

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PRÁVNICKÁ

KATEDRA VEŘEJNÉ SPRÁVY

Bakalářská práce

Strategické plánování města Plzně

Předkládá: **Nicole Vavrochová**

Vedoucí bakalářské práce **JUDr. Tomáš Louda, CSc.**

Plzeň 2020

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Nicole VAVROCHOVÁ**
Osobní číslo: **R17B0037P**
Studijní program: **B6804 Právní specializace**
Studijní obor: **Veřejná správa**
Téma práce: **Strategické plánování města Plzně**
Zadávací katedra: **Katedra veřejné správy**

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Teoretická část
3. Analytická část
4. Závěr

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Tomáš Louda, CSc.**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **29. března 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2020**



Doc. JUDr. Jan Pauly, CSc.
děkan



JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 1. listopadu 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že bakalářskou práci jsem zpracovala samostatně a použila jsem literárních pramenů a informací, které cituji a uvádím v seznamu použité literatury a zdrojů informací. Souhlasím s použitím práce pro účely Západočeské univerzity v Plzni.

V Plzni dne 15.04.2020



podpis

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu JUDr. Tomáši Loudovi, CSc. za odborné vedení a udělování cenných rad při zpracování práce.

Obsah

Úvod	1
1 Strategické plánování	2
1.1 Pojem a účel strategického plánování	2
1.2 Porovnání z pohledu soukromé společnosti a obce	5
2 Strategické plánování obcí	7
2.1 Vymezení pojmu „obec“	7
2.2 Typy obcí.....	8
2.3 Historický pohled	8
2.4 Vymezení z pohledu politiky a práva.....	9
2.4.1 Vymezení z pohledu nadnárodního práva	9
2.5 Základní statistické údaje obcí	12
2.6 Strategické plány obcí	14
2.6.1 Možné negativní dopady	15
2.6.2 Pozitivní stránky.....	16
2.6.3 Obsah strategického plánu obce	16
2.7 SWOT analýza	23
3 Plzeňský kraj, statutární město Plzeň a strategické plánování	25
3.1 Plzeňský kraj	25
3.2 Statutární město Plzeň.....	26
3.2.1 Představení statutárního města Plzeň z pohledu rozvoje.....	28
3.2.2 Strategický plán města Plzeň – úvodem.....	28
3.2.3 Osnova strategického plánu města Plzně	29

3.2.3.1.	Analytická část	29
3.2.3.1.1.	Analytická část – devět tematických analýz.....	29
3.2.3.1.2.	Analytická část – Situační analýza	30
3.2.3.1.3.	Analytická část – Analýza silných a slabých stránek, ohrožení a příležitosti – SWOT analýza.....	30
3.2.3.1.4.	Analytická část – formulace hlavních problémů města.....	30
3.2.3.1.5.	Analytická část – PESTLE analýza okolního prostředí	30
3.2.3.2.	Průzkumy	30
3.2.3.3.	Návrhová část.....	31
3.3	Zhodnocení dílčích částí analytické části.....	34
3.3.1	Cestovní ruch a propagace města	34
3.3.2	Doprava	35
3.3.3	Hospodářský rozvoj a podnikatelské prostředí	37
3.3.4	Občanská vybavenost.....	39
3.3.5	Obyvatelstvo a bydlení.....	41
3.3.6	Rozpočet a financování	42
3.3.7	Technická infrastruktura	43
3.3.8	Územní rozvoj.....	44
3.3.9	Životní prostředí.....	45
Závěr	47
Summary	48
Seznam použité literatury a dalších zdrojů		49
Seznam obrázků.....		52
Seznam symbolů a zkratek		53

Úvod

Tato práce nese název Strategické plánování města Plzeň. Je tedy zřetelné, co bude jejím ústředním motivem. Pro čtenáře je však nesmírně důležité, aby se seznámil i s pojmy, které strategické plánování provází. Práce je tedy systematicky seřazena od samotného vymezení naprosto základních pojmů, jako je pojem strategické plánování a jeho historie. Vzhledem k tomu, že práce nese výše uvedený název, tak je nutné vymezit i ostatní základní pojmy. Proto jsou v práci vysvětleny výrazy jako třeba obec či základní nastínění způsobu tvorby obecních strategických plánů a jejich dopady. Vzhledem k tomu, že ústředním motivem této práce je strategický plán statutárního města Plzeň, tak je dále vymezen a přiblížen celý Plzeňský kraj a samotné statutární město Plzeň. Kapitola, která se především věnuje strategickému plánu města Plzeň, je členěna do podkapitol v souladu s plzeňským strategickým plánem. Po seznámení s tímto dokumentem je poté kapitola dále členěna na části, které se věnují dopravě, hospodářskému rozvoji a podnikatelskému prostředí, občanské vybavenosti, obyvatelstvu a bydlení, rozpočtu a financování, technické infrastruktuře a územnímu rozvoji. Práce si za cíl klade uvést čtenáře a seznámit ho s problematikou strategického plánování a kriticky zhodnotit strategický plán města Plzeň. Práce je logicky členěna tak, jako bylo výše uvedeno.

1 Strategické plánování

1.1 Pojem a účel strategického plánování

Pro bakalářskou práci, která nese v názvu výše zmíněné, je nezbytné vymezit a správně pochopit samotný pojem strategické plánování. Pokud se řekne strategické plánování, pro některé osoby je pravděpodobně spjato spíše s ekonomickým odvětvím, kde se jedincům vybaví, že každá dobře fungující společnost má stanovené své strategické cíle a plánování pro efektivní chod, rozvoj a výhled společnosti na mnoho let dopředu. Původ výrazu strategické plánování je odvozen od řeckých slov stratos s překladem vojsko, strategos s překladem generál a agein s překladem do českého jazyka vést.¹

Dále je nutné základní pojmy více rozvést, neboť subjekty mohou tyto pojmy velmi snadno zaměnit. Níže jsou vysvětleny ty základní a nezbytné.

Strategické rozhodnutí – *„Ovlivňuje činnost obce a organizace v dlouhodobém horizontu, než se stane předmětem strategického záměru, musí být důkladně a zodpovědně posouzeno. Ne všechna na pohled dobrá strategická rozhodnutí jsou realizovatelná v podmínkách dané obce či organizace a jejich další zpracování až do podoby schválené strategie může vyčerpat jak finanční prostředky, tak síly tvůrčího kolektivu a může přinést zklamání, které bude v dalších aktivitách svazovat invenci tvůrců.“²*

Strategický záměr – *„Je dlouhodobý záměr obce a organizace a představuje vždy výsledek přijatého strategického rozhodnutí. Měl by být veřejně prezentován a diskutován, než bude definitivně schválen a rozpracován v procesu plánování.“³*

¹ Strategie-význam. Akropolis [online]. [cit. 2020-01-01]. Dostupné z: <https://www.akropolis.cz/umeni-strategie>

² Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8. str. 6.

³ Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8. str. 7.

Strategická změna – „Má dlouhodobý dopad na činnost obce a organizace a podporuje dosažení strategických záměrů. V podstatě je důsledkem dokončeného schvalovacího procesu strategického záměru, je vyvolanou změnou v plánování, organizování a řízení obce a organizace. Musí být realizována citlivě tak, aby podstatně neovlivňovala již dříve organizované strategické záměry, které jsou předmětem plánovacího procesu.“⁴

Strategie – „Je jedním z klíčových pojmů strategického plánování a představuje alternativní cestu k dosažení určitého cíle či záměru.“⁵

Strategické plánování – „Je proces, během něhož vzniká představa o tom, čím by se obce či organizace především chtěla zabývat, co by chtěla rozvíjet, jaké programy a služby by měly být především nabízeny a jakou cestou by musela obec či organizace projít, aby mohla své záměry uskutečnit. Během strategického plánování budou vznikat strategická rozhodnutí, budou vznikat strategické záměry a budou se formulovat a vybírat vhodné strategie k jejich dosažení.“⁶

Strategický plán – „Je dokument zachycující výsledky procesu strategického plánování. Tento dokument je po svém projednání a přijetí zásadním podkladem pro strategické řízení obce a organizace.“⁷

Strategické řízení – „Je procesem naplňování představ popsanych ve strategickém plánu a obnáší především implementaci, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností směřujících k dosažení vizí, cílů a záměrů formulovaných ve strategickém plánu.“⁸

Cíl – V této práci je mnohokrát použitý také výraz cíl, ten by neměl být použit lehkomyšlně a napsán do strategického plánu v podobě pouhé

⁴ Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8. str. 7.

⁵ Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8. str. 7.

⁶ Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8. str. 7.

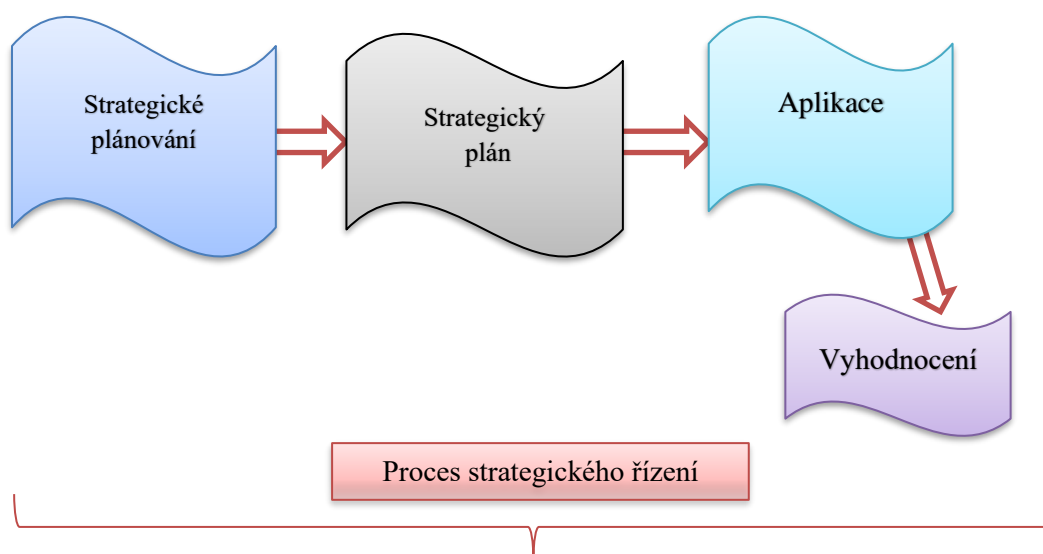
⁷ Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8. str. 7.

⁸ Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8. str. 7.

nerealizovatelné myšlenky, která nemá ve svém závěru žádný význam. Na cíle se může subjekt koukat z mnoha pohledů. Základním bude časová osa, která bude korespondovat s celkovým strategickým plánem a nebude v něm jen nereálnou hodnotou. Pravděpodobně bude určitý cíl v souladu s délkou, pro kterou byl strategický plán vypracován a nebude mít nejdelší časové osy nastaveny jen po dobu jednoho volebního období daného zastupitelstva obce. Podle odborné publikace jsou uváděny základní parametry cíle. Dobře formulovatelný cíl je měřitelný, reálný, náročný, ale i dosažitelný, srozumitelný, hierarchický a kvantitativní.⁹

Samotné strategické plánování není konečná fáze, kterou najdeme v hmotné podobě. V první fázi se jedná o samotný proces, jehož výsledkem je následně dokument, někdy také označovaný jako strategický plán, který se implementuje a vyhodnotí. Pro lepší pochopení je níže vložen diagram.

Obrázek 1 Strategické plánování, strategický plán a strategické řízení



Zdroj: Na základě publikace Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8.

str. 8

Subjekty nejsou a nemohou být za jeho nedodržení sankcionovány. Strategické plány nejsou v žádném odvětví povinné. Tyto dokumenty nelze

⁹ Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8. str. 10.

považovat za rigidní, neboť každý subjekt, který svou vizi promítne do nějakého dokumentu, je subjektem jedinečným, jeho vidění světa je tedy odlišné. Každý ze subjektů vytvářející strategický plán tento plán vytváří pro jiné území, pro jinou skupinu obyvatel či pracuje s jinými finančními prostředky. Strategický plán tedy není „přenosný“, naopak je velmi flexibilní se zřetelem ke zpracovateli, území a obyvatelstvu. Lze uvést příkladem, že strategicky naplánovat sjezdovku např. na Jižní Moravě postrádá jakýkoliv smysl. Dále lze strategické plány charakterizovat jako soubor vizí o budoucnosti konkrétního celku, na kterém se shodly pověřené osoby, případně skupiny osob, které byly zapojeny do vytváření těchto dokumentů. Při plánování vznikají v plánech konkrétní dlouhodobé cíle a ty jsou naplňovány postupně za pomoci menších, dílčích kroků.

1.2 Porovnání z pohledu soukromé společnosti a obce

Pojem soukromé společnosti je v této práci používán zejména ve smyslu obchodní korporace tak, jak stanovuje zákon o obchodních korporacích, tedy jde v širším smyslu zejména o veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciovou společnost a družstvo. V užším slova smyslu jde zejména o společnost s ručením omezeným a akciovou společnost.

Pokud společnosti soukromého sektoru mají svůj strategický plán, s největší pravděpodobností bude obsahovat to, jaký tento plán má být, pro koho je určený a co má obsahovat. Jistě bude obsahovat mnoho analýz a metod, které pomohou pro kvalitní výstupy. Nesmí být nereálný a je téměř nemožné, aby platil jeden strategický plán pro více společností, a to nejen proto, že každá společnost je jistým originálem. Společnosti strategické plány vytváří jistě za lepšími ekonomickými výsledky, ale je zde také velmi podstatná kategorie samotných vnitřních vztahů mezi zaměstnanci, kde mohou tyto dokumenty vést k větší efektivnosti, rychlejšímu naplnění cílů a zvýšení samotné výkonnosti zaměstnanců. Příkladem může být delegování pracovních činností například ze zaměstnavatele na zaměstnance. Vytváření projektových týmů pro různé kategorie a zapojení zaměstnanců do dílčích kroků. Lze obecně říci, že zaměstnanci pracují lépe a pro společnosti jsou o to větším přínosem, pokud jsou a cítí se být nezbytnou součástí daných projektů, bez kterých by nebylo možné vize naplňovat.

Strategickému plánování obcí je věnovaná samostatná část této bakalářské práce, nicméně v porovnání s plánováním v soukromém sektoru strategické plánování obcí nelze tak jednoznačně shrnout. Celková vize je zde jiná a zaměření je na rozvoj daného území ve kterém žije určité společenství osob. To je v zásadě velmi odlišné s charakteristikou a porovnáním strategických plánů společností. Je otázkou, zda jej tyto samosprávné celky nevytváří primárně spíše za účelem získávání dotací, a nikoliv pro blaho svých občanů žijících na daném území. O skutečnosti, že velkou motivací k vypracování strategického plánu mohou být často i dotace, a nejen samotná potřeba budoucího uspořádání předmětného území, pojednává článek publikovaný ve vědeckém časopisu Trendy v podnikání. „*Významným předpokladem je právě existence strategického plánu, který přináší v „soutěži“ o dotace značnou konkurenční výhodu.*“¹⁰ Je zřejmé, že každý sektor bude mít poněkud rozdílný pohled a jádro. Nelze však použít stejný způsob a metody uplatňované v soukromých společnostech na strategie obcí. Za hlavní cíle strategických plánů obcí lze považovat konkurenceschopnost i ekonomický posun jako je tomu i u soukromých sektorů.

¹⁰Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://fek.zcu.cz/en/tvp/doc/akt/tvp-4-2014-clanek-9.pdf>

2 Strategické plánování obcí

2.1 Vymezení pojmu „obec“

Z pohledu definice samotného pojmu obce, je třeba začít u základního dokumentu v České republice, a tím je ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky. Ústava České republiky nám vymezuje členění České republiky na obce a kraje. Článek 99 říká, že obce jsou základními územními samosprávnými celky a kraje jsou vyššími územními samosprávnými celky.¹¹ Dle Ústavy České republiky jsou územní samosprávné celky územními společenstvími občanů, která mají právo na samosprávu a obec je vždy součástí vyššího územního samosprávného celku.¹² Při strategickém plánování v tomto segmentu jsou zásadními útvary již výše zmíněné obce a kraje.

Obec je definována v § 1 zákona o obcích „jako základní územní samosprávné společenství občanů tvořící územní celek, který je vymezen hranicí území obce. Obec je veřejnoprávní korporací, která má vlastní majetek. V právních vztazích obec vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Současně však při plnění svých úkolů chrání veřejný zájem. Obec, která má alespoň 3 000 obyvatel, je městem, pokud tak stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády. Obec je městysem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny. Obci lze přiznat označení město nebo městys i tehdy, domáhají-li se jej obce, které byly městem nebo městysem před 17. 5. 1954 a jejich návrh byl akceptován předsedou Poslanecké sněmovny. Zvláštní postavení mají statutární města, která se mohou členit na územní obvody nebo části s vlastními orgány samosprávy. Speciální právní úpravu má hlavní město Praha.“¹³

¹¹ Článek 99 ústavního zákona č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky

¹² Článek 100 ústavního zákona č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky

¹³ HENDRYCH, Dušan. Právní slovník. 3., podstatně rozš. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckovy odborné slovníky. ISBN 978-80-7400-059-1, pojem „obec“

2.2 Typy obcí

Obce jsou dle českého právního řádu děleny podle toho, kolik je určité obci svěřeno přenesené působnosti. Dělení konkrétně provádí zákon o obcích, který stanoví, že „v základním rozsahu svěřeném obci vykonávána orgány obce určenými tímto nebo jiným zákonem nebo na základě tohoto zákona; v tomto případě je území obce správním obvodem“¹⁴ V tomto případě se jedná o obce tzv. I. typu, tedy obce typicky menší. Druhým typem jsou obce, u kterých je „přenesená působnost v rozsahu pověřeného obecního úřadu vykonávána tímto úřadem“¹⁵ Jedná se tedy o obce II. typu. Obce jsou to již typicky větší, ale ještě nedosahují „kvality“ obcí III. typu. Obce III. typu jsou obce povětšinou největší, jsou to obce, o kterých zákon stanoví, že „v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností vykonávána tímto úřadem.“¹⁶

2.3 Historický pohled

Počátky strategického plánování obcí nesahají daleko do historie. Téměř všechny publikace, odborné články a metodické příručky uvádějí jako podstatný rok a jakýsi milník konec totalitního režimu, tedy rok 1989, se kterým je také spojena celková reforma veřejné správy. Před tímto rokem měly dokumenty obsahující strategické plány poněkud jiný význam a směr. I přesto trvalo několik let, než se Česká republika začala o strategické plánování obcí více zajímat, vkládat do nich určitou naději, věřit, že jsou správné a považovat je jako podstatnou součást. Dalšími okamžiky, které přispěly k rozvoji těchto dokumentů je také vstup do Evropské unie.

¹⁴ Ust. § 61 odst. 1 písm. a) zákona č. 128/2000 Sb. o obcích

¹⁵ Ust. § 61 odst. 1 písm. b) zákona č. 128/2000 Sb. o obcích

¹⁶ Ust. § 61 odst. 1 písm. c) zákona č. 128/2000 Sb. o obcích

2.4 Vymezení z pohledu politiky a práva

Jak je již výše nastíněno, pokud by občan České republiky hledal právní předpis, který by ukládal povinnost mít takový typ dokumentu, nenašel by jej. Nicméně je zastupitelstvu obce umožněno schvalovat program rozvoje obce.¹⁷ Pojem program rozvoje obce i kraje má charakter jako strategický plán nebo též strategické dokumenty krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Patří sem také akční plán, charakteristický svou krátkou délkou, ideálně s vypracováním pro každý rok.¹⁸ Zákon o obcích říká „*Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem*“¹⁹ Je tedy i zde jakési podpoření a souvislost se samotným jádrem strategických dokumentů. I přes to se jedná však o dnes poměrně častý dokument nejen větších obcí. Z tohoto pohledu je i členy těchto veřejnoprávních korporací od vedení samosprávných celků vyžadován. I z pohledu politické odpovědnosti je nezbytné, aby vedení naplnilo očekávání občanů, neboť pokud by se tomu tak nedělo, tak je velmi pravděpodobné, že občané využijí svého aktivního volebního práva a vedení samosprávného celku „sankcionují“ tím, že se v následujícím volebním období mohou snažit tyto členy voleného orgánu vyměnit. Mimo očekávání voličů je tedy otázkou, proč by obce tyto dokumenty měly mít, jak by tyto dokumenty měly vypadat a zda obec má investovat své finanční prostředky do těchto strategických dokumentů. Dalšími možnými otázkami, které se zde nabízí, jsou ty, zda by bylo efektivní a účelné legislativní vymezení pro základní a vyšší územně samosprávné celky. Pokud ano, měly by být povinné pro všechny typy obcí nebo by zde byla jistá povinnost až po splnění určitých kritérií, například v podobě počtu obyvatel daného území.

2.4.1 Vymezení z pohledu nadnárodního práva

Strategické plánování je upravováno i mezinárodními institucemi. Pro ilustraci a příkladmo lze zmínit zřejmě úpravu nejdůležitější, a to zmínky

¹⁷ Ust. § 84 odst. 2 písm. a) zákona č. 128/2000 Sb. o obcích

¹⁸ PŮČEK, M., KOPITZ, D. Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony. Vydání 1. Praha: NSZM, 2012, 196s, ISBN 978-80-260-2789-8, str. 16

¹⁹ Ust. § 2 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích

o strategickém plánování z pohledu Evropské unie. Tato část strategického plánování se nazývá Územní agenda EU. „Účelem Územní agendy EU je vytvoření strategického a akčního rámce územního rozvoje Evropy. Vychází mimo jiné z informací vzešlých z projektů, např. z programu ESPON a Interreg, a má vazbu na národní koncepci územního rozvoje. V rámci této agendy se hovoří o tzv. územní soudržnosti, která je Evropskou unií chápána jako třetí dimenze politiky soudržnosti a má sloužit pro lepší zacílení intervencí politiky soudržnosti, coby průřezové rozvojové politiky EU. Cílem je tedy více zohlednit územní aspekty i dalších evropských oborových politik včetně vazeb na lisabonské a göteborgské cíle.“²⁰

Hlavním dokumentem Evropské unie, který upravuje strategické plánování, je Územní agenda Evropské unie 2020, přičemž tento „dokument představuje strategický rámec pro vymezení priorit územního rozvoje EU v budoucím programovém období 2014+. Práce na nové Územní agendě probíhala na půdě několika pracovních skupin, ve kterých měla své zastoupení rovněž Česká republika. Konkrétně se jednalo o přípravnou pracovní skupinu (tzv. drafting team), dále národní kontaktní místa k územní soudržnosti (NTCCP) a pracovní skupinu k urbánním záležitostem (UDG). Za účelem zpracování finální verze dokumentu proběhla ve dnech 29. a 30. března 2011 v Budapešti diskuse mezi vrchními řediteli k územní soudržnosti. Dokument byl schválen na neformálním setkání ministrů odpovědných za územní plánování a územní rozvoj dne 19. května 2011 v Gödöllő.“²¹

Pro tuto práci je nejpodstatnějším bodem evropské koncepce strategického plánování část dokumentu, který nese název Stav a perspektivy území Evropské unie.²² Tento dokument stanovuje náměty k zapracování do jednotlivých politik měst:

„- Městská centra hrají klíčovou roli v konkurenceschopnosti svých širších zázemí

²⁰ uzemni-agenda-evropske-unie [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/evropska-unie/uzemni-agenda-evropske-unie>

²¹ uzemni-agenda-evropske-unie [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/evropska-unie/uzemni-agenda-evropske-unie>

²² MMR [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/MMR/media/MMR-MMR/Evropsk%20a1%20unie/%20uzemni-agenda/uzemni-agenda/Stav-a-perspektivy-uzemi-EU-\(ceska-verze\).pdf](https://www.mmr.cz/MMR/media/MMR-MMR/Evropsk%20a1%20unie/%20uzemni-agenda/uzemni-agenda/Stav-a-perspektivy-uzemi-EU-(ceska-verze).pdf)

na různých územních úrovních, ať již jako důležité motory růstu či ústřední mezinárodní lokality sloužící specifickým funkcím, centra pro poskytování veřejných služeb, příp. póly rozvoje venkova.

- Metropolitní a městské oblasti se mohou stát silnějšími a konkurenceschopnějšími, pokud se více soustředí na rozvoj svých individuálních profilů, funkčních rolí a postavení, co se týče distribuce pracovních sil v rámci systému evropských měst.

- Mimo centrum Evropy existují metropolitní oblasti, které lze za účelem lepšího využití územního potenciálu a vyrovnání stávající nerovnováhy posílit, a podpořit tak vyváženější a polycentrické území EU.

- Nezbytnou podmínkou k posílení role malých a středně velkých center jako důležitých uzlů je intenzifikace spolupráce mezi jednotlivými městy a mezi městy a jejich zázemími.

- Mnoho zemí EU a zejména nových členských států zaznamenává v rámci svého osídlení nárůst regionální polarizace, což přináší specifické problémy, které jsou překážkou polycentrického rozvoje.

- Aby bylo možné se s globálními i lokálními výzvami úspěšně vypořádat, je důležité rozvíjet globálně konkurenceschopné sektory založené na výzkumu a vývoji, a také tzv. inovativní a znalostní ekonomiku. Stejně důležitý je rozvoj místně orientovaných sektorů založených na místních přednostech a zdrojích a také soustředění se zejména na místní poptávku a trhy. Sociální rovnováha a rozdíly v rámci městských trhů práce a životních prostředí mohou představovat zásadní problém v ekonomickém rozvoji měst a regionů, přičemž zásadní rozdíly mohou panovat i v rámci jednotlivých měst.²³

Další nadnárodním pramenem poté je společná strategie územního rozvoje států V4+2. „Společná strategie územního rozvoje států V4+2 je zaměřena

²³ MMR [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/MMR/media/MMR-MMR/Evropska1%20unie/%c3%9azemnc3%ad%20agenda/Stav-a-perspektivy-uzemi-EU-\(ceska-verze\).pdf](https://www.mmr.cz/MMR/media/MMR-MMR/Evropska1%20unie/%c3%9azemnc3%ad%20agenda/Stav-a-perspektivy-uzemi-EU-(ceska-verze).pdf)

na koordinaci řešení problémů společného územního rozvoje, na podporu územní soudržnosti v Evropě a na implementaci Územní agendy EU 2020. Hlavním přínosem této společné strategie je řešení a odstranění některých nenávazností v rámci rozvojových os a dopravních sítí. V této společné strategii byly nově řešeny rozvojové záměry technické infrastruktury a identifikovány bariéry územního rozvoje mezi jednotlivými státy, ale i uvnitř jejich území, které představují nejvýraznější překážky pro uvažované rozvojové záměry dopravní a technické infrastruktury, které se týkají států V4+2.,²⁴

Cílem společné strategie států V4+2 je zejména přispět ke koordinaci a aktualizaci národních dokumentů územního rozvoje a rozvoje dopravních sítí a sítí technické infrastruktury, podporovat územní soudržnost v Evropě, napomáhat koordinaci různých odvětvových politik, které mají vliv na územní rozvoj, poskytovat státům V4+2 argumenty a podporu při diskusích na úrovni EU o otázkách politiky územního rozvoje, politiky soudržnosti a dopravní a energetické politiky. Do států V4+2 patří klasičtí členové, a to tedy Česká republika, Slovensko, Maďarsko a Polsko. Dva „hostující“ státy tvoří Bulharsko a Rumunsko. Výše uvedené dokumenty či spíše jen proklamace, jsou téměř jedinými dokumenty, které v oblasti strategického plánování vznikají na vyšší úrovni, než je úroveň samosprávných celků, což je vzhledem ke značné subsidiaritě v oblasti strategického plánování zcela jistě dobře.

2.5 Základní statistické údaje obcí

V České republice je 14 vyšších samosprávných celků včetně Hlavního města Praha²⁵ a z údajů Českého statistického úřadu je na našem území k 1. 1. 2019 celkem 6 259 obcí.²⁶ Legislativní povinnost strategického plánu pro ty obce, kde žije pod tři tisíce obyvatel, může způsobit spíše negativní dopady, možnou cestou je i finanční a odborná pomoc i těmto malým obcím. Na níže

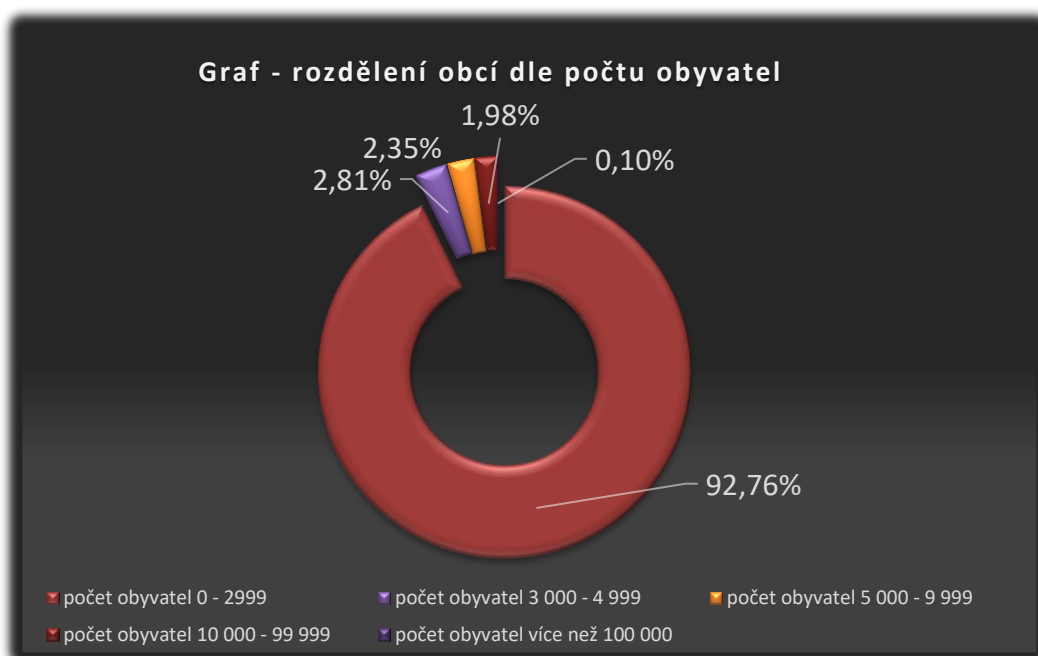
²⁴MMR – společná strategie územního rozvoje států-v4-2 [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/koncepcie-strategie/spolecna-strategie-uzemniho-rozvoje-statu-v4-2-\(1\)/spolecna-strategie-uzemniho-rozvoje-statu-v4-2](https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/koncepcie-strategie/spolecna-strategie-uzemniho-rozvoje-statu-v4-2-(1)/spolecna-strategie-uzemniho-rozvoje-statu-v4-2)

²⁵ Čl. 1 ústavního zákona č. 347/1997 Sb. o vytvoření vyšších územních samosprávných celků

²⁶ ČSÚ: Počet obcí k 01. 01. 2019. CZSO [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2018-42hnx5qxcd>

vloženém obrázku je graf s rozdělením obcí dle počtu obyvatel na celém území České republiky. Jeho zpracování je rozděleno do pěti úseků. Tím největším s nejvyššími procenty jsou obce s obyvateli do 3000 obyvatel, které jsou zastoupeny v České republice více než v 92 %, tuto část tvoří celkem 5 805 obcí. Druhou kategorií zvolenou pro tento graf je počet obyvatel žijících v celkovém počtu 176 obcí s počty obyvatel od 3 000 obyvatel do 5 000 obyvatel. Celkem 147 obcí má poté mezi 5 000 a 9 999 obyvateli. Následující kategorii tvoří celkem 124 obcí, kde žije minimálně 10 000, avšak maximálně 99 999 obyvatel. Poslední kategorie větších měst je poté tvořena celky o počtu obyvatel od 100 000. Takto velkých celků je v České republice 6.

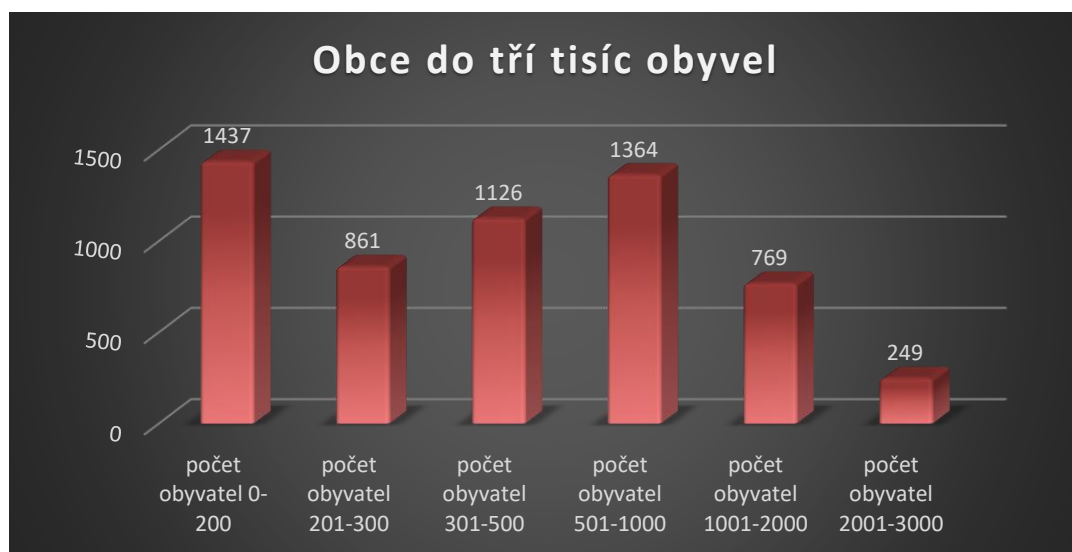
Obrázek 2 Rozdělení obcí podle počtu obyvatel



Zdroj: Na základě údajů dostupných z <http://www.czso.cz>; (vlastní zpracování)

Níže vložený graf ukazuje rozpracovanou kategorii z obrázku č. 2, kterou tvoří více než 92 % obcí. Je tedy vytvořen obcemi, ve kterých žije méně než 3000 obyvatel.

Obrázek 3 Obce do tří tisíc obyvatel



Zdroj: Na základě údajů dostupných z <http://www.czso.cz>; (vlastní zpracování)

2.6 Strategické plány obcí

Obce a orgány obcí vytvářející strategické plány pravděpodobně mohou tyto dokumenty využít i pro své volební a předvolební období, jak je již výše nastíněno. Kandidáti se mohou ztotožnit s jednotlivými kroky a začlenit je následně do svých volebních programů k získání většího počtu hlasů od svých voličů. Pozitivní stránkou strategického plánování obcí je princip subsidiarity, který je charakteristický tím, že rozhodování probíhá na nejnižší možné úrovni. Kupříkladu rozhodovat z „centra“ otázky podrobné, s odpověďmi zjistitelnými pouze na místě realizace strategického plánu, je neekonomické, a historicky již zřejmě překonané. Obecně je „*subsidiarita latinský výraz pro podpůrnost. Jde o jednu kategorii z párových výrazů specialita-subsidiarita.*“²⁷

Účely, které vedou k vytvoření dokumentů z vlastní iniciativy bývají různé. Jsou to například šance lépe dosáhnout na dotace, určení a rozhodování o projektech, kterým se chtějí základní územní samosprávné celky věnovat. Díky projektům získají investoři a soukromé subjekty jistotu odbytu svých výrobků

²⁷ HENDRYCH, Dušan. Právní slovník. 3., podstatně rozš. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckovy odborné slovníky. ISBN 978-80-7400-059-1, pojem „subsidiarita“

či služeb. To je výhodné pro obě strany, jelikož se o tyto projekty bude zajímat více subjektů a investorů, a tím zvýší nejen konkurenční prostředí, ale pravděpodobně obec dostane k rukám tu nejlepší možnou nabídku. Je to benefitem i pro samotný rozvoj obce jako celku. Vytváření a přípravy strategických dokumentů mohou vést ke zjištění, jaké nedostatky, problémy, rizika obec má. Poté má šanci zajistit jejich eliminaci, změnu, anebo je využít ku svůj prospěch v rámci budoucího rozvoje. Nejlepším účelem je ale být tou nejlepší rozvojovou obcí.

2.6.1 Možné negativní dopady

Dokumenty nemají být vytvářeny z povinnosti nebo snad pro to, aby je starosta obce pouze podepsal a v dalších letech by to byl bezvýznamný dokument v hodnotě mnoha desítek či spíše několika stovek tisíc korun. I pro ty nejmenší obce na našem území musí mít tyto strategické plány smysl, a to jiný než nutný, nezbytný dokument, který se může stát povinným pro všechny bez výjimek a v neposlední řadě může prohloubit možné negativní finanční dopady méně vyspělých obcí, kde by následně způsobil opak toho, na co se zaměřuje. Tyto dokumenty nesou mnohatisícové náklady. Pokud se jedná o samotnou strategii, ta má své opodstatnění ve výsledku, který je vidět po dlouhém několikaletém časovém úseku, nikoliv v horizontu například jednoho či tří let. V mnoha případech se jedná spíše o hranici v podobě deseti let. Při porovnání s volebním obdobím zastupitelstva, které je čtyřleté,²⁸ není ani zcela jisté, zda zájem orgánů obcí převážně u menších územních samosprávných celků je dostatečný, až přes fakta nenaplnění cíle během funkčního období.

Dalším podstatným negativním dopadem je časová náročnost. Při vypracování grafu na základě obcí z celé České republiky, jak je již blíže popsáno, tvoří přes 92 % obcí obce s počtem obyvatel menším než tři tisíce. Toto procento tvoří celkem 5 805 obcí. Uvedené obce nemusejí mít také zřízenou radu obce²⁹ a samotný počet členů zastupitelstva může být mezi pěti až patnácti členy, kde ani nemusejí být pro svou funkci uvolnění. Graf s označením obrázek 3 je zaměřený na

²⁸ Čl. 102 odst. 2 ústavního zákona č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky

²⁹ Jedná se obce, kde má zastupitelstvo obce méně než 15 členů v souladu s ust. § 99 odst. 3 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích

menší územní samosprávné celky, ve kterých žije méně než tři tisíce obyvatel. Také je deklarován fakt, že více než 50 % obcí z celé České republiky tvoří obce, kde žije méně než 500 obyvatel. Otázkou zůstává, zda mají převážně zmíněné malé obce šanci mít potřebný čas a znalosti, i pro obsahové a pojmové stránky těchto dokumentů, a v neposlední řadě i pochopení pro samotný důvod existence. Samotné vytvoření strategických dokumentů nemůže být vytvořeno za týden, zde se jedná o časovou náročnost několika měsíční práce, která se odvíjí nejen od samotné velikosti obce.

Jak název také napovídá, jedná se o strategické kroky, tedy kroky dlouhodobé, pro které je charakteristické, že jsou uskutečňovány za nejistoty a rizik, jedná se tedy i o rozhodnutí, kde se dá spíše jen odhadnout jejich dopad. S tímto souvisí také nenapravitelnost, pravděpodobně nenavratitelnost jistých rozhodnutí.

2.6.2 Pozitivní stránky

Pokud budou tyto strategické plány vytvářeny účelně, tak mohou být přínosem. Za poslední léta se zvýšil zájem o pomoc k tomu, aby obce našly jakési zalíbení, motivaci a celkový kladný postoj k jejich vytváření. Existuje několik programů, projektů, internetových stránek i samotná podpora Ministerstva pro místní rozvoj, které mají za cíl efektivně pomoci a posunout obce o několik kroků kupředu. Je to také cesta, kdy obce mohou zapojit samotnou veřejnost do toho, aby pomohla utvářet vztahy nejen mezi orgány obcí a jejich obyvateli, také posilovat konkurenceschopnost obce ale i zvyšovat samotný zájem na tom se podílet na samotném rozvoji obce. Každá obec by se měla snažit být hlavně moderní obcí. Moderní obec by měla být charakterizována i tím, aby ji utvářeli a tvořili i samotní její obyvatelé. Pokud jsou tedy i oni zapojeni do strategického plánování, může z toho vyplynout i jakýsi závazek, který pomůže zabezpečit splnění nastíněných cílů i po uplynutí volebního období. Díky těmto dokumentům může být již zmíněná vyšší šance pro získání dotací.

2.6.3 Obsah strategického plánu obce

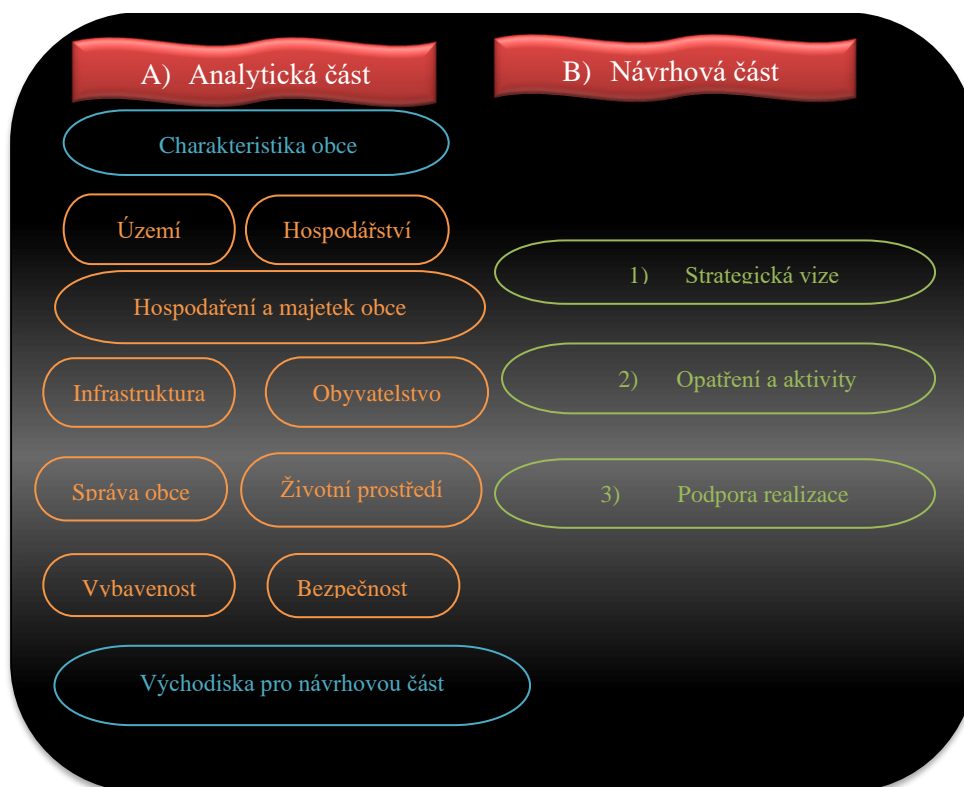
Pokud se obec rozhodne pro vytvoření strategického plánu, mezi prvními myšlenkami bude rozhodování o tom, zda zpracování zadá externí společností nebo

si jej vypracuje vlastními silami. Svěření externí společnosti bude méně náročné z mnoha důvodů, než kdyby si jej obec zpracovala. Pokud se obec rozhodne pro vlastní zpracování, tak existují různá doporučení. Dle odborné literatury je možné se setkat s názorem, že dosažení co nejlepšího výstupu je vždy výhodou zapojení i externích subjektů. Také mohou být strategické dokumenty propojeny s rozpočtem či rozpočtovým výhledem. Do samotného vytváření strategických plánů jsou vždy méně nebo více zapojeni jak podnikatelské subjekty, politici, veřejnost, odborníci, tak i skupiny osob zaměřeny na konkrétní celky. Mohou pomoci lépe dosahovat cílů a porozumí odborné stránce v jednotlivých krocích.

Pokud má rozvojový dokument nějakou osnovu, níže je návrh, jak by mohla vypadat. Následující data jsou z programu, který vznikl dle projektu „*Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí a projektu Podpora strategického řízení rozvoje obcí, které realizovalo Ministerstvo pro místní rozvoj.*“³⁰ Základními částmi je poté Analytická a návrhová část viz vizualizace.

³⁰ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

Obrázek 4 Program rozvoje obce návrh osnovy



Zdroj: Na základě údajů dostupných z: OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika> (vlastní zpracování)

Pokud by se měl obrázek více specifikovat, tak je vhodné dokument rozdělit na dvě části. Analytická, tedy první část, je zásadní pro další vypracování rozvojového dokumentu a pro následné analýzy. Pro její vypracování mohou být užitečná data od Českého statistického úřadu a jiných institucí. Osnova dokumentu je tvořena následovně:³¹

- a) **Úvod** – Zde je důležité nalézt proč a jakým způsobem je tento dokument vytvořen. Měl by z pravidla na prvních stránkách obsahovat název, období, pro které je zhotoven, v jakém období je vypracován a případně fotografii obce nebo znak obce. Je vhodné uvádět subjekty podílející se na jeho tvorbě,

³¹ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

jakým způsobem byl zpracován a co držitelé mohou očekávat od samotného dokumentu.³²

- b) Analytická část – Charakteristika obce** – Základní charakteristiku obce žádá obec s největší pravděpodobností nevynechá, je to jakýsi její profil, tedy představení. Z názvu je patrné i to, co bude jejím obsahem, jde tedy o fakta údajů, jakými budou poloha, historie, zastupitelstvo, rada obce. Je zde velmi důležité shrnout aktuální stav, problémy i jejich možná řešení.³³
- c) Analytická část – Území** – Základní charakteristiku udávají právní předpisy, zde se jedná o umístění na území v rámci České republiky, kraje a dle členění obce. Osoby zde nalézají informace o krajině, přírodních útvarech, vodních tocích, ochranná pásma a údaje související.³⁴
- d) Analytická část – Obyvatelstvo** – Základními daty jsou počet obyvatel a jeho růst nebo naopak pokles, srovnání s minulostí, budoucností a pravděpodobnost jeho vývoje. Čtenáři zde mohou také najít informace v rámci statistik v podobě úmrtnosti, porodnosti, genderová data, počet cizinců, data o seniorech, také data dle věkové kategorie (případně v jakém věku se obyvatelstvo stěhuje do nebo z obce). O obyvatelstvu můžou být statistiky v podobě vzdělání a zaměstnanosti. Z pohledu sociální situace mohou být uváděny národnosti menšiny, vyloučené sociální skupiny, lokality, potencionálně nebezpeční obyvatelé a slabé sociální skupiny obyvatel. Vyskytovat se zde může informační činnost v podobě obsahu a způsobech informování obyvatel.³⁵
- e) Analytická část – Hospodářství** – Podstatná a nutná je **ekonomická situace** obce. Bez tohoto bodu by plány neměly téměř šanci uspět.

³² OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

³³ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

³⁴ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

³⁵ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

V ekonomické situaci jsou vyobrazeny majetkové situace, rozpočtové situace a samotná struktura ekonomiky obce. Primárně zkoumanými celky jsou zemědělství, průmysl, služby, cestovní ruch. Kromě ekonomické situace do tohoto bodu spadá i samotný **trh práce** jako jeden z mnoha funkčních systémů obce. Obsahem tohoto bodu jsou ekonomicky aktivní obyvatelé, data o nezaměstnanosti s možným rozdělením podle časových úseků (krátkodobá/dlouhodobá), data v podobě osob dojíždějících za prací do obce a vyjíždějících za prací mimo obec. Tyto ukazatele bývají vypracovány v podobě grafů.³⁶

f) Analytická část – Infrastruktura – Tvořena je více body a ve většině strategických plánech bývá na předních pozicích. Prvním hodnoceným bodem je **infrastruktura dopravní**. Jak její název naznačuje obsahem je samotná dopravní obslužnost (železnice, silniční doprava, městská doprava), součástí je kategorizace silniční sítě, dosah a napojení na dálnice, informace k železniční síti, informace k cyklostezkám, ale také zde čtenář může nalézt údaje o parkovacích místech v obci. Dalším bodem je **infrastruktura technická**, jedná se zejména o kanalizaci a její napojení, napojení na vodovod, pitná voda i její kvalita, plynofikaci, také elektrická síť, internet a jeho napojení, ale také sem patří to, jak obec nakládá s odpady.³⁷

g) Analytická část – Vybavenost – Jde o velmi široký pojem. V rámci charakteristiky se dá rozdělit do kategorií v podobě **bydlení, školství a vzdělávání, zdravotnictví, sociální péče, kultura, sport a volnočasové aktivity a zdravotnictví**. Bydlení je zkoumáno blíže například v podobě výskytu domů, bytů, rekreačních objektů a ploch. Jsou zde informace o nedokončených, potencionálních, nevyužitých, sociálních stavbách a též počet možných zájemců o domy, byty. V rámci **školství a vzdělávání** se zkoumají informace o dětech a žácích, kteří vyjíždějí do školských zařízení, jejich počty a kapacity jak z pohledu osob, tak z pohledu budov.

³⁶ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

³⁷ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

Zdravotnictví je podstatné jak pro zhodnocení lékařské praxe, dostupnosti lékařských zařízení, ale tak i jejich případná absence. V rámci **sociální péče** jsou nejdůležitější údaje o pobytových zařízeních a osobách s omezeným pohybem. **Kultura** je důležitá pro dobré podmínky sportovních a volnočasových aktivit v obci s ohledem na chybějící volnočasová zařízení a prostory³⁸

- h) Analytická část – Životní prostředí** – Dnes se veškeré moderní obce snaží zanést do svých rozvojových dokumentů zlepšení životního prostředí ve své obci. Při prezentování této kapitoly je zásadní prezentace v podobě informací se zhodnocením míry ohrožení hlukem, evidence ekologicky zátěžové lokality, kvalita půdy, ovzduší, vody a chráněná území. Je třeba životní prostředí zkoumat z pohledu stavu a ohroženosti. Identifikace možných problémů je v tomto bodě téměř jistotou.
- i) Analytická část – Správa obce** – Základní údaje o obci a typu obce, zaměstnanci obce a jejich počet, organizace, které obec zřizuje a jejich identifikace a hospodaření těchto organizací.³⁹
- j) Analytická část – Hospodaření a majetek obce** – Údaje o hospodaření obce včetně zhodnocení jejího rozpočtu, majetek obce a jiné.⁴⁰
- k) Analytická část – Bezpečnost** – Je potřeba zjistit, jaká je celková kriminalita v obci a současně nastínit opatření, která by vedla ke zmírnění a celkové prevenci kriminality. Vyskytují se zde i informace o počtech trestných činů na daný počet obyvatel. Jiné údaje se mohou týkat varování obyvatel před nebezpečím, rizika a předcházení před živelnými pohromami.⁴¹

³⁸ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

³⁹ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

⁴⁰ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

⁴¹ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

- I) Analytická část vnější vztahy a vazby obce** – Celkové představení obce v rámci určitého členství a jejich náklady, přínosy a výhody, které z tohoto členství vyplývají. Současně zde mohou být spolupráce s jinými obcemi, regiony nebo i spolupráce mimo Českou republiku.⁴²

Po analytické části následuje **návrhová část**, která vychází z charakteristiky obce. Je tou nejnáročnější současně i nejdůležitější částí. Pro ni jsou také velmi zásadní silné a slabé stránky obce. Jedná se zde o vnitřní faktory obce. Patří sem například výhody obce v podobě výhodné geografické polohy, skvělá síť sociálních služeb a mnoho jiného. Příkladem slabých stránek může být vysoká míra kriminality, nezaměstnanosti nebo nízké vzdělání obyvatel. V těchto bodech je nutné se zaměřit na reálné možnosti pro možný rozvoj a zmírnění negativních stránek. Existují zde jisté hranice, kde je téměř nemožná jejich změna. I takové údaje je nutné zveřejnit a zahrnout je do strategických dokumentů. Obsahem této části jsou závěry, vyhodnocení, komentáře určitých pracovních skupin, odborníků a jiných určených osob. Dle vybraných metod se poté postupuje dále a vyhodnocují jednotlivé body.⁴³

- a) Návrhová část – Strategické vize** – Velmi důležitým východiskem zde bude analytická část. Podstatný horizont času koresponduje s časovými úseky, na které jsou dokumenty zpracovány a průměrným časovým horizontem zde bude deset let. Závěrem, vize je naplněna, pokud je realizována.⁴⁴

- b) Návrhová část – opatření a aktivity** – Formulují způsoby naplňování vize ve střednědobém období. Východiskem pro střednědobé období je zde dlouhodobá vize.⁴⁵

⁴² OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

⁴³ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

⁴⁴ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

⁴⁵ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

- c) **Návrhová část** – Podpora a realizace programu – Informace o tom, kdo je odpovědný za činnosti spojené s programem rozvoje obce, kde se bude nacházet samotný dokument, jakou formou bude zpřístupněn a jakou cestou bude dokument realizován. Mohou zde být informace o proškolení pověřených osob a harmonogram plnění. Při plnění by mělo být v této části uvedeno jakým způsobem budou prováděny kontroly nejen dílčích kroků, kdo za ně bude nést zodpovědnost a v jakých termínech se budou kontroly uskutečňovat. Je vhodné uvést kontrolní orgán a nastínění toho, jak postupovat se zjištěnými výstupy. Dokument není legislativně vázán, je tedy možné jej průběžně aktualizovat. V rámci dílčích aktualizací by se zde měly uvést informace o četnosti nejen plánovaných aktualizací, ale i s osobami podílejících se na oněch aktualizacích.⁴⁶

2.7 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejčastějších metod pro zjištění a vyhodnocování všech stránek organizací, obcí a jiných celků. Je nezbytná pro vyhodnocení nejen kladných, ale i negativních stránek. Metoda je využívána v rámci samotného strategického řízení. S tím je spojeno provedení analýzy okolního i vnitřního prostředí. SWOT analýza, jak je patrné z názvu, není původní český název a je to tedy název převzatý.

Není to málo využívaná metoda, je to jedna z nejčastějších a nejznámějších metod přinášející kvalitní výsledky. Rozdělena je do čtyř skupin, a to vždy. Název je vytvořen z počátečních písmen anglických slov, charakteristické pro zmíněné čtyři skupiny. Prvním je **Strengths – silné stránky nebo přednosti**, **Weaknesses – slabé stránky nebo nedostatky**, třetím jsou **Opportunities – příležitosti** a posledním slovem jsou **Treats** neboli **hrozby**. *„Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé lze získat nové kvalitní informace, které*

⁴⁶ OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>

*charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.*⁴⁷ Předpokladem je dosažení co nejlepších výsledků za pomoci maximalizace předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.⁴⁸

Analýze vnějšího prostředí se věnuje analýza příležitostí a hrozeb. To, co zkoumá, jsou demografické podmínky, legislativa, technologie, ale i sociální a kulturní okruhy. Pro obce jsou jednoznačně nejdůležitější legislativní změny. Nelze s nimi počítat dopředu a četnost jejich změn je poměrně vysoká zejména v České republice. To, proč se sleduje vnější prostředí, je proto, aby včas identifikovala obec, či společnost možné negativní dopady, na které může včas reagovat a naopak příležitosti využila jako výhody pro budoucí období. Příkladem příležitostí obcí může být rozvoj obce samotné, zlepšení vztahů se svými obyvateli. Hrozbami obce jsou zmiňované legislativní změny, demografické změny, velmi zatěžované životní prostředí spojeno i se zvyšující se individuální automobilovou dopravou.

Analýza vnitřního prostředí je analýzou silných a slabých stránek. Vyhodnocení nemusí být zadáno pouze zaměstnancům, zejména vyšším úředníkům, ale je možné jej svěřit externí osobě. Je velmi podstatné věnovat se těmto stránkám a mít potřebné odborné znalosti při jejich vypracování. Jsou zásadní pro marketing, finanční faktory, organizaci, ale i pro výrobu u společností. Příkladem silnou stránkou obce může být celková image obce, geografická poloha, kvalitní dopravní síť, dlouhodobě nízká nezaměstnanost a slabými stránkami obce mohou poté být nevyužité prostory například tzv. brownfields, velká zátěž na životní prostředí a jiné.⁴⁹

⁴⁷ ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Management regionální a místní správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 123 s. ISBN 80-210-4141-2. SWOT analýza

⁴⁸ ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Management regionální a místní správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 123 s. ISBN 80-210-4141-2. SWOT analýza

⁴⁹ ŠELEŠOVSKÝ, Jan. *Management regionální a místní správy*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 123 s. ISBN 80-210-4141-2. SWOT analýza

3 Plzeňský kraj, statutární město Plzeň a strategické plánování

3.1 Plzeňský kraj

Plzeňský kraj je vyšší územně samosprávný celek, který je možné zrušit jen ústavním zákonem.⁵⁰ V Plzeňském kraji je celkem sedm okresů, kterými jsou Domažlice, Klatovy, Plzeň-jih, Plzeň-město, Plzeň-sever, Rokycany a Tachov. Obcí s rozšířenou působností (obce III. typu) je celkem 15. Obcí s pověřeným obecním úřadem (obce II. typu) je celkem 35. Celkem je v Plzeňském kraji 501 obcí.⁵¹ Statutární město je v Plzeňském kraji pouze jedno a tím je statutární město Plzeň. Je označováno za metropoli Plzeňského kraje, ve kterém sídlí například krajský úřad, zastupitelstvo kraje včetně hejtmána a rady kraje.

Obrázek 5 Obce druhého a třetího typu - strategický plán



Zdroj: Na základě údajů dostupných z

http://www.epusa.cz/index.php?sessID=0&platnost_k=0&jazyk=cz (vlastní zpracování)

⁵⁰ Čl. 100 odst. 3 ústavního zákona č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky

⁵¹ Elektronický portál územních samospráv: Plzeňský kraj - počet obcí. EPusa [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: http://www.epusa.cz/index.php?platnost_k=0&sessID=0&jazyk=cz&kraj=43&zkratka=obce

3.2 Statutární město Plzeň

Statutární město Plzeň je čtvrtým největším městem v České republice a k 01. 01. 2019 evidoval Český statistický úřad 172 441 obyvatel.⁵² Rozkládá se na ploše 13 767 hektarů a jedná se o jedno z 26 statutárních měst na celém našem území.⁵³ Formou obecně závazné vyhlášky vydává každé statutární město statut, ve kterém jsou upraveny vnitřní poměry ve věcech správy města.⁵⁴ Konkrétně statut města Plzně byl vydán v podobě obecně závazné vyhlášky statutárního města Plzně pod označením „*Vyhláška statutárního města Plzně č. 8/2001, Statut města Plzně*“⁵⁵ a je průběžně aktualizován. Účinnost této vyhlášky je od 01. 01. 2002. Charakteristické pro ně je zejména to, že statutární města mají místo starosty primátora a také mají magistrát místo městského či obecního úřadu. Zákon o obcích také specifikuje území, která nesou jisté odlišnosti a říká „*Území statutárních měst se může členit na městské obvody nebo městské části s vlastními orgány samosprávy.*“⁵⁶ Statutární město Plzeň se dělí na městské obvody. Celkem se jedná o deset městských obvodů. Leží na soutoku čtyř řek a těmi jsou Úhlava, Úslava, Radbuza a Mže. Občas se vyskytne informace o paté řece Berounce, která vzniká soutokem Radbuzy a Mže.

Není pochyb o tom, že statutární město Plzeň má velmi důležité postavení v oblasti průmyslu, obchodu a kultury. Disponuje také několika dominantami, které lákají mnoho nejen tuzemských turistů. Mezi ty největší patří náměstí, které je dominantami měst již od samotného vzniku a vývoje a konkrétně ve městě Plzeň je náměstí hodnocené jako jedno z nejkrásnějších v celé České republice. Tvarem připomíná čtverec a obyvatele i turisty zaujme především Katedrála svatého Bartoloměje, která se pyšní nejvyšší kostelní věží v České republice. Druhou podstatnou dominantou, která má hluboké historické kořeny, je Velká synagoga.

⁵² Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2019: ČSÚ. CZSO [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-za0wri436p>

⁵³ Ust. § 4 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích

⁵⁴ Ust. § 130 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích

⁵⁵ OZV č. 8/2001: Statut města Plzně. Právní předpisy statutárního města Plzně [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://vyhlasky.plzen.eu/?nazev=statut&cislo=8%2F2001&vp-page=13>

⁵⁶ Ust. § 4 odst. 2 zákona č. 128/2000 Sb. o obcích

Jedná se nejen o nejvyšší synagogu v České republice, ale současně jde i o druhou největší synagogu v Evropě. Podstatným faktem je, že v roce 2015 se město Plzeň stalo Evropským hlavním městem kultury, kde ve finále získalo více hlasů než město Ostrava. V rámci tohoto projektu se ve městě vybudovalo Nové divadlo, vzniklo sportovně-relaxační centrum v těsné blízkosti fotbalového stadionu a v neposlední řadě vznikl z bývalého brownfiledu depo dopravních podniků Centrum dění DEPO 2015. Město Plzeň sice není zapsané v UNESCO jako jiná krásná města v České republice, ale i tak se může pyšnit velkým počtu turistů. Dle internetových stránek města Plzeň se návštěvnost za posledních pět let zvýšila až o 40 %. Je tedy žádoucí, aby se obyvatelé o svůj prostor starali, rozvíjeli jej a zvyšovali tím nejen ekonomický růst.

Pokud by někdo znal statutární město po průmyslové stránce, tak se mu jako první pravděpodobně vybaví společnost Škoda Transportation, a. s., vyrábějící kolejová vozidla pro železniční i městskou dopravu. Avšak nejznámější charakteristikou pro město je označení v podobě pivovarského města. Pivo, které se zde vyrábí, je známé po celém světě. Z pohledu dopravy se jedná o historicky důležitou polohu, která spojovala a tvoří křižovatku mezi významnými městy. Největší význam zde má dálnice D5 mezi Prahou a Norimberkem. Poloha města je velmi zásadní i pro železniční dopravu. Ve statutárním městě Plzeň jsou i některé části vyčleněné jako ty s vynikající strategickou polohou. Jedná se o Městský industriální park Borská pole, jak je uváděno dle internetových stránek města Plzeň. Plzeň je také jedním z mála měst, které mají v rámci městské hromadné dopravy tramvají, trolejbusů i autobusů. V roce 2019 se nově rozšířila jedna tramvajová linka o několik zastávek do již zmiňované průmyslové zóny. Školství je zde zastoupeno soukromými i veřejnými školami. Nechybí zde ani vyšší odborné školy a vysoké školy.

V posledních letech město může mluvit i o sportovních úspěších, která každoročně do města přivádí mnoho sportovních nadšenců. Od roku 2011 se město Plzeň zařadilo mezi účastníky nejslavnější klubové fotbalové soutěže Ligy mistrů, přičemž fotbal je zřejmě nejrozšířenějším sportem na světě. Tento okamžik tedy pro celé město znamenal, že se dostalo do povědomí velmi široké veřejnosti, a to veřejnosti celosvětové.

Z výše uvedeného se dá město popsat a shrnout jako město kultury, sportu, průmyslu a piva. To také potvrzuje a s tímto faktem se shoduje samo město na svých internetových stránkách. K tomu všemu doplňuje, že v budoucnu by mělo být také rozvinuto mimo uvedené jako město kybernetiky, vědy, výzkumu a centrum inovací.⁵⁷

3.2.1 Představení statutárního města Plzeň z pohledu rozvoje

Na počátku devadesátých let dvacátého století byl zřízen na dobu neurčitou Útvar koncepce a rozvoje města Plzně. Jeho ředitele jmenuje a odvolává rada města Plzně. Základní údaje více definují tento útvar jako „*Útvar koncepce a rozvoje města Plzně byl zřízen pro zajištění širokého spektra dokumentů pro budoucí rozvoj města. Zabezpečuje především analytické dokumenty, územně plánovací dokumentaci, urbanistické studie a podklady odvětvových a územních generelů, rozvojových studií a programových dokumentů potřebných pro koncepční řešení rozvoje města Plzně a koordinaci jeho záměrů v rámci širšího území sídelní regionální aglomerace*“⁵⁸ Jak již text napovídá, město Plzeň není tou obcí, kde by byly pojmy spojené se strategiemi nové a neznámé. Výše zmíněný útvar má zřízené své internetové stránky, které jsou aktualizované, přehledné a novodobé. Oproti jiným obcím je zde strategický plán v popředí a je mu věnována velká pozornost.

3.2.2 Strategický plán města Plzeň – úvodem

Zadání Strategického plánu města Plzně bylo schváleno dne 10. 12. 2015 usnesením Zastupitelstva č. 648.⁵⁹ Návrh strategického plánu statutárního města Plzeň byl přijat na 38. zasedání Zastupitelstva města Plzně dne 21. 06. 2018. Na tomto zasedání hlasovalo celkem 37 osob. Z tohoto počtu nikdo nehlasoval proti tomuto návrhu ani se nezdržel hlasování.⁶⁰ Město Plzeň má svůj strategický plán

⁵⁷ Oficiální informační server města Plzně: O městě Plzeň [online]. [cit. 2020-01-08]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/o-meste-plzen.aspx>

⁵⁸ Útvar koncepce a rozvoje města Plzně: Základní údaje a organizační struktura [online]. [cit. 2020-01-08]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/o-nas/zakladni-udaje-a-organizacni-struktura/>

⁵⁹ Zadání strategického plánu města Plzně [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

⁶⁰ 38. zasedání Zastupitelstva města Plzně: Strategický plán města Plzně – návrhová část návrh. Usnesení orgánů města Plzně [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/index.php?page=podklady&id=2999>

s vizí na 15 let. Vize se promítají v akčním plánu, který je považován za krátkodobý realizační plán. Nejdůležitější části tvoří **analytická část, návrhová část a sociologické průzkumy**. Na strategickém plánu se dle návrhu zadání zúčastnily následující skupiny. Hlavními orgány jsou Zastupitelstvo města Plzně a Rada města, ty by měly přijímat informace o jednotlivých krocích na zpracování strategického plánu. Také Zastupitelstvo města mělo přijímat hlavní výstupy na základě doporučení Rady města. V návrhu jsou dále uváděny určité **řídící skupiny** (dohled nad postupy, odsouhlasovat kroky před projednáním Zastupitelstvem a Rady města). **Koordinační skupiny** jsou tvořeny zástupci vybraných subjektů městské správy, městských organizací, zástupci významných institucí a jejich výstupy jsou dále postoupeny řídicí skupině. Dále zde návrh uvádí **realizační tým** (zodpovědnost za vlastní zpracování strategického plánu, vedení a koordinace pracovních skupin) a závěrem **tematické pracovní skupiny**. Ty budou zajišťovat a vyhodnocovat návrhy a podklady.⁶¹ Tím, že se jedná o statutární město, tak budou i městské obvody informovány o podstatných rozhodnutích a jiných důležitých krocích. Hrazen měl být z rozpočtu a pokud by to možnosti dovolily, tak i z dotačních programů.

3.2.3 Osnova strategického plánu města Plzně

3.2.3.1. Analytická část

Její části by měly obsahovat zhodnocení stavu, vyhodnocení dat, zhodnocení finančních prostředků, srovnání s předešlým strategickým dokumentem případně s jinými dokumenty. Součástí dle zadání má být také analýza okolního prostředí nazývaná PESTLE.

3.2.3.1.1. Analytická část – devět tematických analýz

- Cestovní ruch a propagace města

- Doprava

⁶¹ Zadání strategického plánu města Plzně [online]. [cit. 2020-01-12]. dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

- Hospodářský rozvoj a podnikatelské prostředí
- Občanská vybavenost
- Obyvatelstvo a bydlení
- Rozpočet a financování
- Technická infrastruktura
- Územní rozvoj
- Životní prostředí

3.2.3.1.2. Analytická část – Situační analýza

3.2.3.1.3. Analytická část – Analýza silných a slabých stránek, ohrožení a příležitosti – SWOT analýza

3.2.3.1.4. Analytická část – formulace hlavních problémů města

3.2.3.1.5. Analytická část – PESTLE analýza okolního prostředí

- P – Political – Existující a potencionální působení politických vlivů
- E – Economical – Působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- S – Social – Průmět sociálních změn dovnitř organizace, součástí jsou i kulturní vlivy
- T – Techonological – Dopady stávajících, nových a vyspělých technologií
- L – Legal – Vlivy národní, evropské, a mezinárodní legislativy
- E – Ecological – Místní, národní a světová problematika životního prostředí a otázky jejího řešení

3.2.3.2. Průzkumy

Průzkumy pomáhají při strategickém plánování zjistit, jak se shoduje veřejné mínění s vizemi a cíli, které vypracovávají osoby zařazené do určitých

pracovních skupin a současně výsledky využít při tvorbě. Velmi důležitou kategorií zde hrají spíše negativní názory obyvatel. Ve městě Plzeň tyto průzkumy proběhly také formou dotazníků. Tyto dotazníky byly uveřejněny zejména elektronickou cestou a v některých případech se využila i tištěná forma. Tento průzkum probíhal od 01. 09. 2015 do 13. 10. 2015. Načasování sběru dat zde může hrát klíčovou roli. V tomto pohledu si město Plzeň zvolilo termín, kdy je začátek nového školního roku a tím předpoklad, že mnoho obyvatel bude ve svých domovech a například rodiny s dětmi budou více navštěvovat informační portály nejen s harmonogramem roku. Dalšími byly řízené rozhovory a sociální prostředí města.

3.2.3.3. Návrhová část

Úvodem jsou vytyčeny vize města Plzně a důvod vzniku strategického plánu města. Vize je představena hlavně tím, jak se vidí město v roce 2035 a psána je v první osobě. Dokument představuje pět strategických cílů, které jsou vyhodnoceny jako ty nejdůležitější. Každý cíl obsahuje opatření vedoucí k řešení a naplňování strategických cílů a aktivity v podobě konkrétních akcí nebo činností naplňující daná jednotlivá opatření. Následně je vložena osnova dokumentu.

OSNOVA

- **Stanovení vize**
- **Stanovení cílů rozvoje města**
 - o **Cíl 1 Zlepšit podmínky pro kvalitní život všech generací**
 - Opatření 1 Vytvářet podmínky pro kvalitní bydlení a trávení volného času
 - Opatření 2 Naplňovat Plán udržitelné mobility města Plzně
 - Opatření 3 Zajistit udržitelnou síť kvalitních sociálních služeb vč. služeb návazných a podpora zdravého životního stylu obyvatel
 - Opatření 4 Doplnit chybějící vodohospodářskou infrastrukturu v urbanizovaných částech města a posílit

provozní spolehlivost a bezpečnost stávajících systémů technické infrastruktury

○ **Cíl 2: Rozvíjet perspektivní trh práce a propojit vzdělávací systém s praxí**

- Opatření 1 Podporovat efektivní rozvoj lidských zdrojů
- Opatření 2 Vytvářet podmínky pro podporu podnikání

○ **Cíl 3: Zlepšit životní prostředí ve městě a zvýšit připravenost na změnu klimatu**

- Opatření 1 Zvýšit kvalitu ovzduší a snížit množství hluku v Plzni
- Opatření 2 Posílit modrou infrastrukturu ve městě
- Opatření 3 Posílit zelenou infrastrukturu ve městě
- Opatření 4 Zvýšit informovanost o životním prostředí města Plzně, o dopadech klimatických změn a možnostech adaptačních opatření

○ **Cíl 4: Oživit centrum města**

- Opatření 1 Systematicky podporovat proaktivní komunikaci hlavních aktérů v centru města
- Opatření 2 Omezení individuální automobilové dopravy v centrální oblasti města
- Opatření 3 Podporovat pěší a cyklistickou dopravu v centrální oblasti
- Opatření 4 Zkvalitňovat veřejná prostranství v centrální oblasti města

- **Cíl 5: Zvyšovat povědomí o Plzni za hranicemi města i u obyvatel**
 - Opatření 1 Zpracovat komplexní marketingovou strategii města Plzně
 - Opatření 2 Posílit značku města Plzeň a jedinečnost jejích témat ve vztahu k široké veřejnosti mimo území města
 - Opatření 3 Nastavit systematickou spolupráci a podporovat partnerství aktérů veřejného a soukromého sektoru
 - Opatření 4 Posílit informovanost obyvatel a jejich pozitivní vztah k městu

- **Způsob implementace a evaluace strategického plánu**
 - **Implementace** – Způsob realizace strategického plánu města Plzně a postup, který povede k uplatnění cílů
 - **Návrh akčního plánu**
 - Zásadní roli zde hraje akční plán v tom, aby byl v souladu s rozpočtem města Plzně. Měl by být tvořen každý rok a pomůže usnadnit vytvoření samotného návrhu rozpočtu města Plzně. Také představuje pevný seznam projektů, které budou realizovány.

 - **Evaluace** – *„Jedná se o hodnocení, které představuje zpracování informací získaných v rámci monitoringu, které jsou následně interpretovány a formulovány k doporučení pro zlepšení efektivnosti procesu naplňování jednotlivých cílů a opatření Strategického plánu města Plzně.“⁶²*

⁶² Evaluace: Strategický plán města Plzně - Návrhová část [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

3.3 Zhodnocení dílčích částí analytické části

3.3.1 Cestovní ruch a propagace města

Tato část je tvořena představením základní charakteristiky cestovního ruchu a je spojena se statistickými údaji zaměřenými na město Plzeň. V dokumentu je Město Plzeň označeno za standardní s ohledem na vybavenost, avšak i přesto se v průběhu běžného roku vyskytují období, a to zejména mimo hlavní sezónu, která jsou pod celorepublikovým průměrem návštěvnosti. Od roku 2015, kdy byla Plzeň Evropským hlavním městem kultury, se zvýšil počet příjezdů a přenocování meziročně o 16 %. Nejčastějším zahraničním návštěvníkem města je občan německé národnosti. V navazujícím dokumentu, a to sice v návrhové části, však chybí kapitola, která by se zabývala cestovním ruchem či turismem jako celkem. Samozřejmě jsou v ní uvedeny dílčí cíle, avšak tento dokument nedává do cestovního ruchu žádnou ucelenou koncepci, jak se ve městě bude turismus posouvat dále. Je zde ale zahrnut ve strategickém cíli 5, který se zaměřuje na celkové zvyšování povědomí o Plzni za hranicemi města obyvatel.

Tato skutečnost je sice překvapivá, ale v rámci opatření je informace o zhotovení strategie rozvoje cestovního ruchu. Tato strategie je již vypracovaná a uveřejněna na internetu. Je zpracována od roku 2019 až do roku 2023. Z analytické části vyplývá, že turismus ve městě je spíše záležitostí sezónní a v rámci České republiky lehce podprůměrnou. Vzhledem k tomu, že město má výbornou dostupnost z velkých mezinárodních letišť jako je Praha či Mnichov, tak při cíleném marketingu na zahraniční turisty existuje v této oblasti prostor pro zvýšení návštěvnosti v méně exponovaných obdobích roku. Je tedy nutné cílit na turisty, kteří mohou město navštívit na delší dobu, mohou v něm tedy utratit více peněz a tím podpořit menší živnostníky a hoteliéry, kteří tento zisk poté jistě promítnou i do životní úrovně zaměstnanců. Cílem je také, aby zde návštěvníci byli během celého roku a ne jen v hlavní sezóně. Zvyšování životní úrovně zaměstnanců poté zlepší životní podmínky pro celé město. Pro zvýšení mimosezónní návštěvnosti turistů z tuzemska je důležité cílit na osoby, které budou mít zájem o památky či kulturní akce. Ve městě Plzeň však zoufale chybí kulturní prostor, jakým je větší multifunkční aréna, která by do města přitáhla světové umělce, a tím i více českých turistů, čímž by se zlepšovala úroveň celého města.

Tuzemští turisté by zde poté mohli zůstat na více dnů s cílem návštěvy významnější kulturní akce. Rovněž město žádným způsobem nepropaguje blízkost CHKO Brdy, která má ohromný potenciál směrem ke zvyšování návštěvnosti, a tedy i turismu ve městě. Tato oblast je výborně, v řádu několik nižších desítek minut, dostupná jak veřejnou dopravní sítí, tak především automobilem. Dílčí kroky nejen pro zviditelnění a zvýšení návštěvnosti chce město Plzeň plnit díky zacílení na samotné marketingové strategie. Tyto strategie mohou velmi pomoci a město posunout do popředí. Pokud se jakékoliv město snaží být úspěšné a konkurenceschopné, je marketing nezbytnou součástí.⁶³

3.3.2 Doprava

Ačkoliv se město se neřadí mezi nejvíce zatížená města automobilovou dopravou v České republice, plně si uvědomuje situaci růstu individuální automobilové dopravy, snižující zájem o velmi pozitivně hodnocenou městskou hromadnou dopravu, horší kvalitu ovzduší, celkové snížení atraktivity města a řadu jiných nevýhod. Klade si tedy za cíl učinit určitá opatření pro zlepšení této situace. Tato část bývá jednou z těch finančně nejnáročnějších. Je třeba také zmínit, že doprava zajímá většinu obyvatel měst, ve kterých žijí. Pokud se strategický plán zaměří na dopravu a věnuje se jí po celé roky, na které byl zpracován, což je žádoucí, je zde strategický plán měst smysluplný a efektivní už jen z tohoto důvodu. V dotazníkovém šetření nebyla žádná konkrétní otázka věnována dopravní problematice ve městě Plzeň. Ze zadání dotazníků vyplývá, že se zadavatelé mohli zřejmě obávat negativních odpovědí na téma dopravy. Respondenti si však i přes absenci otázky ohledně dopravní situace ve městě Plzeň našli způsob, jak se k této situaci vyjádřit. Téměř třetina, konkrétně 29,3 % respondentů, zmínilo automobilovou dopravu jako jedno z největších negativ ve městě Plzeň. Možná by jich bylo i mnohem více, kdyby odpovědi netvořili i studenti a žáci. Využili k tomu formu otevřených odpovědí.⁶⁴ Dlouhé roky trvalo naplánovat a zejména započnout se samotnou realizací okruhu, který by měl odvést dopravu zejména z centra města. Východní část okruhu se již v současnosti buduje, a tak lze snahu

⁶³ Strategický plán města Plzně - Návrhová část [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

⁶⁴ Dotazníkové šetření: město Plzeň [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/pruzkum-verejneho-mineni/pruzkum-verejneho-mineni.aspx>

města v tomto ohledu hodnotit kladně. Realizace západní části okruhu je rovněž „na spadnutí“ a mělo by k počátku samotné realizace dojít ještě v roce 2020. Západní část okruhu odvede značnou část dopravy směřující zejména severně od města do centra města a pak dále směrem na Prahu či Německo. Realizace městského okruhu zlepší i životní podmínky v centru města. Na druhou stranu výstavba nových liniových staveb samozřejmě zhorší životní prostředí v dotčených částech. Z hlediska proporcionality zlepšení dopravní situace ve městě ve vztahu ke zhoršení životního prostředí v okolí nových komunikací, se lze však domnívat, že převažuje benefit lepší dopravní obslužnosti celého města.

Dalším bodem zlepšení kvality dopravy je tzv. projekt smart cities. Ve městě Plzeň je problém s ovzduším a nedostatkem parkovacích míst. Město je ale velmi aktivní v podporování a utváření smart cities. Dle situační analýzy, konkrétně SWOT analýzy, je zmíněn „*Rozvoj a preference ekologických druhů dopravy, včetně elektromobility*“⁶⁵, v kategorii možnostech (Vnitřní rezervy a nevyužitý rozvojový potenciál). Zde by mohl být jistý benefit pro elektromobily a hybridy v podobě, který již zavedla některá významná města nejen v České republice. Mají vést k podpoře a motivaci pořídit si jeden z těchto typů automobilů. Jedná se o podporu ze stran měst a obcí s možností parkování i na místech, která jsou jinak pouze pro rezidenty, tedy takzvané modré zóny, a to buď zdarma nebo formou symbolické částky. Akční plán na rok 2020, který byl zveřejněn přibližně v polovině měsíce března roku 2020, s některými změnami již počítá a mělo by mimo jiné docházet i k testování nabíjecí stanice pro elektromobily.⁶⁶

Strategický cíl 1 se zmiňuje o podpoře pěší dopravy, cyklistické dopravy včetně rozvoje elektromobility a carsharing, také snížení dopravní zátěže nejen za pomoci zmiňovaného městského okruhu nebo budování záchytných parkovišť. Strategický cíl 3 také zmiňuje negativní dopady dopravy ve městě. Strategický cíl 4 naznačuje, že regulací automobilové dopravy se zvýší jiné druhy přepravy, které mají lepší dopady v mnoha ohledech, také jsou zde naznačeny změny vnitroměstské dopravy. Náznak podpory cyklistické dopravy uvítají aktivní obyvatelé, kteří volají

⁶⁵ Situační analýza - SWOT analýza: (možnosti) – vnitřní rezervy a nevyužitý rozvojový potenciál [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

⁶⁶ Strategický plán města Plzně - Návrhová část [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

již léta po zkvalitnění a dostavění chybějících tras. Dle SWOT analýzy lze vybrat silné stránky zastoupené vysokou kvalitou systému MHD. Ze slabých stránek lze uvést příkladem nedostatečnou provázanost jednotlivých druhů dopravy a intenzivní zatížení centra města automobilovou dopravou. Příklad lze najít i v zastoupení hrozby v podobě úbytku přepravovaných osob městské hromadné dopravy, kde bude město Plzeň trpět i kvůli finančním ztrátám.⁶⁷ Zde jsou strategické cíle velmi účelně provázány a vzájemně se prolínají a téměř každý se věnuje této problematice, což lze velmi kladně hodnotit a potvrdit tím i závažnost, důležitost a smysluplnost nejen samotného bodu dopravy.⁶⁸

3.3.3 Hospodářský rozvoj a podnikatelské prostředí

Analytická část v bodě hospodářského rozvoje a podnikatelského prostředí zmiňuje, že město Plzeň je centrem podnikání a pracovních příležitostí celého Plzeňského kraje. Nejvíce osob je zaměstnáno v průmyslu, konkrétně poté ve strojírenství, což je vzhledem k historii města logické. Ač jsou mzdy v kraji jedny z nejvyšších v ČR, tak se podnikatelům stejně nedostává kvalitních a vzdělaných zaměstnanců.

Podíl středních a menších podnikatelů je však ve městě Plzeň nižší než v porovnatelných městech v rámci ČR. Trend je navíc takový, že aktivita menších podnikatelů klesá. Vzhledem k tomu, že si je však město vědomé potřeby kvalitních pracovníků, a dokonce i vědeckých pracovníků, tak se snaží inovovat a rozšiřovat vědeckotechnický park, a tím i přilákat investory ze zahraničí. Negativem je ale nedostatečná plocha pro realizaci zahraničních investic. Územní plán města vymezil zhruba 100 hektarů do plochy výroby, avšak limitem je chybějící technická infrastruktura.⁶⁹

V části strategického plánu města, který se zabývá samotnou realizací strategií, tady v návrhové části, najdeme následující teze. Hlavním cíle města je vytvářet prostředí pro podnikatele, kteří se zabývají vědou či inovacemi. Město má

⁶⁷ Situační analýza - SWOT analýza: (možnosti) – vnitřní rezervy a nevyužitý rozvojový potenciál [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

⁶⁸ Strategický plán města Plzně - Návrhová část [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

⁶⁹ Situační analýza - SWOT analýza [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

však zároveň velmi mnoho zaměstnanců s nízkou kvalifikací, u kterých existuje značné riziko, že v budoucnosti s příchodem jakékoliv krize mohou být bezpečnostním rizikem pro celé město. Lze tedy jednoznačně kvitovat snahu města rozvíjet na svém území spíše vědu a inovace, než prohlubovat vznik pracovních příležitostí pro nekvalifikované pracovníky. Celkově lze hodnotit strategický plán v nadepsaném bodě velmi kladně. Město se snaží jít cestou kvalifikace oproti množství. Snaží se tedy lákat společnosti, které se zabývají vědou. Toto může pro město znamenat v dlouhodobém horizontu snížení bezpečnostního rizika, které je spojeno se zahraničními dělníky a rovněž to může pro město znamenat vznik prestiže, pokud se vize města o přilákání vědeckých pracovišť podaří. Pokud město vytrvá v podpoře školství a bude i nadále rozvíjet podmínky pro pracovníky, kteří vědecké obory absolvují, tak to pro město může znamenat i finanční profit.

To vše jen podtrhuje strategický cíl 2 - Rozvíjet perspektivní trh práce a propojit vzdělávací systém s praxí. Již v předešlých letech byly uveřejněny dokumenty, které též jako v tomto strategickém cíli nastiňují změny ve vzdělávacím systému. Tyto změny mají nastat převážně za pomoci kvalifikovaného personálu, kde bude dbáno na to, aby byl tvořen těmi nejlepšími pedagogy, kteří budou mít i vyšší uznání. Již od pedagogů by měla jít motivace studentů a žáků, aby byly motivováni k následujícímu studiu. Nicméně je velmi podstatné, aby podpora od pedagogů byla již na základních školách. Podnikatelské subjekty, které jsou v Plzni, velmi úzce spolupracují s některými školami a mnohé nabízí v rámci spoluprací různé programy i možnosti následné práce. Tyto spolupráce jsou výhodné pro všechny strany a jen potvrzují myšlenku města. Ve městě Plzeň již proběhlo mnoho projektů, které mohou motivovat.⁷⁰ Mimo projektů od samotného města jsou velmi oblíbené například Dny vědy a techniky Západočeské univerzity v Plzni, které mají již několikaletou tradici, konány jsou přímo v centru města Plzeň a v roce 2020 se bude konat již 14. ročník. Jedná se o jakousi proměnu města v laboratoře všech možných oborů. Jsou velmi oblíbené, a i díky nim se mohou děti už na základních školách lépe rozhodnout pro budoucí studium.

⁷⁰ Strategický plán města Plzně - Návrhová část [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

3.3.4 Občanská vybavenost

Jedná se o služby a infrastrukturu obce. Je to způsob, jak zvýšit konkurenceschopnost obce, ale také může díky tomu být lukrativním místem pro žití obyvatel. Analytická část strategického plánu města Plzně jej označuje za jeden z nejsilnějších argumentů, proč ve městě žít a potvrzuje to i ve strategickém plánu, kde je strategickým cílem č. 1 „Zlepšit podmínky pro kvalitní život všech generací“⁷¹. Lidé, kteří hledají nové domovy, se budou vždy zajímat o to, zda v dané lokalitě jsou stavby a zařízení, které usnadní jejich životy. Zejména je důležité, zda jsou v dané obci školy, nemocnice a v neposlední řadě i možnosti využití volnočasových aktivit, sportovních aktivit, kulturní vyžití a mnoho jiného. Plzeň má zastoupení ve všech důležitých kategoriích. Analytická část se dále věnuje jednotlivým bodům, jakými jsou vzdělání, sport, rekreace a volný čas, kultura či sociální služby a bezpečnost. Jsou zde hodnoceny jak negativní, tak i pozitivní stránky. Při prozkoumání dotazníkového šetření byla již první otázka věnována celkové spokojenosti, v jejím přesném znění „*Jak jste celkově spokojen(a) s městem Plzní, jako místem pro život, práci, zábavu, výchovu dětí a prožití stáří?*“⁷² Více jak polovina respondentů odpověděla, že jsou velmi spokojeni, to je pro naplnění kvalitního života obyvatel ve městě Plzeň dobrým impulsem. V otevřených otázkách bylo kulturní a společenské vyžití jako druhá nejčastější odpověď v rámci největších pozitiv, na třetím místě byla občanská vybavenost a na dalším sportovní vyžití. Následně otevřené otázky se zaměřením na největší negativa odkrývají nespokojenost obyvatel s bezdomovci (uváděno jako nejčastější odpověď), na pátém místě samotná bezpečnost města a na sedmém občanská vybavenost. Tyto odpovědi by mohly překvapit možná v tom, že samotná bezpečnost města je obyvateli obecně negativně hodnocena a spojována se zvýšeným počtem cizinců a jejich pohybu v centru města. Tento bod potvrzuje

⁷¹ Situační analýza - SWOT analýza – Cíl 1 Zlepšit podmínky pro kvalitní život všech generací [online]. [cit. 2020-02-15]. Dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

⁷² Dotazníkové šetření: město Plzeň [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/pruzkum-verejneho-mineni/pruzkum-verejneho-mineni.aspx>

i otázka v rámci rozvojových záměrech města, kde je též bezpečnost města a výskyt nepřizpůsobivých osob zmiňována.⁷³

Strategický cíl 1 může nabídnout mnoho možností. Kvalitní bydlení je to, co obyvatelé vyhledávají. Lukrativnost obcí se bude velmi lišit její polohou, velikostí a počtem obyvatel a každý obyvatel má jiné požadavky a představy. Sice má obec takové velikosti hojně zastoupení ve většině potřebných služeb a jiných zařízení, nicméně je zde naopak méně zeleně a menší pocit bezpečí než v mnoha jiných menších obcích. V opatření u tohoto strategického cíle se zmiňuje město Plzeň o tom, že projednání s veřejností přineslo též nespokojenost s pocitem bezpečí. Veřejnost se přímo vyjádřila k zahraničním pracovníkům a ubytovným, což jen potvrzuje obecnou nespokojenost s těmito skupinami osob. Nebýt veřejných setkání a dotazníkového šetření, případně jiných metod, je možné a z uveřejněné dokumentace se nabízí otázka, zda by tento bod ve strategickém plánování byl. Je zde velmi podstatné, aby veřejnost byla zapojena. Minimalizování problémů s těmito osobami a zvýšení bezpečnosti města Plzně má zajistit pomocí preventivních opatření, zvýšení počtů strážníků a dalším rozvojem kamerových systémů. Je ale otázkou, zda to bude stačit nejen obyvatelům, ale i k zajištění vedoucí ke zvýšené bezpečnosti. Akční plán pro rok 2020 bezpečnost zmiňuje ihned v několika bodech, příkladem lze uvést projekty Bezpečná Plzeň, prevence kriminality a revitalizace parku ve Slovanském údolí. Město Plzeň má i vlastní internetové stránky věnované Bezpečné Plzni. Další aktivitou, který strategický plán zmiňuje, je revitalizace veřejných prostorů, eliminace brownfields, vznik nových veřejných prostranství, podpora kulturních a volnočasových aktivit, starost o bytový fond a nižší energetická náročnost budov či celkové zkvalitňování budov a kulturních objektů, které to již léta potřebují. V návaznosti na SWOT analýzu návrhové části je zde zastoupení všemi stránkami. Příkladem lze uvést hrozby v podobě brownfields, růst okrajových částí města na úkor města nebo nárůst společenské nezodpovědnosti. Možnosti, které se zde nabízejí, jsou v podobě zkvalitnění veřejného prostoru spolu se zlepšením ovzduší ve městě a využití potenciálu přestavbových území pro rozvoj městských funkcí. Slabými stránkami jsou špatný technický stav kulturních a sportovních zařízení a kvalita veřejného

⁷³ Strategický plán města Plzně - Návrhová část [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

prostranství. Silné stránky jsou zastoupeny pestrou nabídkou kulturního vyžití a vzdělávání, spokojeností obyvatel s městem a systematickým přístupem k rozvoji města. Následující opatření souvisí s jinými částmi, kterým je věnována samostatná část.⁷⁴

3.3.5 Obyvatelstvo a bydlení

Situační analýza se zde věnuje základním obecným informacím, které se týkají statutárního města Plzeň. Je zde porovnán počet obyvatel z různých pohledů. Zaměřuje se také na počet obyvatel žijících v jednotlivých městských obvodech, jejich předpokládaný nárůst, pokles či věkové zastoupení. Plzeň se setkává s tím, že stagnuje počet obyvatel a zároveň je do budoucna nastíněn jejich pokles, stejně tak i snižující se porodnost v České republice. Z dokumentu je patrné, že se město Plzeň bude více zaměřovat na zkvalitnění občanské vybavenosti z toho důvodu, aby mladá populace měla větší zálibení ve městě Plzeň a chtěla zde i zůstat. Zacíleno je zde nejen na absolventy škol. Taková opatření se ale nesmí týkat jen mladých skupin, je nezbytné, aby i senioři měli jistoty v tom, že ve městě budou zařízení, které se o ně postarají případně jim zlehčí jejich pokročilý věk spojený s určitými nevýhodami. Celkové stárnutí populace je dnes velmi diskutované téma, které s sebou nese velké změny oproti předešlým rokům.

Bydlení, jeho zkvalitňování a rozšiřování zástaveb je úzce spojeno s technickou infrastrukturou. Má tedy mnoho provázaných částí, které sebou nesou nemalé finanční výdaje a dopady na životní prostředí, zároveň je to možnost pro investory. I zde město Plzeň zohledňuje seniory a znevýhodněné osoby, přičemž naznačuje, že se bude věnovat více tomu, aby tato skupina osob měla dostatečné podmínky pro spokojený život a kvalitní bydlení. Strategický plán ve své návrhové části navazuje na SWOT analýzu. Silné stránky zmiňují dostatek rozvojových ploch pro bytovou výstavbu, slabé stránky jsou uveřejněny v podobě nevyhovujícího stavu částí bytového fondu z hlediska stavebního a energetického a možnosti v podobě modernizace a rekonstrukce staršího bytového fondu.⁷⁵ Z návrhové části

⁷⁴ Strategický plán města Plzně - Návrhová část [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

⁷⁵ Situační analýza - SWOT analýza [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

lze na toto navázat bodem ze SWOT analýzy v oblasti hrozeb v důsledku pomalého ožívování širšího centra města – malý podíl rezidenčního bydlení.⁷⁶

O vyšší kvalitě bydlení se zmiňuje i první strategický cíl. Zmíněn je již v občanské vybavenosti. V opatření zaměřeném na vytváření kvalitního bydlení je zmiňováno mnoho nedostatků, se kterými se město Plzeň musí potýkat. Zlepšit by se měl bytový fond, zeleň, nedostatečný nebo případně chybějící vodovod a kanalizace. Nepříjemným zjištěním je, že pro obyvatele města Plzeň je jedním z hlavních ukazatelů kvalitního bydlení rozmístění ubytoven v jednotlivých částech města. Toto vede k tomu, že obyvatelé se necítí bezpečně v těchto částech a přítomnost těchto skupin se prolíná v mnoha segmentech.

3.3.6 Rozpočet a financování

Zde není zásadní, jaký strategický cíl se věnuje rozpočtu a financování, ale primárně to, jakou cestou bude strategický plán města Plzeň financován. Již v zadání jsou informace o tom, že veškeré náklady budou hrazeny z rozpočtu statutárního města Plzně a pokud to půjde, budou využity dotační programy. Nastíněny jsou i externí náklady ve výši odhadované na 2 500 000,- Kč. SWOT analýza nese silné stránky v podobě stabilního rozpočtu a umění využít dotační prostředky. Z pohledu tvorby se jedná o nepostradatelný benefit. Bohužel jsou zde i slabé stránky spojené se skutečností, že město spíše provádí rovnou investice, namísto toho, aby prostředky použilo na běžnou údržbu. V dotazníkovém šetření se žádná otázka netýká rozpočtu a financování, nicméně veřejnost v komentářích naráží na nedostatečnou finanční transparentnost určitých akcí. Součástí návrhové části strategického plánu města Plzně je i zajištění implementace a evaluace strategického plánu města Plzně zmiňující způsob financování velmi stručně. První, tedy analytická část, věnována kategorii rozpočtu a financování, zhodnocuje faktory ovlivňující rozpočet v jednotlivých letech zpětně, rozpočet samotný a jeho rozpočtový výhled, dlouhodobé závazky, městem významné vlastněné společnosti či dotace a majetek. Z toho poté vychází vlastní SWOT analýza, kde je téměř neovlivnitelnou největší hrozbou legislativa, kterou může strategický plán těžko

⁷⁶SWOT analýza [online]. [cit.2020-02-15]. Dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

předvídat, a to včetně samotných dopadů a změn legislativních kroků v následujících letech. Při zhotovování strategického plánu byla ekonomika ve fázi růstu, a i tyto faktory jsou možná předvídatelné, ale velmi špatně se správně vyhodnocují na dalších mnoho let dopředu. Celkově lze shrnout, že největším negativem ve financování chodu města je absence možnosti plánovat. Ukazuje se, že státní legislativní nekonceptnost zabraňuje městu vypracovat dlouhodobější plán příjmů města a v závislosti na tomto tvořit celou rozvojovou strategii. Návrhová část strategického plánu města poté reaguje celkem pochopitelně na část analytickou téměř ve všech bodech. Každá část, každá realizace či každá dílčí skutečnost, ba i celý segment strategického plánování, je závislý na rozpočtu města. Není tedy možné analyzovat každou dílčí část návrhové části, neboť každá část samotné realizace vyžaduje finanční prostředky z rozpočtu města či z fondů Evropské unie. Jednoznačně kladně lze hodnotit snahu, která je protkána celým strategickým plánováním města, a to získávat prostředky od Evropské unie

3.3.7 Technická infrastruktura

Strategický plán města Plzně, konkrétně poté analytická část, vymezuje rozsah technické infrastruktury ve městě. Účelem technické infrastruktury je zejména zabezpečit bezproblémový chod města a v neposlední řadě i zvýšení kvality bydlení a života jako celku. Pro město je poté velmi podstatné, že vlastní 100 % akcií ve společnostech Plzeňská teplárenská, a.s. a Vodárna Plzeň a.s. V tomto bodě je však důležité zmínit, že Úřad pro ochranu hospodářské soutěže schválil, že „*EP Infrastructure ze skupiny EPH získá v Plzeňské teplárenské podíl 35 procent, zbylých 65 procent zůstane městu.*“⁷⁷ V současnosti tak již není město Plzeň jediným akcionářem Plzeňské teplárenské, a.s. Společnosti Vodárna Plzeň a.s. je město Plzeň jediným akcionářem. Ostatní společnosti, které provozují technickou infrastrukturu, nejsou ve vlastnictví města, a tak město Plzeň může jejich fungování upravovat jen nepřímo, a to například územním plánem či právními předpisy.

⁷⁷ Irozhlas.cz: Antimonopolní úřad povolil spojení Plzeňské teplárenské s Křetínského Plzeňskou energetikou [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/urad-pro-ochranu-hospodarske-souteze-eph-daniel-kretinsky_1810171120_haf

Hlavní slabinou města je však zřejmě závislost na jediném zdroji vody, konkrétně poté na řece Úhlavě a rovněž stáří technické infrastruktury ve městě. Ostatní případné slabiny se dají považovat za marginální.

Na slabiny v technické infrastruktuře se tak pokouší reagovat návrhová část strategického plánu města Plzeň. Město plánuje vybudování nového zdroje pitné vody, a to z řeky Radbuzy. Tento krok lze hodnotit kladně, neboť v případě znečištění hlavního zdroje pitné vody, konkrétně řeky Úhlavy, je ohrožena soběstačnost města v tak kritické oblasti, jako je zásoba obyvatelstva pitnou vodou. Zdroj vody je nutné řešit, neboť kvalita i hladina spodních vod se v současnosti snižuje, a tak město Plzeň reaguje dle všeho správně a adekvátně.

Dalším problémem města je částečně chybějící kanalizace v některých městských částech. Tato skutečnost ovlivňuje samozřejmě i kvalitu podzemních vod, neboť zřizované jímky nemusí vždy splňovat všechny technické parametry a může docházet k různým průsakům, které zhoršují kvalitu spodní vody. I z tohoto hlediska je nutné kvitovat opatření města Plzně, které se i v současnosti snaží zlepšovat technickou infrastrukturu města.

Strategický plán města se tak v části technické infrastruktury snaží zlepšovat kvalitu celé technické infrastruktury, a tím i kvalitu a bezpečnost obyvatel města. Život ve městě by se tak dle předpokladů měl nadále zlepšovat, a to jak ze stránky pohodlí, tak i ze stránky kvality.

3.3.8 Územní rozvoj

Pro zanalyzování tohoto bodu a správné pochopení významu územního rozvoje, je důležité jej správně definovat. Dle Ústavu územního rozvoje je definován „*Je takový proces, při němž dochází ke změnám v území na základě měnících se potřeb společnosti, a to změnou funkčního využití a prostorového uspořádání území nebo zásadní změnou intenzity využití území. Územní rozvoj je důsledkem investiční činnosti v území.*“⁷⁸ Analytická část se územnímu rozvoji věnuje ve vlastním rozsáhlém dokumentu. Nicméně ve SWOT analýze a následné

⁷⁸ Definice územního rozvoje. Ústav územního rozvoje [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: <https://www.uur.cz/slovník2/default.asp?ID=2220#definice>

návrhové části územnímu rozvoji kapitoly ani body věnované nejsou. Pouze informace vedoucí k tomu, že základní koncepci rozvoje území města Plzně stanovuje Územní plán Plzeň, kde mimo jiné definuje i podmínky pro rozvoj města, jako příjemného místa k životu, k práci i trávení volného času svých obyvatel.⁷⁹ Územní plán je tedy velmi nepostradatelným nástrojem pro územní plánování. Úprava územního rozvoje v jakémkoliv dokumentu zabývajícím se strategickým plánování je z pochopitelných důvodů nadbytečná. Rozvojem území se zabývají územní plány obce. Tím, co ve městě Plzeň ovlivňuje územní rozvoj jsou převážně tematické okruhy analytické části strategického plánu města Plzeň, zejména poté tematická analýza nazvaná příhodně „Územní rozvoj“. Vzhledem k tomu, že tato kapitola je spíše hodnocením aktuálního územního plánu města Plzeň, tak je nadbytečné se do tohoto rozboru pouštět. Analýza územního plánu města Plzeň by totiž zabrala mnoho a mnoho stran a pohledů na něj by mohlo být velmi mnoho, a to jak ze strany developerů, ekologů, seniorů, mládeže či pracujících obyvatel. Současný územní plán lze tak jen objektivně hodnotit jako fungující, protože jeho analýza je velmi problematická. Vyváženost města však celkově působí kladným dojmem, neboť industriální části jsou oddělené od obytných částí. Územní plán města Plzně také celkem pružně reaguje na aktuální potřeby obyvatelstva, avšak vyhotovení územního plánu pro obec velikosti města Plzně je velmi nákladné a jistě i komplikované. Územní rozvoj se tedy jistě i nadále bude ubírat směrem územního plánu, do kterého si skupiny obyvatel i podnikatelů chtějí prosazovat své zájmy. Územní rozvoj tedy je a bude do značné míry konsenzem všech zájmových skupin.

3.3.9 Životní prostředí

Je součástí třetího strategického cíle. „*Zlepšit životní prostředí ve městě a zvýšit připravenost na změnu klimatu.*“ Do dotazníkového šetření byla tato otázka vložena formou uzavřené otázky, tedy ji byla věnována větší váha. Její obsah tvořil čtyři kategorie, které měli respondenti hodnotit na základě předem určeného bodového rozpětí. Výsledky zde byly v průměru spokojenosti.⁸⁰ Je téměř jisté, že s kvalitou životního prostředí pravděpodobně nebudou obyvatelé větších měst

⁷⁹ Situační analýza - SWOT analýza [online]. [cit. 2020-02-18]. Dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

⁸⁰ Dotazníkové šetření: město Plzeň [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/pruzkum-verejneho-mineni/pruzkum-verejneho-mineni.aspx>

spokojení. To vyplývá i ze situační analýzy města Plzně, ve které je mimo jiné uváděno, že největším problémem je zde dlouhodobě špatná kvalita ovzduší, která je způsobena nejen automobilovou dopravou ale i skutečností, že město Plzeň je velmi industriální. Současně je podstatné se životnímu prostředí věnovat za jakýchkoliv podmínek a výsledku hodnocení. Nemělo by tedy chybět v žádném strategickém plánu, a to i proto, aby obce daly najevo zájem a tím pomohly zvýšit zájem i u svých obyvatel zlepšit životní prostředí. Kultura prostředí začíná u každého z obyvatel a je na každém obyvatele, aby dbal o své okolí a nezneužíval přírodní zdroje. Samotná situační analýza definuje aktivity v podobě vytvoření informačních systémů, tak aby byl zvýšen zájem a využije pro to prostředky tvořící smart cities. Ač jsou náklady města Plzně na tento strategický cíl vysoké, tak pokud bude mít smysl a budou obyvatele následně zodpovědní, je jejich podpora k vytvoření lepších podmínek finančně téměř nulová a pro ekologii naopak nevyčísitelná. SWOT analýza se v tomto bodě vyskytuje v kategorii možnosti, slabých stránkách i hrozbách, nicméně chybí očekávané zastoupení silné stránky. Takovou myšlenku lze potvrdit hrozbou, která říká „*Nárůst společenské nezodpovědnosti, ztráta tradičních hodnot a nízká solidarita s veřejnými zájmy*“ a slabé stránky „*Nedostatečná komunikace v rámci vzdělávacího systému*“⁸¹

⁸¹ Strategický plán města Plzně - návrhová část [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>

Závěr

Práce si klade za cíl zhodnotit strategický plán města Plzeň a celkově čtenáře uvést do problematiky strategického plánování. Počátek práce tedy uvádí čtenáře do celkové problematiky strategického plánování a seznamuje jej s tímto pojmem. Dále následuje část věnovaná samotnému strategickému plánu města Plzeň. Tento plán je relativně nový, a proto je jeho analýza, která by si kladla za cíl hodnocení realizace plánu velmi ztížena. Strategický plán města Plzeň je tedy spíše hodnocen aktuální optikou, která je však velmi podobná období, ve kterém byl sám plán vypracován. Strategický plán statutárního města Plzeň lze však hodnotit kladně. Má velmi důkladně a podrobně zpracované veškeré dílčí kroky, je velmi obsáhlý a lze zhodnotit nadprůměrně jeho grafické zpracování. V rámci této bakalářské práce byly využity internetové stránky všech obcí druhého a třetího typu v Plzeňském kraji a základně revidovány jejich samotné strategické plány. Velmi často se těžko hledají a jejich nejen podoba je velmi podprůměrná. Vzhledem k tomu, že tyto dokumenty mají mít určitou váhu a jsou vytvářené pro všechny, měly by mít i svou úpravu i pro větší důvěru v tyto dokumenty. Zde je město Plzeň velmi napřed. Strategické cíle, které má strategický plán města Plzeň, odpovídají trendům například v podobě budování smart cities a jsou zcela logicky seřazeny. Všechny části na sebe navazují a jsou v souladu s akčními plány. Nevýhodu lze shledat v rámci obyvatel a jejich malé účasti na budování společné budoucnosti, která je spojena s menší důvěrou. Celkově lze tedy strategický plán města Plzeň shrnout jako podařený dokument, který v současnosti odpovídá svému zadání. Na jeho vyhodnocení je opravdu velmi brzy a jistě se této činnosti budou věnovat pojednání v následujících letech. Velkou otázkou zůstává, jakou měrou se na realizaci samotného plánu projeví aktuální pandemie onemocnění COVID-19, která způsobuje nemalé finanční ztráty i obcím. Lze se tedy domnívat, že pro realizaci strategických cílů nezbyde v městském rozpočtu dostatek prostředků. V budoucnosti tedy bude nutné vyhodnocovat úspěšnost implementace cílů ze strategického plánu i s přihlédnutím k současným výpadkům v obecní ba i státním rozpočtu.

Summary

The bachelor thesis is called Strategic Planning of the City of Pilsen. The main topic of this paper deals with the strategic plan of the city of Pilsen. This topic is preceded by two chapters.

The first chapter deals with the basic concepts and the presentation of the strategic plan in general.

The second chapter describes strategic plans in municipalities. It outlines legislation related to municipalities. It also gives statistical data showing the number of municipalities and its population in the Czech Republic. This chapter closes with the creation of a strategic plan according to the Ministry of Regional Development.

The third chapter analyses the strategic plan of the city of Pilsen. The introduction of this chapter presents the higher self-governing territorial unit in which the city belongs. It is followed by the presentation of the City of Pilsen and its strategic plan. This strategic plan is described briefly. It is followed by individual points which are based on the proposition part. Documents of the analytical part of the strategic planning of the city of Pilsen, SWOT analysis, questionnaire, action plans etc. were crucial for the analytical part of the paper.

The whole paper summarizes and critically evaluates the strategic plan of the city of Pilsen, while the objective analysis could be done after a period of time in the future.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Literatura

1. HENDRYCH, Dušan. Právnícký slovník. 3., podstatně rozš. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckovy odborné slovníky. ISBN 978-80-7400-059-1, pojem „obec“
2. PŮČEK, M., KOPITZ, D. Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony. Vydání 1. Praha: NSZM, 2012, 196 .s, ISBN 978-80-260-2789-8
3. Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999, s. 140. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8.
4. ŠELEŠOVSKÝ, Jan. Management regionální a místní správy. Brno: Masarykova univerzita, 2006, 123 s. ISBN 80-210-4141-2. SWOT analýza

Internetové zdroje

1. 38. zasedání Zastupitelstva města Plzně: Strategický plán města Plzně – návrhová část návrh. Usnesení orgánů města Plzně [online]. [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <https://usneseni.plzen.eu/index.php?page=podklady&id=2999>
2. ČSÚ: Počet obcí k 01. 01. 2019. CZSO [online]. [cit. 2020-02-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2018-42hnx5qxcd>
3. Elektronicky portal uzemních samospráv: Plzeňský kraj-počet obcí. EPusa [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: http://www.epusa.cz/index.php?platnost_k=0&sessID=0&jazyk=cz&kraj=43&zkratka=obce

4. Evaluace: Strategický plán města Plzně - Návrhová část [online]. [cit. 2020-02-14]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/rozvoj-mesta/strategicky-plan-mesta-plzne/navrhova-cast/navrhova-cast.aspx>
5. Irozhlas.cz: Antimonopolní úřad povolil spojení Plzeňské teplárenské s Křetínského Plzeňskou energetikou [online]. [cit. 2020-03-21]. Dostupné z: https://www.irozhlas.cz/ekonomika/urad-pro-ochranu-hospodarske-souteze-eph-daniel-kretinsky_1810171120_haf
6. MMR – společná strategie územního rozvoje státu-v4-2 [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/koncepce-strategie/spolecna-strategie-uzemniho-rozvoje-statu-v4-2-\(1\)/spolecna-strategie-uzemniho-rozvoje-statu-v4-2](https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/stavebni-pravo/koncepce-strategie/spolecna-strategie-uzemniho-rozvoje-statu-v4-2-(1)/spolecna-strategie-uzemniho-rozvoje-statu-v4-2)
7. MMR [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/MMR/media/MMR-MMR/Evropsk%c3%a1%20unie/%c3%9azemn%c3%ad%20agenda/Stava-perspektivy-uzemi-EU-\(ceska-verze\).pdf](https://www.mmr.cz/MMR/media/MMR-MMR/Evropsk%c3%a1%20unie/%c3%9azemn%c3%ad%20agenda/Stava-perspektivy-uzemi-EU-(ceska-verze).pdf)
8. Obce na území kraje: Plzeňský kraj [online]. [cit. 2020-03-05]. Dostupné z: http://www.epusa.cz/index.php?platnost_k=0&sessID=0&jazyk=cz&kraj=43&zkratka=obce
9. OBCE PRO: Program rozvoje obce [online]. [cit. 2020-03-10]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/metodika>
10. Oficiální informační server města Plzně: O městě Plzeň [online]. [cit. 2020-01-08]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/o-meste-plzen.aspx>
11. Počet obyvatel v obcích - k 1.1.2019: ČSÚ. CZSO [online]. [cit. 2020-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-za0wri436p>
12. Strategie-význam. Akropolis [online]. [cit. 2020-01-01]. Dostupné z: <https://www.akropolis.cz/umeni-strategie>

13. Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://fek.zcu.cz/en/tvp/doc/akt/tvp-4-2014-clanek-9.pdf>
14. Útvar koncepce a rozvoje města Plzně: Základní údaje a organizační struktura [online]. [cit. 2020-01-08]. Dostupné z: <https://ukr.plzen.eu/onas/zakladni-udaje-a-organizacni-struktura/>
15. uzemni-agenda-evropske-unie [online]. [cit. 2020-03-08]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/evropska-unie/uzemni-agenda-evropske-unie>
16. Zadání strategického plánu města Plzně [online]. [cit. 2020-01-12]. Dostupné z: https://ukr.plzen.eu/files/ukr/pdf/celkova_situacni_analyza_final.pdf

Právní předpisy

1. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky
2. Ústavní zákon č. 347/1997 Sb. o vytvoření vyšších územních samosprávných celků
3. Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategické plánování, strategický plán a strategické řízení.....	4
Obrázek 2 Strategické plánování, strategický plán a strategické řízení.....	4
Obrázek 3 Rozdělení obcí podle počtu obyvatel	13
Obrázek 4 Obce do tří tisíc obyvatel	14
Obrázek 5 Program rozvoje obce návrh osnovy	18
Obrázek 6 Obce druhého a třetího typu - strategický plán	25

Seznam symbolů a zkratek

%	Procenta
a. s.	Akciová společnost
č.	číslo
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
MHD	Městská hromadná doprava
Sb.	Sbírka zákonů
vč.	včetně