

Univerzita Karlova
Přírodovědecká fakulta

Studijní program: Geografie
Studijní obor: Sociální geografie a regionální rozvoj



Bc. Edita Hoštičková

Analýza vybraných strategických plánů
The analyse of selected strategic documents

Typ závěrečné práce:
Diplomová práce

Vedoucí práce: RNDr. Radim Perlín, Ph.D

Praha, 2018

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze, 18. 04. 2018

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala především vedoucímu této diplomové práce RNDr. Radimu Perlínovi Ph.D. za cenné rady, odborné vedení diplomové práce a čas, který mi vždy ochotně při konzultacích věnoval.

Abstrakt

Cílem této diplomové práce je zjistit, jaké aktivity, opatření apod. uvádějí města ve svých strategických, případně akčních plánech a určit, jak a proč se liší priority zkoumaných měst. Podobně se snaží stanovit, nakolik tyto aktivity odpovídají otázkám řešeným v analytických částech. Zkoumanými městy jsou: Hodonín, Krnov, Nový Jičín, Sokolov, Havlíčkův Brod, Klatovy, Jindřichův Hradec, Žďár nad Sázavou, Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, Otrokovice, Bílina, Rakovník, Dvůr Králové nad Labem, Česká Třebová a Varnsdorf.

Jako hlavní metoda byla použita hloubková analýza strategických a akčních plánů, na základě které bylo zjištěno, že návrhové části většinou odpovídají analytickým částem. Následně se však přednostně realizují ty projekty, na které je možné čerpat prostředky z dotačních titulů. Některá města to přímo uvádějí ve svých strategických dokumentech. Zkoumaná města se nejvíce zaměřují na dopravu, veřejnou správu a komunikaci s veřejností a rekreaci a cestovní ruch. Naopak opomíjenými oblastmi jsou zdravotnictví, životní prostředí a kultura. Města byla na základě zaměření svých strategických plánů rozřazena do čtyř skupin. Tyto skupiny byly dále testovány na vlivy různých faktorů. Testovanými faktory jsou poloha a zpracovatel. Ani u jednoho z faktorů nebyl potvrzen statisticky významný vliv na zaměření měst, resp. jejich zařazení do skupin.

U nejvíce zacílených měst bylo dále hodnoceno, zda město plánuje rozvojové nebo jiné aktivity. Z analýzy bylo zjištěno, že se převážně nejedná o rozvojové.

Klíčová slova

Strategické plánování - strategický plán - akční plán - regionální rozvoj - vnější faktory - vnitřní faktory

Abstract

This diploma thesis researches which activities state cities in their strategic or action plans. In the thesis is tested if these activities correspond with questions solved in analytical parts, especially SWOT analyzes. Selected cities are: Hodonín, Krnov, Nový Jičín, Sokolov, Havlíčkův Brod, Klatovy, Jindřichův Hradec, Žďár nad Sázavou, Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, Otrokovice, Bílina, Rakovník, Dvůr Králové nad Labem, Česká Třebová and Varnsdorf.

The main method used in this diploma thesis is the in-depth analysis of strategic and action plans. On the basis this method was found that the activities mostly correspond to the analytical part. But preferentially are realised projects, for which can be used funding from grants, some cities state it directly in their strategic documents. The researching cities focus on the transport, the public administration and the communication with the public and the recreation and the tourism. By contrast, neglected areas are health services, the environment and the culture. Based on the focus of their strategic plans, cities were divided into four groups, these groups were then tested on effects of various factors. Tested factors are the location and the author, nor one of them has been confirmed statistically significant influence on the orientation of cities, or their inclusion in groups.

The most targeted cities were evaluated from perspective development, it was explored whether cities are planning developing or non developing activities. The analysis revealed that cities mostly plan non developing activities.

Key words

Strategic planning - strategic plan - action plan - regional development - external factors - internal factors

Obsah

1 Úvod.....	8
2 Teoretický rámec.....	10
2.1 Post-strukturalismus	10
2.2 Institucionální směry	10
2.3 Regionální rozvoj	10
2.3.1 Ukazatele rozvoje.....	11
2.4 Plánování.....	13
2.5 Strategie.....	13
2.6 Strategické plánování, strategický plán.....	13
2.6.1 Metody zpracování strategických plánů.....	16
2.6.2 Části strategických plánů	18
2.6.3 Akční plán	21
3 Hypotézy	22
4 Metodika.....	24
4.1 Výběr měst	24
4.2 Analýza strategických plánů měst.....	26
5 Vlastní práce.....	36
5.1 Strategické zkoumaných měst.....	36
5.2 Srovnání strategických plánů a dotací.....	55
5.3 Srovnání strategických plánů na základě aktivit	57
6 Závěr.....	67
7 Zdroje	70
Přílohy	74

Seznam tabulek

Tabulka 1: Fáze strategických plánů	15
Tabulka 2: Výzkumná města	25
Tabulka 3: Typy venkovského prostoru	28
Tabulka 4: Oblasti návrhových částí strategických plánů a počet generalizovaných aktivit	32
Tabulka 5: Hodonín	37
Tabulka 6: Krnov	38
Tabulka 7: Nový Jičín	40
Tabulka 8: Sokolov	41
Tabulka 9: Havlíčkův Brod	42
Tabulka 10: Klatovy	43
Tabulka 11: Jindřichův Hradec	44
Tabulka 12: Žďár nad Sázavou	46
Tabulka 13: Brandýs nad Labem – Stará Boleslav	47
Tabulka 14: Otrokovice	48
Tabulka 15: Bílina	49
Tabulka 16: Rakovník	51
Tabulka 17: Dvůr Králové nad Labem	52
Tabulka 18: Česká Třebová	53
Tabulka 19: Varnsdorf	54
Tabulka 20: Oblasti návrhových částí a počet generalizovaných aktivit za jednotlivá města	57
Tabulka 21: Podíl četnosti aktivit strategických plánů podle oblastí ve městech (v %)	58
Tabulka 22: Priority měst podle strategických plánů	61
Tabulka 23: Opomíjené oblasti měst podle strategických plánů	62
Tabulka 24: Analýza průměrů proměnných představujících intenzitu zaměření na jednotlivé oblasti za shluky měst	65

Seznam obrázků

Obrázek 1: Zkoumaná města	26
Obrázek 2: Periferní území, metropolitní území, regionální centra a ostatní území 2005 ..	30
Obrázek 3: Dendrogram	64

Seznam příloh

Příloha I: Četnosti generalizovaných aktivit strategických a akčních plánů zkoumaných měst	
--	--

1 Úvod

Pojem strategie pochází původně z vojenského prostředí, postupně se však rozšířil i do dalších oblastí. Například do soukromého sektoru, kde v 50. letech vznikl další pojem „strategické plánování“ (Albrechts, 2004). Tento proces obsahuje soubor postupů a nástrojů vedoucích k identifikování klíčových problémů, jejich odstranění a tím ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v území (Perlín a Bičík, 2006). Výsledkem strategického plánování je strategický plán snažící se předpovědět budoucnost na základě současného stavu a aktuálních trendů stanovit cíle, aktivity apod., pomocí kterých bude dosaženo vize města.

Tato práce se zabývá strategickými plány měst s populační velikostí 15–25 tis. obyvatel. Vybranými městy jsou Hodonín, Krnov, Nový Jičín, Sokolov, Havlíčkův Brod, Klatovy, Jindřichův Hradec, Žďár nad Sázavou, Brandýs nad Labem-Stará Boleslav, Otrokovice, Bílina, Rakovník, Dvůr Králové nad Labem, Česká Třebová a Varnsdorf. U těchto měst jsou zkoumány opatření uvedená ve strategických plánech. Zároveň jsou také sledovány faktory, které ovlivňují výsledek strategického plánování. Sledovanými faktory jsou poloha zkoumaných měst nebo podrobnost návrhové části. Zkoumáno je i to, zda priority obsažené v návrhové části odpovídají potřebám a cílům uvedeným v návrhové části nebo spíše dotacím.

Prvním cílem této diplomové práce je tedy zanalyzovat strategické plány vybraných měst. Druhým cílem je zjistit, jak a proč se liší jejich priority. Práce si klade za cíl zodpovědět následující výzkumné otázky:

1. Odpovídají návrhové části jednotlivých strategických plánů výsledkům z jejich analytických částí?
2. Jaké jsou hlavní priority strategických plánů středně velkých měst?
3. Jaké jsou důvody jejich rozdílů?

Práce je rozdělena do několika částí. Teoretický rámec, jak napovídá název, obsahuje nejprve teoretické zarámování celé této práce, vysvětlení pojmu regionální rozvoj a jeho možných ukazatelů. Je zde vysvětlen rozdíl mezi rozvojem a růstem, i jak se měnil pohled na to, co to vlastně rozvoj je, tedy od příjmů na obyvatele, přes další ekonomické ukazatele, zejména hrubý domácí produkt (HDP) a hrubý národní produkt (HNP), sociálně

orientované přístupy až pod index lidského rozvoje a další ukazatele. Následně jsou vysvětleny pojmy plánování, strategie a strategické plánování, potažmo strategický plán. Tato kapitola obsahuje historii, vývoj a vysvětlení tohoto koncepčního a rozvojového dokumentu. Města při jeho tvorbě vycházejí ze současného stavu demografického, ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického profilu měst a snaží se na základě uvedených charakteristik odhadnout budoucnost a stanovit aktivity a projekty, pomocí kterých bude dosaženo globálních cílů uvedených ve strategických plánech měst. Další podkapitolou jsou metody zpracování strategických plánů, komunitní a expertní včetně jejich porovnání. V praxi se vždy jedná o kombinaci obou metod. Poslední kapitola teoretické části se věnuje částem strategických plánů, včetně popisu akčního plánu.

Na základě prostudované literatury, byly stanoveny dvě hypotézy a metodika, ve které je popsáno, jak probíhal výběr měst i jejich analýza. Města byla vybrána na základě kritérií, kterými byly populační velikost v rozmezí 15–25 tis. obyvatel, strategický plán vzniklý po roce 2014, poloha, podrobnost návrhové části a jako doplněk vytvořený akční plán.

Vlastní výzkum byl zaměřen na analýzu strategických a akčních plánů vybraných měst s důrazem na jejich aktivity, opatření apod. Je zde zkoumáno, jaký vliv mají dotace, které další faktory ovlivňují zaměření daného města, jeho aktivity uvedené ve strategickém plánu apod. Závěrečná kapitola této části shrnuje zjištěné poznatky. V závěru je pozornost obrácena k vytyčeným hypotézám, zda došlo k jejich potvrzení nebo vyvrácení.

2 Teoretický rámec

2.1 Post-strukturalismus

Post-strukturalismus se na rozdíl od předchozích teorií nesnaží vytvořit jednu teorii, která by vysvětlovala vše (Daněk, 2013). Odmítá tvrzení předchozích teorií o absolutní univerzální pravdě. Uznání existence různých významů a uznání člověka jako aktivního tvůrce těchto významů odlišuje post-strukturalismus od strukturalismu (Murdoch, 2006). Velký vliv mají různé kulturní tradice nebo moc. *“Prosazení určité perspektivy nevypovídá nic o její kvalitě, ale o moci či autoritě toho, kdo ji prosazuje”* (Daněk, 2013, s. 126).

2.2 Institucionální směry

Z post-strukturalismu vychází institucionální směry. Institucionální směry se snaží objasnit regionální nerovnosti s důrazem na instituce a jejich roli (Blažek a Uhlíř, 2011). Předpoklady rozvoje jsou chápány jako možnost podpory lokálních aktérů, zdůrazňují nutnost využití místních podmínek (Lundvall, 1992), přikládají větší význam “měkkým” převážně neekonomickým faktorům, lidskému potenciálu, znalostem a schopnostem využívat inovace pro vznik a udržení konkurenční výhody (Blažek a Uhlíř, 2011 a Lundvall, 1992). Podle Blažka a Uhlíře (2011) Neslon rozlišuje instituce na formální, tj. obchodní komory nebo odborové organizace, a neformální, tj. zrutinizované chování, zvyklosti nebo návyky. Částečným cílem těchto teorií je zformulování normativních doporučení pro zlepšení konkurenceschopnosti regionů. Z institucionálních směrů vychází jedna ze skupin teorií regionálního rozvoje.

2.3 Regionální rozvoj

Teorii regionálního rozvoje bylo, podle Blažka a Uhlíře (2011), vytvořeno značné množství, přičemž často jsou vůči sobě v rozporu. Většinou jsou teorie regionálního rozvoje děleny do dvou skupin, avšak lze je samozřejmě klasifikovat mnoha odlišnými způsoby. První skupinou jsou teorie regionální rovnováhy, které předpokládají, že regiony mají přirozenou tendenci ke snižování meziregionálních rozdílů. Druhá skupina divergenčních teorií naopak předpokládá, že regiony mají přirozenou tendenci k dalšímu zvětšování rozdílů mezi regiony. Základním rozdílem mezi těmito dvěma skupinami je,

zda jejich autoři kladou větší váhu diferenciačním nebo nivelizačním procesům a mechanismům.

Obecně platí, že regionální rozvoj je vykonáván představiteli veřejné správy (Hudečková, Lošťák a Ševčíková, 2006). V souvislosti s tím Ježek (2015, s. 7) zmiňuje, že *“od 90. let 20. století je stále větší pozornost věnována otázkám institucionalizace... Institucionální zakořenění plánování (jeho organizace, regulační pravidla, normy a postupy, zprostředkování informací a zájmů) totiž významným způsobem ovlivňuje efektivitu plánovacích procesů. Diskuse se vede např. o tom, kdo by měl být nositelem plánování v podmínkách měst a regionů (musí to být vždy místní/regionální správa)? Jaké jsou nejvhodnější formy organizace plánovacích procesů?”* Krejčí (2010) ve spojení s regionálním rozvojem zmiňuje i tzv. neoregionalismus. *“Jeho základní myšlenkou je aktivizace obyvatel na základě jejich vlastní iniciativy (bottom-up koncept). To je přesný opak do té doby hojně využívaného konceptu top-down, kdy roli iniciátora zastával stát ve formě regionální politiky.”* (Krejčí, 2010, s. 8)

Podle Minaříka, Borůvkové a Vystrčila (2013, s. 17) je *„regionální rozvoj regionu proces – probíhající dě, realizovaný za účelem zvýšení kvality života v regionu. Obecně tedy platí, že úspěšný regionální rozvoj zvyšuje kvalitu života v regionu”*. Regionální rozvoj tedy nezahrnuje jen územní hledisko, ale i ekonomické, ekologické, sociální a kulturní aspekty (Hudečková, Lošťák a Ševčíková, 2006). Cílem regionálního rozvoje je zlepšit podmínky v regionu tak, aby byl zajištěn jeho *“trvalý růst, trvale udržitelný rozvoj”* (Kohout, 2013).

2.3.1 Ukazatele rozvoje

V souvislosti se strategickým plánováním je důležité si definovat, co je to vlastně rozvoj. A jaký je rozdíl mezi rozvojem a růstem.

Růst znamená zvětšení/zvýšení, rozvoj znamená zlepšení kvality/rozmanitosti (Pike, Rodriguez-Pose a Tomaney 2007). Podobně rozlišuje i Syrovátka (2008) v případě ekonomického růstu a rozvoje. Ekonomický růst chápe jako zvyšování produkce statků a služeb, a to buď za zemi, nebo na obyvatele. Ekonomický rozvoj pak zahrnuje množství aspektů, které ovlivňují kvalitu lidského života. Zároveň ekonomický rozvoj je obvykle ovlivněn ekonomickým růstem, tento vztah však neplatí vždy.

Podle Pike, Rodrigueze-Pose a Tomaneyho (2007) nepanuje jednoznačná shoda, co to tedy vlastně je “rozvoj”. Jeho definice se mění v závislosti na místě i čase, např. v 18. století byl jako rozvoj brán stav, kdy dochází k trvalému nárůstu příjmů na obyvatele. Do 70. let 20. století byl rozvoj zaměřen zejména na ekonomiku, na ekonomické ukazatele. Od 70. let se začal prosazovat odklon od čistě ekonomických ukazatelů, zejména HDP (Pike, Rodriguez-Pose a Tomaney 2007) nebo HNP (Brodsky a Rodrik, 1981). Tato změna byla způsobena mimo jiné nedostatečným postihnutím životního standardu, místa se stejnou nebo srovnatelnou úrovní příjmů dosahovala různé životní úrovně i blahobytu (Pike, Rodriguez-Pose a Tomaney 2007). Kromě ekonomických ukazatelů se tak začínají prosazovat i sociálně orientované přístupy (Brodsky a Rodrik, 1981). V 70. a 80. letech vznikla celá řada různých ukazatelů, ale až index lidského rozvoje (HDI) publikovaný Organizací spojených národů (OSN) v roce 1990 byl dostatečně komplexní a relativní a zároveň byl zaštitěn renomovanou organizací zajišťující ukazateli dostatečnou kredibilitu a legitimitu. Index lidského rozvoje má tři složky, jimiž jsou délka života (očekávaná délka života při narození), znalosti (podíl gramotných na dospělé populaci a složený hrubý podíl zapsaných ke studiu v primárním, sekundárním a terciárním stupni vzdělání) a životní úroveň (HDP na osobu) (Syrovátka, 2008).

Dalším ukazatelem může být kvalita života. Tento ukazatel není pevně definován. Jedním z pohledů na kvalitu života je prostřednictvím objektivních ukazatelů, které jsou např. indexy ekonomické produkce, míra gramotnosti nebo očekávaná délka života. Jejich cílem je zjistit míru lidských potřeb. Jiný přístup je pomocí subjektivních ukazatelů, které jsou více zaměřeny na jedince, využívá se zde zejména nejrůznějších průzkumů a rozhovorů s cílem zjistit úroveň štěstí, naplnění nebo míru subjektivního blahobytu. Costanza a kol. (2007)

Pro tuto práci není nejdůležitější určit ten nejlepší ukazatel rozvoje, ale uvědomit si, že v posledních letech a dekadách nastává posun v chápání, co to je rozvoj. Dnes nezáleží pouze na velikosti HDP, případně na jiných ekonomických ukazatelích abychom mohli říct, zda dochází k rozvoji. Do hodnocení se proto, vedle ekonomických ukazatelů, musí zahrnout i ukazatele sociální, zdravotní nebo kulturní.

2.4 Plánování

Plánování obecně můžeme chápat jako něco, co se snaží usměrnit budoucí děje, např. Šilhánková (2007, s. 55) *“plánování chápeme jako kvalifikovaný odhad budoucnosti...”* Pokud chceme dobře odhadnout nějaký budoucí vývoj, musíme nutně vycházet ze současného stavu, z aktuálních trendů apod. Podle Ježka (2014) má plán, resp. plánování svoji časovou i věcnou posloupnost budoucího jednání a aktéři by se měli snažit o jeho prosazení a realizaci.

Vztaženo na strategické plánování a tuto práci, plán se snaží odhadnout budoucnost, na základě zkušeností ze současnosti a určit vizi, cíle, aktivity apod.

2.5 Strategie

Pojem “strategie” pochází z vojenského prostředí (Albrechts, 2004). Websterův slovník definuje strategii jako vědu a umění, jak využít politické, ekonomické, psychologické a vojenské síly národa nebo skupin národů, aby maximálně podporovaly přijaté politiky míru nebo války (Albrechts, 2004). Většina definic formuluje strategii jako dlouhodobý plán činností zaměřený na způsob identifikace a dosažení určitého cíle. Viz např. Wokoun a kol. (2008, s. 429) *“...strategie je způsob identifikace (stanovování) a dosahování cílů”* nebo W. F. Glueck (Wokoun a kol., 2008, s. 429) strategie je *„jednotný, souhrnný a integrovaný plán, který je navržený, aby zabezpečil dosažení základních cílů subjektu“*.

Na základě těchto definic, lze strategii definovat jako cestu, jak dosáhnout předem vytyčených cílů nebo zaměřeno na strategické plánování, jak pomocí jednotlivých aktivit a projektů dosáhnout globálního cíle uvedeného ve strategickém plánu.

2.6 Strategické plánování, strategický plán

Strategické plánování vzniklo v 50. letech v soukromém sektoru v důsledku rychle se měnících a rostoucích korporací a potřeby efektivně plánovat a řídit (Albrechts, 2004). Další zájem o strategické plánování, zejména v USA, přinesla ropná krize, demografické změny apod. v 70. letech (Albrechts, 2004). Podle Kaufmana a Jasobse (1987) byly v USA v 80. letech první iniciativy, aby státní a místní vlády začaly využívat přístup strategického plánování vyvinutý v podnikové sféře. Ve stejné době v Evropě bylo podle Albrechtse, Healeyho a Kunzmana (2003) strategické plánování v naprosté nejistotě, protože se

předpokládalo, že pokrok je něco, co se nedá naplánovat (Albrechts, 2004). Místní a regionální plánovací praxe se zaměřovala zejména na projekty oživující chátrající části měst a na regulaci využívání půdy. Do konce století se však v mnoha částech Evropy začaly vyvíjet snahy o nový směr strategického plánování. Motivací byla celá řada, většinou však šlo o reakci na rostoucí složitost, rychlý a zdánlivě náhodný vývoj, roztržitost a zájem o environmentální otázky (Albrechts, Healey a Kunzmann, 2003 a Albrechts, 2004).

Co to tedy strategické plánování je, jak probíhá a co je obsahem dnešních strategických plánů?

Strategické plánování je proces, jehož výsledkem je dokument, který se může jmenovat strategický plán (Maier, 2014; Půček, 2009; Rektořík, Šelešovský a kol., 1999). „*Během tohoto procesu 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*“ (Rektořík, Šelešovský a kol., 1999). Strategické plánování není jediný koncept, postup nebo nástroj, ve skutečnosti je to soubor postupů a nástrojů, které musí být pečlivě přizpůsobeny dané situaci, pokud má být dosaženo požadovaných výsledků (Albrechts, 2004). Tedy je to jakýsi soubor postupných kroků, které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území (Perlín a Bičík, 2006). Z toho vyplývají následující fáze SP.

Tabulka 1: Fáze strategických plánů

Fáze	Popis
Organizace procesu a správná komunikace	Nastavení způsobu komunikace, nalezení konsenzu, schválení projektového záměru.
Analýza řešeného území	Shromáždění potřebných dokumentů (předchozí SP, územní plán...), provedení situační analýzy, hodnocení situace, nalezení příčin a důsledků problémů. Výstupem je SWOT analýza.
Plánování strategie	Vytvoření společné socioekonomické vize, stanovení strategických cílů a jejich indikátorů, finančního a časového rámce, případně odpovědnosti.
Implementace strategie	Vznik implementačních pravidel pro naplnění vize a cílů. Stanovení vhodné institucionální struktury.
Monitoring, hodnocení a aktualizace	Zhodnocení relevantnosti strategie, vyhodnocení celkové úspěšnosti realizace plánů, posouzení změny výchozích podmínek.

Zdroj: vlastní zpracování na základě Perlín, 2002; Půček a Koppitz, 2012

Strategický plán může mít dva cíle, významy. V prvním dokument představuje klíčový nástroj rozvoje území, nástroj, který napomáhá dosažení rozvojových cílů území. Druhým cílem je strategický plán jako nástroj participace, kdy dokument je platformou pro komunikaci rozhodujících účastníků sociálního a ekonomického rozvoje. (Perlín a Bičík, 2006)

Strategický plán by neměl být konečným cílem strategického plánování, ale spíše záznamem o shodě účastníků. Jejich účasti na řešení problému se nejlépe dosahuje, pokud tyto problémy tíží všechny klíčové aktéry společně a jejich vyřešení je pro všechny naléhavé (Maier, 2014). Těmito klíčovými aktéry jsou politici, úředníci, experti, občanské iniciativy (Maiera, 2014; Rektořík, Šelešovský a kol, 1999) „místní“ podnikatelé, „vnější“ investoři a další skupiny (Maier, 2014).

Spoluúčast neboli participace v plánování chápe Maier (2012, s. 224) jako *“aktivní účast uživatelů území v procesu vzniku plánu nebo projektu... participace umožní uživatelům území ovlivnit výslednou podobu plánu či projektu a zároveň zachovává profesní odpovědnost projektanta i delegovanou odpovědnost veřejné*

právy.” Taková spolupráce může pomoci s výběrem nejlepší varianty plánu s ohledem na požadavky obyvatel, *“najít pro veřejný sektor nové zdroje, zlepšit komunikaci ve společenství obyvatel a posílit povědomí obyvatel o plánování”* (Maier 2012, s. 224). Participace má i podle Rektořika, Šelešovského a kol. (1999) nedocenitelné výhody, aktivizuje vnitřní zdroje, výsledky jsou díky ní věrohodné, a co je důležité, následně snáze implementovatelné.

Albrechts (2004) porovnává situaci v Evropě, kde se metoda i hloubka zapojení veřejnosti v jednotlivých státech značně liší. Např. ve Skandinávii dochází díky dlouholeté tradici k většímu zapojení veřejnosti na rozdíl od Řecka, Itálie nebo Portugalska, kde takovou tradici nemají.

I u nás je spoluúčast veřejnosti většinou málo využívána, často k ní dochází jen při veřejném projednávání. Další zapojení bývá pouze formální, pokud vůbec nějaké je. (Šilhánková, 2007)

2.6.1 Metody zpracování strategických plánů

Expertní metoda

Expertní přístup, někdy též označovaný jako přístup „shora dolů“ (Půček, 2009) je založen na postupném vypracování dokumentů skupinou najatých expertů, kteří zpravidla nejsou přímo z daného místa a v průběhu zpracování se s ním seznamují nebo čerpají informace od dalších místních aktérů (Šilhánková, 2007). Výhodou této metody tedy může být objektivní pohled zvenčí, na druhou stranu je vhodné zařazení dalších místních expertů např. do zpracovatelského týmu nebo poradního sboru (Perlín, 2002). Kladem této metody je nezávislost na místním prostředí (Šilhánková, 2007). Tato metoda je často používána a umožňuje jasné definování problému a standardizovaný postup zpracování (Perlín a Bičík, 2006). Tým expertů zpravidla vypracuje kvalitní strategii rozvoje, která je metodologicky profesní a formálně precizní (Šilhánková, 2007). Expertní metoda však klade důraz na přesnost a detailní sledování jednotlivých jevů, v některých případech může vést až k nadbytečnému rozsahu analytické části dokumentu (Perlín a Bičík, 2006).

Slabinou této metody může být povrchní znalost místního prostředí, vztahů mezi jednotlivými aktéry a osobnostmi i konkrétních problémů a v neposlední řadě pouze omezená vypovídací schopnost statistických údajů, malá hloubka projednávání s veřejností a s tím spojená malá obeznámenost veřejnosti s vytyčenými cíli, strategiemi i jednotlivými

projekty (Perlín, 2002, Šilhánková 2007). Malé zapojení místních obyvatel potom může vést nejen k nezájmu veřejnosti o rozvojové strategie, ale i k jejich výraznému odmítání (Šilhánková, 2007).

Čistě expertní metoda je vhodná pouze za předpokladu jasně definovaného způsobu projednávání a schvalování (Perlín a Bičík, 2006), pokud má být tato metoda úspěšná, musí docházet ke komunikaci mezi zpracovatelem a zadavatelem (Perlín, 2002). Další podmínkou by mělo být zařazení dalších místních expertů nejlépe do zpracovatelského týmu (Perlín a Bičík, 2006). Expertní metody je možné použít u velkých a složitých území, kde hrozí problém složité horizontální komunikace mezi jednotlivými místními osobnostmi nebo pro oblasti, kde je malý potenciál místních expertů (Perlín a Bičík, 2006).

Komunitní metoda

Komunitní metoda, která je též označována jako přístup „zdola nahoru“ (Půček, 2009) je *„založena na opakovaných diskuzích s místními představiteli o jednotlivých prioritách rozvoje, postupných cílech a opatřeních a vede k mnohem jednoduššímu zpracování strategického plánu“* (Perlín a Bičík, 2006, s. 27). Metoda formuluje vlastní strategický plán jako výsledek diskuse místních obyvatel a expertů, který je pouze moderován vnějším expertem (Šilhánková, 2007). Pro úspěšnost této metody je potřeba formulovat poměrně široký tým místních znalců, který se snaží formulovat problémy i jejich řešení (Perlín, 2002). Výhodou této metody je důraz na vlastní strategii a upozadění analytické části (Perlín, 2002), není nutné zpracovávat podrobné analýzy, protože se předpokládá dobrá znalost místního prostředí (Šilhánková, 2007). Hlavním přínosem této metody je srozumitelnost a jasná provázanost jednotlivých bodů strategie, která vzniká přímo za aktivní účasti místních znalců v rámci společné diskuze (Perlín a Bičík, 2006).

Naopak nevýhodou této metody může být její věcná povrchnost (Šilhánková, 2007), tj. nedostatečné prodiskutování všech témat (Perlín, 2002) a neidentifikování všech problémů místními experty, strategie pak na ně nereaguje (Šilhánková, 2007). Druhým problémem může být přehnaný důraz na strategické směry, kdy místní experti kvůli své neznalosti prosazují takové projekty, které jsou jen těžko realizovatelné (Perlín a Bičík, 2006).

Komunitní způsob práce je použitelný především v takových oblastech, kde existuje garance, že místní představitelé, tj. veřejná správa, podnikatelská sféra, představitelné neziskových organizací a spolků budou mít zájem na společném řešení (Perlín a Bičík, 2006).

V praxi se obě tyto metody kombinují a prolínají (Šilhánková, 2007). „*Při obecném strategickém plánování lze ovšem v praxi sledovat posun od expertní metody k většímu uplatňování metody komunitní,*“ (Šilhánková, 2007). „*Pro úspěšnost strategického plánu však není podstatná metoda zpracování dokumentu, ale skutečná vůle změnit některé navyklé postupy, přistoupit na inovativní řešení nebo umožnit dlouhodobé aktivity některým aktivním skupinám*“ (Perlín a Bičík, 2006).

2.6.2 Části strategických plánů

Analytická část

Rozsah analytické části se může odvíjet od způsobu zpracování. V případě převážně komunitní metody může dojít k jejímu podcenění. Naopak při tvorbě strategie převážně expertní metodou může být analytická část zbytečně rozsáhlá. V obou případech však probíhá sběr dat a provádějí se různé průzkumy. Sběrem dat se rozumí získání informačních podkladů z nejrůznějších zdrojů od Českého statistického úřadu přes odbory městského úřadu, po podniky. Informačními podklady mohou být např. předchozí strategické plány, limity území nebo finanční možnosti. Města často provádějí nejrůznější průzkumy např. průzkum obyvatel, průzkum přístupu podniků nebo průzkum nevládních neziskových organizací. Po těchto aktivitách následuje samotné zpracování profilu města, které má za cíl interpretaci dat, trendů nebo srovnávacích ukazatelů, ale i nalezení příčin a důsledků problémů. Nejvyužívanějšími daty jsou data o obyvatelstvu, ekonomice a území. Všechny tyto informace poté slouží jako podklad pro SWOT analýzu. (Šilhánková, 2007; Půček a Koppitz, 2012)

Specifickou součástí analytické části je SWOT analýza. Tato analýza rozčleňuje faktory rozvoje, a to na vnitřní, kterými jsou silné a slabé stránky a vnější faktory, tj. příležitosti a hrozby. Zároveň slabé a silné stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti města ve všech významných oblastech, tyto faktory jsou orientovány na přítomnost, popisují současný stav. Naopak příležitosti a hrozby vymezují vliv z vnějšího prostředí,

tedy z oblastí, které město nemůže samo ovlivnit, jsou zaměřeny na budoucnost, snaží se předpovědět možné příležitosti a hrozby pro rozvoj města. (Grasseová, 2006 a Šilhánková, 2007)

Příklad struktury analytické části strategického plánu podle Půčka a Koppitzeho (2012):

1. Úvod, metody a východiska pro zpracování analytické části plánu
2. Shrnutí nejvýznamnějších údajů
3. Profil území města
4. Přehled všech platných strategických dokumentů, jejich charakteristika
5. Vazba na územní plán
6. Analýza zákonných a dalších závazných požadavků
7. Analýza potenciálu příjmů a výdajů obce, zdroje financování, dotační možnosti
8. Analýza městem poskytovaných veřejných služeb, významných schválených projektů, partnerství a závazků
9. Popis aktérů rozvoje, vazby, partnerství, synergie, příležitosti a hrozby
10. SWOT analýza, hodnocení situace včetně scénářů
11. Závěr analytické části

Návrhová část

V této fázi dochází k stanovení výsledného stavu, jehož má být dosaženo na základě formulovaných hlavních problémů a vize rozvoje. Dokumenty mají obvykle dva směry. Prvním je pasivní přístup, strategie se snaží neutralizovat hrozby a překonat slabé stránky. Druhý je aktivní přístup, cílem je rozvinout silné stránky a podpořit využití příležitostí, tedy kvalitativní zlepšení. (Perlín, Bičík, 2006)

V chápání jednotlivých termínů i ve struktuře návrhové části se jednotlivé strategické plány rozcházejí. Nejčastější členění návrhové části:

1. Vize
2. Globální cíle
3. Specifické cíle
4. Opatření
5. Aktivity a projekty

Vize vzniká na základě společné diskuse a je základem vlastní strategie. U této fáze je proto nezbytné zapojení veřejnosti a klíčových aktérů. Vize je ve strategickém plánování popis výsledného stavu rozvoje města v delším časovém horizontu. Při definování vize se většinou využívá přítomný čas, "Město XY je...". Na vizi navazují globální cíle, které jsou mnohem konkrétnější a specifikují vize. Dalším stupněm jsou specifické cíle, jež jsou ještě konkrétnější než globální. Specifické cíle přecházejí v popis opatření, u každého opatření je krátce nastíněna problematika, na základě které bylo téma do strategie zařazeno. V rámci opatření jsou dále uvedeny aktivity a projekty, které budou naplňovány během plánovacího období. Měly by proto obsahovat indikátory, termíny, odpovědnost, způsob financování a provázanost na rozpočtový výhled a rozpočet města. (Půček, Koppitz 2012; Šilhánková, 2007)

Některá města mají konkrétní aktivity a projekty uvedeny až v akčním plánu.

Implementační část

Implementace stanovuje, jak budou uskutečňovány naplánované aktivity. Před tím, než města začnou realizovat své strategie, by si měly uvědomit, jaké jsou jejich priority, a podle toho vyplyne pořadí, v jakém začnou uskutečňovat investice. V této fázi je nutné určit odpovědné osoby, jakých cílů má být dosaženo, jak budou financovány a jaké jsou postupné kroky k jejich naplnění, reporting výsledků, monitorovací a hodnotící procesy. (Půček, Koppitz, 2012; Rektorčík, Šelešovský a kol., 1999)

Monitoring a hodnocení

Díky vyhodnocování plánu, sledování dopadů jednotlivých projektů v území a porovnávání toho, co má, případně mělo být dosaženo s tím, co již skutečně dosaženo bylo, získá strategický plán značnou pružnost. Nejjednodušším způsobem, jak zhodnotit realizaci strategického plánu je prostý podíl realizovaných aktivit. Při hodnocení dosažení cílů je tento postup již o něco komplikovanější, pro jejich posouzení se proto nejčastěji využívají předem stanovené indikátory, které musí být jasně měřitelné. Během evaluace je také zkoumán průběh plánu nebo nakládání s finančními prostředky, tedy hospodárnost při jejich čerpání. (Půček, Koppitz, 2012; Šilhánková, 2007)

Na základě monitorování a průběžného vyhodnocování výsledků mohou být objevena místa, která se ukáží v realizaci jako neschůdná, a je nezbytné nahradit je jinými řešeními. Příčin, kvůli kterým se musí strategický plán přehodnotit a upravit, může být celá řada (např. uzavření pro město významného podniku, neobdržení dotace na realizaci nějakého projektu atd.). (Šilhánková, 2007)

2.6.3 Akční plán

Akční plán je odvozen od strategického plánu, ve kterém jsou stanoveny jednotlivé kroky vedoucí k dosažení vytyčeného cíle. Dokument obsahuje podrobněji rozpracované aktivity a projekty, u kterých by měly být uvedeny termíny dokončení, předpokládané náklady, odpovědnost a ukazatele úspěšnosti včetně jejich zdroje dat (Půček a Koppitz, 2012; Šilhánková, 2007). Předpokládaná doba realizace bývá 1 až 4 roky, dokument by měl být každoročně, případně jednou za dva roky, aktualizován. Akční plány mají být provázány s rozpočtem a rozpočtovým výhledem (Šilhánková, 2007).

3 Hypotézy

Cílem této práce je zjistit v čem a proč se liší priority strategických plánů vybraných středně velkých měst Česka.

Práce si klade následující hypotézy, které byly stanoveny na základě níže uvedených poznatků. Jejich platnost se bude snažit potvrdit nebo vyvrátit druhá část této diplomové práce.

První hypotéza vychází z poznatků Ježka (2014), podle něhož jedním z cílů, proč některá města pořizují své strategické plány, je možnost získat finanční prostředky ze strukturálních fondů a jiných podpůrných programů, přestože návrhová část strategických plánů má vycházet z poznatků získaných z provedených analýz (Půček, Koppitz 2012; Šilhánková, 2007). Ježek (2014, str. 54-55) tvrdí, že některá města nejdříve zjišťují, jaké jsou podpůrné programy, „*na co lze sehnat peníze*“, a až potom se zabývají svými skutečnými potřebami. Autor to podkládá čísly z dotazníkového průzkumu, kdy „*v roce 2007 celkem 62 % dotázaných měst přiznalo, že by finanční prostředky, získané ze strukturálních fondů, v případě možnosti jejich „volného použití“, využily jiným efektivnějším způsobem.*“

H1) Část priorit obsažených v návrhové části neodpovídá potřebám a cílům uvedeným v analytické části, ale dotačním titulům.

„*Protože postup zpracování a ani výsledný strategický dokument není v žádném předpise předepsán, jsou jednotlivé zpracovávané dokumenty velmi různorodé*“ (Perlín, Bičík, 2006, str. 25). Strategické plány se mohou lišit například podle typu zpracování strategického dokumentu, tj. byl-li zpracováván převážně expertní nebo komunitní metodou. Obě metody byly popsány v teoretickém rámci. Tyto dvě metody se liší především mírou zapojení místních aktérů, v případě převážně komunitní metody mohou místní aktéři prosazovat kvůli neznalosti nebo nižší informovanosti nereálné priority. Převážně komunitní metoda se může vyznačovat přílišným důrazem na těžko realizovatelné strategické směry nebo obtížnějším dosažením schody všech aktérů na klíčových problémech města, což může zapříčinit, že strategie na tyto problémy poté nereaguje. Naopak převážně expertní metoda vychází z podrobně vypracované analytické

části, na základě které jsou formulovány klíčové problémy. V návrhové části se poté snaží pro tyto problémy najít strategická řešení a navrhnout konkrétní opatření, která povedou k uskutečnění strategie. (Perlín, Bičík, 2006)

Dalším, v čem se mohou strategické plány lišit, je podrobnost a zaměření návrhové části. Tedy zda obsahuje opatření stylu „vše, co by se mohlo dělat“, nebo reálně uskutečnitelná opatření která povedou k dosažení předem vytyčeného cíle. Některá města se v rámci strategického plánu chtějí vyhnout obtížné diskusi, a tak vypracovávají návrhovou část bez finančních omezení. Takový plán je tak spíše zásobníkem rozličných opatření, z kterého je možné vybírat. (Půček, Koppitz, 2012)

Tato práce chce dále dokázat, že na priority středně velkých měst Česka má vliv i poloha a vnější situace. Strategický plán nelze vytvořit bez ohledu na vnější situaci. Města se liší v postavení a zapojení v hierarchii sídelní struktury a ve struktuře osídlení. Odlišují se ve vztahu k vyšším nadřazeným celkům nebo tím, zda řešené území leží v blízkosti většího správního střediska nebo na rozvojové ose, nebo naopak zda se nachází v periferní venkovské oblasti. *Starostové obcí ležící na území dolního Posázaví a Povltaví budou mít jiné okruhy problémů než starostové na Nymbursku.*“ (Perlín, Bičík, 2006, str. 54)

Po rozhovoru se starostkou Blatné Kateřinou Malečkovou (2017) a Radkou Michlovou (2017) z firmy REDI (firma zpracovávající mimo jiné strategické dokumenty) byly identifikovány i další vlivy na podobu návrhové části, např., míra rozpracovanosti jednotlivých opatření. Existují i dílčí kroky, jak těchto opatření dosáhnout? Je zde uvedený zdroj financování? Navazují navržená opatření na rozpočet města?

H2) Strategické plány měst mají rozdílné priority. Může to být dáno vnitřními a vnějšími faktory. Mezi vnější faktory se řadí poloha nebo sídelní struktura. Vnitřními faktory jsou metoda zpracování strategického dokumentu (převažuje expertní nebo komunitní metoda), podrobnost návrhové části, rozpracovanost opatření nebo financování.

4 Metodika

4.1 Výběr měst

Pro dosažení cílů a zodpovězení výzkumných otázek bylo nutné nejprve vybrat města, která budou posléze analyzována.

Aby byla města porovnatelná byla dána jejich populační velikost v rozmezí 15-25 tis. obyvatel. Podle Českého statistického úřadu (ČSÚ) (Počet obyvatel v obcích – k 1. 1. 2017) je v Česku v tomto rozmezí 47 obcí. Další podmínkou bylo, aby města měla strategické plány vzniklé po roce 2014. Tato diplomová práce zkoumá vliv dotačních titulů na návrhovou část strategických cílů a rokem 2014 začíná nové programové období Evropské unie na roky 2014–2020. Po těchto krocích zbylo ve výběru 25 měst.

Následující selekce byla provedena na základě polohy, podrobnosti návrhové části a akčních plánů, jejichž cílem bylo získat 15 měst. Nejvyšší prioritu měla poloha města, snahou bylo vybrat města tak, aby byla rovnoměrně rozprostřena po celém Česku. Zároveň byla města vybírána tak, aby byly zastoupeny jak metropolitní, tak venkovské regiony.

Po vstupní analýze strategických plánů měst, bylo stanoveno další kritérium, na základě kterého byla přednostně vybírána města s podrobnějšími návrhovými částmi. Jako podrobnější byly brány takové návrhové části, kde byly uvedeny i typové aktivity a indikátory. Jak uvádějí Rektořík a Šelešovský a kol. (1999), stanovené cíle by měly být ověřitelné, měly by se dát změřit. Pokud tomu tak není, jde spíše o proklamaci dobrých záměrů než skutečných cílů. Ne vždy se podařilo vybrat taková města, například Sokolov nebo Varnsdorf, nemají podrobné návrhové části, ale přesto byly zařazeny do výběru sledovaných měst, protože jednou z hlavních snah bylo rovnoměrné pokrytí celého Česka a v okolí těchto měst nejsou žádná města, která by splňovala předcházející kritéria.

Posledním kritériem, na základě kterého bylo vybráno finálních patnáct měst, byl akční plán. Předchozí kritéria měla při výběru měst větší váhu, pokud však došlo k situaci, kdy bylo potřeba vyřadit některé z měst s podobnou polohou apod., bylo primárně zachováno to město, které vedle strategického plánu vytváří i akční plán. U těchto měst lze předpokládat aktivnější přístup ke strategickému plánování. Právě taková města a takové strategické a akční plány by měly být především zkoumány. Předchozí kritéria, zejména rozdílné typy osídlení v Česku, měla při výběru větší váhu.

Vybranými městy jsou Hodonín, Krnov, Nový Jičín, Sokolov, Havlíčkův Brod, Klatovy, Jindřichův Hradec, Žďár nad Sázavou, Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, Otrokovice, Bílina, Rakovník, Dvůr Králové nad Labem, Česká Třebová, Varnsdorf.

Tabulka 2: Výzkumná města

	Město	Počet obyvatel	Platnost	Akční plán
1.	Hodonín	24 728	2017-2022	2017-2019
2.	Krnov	23 762	2016-2023	2016-2017
3.	Nový Jičín	23 550	2014-2020	
4.	Sokolov	23 546	2015-2025	2015-2017
5.	Havlíčkův Brod	23 145	2014-2024	2014-2016
6.	Klatovy	22 378	2017-2025	2017-2018
7.	Jindřichův Hradec	21 568	2015-2020	
8.	Žďár nad Sázavou	21 160	2016-2028	2016-2020
9.	Brandýs nad Labem – Stará Boleslav	18 507	2015-2025	2015-2017
10.	Otrokovice	18 009	2014-2023	2014-2016, 2016-2018, 2018-2020
11.	Bílina	17 205	2016-2023	
12.	Rakovník	15 975	2013-2022	2013
13.	Dvůr Králové nad Labem	15 839	2016-2022	2016-2017
14.	Česká Třebová	15 608	2014-2020	2014-2018
15.	Varnsdorf	15 477	2015-2020	

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 1: Výzkumná města



Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Analýza strategických plánů měst

U výzkumných měst byla provedena hloubková analýza jejich strategických a akčních plánů. Výstupy z ní jsou popsány za jednotlivá města a shrnuty do tabulek. Pro snazší komparaci měst mají výstupy z hodnocení jednotnou osnovu:

- Poloha města
- Doba platnosti strategického plánu
- Zpracovatel
- Akční plán a jeho vazba na strategický plán
- Struktura strategického plánu
- Podrobnost strategického plánu
- Zapojení veřejnosti, projednávání
- Vyhodnocování a aktualizace strategického plánu

Předpokladem této diplomové práce je vliv polohy na zaměření strategických plánů měst, viz Perlín a Bičík (2006). Poloha byla v této práci zkoumána ze dvou pohledů.

Na základě typologie venkovského prostoru Česka, viz Perlín, Kučerová a Kučera (2010) a na vnitřních periferiích v České republice, viz Musil a Müller (2008). Blízkost většího správního střediska nebo poloha na rozvojové ose či v periferní venkovské oblasti má jistě vliv na zkoumaná města. Obě typologie jsou blíže popsány v následující kapitole.

Následně bylo sledováno zapojení veřejnosti, průběh projednávání apod. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.6 *Strategické plánování, strategický plán* spolupráce s veřejností může pomoci s výběrem nejlepší varianty plánu s ohledem na požadavky obyvatel (Maier, 2012), výsledky jsou díky ní snáze implementovatelné (Rektořík, Šelešovský a kol., 1999). Cílem této analýzy bylo proto zjistit, byl-li strategický plán určitou platformou pro komunikaci rozhodujících účastníků sociálního a ekonomického rozvoje, viz Perlín a Bičík (2006). V souvislosti s tím se analýza zaměřila i na zpracovatele, protože na zaměření strategického plánu by mohlo mít vliv, pokud město zpracovalo strategický plán samo nebo pokud byla zpracovatelem firma, případně jejich spolupráce. V případě externího zpracovatele byla zkoumána smlouva mezi zpracovatelem a zadavatelem, pokud byla veřejně přístupná.

Ukazatelem, pomocí něhož můžeme města odlišit, může být také akční plán, který může indikovat, zda je strategický plán skutečně „živým dokumentem“. Podobným ukazatelem je také stav, kdy město pravidelně vyhodnocuje a aktualizuje strategický a akční plán.

Předmětem zkoumání byla dále struktura návrhové části a podrobnost jejího nejnižšího stupně, především zda jsou v dokumentu uvedeny indikátory, jak jsou konkrétní, jaké jsou zdroje financování, zejména provázání aktivit s dotacemi. Pro hodnocení jsou tyto údaje důležité. Jak bylo uvedeno výše, strategické plány se liší tím, zda obsahují opatření stylu „vše, co by se mohlo dělat“, nebo zda obsahují jen uskutečnitelná opatření. Indikátorem reálných opatření může být právě to, zda jsou uvedeny očekávané náklady.

Na závěr byly vždy analyzovány části monitoring a hodnocení, pokud byly ve strategickém dokumentu uvedeny. Díky vyhodnocování získává dokument značnou pružnost (Půček, Koppitz 2012, Šilhánková, 2007).

Typologie venkovského prostoru Česka

Cílem bylo zahrnout všechny typy venkovského prostoru Česka, přesto v souboru zkoumaných měst nejsou zastoupeny všechny typy, konkrétně moravské periferie, intenzivní rekreační venkov a rozvojový venkov, které byly vyřazeny v průběhu selekce měst. Typy moravské periferie a intenzivní rekreační venkov nejsou v tabulce zahrnuty, protože zde nejsou města s 15-25 tis. obyvatel.

Tabulka 3: Typy venkovského prostoru

Typ	Počet měst
Rozvojový venkov	1
Nerozvojový susedský venkov	4
Moravské periferie	0
Vybavený moravský venkov	3
Problémový rekreační venkov	3
Intenzivní rekreační venkov	0
Strukturálně postižený průmyslový venkov	2
Neprofilovaný venkov	2
Vyřazeno	0
Celkem	15

Zdroj: vlastní zpracování

Tato typologie je sice určena pro venkovské obce, ale přesto se pro tuto diplomovou práci jeví jako vhodnější než například administrativní členění. Jejím pozitivem je rozdělení území celého Česka na základě potenciálu rozvoje.

Za základní jednotku této typologie byly zvoleny správní obvody obcí s pověřeným obecním úřadem. Sledovaným obcím s pověřeným obecním úřadem (POÚ) byly přiřazeny průměrné hodnoty všech venkovských obcí, které se v něm nacházejí. Ukazatele vycházejí z dat získaných ze Sčítání lidu, domů a bytů 2001 a dalších dat vztahujících se k období 2005–2007.

Těmito ukazateli jsou např. populační význam obce, socio-kulturní charakteristiky populace, míra společenské aktivity obyvatel, podíl nově postavených a trvale obydlených domů nebo podíl vyjíždějících za zaměstnáním.

Z těchto ukazatelů byly vytvořeny komponenty: velikost, růst, lidský potenciál, bydlení a dotace obcím. Ve výsledku byly využity jen první čtyři hlavní komponenty.

Na základě těchto komponent bylo cílem rozdělení území do několika typů oblastí, které jsou si uvnitř maximálně podobné a jsou co nejvíce nepodobné ostatním typům. Každý POÚ je přiřazen pouze do jednoho typu oblastí. Těmito typy jsou: rozvojový venkov, nerozvojový sousedský venkov, moravské periferie, vybavený moravský venkov, problémový rekreační venkov, intenzivní rekreační oblasti, strukturálně postižený průmyslový venkov a neprofilovaný venkov. (Perlín, Kučerová a Kučera, 2010)

Vnitřní periferie v České republice

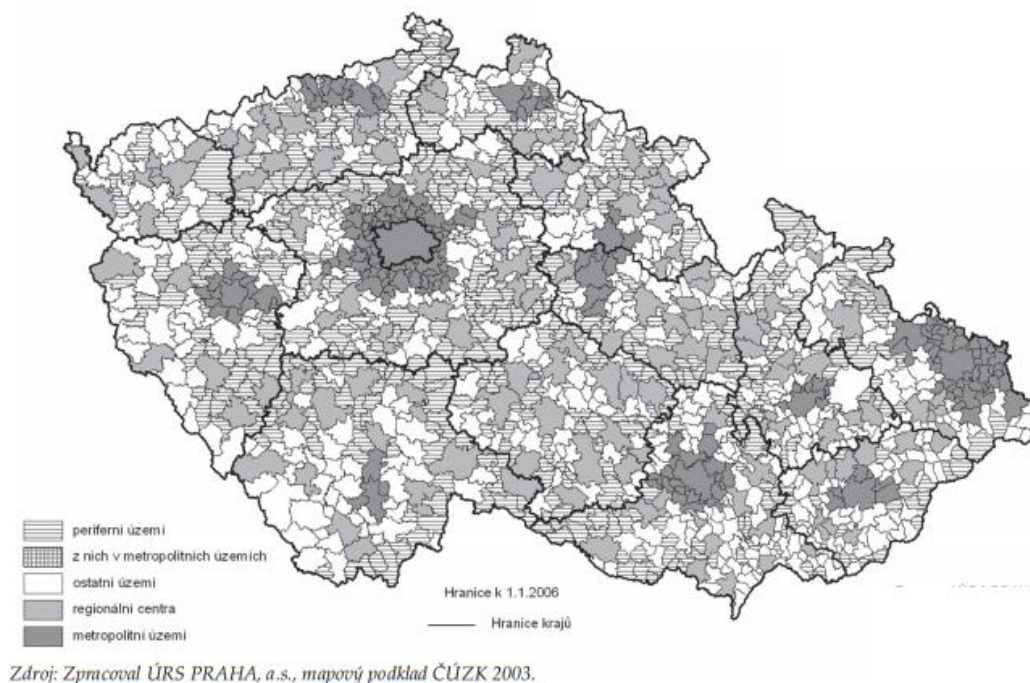
Protože předchozí typologie se přece jen zaměřena spíše na porovnání rozvojového potenciálu venkovských prostor než středně velkých měst, byla pro doplnění zařazena i typologie podle Musila a Müllera (2008), která člení území Česka na periferní území, z nich v metropolitních územích, ostatní území, regionální centra a metropolitní území. V této diplomové práci bude tato porovnatelnost omezena, protože pouze 2 města se nacházejí v metropolitním území, zbylých 13 patří do kategorie regionální centra.

Periferní oblasti bývají většinou zkoumány z pohledu ekonomické geografie, studují se jejich příčiny vzniku. Autoři toho článku se tímto problémem zabývali více ze sociologického pohledu, spíše než příčiny je zajímaly důsledky. Zjistili, že se v České republice kromě periferií při státních hranicích, jak tomu bývá u jiných států, vyskytují i při hranicích krajů, a proto zvolili pojem „vnitřní periferie“. Při výzkumu použili kvantitativní metody, na základě dat ze Sčítání lidu, domů a bytů aj. vymezili 1424 subregionálních jednotek, u kterých poté z hlediska sociálně – ekonomických rozdílů zkoumali sociální exkluzi, které jsou vystaveni obyvatelé vnitřních periferií. Výsledky porovnávali s obdobným projektem, který probíhal v 80. letech.

Pro vymezení periferních území byly kombinovány výsledky analýz subregionálních jednotek podle zvolených indikátorů a analýz vývoje obyvatelstva jednotek v období 1970–2004.

Výstupem jsou mapy zobrazující vnitřní periferie na našem území a tabulka s přehledem ukazatelů, jejichž hodnoty se za periferie nejvíce lišily od průměru České republiky. (Musil a Müller, 2008).

**Obrázek 2: Periferní území, metropolitní území, regionální centra a ostatní území
2005**



Zdroj: Musil a Müller (2008)

Na základě těchto dvou typologií byla stanovena tříúrovňová typologie použitá v této diplomové práci.

1. metropolitní území
2. stabilizované území
3. periferní poloha

Metropolitní území odpovídají vymezení podle Musila a Müllera (2008). Stabilizovaná území odpovídají rozvojovému venkovu a vybavenému moravskému venkovu z typologie podle Perlína, Kučerové a Kučery (2010). Periferní poloha vychází opět z typologie venkova, jedná se o nerozvojový susedský venkov, problémový rekreační venkov, strukturálně postižený průmyslový venkov a neprofilovaný venkov.

Analýza strategických plánů byla provedena na základě rozboru textu jednotlivých dokumentů. Předmětem zkoumání strategických a akčních plánů tedy byla jejich poloha, provázanost s akčními plány, pokud vznikly. Dále struktura návrhové části strategických

plánů a podrobnost aktivit, včetně indikátorů, očekávaných nákladů. Zkoumán byl také zpracovatel, zda proběhlo projednávání a kontrola plnění. U plánů, které vytvořila odborná firma, byla dále zkoumána i smlouva mezi městem a zpracovatelem, pokud byla veřejně přístupná, a podmínky v ní uvedené. Na závěr byla veškerá fakta shrnuta do jedné tabulky.

Poté byla analýza zaměřena na to, zda návrhová část odpovídá analytické, zejména SWOT analýze. Ve SWOT analýze jsou shrnuty výsledky z analytických částí, a to do čtyř kategorií: slabé stránky, silné stránky, příležitosti a hrozby. Silné a slabé stránky vymezují vnitřní faktory efektivnosti města ve všech významných oblastech. Příležitosti a hrozby vymezují vlivy z vnějšího prostředí, tedy z oblastí, které město nemůže samo ovlivnit. (Grasseová, 2006 a Šilhánková, 2007)

Následně se pozornost přenesla pouze na návrhové části a akční plány, konkrétně na aktivity. Proběhly tři kroky generalizace aktivit. V prvním kroku byly vypsány aktivity ze všech strategických a akčních plánů, celkem jich bylo 1958. Ve druhém kroku došlo ke sloučení podobných aktivit do skupin stejných, podobných aktivit. Skupin podobných aktivit je 242, např. podpora speciálního školství, průzkum požadavků skupin návštěvníků, informační systém města nebo dostavba vodovodu. Třetím krokem bylo rozdělení 242 sloučených aktivit do 14 tematických oblastí. Každá z oblastí obsahuje 10–20 generalizovaných aktivit. Na závěr bylo určeno, které z 242 aktivit je rozvojových. Tabulka obsahující oblasti a aktivity je uvedena v příloze. Výstup v takovémto rozsahu je však pro další práci stále příliš rozsáhlý, proto jsou ve zbytku práce použity pouze oblasti a pouze za strategické plány. Akční plány nejsou zahrnuty, protože ne všechna města je pořizují, navíc jsou obvykle úzce zaměřeny a je obtížné je porovnávat s dalšími akčními a strategickými plány.

Tabulka 4: Oblasti návrhových částí strategických plánů a počet generalizovaných aktivit

Oblast	Počet generalizovaných aktivit
Veřejný prostor	19
Podnikání	22
Bydlení	12
Doprava	20
Sociální	20
Zdravotnictví	13
Vzdělávání	21
Sport	15
Rekreace a cestovní ruch	20
Kultura	20
Veřejná správa a komunikace s veřejností	20
Životní prostředí	13
Technická infrastruktura	20
Bezpečnost	7
Celkem	242

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 udává počet generalizovaných aktivit v rámci oblastí definovaných pro tuto diplomovou práci. Jednotlivé oblasti obsahovaly různý počet aktivit, proto i množství generalizovaných aktivit není vždy stejné. Většinou vyšší počet generalizovaných aktivit v rámci jedné oblasti značí i vyšší četnost původních aktivit, a naopak nižší počet generalizovaných aktivit naznačuje i nižší počet těch původních. Výjimkou je například oblast bezpečnosti, kde se velmi často vyskytovaly nejrůznější formy ochrany před povodněmi, při dalším shlukování však byly soustředěny do jedné z generalizované aktivity. Nejvíce aktivit bylo v oblasti dopravy, poté ve veřejné správě nebo rekreaci a cestovním ruchu. Nejméně pak ve zdravotnictví a životním prostředí.

Z předchozích výstupů byla vytvořena tabulka, která zobrazuje oblasti návrhových částí a absolutní počty jejich generalizovaných aktivit za jednotlivá města. Tabulka uvádí, kolik generalizovaných aktivit má např. Hodonín v oblasti veřejného prostoru, podnikání atd., obdobně ostatní města. Nevýhodou výstupu mohou být absolutní čísla, města totiž mají různý celkový počet generalizovaných aktivit. Proto byla vytvořena další tabulka, která obsahuje relativní čísla. Relativní čísla byla vypočtena jako podíl generalizovaných

aktivit v rámci jedné oblasti ku všem generalizovaným aktivitám za dané město a vynásobena 100. Součet všech oblastí v rámci jednoho města je 100 %.

Pro zodpovězení druhé hypotézy, jaké faktory mají vliv na zaměření měst, byl použit program SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Nejprve bylo nutné zjistit, na jaké oblasti se města zaměřují, a naopak jaké opomíjejí. Každé město se zaměřuje různou intenzitou na různý počet oblastí, proto bylo v programu vytvořeno pět nominálních proměnných, do kterých byly vypisovány oblasti, na které se jednotlivá města zaměřují. Protože některá města se zaměřují na méně než pět oblastí, některá pole zůstala nevyplněna. Např. u Hodonína byla u první proměnné vyplněna doprava, u druhé rekreace a cestovní ruch, u třetí podnikání, u čtvrté veřejná správa a komunikace s veřejností, poslední páté políčko zůstalo nevyplněno, protože Hodonín se zaměřuje pouze na čtyři oblasti. Obdobně bylo postupováno u zbylých čtrnácti měst. V programu SPSS je pro tuto situaci používána funkce Multiple Response, která z proměnných vytvoří novou proměnnou. V nastavení byly proměnné určeny jako vícehodnotové (categories), obor proměnných 1 a 14, protože aktivity měst jsou členěny do 14 oblastí. Následně byla nově získaná proměnná tříděna, a to přes Multiple Response – Frequencies. Výstupem je četnostní tabulka, která říká, na jaké oblasti se města jako celek zaměřují, v absolutních i relativních číslech. Stejným způsobem byl vytvořen výstup pro oblasti, které jsou ve strategických plánech opomíjeny.

Před samotným testováním faktorů ovlivňujících zaměření měst, byla města rozdělena do skupin podle zaměření jejich strategických plánů. Rozdělení do skupin bylo provedeno pomocí shlukové analýzy, která se soustředí na hledání podobných případů. Cílem shlukové analýzy je *„nalézt skupiny, které jsou si z hlediska naměřených charakteristik co nejpodobnější. V jedné skupině by se tak měly vyskytovat velmi podobné jednotky, a naopak jednotky z různých skupin by se od sebe měly co nejvíce odlišovat“* (Mareš, Rabušic a Soukup, 2015, s. 402). Nejprve však bylo nutné zadat do programu SPSS nové proměnné, kterými bylo čtrnáct oblastí. Hodnoty jednotlivých proměnných za daná města byla převzata z tabulky obsahující podíl generalizovaných aktivit v rámci jedné oblasti ku všem generalizovaným aktivitám za dané město a vynásobené stem. Poté bylo možné přistoupit k samotné analýze, konkrétně byla použita hierarchická shluková analýza, která probíhá postupným spojováním jednotek do jednotlivých shluků, které se dále propojují do dalších stále větších shluků. Výsledný počet shluků byl stanoven

na základě dendrogramu. Poté byla analýza provedena ještě jednou a tentokrát byla příslušnost měst do jednotlivých shluků uložena jako nová proměnná.

S novou proměnnou, která udává příslušnost jednotlivých měst ke shlukům, je pracováno i v dalším kroku. Pro porozumění čtyřem shlukům měst dle zaměření jejich strategických plánů je vhodné zjistit, na které oblasti se dané shluky zaměřují a jaké oblasti naopak opomíjejí. V programu SPSS byla zvolena analýza průměrů jednotlivých proměnných měřících míru zaměření, ve které byly zobrazeny průměry pro jednotlivé shluky. Tato analýza byla provedena prostřednictvím funkce Compare Means. Všechny proměnné představující čtrnáct oblastí byly zvoleny jako závislé. Jako nezávisle proměnná byla nastavena nová proměnná vzniklá při shlukové analýze. Pro lepší přehlednost byly přetransponovány řádky a sloupce.

Po provedení předchozích kroků a po zadání nových proměnných do programu SPSS, které představují testované faktory, bylo možné přistoupit k testování vlivu faktorů, poloha a zpracovatel, na zaměření strategických plánů měst. Pro testování bylo opět použito programu SPSS, konkrétně funkce Crosstabs. Pomocí této funkce můžeme zjistit vztah mezi dvěma proměnnými, tzv. asociaci. Všechny testované proměnné jsou nominální, proto u nich lze měřit pouze jejich těsnost. Nezávisle proměnnou jsou shluky měst, závisle proměnnou jsou zkoumané faktory. Dále byl proveden chí-kvadrát test, na základě kterého přijímáme nebo zamítáme nulovou hypotézu, která říká, že mezi testovanými proměnnými není žádný vztah. Pokud je vypočtená hladina statistické významnosti (signifikance) chí-kvadrátu vyšší než 0,05 přijímáme nulovou hypotézu, mezi dvěma testovanými proměnnými není žádný statisticky významný vztah. V případě, že je signifikace nižší než 0,05, zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní hypotézu, která říká, že mezi testovanými dvěma proměnnými je statisticky významný vztah. Těsnost tohoto vztahu vyjadřuje tzv. Cramerovo V. Hodnoty koeficientů asociace se pro nominální znaky pohybují v intervalu od 0 do 1, nejprve je však potřeba zkontrolovat, zda je Cramerovo V rovněž signifikantní.

Obdobným způsobem byla následně testována proměnná, která rozlišuje města podle zaměření, na cílící pouze na několik oblastí a města, která se zaměřují na všechny oblasti podobně. Proměnná byla testována s proměnnými zpracovatel, poloha, akční plán, očekávané náklady, zdroj financování, dotace jako zdroj, indikátory. Ukazatele mohly kromě polohy nabývat pouze hodnot ano nebo ne. Poloha opět vychází z výsledné typologie stanovené na základě typologie venkovského prostoru Česka a periferních území

České republiky. Předpokladem je, že města, která se zaměřují pouze na několik oblastí, plánují reálně uskutečnitelnější opatření, která spíše povedou k dosažení cíle, než je tomu v případě měst, která se zaměřují na všechny oblasti stejně. Indikátory uskutečnitelnějších opatření může být právě to, zda město uvádí očekávané náklady, zdroj financování atd.

5 Vlastní práce

5.1 Strategické zkoumaných měst

Hodonín

Hodonín je okresní město ležící na řece Moravě. Nachází se v Jihomoravském kraji v těsné blízkosti hranic se Slovenskem a zhruba 60 km jihovýchodním směrem od Brna. Město je známé jako vinařská oblast a místo kde se narodil prezident Tomáš Garrigue Masaryk.

Strategický plán rozvoje města je vytvořený na období 2017–2022 a je základním východiskem pro tvorbu akčního plánu, který na něj bezprostředně navazuje. Akční plán byl vypracován na období 2017–2019. Strategický plán patří, v porovnání se zbylými čtrnácti městy, k těm s méně aktivitami. Skládá se ze strategických cílů, opatření v rámci strategického cíle a aktivit. Aktivity mají obecnější charakter, ale je u nich uvedena důležitost, předpokládaný termín realizace, odpovědnost, celkové náklady, náklady města, zdroj financování a krátký popis aktivity na jednu až dvě věty. Aktivity uvedené v akčním plánu mají podobnou strukturu, avšak od strategického plánu se liší absencí důležitosti, předpokládaným termínem realizace a chybějícím popisem aktivity. Naopak jsou zde vyčísleny předpokládané náklady za roky 2017, 2018 a 2019.

Strategický plán na rozdíl od akčního plánu navíc obsahuje i indikátory, které mají vyjádřený počáteční i konečný stav, jednotky i zdroj, nejsou však uvedeny za každou aktivitu, ale obecně za celý strategický cíl.

Plán vypracovalo samo město. Jak se v něm uvádí, vznikl „*zapojením pracovníků Městského úřadu Hodonín, vedení města, odborné veřejnosti a veřejnosti*“ (Strategický plán rozvoje města: Návrhová část strategického plánu rozvoje města, str. 3). Dále je v něm navíc zmíněno, že se „*snažili o naplnění principu partnerství*“ (Strategický plán rozvoje města: Návrhová část strategického plánu rozvoje města, str. 3). Tvůrci se pokoušeli zjistit názory a postoje obyvatel i podnikatelských subjektů. Vznik této strategie byl podpořen prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Plnění cílů, opatření a aktivit strategického plánu je vyhodnocován v roční periodě.

Tabulka 5: Hodonín

Zaměření SP	Doprava a rekreace a cestovní ruch
Opomíjená oblast	Zdravotnictví
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Vybavený moravský venkov
Akční plán	ANO
Struktura	Strategický cíl - opatření v rámci strategického cíle - aktivity
Indikátory	ANO/NE
Jak přesné	Málo podrobné/-
Očekávané náklady	ANO/ANO
Zdroj financování	ANO/ANO
Dotace jako zdroj	ANO/ANO
Zpracovatel	Město
Projednávání	Veřejné
Kontrola plnění	ANO

Pozn.: Strategický plán / akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Krnov

Toto moravskoslezské město s průmyslově – zemědělským charakterem leží na soutoku řek Opavy a Opavice v severovýchodní části Česka. Krnov se, podobně jako Hodonín, nachází v těsné blízkosti hranic, tentokrát s Polskem.

Město si nechalo v roce 2015 zhotovit aktualizaci strategického plánu z roku 2009. Aktualizována byla pouze návrhová část a SWOT analýza. Nový plán je na období 2016–2023. Zároveň byly vytvořeny ještě dva akční plány na období 2016–2017, v prvním je uveden seznam 38 strategických projektů, ve druhém je seznam 126 prioritních projektů. Strategický a akční plán jsou provázány, projekty uvedené v akčním plánu vycházejí z návrhové části. Jak je uvedeno ve strategickém plánu, „*přednostně by do Akčního plánu měly být zařazeny projekty, na jejichž realizaci se podaří získat finanční prostředky mimo rozpočet města – z externích zdrojů*“. (Aktualizace Strategického plánu města Krnova 2016–2023, str. 57).

Návrhová část strategického plánu je velmi podrobná. Člení se na prioritní oblasti – specifické cíle – opatření – typické podporované aktivity. Jednotlivá opatření obsahují kromě typických podporovaných aktivit i popis opatření, vazby na další opatření i jiné dokumenty, potenciální nositele projektů, další subjekty zapojené do realizace, cílovou skupinu / uživatele výstupů, vazbu na dotační tituly a indikátory výsledků. Indikátorů je

obvykle uvedeno několik, jsou však bez jednotek, nedalo by se proto určit, kdy došlo k naplnění opatření.

Otázka financování opatření není ve strategickém plánu uvedena. Jinak je to u akčních plánů. U každého projektu je uvedeno, kdy došlo k zahájení realizace, jaký je odhad dokončení, odhad nákladů, možné financování, realizátor a stav realizace. U některých projektů jsou uvedeny konkrétní operační projekty.

Zpracovatelem dokumentu byla společnost RADDIT consulting s.r.o. Na jeho tvorbě se však prostřednictvím členství v řídicím výboru a pracovních skupinách podíleli jak zástupci města, zastupitelé, vedoucí pracovníci městského úřadu, tak místní experti a podnikatelé.

Strategický plán byl veřejně projednáván. Na oficiálních webových stránkách je možné najít pozvánku.

Kontrolu plnění strategického plánu by měl provádět jeden odbor, v době vzniku plánu ještě nebyl znám odbor, který se jím bude zabývat. Tento odbor by měl zodpovídat mimo jiné za aktualizaci a plnění akčního plánu nebo monitoring plnění.

Tabulka 6: Krnov

Zaměření SP	Podnikání, doprava, veřejná správa a komunikace s veřejností, technická infrastruktura
Opomíjená oblast	Bezpečnost
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Problémový rekreační venkov
Akční plán	ANO (velmi těsný vztah se SP)
Struktura	prioritní oblasti - specifické cíle - opatření - typické aktivity
Indikátory	ANO/NE
Jak přesné	Podrobné/-
Očekávané náklady	NE/ANO
Zdroj financování	ANO/ANO
Dotace jako zdroj	ANO/ANO
Zpracovatel	RADDIT counsulting s.r.o.
Projednávání	Veřejně
Kontrola plnění	ANO

Pozn.: Strategický plán/akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Nový Jičín

Nový Jičín je město v Moravskoslezském kraji. Město ležící na řece Jičínce je vzdálené 34 km od Ostravy.

Město v roce 2013 aktualizovalo, ve spolupráci s dvěma konzultanty, svůj strategický plán na období 2014–2020. Aktualizovány byly všechny části, analytická i návrhová. Akční plán se nevytvářel.

Struktura návrhové části má podobu prioritní oblasti – specifické cíle – aktivity – opatření/projekty. U jednotlivých opatření/projektů, případně skupin opatření, jsou uvedeny zdroje financování včetně odhadu finanční náročnosti, indikátory, odpovědnost a spolupráce. U indikátorů, které jsou vždy uváděny za celé aktivity, jsou uvedeny jak jednotky, tak cílový stav.

Tento strategický plán zpracovávalo město samo. Na oficiálních webových stránkách Nového Jičína jsou uvedeni i členové pracovních skupin a členové koordinačního výboru. *„Na přípravě strategického dokumentu se podíleli zástupci z řad odborníků, političtí reprezentanti, podnikatelé i zástupci sportovních, kulturních či neziskových organizací. Tito aktéři se setkali na třech tematicky oddělených pracovních skupinách... spolupracovali i občané města Nový Jičín. V květnu a červnu 2013 proběhlo dotazníkové šetření, aktivně se mohli lidé zapojit i na veřejných projednáních.“*

Aktualizace probíhá v návaznosti na podmínky měnících se vnitřních a vnějších podmínek. Hodnocení a monitoring probíhá na základě cílů a aktivit prostřednictvím indikátorů.

Tabulka 7: Nový Jičín

Zaměření SP	Podnikání
Opomíjená oblast	Kultura a životní prostředí
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Vybavený moravský venkov
Akční plán	NE
Struktura	Prioritní oblasti - specifické cíle - aktivity - opatření/projekty
Indikátory	ANO
Jak přesné	Velmi podrobné
Očekávané náklady	ANO
Zdroj financování	ANO
Dotace jako zdroj	ANO
Zpracovatel	Město
Projednávání	Veřejné
Kontrola plnění	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Sokolov

Město, ovlivněné zejména těžbou hnědého uhlí a s tím souvisejícím průmyslem, se nachází ve stejnojmenném okrese v Karlovarském kraji. Město na soutoku Ohře a Svatavy se nachází 18 km západně od Karlových Varů.

Sokolov aktualizoval návrhovou část strategického plánu, který je na období 2011–2025. Návrhová část je nyní schválena pouze na období 2014–2018. Analytická část aktualizována nebyla. Město dále vyhotovilo akční plán pro rok 2015. Ten byl následně aktualizován pro roky 2016–2017, v tomto akčním plánu jsou uvedeny i aktivity, které již byly realizovány. Při bližším prozkoumání se však nejedná o stejné aktivity, které byly uvedeny v předchozím akčním plánu pro rok 2015. Plán obsahuje aktivity, které mají být realizovány, jedná se o shodné aktivity jako v roce 2015. Oba akční plány jsou nedílnou přílohou návrhové části, která je velmi obecná.

Návrhová část obsahuje problémové okruhy, priority a opatření. U priorit však nejsou uvedeny ani zdroje financování, předpokládané náklady, indikátory apod. Naopak akční plány jsou mnohem konkrétnější, obsahují podrobné aktivity, předpokládaný termín realizace, zodpovědnost, odhad nákladů a poznámku.

Veřejné projednávání neproběhlo. Aktualizaci provedly pracovní skupiny na společných setkáních. Kontrola plnění proběhla při aktualizaci akčního plánu, jak již bylo uvedeno, v novém akčním plánu jsou zakomponovány i již splněné aktivity.

„Projekty v Akčním plánu musí korespondovat s návrhem rozpočtu města v příslušném roce. V případě nezajištění finančních prostředků na projekt, je tento zařazen do zásobníku“ (Strategický plán udržitelného rozvoje města Sokolov: Implementační dokument, str. 3).

Aktualizace platného akčního plánu by měla probíhat každý rok. Monitoring a evaluace strategického plánu probíhá prostřednictvím přehledů realizovaných projektů, výstupů a výsledků těchto projektů. Monitoring probíhá každoročně, evaluace v průběhu 2 let.

Tabulka 8: Sokolov

Zaměření SP	Veřejná správa a komunikace s veřejností
Opomíjená oblast	Zdravotnictví, sport, kultura, životní prostředí
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Strukturálně postižený průmyslový venkov
Akční plán	ANO (velmi těsný vztah se SP)
Struktura	Problémové okruhy - priority - opatření
Indikátory	NE/NE
Jak přesné	-
Očekávané náklady	NE/ANO
Zdroj financování	NE/ANO
Dotace jako zdroj	NE/ANO
Zpracovatel	Město
Projednávání	-
Kontrola plnění	ANO

Pozn.: Strategický plán/akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Havlíčkův Brod

Havlíčkův Brod, město ležící na řece Sázavě a významný dopravní uzel, se nachází v kraji Vysočina, 23 km severně od Jihlavy.

Město s pomocí konzultantů z firmy BDO Advisory s.r.o. Praha, vypracovalo Strategický plán rozvoje města Havlíčkův Brod na období 2014–2024. Na jeho tvorbě se kromě pracovních skupin podílela i veřejnost. Z tohoto dokumentu vychází akční plán pro roky 2014–2016. Na zbylé období plán zpracován nebyl, přestože měl být podle strategického plánu každoročně aktualizován v období tvorby rozpočtového výhledu a rozpočtu města.

Struktura návrhové části má podobu prioritní osa – strategická oblast – cíl – opatření. U jednotlivých opatření je navíc uveden rok dokončení, gestor opatření, předpokládané náklady a zdroj financování.

Veřejnost měla možnost se zapojit do tvorby dokumentu prostřednictvím dotazníkového šetření a veřejných projednávání návrhu dokumentu.

Způsob zapojení veřejnosti a průběh projednávání dokument neuvádí.

Vyhodnocení a aktualizace strategického plánu dokument rovněž neuvádí.

Tabulka 9: Havlíčkův Brod

Zaměření SP	Doprava
Opomíjená oblast	Bydlení a kultura
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Nerozvojový susedský venkov
Akční plán	ANO (velmi těsný vztah se SP)
Struktura	Prioritní osa - strategická oblast - cíl - opatření
Indikátory	NE/NE
Jak přesné	-
Očekávané náklady	ANO/ANO
Zdroj financování	ANO/ANO
Dotace jako zdroj	ANO/ANO
Zpracovatel	Město a konzultant
Projednávání	ANO
Kontrola plnění	NE

Pozn.: Strategický plán/akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Klatovy

Pošumavské město Klatovy leží v Plzeňském kraji v blízkosti hranice s Německem a 40 km jižně od Plzně.

V roce 2017 vznikl Strategický plán rozvoje města Klatov 2017-2025 s výhledem do roku 2030 zpracovaný společností KPMG ČR ve spolupráci se zástupci města. Podle smlouvy měla firma mimo jiné zapojit obyvatele města do zpracování podnětů, mělo proběhnout jedno setkání s veřejností a dotazníkové šetření, následně mělo dojít k ještě k jednomu setkání za účelem ověření návrhů uvedených ve Strategickém plánu.

Součástí dokumentu je i akční plán se 16 projekty, u každého projektu je uvedena vazba na aktivitu a prioritizace, plán je vypracován pro roky 2017-2018.

Struktura dokumentu obsahuje specifické cíle – možné aktivity. U aktivit jsou uvedeny pouze způsoby, jak lze změřit výsledek, nejsou u nich však jednotky ani cíle, které by ukazovaly naplnění.

„Důležitým zdrojem informací byly také informace získané z dotazníkového šetření a dotazníkového projednávání. Absolvovali jsme rovněž řízené rozhovory se zástupci města, odbornou a profesní veřejností z různých oblastí života v Klatovech“ (Strategický plán rozvoje města Klatovy 2017–2025, str. 69). Akční plán by měl být aktualizován každé dva roky. Vyhodnocování a aktualizace strategického plánu dokument neuvádí.

Tabulka 10: Klatovy

Zaměření SP	Doprava
Opomíjená oblast	Životní prostředí
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Nerozvojový sousedský venkov
Akční plán	ANO (velmi těsný vztah se SP)
Struktura	Specifické cíle - možné aktivity
Indikátory	ANO/NE
Jak přesné	Podrobné/-
Očekávané náklady	NE/NE
Zdroj financování	NE/NE
Dotace jako zdroj	NE/NE
Zpracovatel	KPMG ČR
Projednávání	Veřejné projednávání
Kontrola plnění	NE

Pozn.: Strategický plán/akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Jindřichův Hradec

Jihočeské město Jindřichův Hradec leží na řece Nežárce, 43 km severovýchodně od Českých Budějovic.

Město zpracovalo samostatně Strategický plán rozvoje města Jindřichův Hradec. Při jeho tvorbě bylo provedeno dotazníkové šetření, veřejnost mohla dále podat připomínky a podněty nebo se účastnit veřejného projednávání. Vzniklý dokument je na období 2015–2020. Akční plány nevytvářejí.

Struktura návrhové části je: prioritní oblast – cíl – opatření – aktivity. Aktivity jsou poměrně konkrétní, nejsou však dále nijak popsány, ani nemají žádné indikátory, finanční vyjádření.

Vyhodnocování a aktualizace strategického plánu dokument neuvádí.

Tabulka 11: Jindřichův Hradec

Zaměření SP	Veřejná správa a komunikace s veřejností a rekreace a cestovní ruch
Opomíjená oblast	Zdravotnictví
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Nerovný sousedský venkov
Akční plán	NE
Struktura	Prioritní oblast - cíl - opatření - aktivity
Indikátory	NE
Jak přesné	-
Očekávané náklady	NE
Zdroj financování	NE
Dotace jako zdroj	NE
Zpracovatel	Město
Projednávání	Veřejné
Kontrola plnění	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Žďár nad Sázavou

Žďár nad Sázavou, město ležící na pomezí historické česko-moravské zemské hranici, se nachází v kraji Vysočina, 31 km severovýchodně od Jihlavy. Město se pyšní památkou zapsanou na seznamu památek UNESCO, jedná se o kostel svatého Jana Nepomuckého architekta Jana Blažeje Santini-Aichel.

Strategii rozvoje města Žďáru nad Sázavou na období 2016–2028 a akční plán pro roky 2016–2020 vypracovala firma PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o. Podle smlouvy mezi městem a touto firmou mělo dojít k vytvoření pracovní skupiny, interního týmu města, která bude zajišťovat pravidelnou aktualizaci a kontrolu plnění včetně návrhu harmonogramu práce. Město si dále vymíní zapojení občanů do procesu zpracování strategie, terénní výzkumy, zapojení externích i místních odborníků do jednotlivých pracovních skupin nebo průběžné informování občanů o průběhu zpracování strategie.

Strukturou návrhové části strategického plánu jsou tematické oblasti – priority – opatření. Opatření nejsou dále popsány, rozvedeny, nacházejí se až v akčním plánu, kde je u každého projektu uveden popis, předpokládaný odpovědný subjekt, cílová skupina, odhad rozpočtu projektu, předpokládaný termín realizace, předpokládané zdroje financování, předpokládané roční provozní náklady po ukončení realizace projektu, připravenost projektu k realizaci a evaluační indikátory. Indikátory jsou tedy uvedeny u každého opatření, nemají však jednotky, ani neuvádí jaký má být konečný stav.

„Při realizaci Strategie bude Zásobník projektů otevřený dalšímu průběžnému doplňování návrhů projektových záměrů ať už ze strany odborné, tak laické veřejnosti“ (Strategie rozvoje města Žďáru nad Sázavou, str. 109). Akční plán bude aktualizován každé dva roky. Monitoring průběhu realizace strategického plánu, by měl být proveden každoročně. Evaluace by měla probíhat v intervalu tří let a jejím cílem je zhodnocení dosaženého cíle a poskytnutí doporučení pro další řízení strategického plánu.

Tabulka 12: Žďár nad Sázavou

Zaměření SP	Podnikání, doprava, veřejná správa a komunikace s veřejností
Opomíjená oblast	Veřejný prostor
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Nerozvojový sousedský venkov
Akční plán	ANO (velmi těsný vztah se SP)
Struktura	Tematické oblasti - priority - opatření
Indikátory	NE/ANO
Jak přesné	-/málo podrobné
Očekávané náklady	NE/ANO
Zdroj financování	NE/ANO
Dotace jako zdroj	NE/ANO
Zpracovatel	PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s. r. o.
Projednávání	NE
Kontrola plnění	ANO

Pozn.: Strategický plán/akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Brandýs nad Labem – Stará Boleslav

Město s nejdělsím úředním názvem leží v těsné blízkosti pražské aglomerace v okrese Praha-východ, je přirozeným centrem ve středním Polabí.

Strategický plán rozvoje města Brandýs nad Labem – Stará Boleslav 2015–2025 vypracovala firma ERSTE Grantika Advisory, a.s. Součástí dokumentu je i zásobník projektů a akční plán. Projektový zásobník obsahuje projektové záměry na celé období 2015–2025, do jeho tvorby se mohli zapojit i občané, prostřednictvím formuláře a dotazníku v místních listech, měli možnost navrhnout projektové záměry. Akční plán vznikl na základě strategie a zásobníku, je plánován na kratší období 2015–2017. Během tvorby dokumentu proběhl dotazníkový průzkum spokojenosti občanů.

Struktura návrhové části je prioritní oblasti – strategické cíle – opatření – nosné projekty. Další popis samotných opatření a projektů v návrhové části chybí, obsahuje pouze vazbu na analytickou část, podrobněji je rozpracován v akčním plánu. Ten obsahuje popis projektu, prioritu, celkové náklady, termín realizace, stav rozpracovanosti, možný dotační titul a garanta. Akční plán i zásobník projektů by měly být aktualizovány každoročně. Monitoring by měl být prováděn čtvrtletně, maximálně pololetně.

Tabulka 13: Brandýs nad Labem – Stará Boleslav

Město	Brandýs nad Labem – Stará Boleslav
Zaměření SP	Veřejná správa a komunikace s veřejností, vzdělávání
Opomíjená oblast	Bydlení a kultura
Poloha (vnitřní periferie)	Metropolitní území
Poloha (typologie venkova)	Rozvojový venkov
Akční plán	ANO (velmi těsný vztah se SP)
Struktura	Prioritní oblasti - strategické cíle - opatření - nosné projekty
Indikátory	NE/NE
Jak přesné	-
Očekávané náklady	NE/ANO
Zdroj financování	NE/NE
Dotace jako zdroj	NE/ANO
Zpracovatel	ERSTE Grantika Advisory, a.s.
Projednávání	NE
Kontrola plnění	ANO

Pozn.: Strategický plán/akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Otrokovice

Město na rozhraní tří moravských národopisných regionů Slovácka, Valašska a Hané leží na soutoku Moravy a Dřevnice ve Zlínském kraji, 10 km jihozápadně od Zlína.

Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023 zpracovala firma GRANTIKA České spořitelny, a.s. Součástí dokumentu je i akční plán na období 2014–2016. Oproti podobným smlouvám předchozích měst, zde není požadavek na projednávání s veřejností, naopak značná část je věnována kohezní politice Evropské unie a jejímu zřetelnému vzájemnému provázání se strategickým plánem a popsání provázanosti. Veřejnost byla přesto začleněna v podobě tzv. neformálního jednání u kulatého stolu, dále probíhal sběr projektových záměrů prostřednictvím webových stránek města.

Nejprve byla vytvořena vlastní strategie, která se skládá ze strategické vize, prioritních oblastí rozvoje, cílů a opatření. Poté byl realizován sběr projektových záměrů, ze kterých byl následně vytvořen zásobník projektových záměrů. Na základě zásobníku vznikl Akční plán pro období 2014–2016.

Opatření uvedená v návrhové části jsou velmi obecná a nekonkrétní, zároveň u nich nejsou uvedeny ani náklady nebo indikátory, opatření jsou podrobněji rozpracována až v akčním plánu, který obsahuje popis projektového záměru, nositele/garanta/odborného

poradce na městském úřadě, partnera, celkové náklady/finanční podíl města/vznik provozních nákladů, finanční zdroje vč. možného dotačního titulu, stav rozpracovanosti a termín realizace.

Město je v této oblasti aktivní, aktualizovalo své akční plány pro období 2016–2018 a 2018–2020. Aktualizovalo i zásobník projektových záměrů pro roky 2016–2023 a 2018–2013.

Tabulka 14: Otrokovice

Zaměření SP	Doprava, veřejná správa a komunikace s veřejností
Opomíjená oblast	Kultura
Poloha (vnitřní periferie)	Metropolitní území
Poloha (typologie venkova)	Vybavený moravský venkov
Akční plán	ANO (velmi těsný vztah se SP)
Struktura	Strategické vize - prioritní oblasti rozvoje - cíle - opatření
Indikátory	NE/NE
Jak přesné	-
Očekávané náklady	NE/ANO
Zdroj financování	NE/NE
Dotace jako zdroj	NE/ANO
Zpracovatel	GRANTIKA České spořitelny, a.s.
Projednávání	Neformální jednání u kulatého stolu
Kontrola plnění	ANO

Pozn.: Strategický plán/akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Bílina

Bílina, město ležící na stejnojmenné řece se nachází v Ústeckém kraji v okrese Teplice. Ve městě se nacházejí bývalé lázně Kyselka, nadále zde fungují stáčírny minerální vody.

Strategický plán pro období 2016–2023 zpracovalo město ve spolupráci s Regionální rozvojovou agenturou Ústeckého kraje, a. s. Akční plán nevznikl. Do procesu byla zapojena i veřejnost prostřednictvím veřejných projednávání, dotazníkového šetření, otevřených pracovních skupin a možnosti připomínkovat výstupy. Odborná i laická veřejnost byla přizvána také do pracovních skupin, kde prodiskutovali problematiku každé prioritní oblasti.

Struktura návrhové části má podobu prioritní oblasti – strategické cíle – opatření. Navržená opatření obsahují dále popis, podporované aktivity, realizátora, dobu realizace, odhad nákladů, zdroje financování. Monitoring a evaluace implementace má podle strategického plánu probíhat každoročně. V intervalu 2 let má docházet k zhodnocení dosahování cílů a poskytování doporučení pro další řízení strategického plánu i pro směřování jeho opatření.

Tabulka 15: Bílina

Zaměření SP	Rekreace a cestovní ruch
Opomíjená oblast	Technická infrastruktura
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Strukturálně postižený průmyslový venkov
Akční plán	NE
Struktura	Prioritní oblasti - strategické cíle - opatření
Indikátory	NE
Jak přesné	-
Očekávané náklady	ANO
Zdroj financování	ANO
Dotace jako zdroj	ANO
Zpracovatel	Město a Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, a.s.
Projednávání	Veřejné
Kontrola plnění	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Rakovník

Středočeské město Rakovník leží 56 km západně od Prahy a 47 km severovýchodně od Plzně. Město s řadou historických památek je správním, průmyslovým, obchodním a kulturním centrem okresu. Do jeho katastru zasahuje část Chráněné krajinné oblasti Křivoklátsko.

Strategický plán rozvoje města Rakovník 2013–2022 zpracovala firma DHV CR, spol. s r.o. Do procesu jeho tvorby byla zapojena i veřejnost, a to pouze prostřednictvím veřejného projednávání.

Struktura návrhové části: specifické cíle – priority – opatření – podopatření. Každé podopatření obsahuje popis výchozí situace včetně vazby na analytickou část, popis zvolené strategie, aktivity naplňující podopatření, indikátory výstupu, realizátory projektu, garanta projektů realizovaných městem, spolupráce/partnerství, vazbu na ostatní podopatření a vazbu na hlavní evropské, národní a krajské zdroje. Jednotlivá podopatření obsahují několik indikátorů, které však nemají jednotky a konečný cíl.

Dokument obsahuje i tabulku „Kroky implementace strategie v ročním cyklu“, ve které jsou obecně vymezeny činnosti, které by měly probíhat každý rok. V další tabulce je uvedena struktura, kterou by měla mít roční zpráva o naplňování strategického plánu. Za každý projekt by měly být vyčísleny náklady v daném roce, zdroje města, monitorovací indikátor včetně hodnoty apod.

Každoročně by měla probíhat evaluace, spočívající ve sběru dat týkajících se příslušných indikátorů, které má každá úroveň jiné. Nejnižší úroveň opatření má indikátory výstupu, úroveň priorit má indikátory výsledku a nejvyšší úroveň globální cíl má indikátory dopadu. Indikátory globálních cílů jsou například počet zaměstnanců v obci nebo příjmy v obci z daní z příjmů fyzických osob. Součástí dokumentu je i akční plán pro rok 2013 a nejbližší období a zásobník projektů na období 2012–2016. Projekty, které jsou v akčním plánu uvedené, jsou zkonkretizované aktivity návrhové části. Akční plán měl být v následujících letech upřesňován a vytvářen vždy na dvouleté období. Zpracovatel dále doporučoval provést v roce 2017 úplnou aktualizaci. Ani jeden z těchto dokumentů nebyl nalezen.

Tabulka 16: Rakovník

Zaměření SP	Vzdělávání
Opomíjená oblast	Bezpečnosti
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Problémový rekreační venkov
Akční plán	NE
Struktura	Specifické cíle - priority - opatření - podopatření
Indikátory	ANO
Jak přesné	Málo podrobné
Očekávané náklady	NE
Zdroj financování	ANO
Dotace jako zdroj	ANO
Zpracovatel	HDV CR, spol. s.r.o.
Projednávání	Veřejné
Kontrola plnění	ANO

Zdroj: vlastní zpracování

Dvůr Králové nad Labem

Dvůr Králové nad Labem, město položené na horním toku řeky Labe, se nachází v Královéhradeckém kraji. Město je známé zoologickou zahradou s africkým safari.

Zpracování Programu rozvoje města Dvůr Králové nad Labem na období 2016–2022 probíhalo ve vlastní režii města za metodického dohledu společnosti DRAG, s.r.o. Město zpracovalo analytickou část, společnost DRAG, s.r.o. zbylé části. V průběhu zpracování se mohla zapojit i veřejnost, bylo provedeno veřejné projednávání a dotazníkové šetření.

Na základě informací ze zpracované analytické části, dotazníkového šetření, provedených veřejných projednávání, pracovních skupin a vize byly definovány klíčové oblasti – strategické cíle – opatření. Cíle se dále dělí na projekty, které nejsou nijak strukturovány, obsahují pouze popis.

Součástí strategie je i akční plán na období 1–2 let. Akční plán vychází ze strategické části, konkretizuje jednotlivé rozvojové aktivity. Aktivity, které jsou naplánovány na pozdější období, jsou součástí zásobníku projektových záměrů. Projekty, jež jsou zařazeny do akčního plánu, musí být kryty rozpočtem nebo musí mít zajištěn jiný externí zdroj financování. Vyhodnocování by mělo být prováděno pokaždé v prvním pololetí roku následujícího po realizaci akčního plánu a mělo by obsahovat posouzení jednotlivých projektů. Aktivity, které se nepodařilo uskutečnit, jsou zařazeny do akčního

plánu na další rok nebo přesunuty do zásobníku projektů. Každá z dvanácti aktivit v akčním plánu má strukturu: žadatel projektu, role města, partneři projektu/dotčený orgán, zdůvodnění a přínos projektu pro rozvoj města, typ projektu, důležitost, předpokládané náklady, předpokládané zdroje financování, vazby na strategické dokumenty, místo realizace, předpokládaný časový harmonogram, odpovědnost za realizaci, stav připravenosti, doplňující informace. Monitorovací ukazatele jsou uvedeny zvlášť, jsou vztaženy k jednotlivým aktivitám a jsou velmi podrobné, obsahují jednotky, výchozí i cílový stav.

V roce 2017 byla schválena aktualizace akčního plánu. Nově je u každé karty prioritní akce doplněna řádka s názvem „aktualizace akčního plánu k březnu 2017“, která uvádí, jak konkrétně byly jednotlivé projekty realizovány.

Tabulka 17: Dvůr Králové nad Labem

Město	Dvůr Králové nad Labem
Zaměření SP	Doprava
Opomíjená oblast	Zdravotnictví a životní prostředí
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Neprofilovaný venkov
Akční plán	ANO (velmi těsný vztah se SP)
Struktura	Klíčové oblasti - strategické cíle - opatření - projekty
Indikátory	ANO/NE
Jak přesné	Velmi podrobné/NE
Očekávané náklady	NE/ANO
Zdroj financování	NE/ANO
Dotace jako zdroj	NE/ANO
Zpracovatel	Město a DRAG, s.r.o.
Projednávání	Veřejné
Kontrola plnění	ANO

Pozn.: Strategický plán/akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Česká Třebová

Česká Třebová je čtvrté největší město v Pardubickém kraji, v okrese Ústí nad Orlicí. Je to také významný železniční uzel.

Na tvorbě strategického plánu pro období 2014–2020 a akčního plánu 2014–2018 se podílel především zpracovatel Erste Grantika Advisory, a.s. s realizačním týmem OHGS, s.r.o. a zástupci zadavatele v podobě odboru rozvoje města a investic. Projekt byl financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Akční plán vychází ze strategie a zásobníku projektů, ze kterého vybírá a rozpracovává aktivity, které mají být primárně uskutečněny. Jeho součástí je i návrh možností krytí části nákladů z dotačních zdrojů. Vyhodnocení by mělo probíhat každoročně. Zásobník projektových záměrů je také součástí dokumentu, sběr projektových záměrů proběhl mezi členy zastupitelstva, Komisí pro Strategii, vedoucími odborů a občany. Veřejnost se mohla zapojit také prostřednictvím průzkumu potřeb města z pohledu veřejnosti.

Návrhová část strategického plánu je strukturována do prioritních oblastí a projektů. Každá prioritní oblast obsahuje seznam projektů, měřítko neboli indikátor a jeho hodnocení v podobě stavu v roce 2014, cílové hodnoty v roce 2020, jednotek, zdrojů dat a garantů. Projekty nejsou dále nijak popisovány.

Tabulka 18: Česká Třebová

Zaměření SP	Veřejný prostor
Opomíjená oblast	Sociální
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Neprofilovaný venkov
Akční plán	ANO (velmi těsný vztah se SP)
Struktura	Prioritní oblasti - projekty
Indikátory	ANO/NE
Jak přesné	Velmi podrobné/-
Očekávané náklady	NE/ANO
Zdroj financování	NE/NE
Dotace jako zdroj	NE/NE
Zpracovatel	Erste Grantika Advisory, a.s.
Projednávání	NE
Kontrola plnění	ANO

Pozn.: Strategický plán/akční plán.

Zdroj: vlastní zpracování

Varnsdorf

Město Varnsdorf leží v Ústeckém kraji v okrese Děčín, od kterého je vzdálené 51 km. Je to jedno z nejsevernějších měst Česka.

Program rozvoje města Varnsdorf na období 2015–2020 zpracovalo samo město, na jeho tvorbě se však podílela i společnost SCIENTICA AGENCY, s.r.o., která vedla veřejnou diskusi prostřednictvím mobilní technologie v rámci pilotního projektu „Tady žiju“. V průběhu vytváření dokumentu se uskutečnila tři projednávání s veřejností, jedno projednávání se zastupiteli města jedna vycházka s architektkou z Prahy. Zároveň proběhla během veřejných projednávání i dvě dotazníková šetření. První šetření bylo zaměřeno na spolky a příspěvkové organizace, druhé na podnikatele.

Struktura návrhové části je: cíle – opatření – aktivity. Aktivity nejsou popsány jednotlivě, ale vždy za celý cíl. Charakteristikami jsou ukazatele pro monitoring, řádově vyčíslená finanční náročnost, institucionální náročnost a časová priorita realizace. Ukazatele pro monitoring jsou obecné, nemají jednotky ani cílový stav. Součástí dokumentu je i zásobník projektů, který obsahuje projektové záměry, jež jsou navrženy k realizaci v nejbližších letech. Zásobník projektů by měl být aktualizován čtyřikrát do roka. Bohužel není veřejně dostupný.

Tabulka 19: Varnsdorf

Zaměření SP	Veřejný prostor a podnikání
Opomíjená oblast	Životní prostředí
Poloha (vnitřní periferie)	Regionální centra
Poloha (typologie venkova)	Problémový rekreační venkov
Akční plán	NE
Struktura	Cíle - opatření - aktivity
Indikátory	ANO
Jak přesné	Málo podrobné
Očekávané náklady	ANO řádově
Zdroj financování	NE
Dotace jako zdroj	NE
Zpracovatel	Město
Projednávání	Veřejné
Kontrola plnění	NE

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí

Třináct z patnácti měst se nachází v regionálních periferiích. Nejčastěji jde o města v nerozvojovém susedském venkovu, dále ve vybaveném moravském a problémovém rekreačním venkovu. Přesně dvě třetiny zkoumaných měst mají vypracován vedle strategického plánu také akční plán. Pokud město vytvořilo současně i akční plán, existuje mezi ním a strategickým plánem těsný vztah. Návrhové části se mezi městy poměrně liší, a to nejen ve struktuře ale i v její podrobnosti. Obecně lze však říci, že čím podrobnější členění, tím detailněji je nejnižší stupeň rozpracován, tj. obsahuje očekávané náklady, zdroj financování apod. Neplatí to ovšem vždy, zejména pokud má město vypracovaný akční plán, viz Žďár nad Sázavou nebo Dvůr Králové nad Labem. V takovém případě jsou aktivity v návrhové části uvedeny pouze obecně a jsou dále rozpracovány v akčním plánu. Z 15 zkoumaných měst jich má 9 uvedené indikátory alespoň v jenom z dokumentů. Častěji jsou uváděny očekávané náklady, pokud města mají akční plány, očekávané náklady jsou uvedeny v tomto dokumentu, 3 města je nemají uvedené vůbec. Zdroj financování má, alespoň v jednom z dokumentů, uvedeno 9 měst, v 6 případech není uveden vůbec. Možné využití dotací je uvedeno u 11 měst, v některých případech města neměla uvedeny zdroje financování, ale provázání na dotace ano. Z 15 strategických plánů zkoumaných měst jich 7 vypracovala firma, 5 samotné město a ve 3 případech město ve spolupráci s firmou. U dvou třetin měst se podařilo dohledat, že strategické plány byly veřejně nebo jinak projednávány. Rovněž u dvou třetin je uvedeno, jak by měla probíhat kontrola plnění ať už strategických nebo akčních plánů.

5.2 Srovnání strategických plánů a dotací

Z provedené analýzy strategických plánů vyplynulo, že návrhové části většinou reagují na analytické části, zejména na SWOT analýzy. Například Brandýs nad Labem – Stará Boleslav u prioritních oblastí uvádí, jak opatření reagují na analytickou část, podobně Rakovník, který má u jednotlivých aktivit, rovněž slovně popsanou vazbu na analytickou část. Sokolov má odlišné členění strategického plánu, v návrhové části zopakuje SWOT analýzu za jednotlivé oblasti, za každou tabulkou následují priority a opatření, které na ni reagují. Tyto poznatky jsou v souladu s Půčkem a Koppitzem (2012) a Šilhánkovou (2007), nejlépe je to patrné u slabých stránek a plánovaných aktivit, resp. opatření apod. Ve výsledku se však přednostně realizují projekty, které je možné financovat z dotačních titulů, a to je v rozporu s Rekoříkem, Šelešovským a kol. (1999), podle kterých by města

měla realizovat své plány na základě předem vytvořeného pořadí priorit. Některá města to přímo uvádějí v dokumentu, viz Česká Třebová (Strategický plán města Česká Třebová na léta 2014–2020, str. 44) „*Součástí procesu rozhodování, u kterých projektů bude v daném roce zahájena realizace, je i průběžný monitoring dotačních příležitostí k pokrytí nákladů na realizaci požadovaných projektů. Před rozhodnutím zastupitelstva, které projekty budou vybrány k realizaci pro daný rok, musí proběhnout aktualizace možných externích finančních zdrojů, a tedy vypracování finančního přehledu pro jednotlivé projekty...*“ Podobně uvádí i strategický plán města Krnov (Aktualizace Strategického plánu města Krnova 2016–2023) „*přednostně by do Akčního plánu měly být zařazeny projekty, na jejichž realizaci se podaří získat finanční prostředky mimo rozpočet města – z externích zdrojů. V rámci mimorozpočtových zdrojů budou hrát pro nejbližší období klíčovou roli operační programy v programovém období 2014–2020*“. Obdobná situace je i u města Bílina (Strategický plán rozvoje města Bílina, str. 90), která také, dle strategického plánu, počítá s vícezdrojovým financováním a „*předpokládá využití spolufinancování z evropských, národních, krajských, nadačních a dalších v úvahu připadajících programů a fondů*“, nebo Brandýs nad Labem – Stará Boleslav (Strategický plán rozvoje města Brandýs nad Labem – Stará Boleslav 2015–2015, str. 168), u kterého realizace náročnějších projektů „*bude záviset na volných prostředcích, dotačních příležitostech a dalších okolnostech, zda je bude možno uskutečnit*“, podobně uvádí Sokolov, že zdroje financování jsou nejdůležitějším kritériem realizace projektu (Strategický plán udržitelného rozvoje města Sokolov) nebo Žďár nad Sázavou (Strategie rozvoje města Žďáru nad Sázavou, str. 113) „*nejvýznamnějším parametrem zařazení projektu do Akčního plánu je dostupnost zdrojů financování (např. z městského rozpočtu, dotace nebo příslib jiných subjektů, města, kraje a dalších...)*“

S touto problematikou se váže i otázka jednoho z cílů proč města pořizují strategické dokumenty, jak uvádí Ježek (2014), některá města ho pořizují proto, aby mohla získávat finanční prostředky ze strukturálních a jiných podpůrných programů. To potvrzuje i následující úryvek ze Strategického plánu rozvoje města Jindřichův Hradec (str. 5) „*Vytvoření kvalitního a aktuálního strategického rozvojového dokumentu podporuje možnost úspěšného a správně cíleného čerpání finanční pomoci ze strukturálních fondů EU a národních, případně regionálních dotačních titulů, jako prostředku pomáhajícího snižovat ekonomické a sociální rozdílnosti mezi regiony a spádovými centry během programovacího období 2015–2020.*“ Stejný přístup vyplývá i ze smlouvy mezi

Otrokovicemi a zpracovatelem, kde je kladen důraz na to, aby došlo ke zřetelnému provázání strategického plánu s kohezní politikou Evropské unie.

5.3 Srovnání strategických plánů na základě aktivit

Tabulka 20: Oblasti návrhových částí a počet generalizovaných aktivit za jednotlivá města

Oblast	Hodonín	Krnov	Nový Jičín	Sokolov	Havlíčkův Brod	Klatovy	Jindřichův Hradec	Žďár nad Sázavou	Brandýs nad Labem-Stará Boleslav	Otrokovice	Bílina	Rakovník	Dvůr Králové nad Labem	Česká Třebová	Varnsdorf	Celkem
Veřejný prostor	2	5	4	4	4	4	6	0	2	5	8	4	8	8	8	72
Podnikání	6	9	11	2	2	7	4	6	2	3	8	5	6	4	8	83
Bydlení	2	5	4	2	1	3	3	3	0	3	6	4	3	1	5	45
Doprava	7	9	7	8	9	10	11	6	2	6	8	7	12	7	6	115
Sociální	2	4	3	3	2	5	6	2	2	3	6	8	5	0	2	53
Zdravotnictví	0	4	3	1	3	2	1	2	2	1	4	6	1	1	3	34
Vzdělávání	2	8	9	4	3	5	6	4	5	5	7	9	8	4	5	84
Sport	3	6	4	1	4	4	4	3	4	4	6	6	6	5	2	62
Rekreace a cestovní ruch	7	4	6	5	2	7	12	4	2	5	9	8	9	2	5	87
Kultura	1	5	1	1	1	4	10	3	0	0	4	7	6	3	4	50
Veřejná správa a komunikace s veřejností	6	9	4	10	4	4	13	6	6	6	5	5	2	7	2	89
Životní prostředí	3	4	1	1	2	1	7	1	1	3	6	5	1	2	1	39
Technická infrastruktura	2	9	3	4	5	3	10	2	1	1	3	6	9	3	6	67
Bezpečnost	2	2	3	3	3	4	4	1	2	1	4	2	2	2	5	40
Celkem	45	83	63	49	45	63	97	43	31	46	84	82	78	49	62	920

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tabulky 20 můžeme srovnat četnost generalizovaných aktivit ve strategických cílech zkoumaných měst, obsažených v jednotlivých oblastech. Nejvíce generalizovaných aktivit, které jsou obsaženy ve strategických plánech zkoumaných měst mají oblasti doprava, veřejná správa a komunikace s veřejností nebo rekreace a cestovní ruch. Nejméně pak zdravotnictví, životní prostředí a bezpečnost. Problémem u této tabulky

je, že města mají různý celkový počet generalizovaných aktivit. Např. Brandýs nad Labem – Stará Boleslav má celkem „pouze“ 31 generalizovaných aktivit, Jindřichův Hradec 97. Bylo by proto problematické porovnávat jednotlivé oblasti mezi sebou, protože ze srovnání těchto dvou měst by nutně vyšlo, že Jindřichův Hradec se na danou oblast zaměřuje, zatímco Brandýs nad Labem – Stará Boleslav ji zanedbává. Proto byla vytvořena následující tabulka, která zohledňuje i celkový počet aktivit, které město plánuje realizovat.

Tabulka 21: Podíl četnosti aktivit strategických plánů podle oblastí ve městech (v %)

Oblast	Hodonín	Krnov	Nový Jičín	Sokolov	Havlíčkův Brod	Klatovy	Jindřichův Hradec	Žďár nad Sázavou	Brandýs nad Labem- Stará Boleslav	Otrokovice	Bílina	Rakovník	Dvůr Králové nad Labem	Česká Třebová	Varnsdorf
Veřejný prostor	4,4	6	6,3	8,2	8,9	6,3	6,2	0	6,5	11	9,5	4,9	10	16	13
Podnikání	13	11	17	4,1	4,4	11	4,1	14	6,5	6,5	9,5	6,1	7,7	8,2	13
Bydlení	4,4	6	6,3	4,1	2,2	4,8	3,1	7	0	6,5	7,1	4,9	3,8	2	8,1
Doprava	16	11	11	16	20	16	11	14	6,5	13	9,5	8,5	15	14	9,7
Sociální	4,4	4,8	4,8	6,1	4,4	7,9	6,2	4,7	6,5	6,5	7,1	9,8	6,4	0	3,2
Zdravotnictví	0	4,8	4,8	2	6,7	3,2	1	4,7	6,5	2,2	4,8	7,3	1,3	2	4,8
Vzdělávání	4,4	9,6	14	8,2	6,7	7,9	6,2	9,3	16	11	8,3	11	10	8,2	8,1
Sport	6,7	7,2	6,3	2	8,9	6,3	4,1	7	13	8,7	7,1	7,3	7,7	10	3,2
Rekreace a cestovní ruch	16	4,8	9,5	10	4,4	11	12	9,3	6,5	11	11	9,8	12	4,1	8,1
Kultura	2,2	6	1,6	2	2,2	6,3	10	7	0	0	4,8	8,5	7,7	6,1	6,5
Veřejná správa a komunikace s veřejností	13	11	6,3	20	8,9	6,3	13	14	19	13	6	6,1	2,6	14	3,2
Životní prostředí	6,7	4,8	1,6	2	4,4	1,6	7,2	2,3	3,2	6,5	7,1	6,1	1,3	4,1	1,6
Technická infrastruktura	4,4	11	4,8	8,2	11	4,8	10	4,7	3,2	2,2	3,6	7,3	12	6,1	9,7
Bezpečnost	4,4	2,4	4,8	6,1	6,7	6,3	4,1	2,3	6,5	2,2	4,8	2,4	2,6	4,1	8,1
Celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Pozn.: Hodnoty za jednotlivá města byla vypočítána jako podíl generalizovaných aktivit v rámci jedné oblasti ku všem aktivitám za dané město a vynásobena 100. Červeně jsou zvýrazněny hodnoty nižší než 4, zeleně vyšší než 10.

Zdroj: vlastní zpracování

Z této tabulky můžeme odvodit, na co se daná města zaměřují a naopak, které oblasti se nevěnují. Oblastí, na kterou se zaměřuje nejvíce měst, je doprava, rekreace a cestovní ruch

a podnikání. Nejvíce je opomíjeno životní prostředí, zdravotnictví, kultura a bezpečnost. Nejzajímavější oblastí je veřejná správa a komunikace s veřejností a oblast technická infrastruktura, kde se vyskytují jak extrémně vysoké hodnoty, tak i nízké.

Jak bylo uvedeno výše, na základě této tabulky je možné sledovat „zacílenost“ strategických plánů. V této souvislosti vyvstává otázka, zda je vhodné podporovat všechny oblasti stejně nebo se zaměřovat jen na vybrané. Tato diplomová práce hodnotí jako vhodnější zacílení pouze na vybrané oblasti.

Rovnoměrně na všechny oblasti se zaměřují města Bílina a Rakovník. Všechny oblasti dosahují podobných hodnot, nejsou zde žádné extrémy. Lehce vyšších čísel dosahuje v případě Bíliny pouze oblast rekreace a cestovního ruchu, u Rakovníku vzdělávání, jsou to však hodnoty téměř na samé hranici. Cílí v podstatě na všechny oblasti stejně.

Další města již mají zacílenější strategické plány. Varnsdorf má přesto poměrně všeobecně zacílený dokument, přece jen však můžeme vidět značné rozdíly oproti dvěma předcházejícím městům. Strategický plán města Varnsdorf je zaměřený na dvě oblasti, kterými jsou veřejný prostor a podnikání. V tabulce můžeme vidět u jeho oblastí několik dalších vyšších čísel, a naopak i čtyři oblasti, které jsou v dokumentu velmi opomíjeny. Krnov se zaměřuje na čtyři oblasti, které však nedosáhly jinak extrémních čísel, nejedná se tedy o velké zacílení města na tyto oblasti. Další dvě oblasti se těmto zacílením přibližují. Jindřichův Hradec se zaměřuje na pět oblastí, některá z nich však opět nedosáhla nijak vysokých hodnot, oproti předchozím městům je však patrný rozdíl mezi hodnotami zacílených a zbylých oblastí. Strategický plán Otrokovic cílí na pět oblastí, v tomto případě je ještě patrnější odstup zbylých oblastí, čtyři z nich velmi opomíjí, oblast kultury dokonce úplně. Klatovy jsou relativně silně zacíleny na dopravu, méně pak na podnikání a oblast rekreace a cestovního ruchu, zbylé oblasti jsou poměrně vyrovnané.

Následující dvě města Žďár nad Sázavou a Dvůr Králové nad Labem se opět liší od předcházejících, oproti kterým mají zacílenější strategické plány, menší množství průměrných hodnot a opět více opomíjených oblastí, Dvůr Králové nad Labem má dokonce nejvíce opomíjených oblastí ze všech zkoumaných měst. Žďár nad Labem se stejnou měrou zaměřuje na tři oblasti, kterými jsou podnikání, doprava a oblast veřejné správy a komunikace s veřejností, naopak opomíjí tři oblasti z toho veřejný prostor úplně. Dvůr Králové nad Labem se zaměřuje na pět oblastí a stejný počet jich i opomíjí.

V poslední skupině jsou města s nejvíce zacílenými strategickými plány. U těchto měst je proto dále zkoumáno jedná-li se o rozvojové aktivity, které zlepšují kvalitu, případně rozmanitost života v regionu, nebo jedná-li se o nerozvojové aktivity (Hudečková, Lošťák a Ševčíková, 2006; Pike, Rodriguez-Pose a Tomaney 2007).

Strategický plán Nového Jičína cílí především na oblast podnikání. Při hlubším prozkoumání bylo zjištěno, že z 11 generalizovaných aktivit, které město plánuje realizovat je 5 rozvojových, tj. 45 %. V porovnání s ostatními oblastmi, na které se město zaměřuje, i v porovnání s ostatními městy se jedná o jedno z nejvyšších čísel, přesto však více než polovina aktivit je nerozvojových, a to by mělo být u rozvojového dokumentu málo. Další oblastí, na kterou se město zaměřuje, je vzdělávání. Zde je dokonce rozvojová pouze 1 generalizovaná aktivita z 9, podobné to je u oblasti dopravy, a to 1 ze 7. Celkem za tyto tři oblasti je rozvojových 7 aktivit z 27, tj. 26 %.

Hodonín podobně jako Nový Jičín opomíjí dvě oblasti, z toho zdravotnictví úplně. Zaměřuje se na čtyři oblasti, kterými jsou doprava, rekreace a cestovní ruch, podnikání a oblast veřejné správy a komunikace s veřejností. Procentuálně nejvíce rozvojových aktivit plánuje realizovat v oblasti podnikání, 83 %, příkladem plánované aktivity je vznik podnikatelského centra. Jde o nejvyšší číslo nejen v rámci Hodonína, ale všech měst zkoumaných v rámci této poslední skupiny. Doprava 2 ze 7, rekreace a cestovní ruch rovněž 2 ze 7, veřejná správa a komunikace s veřejností 1 ze 6. Celkově jde o strategický plán, který je ze všech měst nejvíce zaměřen na rozvojové aktivity, 42 %.

Česká Třebová má oproti Novému Jičínu nižší procento rozvojových aktivit, 30 %, přesto se jedná o druhý „nejrozvojovější“ strategický plán, ze zkoumané skupiny šesti nejzacílenějších strategických plánů měst. Nejvíce rozvojových aktivit ze zacílených oblastí má sport, 4 z 5, město plánuje například vybudování a modernizaci sportovní a volnočasové infrastruktury. Ostatními oblastmi jsou veřejný prostor, 2 rozvojové aktivity z 8, doprava, 1 ze 7 a veřejná správa a komunikace s veřejností 1 ze 7.

Brandýs nad Labem – Stará Boleslav se zaměřuje na tři oblasti, zároveň čtyři oblasti opomíjí z toho bydlení a kulturu úplně. Město je nejvíce zacíleno na oblast veřejné správy a komunikace s veřejností, rozvojové aktivity v této oblasti jsou však pouze 2 ze 6. Procentuálně ještě méně rozvojových aktivit je i v následujících dvou oblastech, vzdělávání 1 z 5, sport 1 ze 4. Celkově jsou rozvojové pouze 4 z 15 generalizovaných aktivit, tj. 27 %.

Následující dvě města, Sokolov a Havlíčkův Brod, mají z celé skupiny zkoumaných měst nejméně „rozvojové“ aktivity. Sokolov cílí na veřejnou správu a komunikaci s veřejností, dopravu a rekreaci a cestovní ruch, tyto oblasti obsahují dohromady 23 aktivit, ale pouze 4 z nich jsou rozvojové, tj. 17 %. Ještě nižších čísel dosahuje strategický plán Havlíčkova Brodu, který se zaměřuje na dopravu a technickou infrastrukturu. Pouze 2 generalizované aktivity ze 14 jsou rozvojové, což představuje dokonce pouze 14 %.

Jak je vidět z provedené analýzy, naprostá většina aktivit, z oblastí, na která jednotlivá města cílí, neobsahují rozvojové aktivity, ale jedná se převážně o rekonstrukce, různé formy spolupráce apod. Strategické plánování by však jako koncepční a rozvojový dokument mělo především vést k rozvoji (Šilhánková, 2007).

Tabulka 22: Priority měst podle strategických plánů

Zaměření	Hodnocení aktivit		Hodnocení měst (%)
	Absolutní	Relativní (%)	
Veřejný prostor	4	8,3	26,7
Podnikání	6	12,5	40,0
Doprava	11	22,9	73,3
Vzdělávání	5	10,4	33,3
Sport	2	4,2	13,3
Rekreace a cestovní ruch	7	14,6	46,7
Kultura	1	2,1	6,7
Veřejná správa a komunikace s veřejností	8	16,7	53,3
Technická infrastruktura	4	8,3	26,7
Celkem	48	100,0	-

Zdroj: vlastní zpracování

Tento výstup shrnuje předchozí tabulku a zobrazuje, na které oblasti se města nejvíce zaměřují. Pro výpočet byly použity hodnoty z předchozí tabulky, tedy vyšší než 10 %. Všechna města mají alespoň jednu oblast, na kterou se zaměřují. Z výstupu vyplývá, na které oblasti se zaměřují strategické plány zkoumaných měst. Druhý sloupec říká, kolik měst má dané zaměření, např. 4 města z 15 se zaměřují na veřejný prostor. Celkové číslo říká, že 15 zkoumaných měst má dohromady 48 oblastí, na které cílí, zaměřují se. Více jak desetiprocentní zaměření na oblast veřejný prostor vykazují 4 města, a to je pouze 8,3 % z prioritních 48 aktivit. Jak bylo naznačeno, třetí sloupec udává podíl jednotlivých

zaměření (oblastí) vztažených k celkovému počtu zaměření. Výpočet pro oblast veřejný prostor je $(4 / 48) \times 100 = 8,3 \%$, což je poměrně nízké číslo, ještě nižšího však dosahuje oblast kultury, 2,1 % prioritních aktivit je zaměřeno na tuto oblast, to znamená jedno město. Naproti tomu 22,9 % prioritních aktivit je zaměřeno na dopravu, což představuje 11 měst. Poslední sloupec uvádí procentuální podíl jednotlivých zaměření z celkového počtu zkoumaných měst, př. opět pro oblast veřejný prostor $(4 / 15) \times 100 = 26,7 \%$. Zjednodušeně, 26,7 % měst z celkových 15 se zaměřuje na tuto oblast. Na nejčastěji zmiňovanou oblast, dopravu, se zaměřuje 73,3 % měst, naopak na kulturu, se v procentuálním vyjádření zaměřuje 6,7 měst, tedy jedno.

Z výstupu vyplývá, že strategické plány měst se především zaměřují na 9 oblastí z celkových 14. Nejvíce měst se zaměřuje na dopravu (73,3 %), veřejnou správu a komunikaci s veřejností (53,3 %) a rekreaci a cestovní ruch (46,7 %).

Tabulka 23: Opomíjené oblasti měst podle strategických plánů

Opomíjené oblasti	Hodnocení aktivit		Hodnocení měst (%)
	Absolutní	Relativní (%)	
Veřejný prostor	1	2,5	6,7
Bydlení	5	12,5	33,3
Sociální	2	5,0	13,3
Zdravotnictví	7	17,5	46,7
Sport	2	5,0	13,3
Kultura	6	15,0	40,0
Veřejná správa a komunikace s veřejností	2	5,0	13,3
Životní prostředí	7	17,5	46,7
Technická infrastruktura	3	7,5	20,0
Bezpečnost	5	12,5	33,3
Celkem	40	100,0	-

Zdroj: vlastní zpracování

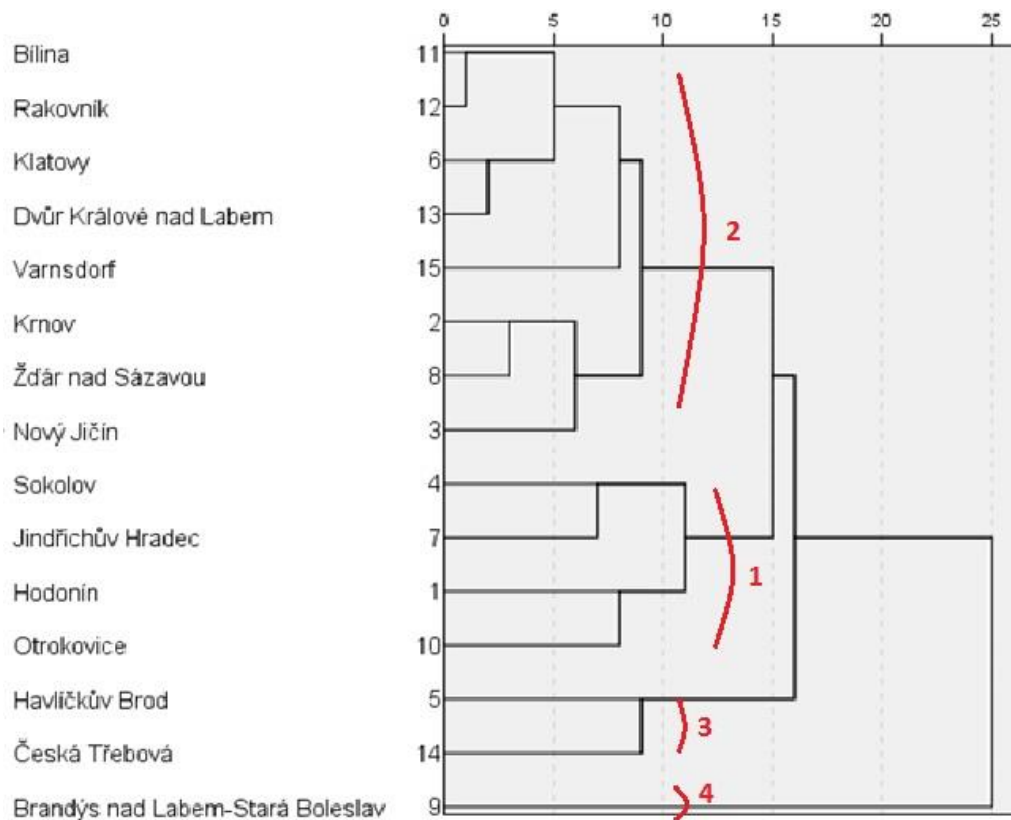
Obdobným způsobem byla vytvořena tabulka s oblastmi, kterým se strategické plány měst věnují pouze okrajově, nebo se jim nevěnují vůbec. Pro výpočet byly opět použity údaje z tabulky 20 a hodnoty nižší než 4 %.

Všechny strategické plány opomíjejí alespoň jednu oblast. Nejvíce opomíjenými oblastmi jsou zdravotnictví a životní prostředí. Polovina měst, 7 z 15, se těmito oblastem téměř nebo vůbec nevěnuje. Strategické plány měst se příliš nevěnují ani kultuře, 15 %

ze 40 opomíjených aktivit se této oblasti nevěnuje, což představuje 6 zkoumaných měst. Naopak 2,5 opomíjených aktivit se téměř nevěnuje veřejnému prostoru, to znamená 1 město.

Porovnáním této tabulky s předchozí, zobrazující priority měst, je patrné, že města se zaměřují na 48 prioritních aktivit, ale opomíjejí jich pouze 40. Obecně lze říci, že většina strategických plánů zahrnuje téměř všechny aktivity, proto pouze 40 opomíjených oblastí, na některé oblasti se však zaměřuje více, což představuje tabulka se 48 prioritami.

Obrázek 3: Dendrogram



Zdroj: vlastní zpracování v programu SPSS

Následně byly shlukovou analýzou vytvořeny skupiny měst s podobným zaměřením. Výstupu, který graficky zobrazuje, jak probíhalo shlukování měst se říká dendrogram. Zkoumaná města byla rozdělena do skupin, na základě relativního počtu generalizovaných aktivit v rámci jednotlivých oblastí, tedy procentuálního zaměření na oblasti. Rozdělení do skupin bylo provedeno pomocí shlukové analýzy, která se soustředí na hledání podobných případů.

Po provedení hierarchické shlukové analýzy, která probíhá postupným spojováním měst do stále větších shluků, se na základě dendrogramu jeví jako nejvhodnější čtyři shluky:

- 1. shluk: Hodonín, Sokolov, Jindřichův Hradec, Otrokovice
- 2. shluk: Krnov, Nový Jičín, Klatovy, Žďár nad Sázavou, Bílina, Rakovník, Dvůr Králové nad Labem, Varnsdorf
- 3. shluk: Havlíčkův Brod a Česká Třebová
- 4. shluk: Brandýs nad Labem – Stará Boleslav

Následující výstup zobrazuje, jaké zaměření je typické pro tyto shluky. Hodnoty byly vypočteny opět na základě tabulky 21, jedná se o průměry měst daných shluků za jednotlivé oblasti. Strategické plány měst v prvním shluku se zaměřují na veřejnou správu a komunikaci s veřejností, dopravu a rekreaci a cestovní ruch, naopak opomíjejí kulturu, bezpečnost a bydlení. Pro druhý shluk je typické zaměření strategických dokumentů na dopravu a podnikání, opomíjejí životní prostředí a zdravotnictví. Třetí shluk měst, který tvoří Havlíčkův Brod a Česká Třebová je zaměřen opět na dopravu, veřejný prostor a veřejnou správu a komunikaci s veřejností. Oproti ostatním městům se v dokumentu méně věnují bydlení a sociální oblasti. Poslední shluk tvoří pouze Brandýs nad Labem – Stará Boleslav, tento výstup proto zobrazuje stejné hodnoty jako tabulka 20, tedy zaměření na vzdělávání a sport, a naopak opomíjení bydlení a kultury.

Tabulka 24: Analýza průměrů proměnných představujících intenzitu zaměření na jednotlivé oblasti za shluky měst

Oblasti	Shluky			
	1	2	3	4
Veřejný prostor	7,5	7,0	12,5	6,5
Podnikání	6,9	11,2	6,3	6,5
Bydlení	4,5	6,0	2,1	0
Doprava	14,0	11,8	17,0	6,5
Sociální	5,8	6,1	2,2	6,5
Zdravotnictví	1,3	4,5	4,4	6,5
Vzdělávání	7,5	9,8	7,5	16,0
Sport	5,4	6,5	9,5	13,0
Rekreace a cestovní ruch	12,3	9,4	4,3	6,5
Kultura	3,6	6,1	4,2	0
Veřejná správa a komunikace s veřejností	14,8	6,9	11,5	19,0
Životní prostředí	5,6	3,3	4,3	3,2
Technická infrastruktura	6,2	7,2	8,6	3,2
Bezpečnost	4,2	4,2	5,4	6,5

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě předchozích výstupů bylo možné přistoupit k samotnému testování vlivu faktorů na zaměření strategických plánů měst. Prostřednictvím chí-kvadrát testu bylo zjištěno, že testované proměnné nemají statisticky významný vztah se zařazením měst do shluků. Signifikance byla vždy vyšší než 0,05, což značí nezávislost proměnných.

Signifikace pro testované proměnné poloha a zařazení do shluků byla 0,141. Pro proměnnou zpracovatel byla 0,555. Protože mezi žádným faktorem a shlukem měst není signifikantní vztah, nebyla zkoumána ani jejich těsnost prostřednictvím Cramerova V.

Obdobným způsobem byla testována proměnná, která rozlišuje města na ta, která cílí pouze na několik oblastí a na ta, která se zaměřují na všechny oblasti podobně. Zacílenost byla testována s proměnnými: zpracovatel, poloha, akční plán, očekávané náklady, zdroj financování, dotace jako zdroj a indikátory. Z testovaných proměnných byl zjištěn signifikantní vztah mezi proměnnou očekávané náklady a „zacílenost“ měst, signifikance je nižší než 0,05 nabývá hodnoty 0,038. Stejně hodnoty dosahuje i signifikance Cramerova V, můžeme proto zhodnotit, jaká je těsnost mezi dvěma proměnnými. Cramerovo V udává v tomto případě střední těsnost 0,535.

Ostatní proměnné již signifikantní nebyly. Přesto u některých z nich by se dalo o určitém vztahu uvažovat. Například akční plán má vypracovaný 7 z 8 „zacílených“ měst, u nezaměřených strategických plánů je poměr vyrovnanější, 3 ze 7 měst má akční plán. K obdobnému výsledku došlo i u proměnné sledující, zda města uvádějí ve strategických nebo akčních plánech dotace jako zdroj financování projektů. V případě zaměřených měst tento údaj nalezneme opět, alespoň v jednom z dokumentů, u 7 z nich, v případě nezaměřených u 4. U ostatních proměnných je vztah méně zřetelný.

Z těchto výsledků vyplývá, že města, která se zaměřují pouze na několik oblastí, mají zároveň častěji vypracovaný akční plán, častěji také uvádějí očekávané náklady a dotace jako zdroj financování.

6 Závěr

Cílem této práce bylo analyzovat strategické plány vybraných měst a zjistit, jak a proč se liší jejich priority. Zjišťovalo se, na jaké oblasti a s jakou intenzitou se města zaměřují. Hodnocení bylo zaměřeno i na povahu plánovaných aktivit, jedná-li se o rozvojové aktivity nebo nikoliv.

Metodika práce byla založena na hloubkové analýze strategických plánů měst o populační velikosti 15-25 tis. obyvatel, vybraných na základě doby platnosti strategického plánu, polohy, podrobnosti návrhové části a akčního plánu.

Práce se snaží odpovědět na výzkumné otázky:

1. Odpovídají návrhové části jednotlivých strategických plánů výsledkům z jejich analytických částí?
2. Jaké jsou hlavní priority strategických plánů středně velkých měst?
3. Jaké jsou důvody jejich rozdílů?

Z analýzy vybraných strategických plánů měst o populační velikosti 15-25 tis. obyvatel nacházejících se většinou v regionálních periferiích a v nerozvojovém sousedském venkovu, vybaveném moravským venkovu nebo problémovém rekreačním venkovu vyplynulo, že polovina měst si nechala dokument vypracovat firmou, ve třetině případů jej zpracovalo město samo, v ostatních případech vzniklo ve spolupráci města a firmy. Většina měst vypracovala nejen strategický, ale i akční plán. Návrhové části se mezi městy poměrně liší, a to nejen ve struktuře, ale i v její podrobnosti. Více než polovina měst má uvedeny indikátory alespoň v jednom z dokumentů a 11 z 15 měst má u aktivit uvedené dotace jako možný zdroj financování.

Analýzou návrhových částí strategických plánů měst bylo zjištěno, že města se nejvíce zaměřují na dopravu, rekreaci a cestovní ruch a podnikání. Naproti tomu nejvíce opomíjenou oblastí je zdravotnictví, životní prostředí, kultura a bezpečnost.

Zároveň naprostá většina aktivit, z oblastí, na které se zaměřuje šest měst s nejvíce zacílenými strategickými plány, neobsahují rozvojové aktivity, avšak jedná se převážně o nejrůznější rekonstrukce, různé formy spolupráce apod. Jako město s nejvíce rozvojovými aktivitami byl vyhodnocen Hodonín, který se zaměřuje na dopravu, rekreaci a cestovní ruch, podnikání a veřejnou správu a komunikaci s veřejností. Tyto oblasti zahrnují dohromady 19 generalizovaných aktivit a 8 z nich je rozvojových, tj. 42 %. Přesto

však více než polovina aktivit je nerozvojových, což by mělo být u rozvojového dokumentu nedostatečné.

Hypotézy:

1. Část priorit obsažených v návrhové části neodpovídá potřebám a cílům uvedeným v analytické části, ale dotacím.
2. Strategické plány měst mají rozdílné priority. Může to být dáno vnitřními a vnějšími faktory. Mezi vnější faktory se řadí poloha nebo sídelní struktura. Vnitřními faktory jsou metoda zpracování strategického dokumentu (převažuje expertní nebo komunitní metoda), podrobnost návrhové části, rozpracovanost opatření nebo financování.

První hypotéza se částečně potvrdila. Některé priority měst opravdu neodpovídají analytické části a zároveň jsou u jejich aktivit uvedeny dotační tituly, které lze na realizaci projektů čerpat. Nejčastějším příkladem jsou však města, jež uvádějí priority, aktivity atd., které skutečně vycházejí z jejich analýz, některá u aktivit přímo uvádějí vazbu na analytickou část, následně jsou však přednostně realizovány ty projekty, na které lze získat peníze z externích zdrojů, zejména dotací. Řada měst tuto skutečnost uvádí přímo ve strategických plánech. V jednom případě, u města Otrokovice, lze ve smlouvě mezi městem a zpracovatelem nalézt požadavek na zřetelné vzájemné provázání strategického plánu s kohezní politikou Evropské a popsání této provázanosti.

Druhá hypotéza se nepotvrdila. Na základě použitých testů programu SPSS a jejich výstupů, vyplývá, že testované faktory nemají statisticky prokázaný vliv na zaměření strategických plánů měst. Zároveň však bylo zjištěno, že města, která se zaměřují pouze na několik oblastí mají statisticky významný vztah s proměnnou očekávané náklady. Dále mají častěji vypracovaný akční plán a uvedeny dotace jako zdroj financování projektů. Jelikož tyto ukazatele mohou být indikátorem uskutečnitelnějších opatření, dalo by se říci, že města, která se zaměřují pouze na několik oblastí, plánují opatření, která budou spíše realizována, než je tomu v případě méně zaměřených měst.

Strategické plánování, otázka dotací a faktorů ovlivňujících zaměření strategických plánů měst, to jsou témata uchopitelná mnoha způsoby. S těmito tématy se rovněž váže zaměření strategických plánů. Města na základě tohoto rozvojového dokumentu většinou neplánují

rozvojové aktivity, jak napovídá název, ale různé rekonstrukce apod., které by však musely realizovat i bez ohledu na strategický plán. Pokud nějaké rozvojové aktivity plánují, jejich realizace se často váže na externí zdroje, především dotace, a ačkoliv si řada aktérů uvědomuje, že některá města vytvářejí strategické plány především proto, že jsou vyžadovány u žádostí o dotace, žádné rozhodné kroky pro napravení této situace se nepodnikají. Jak ukázala tato práce, i zde jsou pravděpodobně taková města. Nebude to platit ve všech případech, ale indikátory měst, která vytvářejí strategické plány jen kvůli dotacím, by mohla být nezacílenost na nějakou konkrétní oblast, věnování se všem oblastem stejně, nevytváření akčních plánů a pokud už vzniknou, nedochází k jejich aktualizaci, aktivity neobsahují finanční vyjádření ani další ukazatele. Na druhou stranu je třeba zdůraznit, že mezi zkoumanými městy jsou i taková, která od roku 2014 několikrát aktualizovala akční plán, zaměřují se pouze na omezený počet oblastí a mají pečlivě popsané aktivity. Některá z nich zahrnují do svých strategických plánů i větší množství rozvojových aktivit, takových měst je však nepoměrně méně než těch nezacílených, plánujících v podstatě pouze nerozvojové aktivity.

Příčiny proč města přistupují ke strategickému plánu pouze jako prostředníku k externím zdrojům, samozřejmě nelze hledat pouze na jejich straně, avšak v celkovém systému veřejných podpor, nastavení strukturálních fondů v Česku atd.

Samozřejmě i tato práce má své limity. Asi největší spočívá v postupu generalizace aktivit, pokud by generalizace proběhla jinak, mohlo by dojít k jiným výsledkům. S tímto problémem souvisí i zařazení aktivit do oblastí, řadu aktivit by bylo možné zařadit pod více oblastí. Vzhledem k množství odlišných aktivit, však byla tato generalizace nutná, bez ní by byla komparace velmi obtížná.

Tuto diplomovou práci lze v budoucnu rozšířit. Na základě stejných kritérií, které jsou použity v této práci, by bylo možné zkoumat více měst a snažit se o ještě větší a detailnější specifikaci a hlubší porovnání z většího počtu možných hledisek, úhlů pohledů a s využitím nejnovějších skutečností. Případně by bylo možné slevit z některých kritérií, například z prioritního zařazení měst s akčními plány nebo by bylo možné zařadit více faktorů ovlivňujících strategické plány. Z tohoto rozšíření, a tedy porovnání strategických plánů více měst, by mohly vyplynout rozdílné a jistě zajímavé výsledky.

7 Zdroje

ALBRECHTS, L.: Strategic (spatial) planning reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*. 2004, 31, 743–758 s.

ALBRECHTS, L., HEALEY, P., KUNZMANN, K.: Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe. *Journal of the American Planning Association*. 2003, 69(2), 113–129. DOI: 10.1080/01944360308976301.

COSTANZA, R. a kol: Quality of life: An approach integrating opportunities, human needs, and subjective well-being. *Ecological Economics*. 2007, 61, 267-276 s.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D.: *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. 2. vyd. Praha: Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1974-3.

BRODSKY, D., RODRIK, D.: Indicators of Development and Data Availability: The Case of the PQLI. *World Development*. 1981, 9(7), 695-699.

DANĚK, P.: *Geografické myšlení: úvod do teoretických přístupů*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 172 s. ISBN 978-80-210-6694-6.

GRASSEOVÁ, M.: Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. *Obrana a strategie*. 2006, 48-55 s.

HUDEČKOVÁ, H., LOŠŤÁK, M., ŠEVČÍKOVÁ, A.: *Regionalistika, regionální rozvoj a rozvoj venkova*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006. ISBN 978-80-213-1413-9.

JEŽEK, J.: Plánovací kultura v České republice na příkladu strategického plánování měst. *Trendy v podnikání*. Plzeň: UWB, 2014, 4(4). ISSN 1805-0603.

JEŽEK, J.: *Kritická analýza strategického plánování obcí, města a regionů v České republice: Identifikace problémových oblastí a návrh řešení*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2015, 72 s. ISBN 978-80-261-0678-4.

KAUFMAN, J., JACOBS, H.: A Public Planning Perspective on Strategic Planning. *Journal of the American Planning Association*. 1987, 53(1), 23-33 s.

KOHOUT, P.: *Regionální rozvoj – regionální politika*. Kladno: Vyšší odborná škola územně-správní a jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, 2013, 67 s. ISBN 978-80-904859-7-6.

- KREJČÍ, T. a kol.: *Regionální rozvoj – teorie, aplikace, regionalizace*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2010, 155 s. ISBN 978-80-7375-414-3.
- LUNDVALL, B. A. (1992): *National System of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Anthem Press, 2010, 404 s. ISBN-13: 978-1-84331-890-3
- MAIER, K.: *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4198-7.
- MAIER, K: In: *Strategie, urbanismus a architektura města: sborník z konference AUÚP*, Cheb 10.-11. 4. 2014. Brno: Ústav územního rozvoje, 2014, 45 s. ISBN 978-80-87318-29-4.
- MAREŠ, P., RABUŠIC, L., SOUKUP, P.: *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. Brno: Masarykova univerzita, 2015, 508 s. ISBN 978-80-210-6362-4
- MINAŘÍK, B., BORŮVKOVÁ, J., VYSTRČIL, M.: *Analýzy v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2013, 234 s., [8] s. obr. příl. ISBN 978-80-7431-129-1.
- MUSIL, J., MŮLLER, J.: Vnitřní periferie v České republice jako mechanismus sociální exkluze. *Sociologický časopis*. 2008, 44(2), s. 321–348.
- MURDOCH, J.: *Post-structuralist Geography: A Guide to Relational Space*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2006. ISBN 0761974237.
- PERLÍN, R.: *Strategický plán mikroregionu*. Praha: AgAkcent, 2002, 52 s. ISBN 80-903093-0-5.
- PERLÍN, R., BIČÍK, I.: *Strategický plán mikroregionu: metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích*. Praha: Univerzita Karlova, 2006, 76 s.
- PERLÍN, R., KUČEROVÁ, S., KUČERA, Z.: Typologie venkovského prostoru Česka. *Geografie*. 2010, 115(2), s. 161-187.
- PIKE, A., RODRÍGUEZ-POSE, A., TOMANEY, J.: What Kind of Local and Regional Development and for Whom? *Regional Studies*. 2007, 41(9), 1253-1269 s. ISSN: 0034-3404
- PŮČEK, M.: Strategické versus územní plánování. *Urbanismus a územní rozvoj*. 2009, XII(1-2).

PŮČEK, M., KOPPITZ, D.: *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha: NSZM, 2012, 196 s. ISBN 978-80-260-2789-8.

REKTOŘÍK, J., ŠELEŠOVSKÝ, J. a kol.: *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1999, 140 s. ISBN 80-210-2126-8.

SYROVÁTKA, M.: Jak (ne) měřit kvalitu života: Kritické pohledy na index lidského rozvoje. *Mezinárodní vztahy*. 2008, (1), 9-37 s.

ŠILHÁNKOVÁ, V.: *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007, 130 s. ISBN 978-80-7395-019-4.

WOKOUN, R. a kol.: *Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie strategie a programování)*. Praha: Linde, 2008, 475 s. ISBN 978-80-7201-699-0.

Webové stránky

Aktualizace Strategického plánu města Krnova 2016-2023. *Krnov* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <http://www.krnov.cz/strategicky-plan-rozvoje-mesta-krnova-2016-2023/d-17629>

Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023. *Otrokovice* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <http://otrokovice.cz/integrovaný-strategický-rozvojový-plan-mesta-otrokovice-2014-2023/ms-3766/p1=3766>

Klatovy a okolí: základní údaje. *Klatovy* [online]. [cit. 2018_03_13]. Dostupné na: <http://www.klatovy.cz/klatovy/zaklad.asp>

Plán rozvoje. *Jindřichův Hradec* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <https://www.jh.cz/cs/plan-rozvoje/>

Počet obyvatel v obcích – k 1.1.2017. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2017_12_18]. Dostupné na: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112017>

Strategické dokumenty. *Varnsdorf* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <https://www.varnsdorf.cz/cz/varnsdorf/investicni-akce-dotace/strategicke-dokumenty.html>

Strategický plán rozvoje města 2016–2023. *Bílina* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <https://www.bilina.cz/cs/mesto-bilina/strategicky-plan-rozvoje-mesta-2016-2023.html>

Strategický plán rozvoje města Brandýs nad Labem – Stará Boleslav 2015–2025. *Brandýs nad Labem – Stará Boleslav* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <http://www.brandysko.cz/strategicky-plan-rozvoje-mesta-brandys-nad-labem-stara-boleslav-2015-2025/d-31234>

Strategický plán rozvoje města Havlíčkův Brod 2014–2024. *Havlíčkův Brod* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <http://www.muhb.cz/strategicky-plan-rozvoje-mesta-havlickuv-brod-2014-2024/ds-28330>

Strategický plán rozvoje města Nový Jičín pro období 2014–2020. *Nový Jičín* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <https://www.novyjicin.cz/strategicky-plan-rozvoje-mesta-novy-jicin-pro-obdobi-2014-2020/>

Strategický plán rozvoje města. *Hodonín* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <http://www.hodonin.eu/strategicky-plan/d-289339>

Strategický plán udržitelného rozvoje města. *Sokolov*. [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: http://www.sokolov.cz/urad/odbory/odbor_rozvoje_mesta/program-rozvoje-mesta-26515

Strategický plán. *Rakovník* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <http://www.mesto-rakovnik.cz/rozvoj-mesta/strategicky-plan-1/>

Strategie 2014–2020 a Akční plán 2014–2018. Česká Třebová [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <https://m.ceska-trebova.cz/strategicky-plan-mesta/ds-1084>

Strategie rozvoje 2016–2022. Dvůr Králové nad Labem [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <http://www.mudk.cz/cs/rozvoj/rozvoj-mesta/strategie-rozvoje-2016-2022/>

Strategie rozvoje města Žďáru nad Sázavou. *Žďár nad Sázavou* [online]. [cit. 2018_02_09]. Dostupné na: <http://www.zdarns.cz/mesto-zdar/strategie-rozvoje-mesta/>

Stručně z historie Hodonína. *Hodonín* [online]. [cit. 2018_03_11]. Dostupné na: <http://www.hodonin.eu/historie/d-1056749/p1=86529>

MALEČKOVÁ, Kateřina. *Ústní sdělení*. (2017-09-19)

MICHLOVÁ, Radka. *Ústní sdělení*. (2017-09-19).

Přílohy

Příloha I: Četnosti generalizovaných aktivit strategických a akčních plánů zkoumaných měst

Město		1	1a	2	2a	3	4	4a	5	5a	6	6a	7	8	8a	9	9a	10	10a	10b	10c	11	12	12a	13	13a	14	14a	15
Veřejný prostor		2	2	5	3	4	4	6	4	4	4	0	6	0	4	2	4	5	3	1	3	8	4	3	8	0	8	7	8
Rozhlas																													x
Městský mobiliář				x														x				x							
Osvětlení								x	x	x	x		x		x							x					x		x
Zřízení psího útulku					x			x																					
Pasport zeleně							x		x	x							x					x							x
Výsadba nové zeleně													x										x				x	x	x
Liniová zeleň				x	x	x							x					x	x	x		x		x	x		x	x	x
Parky		x	x						x	x					x		x								x		x	x	x
Lesoparky						x		x										x	x										
Nové plochy odpočinku							x											x			x								
Arboretum							x															x			x				
Revitalizace městského centra	R	x	x										x		x							x	x		x		x	x	
Revitalizace vnitrobloků/zeleň na sídlištích	R			x				x																					x
Revitalizace veřejných prostranství	R			x				x			x				x						x				x				x
Údržba veřejných prostor s důrazem na parkové plochy a plochy zeleně				x		x					x		x									x	x		x		x	x	
Revitalizace funkčních ploch a ploch zeleně	R				x				x							x	x						x		x		x	x	

Chráněné dílny								x													x								
Společná propagace podnikatelských subjektů a města				x		x				x							x									x			
Spolupráce města s podniky a dalšími subjekty		x	x	x		x	x	x	x			x	x			x	x	x	x			x	x		x	x			
Rekvalifikace				x																		x	x						
Podpora uplatnění a tvorba pracovních míst pro osoby ohrožené sociálním vyloučením a osoby se zdravotním postižením				x		x								x			x	x	x	x	x					x			
Využívání veřejně prospěšných prací				x		x		x					x								x								
Podnikatelský marketing (veletrhy, prezentace na webu města atd.)						x																				x			
Podpora průmyslu 4.0, sektoru služeb, kreativního průmyslu nebo inteligentní specializace	R					x					x			x	x														
Podpora zavádění inovací (inovační vouchery, granty atd.)	R										x																		
Podpora ekologicky šetrného hospodaření	R					x																							
Bydlení		2	1	5	3	4	2	3	1	1	3	1	3	3	7	0	1	3	3	2	4	6	4	1	3	0	1	1	5
Podpora startovacího bydlení	R					x							x		x										x				
Podpora bydlení pro mladé rodiny	R													x															
Sociální bydlení				x	x	x	x						x		x		x	x	x	x	x	x							
Podpora bytů se speciální funkcí											x				x			x	x	x	x								x
Podpora bydlení pro znevýhodněné občany				x																							x		
Vybudování seniorského bydlení																						x				x			
Nové rozvojové plochy pro bydlení	R	x		x		x		x				x	x		x					x	x	x						x	x
Regenerace sídlištní zástavby	R	x	x			x					x				x						x	x	x	x					x

Rekonstrukce odborných učeben				x				x					x	x															
Výstavba a využití sportovních hal	R			x			x	x							x										x	x	x		
Rekonstrukce školních hřišť, tělocvičen a dalších sportovních areálů								x	x				x	x		x	x	x	x					x			x		
Výstavba a modernizace ZUŠ	R							x							x										x	x			
Realizace kroužků a praktické výchovy nejen ve školách				x		x							x	x	x	x		x	x	x	x			x					
Podpora dalšího vzdělávání pracovníků ve školství															x						x	x							
Celoživotní vzdělávání				x		x				x			x		x	x					x			x					
Sport		3	2	6	4	4	1	3	4	2	4	1	4	3	2	4	3	4	4	2	3	6	6	2	6	1	5	3	2
Vypracování Koncepce podpory sportu				x	x											x	x	x											
Podpora sportovních a zájmových klubů a spolků						x			x	x	x		x	x		x												x	
Podpora sportu a volného času				x				x			x			x	x							x	x						
Společný marketing místních sportovních zařízení při nabídce svých služeb																							x						
Vybudování a modernizace sportovní a volnočasové infrastruktury	R	x	x	x	x	x		x	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Optimalizace využití sportovišť																							x		x				
Nalézání nových příležitostí využitím přírodního potenciálu pro volnočasové aktivity				x					x	x			x	x															
Vybudování dráhy pro in-line bruslení	R	x																							x				
Vybudování workoutového hřiště	R												x										x		x				
Vybudování a rekonstrukce dětských a víceúčelových hřišť	R			x	x	x	x	x			x	x							x	x	x			x		x			

Životní prostředí	3	1	4	1	1	1	1	2	2	1	0	7	1	0	1	1	3	2	0	0	6	5	0	1	0	2	2	1	
Zvyšování ekologické stability krajiny a biodiverzity				x				x				x			x		x	x				x	x						
Omezit riziko propadu sucha																							x						
Péče o lesy	x							x				x				x						x							
Zachování obecního vlastnictví vodních ploch a lesů									x																				
Vodní hospodářství				x						x		x										x							x
Propagace cenných míst z hlediska ochrany přírody	x	x																											
Snížení negativních vlivů na životní prostředí																		x											
Udržitelný rozvoj a šetrné chování k ŽP				x																									
Řešení problematiky ekologických zátěží												x											x		x				
Zvyšování kvality ovzduší				x		x						x											x				x	x	
Problematika prašnosti a hluku																		x	x			x							
Snižování hluku												x										x					x	x	
Environmentální vzdělávání	x		x			x					x	x	x									x	x						
Technická infrastruktura	2	2	9	5	3	4	2	5	3	3	1	10	2	5	1	5	1	1	0	0	3	6	1	9	3	3	4	6	
Aktualizace generelu a pasporty technické infrastruktury															x										x				
Údržba a rozšíření technické infrastruktury						x				x	x		x	x									x				x	x	
Odpadové hospodářství				x	x	x	x								x													x	
Výstavba a rekonstrukce sběrných dvorů, skládek, kontejnerů atd., zlepšení svozu	R	x	x	x		x						x	x	x		x						x	x		x		x	x	

Podpora městské a státní policie a dalších státních institucí										x					x	x				x	x							x
Podpora protidrogové a protialkoholní poradny, programů apod.											x									x								x
Ochrana před povodněmi		x		x		x	x	x	x		x		x		x	x	x			x	x							x
Podpora hasičů					x							x																

Pozn.: Číslce v záhlaví tabulky odpovídají městům a strategickým plánům, viz níže. Akční plány jsou značeny písmeny

1 – Hodonín, 2 – Krnov, 3 – Nový Jičín, 4 – Sokolov, 5 – Havlíčkův Brod, 6 – Klatovy, 7 – Jindřichův Hradec, 8 – Žďár nad Sázavou, 9 – Brandýs nad Labem-Stará Boleslav, 10 – Otrokovice, 11 – Bílina, 12 – Rakovník, 13 – Dvůr Králové nad Labem, 14 – Česká Třebová, 15 – Varnsdorf.

Zdroj: vlastní zpracování