



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Strategické plánování rozvoje města Domažlice

Vypracovala: Nicole Jansová

Vedoucí práce: RNDr. Zuzana Dvořáková – Líšková, Ph.D.

České Budějovice 2014

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

Jméno a příjmení: **Nicole JANSOVÁ**
Osobní číslo: **E18339**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Strukturální politika EU pro veřejnou správu**
Název tématu: **Strategické plánování rozvoje města Domažlice**
Zadávací katedra: **Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova**

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

Cíl práce:

Bakalářská práce se bude zabývat strategickým plánováním. Rozebere strategický plán města Domažlice, jeho slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení. Na základě SWOT analýzy určí prioritní směry rozvoje města Domažlice.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury vybrané problematiky. Úvod do problematiky: Literární rešerše (Strategické plánování, strategický plán rozvoje města Domažlice, obecné vysvětlení pojmů).
2. Rozbor strategického plánu.
3. SWOT analýza strategického plánu. Určení slabých a silných stránek, příležitostí a ohrožení, na základě toho určí prioritní směry rozvoje města.
4. Metody: Analýza SWOT, porovnání faktorů SWOT analýzy pomocí párového srovnání, Fullerův trojúhelník. Grafické metody vyhodnocení.
5. Vyhodnocení a závěry. Výsledky a zhodnocení získaných údajů a informací.

Rámecová osnovu:

1. Úvod 2. Literární rešerše. 3. Analýza a syntéza poznatků z vlastního zkoumání. 4. Vlastní návrhy. 5. Závěr. 6. Summary 7. Seznam literatury. 8. Přílohy

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

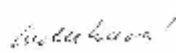
1. Labounková, V., Píček, M., Rohrerová, L. (2009) Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů. Vyd. 1. Brno: Ústav územního rozvoje.
2. Dobrucká, L., Coplák, J. Tvorba strategického rozvojového plánu obce. (2007) 1. vyd. Bratislava: Peter Mačura.
3. Rektořík, J., Šolcšovský J. (1999) Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita.
4. Potr, J. a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. (2012) Vyd. 1., Praha: Grada.
5. Perlín, R. Strategický plán mikroregionu. (2002) Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
6. Blašková, Mária. Strategické plánovanie: vybrané problémy. (1996) Vyd. 1. Bratislava: Ekonóm.

Vedoucí bakalářské práce: RNDr. Zuzana Dvořáková Lísková, Ph.D.
Katedra krajinového managementu

Datum zadání bakalářské práce: 30. listopadu 2013
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015


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

OPAVSKÁ UNIVERZITA
V OČSKÝCH BŘEJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Příspěvek 10
30.03.2015
doc. Ing. Eva Čedlíková


doc. Ing. Eva Čedlíková, CSc.
vedoucí katedry

V Očských Břejovicích dne 26. března 2014

Prohlášení

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

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

31. 3. 2014

Nicole Jansová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat RNDr. Zuzaně Dvořákové – Líškové, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Pavlíně Fišerové z odboru správy majetku – úseku investic – za spolupráci a poskytnuté informace, týkající se Strategického plánu města Domažlice.

Anotace

Předmětem bakalářské práce „Strategické plánování rozvoje města Domažlice“ je zhodnocení celého procesu přípravy, tvorby a realizace strategického plánu obce. Teoretická část je věnována analýze odborné literatury, zabývající se strategickým plánováním a vlastnostmi strategického plánu. V praktické části je pak zanalyzován Strategický plán rozvoje města Domažlice.

Annotation

The aim of the thesis "Strategic urban development planning of the town Domažlice" was to evaluate entire process of preparation, creation and implementation of the strategic plan of the municipality. The theoretical part reviews scientific literature focused on strategic planning and the characteristics of the strategic plan. Practical part contains analysis of Strategic Development Plan of the town Domažlice.

Klíčová slova

strategické plánování, strategický plán, priority, průzkum názorů, Domažlice

Key words

strategic planning, strategic development plan, priorities, sociological survey, Domažlice

OBSAH

Úvod.....	3
1 Strategické plánování.....	4
1.1 Historie strategického plánování.....	4
1.2 Specifika strategického plánování.....	5
1.3 Členění strategického plánování dle úrovně	6
1.4 Členění strategického plánování dle časového horizontu	7
1.5 Přístupy ke strategickému plánování	8
1.5.1 Ekonomický přístup	8
1.5.2 Sociogeografický přístup	8
1.5.3 Environmentální přístup	8
1.6 Strategický plán.....	9
1.7 Legislativní vymezení strategického plánu	10
1.8 Typy strategických plánů podle metody zpracování.....	11
1.8.1 Expertní metoda zpracování strategického plánu	11
1.8.2 Komunitní metoda zpracování strategického plánu.....	11
1.8.3 Metoda vnitřních zdrojů.....	12
1.9 Strategické rozvojové dokumenty.....	12
2 Fáze vzniku strategického plánu obce	15
2.1 Struktura strategického plánu rozvoje.....	18
2.2 Analytická část strategického plánu	19
2.3 Vztah mezi strategickým a územním plánem	25
2.4 Shrnutí	26
3 Cíl a Metodika	27
4 Výsledky	29

4.1	Město Domažlice – základní údaje	29
4.2	Strategický plán rozvoje města Domažlice	31
4.3	MAS Český les.....	36
4.4	Vztah územního a strategického plánu	37
4.5	Průzkum názorů obyvatel města	42
4.6	SWOT analýza	53
4.7	Volba strategie	55
5	Diskuze	58
	Závěr	60
	Summary.....	63
	Přehled použité literatury	64

Úvod

Strategické plánování je důležitým nástrojem rozvoje území, ale v podmínkách České republiky nemá hluboké kořeny. S tímto pojmem se setkáváme až v polovině 90. let v souvislosti s návrhem Evropské unie. Možnost čerpat finanční prostředky z evropských fondů byla podmíněna existencí strategického plánu. Územně samosprávné celky brzy pochopily, že strategický plán s jasně danými cíli dává větší možnost tyto cíle pomocí jednotlivých projektů naplňovat a že strategický plán je výhledem do budoucnosti. Umožňuje také předvídat situace, reagovat na ně, napřít síly tam, kde je největší problém.

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat přípravu strategického plánu, jeho tvoření, metody a fáze zpracování. Na základě těchto teoretických poznatků pak zhodnotím Strategický plán rozvoje města Domažlice. Prvním kritériem bude porovnání, zda cíle, které jsou obsaženy v plánu na období do roku 2008, byly dosaženy. Pro analýzu jsem si vybrala projekty ze všech 11 oblastí. Druhým kritériem bude dotazníkové šetření obyvatel města, jehož cílem je zjistit jejich názory na situaci ve městě.

Bakalářská práce je rozdělena na 2 celky.

V první – teoretické části analyzuji základní fáze a kritéria tvorby strategického plánu, nejpoužívanější metody, kterými se strategické plány zpracovávají, jeho projednávání a schvalování.

Druhá – praktická část obsahuje porovnání Strategického plánu města Domažlice s poznatky z teoretické části. Vymezím několik oblastí, ve kterých porovnávám, jak jsou jednotlivé cíle a projekty naplňovány. V této části také představím výsledky sociologického šetření mezi občany města pomocí grafů.

Na závěr pak posoudím, zda Strategický plán rozvoje města Domažlice splňuje kritéria strategického plánování a je skutečně přínosem pro rozvoj města.

1 Strategické plánování

Strategické plánování je proces, při kterém vzniká představa budoucího vývoje samosprávného celku, představa o tom, na které oblasti se zaměřit a jaké kroky zvolit, aby mohl být předpokládaný záměr uskutečněn. Je to způsob, jak dosáhnout změn a vytvořit široký konsenzus na společné vizi pro lepší budoucnost a na použití kroků, které povedou ke zlepšení ekonomického prostředí v určitém území. Je to způsob dosažení dohody o záměrech, cílech a strategii, která povede k řešení v kritických oblastech a zlepšení společensko – politické situace. Při strategickém plánování je nutné brát v úvahu limity daného území, politickou vůli, zdroje financí a lidské zdroje. Čili dosáhnout konsenzu mezi státní správou, orgány nevládního neziskového sektoru, odborovými svazy a veřejností. (Janoušková, 2008)

Význam strategického plánování byl posílen možnostmi čerpání finančních zdrojů ze statutárních fondů Evropské unie.

1.1 Historie strategického plánování

Strategické plánování je poměrně nová disciplína, ale s pojmem strategie se můžeme setkat již v antickém Řecku. Tam se objevuje slovo strategie ve spojení s vedením bitev, kdy promyšlená strategie a taktika ovlivnila výsledek vedené bitvy či války. V novodobých dějinách se pak strategické plánování objevuje během II. světové války v USA. (Maier, 1997)

V 70. letech minulého století se obor strategického plánování začal rozvíjet na Harvard Business School, kdy se metoda strategického plánování přizpůsobila potřebám firem a soukromých společností a byla využívána především v oblasti managementu a marketingu. Byl to souhrn cílů, zásad a postupů, které měly vést ke zlepšení ekonomické výkonnosti. V této metodě se spojovaly zdroje společnosti, schopnosti vedoucích pracovníků a informace o trhu.

Další rozvoj průmyslu pak vedl ke strategickému modelu, kde strategická rozhodnutí jsou odvozena od analýzy konkurenčních vztahů a je třeba na ně reagovat. (Blackerby, P. 2003. Blackerby Associates: *History of Strategic Planning*. Dostupné z: <http://www.blackerbyassoc.com/history.html>)

Strategické plánování jako nový fenomén zkoumá myšlení, okolní strategii, zaměřuje se na výrobky, kterými se stanovuje strategická síla, a získávají konkurenční výhody. Vyzdvihuje nutnost strategii vyhodnocovat, zajímat se o budoucí rizika a

zvažovat všechny faktory při sestavování podnikatelského plánu. (Wittmann R., Reuter, M., 2008)

Postupně se strategické plánování přesunulo i do oblasti plánování rozvoje území, kdy s ekonomickým rozvojem bylo třeba určit, které území bude vyhrazeno průmyslu a které bydlení. A tak v 80. letech 20. století dochází k přechodu od strategického plánování soukromých společností a firem ke strategickému plánování rozvoje na úrovni měst a obcí v USA a Velké Británii.

V Evropě se strategické plánování začalo uplatňovat teprve na přelomu 80. a 90. let 20. století a zaznamenalo rychlé rozšiřování. Tato metoda se stala základem v průběhu evropské integrace a začala se uplatňovat i v regionálním plánování, který dlouhodobě určuje směr rozvoje obce.

V České republice se po roce 1989 strategickému plánování jako přežitku z doby centrálního plánování nevěnovala pozornost ani ze strany politiků, ekonomů či úředníků. Změnu přinesl až vstup do Evropské unie. V návaznosti na Novou Athénskou chartu (1998), kde byly definovány prioritní oblasti rozvoje územního a prostorového plánování, vznikla povinnost strategického plánování pro čerpání z fondů Evropské unie. Dalším důležitým dokumentem, který ovlivnil strategické plánování, byla Lisabonská strategie unie (2002), která zavedla stakeholder pro ty, kteří mají prospěch z úspěšného fungování Evropské unie a mají zájem na jejím rozvoji. (Šilhánková, 2007)

Strategické plánování bylo z velké části také ovlivněno globalizací. Technologický vývoj, liberální podmínky a rozvoj demokracie znesnadňovaly centrální vládě ovlivňovat ekonomiku a naopak byl posílen význam nižších administrativních celků, především obcí. Strategické plánování v současné době představuje dokument, který odkrývá silné i slabé stránky, vymezuje kritické oblasti a ujasňuje směr a možnosti dalšího rozvoje. (Šilhánková, 2007)

1.2 Specifika strategického plánování

Aby strategické plánování vedlo k úspěšnému výsledku – strategickému plánu, je třeba si uvědomit specifické rysy a principy strategického plánování.

Podle Dobrucké a Copláka (et al, 2007) jde o

1. komplexní přístup a ucelené pochopení kontextu – nejde jen o rozvoj území, ale řeší se i otázky sociální, ekonomické atd. Tím vzniká možnost lépe pochopit souvislosti, získat určitý nadhled nad celou problematikou.
2. dosažení konsenzu veřejnosti a expertů: Experti přinášejí potřebné odborné znalosti, angažovaná veřejnost pak informace a zájem o účast na uskutečňování strategického plánu. Výsledkem konfrontace těchto dvou skupin by měl být konsenzus.
3. dosažení konsenzu mezi experty: Na strategickém plánování se účastní experti různých oborů, znalostí i preferencí. Často preferují svůj pohled a uniká jim pohled druhých. Proto je nutná konzultace a konfrontace s cílem dosáhnout konsenzu.
4. koncentrovat zájem na kritické oblasti. Přesto, že strategické plánování má historický charakter, je podstatné zaměřit se na kritické oblasti. Koncentruje se tím úsilí i zdroje a celý proces strategického plánování je efektivnější.
5. vizi rozvoje koncipovat dlouhodobě. Dlouhodobost je charakteristickým rysem strategického plánování – různí autoři doporučují různý horizont, pohybuje se od 4 do 20 let.
6. možnost realizace cílů strategického plánování. Aby strategické plánování vedlo k realizaci cílů, je třeba určit postupné kroky. Ty jsou obsaženy v operativním plánování, kde jsou jednotlivé cíle rozvedeny konkrétněji a jejich postupnou realizací dojdeme ke splnění strategického cíle.
7. cykličnost a flexibilita. Vzhledem k tomu, že strategické plánování je dlouhodobé, nelze obsáhnout všechna rizika, nové možnosti a trendy. Proto je nutné monitorovat výsledky, mít zpětnou vazbu a aktualizovat postupy. (Dobrucká, Coplák a kol., 2007)

1.3 Členění strategického plánování dle úrovně

1. Strategické plánování na mezinárodní úrovni. Strategické plány zpracovává EU nebo OSN. Jejich vytváření i zpracování je komplikované. Příkladem strategického plánování na této úrovni jsou např. Strategické obecné zásady Společenství nebo dokumenty k územní agendě EU a Nová Lisabonská agenda.

2. Strategické plánování na centrální úrovni států. Jsou to koncepce politiky vlády, které určují směr dalšího rozvoje země – např. Strategie regionálního rozvoje ČR, Strategie hospodářského růstu nebo Politika územního rozvoje ČR.
3. Strategické plánování na úrovni krajů. To je zaměřeno na sociálně – ekonomickou sféru, na vyvážený rozvoj území, občanskou vybavenost, infrastrukturu, životní prostředí, sociální politiku, vzdělávání, rozvoj podnikání apod. Jsou to např. Zásady územního rozvoje kraje nebo Program rozvoje kraje.
4. Strategické plánování na úrovni mikroregionu či obce. Tyto plány jsou charakteristické vazbami a vztahy mezi občany, firmami a orgány veřejné správy. Je to např. Program rozvoje mikroregionu, Program rozvoje obce a Územní plány.

Je třeba dodat, že je důležitá návaznost a určitá shoda mezi strategickými plány na různých úrovních. (Labounková, Půček, Rohrerová, 2009)

1.4 Členění strategického plánování dle časového horizontu

Názory na časový horizont strategického plánování se různí. Obecně platí, že pokud má být strategie mikroregionu či obce účinná, pak musí mít delší časový horizont než územní plán, tedy delší než 4 roky, čili delší než jedno volební období. Labounková např. doporučuje zpracování strategických plánů na 8 – 12 let. Perlín a Bičík rozdělují strategii mikroregionů a obcí na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé.

Dlouhodobé strategické plány mají horizont 10 let i více. V nich se řeší spíše vývojové trendy než dílčí témata. Střednědobé strategie pak mají časový horizont 5 – 10 let. V nich se kombinují a prolínají dlouhodobá témata s krátkodobými. Krátkodobé strategie mají časový horizont do 5 let, jejich obsahem jsou většinou rychlá a konkrétní opatření. Existují strategické plány, které v sobě zahrnují dva časové horizonty – dlouhodobý s krátkodobým či střednědobým. Obsahují dlouhodobé záměry i detailní opatření. Jiné strategické plány mají dlouhodobý časový horizont a jsou pak zpracovány na taktické dokumenty. V praxi se nejvíce používá model s časovým horizontem 6 let, což odpovídá rozsahu programového období EU. (Labounková, Půček, Rohrerová, 2009)

Ať je časový horizont strategického plánu dlouhodobý, střednědobý či krátkodobý, je nutné ho aktualizovat, pokud dojde ke změnám ve vývoji území. (Perlín, Bičík, 2006)

1.5 Přístupy ke strategickému plánování

Všechny přístupy tvorby strategických plánů – ekonomický, sociálně – geografický i environmentální – jsou rozdílné v cílech, postupech i výsledcích.

1.5.1 Ekonomický přístup

Ekonomické hledisko při strategickém plánování převažovalo především na počátku 90. let minulého století. Hlavním cílem byl ekonomický rozvoj, zlepšení podnikatelského prostředí a konkurenceschopnost. Důraz byl kladen na nové technologie, informace, získání kapitálu na vytvoření nové infrastruktury, na rozvoj malých a středních podniků a vznik nových pracovních míst. Strategické plány v té době opomíjely další důležité aspekty života a to především ochranu životního prostředí a principy udržitelnosti. Proces tvorby ekonomicky zaměřeného plánování se zabývá analýzou prostředí, identifikací kritických oblastí a partnerstvím veřejné a soukromé sféry. Po sestavení plánu je jeho plnění monitorováno a průběžně hodnoceno. Ekonomický přístup ke strategickému plánování poskytuje jen minimum možností široké veřejnosti vyjádřit svůj názor, náměty veřejnosti se do těchto plánů nedostanou. (Šilhánková, 2007)

1.5.2 Sociogeografický přístup

Sociogeografický přístup je zaměřen na rozvoj sociálně ekonomické situace. Vychází z identifikace silných a slabých stránek, hrozeb i příležitostí. Strategický plán vypracovaný sociogeografickým přístupem klade důraz na možnost ovlivnění zlepšení prostředí veřejnou správou, občany a efektivním využitím finančních zdrojů. Předpokládá a podporuje vzájemnou spolupráci veřejné správy, občanů, podnikatelů a jejich vůli společně dosáhnout zlepšení života v místě. (Šilhánková, 2007)

1.5.3 Environmentální přístup

Při zpracování strategických plánů se po zkušenostech ukázalo, že nelze opomíjet environmentální aspekty a související cíle udržitelného rozvoje. Proto se od přelomu tisíciletí klade důraz právě na udržitelný rozvoj, na komplexní a dlouhodobé řešení problémů, optimální využívání zjevných a skrytých zdrojů a dosažení shody nebo alespoň kompromisu mezi všemi účastníky v hlavních bodech strategického plánu. Při vzniku plánu je nezbytná spolupráce s veřejností, která nejlépe zná možnosti území a potřeby občanů. Jedním z hlavních dokumentů, které obsahují principy trvalé udržitelnosti je Místní agenda 21. (Šilhánková, 2007)

1.6 Strategický plán

Výstupem strategického plánování je strategický plán. V praxi se u nás tento dokument nazývá různě – např. program rozvoje obce, strategický rozvojový plán. Je to dokument, který zahrnuje soubor konkrétních opatření, jež povedou ke zlepšení v určitém území. Zároveň je to kompromis v nalezení společného programu do budoucnosti a způsob využití současných zdrojů. Navrhované cíle a opatření by měly vést k rozvoji a růstu ekonomiky, sociálně společenských a kulturních aktivit, k ochraně životního prostředí a měly by být zárukou udržitelného rozvoje. (Perlín, 2002)

Důležité je, aby strategický plán obsahoval principy strategického plánu. Podle Perlína a Bičíka by strategický plán měl splňovat následující kritéria:

1. dlouhodobost – z hlediska veřejné správy minimálně na jedno volební období
2. systematičnost – zahrnutí všech podstatných odvětví, která mohou mít vliv na rozvoj území
3. selektivnost – výběr prioritních oblastí
4. provázanost – provázanost jednotlivých aspektů a zahrnutí dopadů realizace jednotlivých opatření i mimo jejich primární zacílení
5. soustavnost – reagovat na vývoj, podněty, vstupy
6. otevřenost – otevřenost vůči veřejnosti, ale i otevřenost vůči novým podnětům a dokument těchto skutečností přizpůsobovat
7. reálnost – zvolit reálný cíl s ohledem na realitu finančních, ekonomických a sociálních podmínek. (Perlín, Bičík, 2006)

Přesto, že strategický plán nemá žádnou zákonem stanovenou strukturu, skládá se obecně ze tří částí: analýza řešeného území, syntéza dosažených výsledků a formulace strategických vizí a definice strategických kroků, vedoucích k dosažení vize. Analýza území patří k nejjednodušším krokům strategického plánování, naopak definice strategických kroků je považována za nejtěžší a velmi často podceňovanou část plánu. (Perlín, Bičík, 2006)

Úkolem strategického plánu města je definovat dlouhodobé záměry hospodářské a sociální politiky obce, společné zájmy obce, jejich obyvatel a podnikatelských subjektů a definovat místní předpoklady k realizaci těchto společných zájmů. Dalším úkolem je koordinace vynakládání veřejných investic z funkčního a územního hlediska

vzhledem k potřebám a záměrům rozvoje soukromého sektoru a v zájmu vytváření stabilních podmínek pro podnikání a bydlení. Důležitým úkolem je vytvářet optimální územně technické a sociálně – psychologické podmínky pro rozvoj podnikání a bydlení a posilovat vědomí sounáležitosti k obci i regionu a zároveň odpovědnost za jeho rozvoj u obyvatel a podnikatelů.

Další úlohou strategického plánu je čerpání z evropských fondů. Obce mají možnost získat z těchto fondů dotace a granty na rozvoj kvality života na svém území. Musí však splnit zásadní požadavek – mít zpracovaný strategický dokument na lokální úrovni. Je tedy vhodné mít zpracovaný strategický plán, který zahrnuje všechny možné projektové oblasti (a ten pak bude východiskem pro čerpání z fondů EU). (Perlín, 2002)

Hlavním přínosem strategického plánu je, že

- ukazuje směry dlouhodobého rozvoje
- řeší problémy komplexně a dlouhodobě
- soustředí se na řešení zásadních problémů
- vytváří objektivní základ pro rozhodování
- umožňuje optimální využití lidských a finančních zdrojů. (Perlín, 2002)

1.7 Legislativní vymezení strategického plánu

Strategické plánování nemá na rozdíl od územního plánování jednoznačnou oporu v zákonech či právních předpisech České republiky a nemá ji ani v legislativě Evropské unie. Je pouze okrajově zmiňován v několika právních předpisech.

Dokumenty na úrovni obcí v podobě programu rozvoje svého územního obvodu byly uvedeny od roku 1990 v zákoně o obcích spolu s pravomocí obecního zastupitelstva schvalovat program rozvoje, provádět kontrolu jeho plnění a přijímání opatření k jeho splnění. Dodnes je právo zastupitelstva schvalovat program rozvoje v Zákoně o obcích č. 128/2000 Sb. (§ 84, odstavec 2 písmeno a).

Podobnou právní úpravu o schvalování programu rozvoje územního obvodu kraje, zajištění realizace a kontrolu plnění obsahuje Zákon o krajích č. 129/2000 Sb. (§ 35, odstavec 2, písmeno a). Hlavní legislativní oporou strategického plánování je Zákon o podpoře regionálního rozvoje č. 248/2000 Sb., který obecně upravuje problematiku regionálního plánování a definuje dokumenty regionálního rozvoje.

V §2 definuje region jako územní celek a definuje strategii rozvoje jako střednědobý dokument na 3 – 7 let, který formuluje přístup státu k podpoře regionálního rozvoje, poskytuje východiska, stanovuje cíle a zásady pro vypracování regionálního programového rozvoje. V §5 je definována Strategie regionálního rozvoje ČR.

1.8 Typy strategických plánů podle metody zpracování

Jak je již dříve uvedeno, nemá strategické plánování zakotvení v zákoně. Proto existuje několik možností a způsobů jeho zpracování. Během času se vyhranily tři způsoby zpracování strategického plánu – metodou expertní, metodou komunitní a metodou vnitřních zdrojů. V praxi se tyto metody v úplně čisté formě nevyskytují. Každá z nich má své výhody i nevýhody a tak jde většinou o jejich kombinaci. (Perlín, Bičík, 2006)

1.8.1 Expertní metoda zpracování strategického plánu

Tento typ zpracování je založen na vypracování plánu skupinou najatých externích odborníků, kteří obvykle nemají přímý vztah s řešeným územím. Pro detailní seznámení s oblastí spolupracují i s místními experty. Tato metoda umožňuje standardizovaný postup zpracování, jasné definování problému a existuje záruka odborného zpracování. Analytická část je zpracována velmi podrobně a jsou podchyceny podstatné informace, které ovlivňují rozvoj území. Plán je zpracován nezávisle na místním prostředí. Na druhou stranu bývá analytická část velmi obsáhlá až nadbytečná na úkor strategické části. To vede i k určité nesrozumitelnosti a k nepochopení takového plánu pro veřejnost. Další slabou stránkou je malá znalost místního prostředí a hlavně vztahů mezi aktéry. Problematické je také zapojení veřejnosti do procesu zpracování strategického plánu. Veřejnost má jen malé možnosti prosazení svých návrhů a často bývá jen pasivním příjemcem plánu. Tento typ zpracování se hodí pro rozsáhlé oblasti, kde by byla obtížná komunikace mezi aktéry, nebo tam, kde je nedostatek místních expertů. Je důležité, aby při zadání zpracování expertní metodou si zadavatel stanovil přesné požadavky, především způsob projednávání a schvalování. (Dobrucká, Coplák, 2007)

1.8.2 Komunitní metoda zpracování strategického plánu

Tato metoda zpracování strategického plánu je založena na opakovaných diskuzích místních představitelů, místních expertů a konzultanta (vnějšího experta). Ten není členem místní komunity a tak je schopen větší objektivity při posuzování místních

problémů. Při tomto způsobu plánování není analytická část strategického plánu tak rozsáhlá. Často bývá nahrazena formulací kritických problémů, které brání rozvoji a v další fázi se objevuje strategie řešení těchto problémů. Dobrá znalost místního prostředí a vztahů mezi aktéry místního rozvoje vede k provázanosti jednotlivých bodů strategie a také větší srozumitelnosti pro veřejnost a tím i k větší míře její identifikace se strategickým plánem. Určitou nevýhodou této metody může být povrchnost. Místní experti mohou upřednostňovat některá témata a jiná upozadovat nebo prosazovat individuální zájmy různých aktérů. Někdy pro malou odbornou znalost problematiky může chybět určitý nadhled a jsou pak prosazovány projekty, které jsou z různých důvodů, nejčastěji ekonomických, těžko realizovatelné. Tato metoda se využívá zejména v mikroregionech s vybudovanou místní a regionální strukturou, v místech, kde místní představitelé mají zájem na společném řešení rozvoje. Předpokladem úspěšnosti komunitní metody je zformování širokého týmu, kde by měli být zastoupeni představitelé místní i státní správy, podnikatelé i veřejnost. Splnění tohoto předpokladu vede k větší časové náročnosti zpracování. (Dobrucká, Coplák, 2007)

1.8.3 Metoda vnitřních zdrojů

Tato metoda znamená zpracování strategického plánu zaměstnanci úřadu dané obce, kteří využijí své odbornosti i dobré znalosti místního prostředí. Ze zpracování strategického plánu jsou vyřazeni vnější experti i veřejnost. Ta může pak plán brát jako politickou motivaci, nemusí ho přijmout a není ochotna se podílet na plnění strategie. (Šilhánková, 2007)

1.9 Strategické rozvojové dokumenty

Strategie regionálního rozvoje ČR (2005) je základním dokumentem na centrální úrovni. Obsahuje analýzu stavu regionálního rozvoje, charakteristiku silných a slabých stránek v rozvoji jednotlivých krajů a okresů, strategické cíle regionálního rozvoje v České republice, vymezení státem podporovaných regionů a obsahuje doporučení dotčeným ústředním správním úřadům a krajům k zaměření na rozvoj odvětví spadající do jejich působnosti. Zahrnuje nařízení EU o hospodářské politice a sociální soudružnosti. (Strategie regionálního rozvoje České republiky na roky 2007 – 2013. Ministerstvo pro místní rozvoj. 2018. Dostupné z: <http://mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-Ceske-republiky-na>) Vypracování tohoto dokumentu vycházelo z dalších strategických dokumentů, jako je Strategie udržitelného rozvoje ČR (2004). (Strategie udržitelného

rozvoje České republiky. Ústav územního rozvoje. 2005. Dostupné z: http://www.uur.cz/images/publikace/uur/2005/2005-02/02_strategie.pdf) Tento dokument představuje dlouhodobý rámec pro udržení základních civilizačních hodnot a kvality života společnosti a rámec pro politická rozhodování v mezinárodních závazcích. Skládá se ze tří pilířů – ekonomického, sociálního a environmentálního. Časovým horizontem je rok 2014, energetická koncepce má horizont v roce 2030. Cílem dokumentu je upozornit na existující i potencionální problémy, které mohly ohrozit přechod ČR k udržitelnému rozvoji a zároveň iniciovat opatření, která mohla těmto problémům předejít nebo zmírnit jejich dopad či řešit jejich eventuální důsledky. (Strategie udržitelného rozvoje České republiky. Ústav územního rozvoje. 2005. Dostupné z: http://www.uur.cz/images/publikace/uur/2005/2005-02/02_strategie.pdf)

Strategie hospodářského růstu (2005). (Strategie hospodářského růstu. Rada pro výzkum, vývoj a inovace. 2006. Dostupné z: <http://vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=13633>) To je základní dokument pro koordinaci činností, které ovlivňují hospodářský růst a zvyšují konkurenceschopnost české ekonomiky. Jde o vytvoření co nejlepších podmínek pro ekonomické aktivity a efektivní využití veřejných prostředků, o nastavení priorit a nasměrování prostředků z fondů EU.

Dalším dokumentem je Národní rozvojový plán a Národní strategický referenční rámec. Národní rozvojový plán je důležitý dokument pro možnost čerpání dotací z fondů EU. Popisuje hlavní rozvojové problémy země, obsahuje návrh struktury a zaměření jednotlivých programů pomoci a také jejich realizaci. Národní strategický referenční rámec navazuje na Národní strategický plán. Obsahuje priority a opatření, na které chce v daném období ta která země využít finance ze strukturálních fondů EU a Fondu soudružnosti a popisuje mechanismus čerpání těchto prostředků. (Národní rozvojový plán ČR 2007 – 2013 Budoucnost programů fondů Evropské unie. Ústav územního rozvoje. 2005. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/predstavujeme/narodni-strategicky-referencni-ramec-strategicky-dokument-v-oblasti-operacnich-programu-38806/>)

Strategie rozvoje krajů (SRK) – jsou dokumenty rozvoje kraje, které mají sektorový charakter. Je to např. koncepce regionálního rozvoje venkova a zemědělství, územní energetická koncepce apod. Podle zákona o podpoře regionálního rozvoje se vytvářejí programy rozvoje územních obvodů krajů, tzv. Programy rozvoje kraje (PRK).

Ty jsou střednědobé až dlouhodobé a mají charakter koordinace veřejných a soukromých aktivit ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na území kraje. Koordinace rozvoje kraje spadá do pravomoci zastupitelstva kraje, to ho schvaluje, zajišťuje realizaci a kontroluje jeho plnění. Na obecní úrovni je základním dokumentem Program rozvoje obce či Program rozvoje mikroregionu. Podle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích vznikají spontánně mikroregiony vzájemnou dohodou obcí, které chtějí společně řešit problémy, chtějí společně postupovat na realizaci záměrů a zajišťují propojení aktivit obcí v určitém územně uceleném prostoru. (Perlín, Bičík, 2006)

Ještě je třeba zmínit Novou Lisabonskou agendu, která byla přijata v rámci EU v roce 2005 a jejímž hlavním úkolem je zajištění ekonomického růstu a řešení nezaměstnanosti a zefektivnění dosavadní praxe při koordinaci hospodářské politiky na úrovni EU i členských zemí a sestavení národních strategických dokumentů s vazbou na Lisabonskou agendu.

2 Fáze vzniku strategického plánu obce

Vzhledem k zadání mé bakalářské práce se budu zabývat zpracováním Strategického rozvojového plánu obce.

Pokud se obec rozhodne pořídit strategický plán rozvoje, může si zvolit způsob vypracování, postupy i způsoby k dosažení vytýčených cílů. (Zákon č. 218/2000 Sb., 2000.) Strategický plán obce není závazný ani nijak vymahatelný.

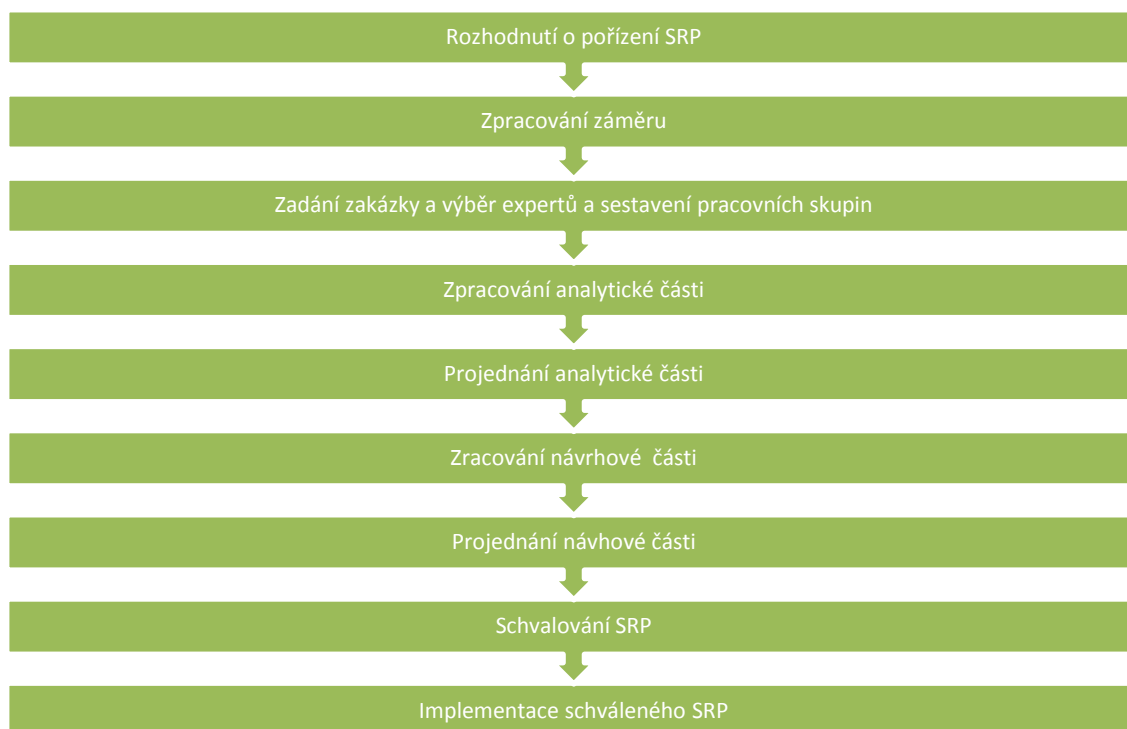
Pokud chce obec plnit řádně všechny své funkce a účelně využívat všechny dostupné finanční prostředky, pak je strategický plán dobrým nástrojem. Hrabalová říká: „Hlavním nástrojem, který umožňuje koordinovat a řídit rozvojové aktivity na území obce, je Strategický plán rozvoje obce. Tento rozvojový dokument bývá taktéž nazýván programem rozvoje obce, či strategií rozvoje obce či města.“ (Hrabalová, 2004) Strategický plán rozvoje obce je tedy dokument, který umožňuje využití možných zdrojů, definuje slabé a silné stránky, priority rozvoje, cíle rozvoje a opatření k jejich splnění. Je to soubor konkrétních kroků, které směřují k udržitelnému rozvoji řešeného území.

Hlavní pozornost by měla být zaměřena na řešení těchto oblastí:

- drobné, malé a střední podnikání v průmyslu, zemědělství či službách
- zaměstnanost a trh práce
- lidské zdroje
- inovace
- doprava
- infrastruktura (především vodovody, kanalizace, vodní hospodářství, odpadové hospodářství, ochrana před povodněmi)
- občanská vybavenost
- životní prostředí
- sociální rozvoj, vzdělanost, kultura
- turistika a cestovní ruch

Celý proces řízení strategického plánování lze shrnout do následujících kroků.

Obrázek 1: Proces strategického plánování



Zdroj: Labounková, Půček, Rohrerová, 2009

O pořízení SPR obce rozhoduje obecní zastupitelstvo, které nese zodpovědnost za svá rozhodování a to i za rozhodnutí na základě strategického plánu.

Velkou pozornost je třeba věnovat výběru externích zpracovatelů, expertů či moderátora. Tito pracovníci by měli mít dostatek zkušeností a odborných znalostí určité problematiky i znalost území, pro které se strategický plán sestavuje. Poskytují pomoc při zpracování dokumentu, usměrňují odborně činnost pracovních skupin, zpracovávají podněty, připomínky a návrhy. Písemně zpracovaný záměr o vytvoření SPR obsahuje požadovanou strukturu dokumentu, cíl a účel využití SPR. (Hrabalová, 2004)

Mimo externích zpracovatelů je třeba vytvořit pracovní skupiny. V těch mimo odborníků pro určitou oblast by měli působit:

- volení zástupci obce
- podnikatelé z různých oborů
- představitelé místních kulturních, sportovních, společenských i zájmových organizací
- zástupci obyvatel (matky na mateřské dovolené, mládež, senioři apod.)

Úkolem pracovní skupiny je definovat problémy, navrhnout řešení s ohledem na potřeby občanů a naznačit představu o cílovém stavu v té které oblasti. (Berman, 1999)

Při zpracování analytické části se zpracovatelé zaměřují na posouzení stávající situace, zhodnocení dosavadního vývoje, určení místních specifik, posouzení trendů v návaznosti na regionální či národní vývoj.

Následně porovnají dosažená hodnocení, identifikují klíčové problémy, vyhodnotí, které závěry jsou pro celkový rozvoj území významnější nebo určující a zpracují základní vizi. Při zpracování návrhové části představí dílčí cíle, cesty, nástroje a opatření, která povedou k dosažení vizí v řešeném území.

Při projednávání analytické i strategické (návrhové) části je důležité zapojení veřejnosti. Jen pokud se SPR stane společnou záležitostí, má naději na úspěšné plnění a dosažení cíle – zlepšení života v obci.

Veřejnost by měla být informována prostředky v místě obvyklými tak, aby mohla podávat své návrhy a připomínky.

K tomu může být využit místní tisk, obecní zpravodaj, rozhlas, kabelová televize, internet, dotazníková šetření a informační setkání se členy pracovních skupin a experty. Veřejné projednávání je vhodné na počátku, kdy je veřejnosti představen záměr zpracovat SPR a vysvětlit jeho význam. Další projednávání s veřejností se uskuteční po zpracování analýzy a formulování vizí rozvoje a umožní občanům vstoupit do řešení, připomínkovat navržená opatření. Třetí veřejné projednání strategického plánu by mělo být spojeno s jeho schvalováním. (Perlín, 2002)

Schválení plánu rozvoje obce provádí zastupitelstvo ve formě usnesení.

Posledním úkolem při sestavení SPR, je fáze realizační (implementační), ve které jsou vize a cíle promítnuty do reálných projektů, určeny subjekty a osoby, které za jejich realizaci odpovídají a musí být stanoven způsob a zdroje financování. (Labounková, Půček, Rohrerová, 2009)

2.1 Struktura strategického plánu rozvoje

Standardní postup zpracování strategického dokumentu měl na základně zhodnocení dosavadního vývoje a určení hlavních problémů vytýčit cíl a cesty, které povedou k vyřešení problémů a rozvoji území.

Na druhou stranu se samotné plánování musí přizpůsobit skutečnosti, vnějším vlivům a měnícím se podmínkám. Proto charakteristickým rysem strategického plánu je mechanismus vzájemných vztahů mezi jednotlivými fázemi plánování.

Strukturu strategického plánu tvoří:

- analytická část (analýza), která je tvořena situační analýzou. Jejím úkolem je představit profil řešeného území.
- SWOT analýza (syntéza), která shrnuje dosavadní dílčí závěry a vyslovuje hlavní vizi budoucího rozvoje
- strategická část (prognóza), ve které jsou určeny cíle a priority
- realizační část (implementace), ve které jsou zahrnuty konkrétní projekty, aktivity, nástroje, aktéři i finanční rámec jednotlivých kroků
- monitorovací a hodnotící fáze, ve které dochází k určení způsobu kontroly plnění plánu, k jeho aktualizaci a vyhodnocování cílů

Vzájemný vztah mezi analytickou fází a fází strategickou spočívá v tom, že tvorba strategie vychází z analýzy. Priority určené ve strategické fázi se uvádějí do života ve fázi realizační. Na tuto fázi navazuje fáze monitorovací a hodnotící. Ta vyhodnocuje a sleduje to, co bylo vykonáno v realizační části, do analytické fáze přináší informace o změnách, které realizace přinesla. Do strategické fáze přináší vyhodnocení, kontrolu kroků a opatření a jejich dopad na dané území. Vztah realizační a strategické fáze je v prověření, zda lze očekávat plnění cílů, které byly ve strategické fázi stanoveny.

Vzhledem ke vzájemnému ovlivňování jednotlivých fází je nutná neustálá kontrola a aktualizace. Jen tak lze dosáhnout splnění vytčených cílů. (Vozáb, 1999)

2.2 Analytická část strategického plánu

1. Situační analýza (profil území)

Situační analýza je hlavním faktografickým materiálem a také podkladem pro všechny další fáze zpracování strategického plánu a východiskem pro zpracování SWOT analýzy.

Situační analýza je zaměřena na analýzu demografické, ekonomické i sociální situace v místě. Vede k nalezení charakteristických rysů ekonomiky, místních zvláštností, zhodnocení vývojových trendů. Měla by obsahovat tyto kapitoly:

- A. Identifikace místa - poloha, základní geografická charakteristika a informace o zásadách fungování území.
- B. Charakteristika území
 - a) údaje o obyvatelstvu
 - b) infrastruktura
 - c) ekonomická situace a struktura ekonomiky
 - d) zaměstnanost a trh práce
 - e) sociální a kulturní infrastruktura
 - f) ekologická situace a ochrana životního prostředí
 - g) rekreace a cestovní ruch
- C. Širší vztahy
 - a) vazby na mikroregion, příhraniční spolupráce
 - b) vyhodnocení dokumentů v návaznosti na dokumenty rozvoje kraje
- D. Aktéři rozvoje území
- E. Návaznost na Územní plán
- F. Shrnutí poznatků analýzy

Situační analýzu mohou zpracovávat resortní pracoviště obecních nebo městských úřadů nebo ji lze zadat ke zpracování odborným expertům. Informace lze získávat z Českého statistického úřadu, z městského či obecního úřadu, úřadu práce, správy sociálního zabezpečení, dopravního inspektorátu, místních podniků apod.

Pro vyhodnocení poznatků je vhodné porovnání získaných poznatků s údaji vyšších správních celků, aby zpracovatelé měli představu o standardech a vývojových trendech ve společnosti v širším kontextu. (Labounková, Půček, Rohrerová, 2009)

2. SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji užívanou metodou při tvorbě SPR. Hodnotí silné stránky (Strong point), slabé stránky (Weak point), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Vychází z výstupů a závěrů situační analýzy a představuje základ pro formulování strategických cílů, priorit a aktivit. SWOT analýza obsahuje vnitřní a vnější analýzu. Vnitřní analýza poukazuje na slabé a silné stránky vnitřního prostředí, vnější analýza na příležitosti a hrozby v externím prostředí. (Boundless: Conduct and Situational Analysis. 2014. Dostupné z <https://www.boundless.com/marketing/marketing-strategies-planning/steps-to-creating-a-marketing-plan/conduct-a-situational-analysis/>)

- Vnitřní analýza – silné a slabé stránky. Jejím úkolem je identifikovat silné a slabé stránky a tím stanovit možnosti rozvoje. Silné stránky zahrnují konkurenční výhody pro různé typy rozvojových aktivit. Slabé stránky jsou faktory, které tyto aktivity ohrožují. Analýza by se měla týkat průmyslu, služeb, turistiky, dostupnosti pozemků, dopravy, ekologie, občanské vybavenosti, školství, kultury a atraktivity území.
- Vnější analýza – příležitosti a ohrožení. Příležitosti a ohrožení přicházejí z vnějšího prostředí. Jsou to např.
 - změny zákonů
 - hospodářské a finanční změny na národní i mezinárodní úrovni
 - sociální a politické změny
 - demografické změny
 - infrastruktura na národní i mezinárodní úrovni
 - živelné pohromy

Na příležitosti a ohrožení má vliv především strukturální politika kraje, ČR i EU. Obce a regiony mají malou možnost tyto hrozby a kritické situace řešit, mohou však rozpoznat, které okolnosti jsou důležité a jaký dopad, mohou mít. (Labounková, Půček, Rohrerová, 2009)

Na základě výstupu ze situační analýzy a po shrnutí závěrů SWOT analýzy je možné stanovit základní vizi. Ta by měla charakterizovat výchozí situaci a cíl, kam se chce obec či region dostat. Dobře formulovaná vize umožní zaměřit se jen na vymezené problémy a při další SWOT analýze se může brát v úvahu menší množství informací.

Vyústěním analytické fáze strategického plánování je tedy soupis a definice hlavních problémů řešeného území, který umožní tvoření strategie. (Hrabalová, 2004)

3. Strategická část

Tato část plánování je nejnáročnější, zároveň klíčová a musí být výsledkem všeobecného konsenzu.

Po situační analýze, vyhodnocení SWOT analýzy a stanovení vize je možné definovat cíle a priority rozvoje, tedy konkrétnější vyjádření toho, čeho chce obec dosáhnout. (Berman, 1999)

Stanovení cíle musí být formulovány s velkým smyslem pro realitu, jasné stanovené, stručné a také očekávaný výsledek musí být přesně definován.

Strategické cíle se zaměřují na kritické oblasti, musí být využity silné stránky a naopak eliminované stránky slabé. Vždy by místní cíle rozvoje území měly být v souladu se strategickými cíli rozvoje miniregionu i kraje.

Ke každému cíli jsou stanoveny priority, které budou realizovány formou projektů nebo jiných aktivit. Pracovní skupiny vypracovávají konkrétní rozvojové projekty, které určují způsob realizace. Vytváří se zásobník projektů, aby při realizaci mohly být vybrány ty nepotřebnější a nejvýhodnější. Sběr námětů na projekty by se měl provádět se zapojením veřejnosti. (Labounková, Půček, Rohrerová, 2009)

4. Realizační část

V této fázi dochází k vypracování prováděcího dokumentu, podle kterého by mělo dojít ke splnění cílů i vize. Dochází k sestavení akčních plánů, ve kterých jsou uvedeny organizační informace, definována zodpovědnost za jednotlivé projekty, harmonogram postupných kroků, harmonogram časový, finanční zajištění, způsob monitorování a hodnocení a jejich kvalitní aplikace, způsob spolupráce s krajem, státními úřady a dalšími aktéry. Akční plány se vypracovávají na kratší období (2 – 3 roky).

Mimořádnou pozornost je třeba věnovat sestavení finančního rámce a tím omezit finanční riziko a zajistit efektivní hospodaření s finančními prostředky. K tomu je třeba provést:

- analýzu finančních zdrojů posledních 3 – 5 let
- posouzení současné finanční možnosti obce
- zjištění možností cizích finančních zdrojů, které lze využít
- analýzu možností získání dotací (státních, krajských, evropských) a úvěrů. (Labouňková, Půček, Rohrerová, 2009)

5. Monitorovací a hodnotící část

Monitorování, tedy průběžné sledování plnění projektů a realizace SPR uzavírá cyklus implementace. Monitorování sleduje

- zda se neobjevily změny oproti SWOT analýze
- zda je třeba reagovat na měnící se podmínky
- zda není nutné přeformulovat cíle či vizi
- zda projekty přispívají k naplňování cílů a vize
- co je nutné pozměnit

Hodnocení se většinou provádí za kalendářní rok a hodnotí se

- zda projekty naplnily záměry plánu
- zda jsou naplánované cíle stále aktuální
- jaký je přínos vynaložených finančních prostředků

V případě nutnosti lze provést úpravy realizace jednotlivých projektů, upravit strategii nebo aktualizovat akční plán. (Rektořík, Šelekovský, 1999)

Nejčastější chyby při zpracování strategických dokumentů

Chyby v analytické části

- Situační analýza
 - analýza není komplexní – buď je zaměřena na složky přírodního prostředí, nebo naopak na složky sociálně – ekonomické
 - analýza je zaměřována za pouhé shrnutí podkladových dat bez podrobného rozboru
 - u jednotlivých částí analýzy chybí dílčí závěry, které jsou podkladem pro SWOT analýzu

- chybí grafy, tabulky nebo mají nedostatečnou kvalitu a je jich nedostatečné množství
- přílišný důraz na analytickou část na úkor části strategické a realizační
- SWOT analýza
 - není zpracována v souladu s metodikou EU, to znamená, že není souhrnná a řazená podle jednotlivých složek
 - není správně odlišná vnitřní a vnější analýza
 - příliš obsáhlý výčet silných a slabých stránek, to ztěžuje formulaci podstatného v návrhové části

Chyby ve strategické části

- někdy dlouhé a složité slovní formulace, namísto jasného a výstižného formulování
- vytýčení příliš velkého počtu cílů
- zaměňování cílů a nástrojů rozvoje (např. výstavba podnikové zóny je nástroj, nikoli cíl – to je rozvoj podnikání)
- přílišná závislost plánů obcí na krajských či vládních programech
- přecenění významu atraktivity a zdrojů lokality
- chybí finanční rámec nebo jeho zpracování je nevyhovující
- jsou stanoveny pouze potenciální zdroje financování nebo je stanoven jen rozpočet u jednotlivých projektů
- přílišný důraz na „módní odvětví“ bez možnosti realistických agroturistik a cykloturistik
- není jasně stanovený a popsán systém implementace dokumentu, někdy tato část chybí
- není vytvořen systém vyhodnocování dokumentu (Labounková, Půček, Rohrerová, 2009)

Principy, uplatněné při tvorbě SPR

- a) Princip partnerství
 - zapojení partnerů
 - finanční spoluúčast
 - co největší podíl veřejnosti na zpracování dokumentu
- b) Princip programování

- snaha o vytvoření střednědobého až dlouhodobého řešení formou víceletých programových období
 - prostředky alokovat podle víceletých programů
 - důraz na komplexní přístup k řešení problémů v časových a prostorových souvislostech
- c) Princip koncentrace
- prostředky využívat co nejúčelněji – nerozdmělnit je na více drobných a méně významných akcí
 - prostředky využívat jen k realizaci stanovených cílů
- d) Princip doplňkovosti
- spolufinancování schválených aktivit (vícezdrojové financování)
 - prostředky vhodně kombinovat
- e) Princip monitorování a vyhodnocování
- průběžně sledovat a vyhodnocovat prováděná opatření a efektivnost vynakládaných prostředků
 - kontrola časového, věcného a finančního plnění
 - po průběžném monitorování realizace zhodnotit skutečný přínos SPR
- f) Princip rovnosti příležitostí
- důraz na novou příležitost mužů a žen
 - potírání diskriminace osob na základě náboženství, etnického původu, zdravotního postižení, osob sociálně vyloučených apod.
- g) Princip respektování udržitelného rozvoje
- jde o respektování takového rozvoje, který zajistí potřeby současných generací a přitom neohrozí plnění potřeb příštím generacím
 - současný rozvoj se neděje na úkor jiných národů
 - současný rozvoj zajistí rovnováhu mezi sociální sférou, ekonomickou sférou a životním prostředím (Labounková, Půček, Rohrerová, 2009)

S udržitelným rozvojem souvisí Lipská charta o udržitelných evropských městech a také Aalborská charta, kde najdeme aplikaci přístupů a metod, které vedou k udržitelnému rozvoji měst ve všech výše jmenovaných aspektech. Program, na jehož základě města, obce i regiony ve spolupráci s občany a organizacemi zavádějí princip udržitelného rozvoje do praxe je obsažen v dokumentu Místní agenda 21 (MA21). Hledat cesty udržitelného rozvoje je zájmem a zodpovědností každé obce.

Ekonom Světové banky Herman Daly, navrhl tři dlouhodobé nebo trvale udržitelné limity

- pro obnovitelné zdroje (půdu, vody, lesy) – nemůže být trvale udržitelná intenzita spotřeby vyšší než rychlost regenerace
- pro neobnovitelné zdroje (fosilní paliva, nerostné suroviny, podzemní vody) – ze zisku věnovat část do jiných technologií (sluneční panely)
- pro znečišťující látky – nemůže být trvale udržitelná intenzita větší než rychlost, jakou může být znečišťující látka recyklována nebo absorbována prostředím.

2.3 Vztah mezi strategickým a územním plánem

Strategický plán má úzký vztah k plánu územnímu. Územní plán je pevně zakotven v zákoně č 283/1998 Sb., strategický plán není definovaný zákonem, oba plány jsou schvalovány obecní zastupitelstvem. Územní plán je zaměřen na využití plochy, strategický plán pak spíše na sociálně – ekonomický rozvoj obce. Pro strategický plán je určující limit území, při tvorbě územního plánu je pak nezbytné znát záměr využití území. Je tedy zřejmé, že oba tyto plány musejí být v souladu. (Půček, 2001)

Na různých úrovních plánování obce může docházet k překrývání výstupů územního a strategického plánování. Přesto, že obě plánování mají rozdílný charakter, měly by se vzájemně doplňovat. Strategický plán rozvoje obce je zaměřen na sociálně – ekonomický rozvoj obce, definuje typy činností a způsob jejich rozvoje, ale vůbec neřeší místo, kde by ta která aktivita byla lokalizována. Územní plán naopak definuje využití všech ploch v obci. (Perlín, 2002)

Pokud jako první je zpracován strategický plán rozvoje, může pro rozvojové aktivity územní plán nalézt vhodné plochy, ale musí respektovat zákonem stanovené limity využití území (např. ochranná pásma apod.). Pokud by došlo k souběžnému zpracování strategického a územního plánu, lze dobře využít maximální spolupráci a koordinaci aktérů obou zadání. Pokud již územní plán existuje, musí strategický plán pro nové činnosti respektovat limity územního plánu, navázat na něj a hledat možnosti pro nové aktivity v rámci územního plánu. (Perlín, 2002)

2.4 Shrnutí

Zpracování strategického plánu rozvoje dává možnost dobře poznat spravované území a nabízí možnosti pro uplatnění dlouhodobých změn vedoucích ke zlepšení sociálně – ekonomické situace v daném území.

Žádný SPR není uzavřený dokument ani dogma. Pokud se objeví nové možnosti nebo nové směry rozvoje, je možné se na ně orientovat, některé závěry měnit nebo upravovat. Sestavení SRP není jednoduché a při nedostatku finančních prostředků se některé vize zdají nesplnitelné, ale i tak zpracování SPR přináší připravenost na využití budoucí nabídky nebo možností.

3 Cíl a Metodika

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat přípravu strategického plánu, základní fáze, metody a kritéria jeho tvorby. Na základě teoretických poznatků posoudit, zda Strategický plán rozvoje města Domažlice tato kritéria splňuje a je skutečně přínosem pro rozvoj města.

Dílčí cíle jsem směřovala na zjištění

- zda Strategický plán rozvoje města odpovídá kritériím zpracování
- zda je Strategický plán rozvoje města plněn
- zda město využívá finance z evropských zdrojů
- zda obsahuje požadavky občanů
- zda občané mají povědomí o Strategickém plánu rozvoje města.

Při zpracování bakalářské práce jsem použila tyto metodické kroky:

1. Studium odborné literatury
2. Studium strategických plánů od roku 2002 do roku 2013
3. Rozhovor s pracovníci odboru správy majetku a pracovníci finančního odboru
4. Sociologické šetření
5. Zhodnocení výsledků

Pro práci jsem si stanovila 2 hypotézy:

1. Občané mají povědomí o zpracování strategického plánu města.
2. Jednotlivé projekty strategického plánu jsou plněny.

Pro svou práci jsem použila literaturu, která se zabývá problematikou tvoření a významu strategického plánování.

Významnou etapou bylo seznámení se strategickými plány města, kde jsem mohla sledovat, jak město plní vytýčené cíle, jak reaguje a doplňuje strategický plán.

Další metodou byla metoda rozhovoru s pracovníci MěÚ v Domažlicích z odboru správy majetku a finančního odboru. Tato metoda umožňuje okamžité reakce na dané otázky i odpovědi a vysvětlení případných nejasností. Při tomto rozhovoru jsem získala přehled o konkrétních krocích při sestavování, plnění i finančním zajištění strategického plánu.

Nejdůležitější etapou bylo sociologické šetření metodou dotazníků. Tato metoda je účinná, přehledná, šetří čas a umožňuje snadnější posouzení. V dotazníku bylo použito 6 otázek uzavřených, 10 polootevřených a 1 otevřená. V té měli respondenti vyjádřit své náměty na zlepšení rozvoje města. Oslovila jsem celkem 250 respondentů, k vyhodnocení se vrátilo 204 vyplněných dotazníků. Výsledky šetření jsem upravila do grafů a vyhodnotila je.

4 Výsledky

Ve druhé části své práce se zabývám Strategickým plánem rozvoje města Domažlice v návaznosti na teoretickou část. Součástí je i sociologické šetření, jehož cílem bylo zjistit, zda občané mají povědomí o Strategickém rozvojovém plánu města a zda jejich představy o rozvoji města jsou zahrnuty ve Strategickém plánu.

4.1 Město Domažlice – základní údaje

Město Domažlice leží v jihozápadní části Plzeňského kraje v blízkosti státní hranice se Spolkovou republikou Německo. Od Plzně je vzdáleno 53 km, od hraničního přechodu Folmava 14 km.

První písemná zmínka o městě pochází z roku 971. Střed města je chráněn zákonem jako městská památková rezervace.

Město se skládá ze dvou katastrálních území (katastrální území Domažlice a katastrální území Havlovice) a šesti místních částí (Bezděkovské předměstí, Dolejší předměstí, Hořejší předměstí, Týnské předměstí, Město, Havlovice). Jeho rozloha je 24, 62 km², z čehož 28% tvoří zastavěné a ostatní plochy, 12% zemědělská půda a lesní plochy a téměř 65% zemědělská půda. Počet obyvatel se pohybuje kolem 11 000.

Domažlicemi protéká řeka Zubřina. V blízkosti Domažlic se nacházejí Zelenovské rybníky s loukami, které jsou zapojeny do oblasti klidu. Nadmořská výška je 428 m. n. m. Bezprostřední blízkost Českého lesa s horou Čerchov (1 042 m. n. m.) a blízkost Šumavy láká k návštěvě turisty. Město představuje také centrum regionu Chodsko, který se rozkládá jihozápadně od Domažlic.

Městem prochází silnice I/22 směrem na Klatovy, silnice II/193 směrem na Horšovský Týn a silnice I/26 směrem k hraničnímu přechodu Folmava. Do železniční stanice Domažlice ústí čtyři tratě ze směrů Plzeň, Tachov, Klatovy a Furth im Wald.

Město je známé jako kulturní centrum. Ve městě je Městské kulturní středisko, kino, letní kino, 2 galerie, dvě muzea, Základní umělecká škola, existuje několik souborů a hudeb. Nejvýznamnější událostí jsou folklorní Chodské slavnosti, kde se setkávají folklorní soubory nejen z ČR, ale i ze zahraničí.

Sport je zastoupen téměř všemi disciplínami. Ke sportovnímu využití slouží městský stadion, sportovní hala, zimní stadion, plavecký bazén, kolbiště, střelnice,

softballové a baseballové hřiště, několik fitness center, 5 dětských hřišť a 1 hřiště pro seniory.

V oblasti vzdělávání se nabízí pět mateřských škol, 2 základní školy, 1 základní škola praktická, střední odborné učiliště a SOŠ (střední zdravotní škola a obchodní akademie), VOŠ a gymnázium.

Široká je i nabídka zdravotních a sociálních služeb – nemocnice, zdravotní záchranná služba, síť ambulantních a praktických lékařů, dva azylové domy, dva domy pro seniory, rodinné a mateřské centrum.

Pracovní příležitosti obyvatelé nacházejí v podnicích KARPEM, Elitex Machinery, Kdynium, Magolux, DOTIKO, Wagner metal coucept, ale také velkoobchodních centrech.

Ve městě pracuje 17 zájmových spolků a Dům dětí a mládeže Domino.

Domažlice patří mezi střední regionální centrum Plzeňského kraje. Bývalo okresním městem, od 1. 1. 2003 na základě reformy veřejné správy dle § 3 zákona č. 314/2002 Sb. se stalo obcí s rozšířenou působností a je šestým největším správním obvodem Plzeňského kraje. Do jeho správního obvodu patří 58 obcí, v nichž žije kolem 40 000 obyvatel (Babylon, Bělá nad Radbuzou, Brnířov, Česká Kubice, Díly, Domažlice, Drahotín, Draženov, Hora sv. Václava, Hostouň, Hradiště, Hvožd'any, Chocomyšl, Chodov, Chodská Lhota, Chrastavice, Kanice, Kaničky, Kdyně, Koloveč, Klenčí pod Čerchovem, Kout na Šumavě, Libkov, Loučim, Luženičky, Mezholezy, Milavče, Mnichov, Mrákov, Mutěnin, Nemanice, Němčice, Nevolice, Nová ves, Nový Kramolín, Otov, Pařezov, Pasečnice, Pec, Pelechy, Poběžovice, Pocinovice, Postřekov, Rybník, Spáňov, Srbice, Stráž, Tlumačov, Trhanov, Úboč, Újezd, Únějovice, Úsilov, Vlkanov, Všepadly, Všeruby, Zahořany, Ždánov). Jeho rozloha je 763 km². Hustotou osídlení (53 obyvatel/km²) se řadí pod průměr Plzeňského kraje.

Město je členem

- Sdružení měst a obcí
- Sdružení měst a obcí Plzeňského kraje
- Euroregionu Šumava
- Sdružení historických sídel Čech, Moravy a Slezska

- Svazku českých měst a obcí v Česko – bavorském pohraničním prostoru Domažlicko (Tento svazek zahrnuje 45 obcí se 44 000 obyvateli).
- Místní akční skupiny Český les
- Folklorní sdružení ČR

Partnerskými městy jsou Furth im Wald (SRN), Furth bei Götting (Rakousko), Ludres (Francie), Bydel (Holandsko). Nejaktivnější spolupráce je s městem Furth im Wald.

4.2 Strategický plán rozvoje města Domažlice

Strategický plán rozvoje města Domažlice byl zpracován a schválen zastupitelstvem města v roce 2002 a byl v něm založen směr rozvoje na 6 let.

Byl vypracován tak, aby byl v souladu s „Programem rozvoje Plzeňského kraje“ a s ohledem na propojenost se strategickými dokumenty sousedních regionů (Klatovy, Tachov) a s ohledem na přeshraniční spolupráci především s partnerským městem Furth im Wald a zároveň řešil vlastní priority a problémy.

Při sestavování byla použita metoda expertní i komunitní. Předností tohoto způsobu zpracování je srozumitelnost a provázanost jednotlivých bodů strategie.

Jako podklady pro zpracování byly použity následující dokumenty:

- Národní rozvojový plán
- Program rozvoje Plzeňského kraje
- Programy rozvoje NUTS II
- Územní plán města Domažlice
- Statistika ČSÚ
- Statistika Úřadu práce Domažlice
- Plán odpadového hospodářství
- Povodňový plán města Domažlice
- Analýza sociální situace na Domažlicku
- Plán rozvoje vodovodů a kanalizací Plzeňského kraje
- Plán oblasti povodí Berounky
- Strategie rozvoje Svazku českých měst a obcí v Česko – bavorském prostoru Domažlicko
- vlastní šetření

Strategický plán byl schválen na období 2002 – 2008, 2009 – 2013. V současné době je před schválením strategický plán na období 2014 – 2020, zatím není veřejně přístupný.

Analýza byla vypracována expertní metodou, zpracovala ji Regionální rozvojová agentura Plzeňského kraje a EDIP – dopravní inženýrství.

Analýza představuje souhrn základních informací o městě, které jsou podkladem pro přípravu strategického plánu. Je to přehled široké škály aspektů života ve městě a následně výběr těch nejdůležitějších.

Analýza se člení do několika kapitol a kombinuje objektivní informace získané ze statistických zdrojů a z publikací s informacemi získanými od jednotlivých subjektů, které ve městě žijí a působí. Analytický profil města je rozdělen do kapitol s tímto tematickým zaměřením:

1. Město v hlavních vztazích a vazbách
2. Obyvatelstvo a bydlení
3. Veřejné služby
4. Cestovní ruch
5. Doprava
6. Ekonomické prostředí, zaměstnanost, ekonomika města
7. Technická infrastruktura
8. Životní prostředí

Pro tato témata byla provedena analýza, stanoveny vývojové trendy a hlavní problémy města. Tam, kde to bylo možné, jsou dostupné informace o městě Domažlice porovnávány s dalšími referenčními jednotkami – s městy Kdyně, Horšovský Týn, Klatovy, Tachov a v některých případech také Rokycany a Sušicí. Analýza obsahuje porovnávací grafy a vždy závěrečné shrnutí, které pak poskytuje informace pro zpracování dalších částí strategického programu, ukazují na možnosti rozvoje té které oblasti a mohou vést k jasně formulovaným cílům.

Hlavním výstupem analytické části strategického plánu rozvoje města je představena vize, stanovení klíčových a problémových oblastí. Výstupem této části je strategický plán města. Ten byl zpracován komunitní metodou. Podíleli se na jeho zpracování pracovníci jednotlivých odborů Městského úřadu Domažlice, zástupci

komisí a další přizvání představitelé místních podniků a kulturních a zájmových organizací.

Strategické cíle byly rozděleny do sedmi oblastí a ty pak do několika kapitol:

1. Rozvoj bydlení:
 - podpora bytové výstavby
 - nájemní bydlení
2. Rozvoj občanské vybavenosti:
 - školství
 - zdravotnictví
 - sociální služby
 - kultura
 - sport
 - městská zeleň
 - bezpečnost občanů
3. Rozvoj infrastruktury:
 - technická infrastruktura
 - dopravní infrastruktura
4. Rozvoj hospodářského potenciálu:
 - hospodářská základna
 - cestovní ruch
5. Územní potenciál a ochrana životního prostředí:
 - územní potenciál
 - ochrana životního prostředí
6. Veřejná správa
7. Rozvoj přeshraniční spolupráce

Na základě tohoto dokumentu, jsou pak zpracovány projekty k řešení situace ve vyjmenovaných problémových oblastech. Jsou soustředěny v zásobníku projektů. Každý projekt je uveden na projektové kartě, která obsahuje název projektu, časový plán realizace, předpokládané náklady, připravenost realizace, zdroje financování a dopad projektu. Dále pak popis projektu a případné partnery realizace. Mapování vyhlášených výzev a zpracování zásobníku projektu má ve své gesci odbor správy majetku spolu s finančním odborem.

Finanční prostředky na realizaci projektů město získává

- z vlastních zdrojů
- státních dotací
- z úvěrů bank
- z fondů EU

Zvláště mě zajímalo čerpání z fondů EU, když právě tyto fondy jsou v rámci republiky nedostatečně využívány. Sdělením pracovnice finančního úřadu o objemu prostředků získaných z EU jsem byla překvapena. Z tabulky č. 1 a 2 je zřejmé, že město dostatečně a pravidelně využívá dotace z evropských fondů. Jejich čerpání umožnilo uskutečnit řadu projektů ze Strategického rozvojového plánu. Z počtu akcí lze také dovodit, že zpracování podkladů nutných pro čerpání dotací věnují pověřeni pracovníci velkou pozornost. Právě kvalita zpracování žádosti o finanční prostředky je jedním z významných kritérií pro jejich poskytnutí.

Tabulka 1: Projekt Čistá Berounka

	Projekt Čistá Berounka - etapa II.	Dotace celkem
2011		236 958,41
2012		82 999,81
2013		3 580,71
2014	Ještě doplatek v průběhu roku	2 801,50
	celkem	326 340,43
	CELKEM	448 698,11

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 2: Přehled dotací, obdržených z dotací EU, rok 2009 – 2013

Rok	Účel dotace	Výše dotace	Poskytovatel
		EU	
2009	Výstavba domova pro seniory	17 256,42	ROP Jihozápad
	Kontaktní místa veřejné správy - pracoviště CzechPoint	33,00	Ministerstvo vnitra
	Pořízení územně-analytických podkladů pro správní		
	území ORP Domažlice	930,58	Ministerstvo pro místní rozvoj
	Revitalizace Vavřínecké aleje	1 355,26	SFŽP Podpora stavu přírody
	Počítačová učebna ZŠ Msgre B. Staška	1 339,59	ROP Jihozápad
	celkem	20 914,85	
2010	Výstavba domova pro seniory	21 584,33	ROP Jihozápad
	Protipovodňová opatření - hlásiče	2 490,14	SFŽP - vodohospodářská infrastruktura
	Husova ul. - rekonstrukce	7 233,21	ROP Jihozápad
	Ladova ul. - rekonstrukce	2 662,37	ROP Jihozápad
	Revitalizace území Zelenov	7 677,41	SFŽP Podpora stavu přírody
	Revitalizace Vavřínecké aleje	246,67	SFŽP Podpora stavu přírody
	celkem	41 894,13	
2011	ZŠ Komenského 17 EU peníze školám	2 179,28	MŠMT
	ZŠ Msgre B. Staška EU peníze školám	1 392,13	MŠMT
	Výstavba domova pro seniory	11 009,27	ROP Jihozápad
	Revitalizace území Zelenov	7 120,37	SFŽP Podpora stavu přírody
	Zvýšení kvality řízení úřadu	1 645,42	Ministerstvo vnitra - výzva 57 Lidské zdroje
	celkem	23 346,47	
2012	ZŠ Komenského 17 EU peníze školám	1 452,85	MŠMT
	ZŠ Msgre B. Staška EU peníze školám	928,09	MŠMT
	Odbahnění rybníka Babylon	22 771,04	SFŽP Podpora stavu přírody
	celkem	25 151,98	
2013	ZŠ praktická - EU peníze školám	243,53	MŠMT
	Zateplení ZŠ Msgre B. Staška	2 229,41	SFŽP Využívání zdrojů energie
	Zateplení MŠ Zahradní ul.	988,63	SFŽP Využívání zdrojů energie
	Zateplení MŠ Michlova ul.	1 493,17	SFŽP Využívání zdrojů energie
	Technologické centrum ORP Domažlice	5 014,00	Ministerstvo vnitra- integrovaný operační program
	Zvýšení kvality řízení úřadu	610,43	Ministerstvo vnitra - výzva 57 Lidské zdroje
	Varovný monitorovací systém obyvatelstva	282,16	SFŽP - vodohospodářská infrastruktura
	Domažlice - vrt HV 01	188,92	SFŽP Podpora stavu přírody
	celkem	11 050,25	
	CELKEM R. 2009-2013	122 357,68	

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnocení plnění strategického plánu a souhrnné roční zprávy předkládá radě Městského úřadu a zastupitelstvu starosta nebo místostarosta.

Veřejnost je o strategickém plánu informována prostřednictvím místního Zpravodaje, Domažlického deníku, prostřednictvím internetu a při účasti na zasedání zastupitelstva.

Názory veřejnosti se pomocí ankety zjišťují jen ke konkrétním projektům (např. výstavba parkoviště na sídlišti Kozinovo pole, nebo vybudování vodovodu a kanalizace v městské části Havlovice).

Strategický plán města nemusel být přepracován, byly připojeny pouze dodatky pro roky 2008 – 2013 a 2011 - 2013. V současnosti strategický plán na další období ještě není zastupitelstvem schválen a není zatím veřejně přístupný.

4.3 MAS Český les

Významným prvkem pro region je Místní akční skupina Český les, a.s. (MAS Český les). Toto sdružení bylo založeno v roce 2004. Cílem strategie tohoto sdružení je zvýšit kvalitu života v území MAS Český les při zajištění trvale udržitelného rozvoje území a snížení regionálních disparit vyplývajících z rozdílů v ekonomické sféře. V současnosti zahrnuje 74 obcí s přibližně 60 000 obyvateli. Rozkládá se v západní části Plzeňského kraje při hranicích se Spolkovou republikou Německo. Město Domažlice je jedním z členů této skupiny a do svého strategického plánu zahrnuje i priority tohoto sdružení.

Prioritami je

- zlepšení občanské vybavenosti, kde je kladen důraz na dostupnost a kvalitu služeb, zdravotní péče, předškolní, školní a mimoškolní péče a rozvoj kulturních a společenských center
- rozvoj podnikatelské infrastruktury, především využitím areálů a území, vhodným územním plánováním a tím napomoci příchodu dalších investorů a dosáhnout oživení lokální ekonomiky
- rozvoj cestovního ruchu zvýšením a kvalitou poskytovaných služeb, budováním informačních systémů, podporou místních tradičních aktivit a rozšířením přeshraniční spolupráce.

Ze Strategického plánu města Domažlice je patrné, že priority města a občanského sdružení MAS Český les se shodují a město má tyto priority zapracované do konkrétních projektů.

4.4 Vztah územního a strategického plánu

Město Domažlice má schválený územní plán z roku 1994. Ten byl upraven zachycením právního stavu k 31. 12. 2009 a doznal celkem šest zapracovaných změn. Oba dokumenty mají obvyklou formu a jeví se provázané. Zároveň město klade důraz na provázanost s dokumenty vyšších samosprávných celků i sousedních regionů. Protože střed města je omezen vyhlášenou památkovou rezervací, lze uvnitř města využít jen malé plochy a to vždy s ohledem na zachování městské zeleně. Proto rozvojové plochy jsou plánovány převážně na okraj města, ať jde o plochy na bytovou výstavbu, průmyslové zóny či plochy rekreační. Strategický plán je tedy v souladu s územním plánem.

Pro posouzení plnění strategického plánu od roku 2002 jsem vybrala následující priority a sledovala jejich uskutečňování.

Tabulka 3: Rozvoj bytové výstavby

Rozvoj bytové výstavby	
Priority	Plnění
Využití bývalých kasárenských objektů	- část přebudována na byty - část přebudována na sociální byty
Podpora jiných forem bydlení	- výstavba rodinných domků na Bábě - zřízení ubytovny - zřízení azylového domu
Regenerace domovního a bytového fondu	revitalizace sídliště 17. listopadu
	zateplení budov obou základních škol a dvou mateřských škol

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 4: Školství

Školství	
Priority	Plnění
Zlepšení podmínek v ZŠ	- rozšíření MŠ Msgre Staška - rozšíření počtu učeben na ZŠ Komenského - rekonstrukce tělocvičny na ZŠ Komenského - vybudování hřiště u MŠ Msgre Staška - vybudování hřiště u Gymnázia J. Š. Baara

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Rozvoj zdravotních a sociálních služeb

Rozvoj zdravotních a sociálních služeb	
Priority	Plnění
	výstavba nové nemocnice
Rozšíření služeb pro seniory	- výstavba Domu pro seniory - výstavba hřiště u Domu pro seniory - rekonstrukce čp. 87 na domov se zvláštním režimem (rozpracováno) - zřízení chráněné dílny - zřízení Univerzity třetího věku
Bezbariérové město	rozpracováno

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 6: Kultura

Kultura	
Priority	Plnění
Vytváření podmínek pro obnovu amatérského divadla	soubor Karel
Rozšíření služeb informačního střediska a MKS	probíhá

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 7: Sport a volný čas

Sport a volný čas	
Priority	Plnění
Rozvoj sportovního a rekreačního zázemí	• výstavba zimního stadionu
Zkvalitnění stávajících zařízení	• rekonstrukce plaveckého bazénu
	• rekonstrukce tribun a hřiště na Střelnici
Vyhledávání nových ploch k volnočasovým aktivitám mládeže	• vybudování 5 dětských hřišť
	• vybudování baseballového hřiště
	• cyklostezka Domažlice – Havlovice
	• rekonstrukce dopravního hřiště (probíhá)

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 8: Bezpečnost občanů

Bezpečnost občanů	
Priority	Plnění
Kamerový systém	• provádí se
Varovný monitorovací systém	• dokončen
Protipovodňová hlásnice	• dokončeno

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Dopravní infrastruktura

Dopravní infrastruktura	
Priority	Plnění
Oprava komunikací	• provádí se
Řešení nedostatku parkovacích míst	• nově vytvořená tři parkoviště

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Technická infrastruktura

Technická infrastruktura	
Priority	Plnění
Kanalizace Domažlice – Havlovice	• dokončena
Vodovod Domažlice – Havlovice	• dokončen
Plynofikace Domažlice – Havlovice	• dokončena

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Rozvoj ekonomiky, podnikání a služeb

Rozvoj ekonomiky, podnikání a služeb	
Priority	Plnění
Příprava průmyslové zóny	• vybudovány 2 průmyslové zóny
Vybudování nové smuteční síně	• dokončeno

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Péče o životní prostředí

Péče o životní prostředí	
Priority	Plnění
Regenerace alejí a parků	• revitalizace aleje Vavřínecké a V Alejích • vybudování parku na Dolejším předměstí (rozpracováno)
Čištění a odbahňování rybníků	• rybník Babylon (dokončeno)
Revitalizace vodního toku Zubřiny	• v rámci akce Čistá Berounka (dokončeno)
Revitalizace území Zelenov	• dokončeno
Údržba a obnova vyhlídkových tras	• akvadukt Hadrovec • úprava stezky na Baldov
Revitalizace Baldovského návrší	• rozpracováno
Zkvalitnění systémů nakládání s odpady	
Rozšíření sběrného dvora	• dokončeno
Zlepšení podmínek pro separaci odpadů	• kontejnery
Vybudování kompostárny	• rozpracováno

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Přeshraniční spolupráce

Přeshraniční spolupráce	
Priority	Plnění
Propojení cyklotras	• lyžařská trasa Čerchov – Gibacht • cyklostezka Domažlice – Folmava – Furth im Wald
Pomoc při získávání partnerů pro školská zařízení	• ZŠ, ZŠ praktická i gymnázium mají společné projekty se školami ve Spolkové republice Německo, pořádají vzájemná setkání
Spolupráce v oblasti kultury a sportu	• společné lyžařské přechody • půlmaraton • místní slavnosti a poutě • společný komorní orchestr • dětský společný soubor bubeníků

Zdroj: Vlastní zpracování

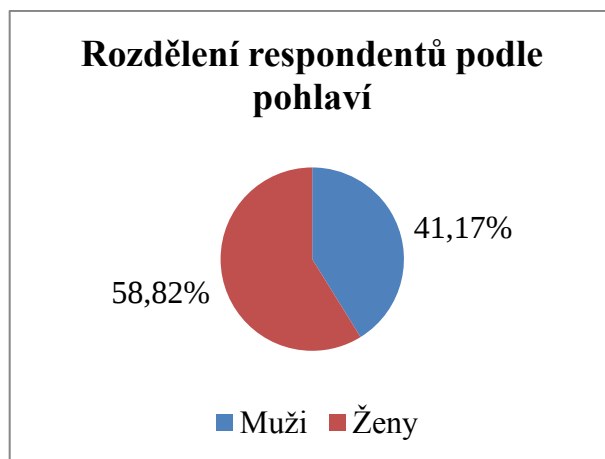
Mohu konstatovat, že z velké části jsou prvotní projekty splněny nebo se plní, a že strategický plán splňuje jednu ze základních podmínek a tou je reálnost plánu.

4.5 Průzkum názorů obyvatel města

Součástí analytické fáze strategického plánu města nebyl sociologický průzkum, zařadila jsem ho proto do své práce. Sociologický průzkum považuji za důležité kritérium prověření, zda město plní svou vizi a nakolik se názory obyvatel shodují s prioritami strategického plánu.

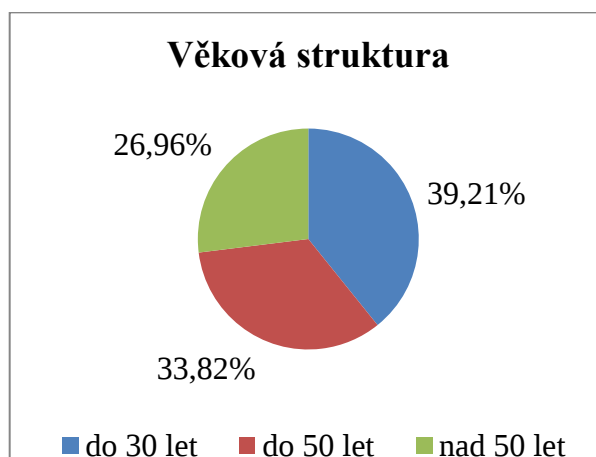
Dotazníková akce probíhala během měsíce února 2014. Z 250 dotazníků se jich vrátilo 204. V dotazníku bylo 6 otázek uzavřených a 10 otázek polootevřených, kde se mohli respondenti vyjádřit k tomu, co postrádají a 1 otázka otevřená. Vyhodnocení jsem zvolila pomocí grafů a jejich podrobnějšího popisu.

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví.



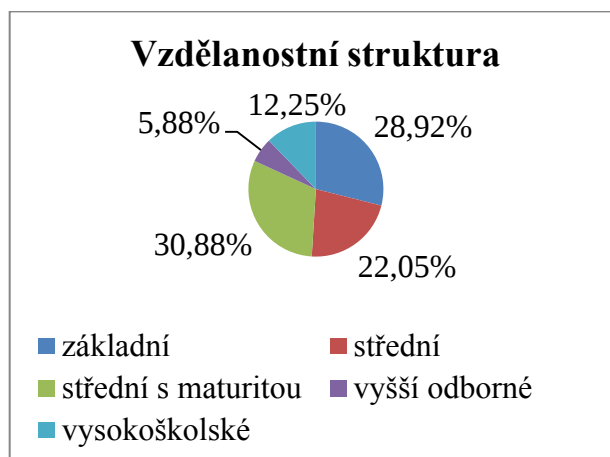
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2: Věková struktura.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3: Vzdělanostní struktura.



Zdroj: Vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 120 žen a 84 mužů, nejsilnější věkovou skupinou byli respondenti do 30 let věku (80 respondentů). Průměrný věk respondentů byl 39, 86 let. V oblasti vzdělání byla nejsilnější skupina respondentů se středním vzděláním s maturitou – 63 respondentů.

Další otázka se týkala povědomí o existenci strategického plánu rozvoje města.

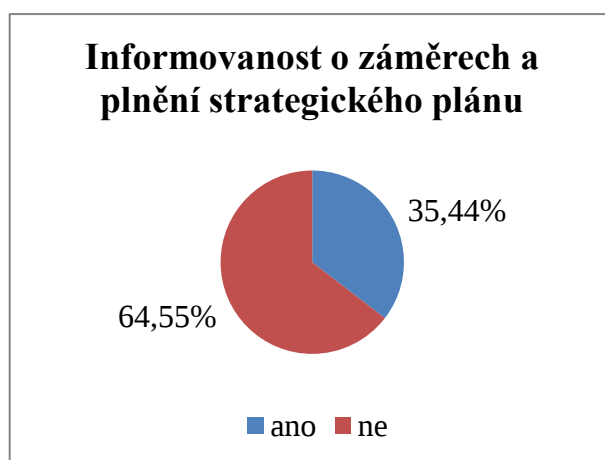
Graf 4: Víte, že město Domažlice má zpracovaný Strategický plán rozvoje?



Zdroj: Vlastní zpracování

Jen 38,72% z dotázaných odpovědělo, že vědí o Strategickém plánu rozvoje města. O plánu nemá povědomí 61,27% respondentů.

Graf 5: Pokud ano, máte dostatek informací o jeho záměrech a plnění?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku, zda ti, kteří mají povědomí o Strategickém plánu rozvoje města, mají dostatek informací o jeho záměrech a plnění, odpovědělo 35,44% respondentů ano, 64,55% respondentů ne. Z těchto dvou výsledků se dá říci, že informovanost obyvatel o Strategickém plánu rozvoje města je velmi malá.

Další otázka se týkala spokojenosti občanů s místem, kde žijí.

Graf 6: Jste spokojeni s místem, kde žijete?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 86,76% respondentů kladně, jen 13,23% respondentů není spokojeno s místem, kde žijí. Jde o první skupinu respondentů do 30 let, kterým chybí více možností pro bydlení a pracovní příležitosti.

Další otázkou jsem zjišťovala bezpečnost ve městě.

Graf 7: Cítíte se ve městě bezpečně?

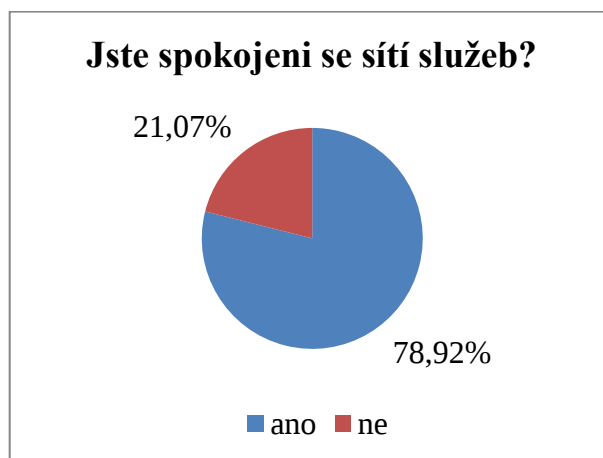


Zdroj: Vlastní zpracování

Bezpečně se cítí ve městě 74,01% respondentů, 25,98% respondentů se bezpečně necítí. Vadí jim krádeže, pohyb bezdomovců po městě a chybí jim častější výskyt policie v ulicích.

Spokojenost se sítí služeb pak vyjadřovali respondenti v další otázce.

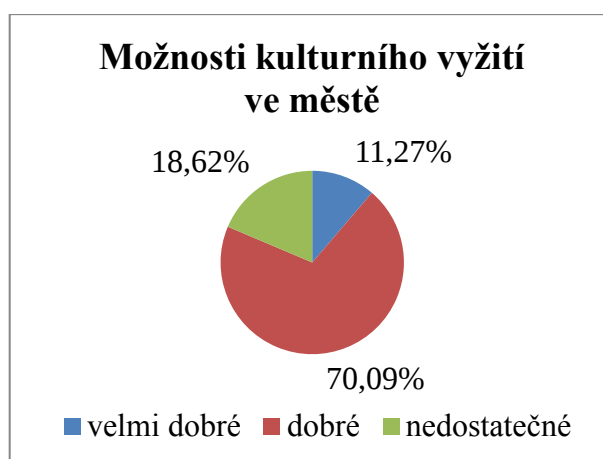
Graf 8: Jste spokojeni se sítí služeb?



Zdroj: Vlastní zpracování

Spokojenost se službami vyjádřilo 78,92% respondentů, 21,07% respondentů spokojeno není. Občané postrádají předškolní zařízení, především jesle, denní stacionář, kam by rodiny mohly umístit své rodiče po dobu svého zaměstnání a také hospic a dům s pečovatelskou službou pro seniory, kteří potřebují jen některé služby. Chybí jim také volnočasová centra a bezbariérový přístup do úřadů. Také postrádají venkovní bazén, jako místo pro rekreaci a služby pro turisty (např. úschovnu kol a batohů).

Graf 9: Možnosti kulturního využití ve městě považujete za velmi dobré, dobré nebo nedostatečné?



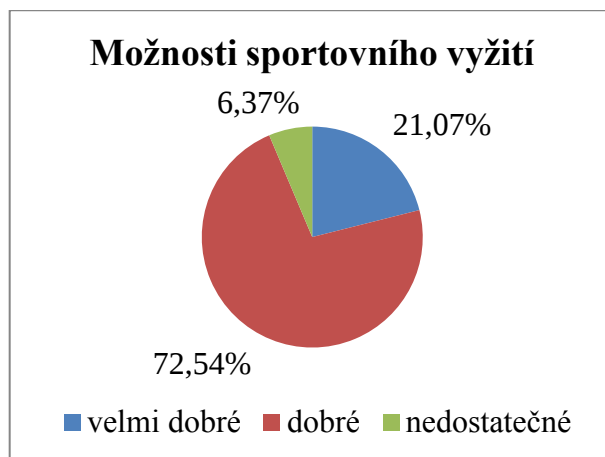
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku o možnostech kulturního využití odpovědělo 70,09% respondentů, že možnosti jsou dobré a 18,62% respondentů je považuje za nedostatečné a 11,27%

respondentů je hodnotí jako velmi dobré. Respondenti oceňují strukturu kulturních zařízení, ale postrádají divadelní sál. Ve skupině respondentů do 30 let se projevila nespokojenost s nedostatkem kulturních akcí, koncertů a zábavy pro mladé i pro děti.

Další otázka se týkala spokojenosti občanů s možnostmi sportovního vyžití.

Graf 10: Možnosti sportovního vyžití považujete za velmi dobré, dobré nebo nedostačující?



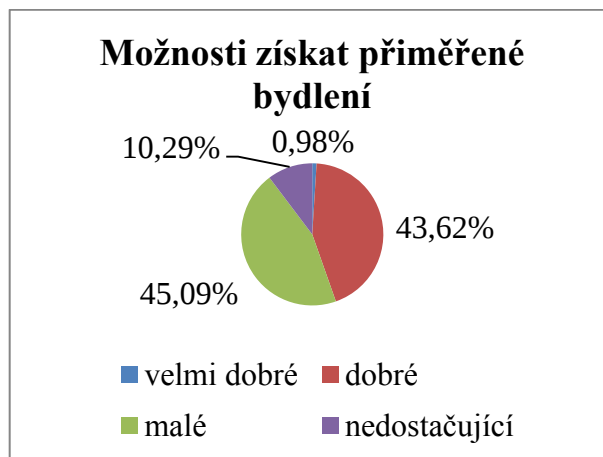
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 72,54% respondentů, že možnosti sportování jsou dobré, 21,07% respondentů je považuje za velmi dobré a jen 6,3% respondentů je hodnotí za nedostatečné.

Respondenti postrádají sportoviště pro veřejnost, kritizují špatný stav hřiště u Sokolovny, rádi by měli ve městě skatepark. Možnosti většího využití zimního stadionu brání skutečnost, že k němu nejede MHD. U bazénu zase chybí přístup pro matky s kočárky.

Jaké jsou možnosti získat přiměřené bydlení, jsem zjišťovala v další otázce.

Graf 11: Možnosti získat přiměřené bydlení jsou velmi dobré, dobré, malé a nedostatečné?

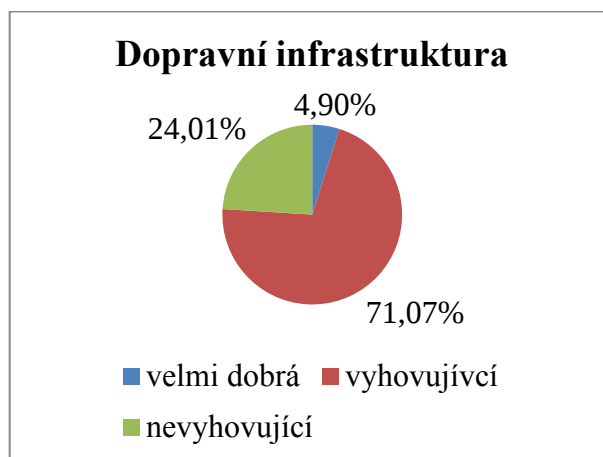


Zdroj: Vlastní zpracování

Za velmi dobré možnosti získat bydlení označili jen 0,98% respondentů, dobré možnosti získat bydlení označilo 43,62% respondentů, malé možnosti 45,09% respondentů a nedostačující 10,29% respondentů. Problémy se získáním přiměřeného bydlení se projevily především ve skupině respondentů do 30 let, ale také ve skupině do 50 let. Zájem je o nájemní byty v nižší cenové relaci jako byty startovací, ale i o byty sociální pro rodiny s nízkými příjmy. To souvisí s nedostatkem pracovních míst a možností našetřit na koupi bytu či rodinného domku. Zájem je i o výstavbu rodinných domů, ale cena nabízených parcel např. v lokalitě „Na Bábě“ se zdá pro mladé lidi velmi vysoká.

Další otázka se týkala dopravní infrastruktury.

Graf 12: Dopravní infrastruktura je velmi dobrá, vyhovující, nevyhovující?

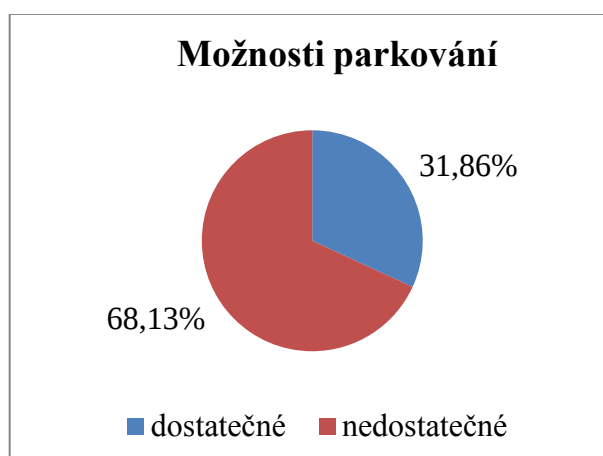


Zdroj: Vlastní zpracování

Za velmi dobrou dopravní infrastrukturu považuje 4,90% respondentů, 71,07% respondentů ji považuje za vyhovující a 24,01% respondentů za nevyhovující. Nejvíce vadí občanům, že se nerealizuje obchvat města. Především ve středu města je velký provoz, který občany obtěžuje. Projevila se i nespokojenost s opravami silnic – kostky nejsou dobře položené, vozovka není rovná, kanály jsou umístěny nad úrovní silnice a tvoří se louže. Chybí vyznačení cyklostezky při průjezdu městem.

S otázkou č. 12 souvisí i otázka následující, která se týká parkování.

Graf 13: Možnosti parkování jsou dostatečné nebo nedostatečné?



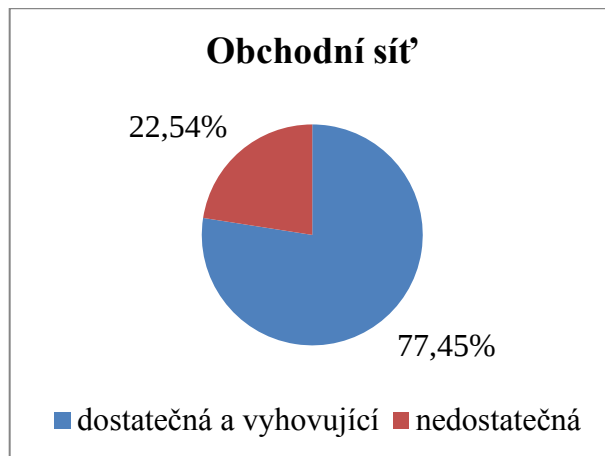
Zdroj: Vlastní zpracování

Tady se projevila velká bolest města – nedostatek parkovacích míst. Nedostatečné možnosti parkování označilo 68,13% respondentů, 31,86% respondentů považuje

možnosti za dostatečné. Nedostatečnou kapacitu parkovacích míst vidí respondenti především na sídlištích. Chybí i záchytné parkoviště s dobrou pěší dostupností do centra.

V další otázce jsem se zaměřila na obchodní síť ve městě.

Graf 14: Obchodní síť je dostatečná nebo nedostatečná?

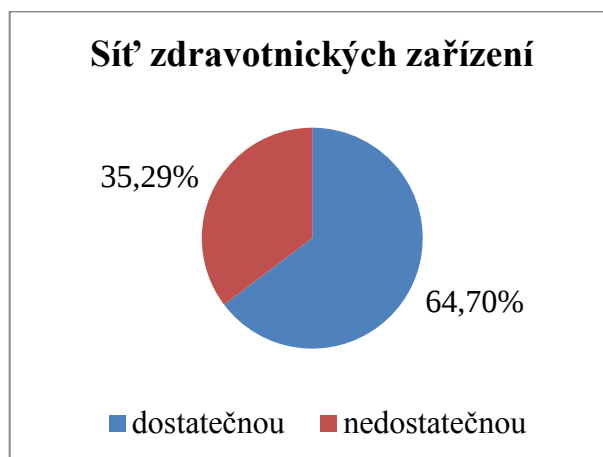


Zdroj: Vlastní zpracování

Za dostatečnou a vyhovující považuje obchodní síť 77,45% respondentů, za nedostatečnou pak 22,54% respondentů. Občanům chybí obchod pro kutily a zahrádkáře. Malou možnost nákupu oblečení, obuvi a doplňků vidí především respondenti ve věkové skupině do 30 a do 50 let.

Oblasti zdravotnictví byla věnována další otázka.

Graf 15: Síť zdravotnických zařízení považujete za dostatečnou nebo nedostatečnou?

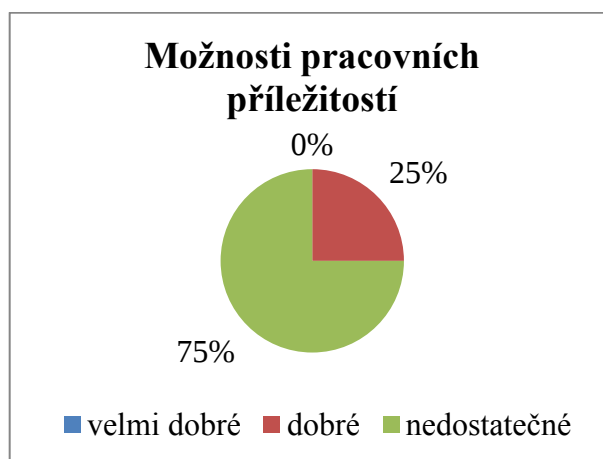


Zdroj: Vlastní zpracování

Se sítí zdravotnických zařízení je spokojeno 64,70% respondentů, 35,29% respondentů ji považuje za nedostatečnou. Především ve skupině nad 50 let se projevila nespokojenost s počtem ambulantních odborných lékařů (kardiolog, alergolog, ortoped, oční, plicní, kožní). U těchto lékařů jsou pak dlouhé objednací lhůty a několikahodinové čekání.

Poslední otázka se týkala možnosti zaměstnání.

Graf 16: Možnosti pracovních příležitostí jsou velmi dobré, dobré, nedostatečné?



Zdroj: Vlastní zpracování

Velmi dobré možnosti získat zaměstnání neoznačil žádný respondent. Dobré možnosti označilo 25% respondentů a 75% respondentů označilo možnost získání zaměstnání za nedostatečné.

Občané vidí úbytek pracovních míst ve stavebnictví, zemědělství, strojírenské výrobě a přes připravené průmyslové zóny nepřicházejí investoři. To, že nezaměstnanost není ještě vyšší, způsobuje blízkost SRN, kam občané dojíždějí za prací.

Na závěr dotazníku byla ještě položena otázka: „Co byste zlepšily?“

- podporovat podnikatelské aktivity a získávat investory a tím zvýšit možnost získat zaměstnání
- zlepšit informovanost o dění ve městě
- zlepšit dopravní situaci – obchvat, parkovací plochy
- vybudovat venkovní koupaliště
- podpořit výstavbu nájemních domů a sociálních bytů

Bylo překvapivé, kolik se vrátilo pečlivě vyplněných dotazníků a především množství návrhů na zlepšení života ve městě. Návrhy občanů zjištěné sociologickým šetřením se ztotožňují s prioritami a projekty Strategické plánu rozvoje města Domažlice.

4.6 SWOT analýza

Na základě SWOT analýzy jsem zhodnotila současný stav města, jeho silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

Silné stránky

- Široká síť sociálních služeb a jejich dostupnost.
- Atraktivita nemocnice z pohledu zaměstnanců i pacientů.
- Nízká míra kriminality.
- Velká nabídka kulturních příležitostí.
- Vyhovující sportovní zařízení.
- Dobrá dopravní poloha vzhledem k Bavorsku.
- Vysoký podíl vyjížděky za prací do Spolkové republiky Německo.
- Referenční přímé investice do průmyslových zón.
- Cyklotrasy s napojením na Spolkovou republiku Německo.
- Vydávání kulturního zpravodaje.
- Internetový portál informačního centra.
- Zrekonstruované vodovodní, kanalizační sítě a ČOK.
- Nárůst výtěžnosti tříděného odpadu.
- Solidní schopnost krytí dluhu města.

Slabé stránky

- Nedostatečná kapacita předškolních zařízení.
- Nízký počet ambulantních lékařů i lékařů v nemocnici.
- Nedostatečná kapacita odlehčovacích služeb.
- Absence nabídky krizového bydlení.
- Zhoršující se stav pozemních komunikací.
- Málo využívaný systém MHD.
- Nedostatečná infrastruktura pro cyklistickou dopravu.
- Úbytek počtu zaměstnaneckých míst.
- Nízký podíl přímých investic v rámci Plzeňského kraje.
- Vyšší cena vodného a stočného.
- Nízký podíl obyvatel napojených na ústřední vytápění.

Příležitosti

- Navýšení kapacit mateřských škol ve městě sloužící i pro děti ze spádového území Domažlic.
- Větší nabídka maturitních oborů technického zaměření.
- Zajištění domova se zvláštním režimem pro nemocné a postižené občany, zejména seniory.
- Rozvoj služeb pro osoby ohrožené sociálním vyloučením.
- Rozvoj služeb pro děti a mládež.
- Výstavba nových sportovních zařízení (venkovní bazén, skatepark).
- Vybudování vhodné trasovaného obchvatu silnice I/22.
- Optimalizování provozu MHD.
- Zpracování generelu cyklodopravy na území města.
- Péče o malé a střední podniky.
- Spolupráce s Bavorskem v oblasti vzdělávání a nabídky pracovního uplatnění.
- Rozvíjení technické infrastruktury pro nové plochy s funkcí bydlení.
- Vybudování kompostárny.
- Rozšíření služeb pro turisty.
- Zvýšení propagace města.
- Rekonstrukce internetových stránek města s cílem informovat občany, podnikatele a turisty.

Ohrožení

- Pokles studentů středních škol související s demografickým vývojem obyvatelstva.
- Pokles zájmu o obory s výučním listem a obory technické.
- Pokles kvality služeb zdravotnických zařízení v souvislosti s nízkým počtem lékařů.
- Zvyšující se nároky na sociální služby související se změnou demografické struktury obyvatelstva.
- Špatný stav silnic.
- Zhoršení dostupnosti města ve směru Plzeň – Praha při chybějícím obchvatu města.
- Konkurence Bavorska ve vybraných, především technických oborech.

- Obtížná zajištění pracovního uplatnění pro dlouhodobě nezaměstnané.
- Nedostatečná prezentace a propagace území.

4.7 Volba strategie

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

Tabulka 14: Výsledky SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
1. Nízká míra kriminality.	4. Nízký počet ambulantních lékařů i lékařů v nemocnici.
2. Dobrá dopravní poloha vzhledem k Bavorsku.	5. Zhoršující se stav pozemních komunikací.
3. Solidní schopnost krytí dluhu města.	6. Úbytek počtu zaměstnaneckých míst.
Příležitosti	Ohrožení
7. Navýšení kapacit mateřských škol ve městě sloužící i pro děti ze spádového území města Domažlic.	10. Zvyšující se nároky na sociální služby související se změnou demografické struktury obyvatelstva.
8. Vybudování vhodně trasovaného obchvatu silnice I/22.	11. Konkurence Bavorska ve vybraných, především technických oborech.
9. Péče o malé a střední podniky.	12. Nedostatečná prezentace a propagace území.

Zdroj: Vlastní zpracování

Dále jsem využila metodu párového srovnání. Tato metoda porovnává silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Využívá se při tom tzv. Fullerův trojúhelník. V nejběžnější modifikaci metody párového srovnání jsem pro každé kritérium zjistila jeho počet preferencí vzhledem ke všem ostatním kritériím. Toto určování preferencí může probíhat v trojúhelníkové matici (matice párového srovnání viz Příloha B). Zde

jsem porovnávala ve dvojici každé kritérium s každým. Následně jsem zjišťovala, kolik preferencí může probíhat v tzv. trojúhelníkové matici. Nakonec jsem tuto hodnotu poměřila s celkovým počtem realizovaných srovnání a tím jsem získala kvantifikaci váhového ohodnocení kritéria.

Pomocí metody párového srovnání, tzv. Fullerova trojúhelníku a na základě jeho vyhodnocení jsem stanovila nejvýhodnější strategii plánu města. Podíly jednotlivých faktorů SWOT analýzy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 15: Váhy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

	Faktory	Četnost		Relativní četnost v% celkem
		Absolutní	Relativní v %	
S	1	5	7,58%	18,19%
	2	1	1,52%	
	3	6	9,09%	
W	4	8	12,12%	33,33%
	5	4	6,06%	
	6	10	15,15%	
O	7	7	10,60%	33,32%
	8	9	13,63%	
	9	6	9,09%	
T	10	8	12,12%	15,16%
	11	1	1,52%	
	12	1	1,52%	
	Celkem	66	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z vyhodnocené SWOT analýzy vyplývá, že se strategický plán rozvoje nachází ve strategii WO „hledání“ a tato strategie se zaměřuje na odstranění slabých stránek a na využití příležitostí.

Na základě SWOT analýzy bych navrhovala následující prioritní směry rozvoje města Domažlice:

- Ve spolupráci s Plzeňským krajem realizovat obchvat města.
- Pokračovat v opravě komunikací.
- Zaměřit se na podporu a vytvoření podmínek pro podnikatelské aktivity.
- Zvýšit kapacitu předškolních zařízení.
- Najít způsob, jak více zapojit veřejnost při zpracování strategického plánu rozvoje.

5 Diskuze

Strategický plán rozvoje města vznikl standardním procesem.

Analytická část byla vypracována Regionální rozvojovou agenturou Plzeňského kraje a firmou EDIP – dopravní inženýrství.

Analýza představuje souhrn základních informací o městě. Kombinuje objektivní informace z publikací a statistických zdrojů s informacemi čerpanými z průzkumů mezi jednotlivými subjekty, které ve městě žijí a působí.

Tato část je velmi obsáhlá, její součástí jsou grafy a porovnání s dalšími referenčními jednotkami (metodika „benchmarkingu“). Nechybí zpracovaný dílčí závěr u každé oblasti zpracování.

Analytická část je shrnuta ve SWOT analýze. Ta je přehledná, obsahuje všechny komponenty SWOT analýzy. Odlišuje analýzu vnitřní a vnější. Jsou v ní uvedeny silné i slabé stránky, tedy to, co může město svým chováním ovlivnit a uvedeny jsou i příležitosti a hrozby. Využívá také porovnání s blízkými referenčními jednotkami, aby příprava plánu byla chápána v širším kontextu, jak uvádí Labounková, Půček, Rohrerová (2009).

Strategická část vychází ze SWOT analýzy. Je zpracována komunitním způsobem. Zabývá se prioritními problémy a směry rozvoje města. Cíle jsou dle mého mínění stanoveny reálně, jasně a srozumitelně, tedy podobně jak uvádí Berman (1999).

Realizační část

Jednotlivé projekty vycházejí z vytýčených cílů. Jsou uvedeny na projektové kartě, kde je uvedena doba plánované realizace, předpokládané náklady, připravenost k realizaci, zdroje financování a případní partneři projektu.

Strategický plán města je provázán s dalšími strategickými dokumenty, které mají vliv na plánování města a strategický plán vychází z upraveného platného územního plánu. Odpovídá rysům systematičnosti, selektivnosti, reálnosti, provázanosti i otevřenosti. Splňuje tedy kritéria, která uvádí Perlín, Bičík ve své metodické příručce (2006).

Prolínání expertní a komunitní metody tvorby plánu odpovídá danému záměru, je často používané, jak uvádí Perlín, Bičík (2006).

Strategický plán města má strukturu i fáze shodné se strukturou a fázemi uváděnými Vozábem (1999).

Ze sociologického šetření lze vyvodit, že většina občanů je ve městě spokojena a jejich priority se shodují s prioritami ve Strategickém plánu rozvoje města. Vyplývá z něj také, že občané mají zájem o další rozvoj města.

Jediné kritérium, kterému nebyla věnována dostatečná pozornost, je otevřenost vůči veřejnosti. Při tvorbě strategického plánu neprovedl MěÚ v Domažlicích anketu ani dotazníkové šetření a občané tedy neměli možnost se vyjádřit k obsahu Strategického plánu rozvoje. Právě toto kritérium považuje za mimořádně důležité Perlín (2002).

Právě nedostatek informací o strategickém plánu rozvoje, se v sociologickém šetření objevil. Jen malá část respondentů měla povědomí o Strategickém plánu rozvoje města a ještě část z nich uváděla, že informace o plánu považuje za nedostatečné. Zájmu obyvatel by mělo město využít a více zapojit veřejnost třeba pracovními schůzkami, dotazníky, veřejnou informací. Strategický plán rozvoje je sice dostupný na webových stránkách města, ale bylo by dobré zvýšit jeho publicitu na vývěškách, v tisku, případně jedno číslo městského zpravodaje ročně věnovat strategickému plánu. Větší informovanost by přinesla větší zapojení veřejnosti především do procesu plánování.

Strategický plán rozvoje města Domažlice se dá hodnotit jako dobrý a to především proto, že je přínosem pro plánování dalšího rozvoje a jeho prostřednictvím se daří naplňovat vytčené cíle a zlepšovat podmínky života obyvatel města.

Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo ukázat, že strategický plán obce je opodstatněným dokumentem, který může vést k celkovému rozvoji obce a spokojenosti obyvatel, kteří v obci žijí.

V první části práce jsem z odborné literatury analyzovala problematiku přípravy a tvorby strategického plánu, jednotlivé fáze a metody zpracování.

Další část práce jsem zaměřila na analyzování Strategického plánu rozvoje města Domažlice z hlediska získaných teoretických poznatků. Ve Strategickém plánu rozvoje se projevuje provázanost s plány okolních regionů, dalších subjektů, které fungují ve městě, krajskými i celostátními plány rozvoje. Důležitou úlohu sehrává také spolupráce s nejbližším regionem Spolkové republiky Německo. Město je úspěšné i v získávání dotací jak z Evropské unie, tak z vyšších orgánů státní správy, pro něž je zpracování Strategického plánu rozvoje podmínkou. Srovnání prioritních cílů strategického plánu s jejich splněním potvrdilo, že cíle vycházely z vhodně analyzovaných problémových oblastí, byly vytýčeny reálně a také se daří je postupně uskutečňovat.

K zjištění, jak občané města vnímají jednotlivé okruhy života, zda jejich požadavky se shodují s cíli stanovenými ve Strategickém plánu rozvoje města Domažlice, provedla jsem sociologické šetření. Po zhodnocení výsledků sociologického šetření se potvrdilo, že názory občanů se v podstatě shodují se stanovenými cíli i projekty uvedenými ve Strategickém plánu rozvoje.

Na základě vyhodnocení dat ze sociologického šetření jsem dospěla k následujícím závěrům:

Z výsledků grafů 4 a 5 se hypotéza č. 1 „Občané mají povědomí o zpracování strategického plánu města.“ nepotvrdila. Z grafů vyplynulo, že 61,27% občanů o zpracování Strategického plánu rozvoje města neví a 38,72% je se strategickým plánem obeznámeno. Z počtu občanů, kteří mají povědomí o strategickém plánu, považují informovanost o něm za velmi malou.

Z tabulek 3 – 13 je zřejmé, že hypotéza č. 2 „Jednotlivé projekty strategického plánu jsou plněny.“ se potvrdila. Z přehledu plánovaných cílů a realizovaných projektů, které uvádím ve své práci, vyplývá, že naplňování vizí bylo úspěšné. Realizovaly se projekty, které odpovídají vytýčeným cílům napříč strategickým plánem.

Velkým přínosem je využívání financí z evropských fondů, díky nim se během let 2009 – 2013 mohlo realizovat 21 projektů v celkové částce 122 357 680,- Kč.

Slabinou strategického plánu rozvoje města jsou tři oblasti, kde jejich řešení není jen v moci města. Především je to vize, která se týká zaměstnanosti a která se v dotazníkovém šetření ukázala jako naprosto prioritní. Tato vize se nedaří naplňovat a situace se nelepší a nezlepší se ani v blízké budoucnosti.

I přes vybudování průmyslové zóny a přípravu dalších prostor noví investoři nepřicházejí. Většina podniků ve městě jsou zahraniční vlastníci a pracovních míst nepřibývá. Za posledních 10 let ubylo tisíc zaměstnaneckých pracovních míst a došlo k největšímu poklesu absolutního počtu pracovních míst v porovnávaných městech. Jediným řešením je podpora podnikatelských aktivit.

Další slabinou, kterou město samo nemůže vyřešit, je stálé odkládání vybudování přeložky I/22, to znamená realizaci severního obchvatu města. Cílem vybudování obchvatu je omezení autodopravy středem města, které svou středověkou dispozicí neumožňuje jiné řešení. Pokud by se nerealizoval obchvat, byla by to velká hrozba pro rozvoj města.

S tímto problémem souvisí i plánování a budování odstavných parkovišť. Zatím se problém parkování řeší využitím volných prostor ve městě, které ale nedostačují a na sídlištích se problém řeší větším počtem odstavných míst.

Další slabinou, je nedostatek ambulantních lékařů – specialistů, ale ani řešení tohoto problému není v rukou jen města. Vzhledem k tomu, že obyvatelstvo stárne, by se tento problém neměl pouštět ze zřetele.

Negativum při sestavování Strategického plánu rozvoje vidím v poměrně malé účasti veřejnosti. Lidé mají malé povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Domažlice, a pokud ho mají, považují informace o něm za nedostatečné. Informace na internetu určitě nestačí, je třeba využít i tisku, především místního Zpravodaje, který se dostane do každé rodiny. Větší informovanost občanů o strategickém plánování města a jejich větší zapojení by bylo jistě dobrou příležitostí vzbudit u občanů zájem o dění ve městě a o jeho další rozvoj.

Po analýze a syntéze dat, která jsem měla k dispozici, jsem došla k závěru, že strategický plán je hlavním nástrojem na řízení rozvoje města. Odpovídá všem požadavkům a evidentně vede k rozvoji města a spokojenosti občanů.

Kvalita strategického plánu a jeho využití do budoucna spočívá ve správném zvolení metodiky, rozpoznáním největších problémů a možností realizace. Nezbytné je monitorovat nastalou situaci, analyzovat změny v prostředí a strategický plán aktualizovat, aby byl stále platnou oporou při rozhodování o dalším rozvoji celé socioekonomické sféry.

Summary

The aim of the thesis "Strategic urban development planning of the town Domažlice" was to evaluate entire process of preparation, creation and implementation of the strategic plan of the municipality. The theoretical part reviews scientific literature focused on strategic planning and the characteristics of the strategic plan.

Practical part contains analysis of Strategic Development Plan of the town Domažlice (SDP). This part consists of sociological survey and SWOT analysis. The aim of the sociological survey was to find out about people awareness of SDP and if their ideas about development of the town are included in the plan. Only 38,72 % of the respondents knew about SDP. Nevertheless, the majority of citizens are satisfied with the town development and their priorities coincide with the priorities in the SDP. The results also imply that citizens are interested in further development of the town. However, the low awareness of SDP limits involvement of citizens in further strategic planning of the town development. Based on the SWOT analysis main areas of the town development were proposed.

Key words

strategic planning, strategic development plan, priorities, sociological survey, Domažlice

Přehled použité literatury

1. Berman, N. L. et al. (1999). *Strategické plánování a ekonomický rozvoj. Moderní obec.*
2. Blackerby, P. 2003. Blackerby Associates: *History of Strategic Planning.* Dostupné z: <http://www.blackerbyassoc.com/history.html>
3. Boundless: Conduct and Situational Analysis. 2014. Dostupné z <https://www.boundless.com/marketing/marketing-strategies-planning/steps-to-creating-a-marketing-plan/conduct-a-situational-analysis/>
4. Dobrucká, L., Coplák, J. (2007). *Tvorba strategického rozvojového plánu obce.* Bratislava: Peter Mačura – PEEM.
5. Hrabalová, S. (2004). *Teorie a praxe rozvoje měst a obcí.* Brno: Masarykova univerzita.
6. Janoušková, S. (2008). *Strategický plán rozvoje města.* Dostupné z <http://sprm.nmnm.cz/?cat=3>
7. Labounková, V., Půček, M., Rohrerová, L. (2009). *Metodická příručka pro zpracování strategických rozvojových dokumentů mikroregionů.* Brno: Ústav územního rozvoje.
8. Maier, K. (1997). *Územní plánování.* Praha: České vysoké učení technické.
9. Národní rozvojový plán ČR 2007 – 2013 Budoucnost programů fondů Evropské unie. Ústav územního rozvoje. 2005. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/predstavujeme/narodni-strategicky-referencni-ramec-strategicky-dokument-v-oblasti-operacnich-programu-38806/>
10. Perlín, R. (2002). *Strategický plán mikroregionu.* Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
11. Perlín, R., Bičík, I. (2006). *Strategický plán mikroregionu: metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích.* Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy.
12. Půček, M. (2001). *Strategické versus územní plánování. Urbanismus a územní rozvoj, 12(1), 3 – 7.*
13. Rektořík, J. – Šelekovský, J. (1999). *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací.* Brno: Masarykova univerzita.

14. Strategie regionálního rozvoje České republiky na roky 2007 – 2013. Ministerstvo pro místní rozvoj. 2018. Dostupné z: <http://mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-Ceske-republiky-na>
15. Strategie rozvoje města Domažlice. Městský úřad Domažlice. (2013).
16. Strategie udržitelného rozvoje České republiky. Ústav územního rozvoje. 2005. Dostupné z: http://www.uur.cz/images/publikace/uur/2005/2005-02/02_strategie.pdf
17. Strategie udržitelného rozvoje České republiky. Ústav územního rozvoje. 2005. Dostupné z: http://www.uur.cz/images/publikace/uur/2005/2005-02/02_strategie.pdf
18. Strategie hospodářského růstu. Rada pro výzkum, vývoj a inovace. 2006. Dostupné z: <http://vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=13633>
19. Šilhánková, V. (2007). *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Universita Pardubice.
20. Škrabal, I. (2006). *Metodika zavádění managementu rozvoje mikroregionů*. Přerov: Centrum pro komunitní práci. Dostupné z <http://www.venkovskenoviny.cpkp.cz/index.php/publikace>
21. Vozáb, J. (1999). *Strategické plánování pro ekonomický rozvoj. Moderní obec*. 3(1).
22. Wittmann R., Reuter, M. 2008. *Strategic Planning: How to Deliver Maximum Value Through Effective Business Strategy*. Lodon: Kogan Page.
23. Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích. (2012). Dostupné z [http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-\(obecni-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/128-2000-sb-zakon-o-obcich-(obecni-zrizeni).html)
24. Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích. (2011). Dostupné z [http://www.zakonycr.cz/seznamy/129-2000-sb-zakon-o-krajich-\(krajске-zrizeni\).html](http://www.zakonycr.cz/seznamy/129-2000-sb-zakon-o-krajich-(krajске-zrizeni).html)
25. Zákon č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje. (2000). Dostupné z <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-248>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Proces strategického plánování	16
Tabulka 1: Projekt Čistá Berounka	34
Tabulka 2: Přehled dotací, obdržených z dotací EU, rok 2009 – 2013	35
Tabulka 3: Rozvoj bytové výstavby	37
Tabulka 4: Školství	38
Tabulka 5: Rozvoj zdravotních a sociálních služeb.....	38
Tabulka 6: Kultura	38
Tabulka 7: Sport a volný čas.....	39
Tabulka 8: Bezpečnost občanů	39
Tabulka 9: Dopravní infrastruktura	39
Tabulka 10: Technická infrastruktura	39
Tabulka 11: Rozvoj ekonomiky, podnikání a služeb.....	40
Tabulka 12: Péče o životní prostředí	40
Tabulka 13: Přeshraniční spolupráce	41
Tabulka 14: Výsledky SWOT analýzy	55
Tabulka 15: Váhy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.....	56
Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví.	42
Graf 2: Věková struktura.	43
Graf 3: Vzdělanostní struktura.....	43
Graf 4: Víte, že město Domažlice má zpracovaný Strategický plán rozvoje?	44
Graf 5: Pokud ano, máte dostatek informací o jeho záměrech a plnění?.....	44
Graf 6: Jste spokojeni s místem, kde žijete?	45
Graf 7: Cítíte se ve městě bezpečně?	45
Graf 8: Jste spokojeni se sítí služeb?	46
Graf 9: Možnosti kulturního využití ve městě považujete za velmi dobré, dobré nebo nedostatečné?	46
Graf 10: Možnosti sportovního využití považujete za velmi dobré, dobré nebo nedostačující?.....	47

Graf 11: Možnosti získat přiměřené bydlení jsou velmi dobré, dobré, malé a nedostatečné?	48
Graf 12: Dopravní infrastruktura je velmi dobrá, vyhovující, nevyhovující?	49
Graf 13: Možnosti parkování jsou dostatečné nebo nedostatečné?	49
Graf 14: Obchodní síť je dostatečná nebo nedostatečná?	50
Graf 15: Síť zdravotnických zařízení považujete za dostatečnou nebo nedostatečnou?	51
Graf 16: Možnosti pracovních příležitostí jsou velmi dobré, dobré, nedostatečné?.....	51

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník

Příloha B: Fullerův trojúhelník

Přílohy

Příloha A: Dotazník

Vážení,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění úřiloženého dotazníku, který je zcela anonymní. Studuji Ekonomickou fakultu na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích a dotazník je jedním z podkladů pro zpracování mé bakalářské práce na téma „Strategické plánování rozvoje města Domažlice“.

Předem Vám děkuji za spolupráci, ochotu a čas, který vyplnění dotazníku věnujete.

Nicole Jansová

1. Věk:

- a) do 30 let b) do 50 let c) nad 50 let

2. Pohlaví:

- a) žena b) muž

3. Vzdělání:

- a) základní
b) střední
c) střední s maturitou
d) vyšší odborné
e) vysokoškolské

4. Víte, že město Domažlice má zpracovaný Strategický plán rozvoje?

- a) ano b) ne

5. Pokud ano, máte dostatek informací o jeho záměrech a plnění?

- a) ano b) ne

6. Jste spokojeni s místem, kde žijete?

- a) ano b) ne

7. Cítíte se ve městě bezpečně?

- a) ano b) ne

Co chybí pro pocit Vaší bezpečnosti?

8. Jste spokojeni se sítí služeb (např. jesle, mateřské školy, stacionář, dům s pečovatelskou službou)?

- a) ano b) ne

Které služby postrádáte?

9. Možnosti kulturního vyžití ve městě považujete za:

- a) veľmi dobré b) dobré c) nedostatečné

Co postrádáte?

10. Možnosti sportovního využití považujete za:

- a) veľmi dobré b) dobré c) nedostatečné

Co postrádáte?

11. Možnosti získat přiměřené bydlení jsou:

- a) velmi dobré b) dobré c) malé d) nedostačující

Jaké bydlení chybí?

12. Dopravní struktura (např. místní doprava, hustota provozu městem) je:

- a) velmi dobrá b) vyhovující c) nevyhovující

Co Vám nejvíce vadí?

13. Možnosti parkování jsou:

- a) dostatečné b) nedostatečné

Co by tento problém vyřešilo?

14. Obchodní síť:

- a) dostatečná a vyhovující b) nedostatečná

Které druhy obchodů postrádáte?

15. Síť zdravotnických zařízení považujete za:

- a) dostatečnou b) nedostatečnou

Která zdravotnická zařízení postrádáte?

16. Možnosti pracovních příležitostí jsou:

- a) velmi dobré b) dobré c) nedostatečné

Co považujete za největší problém?

17. Ve které ze jmenovaných oblastí byste navrhoval/a zlepšení a jaké?

Příloha B: Fullerův trojúhelník

[illegible]