).
- Vlastní prostředky MAS – příjmy z činnosti MAS (zpracovávání projektů, poradenství), mimořádné vklady členů a partnerů.
- Možnost úvěru (dobře vybudovaná úvěrová pozice v ČSOB).
- Využití grantových programů Jihočeského kraje.
- Realizace projektů v rámci dalších operačních programů (zejména financování aktivit týkajících se rozvoje destinačního managementu, projekty spolupráce).

5.4.2.2. Projekty MAS Blanský les – Netolicko o.p.s.

Tabulka 4: Realizace projektů MAS Blanský les – Netolicko o.p.s.

Název projektu	Cíl a popis projektu	Předpokládané náklady v tis. Kč	Přípravenost	Předpokl. termín realizace (rok)
Destinační management v regionu Blanský les - Netolicko	Vznik organizace, která by koordinovala a iniciovala aktivity vedoucí ke dlouhodobě udržitelnému a vyváženému rozvoji segmentu CR	520	Obdržena dotace ŠROP, realizace 5/2006 – 6/2007	2006-2007
Program Leader ČR	Využití programu Leader ČR na podporu projektů v regionu MAS BLN, zajištění administrace projektů v rámci programu Leader ČR	3 000 (z toho 300 na potřeby MAS)	Obdržena dotace pro rok 2007	Od r. 2005 každoročně
LEADER Pilotní strategie MAS 2007 - 2013	Příprava regionu MAS BLN na využívání finančních prostředků na realizaci projektů v regionu z EAFRD – příprava Pilotní strategie MAS dle podmínek nového programovacího období EU 2007-2013. Součástí je i příprava webové prezentace, vytvoření elektronického katalogu projektů, semináře pro veřejnost atd.	580	Obdržena dotace – OP Zemědělství, program Leader+, inv. záměr c) osvojování schopností	2006-2007
Rozvoj přeshraniční spolupráce	V r. 2005 navázala MAS BLN přeshraniční spolupráci s Leader regionem Sauwald (Rakousko). Cílem je využití této spolupráce k realizaci společných projektů, předávání vzájemných zkušeností zejména v programu Leader			Od r. 2005 průběžně
Lidské zdroje	Zajištění kvalitního administrativního a organizačního zázemí pro pracovníky MAS – účasti na seminářích, školeních apod.	nezjištěno		průběžně
Využití metody LEADER pro rozvoj území MAS	Zapojení území MAS do programu LEADER v letech 2007-2013 a využití finančních prostředků touto metodou pro rozvoj území MAS			2007-2013

Zdroj: Pilotní strategie území MAS Blanský les – Netolicko o.p.s.

5.4.2.3. Potřeba udržitelnosti a rozvoje území MAS

OBYVATELSTVO

Na území MAS dochází v posledních letech ke stárnutí populace na jedné straně, na straně druhé nastupují populačně silnější ročníky. Vzhledem k tomu, že organizací, které působí v regionu v této oblasti je málo, je nutné zaměřit se na oba tyto trendy, a to jednak podporou péče o staré občany, ale také o mladou generaci a o obyvatele s různými tělesnými a duševními problémy, na jejich začlenění do společnosti. Právě prostřednictvím zlepšování stavu a vybavení zařízení poskytujících tuto péči. V regionu MAS je zajištěno vzdělávání předškolního věku a základní školství. Především vzhledem k vzrůstajícímu počtu dětí v regionu je třeba zaměřit se na zlepšení stávajícího zázemí a vybavení těchto zařízení a dále podporovat i mimoškolní vzdělávání a aktivity mládeže. V neposlední řadě je nutné posílit vztah mladých lidí k regionu a motivaci zde zůstat.

SPOLKOVÝ ŽIVOT, VZTAH OBYVATEL K REGIONU

V obcích působí řada spolků, sdružení a dalších organizací, které se zaměřují na spolkový život v obci, na rozvoj sportovních a duševních aktivit obyvatel. Tyto většinou formální skupiny tvoří dobrovolníci, kteří tímto prostřednictvím realizují své myšlenky, nápady a dovednosti a pomáhají tak udržovat a rozvíjet tradice v obcích, zlepšovat sousedské vztahy a dělat obce atraktivní pro život. Důležité je vytvářet podmínky pro fungování těchto organizací.

PŘÍRODNĚ A KULTURNĚ HISTORICKÉ HODNOTY REGIONU MAS

Na území MAS se nachází celá řada vzácných přírodních a kulturních lokalit, které je třeba chránit a zachovat je budoucím generacím (CHKO Blanský les, 1 národní přírodní rezervace, 10 přírodních rezervací a 8 přírodních památek, několik desítek maloplošných a velkoplošných chráněných území a některé lokality MAS Blanský les – Netolicko jako Natura2000). Z hlediska péče o krajinu je především důležité sladit další stránky rozvojových záměrů (např. architektonické, stavební) obcí a dalších subjektů

a činnost člověka vůbec s ochranou přírody a krajiny. Území MAS Blanský les – Netolicko je z hlediska přírodního, kulturního, společenského dědictví a dědictví tradice historicky cenná lokalita. Existuje zde mnoho památek, významných míst a lidé o tyto pečují a zachovávají významné tradice. Díky tomuto odkazu minulosti a péči lidí o tradice a historii region žije, má co nabídnout, rozvíjí se a je atraktivní i pro své návštěvníky. Je proto na místě využít dostupné prostředky pro zachování tohoto dědictví.

TURISTICKÝ POTENCIÁL

Cestovní ruch je významnou oblastí regionu MAS. Příroda, krajina a historické hodnoty předurčují tento region pro aktivní trávení volného času. Region nabízí téměř vše – od sportovního vyžití (množství turistických tras, a široký záběr sportů – jízda na kole, na koni, rybolov, běžecké trasy v zimě), přes možnosti návštěvy zajímavých kulturních a společenských akcí, při kterých se návštěvník seznámí s historií a tradicemi regionu, až po možnost navštívení celé řady kulturních památek. Využití tohoto významného dědictví a přirozeného zázemí je zapotřebí dále udržovat a rozvíjet. Nejdůležitější je spokojený návštěvník, který dělá regionu dobré jméno. Důležité je tedy zaměřit se na zkvalitnění zázemí, služeb a produktů cestovního ruchu – zlepšením informačního zázemí, zlepšením kvality a kapacity ubytovacích a stravovacích zařízení a dalšího zázemí (sportoviště, amfiteátry, půjčovny sportovních potřeb a další) v regionu, společnou propagací subjektů apod.

INFRASTRUKTURA A VYBAVENOST OBCÍ

Obce jsou základem rozvoje a dění v regionu a jako takové plní v tomto směru důležitou funkci. V posledních letech došlo k mnoha změnám především v demografickém vývoji populace regionu, legislativním změnám a s tím spojenými požadavky na další fungování a rozvoj obcí. Území MAS tvoří především malé obce. Proto je nezbytné zaměřit se na podporu zlepšení základního zázemí v obcích (technická infrastruktura, občanská vybavenost), ale i na podporu spolků, sdružení a podnikatelských aktivit (jejich činnost, zázemí, rozvoj).

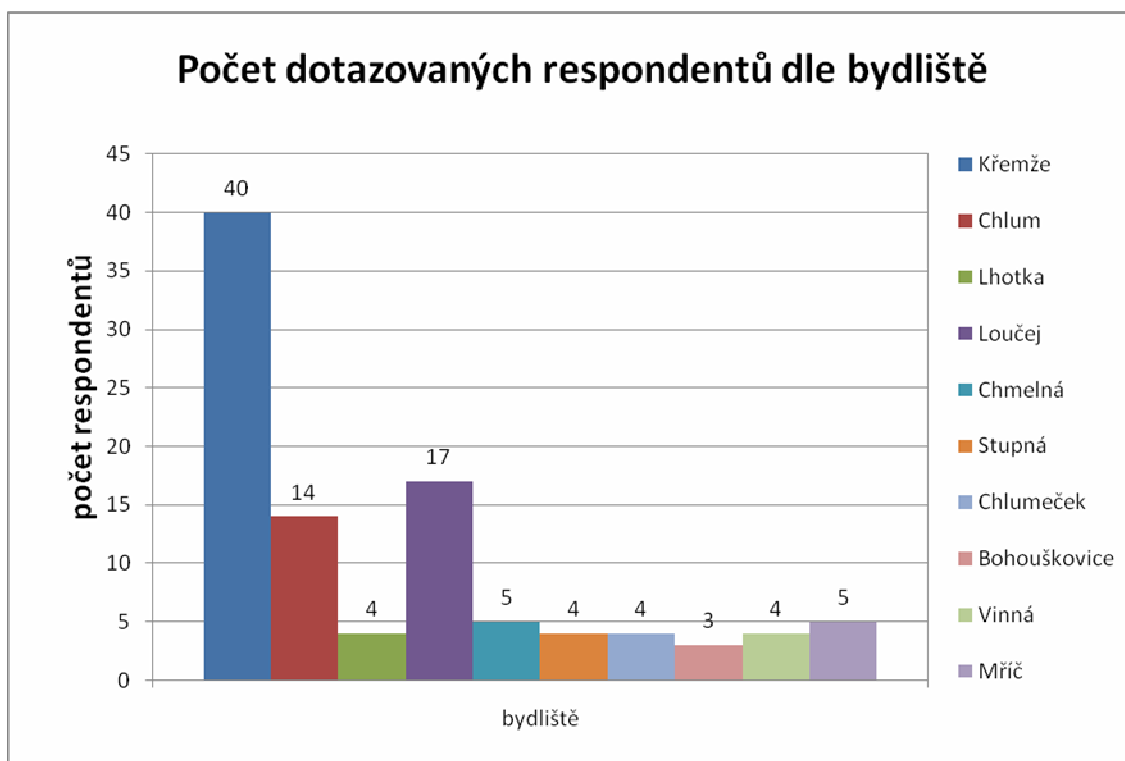
EKONOMICKÝ ROZVOJ

Zemědělství jako tradiční odvětví regionu je nutné podpořit především modernizací zázemí zemědělských podniků, zaměřením jejich činnosti i do dalších nezemědělských oblastí, vzdělávání podnikatelů v zemědělství, podporovat spolupráci s obcemi. Největší zátěží dalších ekonomických odvětví regionu je minimální zastoupení podnikatelských subjektů, které by zajišťovaly stabilní zaměstnanost v regionu. Převažují především drobné živnosti. Je tedy nutné vytvořit podmínky stávající ekonomické základně a zabezpečit a rozšířit stávající nabídku služeb, pracovních míst.

5.5. Dotazníkové šetření

Pro hodnocení městyse z pohledu občanů jsem do své diplomové práce zapojila dotazníkové šetření, spojené právě s hodnocením kvality bydlení, životního prostředí, kultury, dopravy a celkového vzhledu městyse a spokojeností všeobecnou. Odpovědi na jednotlivé otázky jsem sesbírala pomocí dotazníku, uvedeném v příloze 7. Z 100 dotazovaných respondentů bylo zastoupeno 58 mužů a 42 žen. Dotazovaní respondenti byli z různých částí městyse. Při vyhodnocení dotazníku je zřejmé, že nejvíce dotazovaných bylo přímo z městyse Křemže, viz obrázek 5.

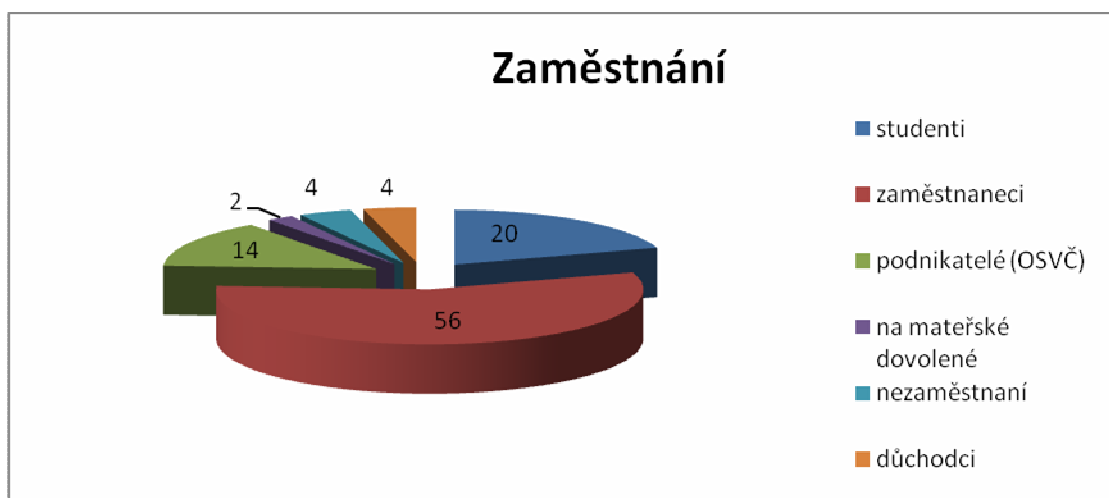
Obrázek 5: Počet respondentů dle bydliště



Zdroj: Vlastní zpracování

Podle zaměstnání bylo zastoupeno nejvíce respondentů v pracovním poměru, 56 občanů, viz obrázek 6. Ze 100 dotazovaných patřilo 74 respondentů k ekonomicky aktivnímu obyvatelstvu městyse Křemže. Vyhodnocením dotazníku bylo zjištěno, že 26 dotazovaných občanů pracuje v městysu Křemže, nebo jeho bezprostředním okolí, 46 občanů nepracuje v městysu, ani jeho okolí a zbytek, tj. 28 dotazovaných respondentů tvoří studenti, nezaměstnaní, ženy na mateřské dovolené a důchodci.

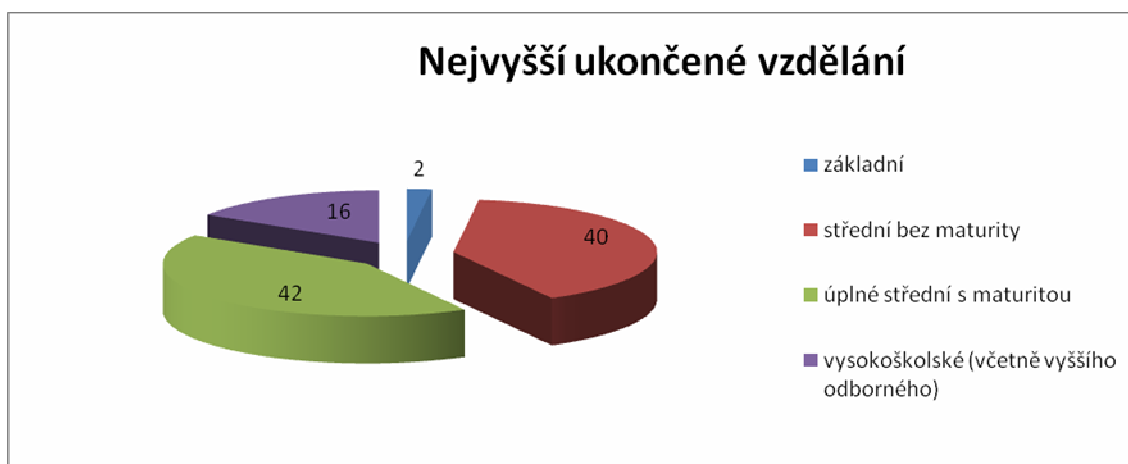
Obrázek 6: Zaměstnání dotazovaných respondentů městyse Křemže



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle nejvyššího ukončeného vzdělání bylo nejvíce respondentů s úplným středním vzděláním s maturitou a následně středním bez maturity, viz obrázek 7.

Obrázek 7: Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů městyse Křemže



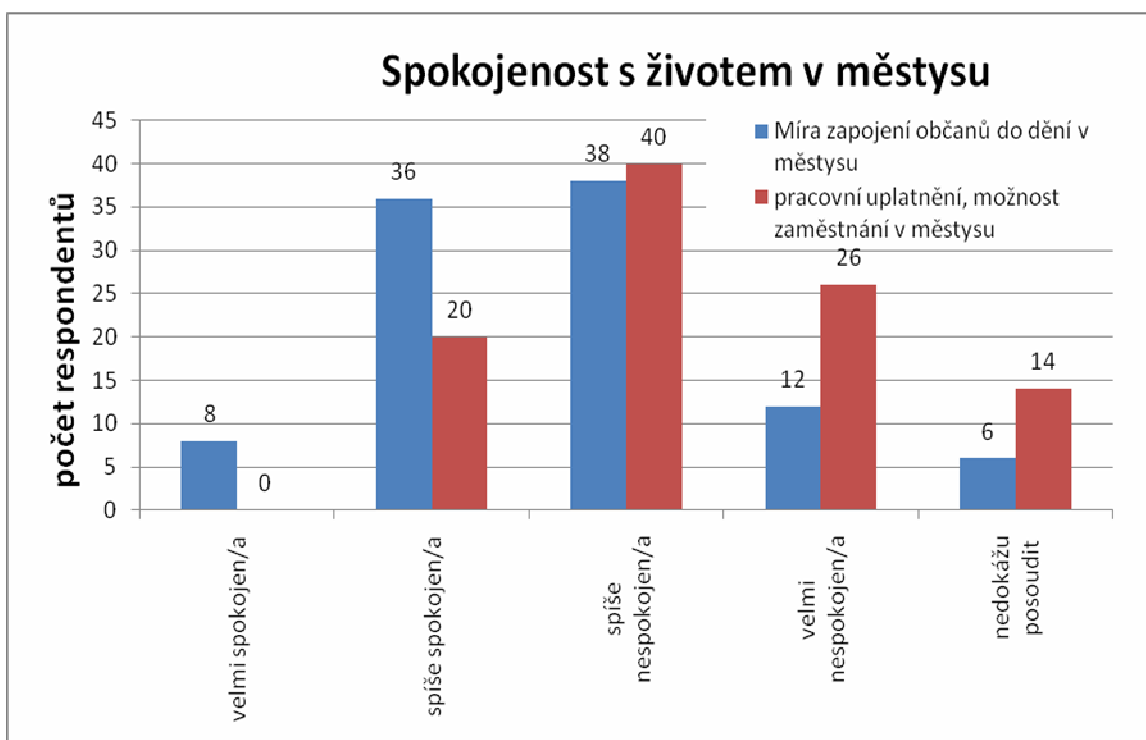
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle věku dotazovaných respondentů, bylo největší zastoupení ve věku v rozmezí 19 – 34 let, tj. 66 %. 18 % tvořili lidé středního věku v rozmezí 35 – 49 let, 12% zastoupení tvořili lidé ve věku 50 – 64 let a zbytek, tj. 4 % zastupovali důchodci nad 65 let.

5.5.1. Vyhodnocení dotazníku

Otázku ohledně spokojenosti se vzhledem a životem v městysu většina dotazovaných hodnotila známkami velmi spokojen/a a spíše spokojen/a zejména celkový život v městysu, kvalitu bydlení, vzhled městyse a okolí svého bydliště. Mírné pochybení vyvolala podotázka – míra zapojení občanů do dění v městysu, spolu s pracovním uplatněním a možností zaměstnání v městysu, ve které se projevila nespokojenost, viz obrázek 8. Horšími známkami typu spíše nespokojen/a byla hodnocena podotázka ohledně rozdělování finančních prostředků městyse, podmínky pro podnikání a práce Obvodního oddělení Policie ČR.

Obrázek 8: Spokojenost s životem v městysu Křemže

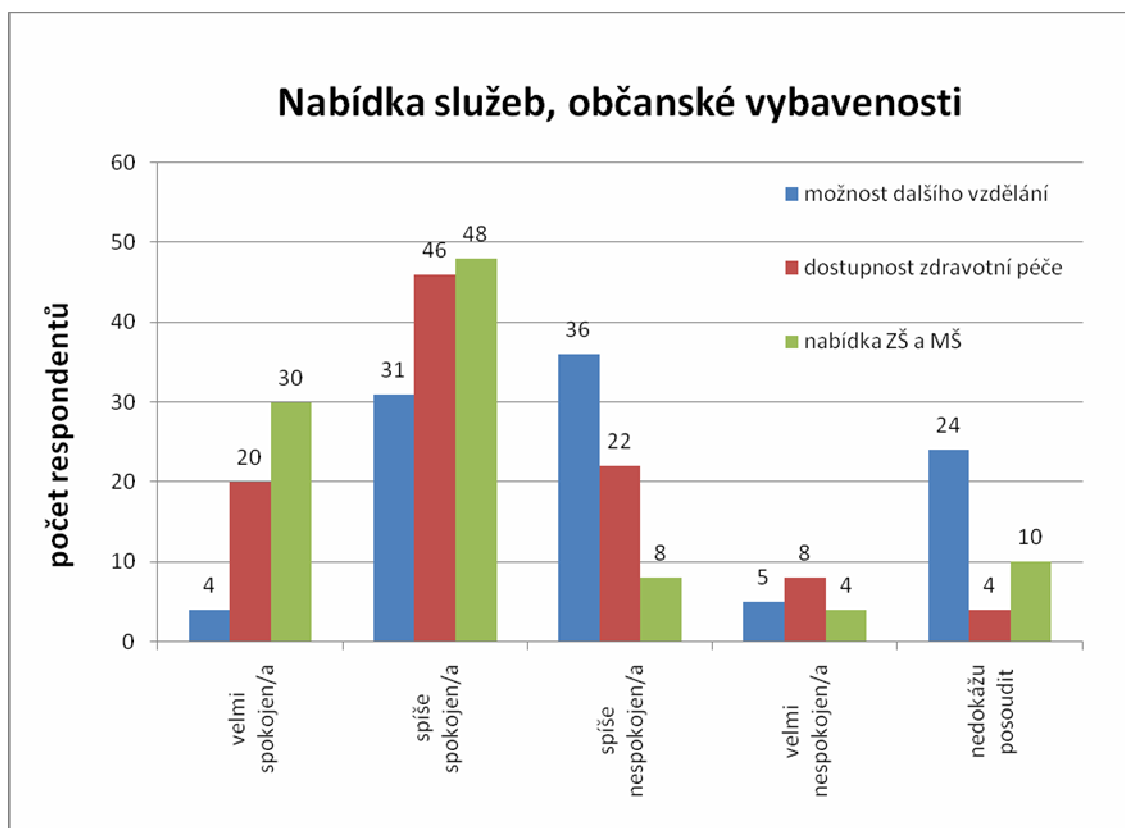


Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi kladného hodnocení dosáhla otázka ohledně čistoty veřejného prostranství v městysu. Nespokojenost ale vyvolal počet a stav dětských hřišť.

Většina dotazovaných respondentů byla s nabídkou ZŠ a MŠ spokojena. Přesto, že většina dotazovaných respondentů odpovídala na otázku ohledně dostupnosti zdravotní péče kladně, je dle názorů z polozavřené otázky 5, viz dotazník v příloze 7 nutná přítomnost dalšího praktického lékaře ve Zdravotnickém středisku Křemže a zavedení možnosti dalšího vzdělání, např. jazykové kurzy viz obrázek 9.

Obrázek 9: Nabídka služeb, občanské vybavenosti



Zdroj: Vlastní zpracování

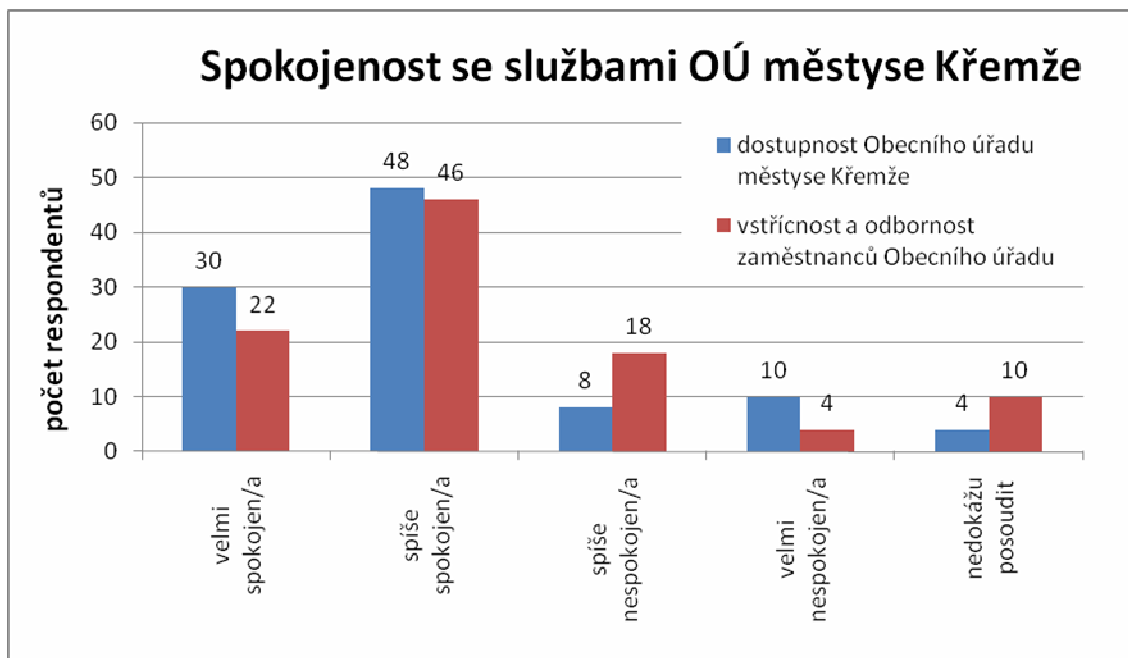
S dopravní situací, hlavně údržbou místních komunikací a parkovacími místy vyjádřilo spokojenost pouze 48 dotazovaných, navzdory tomu, že městyš byl z hlediska infrastruktury zrekonstruován.

S nabídkou volnočasových aktivit byla většina dotazovaných spíše spokojena. V návrzích na nová sportovní nebo kulturní zařízení zazněla další tělocvična, kulturní

centrum místo stávající budovy kina, letní plovárna nebo další restaurační zařízení spojené s bowlingovou dráhou.

Se službami samotného Obecního úřadu městyse Křemže byla většina dotazovaných velmi spokojena, nebo spíše spokojena viz obrázek 10.

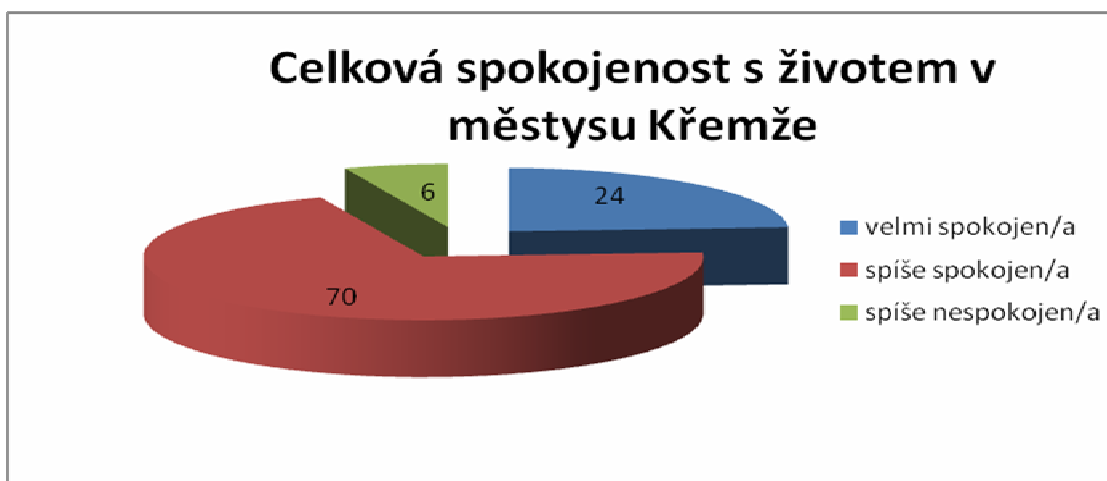
Obrázek 10: Spokojenost občanů se službami Obecního úřadu městyse Křemže



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové hodnocení městyse Křemže vychází velmi kladně, viz obrázek 11.

Obrázek 11: Celková spokojenost občanů s životem v městysu Křemže



Zdroj: vlastní zpracování

5.6. Rozhovor se starostou městyse Křemže, Ing. Josefem Troupem

1. Jaký smysl podle Vás mělo vstoupit do MAS a jakou hodnotu přinesl tento krok pro městys Křemže?

"Na počátku všeho stál člověk, díky němuž jsme dostali nápad vytvořit místní akční skupinu (MAS). Ještě před vstupem do MAS, jsme ale vytvořili mikroregion, který tuto dráhu spolupráce odstartoval a naučil nás myslet „společně“. Místní akční skupina je dle mého názoru tzv. „malá vláda“, oblast, která je geograficky, historicky, ekologicky a kulturně spojená a lidé, kteří ji řídí, vědí, jaké jsou její potřeby, a dokážou získané finanční prostředky ze státu, kraje, Evropské unie a komerčního sektoru účelně rozdělit a využít, tam, kde to je skutečně potřeba. MAS Blanský les – Netolicko byla jedna z prvních v Jihočeském kraji a bylo velmi těžké ji vytvořit, hlavně díky nedůvěře komerčního sektoru. Pomocí programu Leader ČR, který měl nově vznikající MAS naučit veškerou správnou administraci evropských

peněz, se její nastartování povedlo a mohla úspěšně fungovat za účelem, jakým byla vytvořená, a to za účelem snazšího přístupu k finančním prostředkům na rozvoj jednotlivých obcí. Samozřejmě, že jsou za námi úspěšné projekty prospěšné městysu, i neúspěšné, ale s tím jsme počítali, když jsme se začali do MAS angažovat."

- 2. Podle Celkové vize rozvoje obce, navržené v roce 2007, mělo být na území městysu Křemže v roce 2010 postavené letní koupaliště, konkrétně v části Chlum. K tomuto kroku bohužel nedošlo, byl pro to nějaký důvod, nerealizovat tuto investici?**

"Strategii MAS jsme museli stanovit již v roce 2007, navrhnout společné fiche a určit, které právě pro nás budou prioritní. K jednotlivým z nich jsme pak museli určit procenta, kolik finančních prostředků do jednotlivých oblastí budeme požadovat. Byl to opravdu těžký úkol, naplánovat na 6 let dopředu investice, které se vlastně nemusí ani realizovat. Řekl bych, že vize, sepsané touto formou byly navrženy spíš jako „zbožná“ přání jednotlivých starostů obcí zapojených v MAS. Nikdo nevěděl, zda se nakonec finanční prostředky objeví v jeho rozpočtu. Výstavba letního koupaliště byla tenkrát ve fázi studie a bohužel dodnes tak i zůstala. Pro městys není výstavba takové investice primární."

- 3. Z výročních zpráv se dozíváme o úspěšných projektech, které z nich jsou podle Vás pro městys nejdůležitější?**

"Mezi nejúspěšnější projekty bych zařadil veškeré povedené projekty z prostředků, dotací a grantů jako byla například nástavba sociálního zázemí tělocvičny Základní školy, nová knihovna, rekonstrukce a přístavba MŠ Chlum, výměna oken v Kulturním domě Chmelná, výměna vodovodního řádu v ulici Krumlovská, veřejné osvětlení na návsi ve Mřiči, mostek Chlum – Vyšovce, rekonstrukce místních komunikací v Chlumu, Pasíčkách a v Křemži."

- 4. Ve své diplomové práci zmiňuji i dotazníkové šetření, zaměřené na spokojenost občanů s životem v místě bydliště. Lidé vyjádřili nespokojenost s oblastmi jako je doprava – parkování a údržba vozovek, nedostatek**

kulturního vyžití a jejich zapojení do dění obce, a to zejména při rozhodování o umístění dětského hřiště. Je tedy nějaká možnost na zlepšení této situace?

"Samozřejmě jsem si vědom určité nespokojenosti. V souvislosti s dopravou, chápu, že existuje určitý počet lidí nespokojených. Vím, že je nutné provést rekonstrukci vozovky v Chlumu, ale i v dalších částech městyse. Po dostavbě parkovacích míst na náměstí Křemže jsem se opravdu setkal s rozdílnými názory. Myslím si ale, že jsme občany plně zapojili do rozhodování o tom, jak právě toto parkoviště má vzniknout a jak má vypadat. Celý rok jsme čekali na návrhy občanů, kterým jsme možnosti sdělili prostřednictvím vývěsky, rozhlasu, měsíčníku Křemežska, internetových stránek a hlavně na každém zasedání Zastupitelstva městyse Křemže jsme tento problém probírali, ale do ruky se mi za celý rok sešlo pár návrhů, které bych dokázal spočítat na prstech jedné ruky. Na umístění dětského hřiště se tato situace bohužel opakovala. Je mi jasné, že všem občanům se nikdy nezavděčíme, ale děláme pro ně, co je v našich silách. Do budoucna se samozřejmě budeme snažit těmto problémům předcházet, ale k tomu potřebujeme slyšet hlavně názory občanů."

5. Jak vidíte rozvoj a směřování městyse do budoucna, co je podle Vás na prvním místě?

"Jsou samozřejmě potřeby větší a menší. Zaměřit bychom se chtěli na zkvalitnění kulturního prostředí v městyse, ale hlavně zajistit základní potřeby pro občany. Místo bývalého kina bychom chtěli vybudovat sportovně-kulturní středisko, ale hlavně potřebujeme zateplit školu, rozšířit mateřskou školu, protože je zde nedostatek míst, obnovit vozovky, zrekonstruovat čističky odpadních vod a to jsou pro nás v této chvíli priority, kterými se budeme zabývat. Otázkou je, za jak dlouho se nám to podaří. Neustále jsou vypsané výzvy na podávání projektů, ale máme jen necelý rok a půl, na to, abychom své vize uvedené ve strategii MAS na období 2007-2013 zrealizovali. Co bude v novém programovacím období, zatím není jisté, a zda dostaneme finanční prostředky ze státu, kraje nebo Evropské unie

není jisté už vůbec. Samozřejmě budeme dělat vše proto, abychom našim občanům co nejvíce zpřijemnil život."

5.7. SWOT analýza

SWOT analýza je dnes již standardní analytickou metodou ke zhodnocení silných a slabých stránek organizace a příležitostí i ohrožení, které na ni působí. Jedná se o analýzu hlavních tendencí současného a budoucího vývoje obce. Smysl této analýzy spočívá v akceptování silných stránek a odstraňování slabých stránek, čímž se zvyšuje pravděpodobnost budoucí realizace příhodných možností, a naopak se omezuje dopad pojmenovaných hrozeb. Tato analýza byla vypracována ve spolupráci se starostou městyse Křemže. SWOT analýza v sobě zahrnuje výsledky PESTLE analýzy, dotazníkového šetření i rozhovoru a výsledky slouží jako základ pro vymezení problémových oblastí a zaměření rozvojového plánu obce.

Silné stránky

1. Mimořádná hodnota přírodního prostředí v území CHKO Blanský les.
2. Podmínky pro rozvoj cestovního ruchu – Vltava, kulturní památky, vhodné podmínky pro další druhy turistiky (cykloturistika, venkovská turistika, agroturistika).
3. Blízkost Českých Budějovic a Českého Krumlova.
4. Příchod ekonomicky zajištěného obyvatelstva z velkých měst.
5. Fungující zemědělská výroba.
6. Dřevozpracující průmysl.
7. Rozvinutý společenský život.
8. Fungování místního a regionálního tisku.
9. Křemežské trhy a další kulturní a sportovní akce.
10. Fungování mikroregionu, MAS.
11. Školství.

Slabé stránky

12. Malé množství pracovních příležitostí v městysu a okolí.
13. Vysoké procento dojíždění za prací a vzděláním.
14. Vysoká závislost na hromadné dopravě (dostupnost a cena).
15. Devastace krajiny intenzivní zemědělskou výrobou.
16. Neexistence zpracování zemědělských produktů v regionu.
17. Omezení vyplývající z existence CHKO.
18. Nedostatečná infrastruktura pro další rozvoj cestovního ruchu.
19. Malá možnost koupání.
20. Konflikt mezi zájmy zemědělské výroby a cestovního ruchu.
21. Nedokončená technická infrastruktura v některých obcích.

Příležitosti

22. Rozvoj venkovského turistického ruchu.
23. Využití zahraničních fondů pro zajištění rozvoje mikroregionu a MAS.
24. Využití vnitřních fondů ČR především s ohledem na to, že oblast leží v LFA a že vlivem CHKO jsou zde omezeny některé ekonomické aktivity.
25. Udržení zaměstnanosti v zemědělství s jeho postupnou restrukturalizací .
26. Alternativní zdroje energie.
27. Podpora místních ekonomických aktivit s ohledem na charakter oblasti.
28. Rozvoj služeb.
29. Vznik podnikatelských sítí v regionu.

Ohrožení

30. Možný nárůst nezaměstnanosti s omezením hromadné dopravy.
31. Nedojde k sžití nového obyvatelstva s původním obyvatelstvem.
32. Konflikt mezi zájmy zemědělské výroby a turistiky.
33. Konflikt mezi zájmy ochrany přírody a turistiky.
34. Omezení dalšího rozvoje vlivem nedokončení rozvoje technické infrastruktury.

35. Konflikt mezi zájmy zemědělství a ochrany přírody.

36. Nová výstavba omezí rozvoj cestovního ruchu.

5.7.1. Porovnání faktorů SWOT analýzy metodou párového srovnávání

Z výše uvedených faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsem vybrala 12 nejdůležitějších faktorů, viz tabulka 5, které jsem zpracovala pomocí Fullerova trojúhelníku, viz příloha 9.

Tabulka 5: Nejvýznamnější faktory SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
1. Území Křemže v CHKO Blanský les 2. Účast v mikroregionu a MAS 3. Růst obyvatelstva	4. Malé množství pracovních příležitostí 5. Nedokončená infrastruktura v části obce 6. Omezení plynoucí z CHKO
Příležitosti	Ohrožení
7. Rozvoj venkovského cestovního ruchu 8. Využití fondů EU i státního rozpočtu 9. Podpora místních ekonomických aktivit	10. Nárůst nezaměstnanosti 11. Konflikt mezi zájmy ochrany přírody a cestovním ruchem 12. Nedokončená infrastruktura ohrozí rozvoj cestovního ruchu

Zdroj: Vlastní zpracování

Ze získaných výsledků pomocí Fullerova trojúhelníku, viz příloha 9, plyne, že městys je silná jednotka, kde silné stránky představují 31,82 %, viz tabulka 6. Ty by měly být využity k eliminaci hrozeb, které představují pro městys 30,30 %.

Z hlediska SWOT matice z těchto výsledků vyplývá strategie ST – strategie „konfrontace“. Tato strategie je možná tehdy, je-li podnik dost silný na přímou konfrontaci s ohrožením, kdy využívá silné stránky k odvrácení hrozeb.

Tabulka 6: Četnosti faktorů SWOT analýzy

faktor	absolutní četnost	relativní četnost (váha) v %	pořadí	četnost skupin
1	7	10,61	4. - 5.	silné stránky 31,82 %
2	6	9,09	6.	
3	8	12,12	3.	
4	4	6,06	8. - 9.	slabé stránky 10,61 %
5	0	0,00	12.	
6	3	4,55	10.	
7	1	1,52	11.	příležitosti 27,27 %
8	10	15,15	2.	
9	7	10,61	4. - 5.	
10	11	16,67	1.	ohrožení 30,30 %
11	5	7,58	7.	
12	4	6,06	8. - 9.	
Celkem	66	100		100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

6 DISKUSE A NAVRŽENÍ STRATEGIE

I přes vstup České republiky do Evropské Unie je ekonomické, sociální a právní prostředí stále velmi nestabilní a tvorba strategií má velmi komplexní charakter. Samotné strategické plánování představuje jednu z priorit fungování místní samosprávy.

V minulých letech byla zpracována řada strategií, které byly sice dobře promyšlené, ale nepodařilo se je všechny realizovat. Hlavním důvodem byla malá míra provázanosti strategie s tvorbou a rozvojem zdrojů (finančních, lidských), dále absence silných manažerských nástrojů pro jejich realizaci (projektové řízení, řízení změn apod.), bohužel pak i nízké zapojení občanů, zastupitelů a v neposlední řadě pracovníků úřadů, kteří jsou odpovědní za její realizaci.

Stanovit dlouhodobou vizi, střednědobých a dílčích strategií pro rozvoj naší obce tvoří základní konstrukci pro plánování budoucích projektů. Umožňuje systematickou přípravu projektů a takto rozšiřuje příležitosti dalšího vývoje při omezených rozpočtových možnostech Obecního úřadu. Realizace jednotlivých projektů je potom odrazem skutečných přání a potřeb občanů obce a rovněž majitelů nemovitostí na tomto území.

V diplomové práci byla v syntetické části uvedena organizační struktura, znázorňující oblast řízení obce, následně byly provedeny analýzy, které ukazují nedostatky, nebo naopak výhody oproti jiným obcím, dále bylo provedeno dotazníkové šetření a nakonec byl vyhotoven rozhovor se starostou městyse Křemže, který se vyjádřil k rozvoji obce a návrhům na zlepšení.

Jedním z předpokladů správného fungování městyse je kvalita vedení, která je založená na politických, ekonomických a sociálních faktorech fungování komunity. Politické vedení je důležité zejména ve fázi definování zájmů obce. Z organizační struktury městyse Křemže vyplývá, že orientace vedení městyse je v politických směrech pravicová, což bylo také potvrzeno komunálními volbami na podzim roku 2010. Úkolem zastupitelů za volební stranu ODS, která volby 2010 vyhrála, je zajištění správních věcí veřejných ku prospěchu všech nebo většiny, bez protěžování individuálních zájmů nebo zájmů nějaké skupiny. Veřejnou správu a samosprávu vidí strana ODS pro toto volební období především v těchto pilířích: školství, technická

infrastruktura (komunikace, vodohospodářský majetek, veřejné osvětlení a rozhlas, odpadové hospodářství), rozvoj obce, péče o životní prostředí, společenský život, péče o majetek obce a finance a jejich zdroje.

Stěžejní kapitolou diplomové práce bylo provedení analýz a zhodnocení současného stavu městyse Křemže. Politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory vyzdvihla PESTLE analýza. Z dosažených výsledků vyplývá kladný výsledek pro pravicové zastoupení stran v Zastupitelstvu městyse, které bylo již uvedeno v oblasti organizační struktury. Ekonomické faktory nejvíce ovlivňuje nezaměstnanost, která se z důvodu finanční krize v posledních 2 letech projevila na zvýšení počtu nezaměstnaných městysu o 3 desetiny procenta. Ekonomická krize však zároveň způsobila propad příjmů obce téměř o tři miliony korun. Naštěstí se podařilo vedení udržet hospodaření bez dluhů a půjček a bez uvalování vyšších daní a poplatků na občany městyse Křemže. Naopak se podařilo i v této nepříznivé době získat prostřednictvím různých dotací a grantů téměř 10 milionů korun do rozpočtu městyse. Vysvobozením z této situace by také mohl být rozvoj podnikatelských subjektů na území městyse a vytvoření tak nových pracovních míst, i když vstup do podnikatelského prostředí je v současnosti velmi obtížný. Sociální faktory zhodnotily zvyšující se počet obyvatel, jako závazek pro obec tím, že musí vytvořit občanům dobré podmínky pro život v městysu, ale zároveň i prospěch, který přinesou tito noví občané do rozpočtu městyse ve formě daní. Konkurenceschopnost v oblasti technologických faktorů velmi dobře zajistí vybavení technickými prostředky na správu městyse, nebo komunikační prostředky mezi občany a vedením městyse. Vylepšením do budoucna by mohla být plánovaná rekonstrukce místního rozhlasu na bezdrátový rozhlas, která by umožnila včasnou a přesnou komunikaci s občany v jednotlivých částech městyse Křemže. Legislativní faktory určují městysu provázanost se zákony a místními vyhláškami a dále nedají možnost vyhnout se odpovědnosti vůči úřadům a finančním institucím. V poslední době je kladen důraz na environmentální rozvoj obcí, který je zohledněn v ekologických faktorech. Díky třídění odpadu, zavedení plynofikace a využití alternativních zdrojů energie se městys Křemže zapojil do aktivní ochrany životního prostředí. Do budoucna je žádoucí, zapojit občany v oblasti životního prostředí, např. vštípit do podvědomí žáků na Základní škole základy ochrany životního

prostředí a pokusit se tak přispět k udržení nebo vylepšení stavu krajiny v okolí městyse.

Další významnou analýzou byla Analýza zájmových skupin na území městyse Křemže. Mezi nejdůležitější zájmové skupiny jsem do své diplomové práce zahrнула především veřejnost, zastupitele, zaměstnance Obecního úřadu městyse Křemže, úřady a orgány, kterým je městys odpovědný, MAS Blanský les – Netolicko o.p.s., neziskovou organizaci Základní školu a mateřskou školu Křemže, podnikatele na území městyse a sportovní spolky. Všechny tyto zájmové skupiny požadují efektivní řízení obce za účelem prospěchu pro ně samotné a zároveň městys si od těchto skupin nárokuje přínos ve formě peněžní do svého rozpočtu, nebo přínos ve smyslu společenského uznání.

V další podanalýze jsem zhodnotila rozpočet městyse Křemže, ve kterém jsem zdůraznila zvyšující se daňové příjmy, z důvodu nárůstu daňových poplatníků. Jednorázové navýšení v jednotlivých letech bylo způsobeno prodejem nemovitého majetku, apod. Rozpočet městyse Křemže jde ruku v ruce se spoluprací mezi obcemi. Právě spolupráce je další velkou podkapitolou v rozboru obce.

Současná situace v oblasti financování samospráv je pro představitele obcí značně nevýhodná. Stát a Evropská unie drží v rukou dotace a starostové naopak odpovědnost před lidmi (nejen voliči). Z důvodu snazšího přístupu k financím dochází ke spolupráci obcí a vytváření svazků obcí. Jak již bylo v diplomové práci zmíněno, městys Křemže se zapojil do spolupráce obcí tím, že v roce 2000 přispěl k vytvoření mikroregionu Podkletí a o 4 později, v roce 2004 vstoupil do Místní akční skupiny Blanský les – Netolicko o.p.s. Pro samosprávu je nejtěžší stanovit vize, priority a cíle. Získání peněz je pak o mnoho jednodušší, i když to tak na první pohled nemusí vypadat. Pokud má obec jasné priority a cíle, peníze se daleko lépe najdou. Městys, jak již bylo uvedeno v kapitole spolupráce, vypracoval koncepci rozvoje. K tomuto kroku bylo nutné vytvořit Strategický plán rozvoje, který definoval cíle a konkrétní rozvojové projekty. Umožnil lépe plánovat a hospodařit s finančními prostředky, včetně usnadnění přístupu k čerpání prostředků z EU. Zpracování tohoto koncepčního dokumentu je první krok dobrým směrem, ale stejně tak je důležité, aby ho naplňovali úředníci, podnikatelé i další subjekty.

Další důležitou součástí diplomové práce bylo dotazníkové šetření, které mělo zhodnotit spokojenost občanů s životem v městysu Křemže. Z výsledků, které byly vyhodnoceny v předchozí kapitole, jsem zjistila celkovou spokojenost občanů s životem v obci. Dílčí výsledky však přinesly překvapivá tvrzení. I přes to, že městys prošel již mnoha rekonstrukcemi, jsem se setkala s negativním hodnocením v oblasti infrastruktury, kultury a míry zapojení občanů do dění městyse. O tom, jak tuto situaci vylepšit nebo odstranit jsem se zeptala pana starosty Ing. Josefa Troupa v řízeném rozhovoru, který se snažil situaci vysvětlit tak, že tyto výsledky průzkumu byly očekávané. Je si vědom určitých nedostatků, týkajících se infrastruktury i kultury a vysvětlil, že odstranění těchto problémů je v budoucnu na prvním místě. Zároveň nesouhlasí s názorem občanů o nedostatečném zapojení do dění v městysu. Je přesvědčený, že občany plně zapojuje do rozhodování, prostřednictvím vývěsky, rozhlasu, měsíčníku Křemežska, internetových stránek a na každém zasedání Zastupitelstva městyse Křemže.

Nejdůležitější analýzou v předchozí kapitole byla analýza SWOT. K silným stránkám městyse přispěla nejvíce jeho poloha - CHKO Blanský les, která je výhodná i z hlediska cestovního ruchu, díky zajímavým místům, které se v oblasti CHKO nachází. Naopak slabé stránky jsou ovlivněny nejvíce nízkým pracovním uplatněním v městysu a jeho okolí, které způsobuje vyšší počet ekonomicky aktivních obyvatel dojíždějících za prací do okresního nebo krajského města. Samozřejmě že se ke slabým stránkám přidá i omezení plynoucí z přítomnosti CHKO. Příležitostí, kterých by městys mohl využít, je celá řada. Mezi nejdůležitější by patřil rozvoj obce prostřednictvím financí z Evropské unie, rozvoj cestovního ruchu na území, například agroturistiky, příliv dalších ekonomicky aktivních obyvatel do území, udržení a rozvoj podnikatelského prostředí, pro vytvoření dalších pracovních míst, využití alternativních zdrojů energie k vylepšení životního prostředí, atd. Ve SWOT analýze jsem musela zahrnout i hrozby, které mohou ovlivnit činnost městyse. Hrozbou by mohl být nárůst nezaměstnanosti, který by zavinil nedostatek dopravy pro ostatní obyvatele městyse, globalizace, která by mohla ohrozit zemědělskou výrobu a turistika by mohla být narušena ochránci přírody, zemědělci nebo výstavbou infrastruktury.

Otázka volby dobré strategie a její navržení do budoucna je složitá. Dle mého názoru je nutné podpořit mimoškolní vzdělání a aktivity mládeže, které v městysu Křemže nejvíce chybí, stejně tak je důležité i vytvořit vztah mladých lidí k regionu a motivovat je, aby v něm zůstali. V cestovním ruchu je nutné zlepšit kvalitu a kapacitu ubytovacích a stravovacích služeb. Samozřejmě nesmím opomenout ani zachování udržitelnosti rozvoje městyse.

Navržená strategie by měla odrážet výsledky SWOT analýzy a ostatních analýz provedených v rámci diplomové práce. Pomocí Fullerova trojúhelníku, viz příloha 9, jsem vytvořila návrh strategie. Z výsledků vyplývá, že novou strategií by pro městys měla být strategie „konfrontace“. Tato strategie je možná tehdy, je-li organizace dost silná na přímou konfrontaci s ohrožením. Existují však potřeby větší i menší a primární zaměření bude na ty oblasti, které vedou k zajištění základních potřeb občanů městyse. Městys je dostatečně silný, aby se mohl ubránit hrozbám. Strategii můžeme tedy sledovat v zajištění udržitelného rozvoje obce, podnikatelů a aktivit občanských organizací využitím a podporou stávajících kulturních, přírodních, lidských a hospodářských kapacit území, které povede k celkovému zlepšení podmínek podnikání a života na venkově i v městysu a až do roku 2013 může městys čerpat dotace ze zdrojů Evropské unie v programovacím období 2007 – 2013. Finanční prostředky by měl využívat zejména z Regionálního operačního programu NUTS II. Jihozápad, operačního programu Životní prostředí, operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, operačního programu Vzdělání pro konkurenceschopnost, a okrajově i v operačním programu Podnikání a inovace.

7 ZÁVĚR

Záměrem této práce bylo na základě analýz zhodnotit stávající situaci v oblasti strategického řízení a rozvoje městyse Křemže. V diplomové práci byly provedeny analýzy jako je PESTLE analýza, analýza zájmových skupin, SWOT analýza, rozbor rozpočtu městyse Křemže a spolupráce obcí. Dále bylo provedeno dotazníkové šetření a rozhovor se starostou městyse Ing. Josefem Troupem. V kapitole diskuse byly poté jednotlivé analýzy zhodnoceny a bylo poukázáno na nedostatky včetně návrhu řešení konkrétních situací.

Základním krokem a nástrojem k řízení udržitelného využívání zdrojů a rozvoje obce, je kvalitní strategický plán spolu s následnými akčními plány a systémem ukazatelů naplňování cílů. Strategické plánování je součástí systematického řízení jakékoliv organizace, zaměřené na to, aby tato organizace dlouhodobě naplňovala svůj hlavní smysl. Navržená strategie by měla především odrážet současné potřeby obce a určit směřování do budoucna.

Pro úspěšné stanovení programu rozvoje obce a zejména pro budoucí úspěšnou realizaci je třeba do celého procesu zapojit co možná nejširší občanskou společnost. Nedílnou součástí tvorby takového programu je zapojit obyvatele do úvah o směřování městyse, umožnit občanům, aby sdělili své názory a svá přání a co nejlépe zapracovat tyto poznatky do všech částí navrhovaného programu. Pro úspěch je ideální, pokud se většina zúčastněných ztotožní s jeho programovými výstupy a začne se aktivně podílet na samotné realizaci. Pro přiblížení se k tomuto ideálnímu stavu je od začátku zpracovávání rozvojového programu důležité informovat veřejnost (místní noviny, informační letáčky, vývěsky, obecní rozhlas, atd.) a pořádat různá setkání při různých příležitostech (zasedání zastupitelstva, neformální posezení s občany obce, s místními podnikateli, školní soutěže, kulturní i sportovní akce, apod.). Program rozvoje, který vznikne na základě takové pomoci občanů, má velkou šanci na bezkolizní realizaci ve stanoveném časovém horizontu.

Primární zaměření při tvorbě strategie bude na ty oblasti, které vedou k zajištění základních potřeb občanů městyse. Strategie městyse Křemže spočívá v zajištění jeho udržitelného rozvoje, rozvoje podnikatelů a aktivit občanských organizací využitím

a podporou stávajících kulturních, přírodních, lidských a hospodářských kapacit území, které povede k celkovému zlepšení podmínek podnikání a života na venkově i v městysu.

8 SUMMARY

Strategic management and development of the community

This work is treated as a final project master's degree at the University of South Bohemia in České Budějovice, the Faculty of Economics, Department of Management, the study program Economics and management, specialization of EU structural policy and rural development. The theme is strategic management and development of the community.

The thesis is based on data compiled municipal office of township Křemže even this organization is devoted to thesis. Based on the evaluation analysis and evaluation of past and present state find a suitable solution for the future development of the township Křemže.

The aim of this work was to assess the current situation analysis in strategic management and development of township Křemže. In this thesis were analyzed as the PESTLE analysis, interest groups, SWOT analysis, budget analysis Křemže township and municipal cooperation. It was also carried out a survey and interviews with the township mayor Ing. Josef Troup. In the discussion section after each analysis were evaluated and weaknesses were highlighted, including a proposal to address particular situations.

The basic step and a tool for sustainable resource management and community development, is a good strategic plan, along with subsequent action plans and a system of indicators meeting targets. Strategic planning is part of a systematic management of any organization focused to make this organization a long filled its main purpose. The proposed strategy should primarily reflect the current needs of the community to determine direction to the future.

For a successful strategy formulation is ideal when community to decisions involve the citizens. Since the beginning of the treatment strategy is important to inform the public (local newspapers, information leaflets, posters, community radio, etc.) and organize various meetings on various occasions (meeting of the council, an informal gathering with people of the village, with local businessmen, school competitions,

cultural and sports events, etc.). The strategy, which then emerges from the citizens of such assistance, has a great chance of collision-free implementation in a given term.

The primary focus of the strategy will work on those areas which are designed to ensure the basic needs of citizens of the township. Strategy township Křemže is to ensure its sustainable development, business development and activities of civic organizations and promoting the use of existing cultural, natural, human and economic capacity of the area, leading to an overall improvement in business conditions and also rural life in a small town. In the future, the township should focus on funding from the European Union, specifically the Rural development programme.

Keywords

Strategic management, development of the community, SWOT analysis, PESTLE analysis and interview.

9 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

Použitá literatura

- [1] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

- [2] BRŮNA, Miroslav. *Veřejná správa (po startu reformy)*. 2.vyd. Praha: Copyright, 2002. 90 s.

- [3] ČMEJREK, Jaroslav; KOPŘIVA, Radek. *Základy veřejné správy*. 1.vyd. Česká zemědělská univerzita v Praze: Reprografické studio PEF ČZU v Praze, 2009. 124 s. ISBN 978-80-213-1626-3.

- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

- [5] HROZINKOVÁ, Eva; NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2.vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2010. 233 s. ISBN 978-80-7380-263-9

- [6] LACINA, Karel. *Management ve veřejné správě*. 1.vyd. Univerzita Pardubice; Ofsetem v Edičním středisku Univerzity Pardubice, 2000. 36 s. ISBN 80-7194-298-7.

- [7] KÁŇA, Pavel. *Základy veřejné správy*. 2.vyd. Ostrava: MONTANEX, a.s., 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2.

- [8] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2.vyd. Praha: C.H.Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

- [9] KOLEKTIV. *Řízení obcí*. 1.vyd. Praha: Proffesional Publishing, 2008, 263 s. ISBN 978-80-86946-76-4.
- [10] KOLEKTIV. *Vybrané kapitoly z ekonomiky a managementu veřejné správy*. 1.vyd. SEF UJEP Ústí nad Labem: VH PRINT, 2004. 111 s. ISBN 80-86563-10-3.
- [11] KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-7226-657-8
- [12] MATRASOVÁ, Eva; ŠLAUF, Václav. *Obecní zřízení*. 1.vyd. Praha: Tiskárna MV, 2000. 67 s.
- [13] PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3.vyd. Praha: ASPI Publishing, 2008, 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
- [14] POMAHAČ, Richard; VIDLÁKOVÁ, Olga. *Veřejná správa*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 278 s. ISBN 80-7179-748-0.
- [15] PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9
- [16] PRŮCHA, Petr. *Veřejná správa a samospráva*. 1.vyd. Praha : Vysoká škola aplikovaného práva, 2004. 241 s. ISBN 80-86775-03-8.
- [17] REKTOŘÍK, J. *Krizový management ve veřejné správě: teorie a praxe*. 1.vyd. Praha: Express, 2004, 249 s. ISBN 80-86119-83-1.
- [18] TICHÁ, I., HRON, J. *Strategické řízení*. 1.vyd. Praha: ČZU v Praze, 2002, 240 s. ISBN 80-213-0922-9.

[19] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Olga. *Management : teorie a praxe v informační společnosti*. 3.vyd., dopl. a rozš. Praha : Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

[20] WRIGHT, Glen . *Management veřejné správy : Teorie a praxe*. 1.vyd. Praha : EKOPRESS, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

Elektronické zdroje

[21] ČSÚ [online]. 2011 [cit. 2011-04-25]. *Volby.cz*. Dostupné z WWW: <http://www.volby.cz/pls/kv2010/kv1111?xjazyk=CZ&xid=1&xdz=6&xnumnuts=3102&xobec=545571&xobecnaz=K%F8em%BEE&xstat=0&xvyber=0>.

[22] Databázové systémy GIS [online]. 2004 [cit. 2011-01-10]. *Geografie města*. Dostupné z WWW: <http://www.gis.zcu.cz/studium/dbg2/Materialy/html/ch06.html>.

[23] Deník veřejné správy [online]. 2008 [cit. 2011-02-12]. *Finanční vztahy státu a územních samospráv*. Dostupné z WWW: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6349603>.

[24] Deník veřejné správy [online]. Praha : Triada, spol. s.r.o., 2009 [cit. 2010-12-30]. *Řízení a analýza rizik v územní samosprávě* . Dostupné z WWW: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6283581&hledej=osa>.

[25] Essay coursework [online]. 2011 [cit. 2011-01-25]. PESTLE Analysis. Dostupné z WWW: <http://www.essaycoursework.com/modelanswer/business/help/pestle-analysis.php>.

- [26] Hubpages [online]. 2011 [cit. 2011-01-30]. *Strategic management*. Dostupné z WWW: <http://hubpages.com/hub/StrategicManagement>.
- [27] ICV [online]. 2011 [cit. 2011-02-12]. *Strategický management*. Dostupné z WWW: <http://www.icv.cz/aktulni-nabidka-vzdelavani/workshopy/workshopy-zamerene-na-management/strategicky-management-2-dny>.
- [28] Learn Marketing.net [online]. 2010 [cit. 2011-01-30]. *Marketing environment - PEST analysis*. Dostupné z WWW: <http://www.learnmarketing.net/pestanalysis.htm>.
- [29] Management Mania [online]. 2010 [cit. 2011-01-25]. PESTLE analýza. Dostupné z WWW: <http://managementmania.com/index.php/component/content/article/46-ostatni/94-pestle-analyza>.
- [30] Metodický portál [online]. 2010 [cit. 2010-12-30]. *Step analýza*. Dostupné z WWW: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/1127/STEP-ANALYZA.html>.
- [31] Ministerstvo obrany ČR [online]. 2010 [cit. 2011-02-12]. *Bezpečnostní systém ČR a krizový management*. Dostupné z WWW: http://www.army.cz/mo/tisk/vojroz/1998_1/spacil.htm.
- [32] Ministerstvo vnitra ČR [online]. 2010 [cit. 2011-01-10]. *Úvod do managementu ve veřejné správě*. Dostupné z WWW: http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/priprava/vzorvzd/kapit_1.pdf.
- [33] NetMBA [online]. 2010 [cit. 2011-01-30]. *SWOT analysis*. Dostupné z WWW: <http://www.netmba.com/strategy/swot>.
- [34] Obchodní centrum MU [online]. 2009 [cit. 2011-01-02]. *Řízení ve veřejné správě*. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/obchod/baleni/36431>.

- [35] Portál územního plánování [online]. 2010 [cit. 2011-01-02]. Kategorizace obcí. Dostupné z WWW: <http://portal.uur.cz/organy-uzemniho-planovani/obce.asp>
- [36] Středočeský kraj [online]. 2008 [cit. 2011-01-02]. *Mikroregiony*. Dostupné z WWW: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/stredocesky-kraj/mikroregiony>.
- [37] Tutor2u [online]. 2010 [cit. 2011-02-12]. *Strategy - SWOT analysis*. Dostupné z WWW: http://tutor2u.net/business/strategy/SWOT_analysis.htm.
- [38] Zákony ČR online [online]. 2011 [cit. 2011-01-25]. *Zákon č. 128/2000 Sb.* Dostupné z WWW: [http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html).

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma veřejné správy.....	10
Obrázek 2: Schéma analýzy zájmových skupin (matice)	24
Obrázek 3:SWOT matice.....	26
Obrázek 4: Schéma organizační struktury	42
Obrázek 5: Počet respondentů dle bydliště.....	60
Obrázek 6: Zaměstnání dotazovaných respondentů městyse Křemže.....	61
Obrázek 7: Nejvyšší ukončené vzdělání respondentů městyse Křemže.....	61
Obrázek 8: Spokojenost s životem v městyse Křemže.....	62
Obrázek 9: Nabídka služeb, občanské vybavenosti.....	63
Obrázek 10: Spokojenost občanů se službami Obecního úřadu městyse Křemže	64
Obrázek 11: Celková spokojenost občanů s životem v městyse Křemže.....	65

Seznam tabulek

Tabulka 1:Označení orgánů obce podle typu obce.....	13
Tabulka 2:Volby do Zastupitelstva městyse Křemže	44
Tabulka 3: Příjmy a výdaje městyse Křemže	50
Tabulka 4:Realizace projektů MAS – Blanský les – Netolicko o.p.s.....	56
Tabulka 5: Nejvýznamnější faktory SWOT analýzy	70
Tablka 6: Četnosti faktorů SWOT analýzy.....	71

PŘÍLOHY

Seznam příloh

Příloha 1: Znak městyse Křemže

Příloha 2: Územně analytické podklady obce Křemže

Příloha 3: Zastupitelé městyse Křemže

Příloha 4: Výbory Zastupitelstva městyse Křemže

Příloha 5: Rada městyse

Příloha 6: Komise Rady městyse

Příloha 7: Dotazník

Příloha 8: Vyhlášky, zákony a nařízení obce

Příloha 9: Fullerův trojúhelník

Příloha 1: Znak městyse Křemže



Zdroj: www.kremze.cz

Příloha 2: Územně analytické podklady obce Křemže

Sledovaný jev	K 1.1.2011
Počet obyvatel	2 700
Přirozený přírůstek	-4
Saldo migrace	34
Podíl obyvatel ve věku 0 - 14 let na celkovém počtu obyvatel (%)	16,3
Počet obyvatel ve věku 0 - 14 let	440
Podíl obyvatel ve věku 65 let a více na celkovém počtu obyvatel (%)	13,5
Počet obyvatel ve věku 65 let a více	365
Počet částí obce	10
Míra nezaměstnanosti - dosažitelní (%)	6,8
Počet uchazečů o zaměstnání - dosažitelní	88
Počet uchazečů o zaměstnání	94
Počet uchazečů - absolventů	2
Počet uchazečů - evidence nad 12 měsíců	19
Počet dokončených bytů	20
Počet dokončených bytů v rodinných domech	17
Počet hromadných ubytovacích zařízení celkem	3
Počet lázeňských léčeben	-
Počet lůžek v lázeňských léčebnách	-
Podíl zemědělské půdy z celkové výměry (%)	49,9
Podíl orné půdy ze zemědělské půdy (%)	72,9
Podíl trvalých travních porostů ze zemědělské půdy (%)	22,5
Podíl zastavěných a ostatních ploch z celkové výměry (%)	6,3
Podíl vodních ploch z celkové výměry (%)	2,0
Podíl lesů z celkové výměry (%)	41,8
Orná půda - rozloha (ha)	1 387
Chmelnice - rozloha (ha)	-
Vinice - rozloha (ha)	-
Zahrady - rozloha (ha)	80
Ovocné sady - rozloha (ha)	8
Trvalé travní porosty - rozloha (ha)	427
Lesní půda - rozloha (ha)	1 593
Vodní plochy - rozloha (ha)	75
Zastavěné plochy - rozloha (ha)	45
Ostatní plochy - rozloha (ha)	194
Zemědělská půda - rozloha (ha)	1 901
Celková výměra (ha)	3 808
Koeficient ekologické stability	1,3
Živě narození	28
Zemřelí	32
Přistěhovalí	90
Vystěhovalí	56
Průměrný věk	39,4
Počet obyvatel ve věku 15 - 64 let	1 895

Zdroj: ČSÚ

Příloha 3: Zastupitelé městyse Křemže

Jméno a příjmení	Zastupující strana
Ing. Josef Troup - starosta	ODS
Mgr. Jana Cipínová - místostarostka	ODS
Ing. Petr Ježek	TOP 09
Ing. Václav Anderle	Naše Křemežsko
Ing. Martin Janda	TOP 09
Ing. Karel Hrubeš	KDU-ČSL
Marcela Bartošová	ODS
RNDr. Stanislav Waldauf	ODS
Ing. Stanislav Neuberg	Naše Křemežsko
Stanislav Bůžek	ODS
Mgr. Hana Vítková	Křemežsko krásnější
Ing. Otta Šandera	Křemežsko krásnější
Jiří Reitinger	Naše Křemežsko
Marie Šestáková	Křemežsko krásnější
MUDr. Petr Mašek	KDU-ČSL

Zdroj: www.kremze.cz – vlastní zpracování

Příloha 4: Výbory Zastupitelstva městyse Křemže

Název výboru	Předseda a členové
Finanční výbor	Předseda: RNDr. Stanislav Waldauf Členové: Václava Bartošová, Marie Šestáková, Ing. Stanislav Neuberg, Ing. Zdeněk Šebesta
Kontrolní výbor	Předseda: Ing. Karel Hrubeš Členové: Jiří Reitinger, Mgr. Hana Vítková, Ing. Petr Brtínský, Zdeněk Fux.

Zdroj: www.kremze.cz – vlastní zpracování

Příloha 5: Rada městyse

Jméno a příjmení	Funkce v radě
Ing. Josef Troup	Starosta
Mgr. Jana Cipínová	Místostarostka
Ing. Václav Anderle	Radní
Ing. Otta Šandera	Radní
Ing. Petr Ježek	Radní

Zdroj: www.kremze.cz – vlastní zpracování

Příloha 6: Komise Rady městyse

Název komise	Předseda a členové
Přestupková komise	Předseda: JUDr. Milan Šišolák Členové: Stanislav Bůžek, Ing. Otta Šandera, Jaroslava Schusterová
Komise pro přidělování půjček z FRB (Fondu rozvoje bydlení)	Předseda: Ing. Petr Ježek Členové: členové Rady městyse, předseda finančního výboru, předseda kontrolního výboru, vedoucí stavebního úřadu.

Zdroj: www.kremze.cz – vlastní zpracování



MĚSTYS KŘEMŽE

Dotazník spokojenosti občanů s kvalitou života v městysu Křemže

Dobrý den, jmenuji se Bc. Eliška Podhradská, jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a obracím se tímto na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který právě držíte v ruce. Dotazník je součástí diplomové práce na téma „Strategické řízení a rozvoj městyse Křemže“.

Informace získané z tohoto průzkumu mi poslouží jako námět k zabezpečení kvalitních životních podmínek v městysu či podnět ke změnám dle Vašich potřeb, názorů a postojů. Veškeré Vámi uvedené informace jsou zcela anonymní a slouží pouze ke statistickým účelům zpracování diplomové práce. Odpovědi, prosím, křížkujte! Předem Vám děkuji za vyplnění dotazníku!

Ve které části Křemže bydlíte? Označte křížkem.

Křemže	1
Chlum	2
Lhotka	3
Loučej	4
Chmelná	5
Stupná	6
Chlumeček	7
Bohouškovice	8
Vinná	9
Rozhledna Kleti	10

Jaké je Vaše zaměstnání? Označte křížkem.

Student	1
Zaměstnanec	2
podnikatel (OSVČ)	4
na mateřské/rodičovské dovolené	5
Nezaměstnaný	6
Důchodce	7
jiné (Vypište jaké.)	8

Pracujete v Křemži? Označte křížkem.

Ano 1

Ne 2

MĚSTYS OBECNĚ

1. Jak jste spokojeni se vzhledem městyse a s životem v městysu?

1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – spíše nespokojen/a, 4 – velmi nespokojen/a,
0 – nedokážu posoudit

A	celkově život v městysu	
B	kvalita bydlení v městysu	
C	celkový vzhled městyse	
D	vzhled bezprostředního okolí Vašeho bydliště	
E	míra zapojení občanů do dění v městysu	
F	rozdělování finančních prostředků z rozpočtu městyse	
G	pracovní uplatnění, možnosti zaměstnání v městysu	
H	podmínky pro podnikání	
I	bezpečnost v městysu	
J	práce Obvodního oddělení policie Křemže	

2. Kterou oblast života v městysu považujete za problematickou? Vypište, prosím.

.....

ČISTOTA MĚSTYSE, VEŘEJNÁ PROSTRANSTVÍ

3. Jak byste zhodnotili situaci, pokud jde o:

1 - velmi dobrá, 2 - spíše dobrá, 3 - spíše špatná, 4 - velmi špatná, 0 - nedokážu posoudit

A	celková čistota městyse	
B	počet a stav dětských hřišť a pískovišť	
C	celková kvalita životního prostředí	
D	odvoz a likvidace odpadu	
E	počet odpadkových košů v městysu	
F	docházková vzdálenost k místům pro třídění odpadu (kontejnery)	
G	čistota místních komunikací včetně chodníků	

NABÍDKA SLUŽEB, OBČANSKÉ VYBAVENOSTI

4. Jak jste spokojeni s úrovní občanské vybavenosti, s kvalitou a dostupností služeb? *1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – spíše nespokojen/a, 4 – velmi nespokojen/a, 0 – nedokážu posoudit.*

A	celkově kvalita a dostupnost veřejných služeb a péče o občany	
B	nabídka základních a mateřských škol	
C	možnosti dalšího vzdělávání (např. jazykové kurzy, PC kurzy, vzdělávací programy pro seniory, matky na mateřské dovolené atd.)	
D	dostupnost zdravotní péče	
E	dostupnost sociálních služeb – péče o seniory, péče o tělesně postižené nebo jinak handicapované občany atd.	

5. Které veřejné služby, dle Vašeho mínění, v městysu nejvíce chybí? Vypište, prosím.

.....

DOPRAVA

6. Jak jste spokojeni s dopravní situací v městysu? 1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – spíše nespokojen/a, 4 – velmi nespokojen/a, 0 – nedokážu posoudit.

A	doprava a dopravní řešení	
B	dostupnost a rozmístění autobusových zastávek	
C	kvalita a bezpečnost místních komunikací (bezpečné přechody pro chodce atd.)	
D	údržba místních komunikací včetně chodníků	
E	množství parkovacích míst a obecně parkování	

7. Co považujete za největší problém v dopravě? *Vypište, prosím.*

.....
.....

KULTURA, SPORT

8. Jste spokojeni s nabídkou volnočasových aktivit, možností trávení volného času v Křemži? 1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – spíše nespokojen/a, 4 – velmi nespokojen/a, 0 – nedokážu posoudit.

A	celkově nabídka volnočasových aktivit	
B	nabídka kulturních akcí	
C	nabídka společenských akcí	
D	nabídka sportovního vyžití (hřiště, tělocvičny, stadiony, cyklostezky atd.)	
E	nabídka volnočasových aktivit pro děti a mládež (kroužky, kluby, atd.)	
F	možnosti cestovního ruchu, které městyse nabízí	

9. Jaké kulturní nebo sportovní zařízení v Křemži nejvíce postrádáte? *Vypište, prosím.*

.....
.....

ÚŘAD:

10. Jak jste spokojeni se službami, které poskytuje Obecní úřad městyse Křemže a jak celkově hodnotíte image Obecního úřadu? 1 – velmi spokojen/a, 2 – spíše spokojen/a, 3 – spíše nespokojen/a, 4 – velmi nespokojen/a, 0 – nedokážu posoudit.

A	celkově služby poskytované Obecním úřadem Křemže	
B	dostupnost Obecního úřadu (otevírací doba, provozní doba, čekací doby, bezbariérové přístupy, zajišťování služeb na jednom místě – CzechPOINT)	
C	vstřícnost a odbornost zaměstnanců Obecního úřadu	
D	informování o dění v městyse a činnosti Obecního úřadu prostřednictvím zpravodaje městyse a internetových stránek městyse	

11. Postrádáte nebo uvítali byste nějakou službu, kterou zatím Městys Křemže nezajišťuje? *Označte křížkem.*

Ne	1
Ano, jakou?	2
Nedokážu posoudit	0

Na konec Vás prosím o vyplnění základních identifikačních údajů.

Pohlaví: Označte křížkem.

muž 1

žena 2

Kolik je Vám let? Označte křížkem.

do 18 let	1
19 - 34 let	2
35 - 49 let	3
50 – 64 let	4
65 a více let	5

Jak dlouho bydlíte v Křemži? Označte křížkem.

méně než rok 1 1 - 4 let 2 5 – 9 let 3 10 - 24 let 4 25 a více let 5

Jaké je Vaše nejvyšší ukončené vzdělání? Označte křížkem.

Základní	1
střední bez maturity	2
úplné střední s maturitou	3
vysokoškolské (včetně vyššího odborného)	4

Příloha 8: Vyhlášky, zákony a nařízení obce

Místní vyhlášky

<i>Název vyhlášky</i>	<i>Účinnost</i>
OZV č.4/2004 o závazných částech změny č. 1 územního plánu SÚ Křemže	1.1.2005
OZV č.3/2004 kterou se mění a doplňuje OZV č. 4/2003	1.1.2005
OZV č.2/2004 kterou se ruší OZV č. 5/2003 a 1/2004	1.1.2005
OZV č.4/2003 o systému nakládání s komunálním odpadem	1.1.2004
OZV č.3/2003 o chovu psů	1.1.2004
OZV č.2/2003 o místních poplatcích	1.1.2004
OZV č.1/2002 Řád veřejného pohřebiště	1.7.1999
OZV č.2/1999 o použití účelových prostředků FRB	1.7.1999
OZV č.2/1998 doplněk OZV č.3/1997	16.3.1998
OZV č. 3/1997 Závazné regulativy využití území	11.10.1997
OZV č.1/1994 o použití koeficientu 1,5 pro výpočet daně ze staveb pro individ. rekreaci	31.1.1994
OZV č.2/1993 ÚHZ pro vypracování územního plánu	22.9.1993
OZV č.5/1992 o použití nižšího koeficientu pro výpočet daně z nemovitostí	1.1.1993

Zdroj: www.kremze.cz

Důležité zákony

- Zák. č. 106/1999 Sb. o svobodném přístupu k informacím
- Zák. č. 128/2000 Sb. o obcích
- Zák. č. 148/1998 Sb. o utajovaných skutečnostech
- Zák. č. 256/1992 Sb. o ochraně osobních údajů
- Zák. č. 71/1967 Sb. o správním řízení
- Zák. č. 40/1964 Sb. občanský zákoník

Zák. č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník

Zdroj: www.kremze.cz

Příloha 9: Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
		3	3	3	3	3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8	9	10	11	12
			4	4	4	4	4	4	4	4
			5	6	7	8	9	10	11	12
				5	5	5	5	5	5	5
				6	7	8	9	10	11	12
					6	6	6	6	6	6
					7	8	9	10	11	12
						7	7	7	7	7
						8	9	10	11	12
							8	8	8	8
							9	10	11	12
								9	9	9
								10	11	12
									10	10
									11	12
										11
										12

Zdroj: Vlastní zpracování