

# **JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

## **Rozvoj vybraného města s využitím metod strategického řízení**

Vedoucí diplomové práce

Ing. Petr Řehoř

Autor

Bc. Sandra Gruzovská

2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

Ve Strakonících 20. 4. 2012

Bc. Sandra Gruzovská

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu této diplomové práce panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za metodické vedení a odbornou pomoc při jejím zpracování.

Zároveň děkuji pracovníkům Odboru rozvoje Městského úřadu Strakonice a místostarostovi města Strakonice Ing. Pavlovi Pavlovi za poskytnutí cenných a praktických informací k řešenému tématu. Děkuji také všem osobám, s nimiž jsem během tvorby diplomové práce spolupracovala a jež mi poskytly údaje a rady, které vedly ke splnění cílů práce.

## **OBSAH**

<b>1 Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Literární přehled .....</b>	<b>5</b>
2.1 Pojem obec.....	5
2.2 Strategické řízení .....	6
2.2.1 Pojem strategie.....	7
2.2.2 Strategické cíle.....	8
2.3 Strategické řízení obcí .....	9
2.3.1 Strategické plánování ve veřejné správě .....	11
2.3.2 Faktory identifikující regionální rozvoj.....	23
2.3.3 Cesta rozvoje obce.....	23
2.3.4 Nástroje finančního řízení obcí.....	24
<b>3 Cíle a metodika .....</b>	<b>31</b>
3.1 Cíle.....	31
3.2 Metodika .....	31
<b>4 Charakteristika vybraného města: historický vývoj, organizační struktura .....</b>	<b>34</b>
4.1 Historie města .....	34
4.2 Současnost .....	35
4.3 Organizační struktura.....	36
<b>5 Analýzy a zhodnocení současného stavu.....</b>	<b>39</b>
5.1 Strategický plán města.....	39

5.2 Analýza zájmových skupin.....	42
5.3 Řízený rozhovor se zastupitelem města.....	44
5.4 Dotazníkové šetření .....	47
5.5 SWOT analýza .....	53
5.5.1 Volba strategie .....	56
<b>6 Diskuse, návrh strategie.....</b>	<b>62</b>
<b>7 Závěr .....</b>	<b>69</b>
<b>8 Summary .....</b>	<b>71</b>
<b>9 Přehled použité literatury.....</b>	<b>72</b>
<b>Seznam obrázků a tabulek</b>	
<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

V dnešním moderním a propojeném světě, kdy vše směřuje ke stále větší integraci, ať už v rámci Evropy, tak i celého světa, je naprosto nezbytné pro města a obce přizpůsobit se trendům a snažit se zapojit do „dění světa“. Přestože je to svět komplikovaný, nabízí mnoho nových řešení ve všech oblastech, snad nejvíce ho ovlivňují moderní technologie a jejich rozmach.

Co se týče řízení měst, dnes je obvyklé zavádět do něj prvky z řízení podniků, a to platí i v případě strategického řízení. Management správy města dnes musí být pokrokový, měl by mít základní ekonomické povědomí o procesech a dopadech jeho rozhodnutí na celkový chod obce. Musí také zajistit dostatečně kvalitní služby a produkty pro své občany.

Tato práce je prací diplomovou a tudíž závěrečnou na navazujícím magisterském studiu Ekonomické fakulty. Je věnována Strategickému řízení města Strakonice a vychází z podkladů volně přístupných veřejnosti, z interních materiálů a dotazníkového šetření. Jejich analýzou je pak možné určit návrhy na opatření a novou strategii, se kterou by se město mohlo nadále rozvíjet.

## 2 Literární přehled

### 2.1 Pojem obec

Obce a města jsou základní územní jednotky, v nichž se sdružují jednotliví občané. Tato potřeba sdružování vyplývá z toho faktu, že člověk žije ve společnosti a některé jeho potřeby dokážou tato společenství zabezpečit efektivněji, než kdyby si je měl každý člověk zabezpečovat sám.

Obce jsou veřejnoprávní korporace, které v právních vztazích vystupují svým jménem a na vlastní odpovědnost, která jim z těchto vztahů vyplývá. Stejně tak je můžeme vymezit na principu územním a občanském, neboť opatření obce mají územně omezenou platnost a obce jsou tvořeny občany, kteří mají na území obce trvalý pobyt a kteří vůči obci mohou uplatňovat určitá práva, stejně tak však mají i určité povinnosti.

Obce při své činnosti vykonávají jednak samostatnou působnost, při níž hájí zájmy obyvatel žijících na jejich území, ale státem jim byl svěřen i výkon státní správy, přičemž se liší objem státní správy, který byl na jednotlivé obce přenesen. Určitý objem státní správy vykonávají všechny obce, dále rozlišujeme pověřené obecní úřady a obce s rozšířenou působností (1).

Konkrétní jednotky územní správy v České republice jsou zejména obce a kraje. Dále by k nim mohly být přiřazeny různá sdružení obcí, mikroregiony, regiony fungující na principu přeshraniční spolupráce či regiony soudržnosti (NUTS II). Všechny výše uvedené územní celky mají svůj význam a hrají důležitou roli v rozvoji území. Přesto budeme v dalších odstavcích vztahovat pojem územní správy pouze k obcím a krajům. Důvodů pro tento postup je několik. Obce a kraje pokrývají celé území ČR a to všechny další nesplňují, s výjimkou regionů soudržnosti, jejichž existence je však většinou chápána spíše statisticky. Obce a kraje navíc hrají v rozvoji území tu nejdůležitější roli, jsou rovněž snadno identifikovatelné širokou veřejností (2).

Soudobé řízení měst a obcí navazuje na bohatý odkaz minulosti. Z čistě historického hlediska jde de facto o činnost, která se může pochlubit velmi bohatými tradicemi (a samozřejmě i rozdílnými pojetími, jež byly postupem času uplatňovány). Z uvedeného důvodu má značný inspirující význam pro současné období poznání přístupů, jejichž kořeny sahají až k systémům správy staroegyptských, babylonských, akadských, staroindických a staročínských měst (3).

## **2.2 Strategické řízení**

Někteří odborníci odhadují, že rozhodování uskutečňovaná na strategické úrovni řízení ovlivňují úspěšnost podnikání až z 80%. Všeobecně je možno říci, že podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí hlavně na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování poznatků o objektivních vývojových tendencích v řízení podniku se tak stává jedním z nejvýznamnějších požadavků kladených na vedoucí pracovníky.

V odborné literatuře lze nalézt značné množství pojetí, přístupů a konceptů strategického řízení, o nichž většinou není možno formulovat obecně platné soudy stran jejich úspěšnosti při jejich aplikaci v praxi. Vždy je nutno vycházet z podmínek konkrétní organizace.

Strategické řízení uskutečňované top managementem, případně i vlastníky firmy, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje. Obdobně jako u obou nižších úrovní řízení, taktické a operativní, lze i strategické řízení charakterizovat jako mix základních manažerských činností – plánování, organizování, vedení a kontroly.

Strategické řízení se zabývá především určováním a hodnocením nových cílů a strategií. Nové cíle a strategie mohou být diskutabilní, sporné; zkušenosti týkající se cílů jsou



většinou minimální. Cíle mají celopodnikový význam a platnost. Řídící pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy. Dosažení cílů je možno hodnotit až s delším časovým odstupem. Minulá zkušenost je pro „novou hru“ zpravidla irelevantní, problémy jsou špatně strukturované, většinou unikátní. Řídící pracovníci musí být při řešení problémů kreativní a vynakládat neustále nová úsilí (4).

Strategické řízení a plánování představuje směřování organizace v dlouhodobém, střednědobém a krátkodobém horizontu, propojuje disponibilní zdroje (lidské, finanční, materiální) s cílem zvýšit účinnost a efektivnost veřejné služby a naplnit strategickou vizi budoucnosti organizace.

Strategické řízení je tedy posloupnost na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání organizace, její vize a cílů a strategickou analýzou, a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi v průběhu její realizace.

V rámci strategického řízení je řešen způsob, jak promítnout vizi do dokumentů, které by naplňovaly formu specifických programů, projektů a rozhodnutí s propojením na konkrétní finanční a personální zdroje a další opatření vedoucí k zajištění a docílení dlouhodobých výsledků (5).

### **2.2.1 Pojem strategie**

Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Obecně můžeme říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy.

Johnson a Scholes (in 4) uvádějí následujících osm základních charakteristik (atributů) strategie a strategických rozhodování:

1. Strategie míří do vzdálenější budoucnosti.
2. Strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu.

3. Strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy atd.
4. Strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím.
5. Strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech (competencies) firmy.
6. Strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů potřebných pro realizaci strategie.
7. Strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovni řízení.
8. Strategie musí zohledňovat i firemní hodnoty, očekávání „stakeholders“ a firemní kulturu (4).

### **2.2.2 Strategické cíle**

Cíle podniku jsou žádoucími stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Strategické cíle tvoří podstatu strategií, jsou hlavní součástí jejich obsahu. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.

V anglické odborné literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART, kde jednotlivá písmena akronymu vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- ✓ S vyjadřuje slovo „stimulating“, což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- ✓ M vyjadřuje „measurable“, tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- ✓ A vyjadřuje slovo „acceptable“, tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,
- ✓ R – „realistic“, tj. reálné, dosažitelné,
- ✓ T – „timed“, tj. určené v čase (4).

## 2.3 Strategické řízení obcí

Hospodářské aktivity prováděné na území obcí volení představitelé a manažeři uskutečňují přímo i nepřímo. Přímý, bezprostřední vliv mají na činnost obecních podniků, případně hospodářských subjektů vytvořených na úrovni sdružení obcí. Představitelé a manažeři obcí dále působí na hospodářské subjekty, jejichž akcie municipality zčásti vlastní. Nepřímý vliv – prostřednictvím právních aktů obcí vydávaných a hospodářských smluv uzavíraných s podnikatelskými subjekty – mají na takové ekonomické aktivity, které v obcích rozvíjejí soukromí podnikatelé.

Základním posláním měst a obcí ovšem nejsou hospodářské aktivity, nýbrž uspokojování náročných, mnohdy značně diverzifikovaných zájmů občanů. Proto i vlastní ekonomická činnost měst a obcí je zaměřena především k získávání nezbytných materiálních zdrojů pro plnění klíčových sociálních, kulturních a dalších funkcí (3).

Rozvoj společnosti klade mnoho požadavků na území, která prošla procesem urbanizace. To znamená, že proces strategického řízení ovlivňuje vývoj stávající území. Aplikace přístupu strategického řízení ze strany místní samosprávy měst v rozvojových zemích není nic nového. Ze všeho nejdříve obecní úřady poskytnou obyvatelům veřejné služby, práci a podporu pro rozvoj místního průmyslu. Konkurenceschopnost města je dána nejen jeho prostředky, ale také jejich efektivním využitím. Aplikace strategického řízení může také přispět k lepší analýze těchto požadavků a způsobu, kterým města soustřeďují na vymezené skupiny obyvatel diferencované služby (přeloženo z 6).

Peters a Waterman (in 7) definovali osm principů úspěšného řízení. Je zřejmé, že tyto principy ve velké míře platí i pro management obce.

- ✓ Aktivně jednat
- ✓ Být blízko k zákazníkovi (klientovi)
- ✓ Přiměřenou autonomií rozvíjet podnikavost
- ✓ Zvyšovat produktivitu práce prostřednictvím lidí
- ✓ Podporovat motivující hodnotový systém organizace

- ✓ Držet se toho co organizace zná a umí
- ✓ Využívat jednoduché organizační formy a nepočetný správní a řídicí aparát
- ✓ Umět souběžně používat a kombinovat „řízení s přitaženou a volnou uzdou“ (7).

Role manažera veřejného sektoru se v souvislosti s novými podmínkami, s transformací veřejného sektoru a vzrůstajícími nároky a očekáváními občanů mění. Řízení organizací VS neznamena pouze uskutečňovat politiku definovanou centrální úrovní veřejné správy. Znamená dosahovat cílů naplňujících poslání organizací veřejného sektoru a zájmy stakeholderů, a to účelně, efektivně a hospodárně, orientovat se 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 (8).

Strategické plánování obcí a regionů se ve světě jako disciplína začala formovat s počátkem vzniku regionální politiky, tzn. počátkem třicátých let tohoto století. Bylo to v souvislosti s velkou hospodářskou krizí, kdy se ekonomické a sociální rozdíly ve vývoji jednotlivých regionů prohloubily natolik, že státy byly pod hrozbou sociálně politických konfliktů nuceny přijmout určité kroky k jejich zmírnění.

Formy a metodika regionalistiky a strategického plánování se postupně vyvíjely a docházelo také postupně k mezinárodní integraci (9).

Strategické plánování představuje systematické řízení jakékoliv organizace, podniku, obce či regionu. Zaměřuje se na to, aby subjekt mobilizoval a co nejefektivněji využíval všechny vlastní zdroje a včas a správně reagoval na změny v okolním prostředí (10).

Vizant a Vizant (1996) vyvinuli model pro hodnocení úspěšného plánování a realizaci strategického řízení kapacit ve vládní pravomoci, který se skládá ze čtyř úrovní:

- ✓ Úroveň 1: Dokončení plnohodnotného procesu strategického plánování
- ✓ Úroveň 2: Tvorba strategický plánovací dokument
- ✓ Úroveň 3: Změny v přerozdělování zdrojů pro podporu plnění strategie

- ✓ Úroveň 4: Změny v procesu kontroly a vyhodnocování, tak aby poskytovaly zpětné vazby o provádění strategických plánů (přeloženo z 11).

### **2.3.1 Strategické plánování ve veřejné správě**

Strategické plánování je nástroj, který může jakákoli skupina lidí, jako jsou například obce, sdružení, vládní orgán, obchod, agentura, rada (council) nebo zájmové skupiny využít k proaktivnímu plánování své budoucnosti.

Strategické plánování je proces, který:

- ✓ zkoumá, kde je vaše organizace nebo podnikání dnes, kde chcete, aby byla, a jak se tam dostanete,
- ✓ zahrnuje vaši komunitu nebo skupinu ve vizualizaci (visioning) preferované budoucnosti,
- ✓ vytváří flexibilní plán nebo zmapovanou cestu (road map) strategie vyvozenou z interních diskusí a externích zdrojů a vstupů,
- ✓ vede své země / oblasti ve směru zaměřené na budoucí úspěch,
- ✓ umožňuje proaktivní myšlení nad vaše současné aktivity a tradice,
- ✓ vypořádává se se změnou pozitivně efektivními odpověďmi,
- ✓ zahrnuje rozhodování, které bere v úvahu změny a očekávané změny v životním prostředí,
- ✓ stanoví priority pro akce, které odrážejí všechny aspekty vašeho sdružení nebo obce. (přeloženo z 12).

Proto, aby mohly obce řádně plnit své funkce a přitom účelně využívat prostředky obsažené ve svých rozpočtech a svůj majetek, používají pro řízení aktivit probíhajících na jejich území různé nástroje. Základním nástrojem, který umožňuje koordinovat a řídit rozvojové aktivity na území obce, je Strategický plán rozvoje obce... Důvodem tvorby tohoto dokumentu je vymezit základní priority rozvoje obce či města a definovat cíle rozvoje a jednotlivá opatření vedoucí k jejich naplnění. Tyto aktivity se dějí zejména proto, aby omezené zdroje, kterými obce disponují, byly užity co

nejefektivněji. Základní myšlenka rozvoje obce spočívá ve vytvoření kvalitního prostředí pro lidi v současné době žijící a pracující v obci.

Význam strategického plánu spočívá zejména v tom, že:

- ✓ pomáhá organizovat změny ve společnosti,
- ✓ řeší problémy dlouhodobě a komplexně, usiluje o minimalizaci hrozeb a maximalizaci příležitostí obce,
- ✓ definuje prioritní oblasti a cíle rozvoje obce, přičemž do těchto oblastí potom mohou být soustředěny omezené zdroje obce,
- ✓ pomáhá dosažení konsensu o budoucím vývoji obce mezi jednotlivými zájmovými skupinami díky jejich zapojení do procesu jeho tvorby, přijímání a realizace,
- ✓ spojuje za společným cílem rozhodující představitele soukromého a veřejného sektoru v obci,
- ✓ vytváří prostor pro vznik veřejno-soukromého partnerství,
- ✓ pomáhá překonat přirozený odpor ke změnám.

Strategický plán není jediným nástrojem řízení změn v obci, ale naopak navazuje například na rozpočet či rozpočtový výhled, které pomáhají identifikovat zdroje použitelné pro jednotlivá opatření, které strategický plán přináší, neboť zobrazují finanční pozice obce. Pomáhají také hodnotit plnění strategického plánu na základě údajů v nich obsažených (1).

Dnešní globální prostředí, složitost problémů, rychlý vývoj poznání vzájemných vývojových souvislostí, stírání bariér mezi obory, stále vyšší požadavky na kvalitu života, rizika vyplývající z poškozeného životního prostředí, sociální problémy a další faktory kladou stále větší nároky na řídicí funkce, zvláště v oblasti veřejné správy.

Mezi základní manažerské nástroje patří strategický plán organizace, obce, území spolu s následnými akčními plány a systémem ukazatelů naplňování cílů.

Důležitost strategického plánování podtrhuje charakter činností, kterými se veřejná správa zabývá – jsou to mnohdy aktivity s dlouhodobými dopady na stav společnosti, životního prostředí i ekonomického zjištění obce, města, regionu.

Strategické plánování ve veřejné správě vychází z plánování v podnikové sféře, má však svá specifika vyplývající z charakteru řízené jednotky, kterou je obec v celkové struktuře veřejné správy. Zpracování i obsah plánu pak ovlivňuje řada faktorů, které představují místní specifika, včetně historického vývoje, místní kultury, přírodních zdrojů včetně energií, kapacity lidských zdrojů, vztahů s dalšími obcemi, regiony ad. (13).

Obec může využívat jen omezený počet nástrojů, mezi nimiž tím nejpodstatnějším je dlouhodobější program rozvoje obce vtělený do některých právních a odborných dokumentů: strategického plánu, územního plánu, regulačního plánu, územní studie a další.

Existují pouze dva opravdu účinné nástroje rozhodování obce: prostorový/územní plán, popřípadě regulační plán a rozpočet. Oba tyto nástroje mohou v koordinaci a spolupůsobení zásadně ovlivnit (pozitivně nebo negativně) rozhodování politické reprezentace a úřadu obce, a to jednak v perspektivě dlouhodobé (strategie), jednak perspektivě střednědobé (taktika) a konečně v perspektivě krátkodobé (operace). Nastavením pravidel a v jejich rámci jednotlivými rozhodnutími lze dosáhnout značných úspor prostředků a času, zefektivnit samosprávu obce i případný přenesený výkon státní správy (upraveno dle 14).

#### Charakteristiky moderního strategického plánování rozvoje obce

Strategie rozvoje města závisí na potenciálu, který má město k dispozici. Každé město, které chce být konkurenceschopné v rámci ostatních měst, potřebuje relevantní vizi svého rozvoje postavenou na disponibilních zdrojích a přednostech města a zvláště realizační plán, s jehož pomocí bude vize dosaženo. Tato vize je výsledkem konsensu

mezi city manažery, občany, experty a komunální politiky a je zpracována ve strategickém rozvojovém dokumentu.

Ofenzivní inovační strategie – město chce dosáhnout prostřednictvím investic/inovací úplné dominantní pozice v regionu nebo vedoucího postavení v určitém segmentu, tím město přitahuje lidské i kapitálové zdroje z jiných měst.

Defenzivní inovační strategie – město realizuje investice/inovace, které jsou osvědčené u jiných měst, tím snižuje riziko a náklady a chce poté předstihnout konkurenční města lepší a kvalitnější nabídkou.

Imitační strategie – město neusiluje o originální inovace, ale usiluje o transfer vyzkoušených rozvojových možností, je sledován vývoj v jiných městech a jsou využívány osvědčené postupy.

Strategie satelitu – inovace a imitace není prioritou, město se orientuje na využívání své strategické polohy vůči dominantnímu centru a nabízí např. nižší ceny pozemků pro výstavbu.

Mezerové strategie – města hledají v rámci segmentace trhu tržní mezery a v nich hledají možnosti strategického rozvoje (15).

Strategie rozvoje stanovuje podmínky pro všechny ekonomické činnosti samosprávné jednotky, přičemž v rámci prevence finančních problémů a přípravy krátkodobých rozhodnutí je nutné vycházet právě z dlouhodobého konceptu rozvoje municipality. Nejsou-li krátkodobá, střednědobá či dlouhodobá rozhodnutí ve vzájemném souladu, pak se mohou v budoucnu stát hospodářsky nezvládnutelná a vést samosprávný celek do ekonomických potíží. V této souvislosti má podpora ze strany dotačních zdrojů sloužit pouze jako doplněk při rozvoji, a nikoliv jako všespásná finanční pomoc, která „zalepí díru v rozpočtu“. Před zahájením realizace jakéhokoliv projektu je nutné



posoudit nejen její ekonomickou náročnost, ale také náročnost následného provozu s dlouhodobým dopadem do rozpočtu samosprávné jednotky (16).

Města hrají zásadní úlohu jak pro udržitelný rozvoj regionů a států, a tak i pro dosažení cílů polycentrického rozvoje na evropské úrovni, mezinárodní úrovni, ale v kontextu globalizačních procesů i na mezikontinentální úrovni. Udržitelný rozvoj měst, je považován za jednu z výzev 21. století.

Je důležité podotknout, že integrace principů plánování udržitelného rozvoje lidských sídel rozvojové politiky je spojena s hledáním možností zapojení společnosti do rozhodování rozvoje měst a realizačních procesů. Při vypracovávání strategických rozvojových dokumentů lidských sídel by mohl být stanoven nový mechanismus vzniku partnerství. To by mohlo pomoci k formulaci cílů udržitelného rozvoje měst, jakož i i identifikaci koordinovaných opatření k dosažení těchto cílů (přeloženo z 17).

Strategické plánování obcí je specifickým nástrojem řízení, který podporuje účast občanů na místních politických rozhodnutích. Partnerství, která vyvstávají ze strategického plánování obcí, jsou speciálně vytvořena pro navrhování a řízení udržitelných projektů města. Ale tyto procesy zapojení občanů nejsou spontánní: je to místní vláda, která je primárně odpovědná za podporu příležitostí k účasti občanských organizací. Kromě toho musí proces účasti zahrnovat i hráče se silným technickým zaměřením, kteří jsou schopni vypořádat se s potřebami a požadavky společnosti. Tento druh veřejno-soukromého sektoru vyžaduje jasně definovaná pravidla tak, aby byly vytvářeny kolektivní a individuální přínosy, což na oplátku posílí motivace hráčů k další účasti v projektu (přeloženo z 18).

Moderní strategické plánování rozvoje obce či regionu podle postupů podporovaných EU splňuje následující hlediska:

### *1. Struktura strategického plánu umožňuje řízení rozvoje.*

Cíle jsou stanoveny na různých úrovních obecnosti a jsou provázané. Terminologie jednotlivých úrovní cílů se ve strategických plánech obcí a měst liší, neboť není oficiálně stanovena. Na konkrétním pojmenování však tolik nezáleží, důležité je, aby zúčastnění chápali význam pojmů a aby měl strategický plán příslušná „patra“, to znamená, aby byly rozlišeny strategické (konkrétní) cíle, aby tyto cíle byly provázané vertikálně (nižší naplňovaly vyšší) i horizontálně (mezi oblastmi).

Díky provázané struktuře a použití logického členění podoblastí a specifických cílů dosahujeme větší jistoty, že konkrétní projekt či jednotlivá akce má své opodstatnění v systematickém rozvoji, že je součástí řízení rozvoje ke stanovené vizi obce, města, regionu (13).

Na strategickou část plánu, která obsahuje mise (vize), klíčové oblasti (globální cíl, generické strategie, ukazatelé), opatření + podoblasti a specifické cíle + ukazatelé, by mělo navazovat zpracování Akčního plánu na nejbližší období – podle podmínek se může jednat o 2 až 4 roky. Každý rok by měl být Akční plán vyhodnocen a aktualizován na další období, ovšem tak, aby stále naplňoval specifické i strategické cíle (upraveno dle 13).

Akční plán specifikuje projekty, jimiž budou jednotlivé priority realizovány, identifikuje vazby projektů na vyšší strategické a programovací dokumenty, dostupnost finančních zdrojů na jejich realizaci a postup realizace, stanoví způsob kontroly realizace projektů včetně ukazatelů jejich přínosů pro dosažení cílů stanovených ve Strategickém plánu, průběžného monitoringu a mechanismu vyhodnocování a aktualizace Akčního plánu (19).

Akční plán je zpracováván na základě určení priorit – krátkodobých, střednědobých. Obsahuje konkrétní akce, projekty, termíny, zodpovědnost, zdroje, indikátory a další údaje.

Jistým druhem Akčního plánu jsou tzv. Integrované plány rozvoje – což jsou plány logicky provázaných projektů (tzv. tvrdých i měkkých), zaměřených na obnovu retardovaných území (např. brownfields) nebo rozvoj potenciálních území (centrum města) (13).

Integrované plány rozvoje měst představují svého druhu ojedinělý příklad aplikace integrovaných přístupů v regionálním rozvoji. Nespornou výhodou jejich využití a skutečnou přidanou hodnotou je jejich vyšší efektivita při dosahování stanovených rozvojových cílů. Rovněž aplikace principu partnerství a široké zapojení veřejnosti do jejich přípravy a realizace umožňuje maximální využití rozvojového potenciálu území (20).

Součástí našeho plánování je proto také stanovení priority na nejbližší období (krátkodobých) a jejich výhled (střednědobých). Stanovení priorit se odvíjí:

- ✓ z celku – to znamená, že nejdříve je potřeba pojmenovat vše, co do dané oblasti patří
- ✓ na základě stanovených kritérií – např. naléhavost řešení, proveditelnost, dostupnost kapacity, vliv na dosažení vyššího cíle, přispění k udržitelnému rozvoji, oprávněnost použití veřejných prostředků, soulad s vyššími dokumenty, prioritami EU atd.,
- ✓ z hlediska zúčastněných skupin – stanovení priorit by mělo být konsensuální, mělo by odrážet různé zájmy.

V průběhu naplňování strategického plánu je přitom třeba sledovat, aby se neopakovaly stále tytéž priority. Je třeba naplnit všechny stanovené cíle.

Součástí strategického dokumentu je analytická část. Často se používá tzv. SWOT analýza – analýza vnitřních silných a slabých stránek města a vnějších příležitostí a hrozeb pro naplnění vize a cílů dlouhodobého rozvoje obce, města.

Je třeba, aby cíle stanovené strategickým plánem obce byly stanoveny v rámci cílů vyšších, strategických programových dokumentů, jinými slovy řečeno – nelze vytyčit strategický směr rozvoje obce, který by byl v zásadním rozporu s výše stanovenými strategickými cíli a počítat s podporou ze strany vyšších územně správních celků a sdružení (13).

## *2. Strategický plán respektuje principy udržitelného rozvoje.*

Udržitelný rozvoj nebo také trvale udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich vlastní potřeby (21 in 22). Je to způsob života, který je zaměřen na hledání harmonie mezi člověkem a přírodou, mezi společností a jejím životním prostředím. Spočívá také na rovnováze mezi svobodami a právy každého jednotlivce a jeho odpovědností vůči jiným lidem i přírodě jako celku. Trvale udržitelný rozvoj společnosti je takový rozvoj, který budoucím generacím zachová možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů (§ 6 zákona č. 17/1992 Sb. o životním prostředí) (22).

Dlouhodobá prosperita, řízení rizik a zdrojů, rozvoj lidské kapacity apod., to vše a řada dalších přístupů spadá pod pojem udržitelný rozvoj obce, města, regionu.

Hlavní principy udržitelného rozvoje jsou:

- ✓ propojení jednotlivých oblastí rozvoje – hledání rovnováhy na úrovni strategie i akcí,
- ✓ respektování kapacity území včetně zdrojů, enviromentálních limitů,
- ✓ využití odborných znalostí a vědeckých poznatků o udržitelnosti v jednotlivých oblastech,
- ✓ zohlednění potřeb kvality života pro většinu obyvatel,
- ✓ propojení: lokální – regionální – globální.

Jednou z pojistek udržitelnosti cílů stanovených ve strategickém plánu je jejich provázanost napříč klíčovými oblastmi rozvoje, a to na úrovni strategie i akcí.

Při stanovování cílů i při realizaci plánu je tedy velmi důležitou složkou koordinace mezi jednotlivými oblastmi rozvoje (13).

### *3. Do zpracování i realizace plánů jsou zapojováni partneři a veřejnost.*

Zapojení do plánování a rozhodování je proces, který je potřeba řídit na základě promyšlené a ucelené komunikační strategie.

Zapojení znamená:

- ✓ zjištění co nejširšího spektra názorů, představ (průzkumy, netradiční akce, soutěže, elektronické ankety atd.),
- ✓ sérii diskusí, která vede k pochopení rolí, možností, cílů a k dohodě (kulaté stoly, pracovní skupiny, fóra, netradiční akce, rozhovory atd.),
- ✓ průběžnou širokou informovanost,
- ✓ průběžnou širokou osvětu,
- ✓ aktivní zapojení do realizace plánu a další (13).

Strategický plán se týká rozvoje daného území, neměl by se tedy omezovat jen na cíle a aktivity, které bude realizovat místní, krajská správa, ale měl by být společným plánem jak dosáhnout lepších podmínek života v daném společenství. Mj. to znamená zajistit:

- ✓ sérii diskusí, která vede ke konsensu o budoucnosti obce, města, kraje
- ✓ průběžnou širokou informovaností a osvětou veřejnosti o otázkách udržitelného rozvoje v konkrétních oblastech (doprava, služby, zeleň apod.) (19).

#### *4. Plánování a řízení je proces.*

Aby mohl být strategický plán skutečným nástrojem řízení, je třeba, aby obsahoval indikátory neboli ukazatele naplňování stanovených cílů, aby tyto ukazatele byly monitorovány, vyhodnocovány a podle výsledků byl plán aktualizován. Při stanovení vhodných ukazatelů většinou také dochází ke zkonkrétnění cílů, cíle jsou stanoveny reálně.

Indikátory neboli ukazatele udržitelného rozvoje jsou praktickým nástrojem pro měření postupu při dosahování stanovených cílů. Je to určitá množina informací, která nám ukazuje, jestli se ke stanoveným cílům přibližujeme nebo se od nich vzdalujeme a zda aktivity, které vyvíjíme, mají nějaký dopad na vybrané oblasti. Ukazatele se volí nejen pro celkový proces, ale i pro specifické cíle a pro dílčí projekty (13).

Ke každé úrovni cílů volíme příslušné ukazatele – strategické (např. spokojenost občanů), manažerské (jak budeme kontrolovat, že systém funguje dobře?) a implementační (podařilo se v příslušném čase, s příslušnými zdroji a v dostatečné kvalitě realizovat např. výsadbu květin v městském parku?). Indikátory musí být provázány na jednotlivých úrovních a na těchto úrovních by se neměly opakovat.

Běžně používané ukazatele rozvoje společnosti, jako je například HDP, neposkytují dostatečné a komplexní údaje, které jsou potřeba pro hodnocení udržitelnosti rozvoje společnosti, proto musíme hledat nové – indikátory udržitelného rozvoje (upraveno dle 13).

Ve vztahu k veřejnosti a některým partnerům slouží ukazatelé k tomu, abychom jednoduchým způsobem informovali o změnách, které probíhají na základě naplňování strategického plánu... V tomto směru může dobře prezentovaný ukazatel, který upoutá pozornost, vést k zapojení dalších lidí do procesu (13).

Dobrý ukazatel má 3 hlediska – kvantitu, kvalitu a čas. Někdy se tyto vlastnosti ukazatele označují QQT (z anglického Quantity, Quality, Time) (upraveno dle 13).

### Společné evropské indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni

Metoda sledování tzv. integrovaných indikátorů se soustředí na rozsah změn za určitý časový úsek a na určení trendů a směrů spíše než na měření absolutních hodnot. Využití jednotné sady ukazatelů zároveň umožňuje jako první sběr srovnatelných informací o dosaženém pokroku směrem k udržitelnosti rozvoje na místní úrovni v rámci celé Evropy (13).

Evropská Unie označuje inovace a mobilitu za dva hlavní růstové podněty hospodářství. Pomalu zaváděné inovace v průmyslu a službách jsou již dlouho považovány za hlavní příčinu stagnace v rozvoji regionů. Odborná veřejnost EU k ní v současnosti připojuje i mobilitu. Schopnost mobility je v rozvojových programech EU chápána jako pohyblivost, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, schopnost měnit a nahradit existující zavedený produkt novou výrobkovou generací nebo zcela novou komoditou. Ve své podstatě je mobilitou pojmenována schopnost přidat určité nové hodnoty, které nová řešení mají přinést (23).

Používá se následující sada indikátorů:

- ✓ Spokojenost občanů s životem v obci, všeobecná spokojenost občanů s různými rysy života v obci.
- ✓ Místní příspěvek ke globální změně klimatu, emise CO<sub>2</sub> (vyjádřené jako ekologická stopa).
- ✓ Místní doprava a přeprava osob, denní přepravní vzdálenosti a způsoby přepravy.
- ✓ Dostupnost veřejné zeleně a místních služeb, dosažitelnost nejbližší veřejné zelené plochy pro místní obyvatele a dosažitelnost základních služeb.
- ✓ Kvalita vnějšího ovzduší, počet dnů s dobrou a zdravotně nezávadnou kvalitou ovzduší.

- ✓ Cestování dětí do a ze školy, způsoby dopravy, které děti používají k cestování mezi domovem a školou.
- ✓ Udržitelný management obce a místních podniků, podíl státních i soukromých organizací, které přijaly a využívají enviromentální a sociální způsoby řízení (EMS a EMAS).
- ✓ Hluková zátěž, podíl obyvatel vystavených škodlivým hladinám hluku.
- ✓ Udržitelné využívání půdy, udržitelný rozvoj, obnova a ochrana ploch a půdy v rámci obce/města.
- ✓ Udržitelné výrobky, podíl certifikovaných ekologicky šetrných výrobků a produktů ekologického zemědělství na celkové spotřebě.
- ✓ Společné evropské indikátory jsou doplňkovými indikátory k dalším potřebným indikátorům pro sledování naplňování strategického plánu konkrétní obce, města, regionu (13).

#### Metoda zpracování strategického plánu

Při zpracování strategie se postupuje následovně:

- ✓ Analýzy, sběr podkladů, názorů, návrhů (partneři, nestátní neziskové organizace, podnikatelé, občané, návštěvníci, experti,...)
- ✓ Diskuse: co bychom si přáli, co je možné a jaký názor na to mají odborníci včetně koordinace mezi oblastmi
- ✓ První pracovní návrh na základě získaných podkladů, výsledků diskusí a posouzení odborníků
- ✓ Veřejné připomínkování
- ✓ 2. kolo diskusí, vyladování spolu s experty včetně koordinace mezi oblastmi
- ✓ Konečné projednávání spolu s experty
- ✓ Schválení (kompetentní orgán) (upraveno dle 13).



### **2.3.2 Faktory identifikující regionální rozvoj**

Mezi tvrdé faktory regionálního rozvoje je možné zařadit např. dostupnost a cenu ploch, dostupnost kapitálu a dobře vzdělaných pracovních sil atd. Většinou jsou to faktory statisticky sledované a dostupné např. v databázích Českého statistického úřadu, Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva financí, Ministerstva pro místní rozvoj apod.

Měkkými faktory regionálního rozvoje lze nazvat takové, jako jsou např. image regionu, kvalita vzdělávací a volnočasové infrastruktury aj. Jedná se o dynamické faktory citlivé na způsob zjišťování i jejich následné vyhodnocování (24).

### **2.3.3 Cesta rozvoje obce**

Z textu publikace vyplývá, že za nejdůležitější nástroj rozvoje obce považují autoři územní plán, byť to není nástroj pro obce povinný. Územní plán je třeba chápat jako dohodu zastupitelů (v širším pohledu občanů) o využití území obce. Do územně plánovacích podkladů se zahrnují územně analytické podklady, které se pořizují povinně pro území kraje a pro území úřadů s rozšířenou působností. Hlavním cílem územně analytických podkladů je vymezit problémy, které je nutné vyřešit v územních plánech obcí.

Územně analytické podklady se skládají ze tří pilířů: ekonomického, sociálního a environmentálního. Jednotlivé pilíře ovšem nelze vnímat izolovaně, ale vždy ve vzájemných souvislostech. Obsahová stránka jednotlivých pilířů není striktně dána. Autoři publikace proto na základě dlouholetého zkoumání faktorů podmiňujících rozvoj obce navrhli jednotnou strukturu ekonomického pilíře územně analytických podkladů (24).

Nejvyšší správní soud (NSS) ruší ročně desítky územních plánů obcí. Obyvatelé měst a obcí dostali spolu s novým stavebním zákonem exkluzivní možnost, jak se bránit proti schváleným územním plánům, jejich změnám a zásadám územního rozvoje.

Při přezkoumávání zákonnosti územně plánovací dokumentace Nejvyšší správní soud postupuje standardně v tzv. algoritmu pěti kroků. Pokud územní plán uspěje v tomto pětistupňovém testu, podanou žalobu zamítne (25).

Ač je územní plánování jedním z nejdůležitějších strategických nástrojů rozvoje obce, bývá častokrát navrženo a schváleno bez výraznějšího zapojení veřejnosti. To, že územní plány zpracovávají urbanisté, kteří nemají k dané lokalitě žádný osobní vztah a nebudou v ní žít nebo pracovat každý den, se projevuje na kvalitě schválených plánů – mnohdy ustupují zájmy veřejné požadavkům developerů nebo dopravy.

Samozřejmě neexistuje jen jedna cesta, jak vytvořit kvalitní územní plán, ale důležitou složkou, která je v našich podmínkách stále opomíjena, je aktivní zapojení občanů.

Územní plánování dnes mnohdy vypadá tak, že se sejdou úředníci s urbanisty nad plány a vytvoří dokument, který nevychází ze znalosti prostředí ani potřeb obyvatelstva. Ten je předložen občanům, kteří mají jen minimální prostor pro vyjádření svých názorů a ještě menší pro jejich skutečné zabudování do připraveného plánu. Výsledkem je nefunkční nástroj, který vyžaduje stále další a častější změny. O dlouhodobé strategické regulaci území pak nemůže být ani řeči (26).

#### **2.3.4 Nástroje finančního řízení obcí**

Zásady zdravého hospodaření ve veřejné správě osobně spatřuji v pěti bodech chování:

- ✓ nedělat dluhy,
- ✓ nepodporovat bankrotáře,
- ✓ nevyhazovat hodnoty za nic,
- ✓ nevydírat pracující,

- ✓ učinit práci a šetření výnosnější, žádoucnější a čestnější než lenošení a mrhání (27).

Vedle strategického plánu obce můžeme pro řízení rozvoje obce využívat i další nástroje, jako jsou například obecně závazné vyhlášky a nařízení obce, územně-plánovací dokumenty, cenová mapa stavebních pozemků a nástroje finančního řízení obce. Základními nástroji finančního řízení jsou rozpočtový výhled, rozpočet a plán pokladního plnění rozpočtu. Rozpočtový výhled má zajistit dlouhodobou stabilitu rozpočtového hospodaření, vymezit obci mantinely jejího hospodaření ve střednědobém horizontu. Přitom vychází z priorit a cílů definovaných ve strategickém plánu rozvoje obce, jehož je finančním vyjádřením ve střednědobém horizontu. Rozpočet je krátkodobým nástrojem finančního řízení obce, v němž spočívá také jeho největší omezení, neboť řada procesů probíhajících na území obce má spíše dlouhodobé dopady. Pokladní plán plnění rozpočtu má pak zejména zajistit likviditu obce v průběhu rozpočtového roku (1).

Do pravomocí zastupitelstva obce patří mj. schvalování jejího rozpočtu, jeho změn a projednávání závěrečného účtu.

Finanční hospodaření obcí upravuje především zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Konkrétně z ustanovení § 2 vyplývá, že se řídí jejich ročním rozpočtem a rozpočtovým výhledem.

Rozpočtový výhled obce se podle ustanovení § 3 uvedeného zákona sestavuje jako pomocný nástroj pro střednědobé finanční plánování jejího rozvoje zpravidla na 2 až 5 let následujících po roce, na který se připravuje roční rozpočet. Vedle předpokládaných příjmů očekávaných výdajů obsahuje především přehled o dlouhodobých pohledávkách a závazcích (a to po celou dobu jejich řešení), o finančních zdrojích a finančních potřebách dlouhodobě realizovaných záměrů. Spolu s údaji z rozpisu vztahů schváleného státního rozpočtu k rozpočtu obce, transformovaných vesměs přes rozpis

finančních vztahů rozpočtu kraje, je základním východiskem pro odpovědné sestavení rozpočtu obce (28).

Dílčí kroky, které postupně vedou ke střízlivému vyhodnocení reálných možností v příjmové oblasti z hlediska disponibilních vlastních i cizích finančních zdrojů a k optimálnímu stanovení výdajů v dalším roce, se samozřejmě liší podle jednotlivých skupin veřejných rozpočtů. Tyto skupiny jsou ovšem vždy ve větší či menší míře vzájemně finančně provázány.

Pokud jde o přípravné práce ve druhé objemově největší skupině veřejných rozpočtů, kterou tvoří územní rozpočty (tj. rozpočty obcí, dobrovolných svazků obcí, krajů a regionálních rad regionů soudržnosti), jsou tyto postupy s ohledem na samosprávný charakter uvedených subjektů méně striktně svázané danou legislativou.

Bez ohledu na legislativní pravidla však obce stejně jako ostatní subjekty veřejných rozpočtů musejí provést vlastní úvahu a vyhodnocení své finanční situace z hlediska reálných příjmů. Jde především o vlastní příjmy, které tvoří převážnou část příjmů obcí (například na rozdíl od příjmové složky krajů) (29).

Řízení finančních toků samosprávného celku z jednoho místa vede k větší přehlednosti a efektivnějšímu nakládání s finančními prostředky. Pak totiž není ani nutné držet finanční rezervy nad rámec aktuálních potřeb. K efektivnímu nastavení disponibilních prostředků je třeba vypracovat přehled aktuálních provozních a investičních potřeb samosprávného celku. Nicméně i při centralizovaném řízení finančních toků je vhodné zvážit delegování pravomocí a související odpovědnosti na jednotlivá nákladová střediska. Celý systém řízení finančních toků pak musí podléhat pravidelným kontrolám správnosti nastavení (16).

## Zdroje financování obcí

Příjmy obecního rozpočtu jsou to základní, co limituje obec při jeho sestavování. Jejich výši a způsob rozdělování na obce je ve většině případů určen zákonnými normami (13).

Řízení financí územních samosprávných celků je důležitou hospodářskou, politickou a sociální otázkou. Jde o to, jak efektivně jsou prostředky daňových poplatníků využity. Na hejtmanovi, starostovi, zastupitelstvu kraje a obce, radě kraje a obce a pracovnících krajských a obecních úřadů leží velká zodpovědnost. Vzhledem k neustálému napětí mezi výdaji a příjmy a bohatou a různorodou činností obcí a krajů musí být nadání nejen zodpovědností, ale i podnikatelským duchem. Současně je třeba, aby disponovali nejen odbornými znalostmi, ale také schopnostmi dovedené argumentace na veřejnosti, aby získali občany pro rozvojové programy obcí a krajů (30).

Stát poskytuje finanční prostředky na výkon státní správy, ale žádným způsobem neověřuje, zda byly účelně a efektivně vynaloženy. V této souvislosti se připravuje inventura a revize činnosti v rámci přenesení působnosti. Je totiž nutné zmapovat činnosti, které v přenesené působnosti vykonávají obce a kraje, případně zvážit přesun kompetencí na jinou úroveň (kvalita, úspory z rozsahu, lepší možnost financování z centrální úrovně) (31).

Základní kategorie příjmů, které plynou do obecních rozpočtů, vychází z druhového členění rozpočtové skladby. Jedná se o příjmy daňové, nedaňové, kapitálové a přijaté dotace. Jednotlivé kategorie příjmů se liší svým charakterem a obce mohou různou měrou ovlivnit jejich výši (1).

Daňové příjmy představují jeden z nejvýznamnějších zdrojů příjmů obcí v České republice a do značné míry ovlivňují jejich finanční stabilitu. Představovaly a dnes představují zhruba polovinu celkových příjmů obcí, i když jejich podíl se snižuje. Daňové příjmy obcí jsou tvořeny jednak sdílenými typy daní, kde o výnos se dělí obce

s ostatními články rozpočtové soustavy, a které představují významnější část (a jsou jimi daň z přidané hodnoty a daň z příjmu fyzických a právnických osob), jednak svěřenými daněmi, jejichž daňový výnos připadá ze zákona pouze obcím (daň z nemovitosti, daň z příjmu právnických osob, v případě, kdy poplatníkem je příslušná obec). K daňovým příjmům ještě řadíme správní poplatky.

Mezi nedaňové příjmy patří především příjmy z vlastního podnikání, užitelské poplatky, příjmy za pokuty a penále a ostatní nedaňové příjmy. Příjmy z vlastního podnikání umožňují snáze vyrovnávat hospodaření obce. Užitelské poplatky jsou vybírané na území obce a slouží k produkci veřejných, respektive smíšených veřejných statků. Ostatní nedaňové příjmy mohou mít formu příjmů plánovaných (např. příjmy ze sdružování finančních prostředků) a příjmů plánovaných (např. dary, výnosy ze sbírek).

Co se kapitálových příjmů týče, obce musí se svěřenými prostředky nakládat velmi opatrně, proto by se neměly pokoušet tyto příjmy získávat například nákupem akcií na burze. Pokud by ale vznikly přebytky rozpočtu, určené na časově vzdálenější investici, neměly by zůstat na běžném účtu s nízkým úrokem.

Obce přijímají celou řadu účelových dotací. V současné době jsou obcím poskytovány běžné a kapitálové dotace v rámci následujících kapitol.

- ✓ Dotace v rámci finančního vztahu státního rozpočtu k rozpočtům obcí – jsou určeny na částečnou úhradu neinvestičních výdajů ve školství, zdravotnictví, ústavech sociální péče a domovech důchodců.
- ✓ Ostatní dotace z kapitoly Všeobecná pokladní správa – dotace na výkon zřizovatelských funkcí, příspěvek na výkon státní správy a dotace na dávky sociální péče.
- ✓ Dotace z ostatních kapitol státního rozpočtu – prostřednictvím těchto dotací se v obcích financují významné programy na podporu municipálního rozvoje.

- ✓ Dotace ze státních účelových fondů – nenárokové dotace, obce o ně musí zažádat, např. účelová dotace na zachování památkových rezervací, na strategii prevence kriminality na místní úrovni.
- ✓ Dotace v rámci finanční pomoci z EU – po vstupu ČR do Evropské unie získala možnost čerpat finanční prostředky ze strukturálních fondů evropského společenství. Strukturální fondy se zaměřují na snižování rozdílů v úrovni rozvoje různých regionů a snižování zaostalosti nejvíce znevýhodněných regionů s důrazem na hospodářskou a sociální soudržnost EU a jsou jedním z nejvýznamnějších nástrojů regionální a strukturální politiky EU.
- ✓ Další dotace.
- ✓ Dotace a příspěvky v rámci finančního vztahu státního rozpočtu k rozpočtu obcí (upraveno dle 13).

Výdaje jsou nenávratné platby a poskytované návratné půjčky za účelem realizace rozpočtové politiky v členění na běžné a kapitálové.

Při sestavování rozpočtu obcí je podstatné přiřadit podle charakteru výdajů odpovídající zdroje financování.

Běžné a každoročně se opakující výdaje jako je nákup služeb (nákup vody, paliv, energie, úklid veřejných prostranství, odvoz odpadu apod.), úroky z bankovních úvěrů nebo jiných půjček, neinvestiční transfery neziskovým organizacím a samozřejmě výdaje mzdy a platy by měly být zcela pokryty daňovými příjmy, příjmy z poplatků popřípadě opakovanými dotacemi z jednotlivých rozpočtových kapitol výše zmíněných ministerstev, jako například náklady na vzdělávání.

Pokud při sestavování rozpočtu obce na konkrétní rok nejsou tyto položky vyrovnány, tedy opakované příjmy nejsou větší a ani se nerovnají opakovaným výdajům, dostává se obec do vážných finančních problémů.

Rozvojové programy obcí – tedy investice do zlepšení infrastruktury obcí, rozšíření služeb, výstavby sociálních bytů, budování kulturních středisek, nebo sportovišť, udržování nebo rekonstrukce kulturních památek apod. má mít zajištěné financování buď formou dotace ze státního rozpočtu, tím jsou míněny účelové dotace, nebo státní účelové fondy nebo financování z fondů EU (13).

Rozpočet je finančním plánem, který je sestavován na období jednoho roku v souladu s rozpočtovým obdobím celé rozpočtové soustavy. Dále rozpočet představuje nástroj realizace koncepce ekonomického a sociálního rozvoje obce, či regionu tím, že stanoví priority v poskytování statků, alokuje zdroje mezi různé činnosti obce, případně rozhoduje o úrovni zdanění a poplatcích. Rozpočet poskytuje informace o finanční situaci a záměrech obce a kraje. Má tři roviny: rozhodovací, řídicí, kontrolní (32).



## **3 Cíle a metodika**

### **3.1 Cíle**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení současné situace vybraného města prostřednictvím metod strategického řízení a navržení optimální strategie jeho dalšího rozvoje.

Dílními cíli bylo zjištění vnitřního stavu města, a to pomocí shrnutí silných a slabých stránek, a zjištění vnějšího stavu, pomocí zachycení možností, ale i hrozeb, které město může očekávat. Dalším cílem bylo odhalení skupin nebo organizací, které na město působí, nebo naopak město má vliv na ně.

Cílem také bylo zjištění pohledu samotného vedení města na jejich strategické řízení a pohledu obyvatel města na jeho chod a služby.

### **3.2 Metodika**

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma.

Nejdříve byla studována odborná literatura, která s touto prací souvisí. Jsou to oblasti:

- ✓ Pojem obec
- ✓ Strategické řízení
- ✓ Strategické řízení obcí – strategické plánování, finanční nástroje řízení

Informace byly čerpány z odborných knih a časopisů. Tyto sekundární zdroje byly získány z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a z Jihočeské vědecké knihovny. Informace byly čerpány také z internetu.

## 2. Charakteristika vybraného města.

Nejprve byla nastudována k charakteristice města Strakonice historie města, poté prameny k současné situaci. Dále byla popsána a graficky znázorněna organizační struktura města. Informace byly získávány z internetového serveru města Strakonice.

## 3. Provedení analýz (např. SWOT analýzy, analýzy zájmových skupin).

Nejprve byla vypracována analýza zájmových skupin. Zájmové skupiny jsem identifikovala na základě vlastního pozorování a sekundárního zdroje – internetového portálu města Strakonice. Mezi zájmové skupiny byly zařazeny a popsány:

- ✓ Veřejnost
- ✓ Zastupitelstvo města
- ✓ Orgány a úřady státní správy
- ✓ Městské kulturní středisko
- ✓ Zřizované a příspěvkové organizace
- ✓ Podnikatelé
- ✓ Sportovci a sportovní oddíly
- ✓ Okolní obce
- ✓ Dodavatelé
- ✓ Investoři

Následně byly zjišťovány silné a slabé stránky a také příležitosti a ohrožení města, které byly využity pro zpracování SWOT analýzy. Všechny tyto aspekty, na jejichž základě byla vytvořena SWOT analýza, byly určeny na základě řízeného rozhovoru, strategického plánu města, dotazníkového šetření a vlastního pozorování. K určení strategie ze SWOT analýzy byla použita metoda párového srovnávání, která využívá tzv. Fullerova trojúhelníku.

#### 4. Rozhovor s představitelem města, dotazníkové šetření mezi obyvateli města.

Byl realizován řízený rozhovor se zastupitelem města, místostarostou Ing. Pavlem Pavlem. Kladené otázky se týkaly dvou hlavních oblastí – strategického plánu a rozpočtu města. Rozhovor proběhl 19. 3. 2012, odpovědi na celkem 14 otázek byly ručně zapisovány a též byly zaznamenány na záznamník MP4. Otázky byly předem připravené a odvíjely se i od dotazníkového šetření, k nalezení jsou v kapitole 5.3.

Dotazníkové šetření probíhalo prostřednictvím internetových stránek Google Documents. Bylo osloveno 350 respondentů, z toho bylo vráceno 62 dotazníků. Bylo položeno 12 otázek. Šetření probíhalo od 1. do 18. března 2012. Bylo zpracováno pomocí internetové služby Google Documents a také vlastním vyhodnocováním, jeho výstupy jsou tabulky, obrázky a také slovní výpovědi. Jako respondenti byli zvoleni obyvatelé Strakonice a přilehlých obcí. Bylo osloveno 350 respondentů z mého okolí v daném časové horizontu z kontaktů na sociální síti a přes e-mailové služby. Vyhodnocené dotazníkové šetření je k nahlédnutí v příloze č. 1.

#### 5. Navržení nejvhodnější strategie dalšího rozvoje města.

Po vyhodnocení všech analýz, rozhovoru a dotazníkové šetření byla navržena strategie dalšího rozvoje města. Stěžejní analýzou byla SWOT analýza, která dává přímou odpověď při hledání strategie.

## **4 Charakteristika vybraného města: historický vývoj, organizační struktura**

### **4.1 Historie města**

Strakonice patřily v minulosti svým typem založení k městům vrchnostenským, a tak je historie tohoto města spojena s existencí rodu Bavorů, které na počátku 15. století vystřídal johanitský řád. Byly typicky říčním městem s mosty, lávkami a mlýny.

Z prvních listin je možné si udělat podrobnější představu o vzhledu tehdejších Strakonic, podává přehledný popis, co všechno patří johanitskému řádu, dovidáme se, že zde byla škola, několik mostů přes řeku a objevují se i první jména měšťanů, což ukazuje na fakt, že Strakonice byly v této době již městem v plném slova smyslu.

Na prahu husitské doby Strakonice přichází o své zakladatele – rod Bavorů vymírá a celý hrad s městem a okolím přechází na johanitský řád. V době husitských nepokojů se hrad stal baštou katolické strany a ještě dlouho po bitvě u Lipan se zde bojovalo proti kalichu. Po celou dobu nepokojů, které zmítaly celým českým královstvím, se strakonický hrad stal baštou odpůrců kalicha. Dokonce se zde přestěhoval na dvě staletí řádový archiv z Prahy a Strakonice se staly hlavním sídlem převorství.

Na prahu novověku se mění také tvář města a jeho bezprostředního okolí. Rybníky a také rozvoj cechů se promítá i do počtu vydaných privilegií pro město, respektive pro jednotlivé cechy. Mnohé z nich natrvalo poznamenaly výrobní zaměření ve městě na textilní produkci. V této době se více do povědomí dostává také zdejší židovská komunita, která v 19. století nad tímto výrobním odvětvím přebírá na dlouho vedení, až vyvrcholí výrobou fezů na přelomu 19 a 20. století. Tento rozvoj na čas pozastavila třicetiletá válka.

V 19. století již Strakonice charakterizuje průmyslová textilní výroba pokrývek hlavy - fezů, které daly továrnám také svůj název – fezární, jejichž výroba se orientovala především na vývoz do zahraničí. S rozvojem průmyslu ve městě byl spjat i vývoj dopravy a to zejména stavbou železnice. Ve 20. letech 20. století byly tyto lokální dráhy nakonec zestátněny.

Vznik nové republiky ukončil bezmála sedm set let trvající správu města maltézským řádem. Stalo se tak v souvislosti s pozemkovou reformou ve 20. letech 20. století. V této době se ve městě kromě továren na fezy, fezáren, objevuje další významný podnik, který přežil do dnešních dnů – závod na výrobu motocyklů ČZ. Tato zkratka však původně označovala Českou zbrojovku, jelikož se zde dlouho vyráběly zbraně.

Město prožívá ve 30. letech 19. století stejně jako celá republika a svět, hospodářskou krizi a záhy nástup fašismu, který znamenal pro strakonickou židovskou náboženskou obec konec její existence.

Po 2. světové válce se opět vrátil život ve městě do normálních kolejí. Výroba v ČZ se začala zase orientovat na výrobu motocyklů a ve fezárnách se nevyráběly uniformy, ale opět pokrývky hlavy. Město se začalo vyvíjet do dnešní podoby (upraveno dle 33).

## **4.2 Současnost**

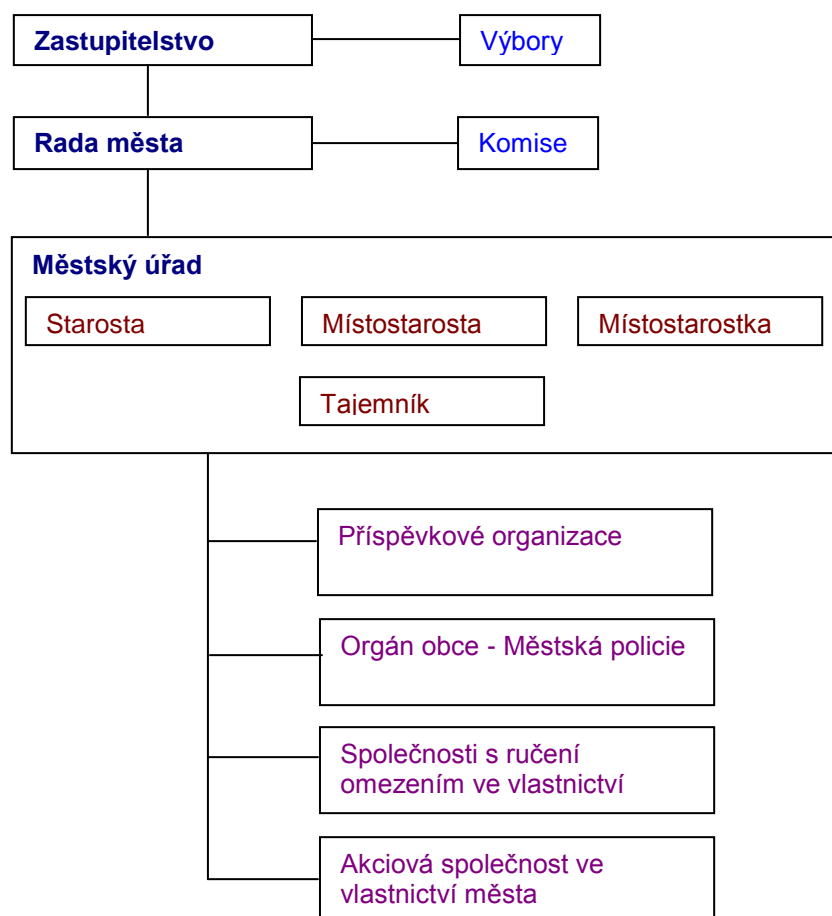
Město Strakonice leží v Jihočeském kraji na soutoku řek Otavy a Volyňky. Žije zde cca 24 tisíc obyvatel. Je vzdáleno zhruba 60 km od Českých Budějovic, 80 km od Plzně a 110 km od Prahy. Město je obcí s pověřeným obecním úřadem (pro 49 dalších obcí) a obcí s rozšířenou působností (68 obcí). Má 8 městských částí (Strakonice I, Strakonice II, Přední Ptákovice, Modlešovice, Virt, Hajská, Střela, Dražejov) a katastrální výměru 3468 ha (upraveno dle 34).

Ve Strakonici má tradici především průmysl textilní, strojírenský a pivovarnictví. Textilní průmysl zastupuje firma Fezko-Thierry a.s., která dnes vyrábí hlavně

autotextilie. Strojírenský průmysl zastupují firmy ČZ a.s., která vyrábí řetězy, nástroje, odlitky a další, Dura Automotive CZ, k.s., která vyrábí skla a karosářské díly pro automobily, a Metal Progres Strakonice s.r.o., která se zabývá výrobou odlitků z lehkých neželezných kovů, a kterou koupila společnost Brabant Alucast. Pivovarnictví ve městě zastupuje Měšťanský pivovar Strakonice, a.s., který byl založen roku 1649 a je posledním pivovarem v České republice, který je ve vlastnictví města. Punc jedinečnosti pivovaru dodává fakt, že strakonické pivo Dudák je vařeno ženou – paní sládkovou Dagmar Vlkovou. V současnosti produkuje 11 druhů piva (upraveno dle 35).

### 4.3 Organizační struktura

Obrázek 1 Organizační struktura města



Zdroj: Autorka

Nejvyšším orgánem města je Zastupitelstvo města, které zřizuje kontrolní a finanční výbor, k čemuž má povinnost ze zákona a osadní výbory, které jsou zřízeny pro místní části města Strakonice.

Rada města je výkonným orgánem města a je podřízena Zastupitelstvu. Jako své poradní a iniciativní orgány si zřizuje komise, kterými jsou majetková, bytová, sociální komise, komise pro kulturu a cestovní ruch, pro sport, školství a pro rozvoj města.

Městský úřad je podřízen Radě města. V jeho čele je starosta spolu s místostarosty a tajemníkem. Městský úřad se dále člení na odbor dopravy, odbor finanční, odbor majetkový, odbor rozvoje, odbor vnitřních věcí, odbor sociální, odbor školství a cestovního ruchu, odbor stavební úřad, obecní živnostenský úřad a odbor životního prostředí (upraveno dle 36).

Městský úřad ve Strakonici zřizuje příspěvkové organizace, Městskou policii, Technické služby s.r.o., Strakonickou televizi, s.r.o. a Měšťanský pivovar Strakonice, a.s. Pod příspěvkové organizace patří Městský ústav sociálních služeb, Základní škola Dukelská, Základní škola Poděbradova, Základní škola F. L. Čelakovského, Základní škola a mateřská škola Povážská, Mateřská škola U parku, Mateřská škola Čtyřlístek, Mateřská škola A. B. Svojsíka, Mateřská škola Lidická, STARZ (Správa tělovýchovných a rekreačních zařízení města Strakonice) (upraveno dle 37).

Organizační struktura je kombinací liniové a funkční organizační struktury (kde odbornými útvary jsou jednotlivé odbory a obecní živnostenský úřad), a jejich kombinace umožňuje vyloučit některé jejich nevýhody.

Liniové struktury jsou organizační jednotky s přímou rozhodovací (příkazovací) pravomocí. Liniové útvary jsou přímo zodpovědné za splnění předem vymezené soustavy cílů a úkolů, a to včetně za jimi podřízené útvary.

Výhodami jsou snížení kompetenčních konfliktů, jasné uspořádání vztahů mezi nadřízenými a podřízenými útvary, průhlednost celého systému a lepší možnost kontroly nadřízeným pracovníkem.

Nevýhody spočívají v nebezpečí přetížení vyšších úrovní řízení, dlouhých cestách mezi řídicími místy, zhoršení komunikace v důsledku řídicích mezičlánků a v pomalých reakcích organizace na změny okolí.

Liniový systém je využíván hlavně ve státní správě a v malých podnicích (upraveno dle 38).

Funkční organizační struktura je nejzákladnější formou organizace, kde jsou zaměstnanci s podobnými úkoly, schopnostmi anebo aktivitami zařazeni do jedné skupiny. Myšlenkou funkční struktury je seskupení pracovníků, kteří pracují na podobných úkolech v jednom úseku podniku.

Mezi silné stránky funkční organizace patří efektivní využití zdrojů, jednotný odborný vývoj dovedností, jasná cesta ke kariéře, strategické rozhodování shora, dokonalejší koordinace práce v rámci oddělení.

Nedokonalostmi funkční organizační struktury jsou pomalé rozhodování, méně inovativní struktura, nejasná otázka odpovědnosti, slabá koordinace mezi útvary (upraveno dle 39).

Do vedení města byli již čtyřikrát po sobě zvoleni stejní představitelé, jsou tedy odpovědní za řízení města již 14 let. Předchozí tři volební období reprezentovali pravicovou stranu ODS. Avšak kvůli rozepřím uvnitř strany a kvůli některým novým členům tohoto stranického klubu se část členů (především ta část, která strávila léta ve vedení) od ODS oddělila a založila novou stranu Slušnost a jistoty pro Strakonice (SNK).



## 5 Analýzy a zhodnocení současného stavu

### 5.1 Strategický plán města

#### Charakteristika strategického plánu

Strategický plán rozvoje města Strakonice pro období 2010 – 2025 byl vypracován Městským úřadem Strakonice. Jeho zadavatelem bylo město Strakonice, zastoupené starostou města Ing. Pavlem Vondrysem.

Důvodem pro jeho zpracování je jednak chybějící aktuální koncepce tohoto druhu, jednak definování prioritních oblastí rozvoje města Strakonice v návaznosti na již existující strategické dokumenty vyššího řádu, kterými jsou:

- ✓ Strategický plán rozvoje mikroregionu Strakonicko 2007 – 2013,
- ✓ Program rozvoje územního obvodu Jihočeského kraje,
- ✓ Národní rozvojový plán ČR,
- ✓ Národní strategický referenční rámec.

Dalším důvodem je snazší možnost čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů EU.

Strategický plán rozvoje města Strakonice se člení na:

- ✓ Úvodní socioekonomickou analýzu města
- ✓ SWOT analýzu, která obsahuje charakteristiku silných a slabých stránek
- ✓ Vize rozvoje města a prioritní oblasti
- ✓ Návrhovou část stanovující konkrétní aktivity a návrhy projektů
- ✓ Strategický plán a další místní plánovací koncepce
- ✓ Revize (aktualizace) strategického plánu
- ✓ Vztah k projektu Zdravé město Strakonice a MA 21

## Vize města

Chceme být bezpečné a zdravé město, inspirativní a podnětné pro mladé, poskytující šance dospělým a důstojně ohleduplné ke stáří.

Město Strakonice klade důraz na udržení a zvyšování kvality života pro své obyvatele i návštěvníky.

## Struktura strategického plánu

Strategický plán je základně rozdělen na tři Prioritní oblasti, které jsou shodné s třemi pilíři trvale udržitelného rozvoje. Prioritní oblasti se dále člení na cíle, opatření a aktivity/projekty.

### Prioritní oblast: Životní prostředí a infrastruktura

Cíle:

- ✓ Lepší životní prostředí
- ✓ Bezpečná a efektivní doprava
- ✓ Rozvinutá technická infrastruktura

V rámci této prioritní oblasti se městu podařilo již vybudovat Sběrný dvůr Strakonice, připravit a pravidelně provozovat tématické kampaně (jako například Den Země nebo Týden mobility), zrekonstruovat čistírnu odpadních vod Strakonice a úpravnu vody Hajská, vybudovat komunikace a inženýrské sítě lokality na Muškách a zrekonstruovat ulici Velkého náměstí.

V letošním roce se připravuje sanace podzemních prostor pod zahradním domkem u Hradu, byl schválen nový územní plán, v němž jsou vymezeny plochy města pro bytovou výstavbu (lokalita Za Stínadly, Mezi Lesy, Podskalí, Na Vinici a lokalita

Větrolamka), připravuje se výkup dalších pozemků na připravovaný obchvat města, dokončení výstavby protipovodňových opatření a sběrný dvůr v lokalitě Kání vrch.

#### Prioritní oblast: Ekonomika a vzdělávání

Cíle:

- ✓ Rozvoj podnikání
- ✓ Rozvoj vzdělání

V loňském roce byla dokončena výstavba Základní školy Povážská a zateplení budov ostatních základních škol.

V letošním roce se chystá dokončení modernizace Základní školy F. L. Čelakovského a bude se konat již 20. ročník Mezinárodního dudáckého festivalu.

#### Prioritní oblast: Sociální a společenská problematika

Cíle:

- ✓ Rozvoj sociálních a zdravotnických služeb
- ✓ Rozvoj volnočasových aktivit
- ✓ Rozvoj kultury a ochrana památek
- ✓ Rozvoj vnějších vztahů
- ✓ Bezpečí ve městě

V rámci této prioritní oblasti se podařilo spustit Komunitní plán sociálních služeb, rozvoj projektu Zdravé města a Dětské zastupitelstvo, rozvoj eGovernmentu, zkvalitnění kamerového systému města a vybudování Sport areálu Na Muškách.

Letos město plánuje vybudovat prvky protipovodňové ochrany centra města, regeneraci sportoviště na sídlišti Mír a rekonstrukce knihovny – objekt Husova ulice.

## 5.2 Analýza zájmových skupin

V této analýze jsem se snažila zachytit všechny možné skupiny, které mají vliv nebo jsou ovlivňovány činností obce.

Veřejnost – ovlivňuje nepřímo rozhodování především tím, že volí zastupitelstvo. Také může ovlivňovat řízení města různými peticemi a rozhovory s vedením města. Očekává od města co nejefektivnější hospodaření s penězi tak, aby bylo dosaženo nejlepšího přínosu pro občany města. Ovlivňována je v podstatě vším, co město dělá a o čem rozhoduje. Také se od ní předpokládá dodržování zákonů a vyhlášek a placení daní a místních poplatků.

Zastupitelstvo města – ovlivňuje řízení města nejvíc, jmenuje Radu města a různé komise, rozhoduje o tom, co se bude budovat na městských pozemcích, které stavby budou rekonstruovány, hospodaří s penězi a zajišťuje každodenní chod obce. Za to požadují odměnu.

Úřady a orgány státní správy – město se musí přizpůsobit všem nadřízeným jednotkám ve státě, potažmo v Evropské unii. Má to samozřejmě i dopad na řízení obce, to je odvislé od různých doporučení Evropské komise, od Národního strategického plánu a dalších. Kontrolují výsledky obce z jejího hospodaření a dodržování zákonů a poskytují podporu v oblasti správy (Krajský úřad, Finanční úřad, Katastrální úřad a další). Tyto úřady a orgány ovlivňují rozpočet města – peněžní prostředky plynou od ministerstva financí, a zároveň i město odvádí část daňových příjmů do státního rozpočtu.

Městské kulturní středisko – je odpovědné vedení města za zaštiťování kulturních a společenských akcí a také jejich pořádání. Ovlivňuje kulturní život ve městě. Vedení města je pak odpovědné k placení mezd zaměstnanců a k poskytování peněz na provoz a střediska a na kulturní akce pořádané střediskem.

Zřízení a příspěvkové organizace – poskytují obyvatelům veřejné statky a služby, které by jinak byly obyvatelům města nepřístupné. Město je odpovědné za jejich řádný provoz a za mzdy jejich zaměstnanců.

Podnikatelé – mají zájem na rozvoji města a na příchodu nových obyvatel. Ovlivňují město svými stavbami, svou nabídkou pracovních míst na trhu práce, svojí podnikatelskou činností (mohou ovlivňovat např. životní prostředí). Naopak jsou ovlivňováni městem a jeho podporou podnikání.

Sportovci a sportovní oddíly – město buduje nová sportoviště a rekonstruuje stará, podporuje finančně i některé sportovní oddíly, podporuje sportovní duch města.

Okolní obce (spolupráce) – město Strakonice je obec s pověřeným obecním úřadem a obcí s rozšířenou působností, což znamená, že pod něj spadají okolní obce. Těm je město odpovědné za řádné poskytování správních služeb. Strakonice také spolupracují s obcemi Písek, Horažďovice a Sušice na společném projektu Otavská plavba, ve kterém se snaží propagovat povodí řeky Otavy, a tím zvýraznit i svá města. Města jsou navzájem odpovědná za odpovídající stav vodních tras a cyklostezek a za dodržování pravidel projektu. Město je také členem Svazu obcí a měst Jihočeského kraje.

Město má také podepsanou partnerskou smlouvu se švýcarskou obcí Lengnau, britskou oblastí Calderdale a s německou obcí Bad Salzungen. Obce si navzájem poskytují podporu a propagaci svých měst u svých partnerských protějšků.

Dodavatelé – např. energie, vody, ovlivňují ceny dodávaných surovin. Dodavatelé elektrické energie jsou například ČEZ a.s., BOHEMIA ENERGY entity s.r.o. nebo E.ON Česká republika, s.r.o. Pitná voda je ve Strakonicích zajišťována ze tří nezávislých zdrojů, kterými jsou úpravna vody Hajská, Římov a Pracejovice.

Investoři – jsou ovlivňováni podmínkami ve městě, jeho dlouhodobým rozvojem a naplánovanými projekty. Do města přinášejí nové možnosti, například developeři přinášejí nové byty a pozemky, nové firmy přinášejí pracovní místa.

### **5.3 Řízený rozhovor se zastupitelem města**

Rozhovor jsem vedla se zastupitelem města Strakonice, místostarostou Ing. Pavlem Pavlem, který je v Zastupitelstvu města pro toto volební období za politickou stranu Slušnost a jistoty pro Strakonice.

#### Strategický plán

1) Jak byl vytvořen strategický plán města?

Plán vychází z potřeb a znalosti města, ze studií, územních plánů města a také ze současné situace, ve které se město nachází. Také je inspirován plány měst, které ho již vypracovaly, Národním strategickým rozvojovým plánem a veškerou nadřazenou dokumentací. Dále se řídí podle projektů, které byly již připraveny, a též se bral ohled na to, co může ovlivnit Strakonice a co ne. A byl také veden rozhovor s obyvateli Strakonic. Jsou to jakési noty k tomu, co je třeba ve městě zajistit.

2) Jak jste vybírali prioritní oblasti? (Životní prostředí a infrastruktura, Ekonomika a vzdělávání, Sociální a společenská problematika)

Prioritní oblasti jsou inspirovány třemi pilíři trvale udržitelného rozvoje – bezpečnost a pocit bezpečí, zdraví a prosperita. Připravené projekty, i ty, které byly vypracovány již před strategickým plánem, se pak rozdělily mezi tyto tři priority.

3) Co konkrétně se již podařilo vyplnit z plánu letos?

V září se bude otvírat nová základní škola, zateplily se stávající základní školy a opravily se sociály, dokončila se rekonstrukce Strakonického hradu, která byla dotována ze 7 různých zdrojů. Ročně se také vyhrazuje z rozpočtu cca 30 milionů korun na opravu silnic a chodníků a také se vyhrazuje částka na údržbu sportovišť. Letos se také uskuteční již 20. ročník Mezinárodního dudáckého festivalu. Dokončena byla výstavba čističky odpadních vod a zrekonstruována úpravna vody na Hajské.

4) Využíváte granty? Jakou částku se vám podařilo získat? Z jakých Evropských fondů jste se ucházeli o grant?

Ano, využity byly přestupní fondy, Společné regionální operační programy Evropských strukturálních fondů ze zkráceného programovacího období 2004-06, Regionální operační programy z programovacího období pro rok 2007-13, fond Phare, Cíl 3 a INTERREG III. Dále byly žádány dotace z Ministerstva zemědělství a Ministerstva životního prostředí, z Jihočeského kraje a i z Norských fondů. Celkem bylo získáno z grantů zhruba 0,75 miliardy korun.

5) Kolik jste investovali do plnění plánu?

Do plánu se zatím investovalo asi 1,5 miliardy českých korun.

6) Co se podařilo za roky, které jste strávili ve vedení?

V podstatě vše, co bylo řečeno výše, asi za 14 let ve vedení města.

7) Co bude obec v následujících letech dělat?

Na území města investuje město, obyvatelé, firmy, kraj i stát. Plánuje se, že se nadále bude rozvíjet město, a toho chce obec dosáhnout kromě toho, že bude sama vytvářet

projekty, také tím, že naláká lidi, kteří by tu chtěli investovat, developery, kteří by investovali do výstavby nových budov, kraj, který bude ochoten investovat do zlepšení infrastruktury a stát, který by dokončil plánovanou výstavbu rychlostní komunikace R4, a to může tím, že bude k tomuto vytvářet podmínky – například ochranou investic, vhodným územním plánem.

8) Myslíte si, že řešíte dostatečně nezaměstnanost?

Město má na řešení nezaměstnanosti poměrně malé kompetence. My vytváříme podmínky pro to, aby tu mohly vznikat další firmy. Město je vlastníkem několika firem (jako je Měšťanský pivovar Strakonice, Technické služby, základní a mateřské školy ad.) a zaměstnává okolo jednoho tisíce lidí. Je to spíš stát, který by měl vytvářet podmínky pro zaměstnanost.

9) Myslíte si, že řešíte dostatečně podnikatelskou sféru?

Vytváříme podmínky pro vznik dalších firem a podmínky pro stávající firmy.

10) Myslíte si, že řešíte dostatečně romskou menšinu a problémy s ní spojené?

Všichni obyvatelé Strakonice jsou češi. Nejsme rasisté a nerozděluje nás mezi černé, žluté nebo bílé. Jednáme se všemi občany stejně. Rozděluje nás mezi ty, kteří chtějí dělat a kteří nechtějí, jestli mají rádi pořádek nebo „bordel“.

11) Spolupracuje obec a její vedení s jinými obcemi?

Pod Strakonice spadá asi 120 obcí (po rozpadu bývalých okresů; povinnost ze zákona). Strakonice jsou také členy ve Svazu měst a obcí (SMO). Obec spolupracuje s Pískem, provozujeme společný psí útulek a skládku komunálního odpadu. Strakonice se také spolu s městy Sušice, Horažďovice a Písek vytváří projekt Otavská plavba. Spolupráce s ostatními městy a obcemi je nezbytná a je mnohačetná a mnohavrstvá.



## Rozpočet obce

### 1) Jak získáváte zdroje?

Příjmy obce se dělí na několik skupin. Jsou to kapitálové příjmy, v případě, že jí v majetku zbyde něco, co může prodat. Ty činily za loňský rok 15 milionů. Z provozních dotací na výkon státní správy bylo získáno 40 milionů. Za pronájem majetku jakožto nedaňový příjem (do kterého spadají i platby občanů za odpad nebo poplatky za psy) bylo vybráno 60 milionů. Dále obec získává prostředky z daňových příjmů přerozdělených od státu (RUD), za minulý rok to bylo 250 milionů. Z dotací, například na rekonstrukci Hradu nebo na ČOV, které se řadí též k nedaňovým příjmům, bylo získáno 668 milionů korun (pro letošní rok se podařilo do rozpočtu získat 557 milionů). Poslední možností jak získat peníze pro obec je vzít si úvěr od banky, do výdajů obce se pak dostává pouze splátka.

### 2) Jak hospodaříte se získanými prostředky?

Účelně, smysluplně a s rozmyslem. A nad hospodařením obce je kontrola ze strany občanů, kontrolního výboru Zastupitelstva města, přezkumem hospodaření Jihočeského kraje, Finančním úřadem, a dalších.

### 3) Je dostatek prostředků na potřeby obce?

Peněz není nikdy dost. Město by se mohlo rozvíjet daleko lépe a rychleji s vyšším množstvím prostředků.

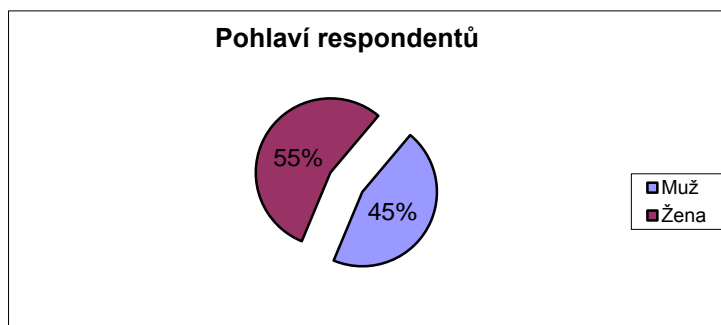
## **5.4 Dotazníkové šetření**

Abych zjistila spokojenost občanů Strakonice s vedením města a způsobem jeho řízení, rozhodování a hospodaření, připravila jsem dotazník, který jsem rozeslala e-mailem

a pomocí sociální sítě mezi obyvatele města. Bylo rozesláno 350 dotazníků a z toho se vrátilo 62 (tj. 17,72 %). Celkové vyhodnocení dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 1.

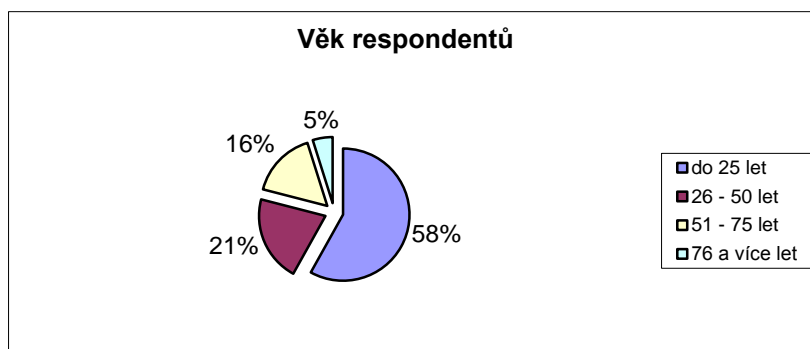
V dotaznících odpovídalo 55% žen a 45% mužů, viz obrázek č. 2, 58% respondentů bylo mladších 25 let, 21% bylo ve věku od 26 do 50 let, 16% ve věku 51 až 75 let a 5% respondentů bylo starších 76 let, viz obrázek č. 3.

*Obrázek 2 Pohlaví respondentů*



Zdroj: Autorka

*Obrázek 3 Věk respondentů*



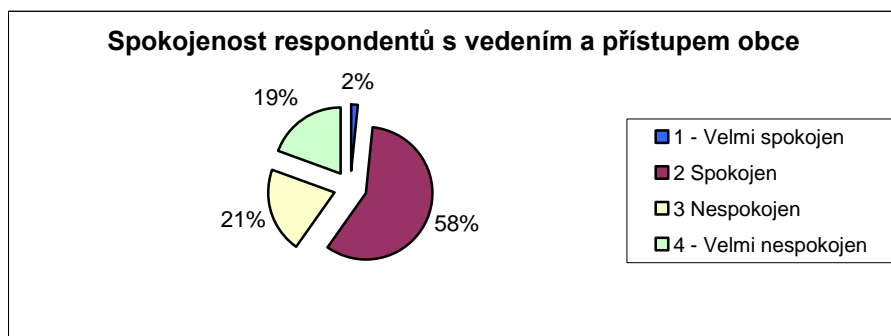
Zdroj: Autorka

#### Otázka č. 1 Jak jste spokojen(a) s vedením a přístupem obce?

Z odpovědí respondentů bylo zjištěno, že více jak polovina je spokojena s vedením a přístupem města, viz obrázek 4.

Pro ty, jež vyjádřily nespokojenost, byla možnost vyjádřit se k tomu, s čím byli nespokojeni, a to v otázce číslo 2 „S čím konkrétně, co se vedení obce týče, nejste spokojen(a), jak byste to případně změnil(a)?“, viz příloha č. 1. Nejčastější odpovědí bylo to, že se jim nelíbí hospodaření města s penězi a že by si přáli vidět realizované jiné projekty, než které realizovány jsou.

Obrázek 4 Spokojenost respondentů s vedením a přístupem obce



Zdroj: Autorka

Otázka č. 3 Vypište 3 faktory, které se Vám ve Strakonících líbí nebo je považujete za zajímavé.

Respondentům se ve Strakonících nejvíce líbí Strakonický hrad, rekonstruovaná odpočinková zóna Podskalí, Městský pivovar Strakonice (který je jako jediný v republice stále ještě pod vlastnictvím města, všechny ostatní pivovary patří soukromníkům) a Mezinárodní dudácký festival, viz otázka č. 3, příloha č. 1.

Otázka č. 4 Vypište 3 faktory, které se Vám ve městě nelíbí, nebo byste si je přál(a) odstranit nebo změnit.

Na to, co se jim nelíbí nebo co by si přáli změnit, respondenti nejčastěji odpovídali doprava ve města, kruhové objezdy a stav komunikací, zrekonstruované Velké náměstí a problémy s romskou otázkou, viz otázka č. 4, příloha č. 1.

Otázka č. 5 Co Vám ve Strakonicích chybí?

Nejvíce respondenti ve městě postrádají více kulturního vyžití a kvalitní gastronomii, viz otázka č. 5, příloha č. 1.

Otázka č. 6 Myslíte si, že se managementu města daří řídit rozvoj obce?

Více než polovina respondentů si myslí, že vedení obce se daří řídit rozvoj obce. Celkově je se Strakonicemi spokojeno 60% respondentů, viz obrázek 5.

*Obrázek 5 Myslíte si, že se managementu města daří řídit rozvoj obce?*

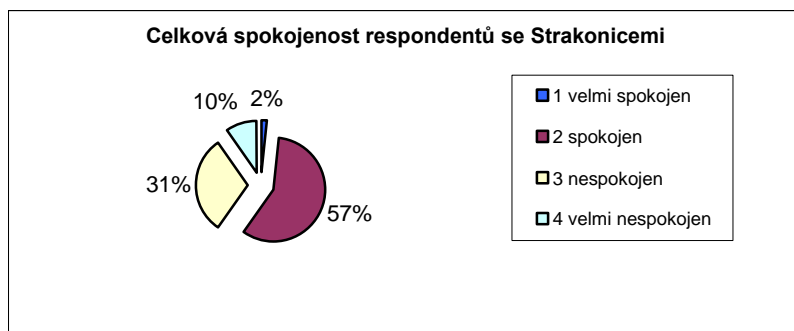


Zdroj: Autorka

Otázka č. 7 Jak jste celkově spokojen(a) se Strakonicemi?

Více jak polovina respondentů je s městem Strakonice celkově spokojena, viz obrázek 6.

Obrázek 6 Celková spokojenost respondentů se Strakonice



Zdroj: Autorka

### Otázka č. 8 Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy?

Respondenti byli dotazováni na spokojenost s šestnácti tématy, viz otázka č. 8, příloha č. 1.

Byly spokojeni s následujícími oblastmi:

- ✓ Téměř tři čtvrtiny s dostupností a kvalitou škol,
- ✓ Více jak polovina s dostupností a kvalitou zdravotní péče, dostupností bydlení a s počtem a kvalitou sportovišť,
- ✓ Téměř polovina s úrovní památkové péče a se vstřícností a odborností pracovníků Městského úřadu,
- ✓ 41% s dostupností a kvalitou kulturních akcí (navzdory tomu, že mnoha respondentům chybí ve Strakonice více kulturního vyžití, viz otázka č. 5, příloha č. 1),
- ✓ S počtem sběrných míst je 40% spokojeno a zároveň 42% přijímá neutrální postoj.

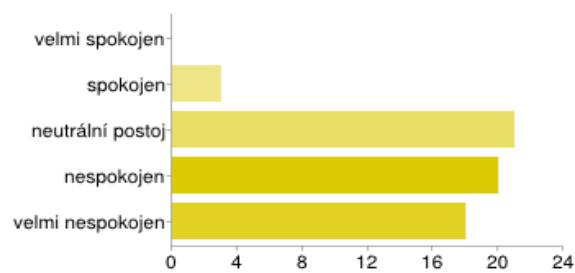
Neutrální postoj měla polovina respondentů k těmto tématům:

- ✓ Dostupnost a kvalita sociální péče, což souvisí s neznalostí tematiky, vzhledem k velkému počtu respondentů v nízké věkové kategorii,
- ✓ Kvalita práce Rady a Zastupitelstva města.

Nespokojenost projevili dotazovaní v následujících oblastech:

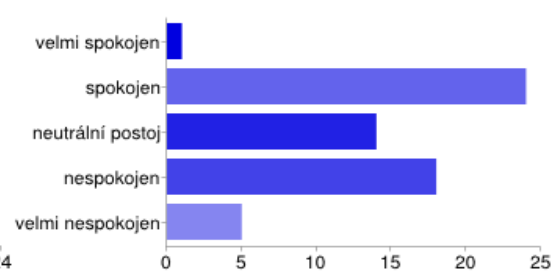
- ✓ 79% s pracovním uplatněním,
- ✓ Více jak polovina s počtem parkovacích míst, se stavem komunikací, s obchody a s podmínkami pro podnikání,
- ✓ Téměř polovina se stavem chodníků.

Obrázek 7 Spokojenost s podmínkami pro podnikání



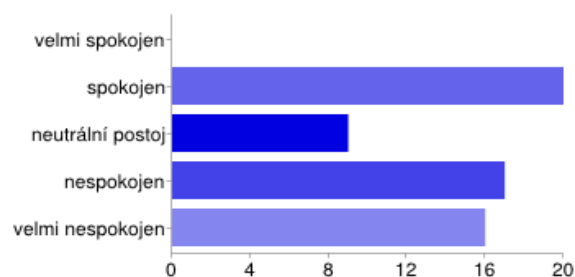
Zdroj: Autorka

Obrázek 8 Spokojenost s dostupností a kvalitou kulturních akcí



Zdroj: Autorka

Obrázek 9 Spokojenost o obchody

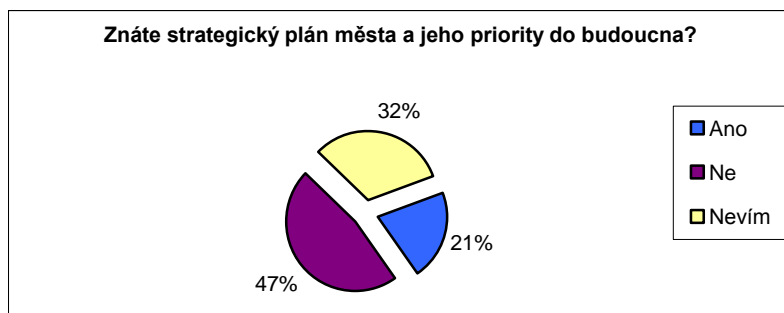


Zdroj: Autorka

Otázka č. 9 Znáte strategický plán obce? Víte, co je prioritou obce do budoucna?

Téměř polovina nezná strategický plán obce a více jak třetina neví, co je jeho prioritou do budoucna, viz obrázek 10.

Obrázek 10 Znáte strategický plán města a jeho priority do budoucna?



Zdroj: Autorka

## 5.5 SWOT analýza

Její pomocí se budu snažit zjistit současný stav města, tedy jeho silné a slabé stránky, a také vyhlídky města do budoucna, tím mám na mysli příležitosti, které se městu nabízí, a ohrožení, které mohou město ovlivnit. Obsahuje výsledky dotazníkového šetření, řízeného rozhovoru se zastupitelem Ing. Pavlem Pavlem a také mého pozorování, tedy vlastních zkušeností, které s městem mám.

### Silné stránky

- ✓ Čerpání peněžních prostředků z Evropských fondů
- ✓ Odpočinková zóna Podskalí
- ✓ Tradice dudáctví a Mezinárodní dudácký festival
- ✓ Poměrně dobrá bezpečnostní situace, kamerový systém ve městě a integrovaný záchranný systém (město Strakonice zřizuje Městskou policii)
- ✓ Městský pivovar Strakonice
- ✓ Lehký průmysl a jeho dlouholetá tradice
- ✓ Kvalitní školství
- ✓ Turistický potenciál
- ✓ Zapojení v Národní síti zdravých měst
- ✓ Tři nezávislé zdroje pitné vody

- ✓ Strakonice je obec s rozšířenou působností a tak je přirozeným centrem širšího regionu
- ✓ Členství ve Svazu měst a obcí Jihočeského kraje
- ✓ Možnost sportovního vyžití a tradice sportu ve Strakonících
- ✓ Komunikace vedení města s žáky základních škol – dětské zastupitelstvo
- ✓ Plochy zeleně i v blízkosti centra, květinová výzdoba města
- ✓ Spolupráce s obcemi Sušice, Horažďovice a Písek na Otavské plavbě
- ✓ Partnerské smlouvy se zahraničními obcemi

### Slabé stránky

- ✓ Malá angažovanost občanů ve městě
- ✓ Úbytek pracovních příležitostí – dojíždění za prací mimo Strakonice
- ✓ Špatný stav místních komunikací a chodníků
- ✓ Nedostatek parkovacích míst ve městě
- ✓ Chybí pěší zóny
- ✓ Nedostatečná a nespojitá síť cyklostezek
- ✓ Absence divadla
- ✓ Nedostatečná infrastruktura pro volnočasové aktivity a kulturní vyžití a nevyhovující stav kulturních zařízení
- ✓ Malá znalost jazyka obyvatel (všeobecně vládne ve Strakonících nechuť k učení se a rozvíjení znalosti alespoň jednoho cizího jazyka, s výjimkou vyšších manažerských pozic, kde je nutností)
- ✓ Nedostatečně zakomponovaný vodní prvek ve struktuře města
- ✓ Nepřípravenost rozvojových ploch města po stránce dopravní a technické infrastruktury a nevyřešených majetkoprávních vztahů
- ✓ Malá atraktivita pro investory
- ✓ Odvětvově nevyvážená ekonomika – závislost na jediném odvětví (automobilový průmysl)
- ✓ Překračování příjmů městského rozpočtu – zadlužování obce
- ✓ Žádná podpora podnikatelů, zejména začínajících



- ✓ Nedostatečná nabídka a kvalita zboží a služeb ve městě
- ✓ Sezónnost cestovního ruchu
- ✓ Nedostatečná síť ubytovacích zařízení odpovídajících potřebným standardům
- ✓ Problémy s majiteli psů – psí exkrementy

### Příležitosti

- ✓ Další rozvoj infrastruktury a volnočasových aktivit jako prevence sociálních problémů
- ✓ Poloha města – blízkost státní hranice s Německem a Rakouskem – dostupnost pro ekonomicky silnou rakouskou a německou klientelu, poloha v blízkosti Národního parku Šumava
- ✓ Revitalizace lokality Ostrov
- ✓ Možnosti bytové i individuální výstavby
- ✓ Budování cyklostezek
- ✓ Další využití potenciálu řeky Otavy
- ✓ Rozvoj cestovního ruchu s důrazem na kvalitu služeb a místní specifika – dudáctví, hrad, maltézská tradice, regionální značka piva, vodáctví, kulinářská turistika
- ✓ Důraz na rozvoj dalšího vzdělávání
- ✓ Zkvalitnění a rozvoj sportovišť u základních škol
- ✓ Dobudování obchvatů a rychlostní komunikace R4
- ✓ Využití zdrojů rozvojových programů Evropské unie
- ✓ Tvorba systému podpory podnikání
- ✓ Zapojení firem do dění ve městě
- ✓ Vznik silné místní nadace
- ✓ Přejímání evropských standardů v rámci různých oblastí společenského a ekonomického života
- ✓ Navazování dalších vazeb a vztahů s obcemi a dalšími subjekty z členských i nečlenských zemí EU
- ✓ Výstavba divadla

- ✓ Posílení městské hromadné dopravy
- ✓ Předzahrádky
- ✓ Rozvoj kvalitní gastronomie

### Ohrožení

- ✓ Úbytek obyvatelstva stěhováním i přirozenou měrou
- ✓ Turisticky zajímavější lokality v rámci kraje
- ✓ Nedostatečná kapacita sociálních služeb v návaznosti na demografický vývoj
- ✓ Nárůst intenzity dopravy ve městě, což je také důsledkem zpomalení výstavby komunikace R4 a oddalování výstavby obchvatů
- ✓ Problémy veřejných rozpočtů
- ✓ Prodlužování věku obyvatelstva
- ✓ Růst finanční náročnosti zajištění kvalitních a komplexních sociálních služeb
- ✓ Odchod mladých vzdělaných lidí z města
- ✓ Přetrvávající jednostranné zaměření průmyslové produkce
- ✓ Nízká mobilita pracovní síly
- ✓ Zábor orné půdy v rámci výstavby
- ✓ Vylidňování centra města
- ✓ Zvýšený výskyt extrémních klimatických jevů (záplavy, vichřice apod.)
- ✓ Zaměření investorů na jiné regiony
- ✓ Nadprůměrné množství heren
- ✓ Problematika výkupu pozemků
- ✓ Problematika lidí závislých na drogách

#### **5.5.1 Volba strategie**

Pro volbu strategie jsem subjektivně vybrala tři nejdůležitější faktory z každé skupiny SWOT analýzy.

Tabulka 1 Výsledky SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Čerpání peněžních prostředků z Evropských fondů</li> <li>2. Odpočinková zóna Podskalí</li> <li>3. Tradice dudáctví a Mezinárodní dudácký festival</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Malá angažovanost občanů ve městě</li> <li>5. Úbytek pracovních příležitostí – dojíždění za prací mimo Strakonice</li> <li>6. Špatný stav místních komunikací a chodníků</li> </ol>
Příležitosti	Ohrožení
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Další rozvoj infrastruktury a volnočasových aktivit jako prevence sociálních problémů</li> <li>8. Poloha města – blízkost státní hranice s Německem a Rakouskem – dostupnost pro ekonomicky silnou rakouskou a německou klientelu, poloha v blízkosti Národního parku Šumava</li> <li>9. Revitalizace lokality Ostrov</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Úbytek obyvatelstva stěhováním i přirozenou měrou</li> <li>11. Turisticky zajímavější lokality v rámci kraje</li> <li>12. Nedostatečná kapacita sociálních služeb v návaznosti na demografický vývoj</li> </ol>

Zdroj: Autorka

Jako nejdůležitější silné stránky jsem vyhodnotila čerpání peněžních prostředků z Evropských fondů, Odpočinková zóna Podskalí a tradice dudáctví a Mezinárodní dudácký festival.

Věřím, že je obrovskou výhodou pro město, že dokáže zpracovat projekty, se kterými je úspěšné při získávání peněz z těchto fondů. Jako tomu například bylo při výstavbě místní lávky přes řeku Otavu, ač byla kontroverzní a rozdělila Strakonice na dva tábory, kdy jedni lávku podporují a druzí ji považují za zbytečné plýtvání penězi, nelze městu upřít fakt, že dokázalo zajistit většinu financování z Regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad nebo při modernizaci Základní školy F.L.Čelakovského, která je taktéž financována v rámci ROP NUTS II Jihozápad.

Odpočinková zóna Podskalí se nachází uprostřed města podél řeky Otavy. Na jejím začátku je situována budova Městského pivovaru Strakonice. Je zde zrekonstruované dětské hřiště a po celé její délce je vybudovaná cyklostezka, která je vhodná i pro bruslaře. Nad touto zónou se nachází malá rekreační oblast. Také se tu nachází malé restaurační zařízení a zde se v létě konají koncerty místních kapel. Jsou tu i rekonstruované tenisové kurty a na konci této oblasti mají své sídlo vodáci, kteří mají vybudovaný vodní slalom. Na druhé straně řeky se nachází kemp Podskalí, kde je restaurační zařízení a možnost ubytování v chatkách nebo ve stanech, pro které je určena zvláštní plocha. Osobně pokládám tuto zónu za jednu z věcí, která obyvatele města spojuje dohromady a která je velmi oblíbená, což dokazují i výsledky dotazníkového šetření.

Město Strakonice bylo vždy dudáckým městem a mnoho staveb a soch nacházejících se na jeho území je toho důkazem. Historie dudáctví potvrzují i zmínky v české literatuře. Mezinárodní dudácký festival, který se ve městě koná jednou za dva roky, je jednou z mála příležitostí, kdy se lidé ze Strakonic a okolních obcí sejdou při společné příležitosti. A je to také ve své podstatě jediná „velká věc“, která láká i zahraniční turisty. Město proto pokaždé investuje prostředky do propagace a zdůraznění této kulturní akce. Vybrala jsem si to proto, že to má zakořeněnou tradici ve městě. Myslím, že skrze dudáctví by se město mohlo více zvýraznit v rámci cestovního ruchu.

Nejdůležitějšími slabými stránkami jsem určila malou angažovanost občanů ve městě, úbytek pracovních příležitostí a špatný stav místních komunikací a chodníků.

Město nikdy nemůže zabezpečit přání všech svých občanů, především z důvodu omezených zdrojů a z důvodu rozdílnosti lidských osobností – každý si přeje něco jiného. Nicméně pokud vedení města komunikuje s co největším množstvím občanů, je pak jeho rozhodování mnohem komplexnější a více se při něm zabývá postoji obyvatel. Proto vnímám jako problém to, že lidé se nesnaží komunikovat s vedením města. Z vlastní zkušenosti znám mnoho důvodů, kteří tito lidé uvádějí, nicméně musím přiznat, že nejpravděpodobnějším důvodem je, že je pro ně snazší zpětně si stěžovat

na to, co se ve městě děje, než se o to aktivně zajímat ve chvíli, kdy se projekty připravují.

S úbytkem pracovních příležitostí souvisí probíhající ekonomická krize, snižování stavu pracovníků ve firmách, ve kterých není dost financí na vyplácení mezd a platů, dojíždění za prací mimo Strakonice, případně i stěhování za prací do jiných měst. Důvodem je i nedostatečná expanze průmyslu a obchodu ve Strakonících. Vnímám to jako problém proto, že ve Strakonících je odliv vzdělanějších pracovních sil do ekonomicky silnějších měst a zůstává zde především „dělnická třída“, protože má zatím dostatek pracovních míst.

Stav komunikací a chodníků je známkou města. Je to důležitá věc při každodenním používání pro obyvatele a je to i první věc, které si všimnou turisté. Proto její špatný stav vidím jako velký problém. Město se ho samozřejmě snaží průběžně měnit.

Za největší příležitosti pro město považuji další rozvoj infrastruktury a volnočasových aktivit jako prevence sociálních problémů, polohu města a revitalizaci lokality Ostrov.

Do rozvoje infrastruktury a volnočasových aktivit zařazuji možnosti výstavby další cyklostezek, nových sportovišť a sportovních zařízení, které by mohly být veřejně přístupné, například v určité hodiny, rekonstrukce starých sportovních zařízení, podporu a propagaci sportovních spolků. Myslím si, že sportovní aktivity jsou nejlepší prevencí problémů mezi mladými lidmi a drogovou prevencí.

Poloha města má tu výhodu, že je v blízkosti státní hranice s Německem a Rakouskem a je tedy dostupné pro ekonomicky silnou rakouskou a německou klientelu. Město se také nachází v blízkosti Národního parku Šumava. Myslím, že město má strategickou polohu a při dalším rozvoji a rekonstrukci města a správných marketingových tazích by bylo možné nalákat do města více turistů.

Lokalita Ostrov se nachází v centru mezi Velkým a Palackého náměstí. Je zde bývalý výrobní areál firmy Fezko, vlnářské závody a fezární, a. s., Strakonice (dnes Fezko-Thierry, a.s.), který je již v polorozpadlém stavu. Lokalita se nachází na klidném místě a byla zde možnost vybudovat maloobchod, služby, tržnice, prodejní pasáže, administrativní nebo peněžní objekty, zařízení veřejného ubytování a stravování, kulturní a sportovní zařízení, drobná řemesla a ateliery nebo bydlení a občanská vybavenost. Věřím, že vzhledem k pozici tohoto místa by bylo možné vybudovat zde ekonomicky prosperující zařízení, které by mohlo přispět městu jako nová tepna uvnitř centra, která by pomohla k celkovému oživení tohoto místa, s novými pracovními místy a novými byty.

Jako nejdůležitější hrozby jsem identifikovala úbytek obyvatelstva stěhováním i přirozenou měrou, turisticky zajímavější lokality v rámci kraje a nedostatečnou kapacitu sociálních služeb v návaznosti na demografický vývoj.

Myslím, že úbytek obyvatelstva je jasným ohrožením pro město. Pokud se lidé začnou stěhovat do jiných měst, bude ohrožen ekonomický růst Strakonic. Stěhují se především mladí lidé a vzhledem k tendenci stárnutí populace (která se projevuje v celé České republice) je tu také nebezpečí toho, že ve Strakonicích nebude zůstat dostatek ekonomicky aktivních obyvatel. A s tím souvisí i druhé ohrožení, nedostatečná kapacita sociálních služeb v návaznosti na demografický vývoj. Jak jsem již uvedla výše, populace stárne, ale sociální služby a zařízení nejsou na tento jev dostatečně připravené.

Hrozba turisticky zajímavějších lokalit v rámci kraje je myslím vážným problémem pro rozvoj cestovního ruchu ve městě a tyto lokality „přetahují“ a lákají turisty většinou přírodními nebo historickými aspekty, které se nedají nijak nahradit nebo okopírovat. Myslím, že město se musí více zapojit do různých projektů, nejlépe různých spoluprací s jinými obcemi a snažit se zvelebovat město.

Dále jsem využila metodu párového srovnání. Tato metoda porovnává silné stránky, slabé stránky, příležitosti na trhu a možné ohrožení, využívá se při tom tzv. Fullerův

trojúhelník. V nejběžnější modifikaci této metody se pro každé kritérium zjišťuje počet jeho preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím v souboru. Toto určování preferencí může probíhat v tzv. trojúhelníkové matici (matice párového srovnání viz příloha č. 3). Zde se porovnává ve dvojici každé kritérium s každým a zjišťuje se, kolik preferencí každé kritérium v porovnání s ostatními získá. Následně se tato hodnota poměří s celkovým počtem realizovaných srovnání, čímž dojde ke kvantifikaci váhového ohodnocení kritéria.

*Tabulka 2 Váha silných stránek a příležitostí, slabých stránek a ohrožení*

	Faktory	Četnost		relativní četnost celkem
		Absolutní	Relativní	
S	1	6	9%	26%
	2	4	6%	
	3	7	11%	
W	4	3	5%	27%
	5	6	9%	
	6	9	14%	
O	7	6	9%	27%
	8	9	14%	
	9	3	5%	
T	10	8	12%	20%
	11	1	2%	
	12	4	6%	
	Celkem	66	100%	

Zdroj: Autorka

Z tabulky je zřejmé, že faktory SWOT analýzy jsou velmi vyrovnané. Nicméně procentně převažují slabé stránky a příležitosti, tj. WO strategie pojmenovaná jako hledání. Při aplikaci této strategie bych doporučovala minimalizování slabých stránek a maximalizování příležitostí.

## 6 Diskuse, návrh strategie

Pro výběr strategie a následně i vypracování strategického plánu musí vedení města zvážit a prodiskutovat mnoho faktorů. Je třeba zhodnotit ekonomickou, politickou, legislativní situaci a stav životního prostředí ve městě. Je nutné probrat všechny technické, stavební, finanční a kapitálové možnosti. Vedení by mělo také projít všechny dosavadní plány, ať územní či jiné strategické, a připravené nebo rozpracované projekty, které byly pro město již vytvořeny.

Nestačí však zhodnotit všechny tyto aspekty a plány, musí být veden také dialog se samotnými obyvateli města a samozřejmě i podnikateli. Ti jsou nejvíce strategií ovlivněni, respektive jejími dopady a výsledky.

To všechno závisí především na vůli a vůdčích schopnostech představitelů, tedy zastupitelů obce. Vedení města by mělo vytvořit vizi, kterou budou lidé ochotni následovat, kterou budou podnikatelé podporovat, která bude akceptovatelná z hlediska nadřízených orgánů, bude korespondovat s aktuálním děním v Evropské unii, a která bude respektovat trvale udržitelný rozvoj. Mělo by vytvořit reálnou vizi. Představitelé by měli být schopni posoudit možnosti obce, zapojit občany i podnikatele do dění ve městě, vytvořit smysluplné a realizovatelné plány a zajistit financování i z jiných než obvyklých a zákonem daných zdrojů.

Z organizační struktury jasně vyplývá, že vedení Strakonice je orientováno pravicově. Je tomu tak již 14 let, kdy jsou ve vedení stále stejní představitelé. Předchozí tři volební období byli zvoleni za politickou stranu ODS a v tomto období za stranu Slušnost a jistoty pro Strakonice, která byla kvůli rozepřím a neshodám uvnitř ODS nově vytvořena některými jejími členy.

Jejich starostí je vést a řídit rozvoj města, smysluplně hospodařit s peněžními prostředky a uspokojovat potřeby občanů města. Své priority staví na třech pilířích, které jsou zároveň pilíři udržitelného rozvoje – bezpečnost, zdraví a prosperita. Prioritními



oblastmi jsou pak životní prostředí a infrastruktura, ekonomika a vzdělávání, sociální a společenská problematika.

Asi nejpodstatnější částí mé práce byly analýzy a zhodnocení současného stavu Strakonice. Ta je rozdělena na pět částí – SWOT analýzu, analýzu zájmových skupin, Strategický plán města Strakonice, řízený rozhovor a dotazníkové šetření.

Ve SWOT analýze jsem tvořila v podstatě dvě subjektivní analýzy – interní a externí analýzu. V interní analýze jsem hledala silné a slabé stránky města. Jako největší silnou stránku města bych viděla čerpání peněžních prostředků z Evropských fondů. Myslím, že schopnost města vytvořit projekty a zajistit jejich financování z dotačních fondů, je jeho nejsilnější „zbraní“ a že by se této cesty mělo držet i nadále. Město může čerpat z:

- ✓ Regionálního operačního programu NUTS II Jihozápad – například na opravy místních komunikací, revitalizaci centra (lokality Ostrov), rekonstrukci, modernizaci a vybavení zařízení péče o seniory, výstavbu a rekonstrukce turistických cest (pěší stezky, cyklostezky, vodní cesty), infrastrukturu sportovně-rekreační a kulturní vybavenosti, rekonstrukce, modernizace a rozvoj ubytovacích kapacit (kemp na Podskalí)
- ✓ Cíl 3 ČR – Bavorsko – podpora přeshraniční spolupráce v poradenství pro podniky ze strany např. hospodářských a obchodních komor, vytváření nabídek poradenských a pečovatelských služeb, programů drogové prevence, spolupráce v oblasti kulturní a přírodní turistiky, zřizování a zkvalitňování turistických zařízení, cyklotras a cyklostezek, vytváření informačních a propagačních materiálů

Jako další silnou a důležitou stránku, na které by město mělo stavět ještě více než doposud a ze které by mohlo nadále profitovat, je tradice dudáctví. V rámci Mezinárodního dudáckého festivalu přijíždí mnoho dudáckých souborů z různých koutů země, tím dochází jednak k oživování tradice dudáctví, jednak z toho profitují podnikatelé ve městě a město samotné. Navíc přijíždí mnoho turistů z celého světa. Město může navazovat i vztahy s těmito soubory. Mohla by se díky vztahům s dalšími

soubory zlepšit propagace. Město by také mohlo začít více upozorňovat na Mezinárodní dudácký festival na internetu. Jejich jediná reklama se objevuje na domovských stránkách města. Bylo by možné umístit bannery s odkazem na stránky partnerských a spolupracujících měst, na stránky zabývající se kulturou a volnočasovými aktivitami, na sociální síť.

Město má také odpočinkovou zónu Podskalí, která byla v posledních letech rekonstruována a vylepšována. Nachází se podél řeky, za Městským pivovarem Strakonice a je zde vybudovaná volnočasová infrastruktura, včetně nové cyklostezky, která pokračuje dále a navazuje na cyklostezku v Novém Dražejově.

Na druhé straně jako nejdůležitější slabé stránky vidím malou angažovanost občanů a úbytek pracovních příležitostí. Je úkolem města snažit se o nápravu v oblastech slabých stránek. Další dialogy a možnosti zapojení občanů by mohly být řešením. Dialogy by mohl vést starosta a místostarostové s občany města, tj. tyto dialogy by byly veřejné a konaly by se jednou za dva měsíce. Z těchto dialogů by se měly vést konkrétní zápisy, aby se k nim vedení města mohlo zpětně vracet.

Dopadem úbytku pracovních příležitostí je pak dojíždění za prací mimo Strakonice, což může vést až k nežádoucímu odchodu občanů z města. Samozřejmě úbytek práce je způsoben v posledních letech ekonomickou krizí, která zasáhla celou Evropu. Nicméně je to i výsledek odchodu podnikatelů a zároveň také neochota a nezájem investorů o město. Podmínky pro podnikání nejsou v našem městě začínajícím podnikatelům tolik nakloněny, jak je vidět z dotazníkového šetření otázka č. 8, obrázek č. 7, viz příloha č. 1. Město by mohlo vypracovat systém podpory podnikatelů. Mohlo by nabízet levnější podnájmy v městských prostorách.

Špatný stav místních komunikací a chodníků se město již snaží průběžně opravovat. Bylo možné zažádat o peněžní prostředky z ROP NUTS II Jihozápad. Ze stejného fondu by se dala financovat i další slabá stránka, kterou je nedostatek parkovacích míst ve městě. To by se dalo řešit parkovacími domy (jeden parkovací dům je vybudován

a osvědčil se na sídlišti Mír). Nedostatečně zakomponovaný vodní prvek ve struktuře města by mohl být řešen vybudováním fontán a pítek, nejlépe v okolí řeky, kde se nyní buduje cyklostezka, a mělo by to tak opravdový praktický význam. Nedostatečná síť ubytovacích zařízení odpovídajících potřebným standardům – ve městě jsou čtyři hotely, jejichž kapacita s výjimkou hotelu Bavor je nízká. Zařízení od dob socialismu neprošly žádnými většími úpravami, jejich vzhled, minimálně interiér neodpovídá potřebným moderním standardům. Ani gastronomie v hotelech není nijak vyhlášená. Důkazem toho je, že mnoho sportovců, kteří přijíždějí na sportovní turnaje, se raději ubytovávají mimo město. Řešením je rekonstrukce a modernizace, což je ale v moci majitelů zařízení, nikoliv města.

V externí analýze jsem zvažovala příležitosti, které Strakonice mají, a ohrožení, kterým musí nebo mohou čelit. Příležitostí má město opravdu mnoho. Dobrou možností pro investici finančních prostředků města je investice do rozvoje infrastruktury a volnočasových aktivit, jako například do výstavby další cyklostezek, nových sportovišť a sportovních zařízení, které by mohly být veřejně přístupné, například v určité hodiny, rekonstrukce starých sportovních zařízení, podporu a propagaci sportovních spolků.

Dále bych jako velkou příležitost vnímala i polohu města. To se nachází v blízkosti státní hranice s Německem a Rakouskem. Město je tak svou vzdáleností dostupné pro ekonomicky silnou rakouskou a německou klientelu, a ještě k tomu má výhodnou polohu v blízkosti Národního parku Šumava. Blízkost těchto dvou západních zemí také přímo vybízí k příhraniční a partnerské spolupráci, například podpora spolupráce v poradenství pro podniky ze strany např. hospodářských a obchodních komor, vytváření nabídek poradenských a pečovatelských služeb, spolupráce v oblasti kulturní a přírodní turistiky, zřizování a zkvalitňování turistických zařízení, cyklotras a cyklostezek, vytváření informačních a propagačních materiálů, a to vše by mohlo být financováno v rámci Cíle 3 Evropských fondů.

Vysoký potenciál má také možnost revitalizace lokality Ostrov. Nachází se v centru mezi Velkým a Palackého náměstím. Je zde bývalý výrobní areál firmy Fezko, vlnářské závody a fezářny, a. s., Strakonice (dnes Fezko-Thierry, a.s.), který je již v polorozpadlém stavu. Lokalita se nachází na klidném místě a byla zde možnost vybudovat maloobchod, služby, tržnice, prodejní pasáže, administrativní nebo peněžní objekty, zařízení veřejného ubytování a stravování, kulturní a sportovní zařízení, drobná řemesla a ateliery nebo bydlení a občanská vybavenost. Věřím, že vzhledem k pozici tohoto místa by bylo možné vybudovat zde ekonomicky prosperující zařízení, které by mohlo přispět městu jako nová tepna uvnitř centra, která by pomohla k celkovému oživení tohoto místa, s novými pracovními místy a novými byty. Město je spolu s fyzickými a právníckými osobami vlastníkem této lokality a nabízí ji jako místo pro výstavbu.

Strakonicím hrozí nebezpečí z mnoha směrů. Jako největší ohrožení mi připadá úbytek obyvatelstva stěhováním i přirozenou měrou. Lidé ze Strakonic často odchází, především za prací, mladí lidé se hodně stěhují do větších, krajských měst. S úbytkem obyvatelstva přirozenou měrou souvisí i jiné ohrožení, a tím je nedostatečná kapacita sociálních služeb v návaznosti na demografický vývoj. Další významné ohrožení pro město a jeho rozkvět jsou turisticky zajímavější lokality v rámci kraje, které tak omezují cestovní ruch ve městě, pokud město nebude schopné nalákat turisty.

Při analýze zájmových skupin jsem se snažila zachytit a všechny skupiny, které nějak působí na město nebo naopak, na které město působí. Jsou jimi veřejnost, zastupitelstvo města, orgány a úřady, kterým se obec podřizuje, Městské kulturní středisko, sportovci a sportovní oddíly, podnikatelé, zřizované a příspěvkové organizace, dodavatelé, investoři a okolní obce. Všechny tyto skupiny očekávají od města určité chování a jednání a naopak město od těchto skupin očekává dodržování pravidel, nařízení a finanční odpovědnost vůči městu. Jako nejdůležitější skupina byla podle matice zájmových skupin identifikována skupina veřejnost, viz příloha č. 4.

Jako další díl praktické části jsem vedla řízený rozhovor se zastupitelem města a zároveň místostarostou Pavlem Pavlem. Ten jsem rozdělila na dvě části, kdy v první jsem se dotazovala na věci týkající se strategického plánu a ve druhé na rozpočet obce. Strategický plán vznikl se všemi náležitostmi a podle všech důležitých nadřazených dokumentů. Plán se poměrně daří plnit a mnoho projektů je financováno z různých Evropských i jiných fondů. Vedení se snaží hospodařit se svěřenými peněžními prostředky s nejlepším svědomím.

Dotazníkové šetření nemá objektivně bohužel příliš velkou vypovídací hodnotu, vzhledem k malé návratnosti dotazníků. Nicméně z odpovědí lze vyvodit několik závěrů. Obyvatelé jsou vesměs spokojeni se Strakonice, potažmo s jejich vedením. Nejvíce si cení Strakonického hradu, odpočinkové zóny Podskalí a Městského pivovaru Strakonice. Nejméně mají v oblibě dopravu ve městě, její řešení, většinu kruhových objezdů a stav komunikací celkově stav komunikací. Mnohým z nich se také nelíbí zrekonstruované Velké náměstí. Lidé si stěžovali na to, že jim chybí více kulturního využití. Nicméně v rozporu s tím poznatkem pak bylo to, že na dotaz spokojenosti s dostupností a kvalitou kulturních akcí odpovědělo 40% respondentů, že jsou spokojeni. Většina respondentů byla spokojena s dostupností a kvalitou základních škol. Naopak vysoká nespokojenost panovala v oblasti pracovního uplatnění. Naprostá většina lidí není seznámena se strategickým plánem města.

Navrhnout strategii, kterou by mělo město následovat, je složitým úkolem. Podle mého názoru by měla strategie odrážet všechny zmíněné věci a faktory zmíněné výše a mnohem víc. Z toho je patrné, jak nesmírně širokou záležitostí vytváření strategií je.

Dle párového srovnávání ve SWOT analýze byla určena strategie hledání, tedy strategie u níž největší váhu mají slabé stránky a příležitosti. Proto bych doporučila městu minimalizovat slabé stránky a maximalizovat příležitosti. Město by mělo jít touto cestou a snažit se omezit co nejvíce své slabé stránky. Jak jsem již výše popisovala, město by se především měla snažit zaangažovat občany do dění ve městě, snažit se zastavit úbytek pracovních příležitostí a také opravit komunikace a chodníky. Pro využití

příležitostí, co se tedy již vypracovaných projektů týče, má město obrovský potenciál zejména díky svým zkušenostem z oblasti čerpání peněz z fondů Evropské unie a dalších.

Navrhovala bych následující projekty:

- ✓ Rekonstrukce místních komunikací a chodníků – jejich špatný stav je nehezkou vizitkou města, je to každodenní problém pro občany města a to první, čeho si všimnou turisté.
- ✓ Výstavba východního obchvatu města (komunikace I/4) – pomohla by odstranit problém s narůstající hustotou dopravy.
- ✓ Rozvoj zahraniční spolupráce založená na bázi dudácké tradice – navazovat a rozvíjet vztahy s regiony se stejnou tradicí, společně pořádat Mezinárodní dudácký festival a rozvíjet další akce.
- ✓ Školení pracovníků městského úřadu – snažit se o lepší přístup pracovníků k občanům města.
- ✓ Systém podpory podnikatelů – nabízet levnější pronájmy, levnější pozemky (a to vázat například dodatkem ve smlouvách, že firmy budou zaměstnávat obyvatele Strakonice).
- ✓ Výstavba parkovacích domů, výstavba nových parkovacích ploch – řešení malého počtu parkovacích míst.

## 7 Závěr

Cílem této práce bylo vypracovat a zhodnotit analýzy současného stavu města Strakonice. Byla vytvořena SWOT analýza, analýza zájmových skupin, řízený rozhovor se zastupitelem města Pavlem Pavlem a proběhlo dotazníkové šetření mezi obyvateli Strakonice. V šesté kapitole, tedy v diskusi, byly analýzy vyhodnoceny a byla navržena strategie, kterou by město mělo respektovat a přizpůsobit se jejím požadavkům, a též byly navrženy i projekty, které by město mohlo v následujících letech uskutečnit.

Strategie by měla respektovat mnoho různých aspektů, a to ekonomické, politicko-právní, legislativní a společenské, dále musí brát v potaz všechny skupiny, které mají nějaký zájem na směru, kterým se Strakonice ubírají. Musí přijímat všechny slabé a silné stránky města, se kterými bude nadále pracovat, a musí vyhodnotit všechny příležitosti, které má k dispozici, i hrozby.

Strategické plánování všech aktivit města je pro vedení klíčovým krokem a směrnicí k tomu, kam a jak řídit město v následujících obdobích. Vedení města svými plány dává najevo veřejnosti, kterým směrem chce, aby se město dále ubíralo. Nesmí ale nikdy zapomínat na hlas lidu.

Vedení města by mělo lidem vždy dát prostor k tomu, aby se mohli otevřeně vyjádřit k daným a aktuálním tématům ve městě. A to samé platí pro podnikatele. Protože od těchto dvou skupin se představitelé mohou dozvědět o palčivých problémech Strakonice, o kterých nevěděli nebo které nepovažovali za akutní.

Ideálním případem by pak bylo to, že všechny tyto skupiny vešly ve vzájemnou shodu s plány, které respektují všechny ekonomické a jiné aspekty. To je však téměř nemožné. Největší neodstranitelnou překážkou tohoto ideálního stavu je fakt, že každý člověk je jiný, má jiné potřeby a zájmy, stejně jako každého podnikatele trápí trochu jiné faktory. Proto nikdy nemůžeme dojít shody. Ostatně ani zastupitelé mezi sebou často nemohou dojít stejného názoru, jednání jsou často zdlouhavá a těžko se dávají dohromady

strategické rozhodnutí a plány. To vše opět souvisí s lidským faktorem – povahou lidí a zákulisními boji mezi politickými stranami.

Přítom pro přiblížení tohoto stavu stačí odložit politické nesváry a zaměřit se na to nejdůležitější – tedy na prioritní oblasti, které se snaží uspokojovat alespoň primární potřeby obyvatel Strakonice, na bezpečnost, zdraví a prosperitu. To se městu v některých případech daří, v některých méně. Což ale opět souvisí s tím, že každý člověk vnímá jinak důležité věci, protože pro různé lidi jsou důležité různé věci.

Přínosem práce je určení strategie, na kterou by město mohlo navázat své další úsilí, identifikace nejdůležitější zájmové skupiny, na kterou by mělo další plánování města brát zřetel, zjištění aspektů, které se občanům (jako nejdůležitější zájmové skupině) ve městě líbí a které naopak ne a co jim ve Strakonici chybí, pomocí dotazníkového šetření. Dalším přínosem je také navržení projektů, na které by se vedení Strakonice mohlo v následujících letech zaměřit.



## 8 Summary

The aim of this study was to develop and evaluate the current state analysis of Strakonice. It was created SWOT analysis, interest groups, it was controlled the interview with the representative of the city, Pavel Pavel, and it was launched and evaluated a questionnaire survey of Strakonice's residents.

The strategy should respect economic, political, legal, legislative and social aspects, it shall also note all groups that have some interest in the direction, that Strakonice are going to. It must receive all the strengths and weaknesses of the city, that will continue to work with them, and it must evaluate all available opportunities and threats.

Strategic planning of all activities of the city is a key step and a directive for the city management to where and how to manage the city in subsequent periods. The city management is announcing the direction, in which it wants to the city to follow, to the public by its plans. However it must never forget the voice of the people.

City management should always give people space, in which they could openly express to given and current issues in the city. And the same goes for the businessmen. From these two groups, the city leaders can learn about pressing issues of Strakonice city, which they did not know or they are not considered acute.

The benefit of the work is to determine the strategy to which the city could make his next effort, identification of key interest groups, for which the city should considerate in further planning, finding aspects, that citizens (as the most important interest group) like in the city, that in turn not, and what they lack in Strakonice city, using a questionnaire survey. Another benefit is the proposed projects, on which the city management of Strakonice city could focus in the oncoming years.

Key words: strategic plan, strategic management, city management, strategy, Strakonice City

## 9 Přehled použité literatury

- (1) HRABALOVÁ, S. *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí*. 1 vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 93 s. ISBN 80-210-3356-8.
- (2) OLŠOVÁ, P. *Management územní správy*. [online] Triada, 14. 4. 2005 [cit. 6. 1. 2012]. Dostupné z: <http://denik.obce.cz/clanek.asp?id=6169357>
- (3) LACINA, K. *Vybrané kapitoly ze soudobého řízení měst a obcí*. 3. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2002, 133 s. ISBN 80-7194-495-5
- (4) KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 str., ISBN 80-7179-578-X
- (5) GRAPES. *Nové metody řízení ve veřejné správě*. [online] jansekerka.com, 2007 [cit. 6. 1. 2012]. Dostupné z: <http://www.grapes.cz/nove-metody-rizeni-ve-verejne-sprave/>
- (6) JAMNICKÝ, P. *The strategic management of a city's development* [online] Slovak Journal Of Civil Engineering, 2006 [cit. 4. 1. 2012] Dostupné z: [http://www.svf.stuba.sk/docs/sjce/2006/2006\\_1/file4.pdf](http://www.svf.stuba.sk/docs/sjce/2006/2006_1/file4.pdf)
- (7) EKONOMICKÁ FATULTA VŠB-TU OSTRAVA. *Příprava, tvorba a realizace strategických plánů obcí a mikroregionů* [online]. Ostrava, 2006 [cit. 4. 1. 2012]. Dostupné z: [http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea\\_0115h.pdf](http://www.partnerstvi-msk.cz/zip/rea_0115h.pdf)
- (8) OBCHODNÍ CENTRUM MU. *Řízení ve veřejné správě*. [online] muni.cz, 2012 [cit. 6. 1. 2012]. Dostupné z: <http://is.muni.cz/obchod/baleni/18532>
- (9) ŽLEBEK, P. *Místní Agenda 21 a strategické plánování „zkušenosti z regionální praxe“*. [online] www.cebin.env.cz, 2012 [cit. 6. 1. 2012]. Dostupné z: [http://www.nszm.cz/cb21/archiv/material/09.MA21\\_Zlebek.pdf](http://www.nszm.cz/cb21/archiv/material/09.MA21_Zlebek.pdf)

- (10) EC CONSULTING. *Strategické plánování*. [online] 2012 [cit. 6. 1. 2012]  
Dostupné z: [http://www.econsulting.cz/strategicke\\_planovani.html](http://www.econsulting.cz/strategicke_planovani.html)
- (11) POISTER, T., STREIB, G. *Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades* [online]. Georgia State University, 2005 [cit. 4. 1. 2012]. Dostupné z: [http://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/Executive Fellows PDF readings/Poister and Streib - strategic planning.pdf](http://www.csus.edu/indiv/s/shulockn/Executive_Fellows_PDF_readings/Poister_and_Streib_-_strategic_planning.pdf)
- (12) CLARK, V., SIMPSON, K. *Strategic Planning ... Is It For You?* [online] Factsheet, 11/1997 [cit. 4. 1. 2012]. Dostupné z: <http://www.omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/93-041.htm#what>
- (13) KOLEKTIV. *Řízení obcí*. 1 vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 263 s. ISBN 978-80-86946-76-4.
- (14) BOROVIČKOVÁ, H., JECH, J. *Příručka pro člena zastupitelstva obce po volbách v roce 2010*. 1. vydání. Praha: Artedit, 2010, 184 s. ISBN 978-80-254-8660-3
- (15) KOLEKTIV. *Vybrané kapitoly z ekonomiky a managementu veřejné správy*. 1. vydání. Ústí n.L.: SEF UJEP, 2004, 111 s. ISBN 80-86563-10-3
- (16) PLUTA, M. *Jak předcházet finančním problémům municipalit*. *Moderní obec*. 2011(12), s. 16. ISSN 1213-7693
- (17) *The management of sustainable urban development in the conditions of the modern urbanization and globalization processes* [online]. Scientific proceedings of Riga Technical University. Economics and business, 2010, v. 20 [cit. 3. 1. 2012]. Dostupné z: <http://agris.fao.org/agris-search/search/display.do?f=2011/LV/Lv1108.xml;LV2011000334>

- (18) *Commission on Urban Strategic Planning* [online] 2012 [cit. 4. 1. 2012] Dostupné z: [http://www.cities-localgovernments.org/uclg/upload/newTempDoc/EN\\_525\\_draftpolicypapermonica2504.pdf](http://www.cities-localgovernments.org/uclg/upload/newTempDoc/EN_525_draftpolicypapermonica2504.pdf)
- (19) REITSCHMIEDOVÁ, A. *Strategické řízení k udržitelnému rozvoji*. [online] 2012 [cit. 6. 1. 2012] Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFK2CK1O/\\$FILE/03\\_Strat%20rizeni%20k%20UR.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFK2CK1O/$FILE/03_Strat%20rizeni%20k%20UR.pdf)
- (20) KŘÍŽOVÁ, L. *Užitečný nástroj pro rozvoj měst*. Veřejná správa. 2011, XXII(18), s. 6. ISSN 1213-6591
- (21) BRUNDTLAND, G. H. a kol. *Naše společná budoucnost*. (Zpráva světové komise pro životní prostředí.) Praha: Academia, 1991. ISBN 80-85368-07-2
- (22) WWW.CENIA.CZ. *O místní Agendě 21*. [online] cenia, 2012 [cit. 6. 1. 2012]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFGSIOKM](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFGSIOKM)
- (23) BERAN, V., DLASK, P. *Management udržitelného rozvoje regionů, sídel a obcí*. Praha: Academia, 2005, 323 s. ISBN 80-200-1201-X
- (24) RYDVALOVÁ, P., ŽIŽKA, M., HRUŠKOVÁ, B. *Cesta rozvoje obce*. 1. vydání. Brno: Tribun EU, 2010, 56 s. ISBN 978-80-87184-14-1
- (25) BERNARD, M. *Jak pořídit územní plán, aby ho soud nezrušil*. Moderní obec. 2011(3), s. 40 – 41. ISSN 1213-7693
- (26) ZAHUMENSKÁ, V. *Územní plánování jako prostor pro komunikaci*. Moderní obec. 2011(4), s. 42. ISSN 1213-7693
- (27) TESAŘ, L. *Řízení finančního zdraví obce aneb Učme se i od Tomáše Bati*. Moderní obec. 2011(2), s. 10. ISSN 1213-693

- (28) KOMÁREK, E. *Jak úsporná opatření státu ovlivní hospodaření obcí*. Moderní obec. 2011(2), s. 8 - 9. ISSN 1213-693
- (29) KOMÁREK, E. *Léto? Nejvyšší čas na zahájení přípravy rozpočtů na rok 2012*. Moderní obec. 2011(7), s. 10. ISSN 1213-7693
- (30) REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. A KOLEKTIV *Finance, rozpočty, účetnictví, veřejná kontrola. Rukověť územní samosprávy. Díl II*. Brno: Masarykova univerzita, 2002, 135 s. ISBN 80-210-2955-5
- (31) *Obce a vláda na prahu nového partnerství*. Veřejná správa. 2011, XXII(1), s. 15. ISSN 1213-6591
- (32) PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2 rozs. Vyd. Praha: Grada, 2009, 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- (33) *Historie města*. [online] Strakonice, oficiální portál města, 2012 [cit. 16. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.strakonice.eu/content/historie-mesta>
- (34) *Poloha*. [online] Strakonice, oficiální portál města, 2012 [cit. 16. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.strakonice.eu/content/poloha>
- (35) Strakonice. [online] Wikipedie, otevřená encyklopedie, 2012 [cit. 16. 4. 2012] Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Strakonice#cite\\_note-2](http://cs.wikipedia.org/wiki/Strakonice#cite_note-2)
- (36) *Odbory*. [online] Strakonice, oficiální portál města, 2012 [cit. 16. 4. 2012] dostupné z: <http://www.strakonice.eu/content/odbory>
- (37) *Povinně zveřejňované informace dle zákona č. 106/1999 Sb.* [online] Strakonice, oficiální portál města, 2012 [cit. 16. 4. 2012] dostupné z:

<http://www.strakonice.eu/content/povinne-zverejnovane-informace-dle-zakona-c-1061999-sb>

(38) NAUKA O PODNIKU. *Organizační struktury z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti*. [online] topsid.com, 2012 [cit. 16. 4. 2012] dostupné z: [http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni\\_1&unit=organizacni\\_struktury](http://nop.topsid.com/index.php?war=cviceni_1&unit=organizacni_struktury)

(39) *Typy organizačních struktur a jejich členění*. [online] BusinessInfo.cz, 2012 [cit. 16. 4. 2012] dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/?page=4>

## Seznam obrázků a tabulek

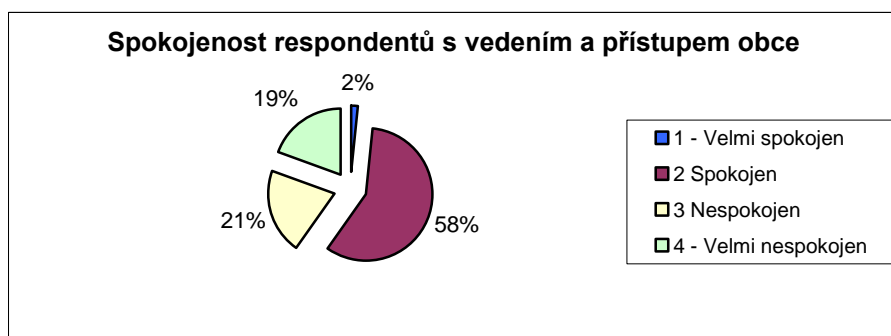
Obrázek 1 Organizační struktura města.....	35
Obrázek 2 Pohlaví respondentů.....	47
Obrázek 3 Věk respondentů.....	47
Obrázek 4 Spokojenost respondentů s vedení a přístupem obce.....	48
Obrázek 5 Myslíte si, že se managementu města daří řídit rozvoj obce?.....	49
Obrázek 6 Celková spokojenost respondentů se Strakonice.....	50
Obrázek 7 Spokojenost s podmínkami pro podnikání.....	51
Obrázek 8 Spokojenost s dostupností a kvalitou kulturních akcí.....	51
Obrázek 9 Spokojenost o obchody.....	51
Obrázek 10 Znáte strategický plán města a jeho priority do budoucna?.....	52
Tabulka 1 Výsledky SWOT analýzy.....	56
Tabulka 2 Váha silných stránek a příležitostí, slabých stránek a ohrožení.....	60

# Přílohy

## Příloha č. 1: Vyhodnocení dotazníku

1. Jak jste spokojen(a) s vedením a přístupem obce?

Obrázek 4 Spokojenost obyvatel s vedením a přístupem obce



Zdroj: Autorka

1	velmi spokojen	1	2%
2	spokojen	36	58%
3	nespokojen	13	21%
4	velmi nespokojen	12	19%

2. S čím konkrétně, co se vedení obce týče, nejste spokojen(a), jak byste to případně změnil(a)?

Nejčastějšími odpověďmi bylo hospodaření/plýtvání s penězi, nezájem o podnikatele, především o malé a střední, neřešení otázky nezaměstnanosti.

3. Vypište 3 faktory, které se Vám ve městě líbí, nebo je považujete za zajímavé.

Nejčastějšími faktory byl Strakonický hrad, odpočinková zóna Podskalí a Městský pivovar Strakonice.

4. Vypište 3 faktory, které se Vám ve městě nelíbí, nebo byste si je přál(a) odstranit nebo změnit.



Nejvíce byli respondenti nespokojeni s řešením dopravy ve městě, s Velkým náměstím a romskou menšinou.

### 5. Co Vám ve Strakonících chybí?

Respondentům nejvíce chybí kulturní vyžití a kvalitní gastronomie. A také dostatek pracovních příležitostí.

### 6. Myslíte si, že se managementu města daří řídit rozvoj obce?

Obrázek 5 Myslíte si, že se managementu města daří řídit rozvoj obce?

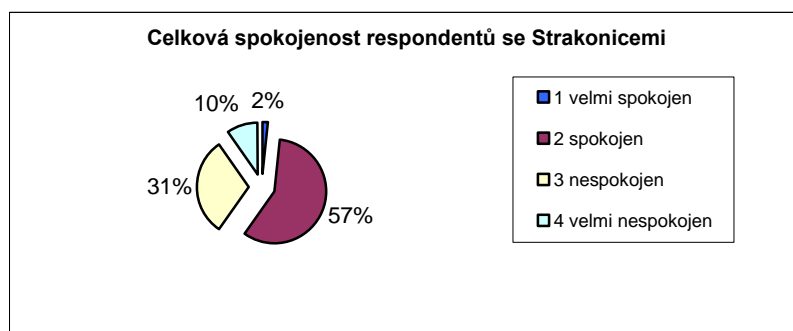


Zdroj: Autorka

Ano - obec se rozvíjí	35	56%
Ne	27	44%

### 7. Jak jste celkově spokojen(a) se Strakonícemi?

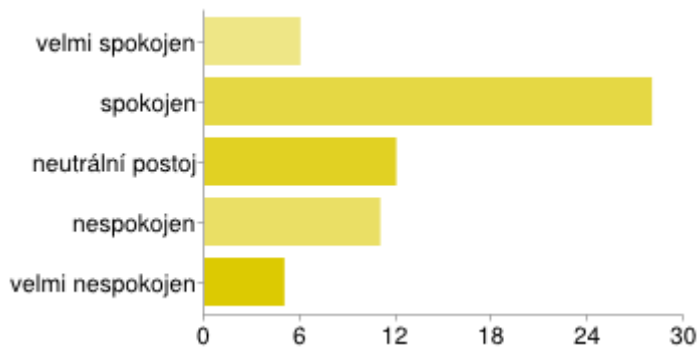
Obrázek 6 Celková spokojenost respondentů se Strakonícemi



Zdroj: Autorka

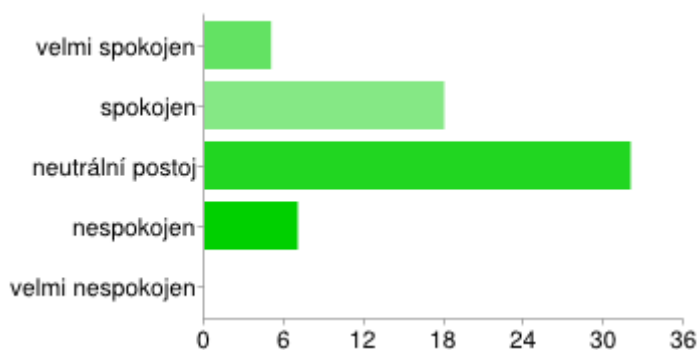
1	velmi spokojen	1	2%
2	spokojen	36	58%
3	nespokojen	19	31%
4	velmi nespokojen	6	10%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Dostupnost a kvalita zdravotních služeb



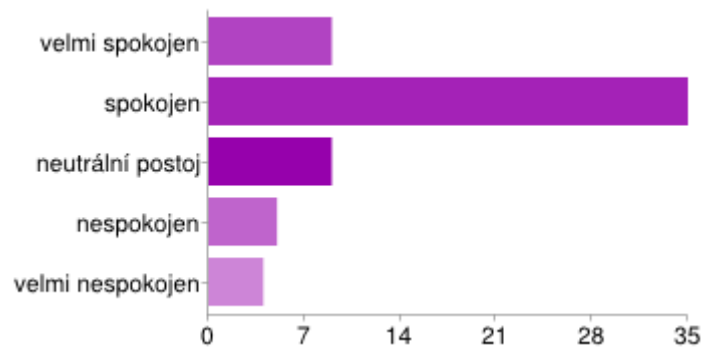
Velmi spokojen	6	10%
Spokojen	28	45%
Neutrální postoj	12	19%
Nespokojen	11	18%
Velmi nespokojen	5	8%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Dostupnost a kvalita sociální péče



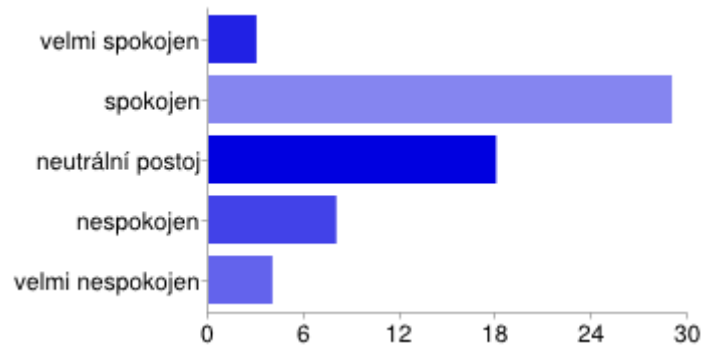
velmi spokojen	5	8%
spokojen	18	29%
neutrální postoj	32	52%
nespokojen	7	11%
velmi nespokojen	0	0%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Dostupnost a kvalita škol



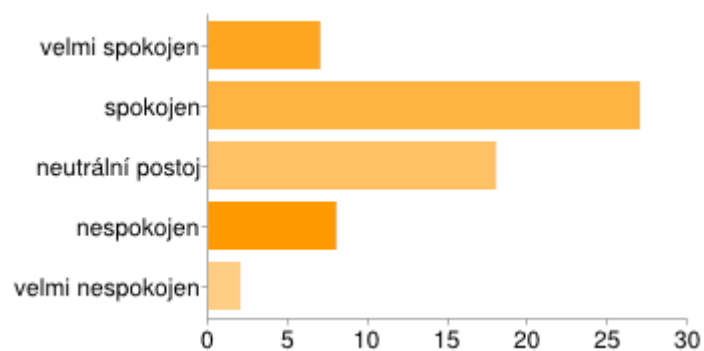
Velmi spokojen	9	15%
Spokojen	35	56%
Neutrální postoj	9	15%
Nespokojen	5	8%
Velmi nespokojen	4	6%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Dostupnost bydlení



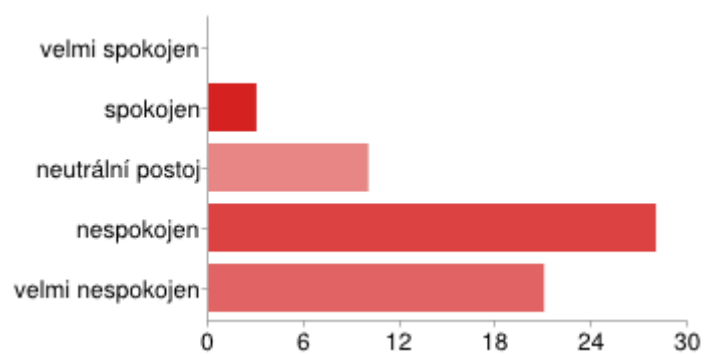
Velmi spokojen	3	5%
Spokojen	29	47%
Neutrální postoj	18	29%
Nespokojen	8	13%
Velmi nespokojen	4	6%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Úroveň památkové péče ve městě



Velmi spokojen	7	11%
Spokojen	27	44%
Neutrální postoj	18	29%
Nespokojen	8	13%
Velmi nespokojen	2	3%

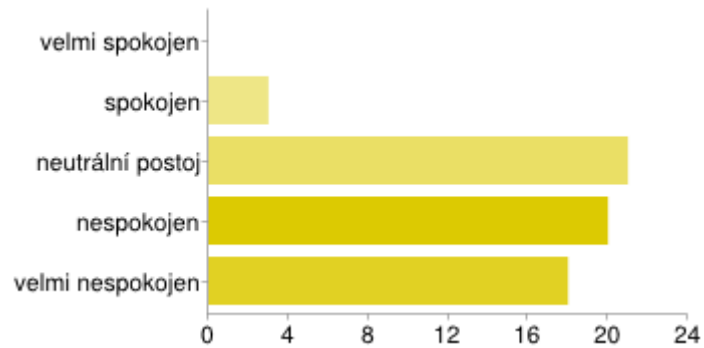
8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Pracovní uplatnění



Velmi spokojen	0	0%
Spokojen	3	5%
Neutrální postoj	10	16%
Nespokojen	28	45%
Velmi nespokojen	21	34%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Podmínky pro podnikání

Obrázek 7 Spokojenost s podmínkami pro podnikání

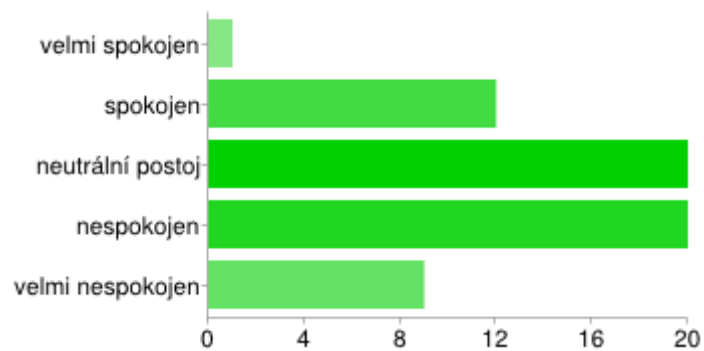


Zdroj: Autorka

Velmi spokojen	0	0%
Spokojen	3	5%
Neutrální postoj	21	34%
Nespokojen	20	32%
Velmi nespokojen	18	29%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Vstřícnost a odbornost pracovníků

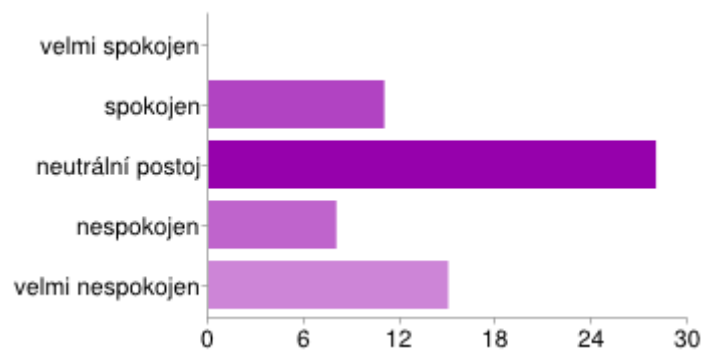
Městského úřadu



Velmi spokojen	1	2%
Spokojen	12	19%
Neutrální postoj	20	32%
Nespokojen	20	32%

Velmi nespokojen	9	15%
------------------	---	-----

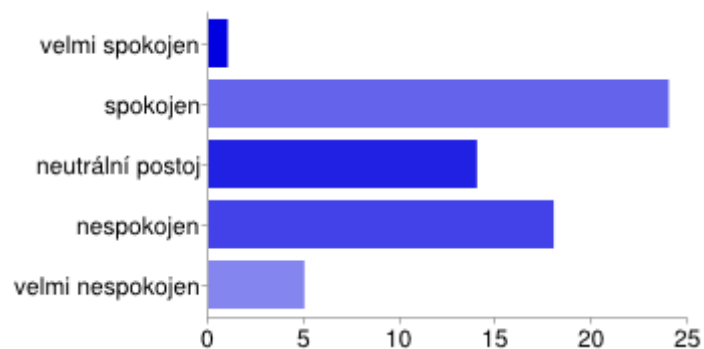
8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Kvalita práce Rady města a Zastupitelstva města



Velmi spokojen	0	0%
Spokojen	11	18%
Neutrální postoj	28	45%
Nespokojen	8	13%
Velmi nespokojen	15	24%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Dostupnost a kvalita kulturních akcí

Obrázek 8 Spokojenost s dostupností a kvalitou kulturních akcí

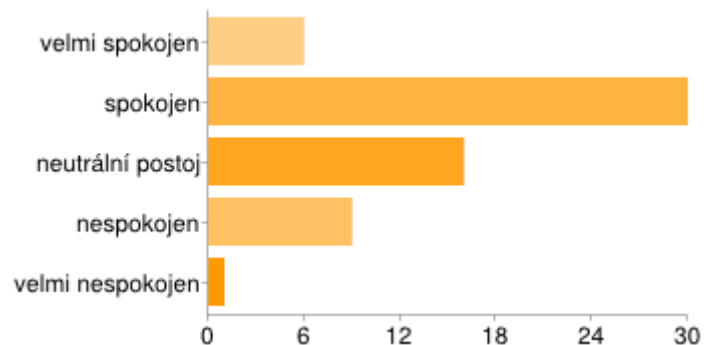


Zdroj: Autorka

Velmi spokojen	1	2%
Spokojen	24	39%
Neutrální postoj	14	23%

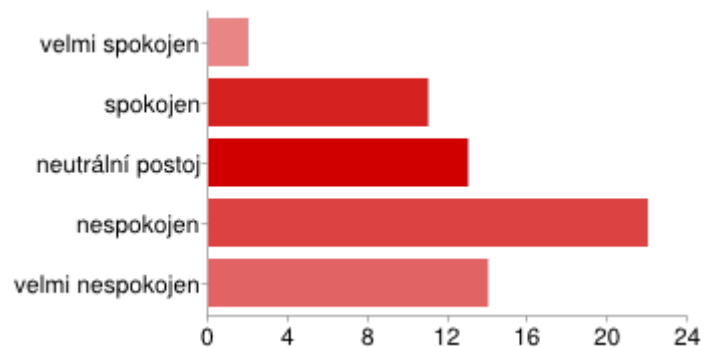
Nespokojen	18	29%
Velmi nespokojen	5	8%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Počet a kvalita sportovišť



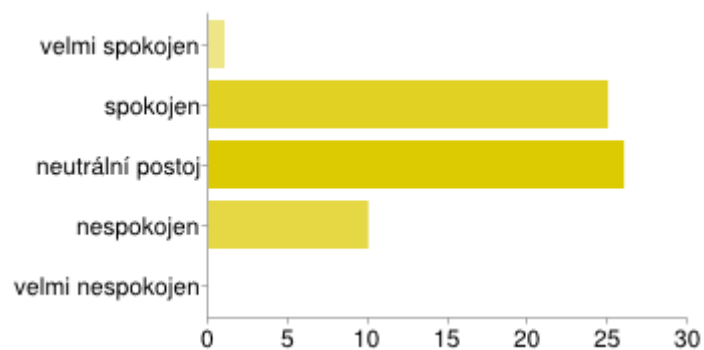
Velmi spokojen	6	10%
Spokojen	30	48%
Neutrální postoj	16	26%
Nespokojen	9	15%
Velmi nespokojen	1	2%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Počet parkovacích míst



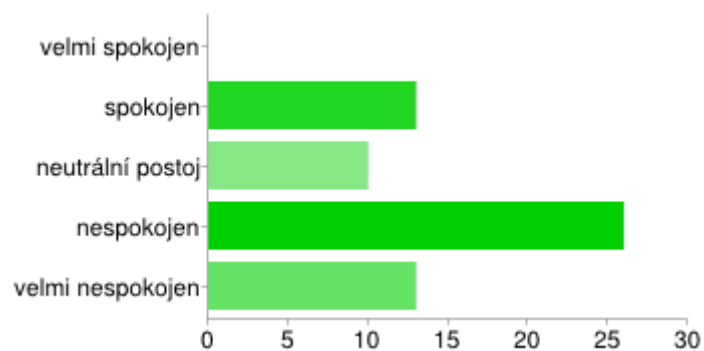
Velmi spokojen	2	3%
Spokojen	11	18%
Neutrální postoj	13	21%
Nespokojen	22	35%
Velmi nespokojen	14	23%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Počet sběrných míst



Velmi spokojen	1	2%
Spokojen	25	40%
Neutrální postoj	26	42%
Nespokojen	10	16%
Velmi nespokojen	0	0%

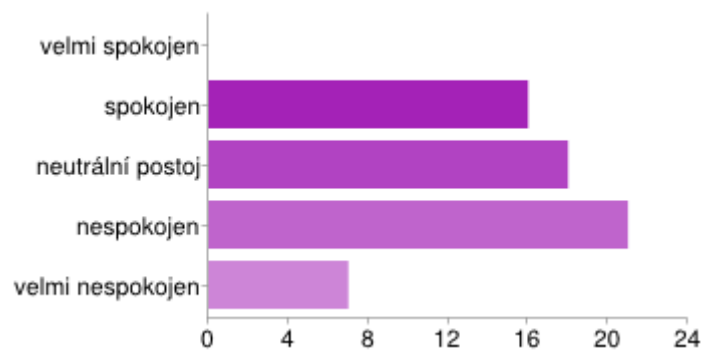
8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Stav komunikací



Velmi spokojen	0	0%
Spokojen	13	21%
Neutrální postoj	10	16%
Nespokojen	26	42%
Velmi nespokojen	13	21%



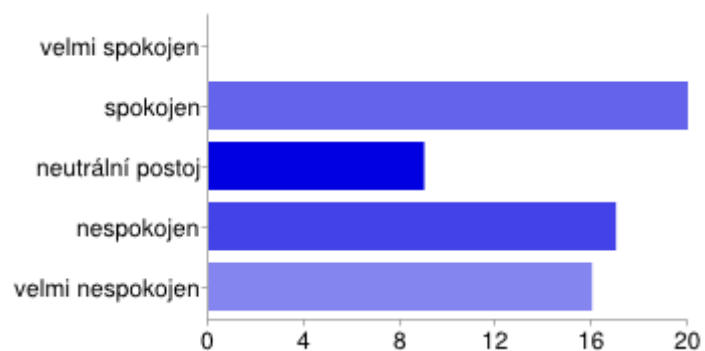
8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? - Stav chodníků



Velmi spokojen	0	0%
Spokojen	16	26%
Neutrální postoj	18	29%
Nespokojen	21	34%
Velmi nespokojen	7	11%

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy? – Obchody

Obrázek 9 Spokojenost s obchody



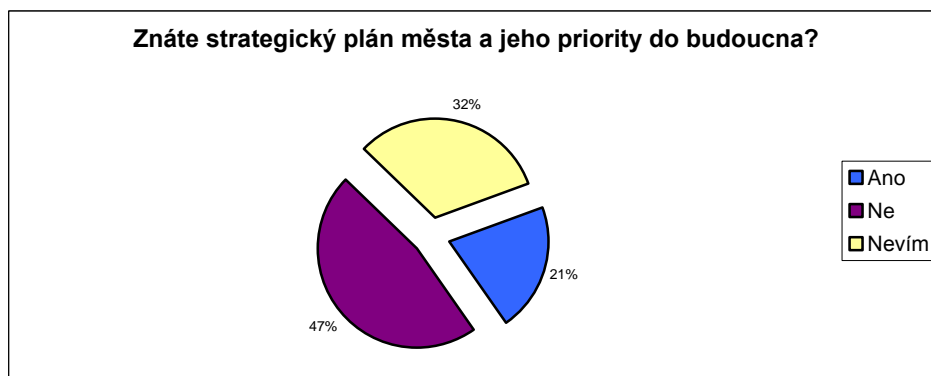
Zdroj: Autorka

Velmi spokojen	0	0%
Spokojen	20	32%
Neutrální postoj	9	15%

Nespokojen	17	27%
Velmi nespokojen	16	26%

9. Znáte strategický plán obce? Víte co je prioritou obce do budoucna?

Obrázek 10 Znáte strategický plán města a jeho priority do budoucna?

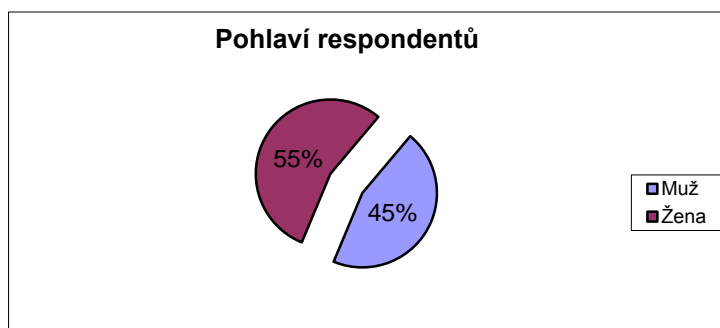


Zdroj: Autorka

Ano	13	21%
Ne	29	47%
Nevím	20	32%

10. Vaše pohlaví

Obrázek 2 Pohlaví respondentů



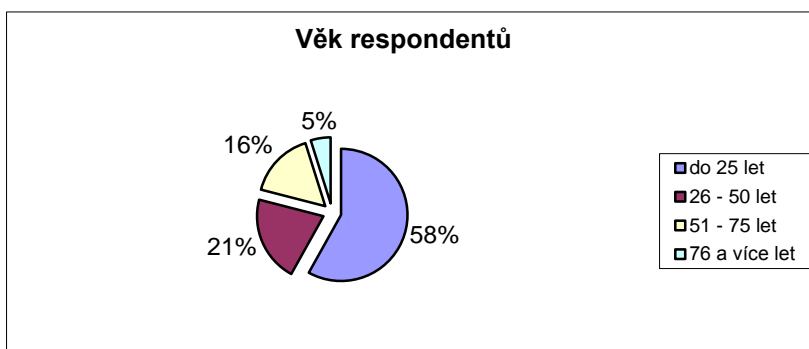
Zdroj: Autorka

Muž	28	45%
-----	----	-----

Žena	34	55%
------	----	-----

## 11. Váš věk

Obrázek 3 Věk respondentů



Zdroj: Autorka

do 25 let	36	58%
26 - 50 let	13	21%
51 - 75 let	10	16%
76 a více let	3	5%

## **Příloha č. 2: Dotazník**

### **Spokojenost občanů ve Strakonících**

Dobrý den, jmenuji se Sandra Gruzovská a jsem studentkou na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity a ve své práci hodnotím spokojenost občanů ve Strakonících s vedením obce a se stavem Strakoníc. Prosím Vás o pomoc prostřednictvím vyplnění tohoto anonymního dotazníku. Děkuji.

1. Jak jste spokojen(a) s vedením a přístupem obce  
velmi spokojen - 1 2 3 4 - velmi nespokojen

2. S čím konkrétně, co se vedení obce týče, nejste spokojen(a), jak byste to případně změnil(a)? (vyplňte, pokud jste v předchozí otázce vyjádřili nespokojenost)

3. Vypište 3 faktory, které se Vám ve městě líbí nebo je považujete za zajímavé.

4. Vypište 3 faktory, které se Vám ve městě nelíbí nebo byste si je přál(a) odstranit nebo změnit.

5. Co Vám ve Strakonících chybí?

6. Myslíte si, že se managementu města daří řídit rozvoj obce?

x Ano – obec se rozvíjí

x Ne

7. Jak jste celkově spokojen(a) se Strakonícemi?

velmi spokojen - 1 2 3 4 - velmi nespokojen

8. Jak jste spokojen(a) s následujícími tématy?

1- velmi spokojen 2- spokojen 3- neutrální postoj 4- nespokojen 5- velmi nespokojen

Dostupnost a kvalita zdravotních služeb

Dostupnost a kvalita sociální péče  
Dostupnost a kvalita škol  
Dostupnost bydlení  
Úroveň památkové péče ve městě  
Pracovní uplatnění  
Podmínky pro podnikání  
Vstřícnost a odbornost pracovníků Městského úřadu  
Kvalita práce Rady města a Zastupitelstva města  
Dostupnost a kvalita kulturních akcí  
Počet a kvalita sportovišť  
Počet parkovacích míst  
Počet sběrných míst  
Stav komunikací  
Stav chodníků  
Obchody

9. Znáte strategický plán obce? Víte co je prioritou obce do budoucna?

Ano       Ne       Nevím

10. Vaše pohlaví

Muž       Žena

11. Váš věk

do 25 let       26 – 50 let       51 – 75 let       76 a více let

**Příloha č. 3: Fullerův trojúhelník**

<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	1	<b>1</b>	1	1	<b>1</b>	1	1	<b>1</b>
2	3	4	<b>5</b>	6	<b>7</b>	<b>8</b>	9	<b>10</b>	<b>11</b>	12
	2	<b>2</b>	2	2	<b>2</b>	2	<b>2</b>	2	<b>2</b>	2
	<b>3</b>	4	<b>5</b>	<b>6</b>	7	<b>8</b>	9	<b>10</b>	11	<b>12</b>
		<b>3</b>	<b>3</b>	3	<b>3</b>	3	<b>3</b>	3	<b>3</b>	<b>3</b>
		4	5	<b>6</b>	7	<b>8</b>	9	<b>10</b>	11	12
			4	4	4	4	4	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
			<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	10	11	12
				5	<b>5</b>	5	<b>5</b>	5	<b>5</b>	5
				<b>6</b>	7	<b>8</b>	9	<b>10</b>	11	<b>12</b>
					<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	6	<b>6</b>	<b>6</b>
					7	8	9	<b>10</b>	11	12
						<b>7</b>	7	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>
						8	<b>9</b>	10	11	12
							<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
							9	10	11	12
								9	<b>9</b>	9
								<b>10</b>	11	<b>12</b>
									<b>10</b>	<b>10</b>
									11	12
										11
										<b>12</b>

Zdroj: Autorka

#### Příloha č. 4: Matice zájmových skupin

Tabulka Matice zájmových skupin

Zájmová skupina	Vliv zájmové skupiny na strategii	Znalost předpokladů / úroveň zájmů
Veřejnost	8	9
Zastupitelstvo města	9	7
Úřady a orgány státní správy	8	3
Městské kulturní středisko	7	6
Zřízené a příspěvkové organizace	4	7
Podnikatelé	8	8
Sportovci a sportovní oddíly	5	7
Okolní obce	1	5
Dodavatelé	2	2
Investoři	2	7

Zdroj: Autorka