POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2023 BC. KATEŘINA PĚČOVÁ

POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE

Fakulta bezpečnostního managementu

katedra managementu a informatiky

Návrh strategie udržitelného rozvoje ve veřejném sektoru

Diplomová práce

Draft strategy for sustainable development in the public sector

Diploma thesis

VEDOUCÍ PRÁCE:
Prof. Ing. Blašková Martina Ph.D.

AUTOR PRÁCE:
Bc. Kateřina Pěčová

PRAHA
2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma „Návrh strategie udržitelného rozvoje ve veřejném sektoru“ je mým původním dílem, které jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny, z nichž jsem čerpala jsem řádně ocitovala a uvedla v přiloženém seznamu.

V Praze, dne 12. března 2023

Bc. Kateřina Pěčová

Anotace

Diplomová práce se zabývá teoretickým poznáním v oblastech udržitelného rozvoje a strategického managementu. V úvodu seznamuje se základními pojmy v daných oblastech se zaměřením na rozdílnost strategického řízení z pohledu veřejného sektoru. Cílem práce je návrh strategie udržitelného rozvoje obce Benešov s využitím analýzy současného stavu. Pomocí rozhovoru se zástupcem města, dotazníkového průzkumu, STEEP analýzy a SWOT analýzy diplomová práce hodnotí aktuální stav obce Benešov. Výsledky z analýz jsou následně použity k tvorbě návrhu strategie udržitelného rozvoje.

Klíčová slova

Udržitelný rozvoj * Strategický management * Strategické plánování * Strategie Rozvoj regionů * STEEP analýza * SWOT analýza

Annotation

The diploma thesis deals with theoretical knowledge in the areas of sustainable development and strategic management. In the introduction, it introduces the basic concepts in the given areas with a focus on the diversity of strategic management from the perspective of the public sector. The aim of the thesis is to propose a strategy for sustainable development of the municipality of Benešov using an analysis of the current state. Using an interview with a city representative, a questionnaire survey, a STEEP analysis and a SWOT analysis, the diploma thesis evaluates the current state of the municipality of Benešov. The results of the analyses are then used to create a proposal for a sustainable development strategy.

Keywords

Sustainable development * Strategic management * Strategic planning * Strategy Development of regions * STEEP analysis * SWOT analysis

Poděkování:

Chtěla bych poděkovat své vedoucí diplomové práce prof. ing. Martině Blaškové, Ph.D., za odborné vedení, za cenné rady a za ochotu, kterou mi věnovala při zpracování diplomové práce.

Obsah

Úvod **9**

1 Udržitelný rozvoj **11**

1.1 Teoretické modely udržitelného rozvoje 14
1.2 Rozvoj regionů 17
1.3 Hodnocení udržitelného rozvoje 19
1.3.1 Indikátory udržitelného rozvoje 20
1.4 Místní agenda 21 21
1.5 Nejzávažnější poznatky 23

2 Strategický management **24**

2.1 Strategie 25
2.2 Fáze strategického řízení 26
2.2.1 Formulace strategie 27
2.2.2 Tvorba strategického plánu 27
2.2.3 Implementace strategie 28
2.2.4 Hodnocení strategie 29
2.3 Strategická analýza 29
2.3.1 STEEP analýza 29
2.3.2 SWOT analýza 30
2.4 Nejzávažnější poznatky 33

3 Strategický management veřejného sektoru **34**

3.1 Strategické plánování ve veřejném sektoru 35
3.2 Strategická analýza ve veřejném sektoru 38
3.3 Strategie udržitelného rozvoje 40
3.4 Tvorba strategie ve veřejném sektoru 41
3.5 Bariéry strategického plánování veřejného sektoru 42
3.6 Nejzávažnější poznatky 43

4 Analýza současného stavu města Benešov **45**

4.1 Rozhovor se zástupcem města 45
4.1.1 Metodika rozhovoru 45

4.1.2 Rozhovor ... 46
4.2 Dotazníkový průzkum ... 49
4.2.1 Metodika dotazníkového průzkumu ... 49
4.2.2 Výsledky dotazníkového průzkumu ... 51
4.2.3 Subjektivní poznatky z dotazníkového průzkumu ... 60
4.3 STEEP analýza ... 60
4.3.1 Společenské faktory (demografické) ... 60
4.3.2 Technické faktory (technologický rozvoj) ... 65
4.3.3 Ekonomické faktory ... 67
4.3.4 Environmentální faktory ... 72
4.3.5 Politické faktory ... 74
4.4 SWOT analýza ... 74
4.4.1 SWOT analýza sociálního pilíře ... 75
4.4.2 SWOT analýza environmentálního pilíře ... 76
4.4.3 SWOT analýza ekonomického pilíře ... 77
4.5 Klíčové aspekty města Benešov ... 79
5 Návrh Strategie udržitelného rozvoje města Benešov ... 80
5.1 Efektivní úřad ... 80
5.2 Energetika ... 82
5.3 Mobilita ... 83
5.4 Pracovní příležitosti ... 86
5.5 Příroda a krajina ... 87
5.6 Kultura a služby ... 88
5.7 Časový rámec ... 91
Závěr ... 92
Seznam literatury ... 95
Seznam obrázků ... 104
Seznam tabulek ... 105
Seznam příloh ... 105

Úvod

Cílem práce je na základě analýzy teoretického poznání a analýzy aktuálního stavu obce Benešov v oblasti strategického řízení a udržitelnosti navrhnout strategii udržitelného rozvoje.

Jelikož stále se obnovující nová rizika a nejistoty, např. v podobě ekonomické globalizace, změn klimatu, energetické bezpečnosti či zajištění zdrojů vody, vyžadují správu na úrovni státu ve spolupráci se všemi municipality.[1]

Ve světě je spousta zdrojů omezená, proto je pochopitelné, že otázka udržitelného rozvoje je zásadní nejen pro nás, ale hlavně a především pro budoucí generace. Udržitelný rozvoj se zakládá na třech pilířích, které jsou důležité pro jeho správnou funkci. Těmito aspekty jsou ekonomika, životní prostředí a sociální prostředí. Pouze harmonie těchto faktorů může vést k udržitelnému rozvoji.

Dílčím úkolem práce je vypracování literární rešerše v dané problematice, především pak se zaměřením na udržitelný rozvoj, v rámci kterého jsou v úvodní části práce specifikovány jednotlivé pojmy, vymezeny základní pilíře a indikátory. Literární rešerše se zabývá také strategickým managmentem se zaměřením na diverzitu strategického řízení z pohledu veřejného sektoru a jeho jednotlivými nástroji, které jsou využity ke tvorbě strategie udržitelného rozvoje.

Pro dosažení udržitelného rozvoje je zapotřebí mnohem více, a to především loajalita a snaha o jeho dosažení každým občanem. Státy, organizace a jednotlivé municipality se snaží zabezpečit udržitelný rozvoj různými nástroji, mezi které patří například politiky, strategické dokumenty či programy. Snaha o vyšší kvalitu musí vycházet od nejnižších územních celků, jelikož právě tam jsou změny nejvíce patrné a dají se nejsnáze měřit.

Předkládaná práce v analytické části hodnotí aktuální stav obce Benešov využitím rozhovoru se zástupcem města, dotazníkového průzkumu či strategických analýz: STEEP a SWOT.

---

1 AXELSSON, Robert, Per ANGELSTAM, Marine ELBAKIDZE, Nataliya STRYAMETS a Karl-Erik JOHANSSON. Sustainable Development and Sustainability: Landscape Approach as a Practical Interpretation of Principles and Implementation Concepts. Journal of Landscape Ecology [online]. 2011, 4(3), 5–30. Dostupné z: doi:10.2478/v10285-012-0040-1

V závěrečné práci je navržena strategie udržitelného rozvoje. *Strategie je hierarchicky nejvyšší etapou jakékoliv lidské činnosti*.[2] Strategické plány rozvoje obcí patří mezi hlavní nástroje, kterými je možné řídit rozvoj municipalit. Je však potřeba je mít správně a efektivně nastaveny, nelze je vnímat pouze jako povinnost, ale je potřeba, aby se staly součástí obce. Mít správně nastavené plány a jejich dodržování je důležité, protože „*přetrvávající nespokojenost obyvatel s různými aspekty života vede k jejich frustraci, která se projevuje ve formě vyššího výskytu sociálně patologických jevů, vyšší kriminalitě, projevech extremismu, růstu sociálně vyloučených lokalit nebo nižší volební účasti či obecně občanské pasivitě*."[3]

2 KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4

3 SÝKORA, Tomáš, Josef MIŠKOVSKÝ a Kateřina VYHNÁNKOVÁ. Význam vnitřních hodnot místních komunit v procesu strategického plánování rozvoje obce. In: XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Velké Bílovice, 12.–14. června 2019 [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2019, 2019, s. 338-344 [cit. 2022-09-29]. ISBN 978-80-210-9268-6. Dostupné z: doi:10.5817/CZ.MUNI.P210-9268-2019-42. Str.339

1 Udržitelný rozvoj

Udržitelný rozvoj představuje normativní koncept, který se postupně vyvíjí od 70. let 20. století v rámci sílícího zájmu o životní prostředí a růstu obav ohledně degradace životního prostředí v důsledku lidských aktivit.[4]

Neexistuje politická či vědecká shoda na definici udržitelného rozvoje, přesto myšlenka udržitelného rozvoje přetrvává jako ideální politický koncept. Udržitelný rozvoj je různě chápaný a ačkoliv je extrémně obtížné jej dosáhnout, nikdy nezmizí. Neexistuje jasná definice udržitelného rozvoje, která by politiky směřovala, jak mají řešit problémy na globální či regionální úrovni. Stále častěji je udržitelný rozvoj spíše *prezentován jako cesta ke všemu dobrému a žádoucímu ve společnosti*.[5]

Udržitelný rozvoj zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.[6] Světová komise pro životní prostředí a rozvoj definovala udržitelný rozvoj již v roce 1987 jako chování, kterým společnost nepoškozuje sama sebe a její vývoj není spojen se stále větší degradací životního prostředí.[7] Obdobně je udržitelný rozvoj definován Evropským parlamentem jako *zlepšování životní úrovně a blahobytu lidí v mezích kapacity ekosystémů při zachování přírodních hodnot a biologické rozmanitosti pro současné a příští generace*.[8]

V historii byl princip udržitelného rozvoje uplatňován bez hlubšího pojmenování a analýzy, spíše se jednalo o přirozenou aplikaci především v zemědělství a lesnictví. Vznik pojmu a jeho následná definice byl reakcí na situaci ve světě, která

4 LOUDA, Jiří a Jiřina JÍLKOVÁ. Udržitelný rozvoj – ekonomický a politický pohled. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-59-2

5 HOLDEN, Erling, Kristin LINNERUD a David BANISTER. Sustainable development: Our Common Future revisited. Global Environmental Change [online]. 2014. [cit. 19. 9. 2022]. ISSN 09593780. Dostupné z: doi: 10.1016/j.gloenvcha.2014.04.006

6 MAIER, Karel. Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4198-7. str.12

7 REMTOVÁ, Květa. Výkladový slovník základních pojmů z oblasti udržitelného rozvoje. Praha. Ministerstvo životního prostředí ČR, 2009. ISBN 978-80-7212-506-7

8 Česká republika 2030 - Udržitelná ČR 2030 [online]. [cit. 30. 03. 2022]. Dostupné z: https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/Horizont%C3%A1ln%C3%AD-princip-udr%C5%BEiteln%C3%A9ho-rozvoje.compressed.pdf

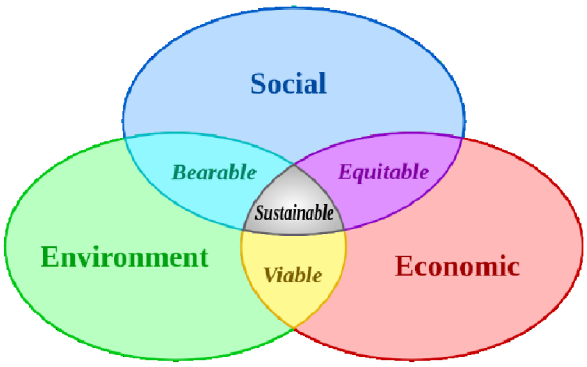
se stávala čím dál horší a byla potřeba řešit exponenciální nárust výroby a spotřeby.[9]

V českých právních předpisech je trvale udržitelným rozvojem rozuměn takový rozvoj, *který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů.*[10]

Podstatou udržitelnosti je naplnění tří hlavních oblastí (obrázek 1):

- Sociální;
- Environmentální;
- Ekonomické.[11]

Obrázek 1 Hlavní oblasti udržitelného rozvoje



Zdroj: Petrisor a Petrişor, 2014

Maier u udržitelného rozvoje uvádí dvě dimenze, které udržitelný rozvoj zasahuje:

- Časová – zaměřuje se na solidaritu a zodpovědnost napříč generacemi;
- Prostorová – zaměřuje se na zodpovědnost a solidaritu mezi různými společenstvími z různých koutů světa.[12]

Holden a kol. se s odkazem na publikaci Our Common Future (běžně označovanou jako Brundtlandovu zprávu) zabývají čtyřmi primárními dimenzemi, kterými jsou:

9 FRIDRICH, Lubor a Josef MARKVART. Udržitelný rozvoj území. Urbanismus a územní rozvoj. Odborný časopis o územním plánování. Brno: Ústav územního rozvoje, 2004

10 § 6, Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o životním prostředí.

11 PETRIŞOR, Alexandru-Ionuţ a Liliana PETRIŞOR. 25 Years of Sustainability. A Critical Assessment. Present Environment and Sustainable Development [online]. 2014, 8(1), 175–190. ISSN 2284-7820. Dostupné z: doi:10.2478/pesd-2014-0016

12 MAIER, Karel. Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4198-7

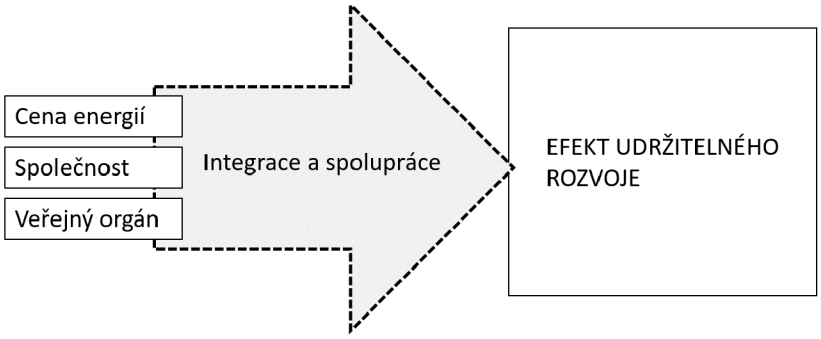
- Zajištění dlouhodobé ekologické udržitelnosti – udržitelný rozvoj nesmí ohrozit přírodní systémy a je potřeba zachránit rostlinné a živočišné druhy;
- Uspokojování základních lidských potřeb – základními lidskými potřebami se rozumí zaměstnání, jídlo, energie, bydlení, zásobování vodou, hygiena a zdravotní péče;
- Podpora mezigenerační – současná generace by měla uspokojovat své potřeby takovým způsobem, aby neohrozila schopnost budoucí generace uspokojit stejné potřeby;
- Mezigenerační spravedlnost – sociální spravedlnost mezi generacemi se musí rozšířit v rámci každé generace.[13]

Přirovnání ke třem pilířům udržitelného rozvoje zmiňují i Kadeřábková a Peková, dle kterých je důležitá vyváženost vztahu územních podmínek ve třech oblastech:

- *Příznivé životní prostředí;*
- *Hospodářský rozvoj;*
- *Soudržnost společenství obyvatel území (tj. příznivé sociální podmínky).*[14]

V rámci dosažení efektu udržitelného rozvoje se musí integrovat činnosti ve třech klíčových oblastech (obrázek 2).[15]

Obrázek 2 Udržitelný rozvoj – efekt integrace aktiv



Zdroj: Ulewicz a Blašková, 2018.

13 HOLDEN, Erling, Kristin LINNERUD a David BANISTER. Sustainable development: Our Common Future revisited. Global Environmental Change [online]. 2014. [cit. 19. 9. 2022]. ISSN 09593780. Dostupné z: doi:10.1016/j.gloenvcha.2014.04.006

14 KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4

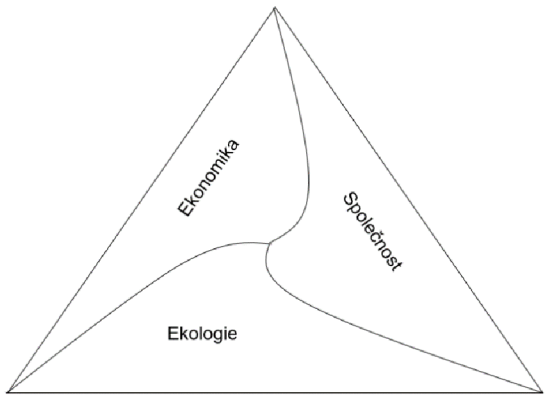
15 ULEWICZ, Robert a Martina BLASKOVA. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT FROM THE STAKEHOLDERS' POINT OF VIEW. Polish Journal of Management Studies [online]. 2018, 18(2), 363-374 [cit. 2023-03-01]. ISSN 20817452. Dostupné z: doi:10.17512/pjms.2018.18.2.29

1.1 Teoretické modely udržitelného rozvoje

Jednotlivé modely uvažují s tří pilířovou koncepcí popsanou v předchozí kapitole a liší se ve vnímání interakcí mezi jednotlivými oblastmi.

V sektorovém modelu (obrázek 3) tvoří pilíře strany trojúhelníku (proto je model někdy též nazýván jako „magický trojúhelník udržitelného rozvoje“). Udržitelného rozvoje je dosaženo při vnímání všech tří pilířů rovnocenně. Žádný pilíř nesmí tedy mít větší váhu než zbylé dva. Udržitelný rozvoj představuje plocha celého trojúhelníku a při zlepšení stavu dochází k nárustu celé plochy. Ideálem v sektorovém modelu je taková situace, kdy ekonomický rozvoje nebude mít vliv na životní prostředí (tzv. decoupling).[16]

Obrázek 3 Sektorový model udržitelného rozvoje



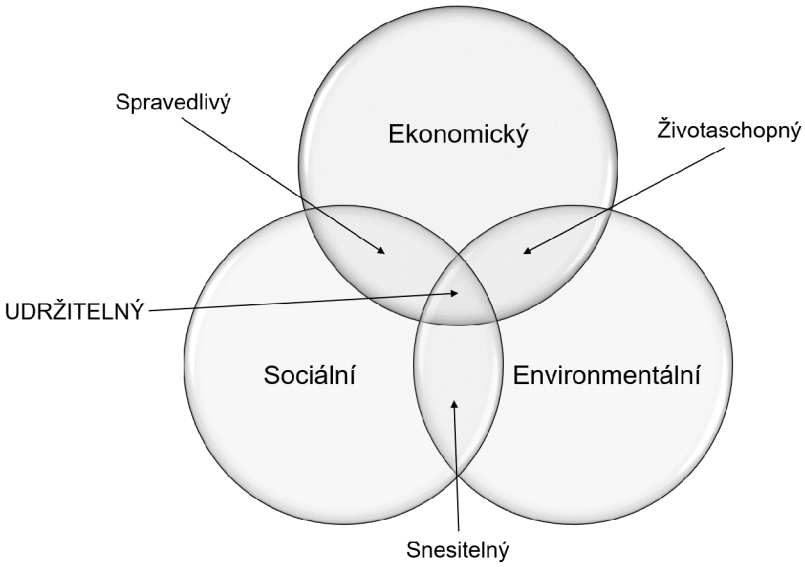
Zdroj: Louda a Jílková, 2012.

Asi nejvíce využíván je model udržitelného rozvoje znázorněn pomocí kružnic s průniky, tzv. Vennův diagram udržitelného rozvoje vyobrazený na obrázku 4. Tento model přináší navíc i nutnost, aby rozvoj byl spravedlivý, životaschopný a snesitelný. Pouze splněním všech parciálních kritérií lze dosáhnout plně udržitelného rozvoje.[17]

16 LOUDA, Jiří a Jiřina JÍLKOVÁ. Udržitelný rozvoj – ekonomický a politický pohled. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-59-2

17 KŘÍŽ, Radko. Udržitelný rozvoj a veřejná správa. Žilina: GEORG, 2013. ISBN 978-80-8154-047-9

Obrázek 4 Vennův diagram udržitelného rozvoje



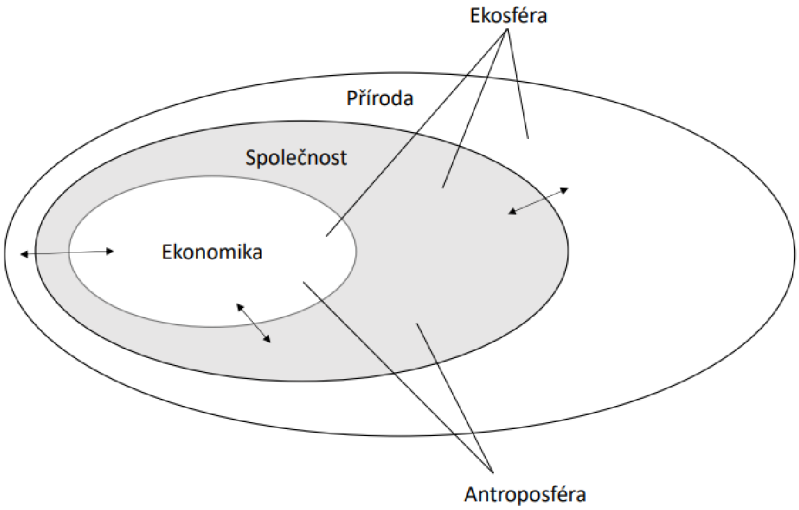
Zdroj: Kříž, 2013.

Mezi nejstarší modely patří svodidlový model, který je specifický tím, že priority udržitelnosti vymezuje hierarchicky uspořádanými hranicemi, tzv. svodidly (obrázek 5). Model představuje determinovaný prostor životního prostředí, včetně množství vyčerpatelných zdrojů. Jedná se o hranice, které společnost respektující principy udržitelného rozvoje nemůže překročit. Nejvyšší prioritu podle tohoto modelu představuje zachování hodnotné přírody.[18]

Jednotlivé pilíře jsou ohraničeny svodidly, což znamená, že rozvoj sociální oblasti je možný pouze do prostoru determinovaného environmentálními hranicemi. Obdobně princip funguje u ekonomického pilíře, který se může rozvíjet pouze do hranic sociálního pilíře. Svodidlový model byl populární především v 70. letech 20. století, nicméně dnes je již považován za překonaný. Překonaným je považován na základě názoru, že environmentální problémy lze řešit jiným způsobem a nejedná se tedy o koncepci nulového růstu.[19]

18 LOUDA, Jiří a Jiřina JÍLKOVÁ. Udržitelný rozvoj – ekonomický a politický pohled. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-59-2
19 Tamtéž

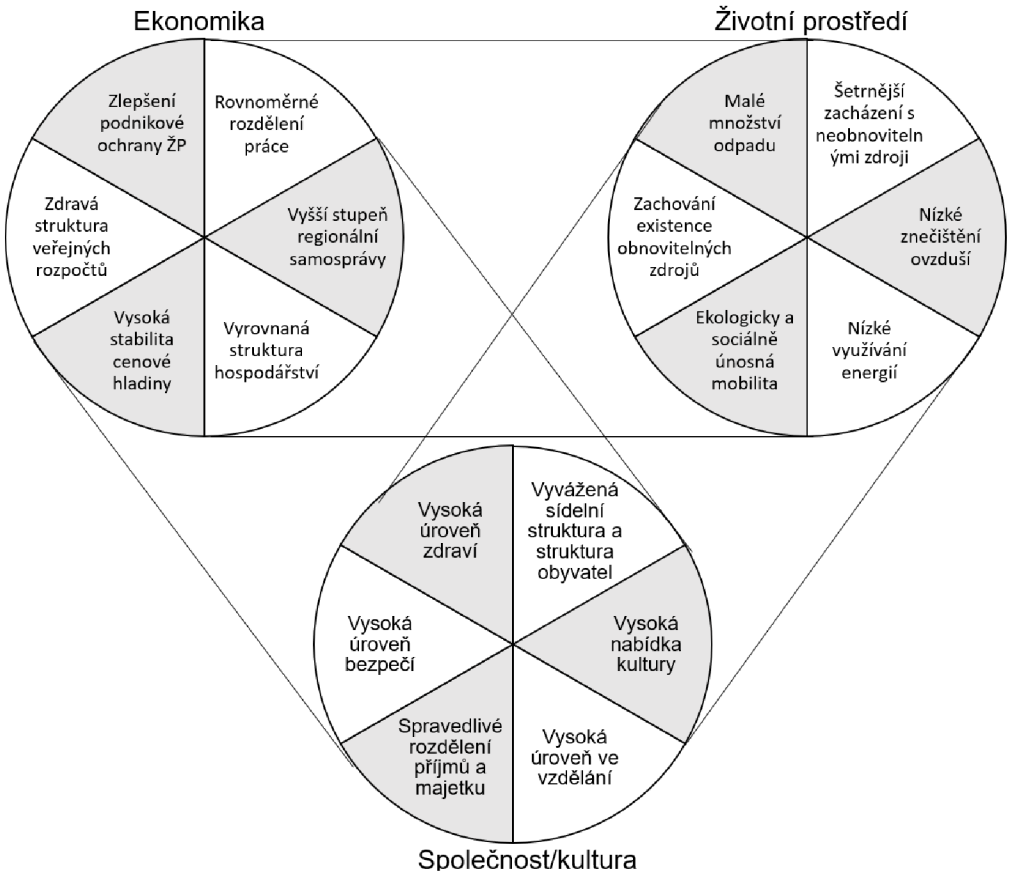
Obrázek 5 Svodidlový model udržitelného rozvoje



Zdroj: Louda a Jílková, 2012.

V integračním modelu (respektive modelu magických disků), reprezentovaném na obrázku 6, jsou všechny pilíře navzájem propojené.

Obrázek 6 Model magických disků udržitelného rozvoje



Zdroj: Louda a Jílková, 2012.

Změna v jednom disku (pilíři) musí vyvolat dynamičnost v ostatních discích (pilířích). Při dosahování cílů udržitelného rozvoje je nutné reflektovat všechny atributy současně. Každý disk je rozdělen na odvětví, které představují jednotlivé dílčí cíle, které se mohou lišit s ohledem na národní politiku. Každé oblasti je přiřazen indikátor, aby bylo možné splnění cíle změřit.[20]

1.2 Rozvoj regionů

Koncepce udržitelného rozvoje představuje základní nástroj a hraje markantní roli v harmonickém rozvoji území. Plánování a řízení udržitelného rozvoje je úkolem nejen orgánů státní správy, ale hlavně orgánů samosprávy, která působí na místní a regionální úrovni.[21]

Posláním veřejného sektoru je *zajistit ochranu a prosazování veřejného zájmu*[22] a veřejná správa musí být garantem udržitelného rozvoje. Instituce a aktivity veřejné správy tvoří předpoklady a podmínky pro udržitelný rozvoj. Ačkoliv je udržitelný rozvoj bezesporu veřejným zájmem, který je sdílen napříč lidským společenstvím, některé zájmy skupin (národů, obcí, jedné sociální skupiny atd.) mohou být odlišné, což může vést k disparitám, jakožto k nevyváženému rozvoji oproti veřejnému zájmu.[23]

Krbová tvrdí, že rozvoj lze chápat jako souhrnný komplex procesů, vedoucích ke zlepšení environmentální, ekonomické a sociální udržitelnosti regionu nebo subjektu.[24]

Udržitelnost a budoucí prosperita územních samosprávných celků se zrcadlí v koordinaci výše zmíněných třech pilířů udržitelného rozvoje a jejich oblastí:

---

20 LOUDA, Jiří a Jiřina JÍLKOVÁ. Udržitelný rozvoj – ekonomický a politický pohled. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-59-2

21 ULEWICZ, Robert a Martina BLASKOVA. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT FROM THE STAKEHOLDERS' POINT OF VIEW. Polish Journal of Management Studies [online]. 2018, 18(2), 363-374 [cit. 2023-03-01]. ISSN 20817452. Dostupné z: doi:10.17512/pjms.2018.18.2.29

22 MAIER, Karel. Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4198-7. Str.22

23 Tamtéž

24 Krbová, Jana. Moderní management ve veřejné správě. Nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: Výzvy a možnosti. Praha: Wolters Kluwer. 2017. ISBN 978-80-7552-744-8. Str.124

- *Ekonomika: zaměstnanost, HDP, daňová výtěžnost území, rozvoj soukromého podnikání, růst počtu návštěvníků v oblasti, růst příjmů územních samospráv apod.;*
- *Sociální podmínky: kvalitní veřejné služby dostupné všem sociálním skupinám, sociální inkluze, bezpečí, kvalitní a dostupné vzdělávací a zdravotní zařízení, dostupnost bydlení pro jednotlivé sociální skupiny, místní a regionální kultura, participace na rozhodování, populační vývoj, možnosti využívání volného času;*
- *Environmentální prostředí: urbanistické a architektonické prostředí lokalit, kvalitní životní prostředí, zelené plochy a parky, udržitelné energie.*[25]

Mezi základní přínosy programu rozvoje regionů patří:

- Zachycení hlavních problémů a formulace možných řešení;
- Vytvoření platformy spolupráce různorodých subjektů;
- Zvýšení připravenosti k podání dotačních žádostí;
- Průmět s územním plánem, financemi a dalšími rozvojovými plány;
- Podklad pro rozhodování;
- Marketingový a informační nástroj.[26]

V rámci udržitelného rozvoje regionů lze spatřovat konkurenční výhodu v podobě znalostního managementu, ve kterém mohou nastat problémy v rámci dezinterpretace a selektivního vnímání problému, často spojovaného pouze s proekologickou aktivitou.[27] Nezbytnost informací v podobě znalostí, jakožto výsledek poznávací činnosti, vyzdvihuje také Kovář a udává, že tato nezbytnost je zvlášť důležitá ve strategickém řízení.[28]

Udržitelné město je takové, které:

- Nabízí svým obyvatelům široký rozsah a standard veřejných služeb;

25 KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4. Str.116

26 Školení k aplikaci ObcePRO (9. 6. 2021) - YouTube. YouTube [online]. 2021 [cit. 19.10.2022]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=ihO92Cf12oc

27 ULEWICZ, Robert a Martina BLASKOVA. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT FROM THE STAKEHOLDERS' POINT OF VIEW. Polish Journal of Management Studies [online]. 2018, 18(2), 363-374 [cit. 2023-03-01]. ISSN 20817452. Dostupné z: doi:10.17512/pjms.2018.18.2.29

28 KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2

- Disponuje pro každého občana uplatněním na trhu práce v rámci své kvalifikace a zároveň vytváří vhodné podnikatelské prostředí;
- Disponuje bydlením s efektivními sociálními službami a kvalitním životním prostředím;
- Realizuje sportovní či kulturní aktivity.[29]

1.3 Hodnocení udržitelného rozvoje

Hodnocení udržitelného rozvoje zahrnuje ucelené interdisciplinární činnosti a slouží jako nástroj k:

- Sledování vývoje ekonomiky;
- Sledování životního prostředí;
- Sledování soudržnosti obyvatel;
- Identifikaci odchylování stavu od cílů politik udržitelného rozvoje;
- Tvorbě podkladů k přijímání opatření.[30]

V České republice je vyhodnocení vlivů na udržitelný rozvoj zakotveno v zákoně č. 283/2021, stavební zákon. *Vyhodnocení vlivů se zpracovává k návrhu územního rozvojového plánu, zásad územního rozvoje nebo územního plánu, je-li vyžadováno posouzení z hlediska vlivů na životní prostředí.*[31]

V obecné rovině se k hodnocení udržitelného rozvoje dají využít tři základní metodologické přístupy: kvantitativní hodnocení, kvalitativní hodnocení a kombinovaný přístup. Kvantitativní hodnocení využívá indikátory a indexy a jeho výhoda je v relativní objektivitě a jasné čitelnosti výsledků, nevýhodu lze spatřovat v absenci hodnocení jevů, které nejdou numericky vyjádřit. Ke kvalitativnímu hodnocení se nejčastěji využívá SWOT analýza a k její největší výhodě patří právě skutečnost, že dokáže zachytit informace, které nelze číselně vyjádřit. Nevýhodou pak je subjektivnost hodnotitele a náročné porovnávání výsledků. Eliminovat nevýhody a vytěžit z výhod se snaží kombinovaný přístup. Mezi příklady kombinovaného přístupu lze uvést např: sestavení SWOT analýzy s využitém

29 KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4

30 LOUDA, Jiří a Jiřina JÍLKOVÁ. Udržitelný rozvoj – ekonomický a politický pohled. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-59-2

31 § 40 odst. 2 zákona č. 283/2021 Sb., stavební zákon – znění od 1. 1. 2023.

vyhodnocení indikátorů udržitelného rozvoje nebo verbální komentář k naměřeným údajům.[32]

1.3.1 Indikátory udržitelného rozvoje

Indikátory udržitelného rozvoje umožňují objektivní komparace jednotlivých územních celků a jiných subjektů ve vybrané oblasti.[33]

Indikátory jsou důležitými nástroji, které pomáhají interpretovat informace o komplikovaných jevech. Pro tento účel je nutné, aby indikátory splňovaly několik požadavků, především tematickou relevanci indikátoru. Tedy indikátor musí u veřejnosti vyvolat veřejný zájem.[34] Indikátory cílů udržitelného rozvoje by měly být rozčleněny podle základních charakteristických rysů, mezi které se člení: příjem, pohlaví, věk, rasa, etnický původ, migrační status, postižení a geografická poloha, popřípadě dle jiné charakteristiky.[35]

V oblasti udržitelného rozvoje existuje dlouhodobá snaha o nalezení vhodných indikátorů udržitelného rozvoje, dokonce byly pokusy o vytvoření jediného indikátoru, Tyto pokusy však skončily neúspěšně, jelikož docházelo k neúnosným zkreslením.[36] Indikátory by měly mít následující vlastnosti:

- Adresnost a politická významnost;
- Analytická podložitelnost a odůvodněnost;
- Snadná měřitelnost s dostatečnou přesností a s akceptovatelnými finančními náklady;
- Uspořádanost ve vhodné časové řadě;
- Srovnatelnost v mezinárodním kontextu.[37]

---

32 LOUDA, Jiří a Jiřina JÍLKOVÁ. Udržitelný rozvoj – ekonomický a politický pohled. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-59-2

33 ŠILHÁNKOVÁ, V. a kol. Indikátory udržitelného rozvoje: Teoretické přístupy a zkušenosti v České republice. Hradec Králové: Civitas per Populi, 2007. ISBN 978-80-903813-6-0

34 JANOUŠKOVÁ, S., MOLDAN, B., & HÁK, T. (2017). Pět klíčových indikátorů udržitelného rozvoje: nástroj pro vzdělávání a osvětu veřejnosti. Envigogika, 12(1). https://doi.org/10.14712/18023061.536

35 Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable. Development Goal Indicators (E/CN.3/2016/2/Rev.1). [online]. 2016 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Official%20List%20of%20Proposed%20SDG%20Indicators.pdf

36 JANOUŠKOVÁ, S., MOLDAN, B., & HÁK, T. (2017). Pět klíčových indikátorů udržitelného rozvoje: nástroj pro vzdělávání a osvětu veřejnosti. Envigogika, 12(1). https://doi.org/10.14712/18023061.536

37 ŠILHÁNKOVÁ, V. a kol. Indikátory udržitelného rozvoje: Teoretické přístupy a zkušenosti v České republice. Hradec Králové: Civitas per Populi, 2007. ISBN 978-80-903813-6-0

Indikátory lze rozdělit dle pilířů udržitelného rozvoje a k jednotlivým oblastech přiřadit ukazatele, např.:

- Ekonomické ukazatelé – Hrubý domácí produkt;
- Sociální ukazatelé – Nezaměstnanost;
- Environmentální ukazatelé – Spotřeba primární energie.[38]

1.4 Místní agenda 21

Místní Agenda 21 (MA21) je mezinárodní program zavádění zásad udržitelného rozvoje na místní úrovni (města, obce, regiony). Cílem je příznivě ovlivnit kvalitu života nejen současných obyvatel obcí, měst a regionů, ale také život generací jejich dětí, to vše ve spolupráci s veřejností. MA21 je zakotven v dokumentu OSN – Agenda 21, k jehož naplňování se zavázaly desítky států (včetně České republiky) na Summitu Země v roce 1992.[39] Žlebek charakterizuje Místní agendu 21 jako *proces, v němž místní autority pracují ve spolupráci s reprezentanty všech zájmových skupin obce na sestavení plánu akcí, kterými hodlají podpořit zavádění principů udržitelného rozvoje do činností svých správních celků*.[40]

MA21 je metoda sloužící k dlouhodobému zvyšování kvality veřejné správy na místní úrovni a lokální úrovni v oblasti ochrany životního prostředí, bezpečnosti, dopravy, zdraví obyvatel, školství, sportu, kultury či zaměstnanosti v souladu se třemi pilíři udržitelného rozvoje a aktivního zapojování široké veřejnosti.[41] Jedná se o státem dobrovolný nástroj, jehož gestorem je Ministerstvo životního prostředí. Témata a průřezové oblasti MA21 jsou vyobrazeny na obrázku 7.[42]

---

38 KŘÍŽ, Radko. Udržitelný rozvoj a veřejná správa. Žilina: GEORG, 2013. ISBN 978-80-8154-047-9

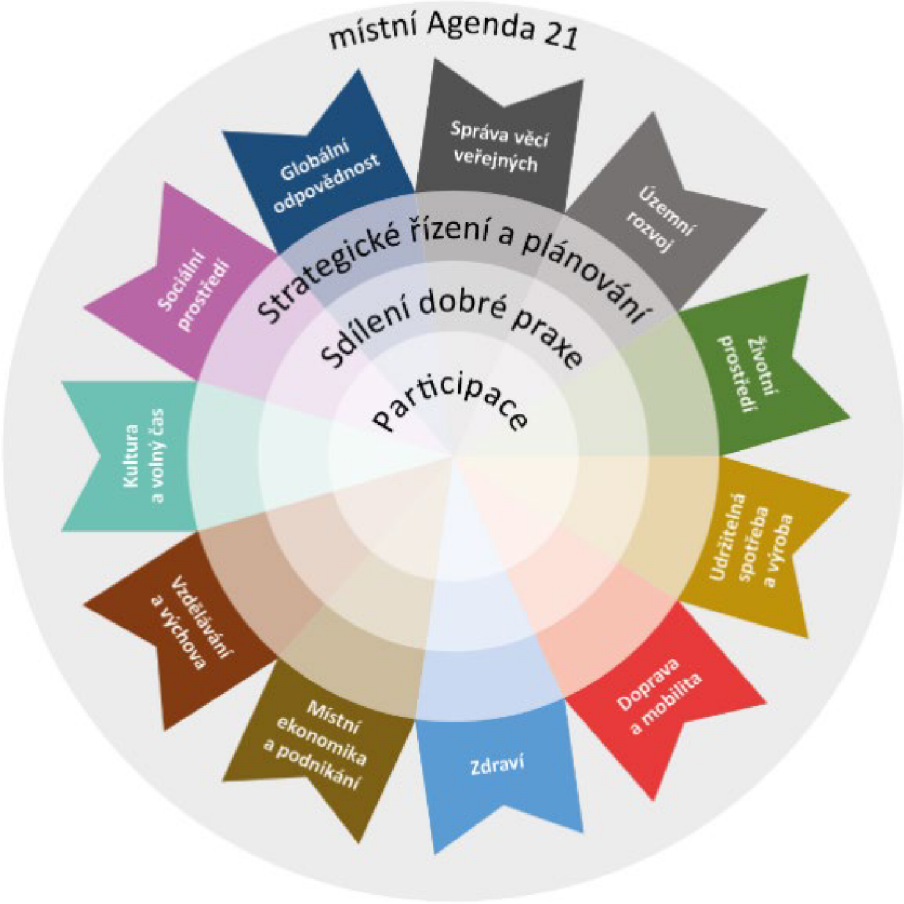
39 CENIA, Česká informační agentura životního prostředí. Místní Agenda 21. Cesta ke kvalitě, šance pro aktivní města, obce, skupiny a regiony. 2013. Národní úložiště šedé literatury [online]. 2013 [cit.27.02.2023]. Dostupné z: https://invenio.nusl.cz/record/363471/files/nusl-363471_1.pdf. Str.1.

40 ŽLEBEK, Pavel, 2000. Místní Agenda 21 a strategické plánování: zkušenosti z regionální praxe. [online] 2000 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: https://www.zdravamesta.cz/cb21/archiv/material/09.MA21_Zlebek.pdf. Str. 6

41 Tamtéž

42 Místní Agenda 21: Oficiální stránky Ministerstva životního prostředí k Místní agendě 21. [online] 2017 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: https://ma21.cenia.cz/cs-cz/%c3%bavod/prove%c5%99ejnost/sou%c4%8dasnostma21.aspx

Obrázek 7 Témata a průřezové oblasti MA21



Zdroj: ma21.cenia.cz

Reitschmiedová popisuje MA21 následujícími charakteristikami:

- MA21 zavádí princip udržitelného rozvoje do každodenní činnosti, hodnotí a měří je pomocí kritérií a k nim souvisejících ukazatelů (př. Strategický plán);
- MA21 se orientuje především navenek, nikoliv pouze dovnitř úřadu (př. Komunikace s veřejností);
- MA21 lze aplikovat nezávisle na velikostech obce (od malé obce až po kraje, nebo místní akční skupiny).[43]

Žlebek charakteristiku MA21 doplňuje o základní principy, mezi které patří: princip udržitelného rozvoje, princip nepřetržitého procesu a demokratický princip.[44]

---

43 REITSCHMIEDOVÁ, Alena, 1998. Práce s veřejností a místní agenda 21. Praha: Ministerstvo životního prostředí České republiky. ISBN 80-7212-047-6.

44 ŽLEBEK, Pavel, 2000. Místní Agenda 21 a strategické plánování: zkušenosti z regionální praxe. [online] 2000 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: https://www.zdravamesta.cz/cb21/archiv/material/09.MA21_Zlebek.pdf

Koncept Místní agenda 21 podporuje cíle udržitelného rozvoje za předpokladu, že se jedná o cíle pro komunitu srozumitelné a zároveň o důležité problémy. Při absenci důležitosti se snadno prosadí iniciativy, které upozorňují na zdánlivé ohrožení svobody jedince.[45]

1.5 Nejzávažnější poznatky

Tato kapitola shrnuje poznatky z předchozí části práce a vychází ze zdrojů, které již byly uvedeny výše.

Udržitelný rozvoj zahrnuje takové aktivity, které neohrozí budoucí generace a je koncipován do tří oblastí: Environmentální, sociální a ekonomická.

Plánováním a řízením udržitelného rozvoje se zabývají nejen orgány státní správy, ale hlavně orgány samosprávy působící na místní a regionální úrovni. Mezi hlavní přínosy plánování rozvoje regionu v souladu se zásadami udržitelného rozvoje a za využití znalostního managementu patří možnost zachycení zásadních problémů a vytvoření spolupráce mezi jednotlivými subjekty.

Pro správný rozvoj regionů je klíčová participace občanů a správná komunikace problematiky s veřejností.

Hodnocení udržitelného rozvoje je interdisciplinární oblast, která slouží ke sledování pilířů udržitelného rozvoje a k tvorbě podkladů při přijímání opatření. Ke kvalitativnímu hodnocení se často využívá SWOT analýza, kvantitativní hodnocení využívá indikátory udržitelného rozvoje. Mezi indikátory patří např: HDP, nezaměstnanost či spotřeba primární energie.

Dalším nástrojem v oblasti udržitelného rozvoje je Místní agenda 21, kterou má v gesci Ministerstvo životního prostředí. Jedná se o program (či metodu), který slouží ke zvyšování kvality či napomáhá spolupráci při sestavování plánů.

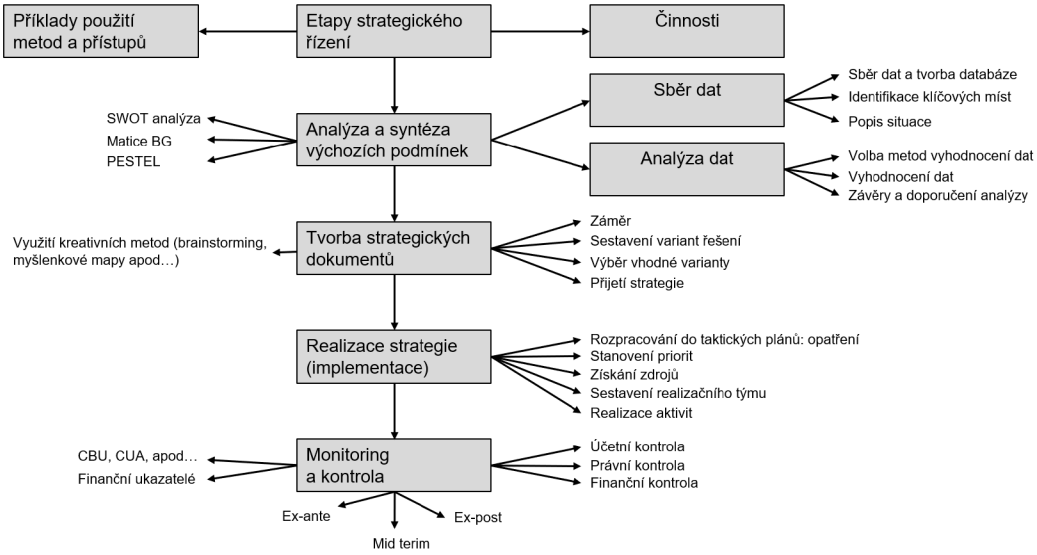
45 JANOUŠKOVÁ, S., MOLDAN, B., & HÁK, T. (2017). Pět klíčových indikátorů udržitelného rozvoje: nástroj pro vzdělávání a osvětu veřejnosti. Envigogika, 12(1). https://doi.org/10.14712/18023061.536

2 Strategický management

Strategický management představuje soubor činností zaměřených na rozvoj podniku. Jedná se o složitý proces, v rámci kterého se rozvíjí a udržují *životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně druhé*. Strategický management slouží k identifikaci příležitosti a přijetí strategického rozhodnutí zaměřeného na přerozdělování zdrojů a možnosti jejich využití. V tomto procesu vrcholoví manažeři zavádějí a formulují strategie za účelem dosažení vytyčených cílů.[46]

Strategické řízení lze chápat jako komplexní proces, který nezahrnuje pouze tvorbu a realizaci strategického plánu, ale také například nalezení pozice organizace a začlenění ve svém okolí.[47] Procesní model strategického managementu je souhrnem dílčích činností, které se dále člení na jednotlivé fáze (obrázek 8). Nezbytné zvládnutí všech fází je důležité pro minimalizaci rizik, či jejich úplnou eliminaci.[48]

Obrázek 8 Etapy při tvorbě strategií



Zdroj: Krbová, 2016.

46 SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1. Str.1

47 BOVAIRD , A. G. a Elke. LÓFFLER, 2009. Public management and governance. 2nd ed. New York: Routledge, 2009. ISB N 978-0-415-43043-2

48 KRBOVÁ, Jana. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1

Úkolem strategického managementu je specifikovat, jak se bude organizace v budoucnu jevit, jak bude dosahovat cílů a specifikovat zodpovědnost pro konkrétní osoby. Nedílnou součástí strategického řízení je soustavné monitorování, na základě jehož výsledcích jsou prováděna opatření.[49]

Poister a Streib tvrdí, že v organizacích jakékoli velikosti a složitosti je nemožné dosáhnout výsledků v dlouhodobém nebo krátkodobém horizontu bez dobře vyvinuté kapacity pro strategické řízení, definované jako integrace všech ostatních procesů řízení za účelem zajištění soudržného přístupu k vytvoření, dosažení, sledování a aktualizace strategické agendy.[50]

2.1 Strategie

Pojem strategie má původ v řeckém slově „*strategia*“, což je složenina slov „*stratos*“ (armáda) a „*agein*“ (řídit, vést). Strategie se značí dlouhodobým charakterem a je spojována s koncepčním myšlením.[51]

Dle Rektoříka a Šelešovského lze strategii vnímat jako *tvořivý proces, který určí kritické oblasti na nalezne shodu na důvěryhodných záměrech, cílech a strategiích, které, pokud budou naplněny, pomohou řešit situaci ve zjištěných kritických oblastech.*[52]

Strategie stanovuje cesty směřující k naplnění poslání, vize a cílů organizace. V součinnosti se strategií je nutné zaměřit se i na tvorbu metod, opatření a nástrojů, díky nimž je strategie naplňována. Proces tvorby strategie vyžaduje systematický přístup k provedení identifikace, analýzy a zhodnocení velkého množství informací, které charakterizují podnik a jeho okolí.[53]

Na strategii lze pohlížet z několika vzájemně souvisejících úhlů pohledu:

---

49 POISTER, Theodore H. a Gregory STREIB. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. Public Administration Review [online]. 2005, 65(1), 45-56 [cit. 2023-03-01]. ISSN 00333352. Dostupné z: doi:10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x

50 POISTER, Theodore H. a Gregory D. STREIB. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. Public Productivity & Management Review [online]. 1999, 22(3) [cit. 2023-03-01]. ISSN 10448039. Dostupné z: doi:10.2307/3380706

51 KERLINOVA , Alena, 2014. Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě. Brno: Akademické nakladatelství CERM , 2014. ISB N 978-80-7204-873-1.

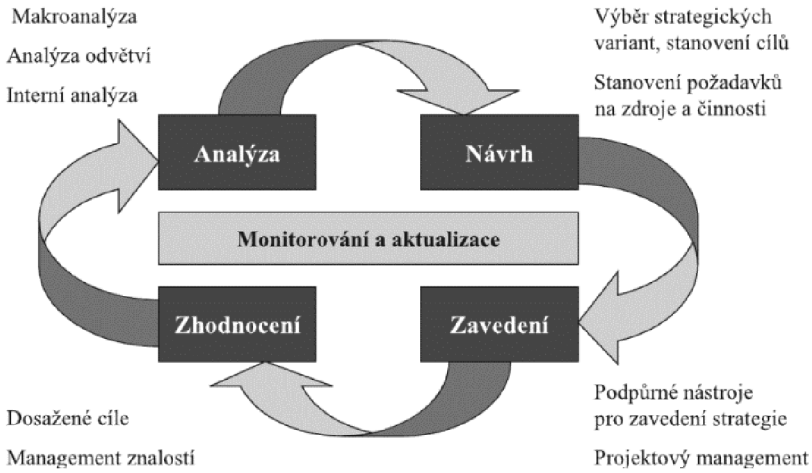
52 REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ. Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8.

53 SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

- *Strategie jako proces;*
- *Strategie jako objem aktivit;*
- *Strategie jako prvek s vazbou na okolí.*[54]

Tvorba a realizace strategie je opakujícím se uceleným procesem reprezentovaným na obrázku 9.

Obrázek 9 Životní cyklus strategického řízení



Zdroj: Sedláčková a Buchta, 2006. Str.5

Fungovat bez strategie se nedoporučuje, dokonce to lze označit jako bezcílné. Strategické rozhodnutí totiž pomáhá podniku zodpovědět otázky ohledně starosti o zákazníky, o využitelnosti technologie, či jak naplnit požadavky akcionářů. Tyto rozhodnutí mohou vést ke konkurenční výhodě.[55]

2.2 Fáze strategického řízení

Důležitá je integrovaná praxe strategického řízení, tedy využití tří fází strategického řízení:

- Formulace strategie;
- Implementace strategie;
- Hodnocení strategie.

54 SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1., str.3

55 BOVAIRD , A. G. a Elke. LÓFFLER, 2009. Public management and governance. 2nd ed. New York: Routledge, 2009. ISB N 978-0-415-43043-2

Bez ohledu na kvalitu formulovaných plánů nebudou mít firmy úspěch, pokud budou plány špatně implementovány či vyhodnoceny. [56]

K výše uvedeným základním fázím lze přiřadit i čtvrtou fázi: Tvorba strategického plánu, která by se zabývala především vytvářením scénářů.[57]

2.2.1 Formulace strategie

Formulace strategie vytyčuje cílový stav, kam by se organizace na konci plánovacího období chtěla dostat, společně s postupy a jednotlivými kroky, které by k výsledku měly organizaci dovést. Výsledek této fáze vyjadřuje vizi podniku pro dané období, dlouhodobé cíle a strategie pro tvorbu strategických plánů.[58]

Prostřednictvím formulování strategických plánů mohou firmy identifikovat a využít budoucí příležitosti, zlepšit interní komunikaci a zlepšit výkonnost firmy.[59]

2.2.2 Tvorba strategického plánu

Tvorba strategického plánu zavádí jednotlivé činnosti, následkem kterých je formulován a sestaven finální strategický plán. Při tvorbě strategického plánu hraje klíčovou roli zanalyzovat okolí podniku – vnitřní i vnější prostředí. Dlouhodobé strategické cíle by se při tvorbě strategického plánu měly rozložit na krátkodobé.[60] V souvislosti s cíli je důležité zmínit, že by měly být formulovány v souladu s pravidlem SMART.

U metody SMART se jedná o akronym, kde jednotlivá písmena vyjadřují specifickou vlastnost cíle:

- S (Specific) – Jednoznačnost, cíle musejí jednoznačně určovat, čeho má být docíleno;

---

56 Elbanna, S., Al Katheeri, B., Colak, M. (2020). The harder firms practice strategic management, the better they are. Strategic Change, 29, 561 – 569. doi: 10.1002/jsc.2365

57 FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2

58 FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2

59 Aldehayyat, J., & Anchor, J. R. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: Awareness and use. Strategic Change, 17, 281–293.

60 FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2

- M (Measurable) – Měřitelnost, cíle se musejí dát změřit, aby šlo určit, zda a v jakém rozsahu bylo cíle dosaženo;
- A (Achiaveble) – Realizovatelnost, cíle se musejí dát v daných podmínkách a za pomoci dispozičních zdrojů realizovat;
- R (Relevant) – Důležitost, cíle musejí být pro realizátora důležité;
- T (Time bound) – Časová ohraničenost, cíle musejí mít stanoveno určité realistické časové období.[61]

2.2.3 Implementace strategie

Implementace strategie zahrnuje proces přípravy realizace strategie v organizaci v rámci jejího každodenního fungování. Jedná se o nejtěžší úkoly v rámci organizace. Po výběru vhodné strategie je potřeba ji zakomponovat do praxe a transformovat ji do pochopitelných organizačních akcí.[62] Pro implementaci je důležité vytvoření účelné organizační struktury a použití strategického vůdcovství. Neméně důležité je strategii rozdělit na střednědobé a krátkodobé plány.[63]

Efektivní implementace strategie je kritickou složkou úspěchu organizace a potenciálním zdrojem konkurenční výhody.[64] Často se strategie právě ve fázi implementace rozpadá, jelikož se zaměstnanci mohou cítit ohroženi změnou či možnými kontrolami. Ke správné implementaci je zapotřebí souhra organizačních vlastností, např. manažerské schopnosti, kultura, vedení a další.[65] S tím, že je implementace strategie slabým místem souhlasí i Mallya a upozorňuje na skutečnost, že v praxi není implementaci věnována dostatečná pozornost. Dle něho musí být strategie přijata všemi zúčastněnými, kteří přistoupí k její realizaci pouze za předpokladu, že se s ní identifikují.[66]

---

61 BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

62 Tamtéž

63 MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5

64 TAWSE, Alex a Pooya TABESH. Strategy implementation: A review and an introductory framework. European Management Journal [online]. 2021, 39(1), 22-33 [cit. 2023-02-28]. ISSN 02632373. Dostupné z: doi:10.1016/j.emj.2020.09.005

65 POISTER, Theodore H. a Gregory STREIB. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. Public Administration Review [online]. 2005, 65(1), 45-56 [cit. 2023-03-01]. ISSN 00333352. Dostupné z: doi:10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x

66 MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5

2.2.4 Hodnocení strategie

Hodnocení strategie se implementuje po celý proces strategického řízení ve všech oblastech podniku. V rámci neustálé změny všech aspektů vnitřního a vnějšího prostředí podniku je nezbytné kontrolovat externí a interní faktory, komparovat plánované výsledky se skutečnými a v případě nesouladu navrhovat řešení.[67]

K hodnocení strategie se využívají kvalitativní i kvantitativní ukazatelé, díky kterým lze nalézt data důležitá pro zhodnocení vytyčených cílů. Tyto data pomáhají uskutečnit strategii podniku.[68]

2.3 Strategická analýza

Strategická analýza představuje způsob poznání výchozí situace a pochopení souvislostí. Cílem strategické analýzy je v rámci výběru strategie nalézt klíčová místa, které jsou zásadní pro rozvoj organizace. Každá strategie by měla začínat sběrem dat a jejich následnou analýzou.[69]

Pro tvorbu jakékoliv strategie je klíčové definování spojitosti vztahů interního a externího prostředí či specifikace zdrojů a schopností. K těmto účelům slouží strategická analýza která přispívá ke konkurenční výhodě a prosperitě podniku. Pouze na základě pečlivě provedené analýzy a důkladném vyhodnocení klíčových faktorů lze přistoupit k volbě strategických variant či k definování strategických cílů.[70]

Tato práce se v dalších podkapitolách zabývá pouze analýzami, které budou následně využity v praktické části.

2.3.1 STEEP analýza

STEEP analýza se zabývá zkoumáním jednotlivých oblastí vnějšího prostředí, které mají vliv na organizaci. Tato analýza vychází z historického vývoje daných faktorů, z analýzy aktuálního stavu a předpovědi pro budoucí vývoj. Jedná se

---

67 FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2

68 Tamtéž

69 KRBOVÁ, Jana. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1. Str. 16

70 SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1

o vnější vlivy, které většinou nemohou organizaci nikterak ovlivnit. Faktory jsou charakterizovány pod jednotlivými písmeny slova STEEP a jedná se o:

- Společenské faktory (demografické);
- Technické faktory (technologický rozvoj);
- Ekonomické faktory;
- Environmentální faktory;
- Politické faktory.[71]

Obdobou STEEP analýzy je analýza PEST či PESTEL. Jedná se vždy o zkratku počátečních faktorů, kdy analýza PEST oproti analýze STEEP neobsahuje environmentální faktory a analýzy PESTEL má naopak přidané k výše zmíněným faktorům legislativní vlivy.

2.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza představuje matici, ve které jsou obsaženy faktory z počátečních písmen anglických slov

- S (Strenghts) - silné stránky;
- W (Weaknesses) - slabé stránky;
- O (Opportunities) - příležitosti;
- T (Threats) - hrozby.

SWOT analýza je jedním z nejrozšířenějších, nejvyužívanějších a nejrespektovanějších nástrojů strategické analýzy. SWOT analýzu používá široké spektrum osob, od odborníků z praxe až pro studenty, jedná se o oblíbený nástroj při tvorbě strategií. SWOT analýza se používá ve složitých rozhodovacích situací, především díky její jednoduchosti v pochopení.[72]

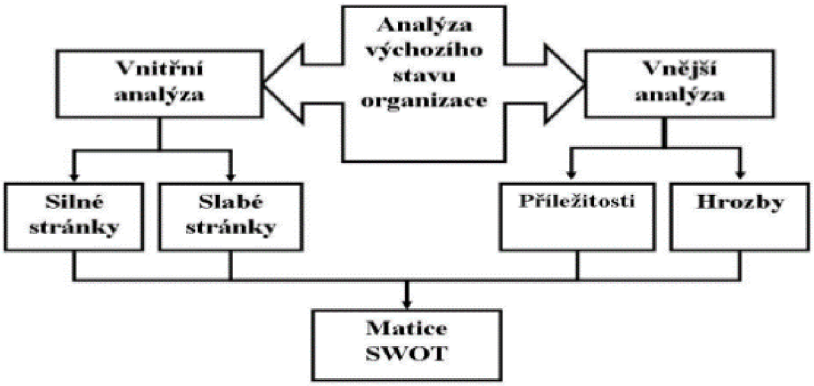
SWOT analýza slouží k identifikaci výchozího stavu organizace pomocí vnitřních (silné a slabé stránky) a vnějších (hrozby a příležitosti) faktorů. Identifikované faktory jsou následně podrobeny analýze a hodnocení. Na obrázku

71 ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3

72 HELMS, Marilyn M. a Judy NIXON. Exploring SWOT analysis – where are we now?. Journal of Strategy and Management [online]. 2010, 3(3), 215-251 [cit. 2023-03-12]. ISSN 1755-425X. Dostupné z: doi:10.1108/17554251011064837

10 je znázorněn základní rámec SWOT analýzy.[73] SWOT analýza by měla představovat informační rámec, který bude využit v návrhové části strategických dokumentů.[74]

Obrázek 10 Základní rámec SWOT analýzy



Zdroj: Grasseová, 2006. str.48

Picton a Wrightová souhlasí s oceněním SWOT analýzy pro svou jednoduchost a praktičnost, avšak již v roce 1998 upozorňují na to, že je načase přehodnotit její hodnotu jako nástroje strategického řízení. Tvrdí, že pokud se analýza použije zjednodušeně, jedná se o „naivní“ nástroj, který může vést ke strategickým chybám. Přirozené nedostatky může překonat podrobnější analýza pomocí doplňkových rámců.[75]

S ohledem na využití SWOT analýzy ke strategickým účelům je vhodné matici doplnit o možný strategický směr, který bere zřetel na dynamiku vnitřního a vnějšího prostředí (tabulka 1).[76]

73 Grasseová, Monika, PhD. Univerzita Obrany. Ustav Strategických Studii. Obrana a Strategie; Brno Sv. 2006, Čís. 2, (2006): 48-55,85. [online] 2006 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: https://www.proquest.com/openview/a422430dc54639c03e48fb71960243d6/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl

74 KRBOVÁ, Jana. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1

75 Pickton, D.W. and Wright, S. (1998), What's swot in strategic analysis?. Strat. Change, 7: 101-109. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6

76 KOONTZ, H. WEIHRICH, H. Management. 10. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

Tabulka 1 SWOT matice pro formulaci strategie

Vnitřní faktory / Vnější faktory	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
	Silné stránky managementu, provozu, financí, marketingu, výzkumu a vývoje, strojírenství	Slabé stránky ve sférách uvedených u silných stránek
Externí příležitosti (O)	Strategie SO: Maxi - Maxi	Strategie WO: Mini - Maxi
(Zvážit také riziko), jako jsou současné a budoucí ekonomické podmínky, politické a sociální změny, nové produkty, služby a technologie	Potencionálně nejúspěšnější strategie, která využívá silné stránky organizace pro využití příležitostí	Strategie rozvoje k překonání slabých stránek s cílem využít příležitosti
Vnější hrozby (T)	Strategie ST: Maxi - Mini	Strategie WT: Mini - Mini
Například nedostatek energie, konkurenceschopnost a nedostatky uvedené v buňce "Externí příležitosti"	Strategie využití vnitřních silných stránek k překonání hrozeb, nebo k jejich obcházení	Strategie obsahující např. redukci, likvidaci nebo změnu na společný podnik.

Zdroj: Koontz a Weihrich, 1993.

Výhodami SWOT analýzy je např.:

- Jednoduchost a snadná pochopitelnost, bez nutnosti znalostí z oboru matematiky;
- Použitelnost ve všech úrovní organizace, od jednotlivce, tým až po celou organizaci a firemní strategii;
- Aplikovatelnost v různých hloubkách, od nejjednodušší až po podrobné řešení složitých problémů;
- Vizuálnost a snadné sdělení pro ostatním.[77]

Ačkoliv se jedná, jak již bylo zmíněno, o jeden z nejoblíbenějších a velmi populární nástroj, má i svoje meze a nevýhody, mezi které patří např.:

- Zobecnění a možnost využití nekvalitních dat;
- Subjektivní zabarvení;
- Nesprávné přidělení oblasti analýzy následkem ignorace základních principů.[78]

K eliminaci negativních faktorů SWOT analýzy navrhují Krbová a Luštický zkoumat analýzu pomocí zpětné vazby na základě přidělených bodů k jednotlivým kritériím. SWOT analýzu hodnotí na třístupňové bodovací škále kde hodnotícími kritérii jsou:

77 SARSBY Alan. 2016. SWOT Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students. Spectaris Ltd. ISBN: 978-0993250422.
78 Tamtéž.

- Uvedení metodiky zpracování;
- Přehlednost a srozumitelnost;
- Určení významnosti jednotlivých ukazatelů;
- Existence podpůrných analytických nástrojů;
- Uvedení závěrů a stanovení strategie v návaznosti na ně;
- Logická návaznost definovaných prioritních oblastí.[79]

2.4 Nejzávažnější poznatky

Tato kapitola shrnuje poznatky z kapitoly Strategický management, vychází ze zdrojů, které byly použity a citovány v této kapitole.

Strategický management zahrnuje aktivity, které rozvíjí podnik, slouží k přerozdělování zdrojů, specifikují budoucnost organizace včetně jejího začlenění ve svém okolí. Klíčovým aspektem strategického řízení je soustavné monitorování, které ukáže, jaká opatření je třeba zvolit.

Fázemi strategického managementu jsou:

- Formulace strategie, která vytyčuje cílový stav;
- Implementace strategie, která zahrnuje proces přípravy realizace strategie a
- Hodnocení strategie, v rámci této fáze se kontrolují externí i interní faktory, komparují se výsledky a popřípadě se navrhují opatření.

Strategie představuje proces, který tvořivě nalézá shodu na záměrech a pomáhá řešit situaci v kritických oblastech. Strategie stanoví cesty a opatření k jejich naplnění. Proces tvorby strategie zahrnuje systematický přístup, zjištění podstatných informací a jejich následnou analýzu.

STEEP analýza zkoumá externí faktory, které působí na organizaci. SWOT analýza oproti tomu zkoumá interní i externí faktory, které se zapisují do matice jako silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza by měla být využita v návrhové části strategických dokumentů.

79 KRBOVÁ, Jana. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1

3 Strategický management veřejného sektoru

Strategický management veřejného sektoru lze vnímat jako návrh, jak si přejeme, aby budoucnost vypadala, který zároveň vymezuje cesty, jež k takové budoucnosti povedou.[80]

Principy strategického řízení na úrovni krajů i obcí mají základ ve zkušenostech strategického řízení soukromého sektoru. Následně jsou adaptovány do prostředí specifického pro veřejnou správu.[81]

Charakter strategického managementu ve veřejném sektoru je determinován vnějším sociopolitickým a ekonomickým prostředím.[82] Wright a Nemec mezi hlavní specifika managementu veřejného sektoru oproti soukromému řadí:

- Diverzita potřeb – soukromé organizace působí na základě potřeb určených trhem, oproti tomu působení veřejných organizací je ovlivněno politicky stanovenými potřebami;
- Absence možnosti využití metody Balanced scorecard pro měření výkonnosti;
- Rozdílné právní prostředí – státní úředník vykonává pouze činnost specifikovanou zákonem, soukromý podnikatel vykonává vše, co není zákonem zakázané.[83]

U organizace (zejména větší či s komplexnější orientací) je strategické plánování a řízení součástí managementu. Municipality fungující na principu samosprávy se dají považovat za celkem velké organizace, především s ohledem na objem rozpočtových prostředků, počtem zaměstnanců atd., proto by mělo být *strategické plánování a řízení rozvoje územních celků jedním ze základních úkolů při jejich rozvoji*.[84]

---

80 KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4

81 Tamtéž

82 Tamtéž

83 WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. Management veřejné správy: teorie a praxe : zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X

84 SÝKORA, Tomáš, Josef MIŠKOVSKÝ a Kateřina VYHNÁNKOVÁ. Význam vnitřních hodnot místních komunit v procesu strategického plánování rozvoje obce. In: XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Velké Bílovice, 12.–14. června 2019 [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2019, 2019, s. 338-344 [cit. 2022-09-29]. ISBN 978-80-210-9268-6. Dostupné z: doi:10.5817/CZ.MUNI.P210-9268-2019-42. Str. 339

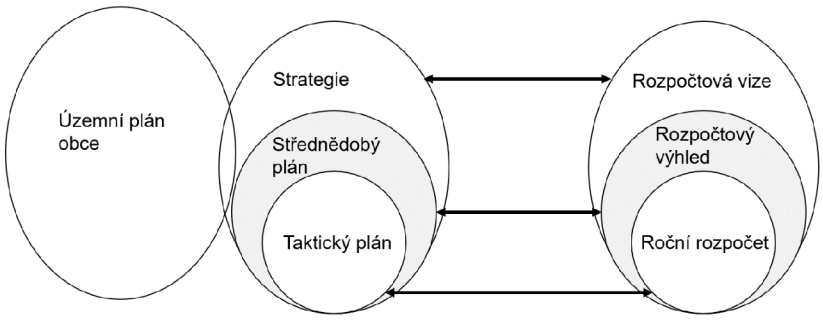
Plány rozvoje jsou základním nástrojem koncepčního řízení obce. S ohledem na zjištěnou situaci v obci a představy občanů, zájmových organizacích, podnikatelů a dalších subjektů je formulována vize obce spolu s jednotlivými cíli a činnostmi, které povedou k jejich naplnění.[85]

3.1 Strategické plánování ve veřejném sektoru

Strategické plánování rozvoje regionu lze chápat jako proces, v rámci něhož jsou definovány a realizovány společné zájmy aktérů – obyvatel a ostatních subjektů.[86]

Šilhánková upozorňuje, že při pohledu na strategické plánování místních municipalit je třeba zdůraznit nelehkou úlohu strategických plánovačů a zodpovědných politiků, tuto úlohy nazývá nezáviděníhodnou, či dokonce politováníhodnou. Problematika situace vychází z konfrontace mezi potřebou získat finanční prostředky určené na rozvoj (včetně vyhovění požadavkům institucí, které poskytují prostředky) a zabezpečením udržitelného rozvoje.[87] Obdobně smýšlí i Ježek, který zároveň popisuje vazby věcných a finančních plánů obce pomocí schématu (obrázek 11).[88]

Obrázek 11 Vazby věcných a finančních plánů obcí



Zdroj: Ježek a kol., 2015.

85 BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., SVOBODOVÁ, H., (2014). RoIA – inovativní přístup k plánování rozvoje obcí. Brno: GaREP. ISBN 978-80-905139-1-4

86 HRUŠKA, V., KUČEROVÁ, S. R., (2014). Strategické plány rozvoje území. Geografické rozhledy, vol. 24., str. 17–19. ISSN 1210-3004.

87 JEŽEK, Jiří, Ondřej SLACH, Vladimíra ŠILHÁNKOVÁ a kol. Strategické plánování obcí, měst a regionů: vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-263-4

88 Tamtéž

Veškeré plánovací aktivity by se na úrovni obcí měly odehrávat ve třech časových úrovních. K těmto časovým úrovním jsou přiřazené jednotlivé typy plánování.[89] Z tabulky 2 je patrné, že pro účely této práce je důležitá kombinace strategického plánování a střednědobý časový horizont.

Tabulka 2 Kombinace typů plánovacích nástrojů pro jednotlivé návrhové horizonty

Časový horizont / Typ plánu	Dlouhodobý nad 20 let	Střednědobý 10-15 let	Krátkodobý 4-7 let
Strategické plánování	Vize	Strategický plán	Akční plán
Územní plánování	Dlouhodobá územní prognóza	Územní plán	Regulační plán
Finanční plánování	Dlouhodobý finanční plán	Střednědobý finanční plán	Rozpočet a rozpočtový výhled

Zdroj: Ježek a kol., 2015.

Pro rozvojové koncepce obce se doporučuje následující členění:

- Analytická část – zhodnocení situace a východiska pro návrhovou část;
- Návrhová část – vize, cíle, priority, opatření, činnosti;
- Realizační část – akční plán, způsob sledování realizace, způsob financování.[90]

Fázemi procesu tvorby strategického dokumentu dle metodiky MMR jsou:

1) Identifikace potřeby tvorby strategie;
2) Nastavení přípravy strategie (projektu);
3) Analytická a prognostická fáze;
4) Stanovení strategického směřování;
5) Rozpracování strategie;
6) Nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie;
7) Schvalování strategie.[91]

Strategický plán obsahuje soubor aktivit vedoucích ke zlepšení daného regionu. I přes jeho důležitost není vymahatelný ani právně závazný.[92] Strategické plány patří mezi základní dokumenty pro řízení rozvoje obcí. Ačkoliv jsou často

89 JEŽEK, Jiří, Ondřej SLACH, Vladimíra ŠILHÁNKOVÁ a kol. Strategické plánování obcí, měst a regionů: vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-263-4

90 BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., SVOBODOVÁ, H., (2014). RoIA – inovativní přístup k plánování rozvoje obcí. Brno: GaREP. ISBN 978-80-905139-1-4

91 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Proces tvorby strategického dokumentu. [online]. 2022 [cit. 19.10.2022]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu/proces-tvorby-strategickeho-dokumentu

92 HRUŠKA, V., KUČEROVÁ, S. R., (2014). Strategické plány rozvoje území. Geografické rozhledy, vol. 24., str. 17–19. ISSN 1210-3004

metodicky správné, občas špatně pracují s hodnotami místních komunit. Pokud nejsou hodnoty správně reflektovány, nemusí je obyvatelé vnímat jako růst kvality života. A právě veřejnost by do tvorby strategií obcí měla být více zapojena, přičemž se dá říci, že se jedná o klíčový faktor kvality strategií.[93] S důležitou rolí participace veřejnosti souhlasí i Krbová a zdůrazňuje, že participace vytváří prostor pro budování vztahů v různých oblastech a představuje výhody pro všechny zainteresované subjekty, kterými jsou:

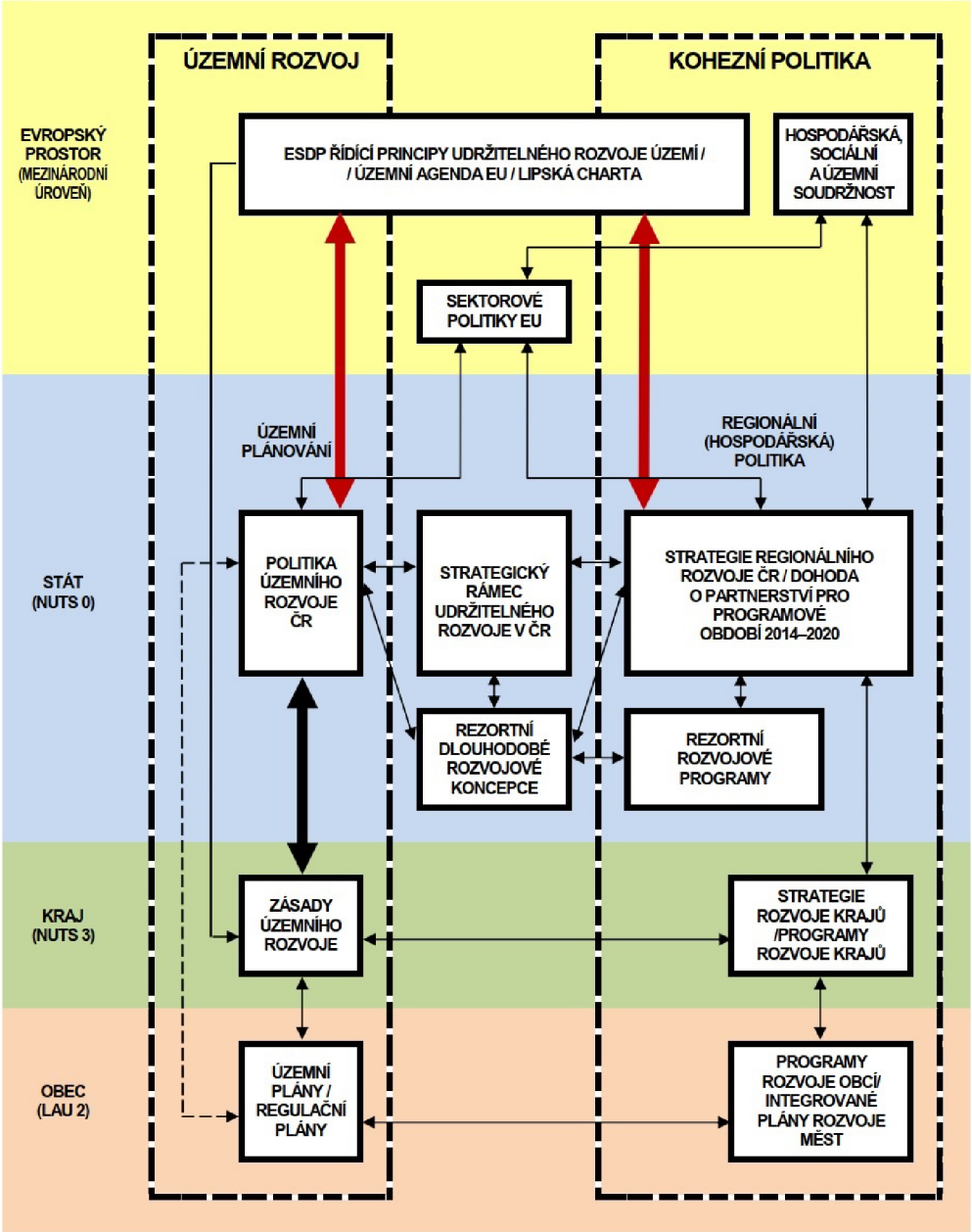
- Finanční instituce;
- Neziskové organizace;
- Firmy;
- Podnikatelé;
- Domácnosti.[94]

Ústřední úloha strategie udržitelného rozvoje v České republice je vidět na schématu Ministerstva pro místní rozvoj (obrázek 12), který znázorňuje základní strategické dokumenty z hlediska územní úrovně.

93 SÝKORA, Tomáš, Josef MIŠKOVSKÝ a Kateřina VYHNÁNKOVÁ. Význam vnitřních hodnot místních komunit v procesu strategického plánování rozvoje obce. In: XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Velké Bílovice, 12.–14. června 2019 [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2019, 2019, s. 338-344 [cit. 2022-09-29]. ISBN 978-80-210-9268-6. Dostupné z: doi:10.5817/CZ.MUNI.P210-9268-2019-42

94 KRBOVÁ, Jana. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1

Obrázek 12 Základní strategické dokumenty z hlediska územní úrovně



Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2022

3.2 Strategická analýza ve veřejném sektoru

Analýza tvoří základ strategického plánu, jelikož vypomáhá k nalezení priorit rozvoje. Lze dělit do několika funkčních okruhů – např. sociodemografická analýza, analýza ekonomické situace, analýza životního prostředí a další. V rámci často až zbytečně rozsáhlé analýzy, která ani neukazuje rozvojové problémy ve veřejném sektoru, se doporučuje klást si otázku: „*Co tento údaj pro území*

znamená?“[95] Mezi další odpovědi, na které by se měl autor analýzy snažit nalézt odpověď patří:

- *Jací lidé zde žijí a jaké mají cíle?*
- *Co je zdrojovou silou v dané oblasti?*
- *Jaké změny se v prostředí dějí?*[96]

Jednotlivé strategie a jejich činnosti by měly mimo jiné zahrnovat rozbor a diagnózu regionu či území – identifikaci problému, jednotlivých potřeb či rozvojového potencionálu. [97] Mezi důležité informační zdroje patří:

- *Územní plán (včetně územně-analytických podkladů);*
- *Strategie svazků obcí, v nichž je obec členem;*
- *Údaje z evidence obyvatel;*
- *Materiály a rozpočty organizací zřizovaných obcí;*
- *Majetkové pasporty obce;*
- *Technická dokumentace k obecnímu majetku;*
- *Výstupy a podklady výborů zastupitelstva obce a komisí rady;*
- *Kronika obce;*
- Rozhovory, veřejné diskuse;
- Anketa;
- Dotazníkové šetření atd.[98]

Analýza by měla definovat vize a cíle rozvoje území, tedy stav, kterého chceme dosáhnout.

95 HRUŠKA, V., KUČEROVÁ, S. R., (2014). Strategické plány rozvoje území. Geografické rozhledy, vol. 24., str. 17–19. ISSN 1210-3004.

96 KRBOVÁ, Jana. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1. Str.51-52

97 SÝKORA, Tomáš, Josef MIŠKOVSKÝ a Kateřina VYHNÁNKOVÁ. Význam vnitřních hodnot místních komunit v procesu strategického plánování rozvoje obce. In: XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Velké Bílovice, 12.–14. června 2019 [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2019, 2019, s. 338-344 [cit. 2022-09-29]. ISBN 978-80-210-9268-6. Dostupné z: doi:10.5817/CZ.MUNI.P210-9268-2019-42

98 BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., SVOBODOVÁ, H., (2014). RoIA – inovativní přístup k plánování rozvoje obcí. Brno: GaREP. ISBN 978-80-905139-1-4. Str. 14

3.3 Strategie udržitelného rozvoje

Rozvojové politiky samosprávných celků by měly integrovat a respektovat cíle postavené na principu udržitelného rozvoje – tedy ekonomické, sociální a environmentální. Je důležité integrovat potřeby a priority jednotlivce.[99]

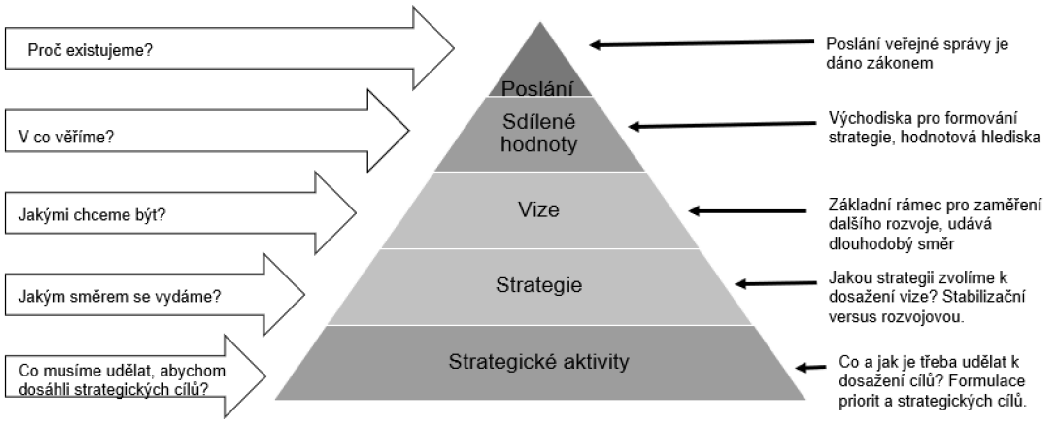
Strategické plánování území, jakožto nástroj pro plánování a řízení obce, je v České republice ukotvené v zákonech:

- Č. 128/2000 Sb., zákon o obcích;
- Č. 129/2000 Sb., zákon o krajích;
- Č. 248/2000 Sb., zákon o podpoře regionálního rozvoje.[100]

Z pohledu strategie udržitelného rozvoje je nejdůležitější zákon o podpoře regionálního rozvoje dle kterého: *Strategie regionálního rozvoje určuje zaměření a cíle regionálního rozvoje, zejména s ohledem na dynamický a vyvážený rozvoj státu a jeho jednotlivých regionů, měst a venkova, a stanoví základní podmínky pro naplňování těchto cílů.*[101] Dále tento zákon vymezuje obsah, postup při zpracování a schvalování strategie udržitelného rozvoje.

Základní konceptuální rámec strategie je vyobrazen na obrázku 13 a zároveň ukazuje na které otázky je třeba odpovědět.

Obrázek 13 Základní konceptuální rámec strategie



Zdroj: Krbová, 2016.

99 KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4

100 Tamtéž

101 § 5 odst. 1 zákona č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje – znění od 01.01.2022

3.4 Tvorba strategie ve veřejném sektoru

Metodika přípravy veřejných strategií vytvořená Ministerstvem pro místní rozvoj doporučuje aplikovat na tvorbu strategie projektový přístup. Jedná se tedy o projekt, jehož cílem a současně měřítkem je: *„vytvoření dané strategie v požadované kvalitě a rozsahu, v definovaném čase (termínu) a se stanoveným rozpočtem.“*[102] Obdobnou trojrozměrnost strategií uvádí i Krbová, která mezi základní atributy řadí: Vymezení cílů, opatření a stanovení indikátorů; Finanční vize/rámec a harmonogram realizace.[103]

Základem úspěšného zpracování rozvojové koncepce je diskuse, komunikace a informační otevřenost.[104] Kadeřábková spatřuje komunitní způsob zpracovávání strategických plánů jako nezbytný faktor. V rámci zpracování strategických dokumentů rozvoje územní samosprávy hraje klíčovou roli zapojení veřejnosti, ideálně již od samého počátku. Zapojení veřejnosti přináší mimo jiné tyto výhody:

- Budování vzájemné důvěry mezi veřejným sektorem a občany;
- Posilování pocitu sounáležitosti;
- Možnost získání informací, námětů, připomínek či kvalifikovaných odborných podnětů;
- Snížení rizika, že oponenti záměr později zablokují;
- Získání cenných spojenců.[105]

Jádrem strategie je návrhová část, ve které jsou definovány cíle a jednotlivá opatření pro jejich dosažení. Nejprve je nutné stanovit hierarchii identifikovaných problémů, což se následně promítne do formulace prioritních os, konkrétních cílů a opatření. Jedná se o vnitřní strukturu strategie (obrázek 14), u které by měl na konci být specifikován proces monitoringu plnění indikátorů a stanoveno, jakým způsobem bude strategie aktualizována.[106]

---

102 Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Proces tvorby strategického dokumentu. [online]. 2022 [cit. 19.10.2022]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu/proces-tvorby-strategickeho-dokumentu

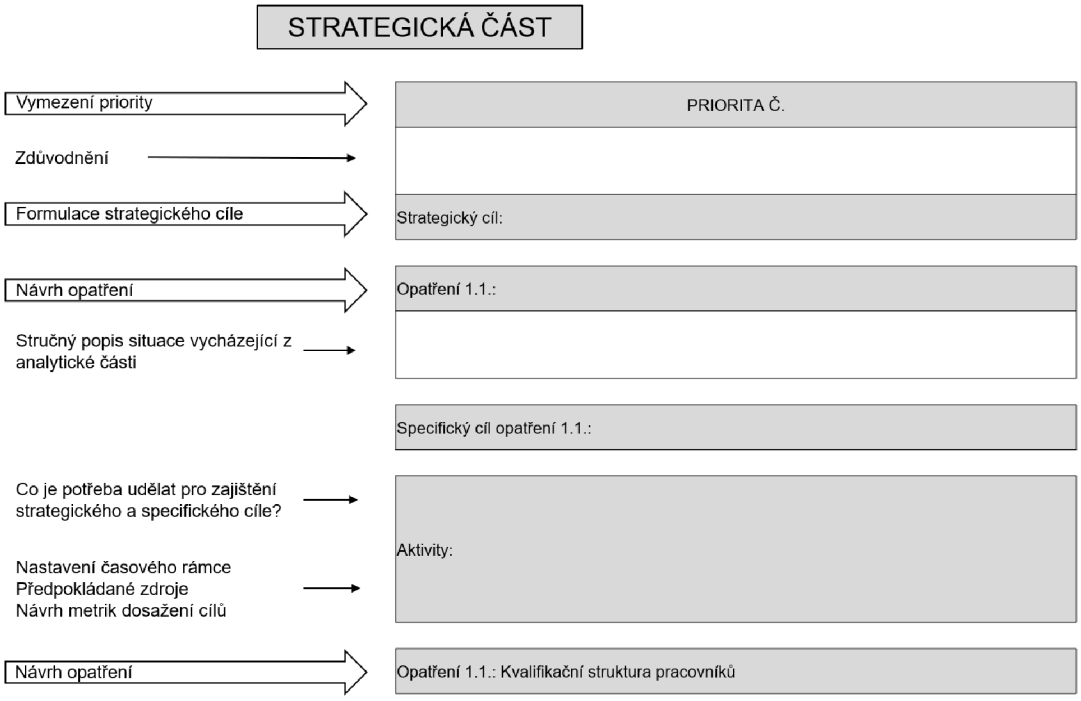
103 KRBOVÁ, Jana. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1

104 BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., SVOBODOVÁ, H., (2014). RoIA – inovativní přístup k plánování rozvoje obcí. Brno: GaREP. ISBN 978-80-905139-1-4. Str.11

105 KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4

106 Tamtéž

Obrázek 14 Struktura návrhové části strategie



Zdroj: Krbová, 2016.

Vypracovaná strategie musí zahrnout všechny vlivy, které působí na život obce, což umožní objektivní výhled na rozvoj obce v budoucnosti.[107]

3.5 Bariéry strategického plánování veřejného sektoru

Strategické plánování ve veřejném sektoru může narazit na některé bariéry. Ačkoliv u spousty z uvedených bariér lze spatřovat jejich klady a logičnost, přesto se jedná o možné komplikace z pohledu strategického plánování. Bariéry lze spatřit v několika rovinách:

- *Legislativní rámec ČR a EU* – např. zákon o veřejných zakázkách, kdy znalost místního prostředí nelze považovat za výhodu;
- *Politický systém* – čtyřletý volební cyklus (především z pohledu snahy zastupitelů k dosažení „rychlých cílů“ a snaze zavděčit se voličům pro opětovné zvolení) leckdy znemožňuje dlouhodobější strategické plánování;

107 REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ. Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8

- *Absence obecně respektovaných institucí a autorit – velký počet spolků paradoxně vede k roztříštěnosti a k dezintegraci komunity a indikuje větší počet aktivních jedinců, nikoli však celistvost a soudržnost komunity*;
- *Sociální systém* – původně zamýšlen jako pojistka, nyní však přenáší odpovědnost plně na stát;
- *Rozšíření informačních technologií* – odosobnění spousty aktivit;
- *Přirozená tendence lidí k semknutosti a pospolitosti v době společenských a hospodářských krizí a k (často velmi extrémní) individualizaci v dobách stability a prosperity* – v době hospodářské krize komplikuje tlumit krizi navýšením veřejných výdajů;
- *Obtížná aplikovatelnost přístupu v podmínkách větších obcí a zejména měst, kde soudržnost přirozeně snižuje anonymita a nižší intenzita vazeb mezi lidmi, ale paradoxně také lepší občanská vybavenost vedoucí k uspokojení potřeb obyvatelstva prostřednictvím veřejných i komerčních služeb na úkor mezilidské výpomoci – Obyvatelstvo je na existenci služeb natolik uvyklé, že vlastně ztrácí potřebu intenzivních mezilidských kontaktů.*[108]

3.6 Nejzávažnější poznatky

Tato kapitola shrnuje nejzávažnější poznatky, na které bude následně navázána praktická část práce. Níže uvedené informace mají podklad v literatuře uvedené v kapitola Strategický management veřejného sektoru.

Strategický management veřejného sektoru by měl předurčovat, jak bude vypadat budoucnost a které cesty k této vysněné budoucnosti povedou. Při rozvoji území by strategické plánování mělo představovat jeden ze základních úkolů. Strategický plán je formulace strategického plánování ve střednědobém horizontu, tedy 10-15 let. Strategický plán patří mezi základní rozvojové dokumenty a obsahuje činnosti, jejichž splnění má za následek zlepšení daného regionu. Ústřední úlohu strategie udržitelného rozvoje potvrzuje i Ministerstvo pro místní rozvoj.

108 SÝKORA, Tomáš, Josef MIŠKOVSKÝ a Kateřina VYHNÁNKOVÁ. Význam vnitřních hodnot místních komunit v procesu strategického plánování rozvoje obce. In: XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Velké Bílovice, 12.–14. června 2019 [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2019, 2019, s. 338-344 [cit. 2022-09-29]. ISBN 978-80-210-9268-6. Dostupné z: doi:10.5817/CZ.MUNI.P210-9268-2019-42. Str. 342-343

Strategická analýza by měla podat ucelený přehled o daném území, měla by odpovědět na sociodemografické, ekonomické či environmentální otázky. Na základě této analýzy by mělo být čitelné, jaký osoby v dané oblasti žijí a co je hybnou silou.

Vymezení, obsah, postup při zpracování a schvalování strategie udržitelného rozvoje je upraven v zákoně č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. Při přípravě by se měla aplikovat metodika vytvořená Ministerstvem pro místní rozvoj.

Klíčový aspekt tvorby strategie udržitelného rozvoje tvoří komunikace a informační otevřenost. Participace občanů je důležitá již od samého počátku. Jádro strategie reprezentuje návrhová část s vytyčenými cíli a opatřeními pro jejich dosažení.

4 Analýza současného stavu města Benešov

Obec Benešov leží v jižní části Středočeského kraje, cca 40 km jihovýchodně od Prahy. Nachází se na důležité trase Praha – České Budějovice (respektive Rakousko). Povrch převážné části tvoří Středočeská pahorkatina v povodí střední Vltavy a dolní Sázavy, terén je členitý, lesnatý, s mnoha rybníky.[109]

4.1 Rozhovor se zástupcem města

V rámci diplomové práce zá účelem obohacení znalostí a získání informací v dané problematice byl proveden rozhovor se zástupcem města.

4.1.1 Metodika rozhovoru

Pro svou diplomovou práci jsem zvolila kvalitativní výzkum ve formě polostrukturovaného rozhovoru. Jeho výhoda spočívá v menší formálnosti, představuje flexibilnější a volnější formu oproti strukturovanému rozhovoru, ale zároveň je třeba na něj být systematičtěji připraven, než na nestrukturovaný rozhovor.[110] Předem byly sestaveny otázky, které sloužily jako základ rozhovoru.

Z důvodu absence vědomostí ohledně oprávněné osoby, byla pro prvotní kontakt zvolena emailová komunikace přes podatelnu Městského úřadu Benešov, kde bylo důležité představit svoji osobu a účel žádosti o rozhovor (obrázek 15).

Obratem se ozvala paní ing. Iva Lajpertová, která působí na městském úřadě na odboru investic na pozici: projektová manažerka, management kvality. Paní ing. Iva Lajpertová se v rámci své pracovní pozice věnuje strategickému plánování, včetně plánů udržitelného rozvoje.

---

109 Český statistický úřad. Správní obvody obcí s rozšířenou působností. Středočeský kraj. SO ORP Benešov. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-2104-04--0050

110 WILDEMUTH, Barbara M. a Yan ZHANG. Unstructured Interviews. WILDEMUTH, Barbara M. Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009, 222 - 231. ISBN 9781591585039

Obrázek 15 Emailová korespondence

Komu: ○ epodatelna <epodatelna@benesov-city.cz Út 29.11.2022 8:35

Dobrý den,
úvodem bych se ráda představila. Jmenuji se Kateřina Pěčová a jsem studentkou magisterského oboru Bezpečnostní management ve veřejné správě na Policejní akademii České republiky v Praze. Aktuálně píši diplomovou práci na téma: Návrh strategie udržitelného rozvoje ve veřejném sektoru, která se věnuje v praktické části obci Benešov.
Ráda bych touto cestou poprosila o rozhovor, popřípadě o kontakt na zodpovědnou osobu, která se věnuje oblasti strategického plánování udržitelného rozvoje.

Děkuji,
s přáním pěkného dne,
Kateřina Pěčová

Zdroj: Vlastní

Pomocí opětovné emailové korespondence byla domluvena osobní schůzka v budově úřadu na adrese Masarykovo náměstí 100, 256 01 Benešov. Čas rozhovoru byl plánován na leden, jelikož je důležité, aby tazatel byl již dostatečně seznámen s danou problematikou. Nedoporučuje se polostrukturovaný rozhovor provádět bez znalostí tématu.

Rozhovor byl původně plánován nahrávat a následně použít doslovný přepis. Jelikož s nahráváním musí souhlasit obě strany a paní ing. Iva Lajpertová s nahráváním nesouhlasila, rozhovor nakonec nahráván nebyl. Záznam z rozhovoru jsem uskutečnila pouze písemně.

4.1.2 Rozhovor

Před schůzkou jsem si připravila následující otázky:

1) Kdo se podílí na tvorbě Plánu udržitelného rozvoje (dále jen PUR) města Benešov?
2) Dle PUR by měla v průběhu druhé poloviny roku 2023 proběhnout první aktualizace, čeho se bude týkat?
3) Byl někdy opakován dotazník z PUR? Respektive byl někdy realizován „Návrh měření indikátorů udržitelného rozvoje do budoucna“ navržen v PUR? Pokud ano, s jakými výsledky?

4) Má město Benešov vypočítané European Common Indicators, které vymezují 10 ukazatelů udržitelného rozvoje na místní úrovni a které byly zmíněny v PUR jako inspirativní cesta?
5) Jaké projekty v rámci udržitelného rozvoje byste vyzvedla?
6) Jaká je podle vás oblast udržitelného rozvoje, které by se mělo město Benešov v rámci PUR nejvíce věnovat (jaká je slabá stránka)? Která oblast je naopak zvládnuta z vašeho pohledu nejlépe (silná stránka)?
7) Jak je využívána participace občanů?
8) V rámci diplomové práce budu tvořit dotazník. Napadá vás nějaký faktor, na který bych neměla opomenout se zeptat, popřípadě oblast, ze které by vás zajímaly výsledky?

Do budovy Městského úřadu Benešov jsem se dostavila v úterý 31. 1. 2023 v 13:30. Po úvodním představení jsem poprosila, zda nebude vadit, když si budu rozhovor nahrávat. Jak již bylo zmíněno výše, dotazovaná nesouhlasila, proto mám odpovědi zapsané pouze v bodech. Zároveň mi však bylo nabídnuto, že kdybych v budoucnu něčemu nerozuměla, že se kdykoliv mohu opětovně ozvat.

Níže jsou popsány odpovědi na výše zmíněné otázky:

1) Než dotazovaná začala odpovídat shrnula proces plánování do následujících třech bodů:
    a. Dlouhodobé plánování zahrnuje plány do roku 2030 a spadá pod odbor investic – odbor rozvoje města;
    b. Střednědobé plánování kopíruje volební období a jedná se zpravidla o plány na 4 roky, jde o implementační část strategických plánů;
    c. Krátkodobé plánování koresponduje s rozpočtem a jedná se o akční plány. Každoročně po schválení rozpočtu je sestaven nový akční plán, čímž je zajištěna jeho aktuálnost. V akčních plánech je uveden odbor, který za ně odpovídá včetně politického garanta.

Přesný počet osob, kteří se podílí na tvorbě PUR nelze stanovit. Jedná se o samosprávné odbory a vedení měst. Mezi odbory, které se na sestavení PUR podílejí patří: odbor investic; odbor sociálních věcí a zdravotnictví; odbor financí; odbor školství, kultury a sportu; odbor správy majetku, odbor výstavby a územního

plánování; částečně odbor životního prostředí, okrajově živnostenský odbor. Dále se na tvorbě PUR podílí starostové, místostarostové a tajemníci úřadu příslušných územních celků.

2) V rámci aktualizace se vyškrtnou akce, které již byly realizovány. Město má tendenci analyzovat možné energetické úspory a investovat do fotovoltaiky v rámci střednědobého plánování.

3) Ne, dotazník z návrhové části nebyl realizován. Participace probíhá průběžně s občany.

4) Ne, město Benešov nemá vypočítané European Common Indicators. Indikátory, podle kterých město měří udržitelný rozvoj, jsou shodné s oblastí MA21.

5) Otázka nebyla položena, jelikož akční plány byly zmíněny a komentovány již v rámci otázky č.1.

6) Dotazovaná se domnívá, že mezi silné oblasti patří sociální a ekonomická oblast. Je zmíněno, že město Benešov je nejméně zadluženou obcí a současně vlastní rozsáhlý majetek. Nejhůře podchycená oblast je oblast životního prostředí a oblast vzdělání.

7) V rámci této otázky byl předložen návrh dotazníku. Dotazovaná upozornila na skutečnost, že bude těžké najít osobu, která by se aktivně zapojovala do dění v obci a měla by zájem o aktuální informace. Na základě tohoto doporučení byla do dotazníku přidána otázka: „Víte jaké jsou možnosti aktivního zapojení pro občany? Zapojujete se někdy?“

Na podnět otázky č.7 se konverzace ubírala k tématu participace. Dotazovaná konstatovala, že všeobecně se občané příliš nezajímají o dění v obci. Město vyvíjí snahu o získávání zpětné vazby pomocí zapojení interaktivních forem. Každoročně obec pořádá veřejné fórum na které je pozvaná veřejnost a přímo se navrhují témata. Mezi často diskutovaná témata patří výstavba dálnice D3 či objekt Táborská kasárna. Vždy se jedná o témata, která rezonují ve společnosti a společným znakem jsou finance.

Dotazovaná dále upozornila na projekty, které byly v posledních letech realizovány, jedná se o:

- Nový atletický stadion;
- Parkovací dům;
- Terminál autobusového nádraží.

Doplňuje, že často si občané neuvědomují, že je důležité na projekt hledět nejen z pohledu prvotní investice, ale zároveň je nutné si uvědomit, že všechny projekty vyžadují také provozní náklady.

Rozhovor byl ukončen ve 14:06.

4.2 Dotazníkový průzkum

Pro zjištění skutečného stavu a vnímání udržitelného rozvoje v obci Benešov byla vybrána metoda empirického výzkumu, konkrétně dotazníkové šetření.

4.2.1 Metodika dotazníkového průzkumu

Při tvorbě dotazníku jsem vycházela doporučením dle Punche, který při tvorbě dotazníku doporučuje zvážit tyto aspekty:

- Dotazník musí vycházet z výzkumných otázek;
- Musí se jednat o zcela nový dotazník specifický pro daný projekt;
- Přiměřená délka dotazníku;
- Způsob získávání respondentů;
- Formát otázek;
- Etické aspekty dotazování.[111]

Cílem dotazníkové šetření bylo obsáhnout všechny oblasti udržitelného rozvoje. Otázky jsou zaměřené na sociální (popř. kulturní oblast), ekonomickou i environmentální. Jedná se o nový dotazník, který byl sestaven pouze za účelem této diplomové práce.

Jako limitující faktor pro přiměřený rozsah dotazníku jsem si, ještě před vypracováním, zvolila počet otázek. Maximální počet otázek byl stanoven na 20 a to převážně z důvodu získávání respondentů, které spočívalo v dotazování se „na ulici“. Dotazník nesmí být příliš dlouhý, aby respondenta

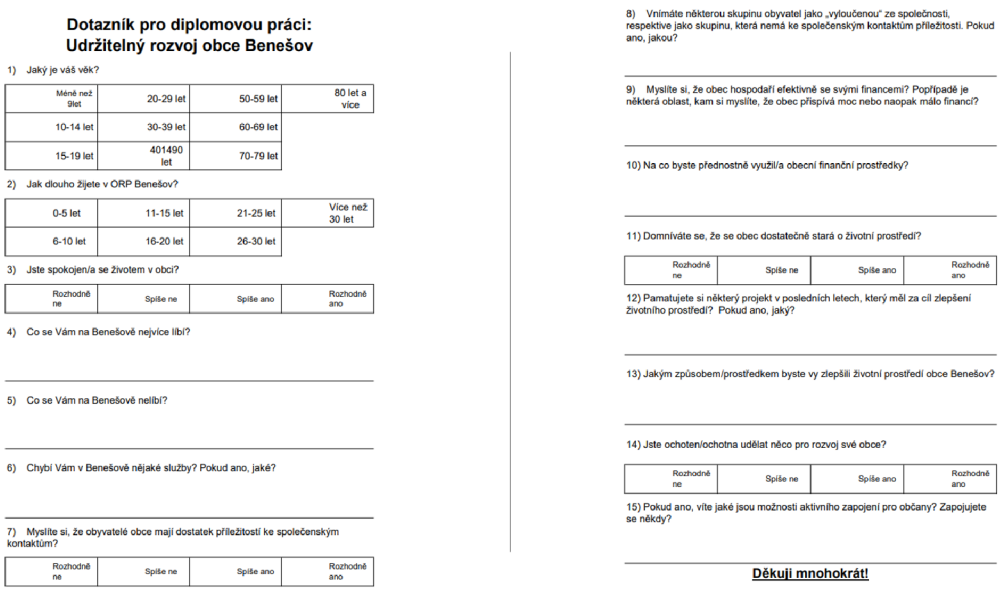
111 PUNCH, Keith. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

neodradil ve vyplňování. Zároveň bylo pro mě klíčové, abych osoby při vyplňování dotazníku nezdržela od jejich plánované činnosti dlouhý časový úsek. Finální počet otázek byl nižší, než původně stanovená hranice. Dotazník obsahuje celkem 15 otázek, z nichž dvě jsou třídícím kritériem pro následné hodnocení. Jako třídící kritérium byl zvolen věk, pohlaví (neuvedeno v dotazníku, jelikož dotazování probíhalo osobně) a doba, po kterou respondent v obci žije.

Dotazník obsahuje uzavřené a otevřené otázky. Uzavřené otázky jsou zaměřené na třídící kritérium a hodnotící škálu určitého faktoru. U otevřených otázek se mohl respondent vyjádřit neomezeně dlouhou odpovědí.

V souladu s principy udržitelného rozvoje byl dotazník vytvořen v papírové i elektronické formě. Papírová forma byla respondentu ukázána společně s dotázáním, zda je možné, abych otázky zaznamenávala do mobilního telefonu. Papírová verze dotazníku byla vytištěna oboustranně na velikost papíru A4 (obrázek 16). Dotazník v plném rozlišení je uveden jako příloha 1 této práce. Pro elektronickou verzi dotazníku byla využita webová platforma Click4survey, která umožňuje data následně stáhnout a otevřít v softwarovém nástroji Excel. V tomto nástroji byly následně analyzovány odpovědi.

Obrázek 16 Papírová verze dotazníku



Dotazník pro diplomovou práci:
Udržitelný rozvoj obce Benešov

1) Jaký je váš věk?

Méně než 9let	20-29 let	50-59 let	80 let a více
10-14 let	30-39 let	60-69 let	
15-19 let	401490 let	70-79 let	

2) Jak dlouho žijete v ORP Benešov?

0-5 let	11-15 let	21-25 let	Více než 30 let
6-10 let	16-20 let	26-30 let	

3) Jste spokojen/a se životem v obci?

Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano

4) Co se Vám na Benešově nejvíce líbí?

5) Co se Vám na Benešově nelíbí?

6) Chybí Vám v Benešově nějaké služby? Pokud ano, jaké?

7) Myslíte si, že obyvatelé obce mají dostatek příležitostí ke společenským kontaktům?

Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano

8) Vnímáte některou skupinu obyvatel jako „vyloučenou" ze společnosti, respektive jako skupinu, která nemá ke společenským kontaktům příležitosti. Pokud ano, jakou?

9) Myslíte si, že obec hospodaří efektivně se svými financemi? Popřípadě je některá oblast, kam si myslíte, že obec přispívá moc nebo naopak málo financí?

10) Na co byste přednostně využil/a obecní finanční prostředky?

11) Domníváte se, že se obec dostatečně stará o životní prostředí?

Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano

12) Pamatujete si některý projekt v posledních letech, který měl za cíl zlepšení životního prostředí? Pokud ano, jaký?

13) Jakým způsobem/prostředkem byste vy zlepšili životní prostředí obce Benešov?

14) Jste ochoten/ochotna udělat něco pro rozvoj své obce?

Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano

15) Pokud ano, víte jaké jsou možnosti aktivního zapojení pro občany? Zapojujete se někdy?

Děkuji mnohokrát!

Zdroj: Vlastní

S ohledem na etické aspekty dotazování jsem se všech respondentů dotazovala osobně, v úvodu jsem se představila a zároveň představila účel dotazování. V samotném dotazníku je v závěru uvedené poděkování.

Kvůli reprezentativnosti vzorku dotazníkového šetření byl předem stanoven počet respondentů s ohledem na kritérium věk a pohlaví. Počet respondentů jsem stanovila dle dat ČSÚ o věkovém rozložení populace obce Benešov, který byl přepočten na 0,2 % populace. Celkem bylo dotázáno 54 mužů a 56 žen ve věku dle tabulky 3. Děti do deseti let byly z dotazování vynechány.

Dotazování probíhalo na Masarykově náměstí a v Tyršově ulici v průběhu první poloviny února 2023. Jedná se o prostory, kde je častý pohyb osob.

Tabulka 3 Počet respondentů

Muži			
Věk	Absolutní počet	Přepočet 0,2 %	Skupiny dle dotazníku
0	360	**1**	**7** Z dotazování vynecháno
1-4	1 315	**3**	
5-9	1 765	**4**	
10-14	1 979	**4**	**7**
15-19	1 549	**3**	
20-24	1 363	**3**	**6**
25-29	1 500	**3**	
30-34	1 856	**4**	**8**
35-39	2 106	**4**	
40-44	2 531	**5**	**11**
45-49	2 842	**6**	
50-54	2 067	**4**	**8**
55-59	1 848	**4**	
60-64	1 710	**3**	**7**
65-69	1 897	**4**	
70-74	1 685	**3**	**5**
75-79	1 049	**2**	
80-84	460	**1**	**2**
85-89	227	**0**	
90+	86	**0**	
Celkem	30 195	**60**	**54**

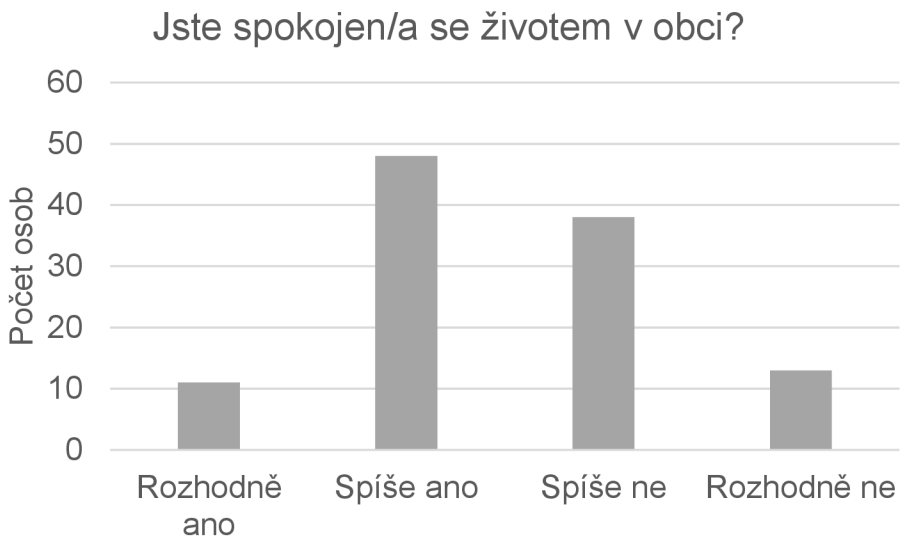
Ženy			
Věk	Absolutní počet	Přepočet 0,2 %	Skupiny dle dotazníku
0	305	**1**	**7** Z dotazování vynecháno
1-4	1 307	**3**	
5-9	1 779	**4**	
10-14	1 824	**4**	**7**
15-19	1 436	**3**	
20-24	1 237	**2**	**5**
25-29	1 442	**3**	
30-34	1 894	**4**	**8**
35-39	2 016	**4**	
40-44	2 500	**5**	**10**
45-49	2 535	**5**	
50-54	1 949	**4**	**8**
55-59	1 833	**4**	
60-64	1 814	**4**	**8**
65-69	2 113	**4**	
70-74	2 014	**4**	**7**
75-79	1 387	**3**	
80-84	791	**2**	**3**
85-89	509	**1**	
90+	242	**0**	
Celkem	30 927	**62**	**56**

Zdroj: Vlastní

4.2.2 Výsledky dotazníkového průzkumu

Celkově jsou osoby žijící v Benešove spíše spokojené se životem v obci (obrázek 17). Pokud jsou vyhranění, je jejich stanovisko více negativní. 13 nespokojených osob zvolilo variantu „Rozhodně ne“, oproti tomu 11 spokojených osob zvolilo variantu „Rozhodně ano.

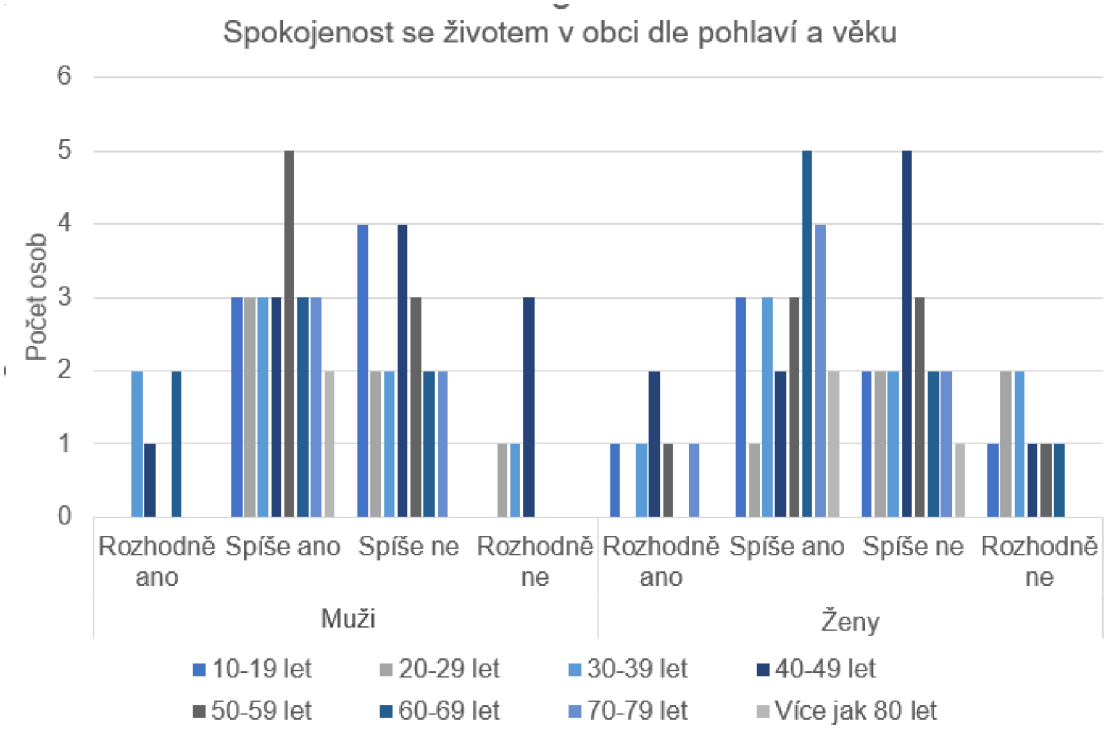
Obrázek 17 Spokojenost se životem v obci



Zdroj: Vlastní

Odpovědi dle pohlaví a věku jsou vyobrazeny na obrázku 18. I zde je patrné (obdobně jako z obrázku 17), že společnost není názorově vyhrazena jedním směrem, ale prolíná se napříč věkem i pohlavím.

Obrázek 18 Spokojenost se životem v obci dle pohlaví a věku

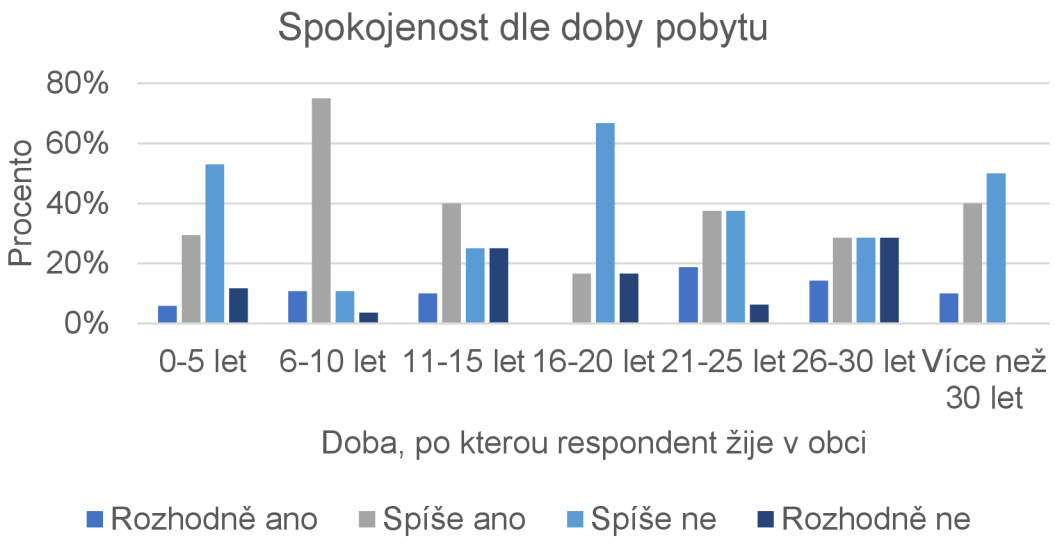


Zdroj: Vlastní

Stejná otázka (Jste spokojen/a se životem v obci?) byla zhodnocena i na základě kritéria doby, po kterou občan v Benešově žije. Jelikož zde nebylo stanoveno

žádné ohraničení na počet odpovědí, pro relevantnost výsledků byly data převedeny do procentuálního vyjádření (obrázek 19). Nejspokojenější jsou osoby, které v obci žijí 6-10 let. Nejméně spokojenou skupinou jsou občané, kteří ve městě Benešov žijí 16-20 let.

Obrázek 19 Spokojenost dle doby pobytu



Zdroj: Vlastní

Následně dotazník obsahoval sadu otevřených otázek. První dvě byly zacílené na vnímání Benešova z globálnějšího pohledu. Zajímala jsem se o to, co se respondentům na obci líbí či naopak nelíbí. Mezi tři faktory, které respondenti hodnotili kladně, patří:

- Konopiště – celkem zmíněno 38x;
- Dopravní dostupnost – celkem zmíněna 27x;
- Sladovka + další hřiště – celkem zmíněno 14x.

Oproti tomu se často objevovala i odpověď ve stylu: nic, nevím, neumím odpovědět. Odpověď bez specifického kladného faktoru se objevila celkem 21x. To znamená, že téměř pětina dotázaných nezmínila žádný konkrétní objekt, ve kterém by spatřovali oblibu. Níže je uveden výběr konkrétních odpovědí:

- Vlastně ani nevím co nejvíce ,všude jsou nedostatky;
- Že jsem tu strávila čas s rodinou a že to tu už trochu znám myslím;
- Blízko k přírodě, blízko k Praze;
- Tak nějak všechno, mám to tu ráda;
- Mám dobrého dětského lékaře.

Výše zmíněná otázka často obsahovala jednoslovnou odpověď. Při otočení otázky a přeptání se na negativa města, byli občané výřečnější. Nejčastěji se zmiňovaly faktory spojené s dopravou, konkrétněji témata spojená s uzavírkami, jednosměrky, kruhovými objezdy, Tyršovou ulicí, stavem komunikací či parkováním. Témata zahrnující dopravu se vyskytovala ve 49 případech. Dalším rezonujícím tématem v obci Benešov je vandalství, bezdomovectví či pocit strachu o osobní bezpečnost. Tyto faktory se objevily celkem v 34 odpovědích. Doslovné znění vybraných odpovědí:

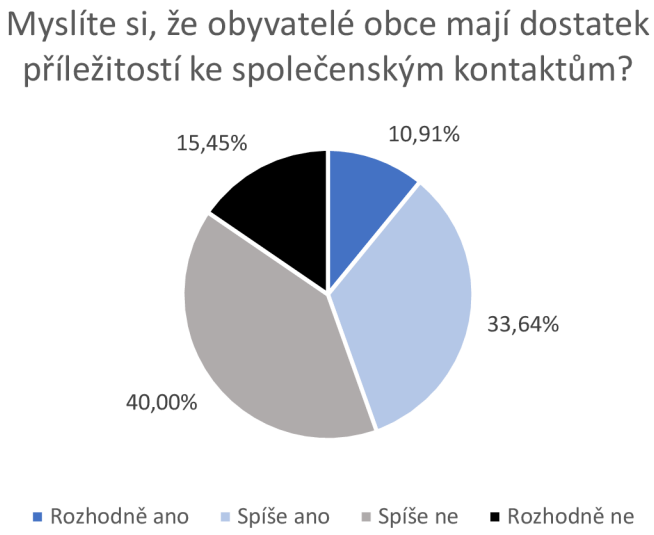
- Architektura města, nedostupnost obchodů s potravinovým zbožím v centru města;
- Málo zeleně, nemáme koupaliště, špatné silnice a chodníky, bezpečnost pokulhává;
- Prázdné obchody, malé vyžití pro mládež, počínající nebezpečnost ve večerních hodinách, nepořádek v ulicích, binec na nádražích (obou);
- Malá historická část, špatný přístup na Konopiště;
- Nepořádek, bývalé vedení města, nesourodost, málo zeleně;
- Jednosměrky, které totálně blokují průjezd Benešovem. Nelíbí se mi ignorace těžkých vozů každý den v místě u Žabky na Malém náměstí, kde to poškozuje podzemní chodby. Nevyužité prostory pro parkování v suterénu polikliniky například pro zaměstnance polikliniky a knihovny, aby se uvolnila místa pro pacienty atd. Nelíbí se mi lavičky bez opěradel a pouze jen pro dvě osoby a daleko další. Je to nepodpora sociálních vazeb. Nelíbí se mi, že neexistuje například Facebook , kde by lidé mohli aktivně diskutovat na téma změn k lepšímu konkrétních míst v Benešově a okolí. Nelíbí se mi náměstí. Mám jasnou představu, jak by mělo vypadat. Určitě by mělo stmelovat lidi, být místem setkávání rodin a přátel. To co je u fontány je moc hezké;
- Architektura, nadužívaní aut, minulost nekoncepčního rozvoje, odsun obchodních center na okraj města, neexistující cyklo infrastruktura;
- Dlouhé časově prostoje mezi autobusy a brzký čas posledního spoje;
- Stav některých chodníků a silnic, nevyužité objekty (green parku), zastaralá Křižíkova ul.;
- Nedostatek služeb, hlavně pro maminky s dětmi, po 17-té hodině a o víkendech tu je mrtvo;

- Šílené silnice, nedostatek obchodů, není se kde kvalitně najíst, Třešňovku slibovali dát dohromady, jak vypadá, všichni moc dobře víme. Vše je dražší než v Praze, na co si Benešov hraje?

Zajímavým poznatkem je porovnání ve všeobecných odpovědích. Na pozitivum se často vyskytovala nic neříkající odpověď, oproti tomu při otázce na negativní faktory byly odpovědi specifičtější a všeobecná odpověď „všechno“ se vyskytla pouze 3x. Typičtější byly víceslovné odpovědi.

S odkazem na sociální pilíř udržitelného rozvoje jsem se zajímala, jak respondenti vnímají příležitosti ke společenským kontaktům. Obrázek 20 reflektuje odpovědi na otázku: Myslíte si, že obyvatelé obce mají dostatek příležitostí ke společenským kontaktům? Převládá negativní postoj, celkem 55,48 % dotázaných odpovědělo spíše ne, nebo rozhodně ne.

Obrázek 20 Přístup ke společenským kontaktům

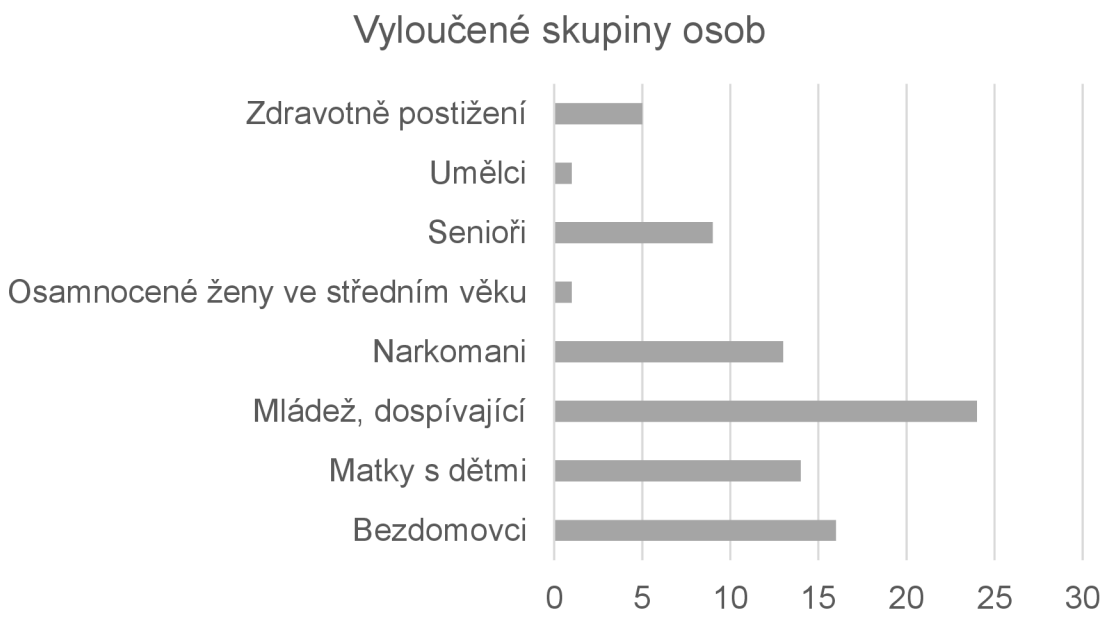


Zdroj: Vlastní

Sociálnímu pilíři se dotazník věnoval i v další otázce, ve které jsem se dotazovala: „Vnímáte některou skupinu obyvatel jako „vyloučenou“ ze společnosti, respektive jako skupinu, která nemá ke společenským kontaktům příležitosti. Pokud ano, jakou?“ Celkem 57 % respondentů nevnímá žádnou skupinu jako vyloučenou, zbylých 43 % respondentů uvedlo skupiny vyobrazené na obrázku 21 (někdy se v odpovědi objevilo více skupin, v tomto případě byla odpověď započítána u každé

skupiny). Nejčastější odpovědí byla odpověď zahrnující mládež, dospívající či náctiletí.

Obrázek 21 Vyloučené skupiny osob



Zdroj: Vlastní

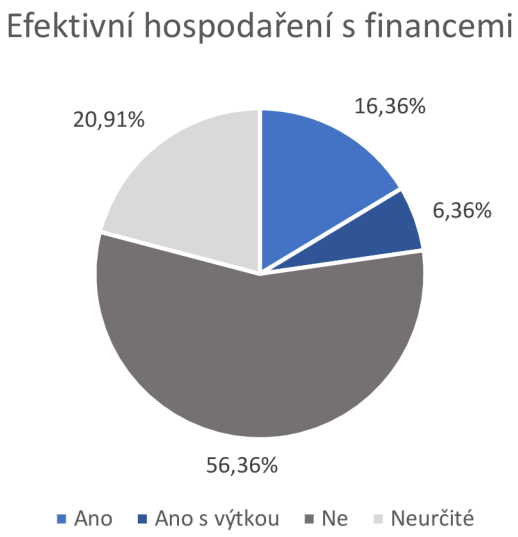
Ekonomickému pilíři udržitelného rozvoje se věnovala otázka: „Myslíte si, že obec hospodaří efektivně se svými financemi? Popřípadě je některá oblast, kam si myslíte, že obec přispívá moc nebo naopak málo financí?“ U této otázky byla tendence lidí odpovídat zdlouhavěji. Odpovědi jsem následně rozdělila do tří kategorií:

- Ano – jednoslovná odpověď;
- Ano s výtkou – zde byly zařazeny odpovědi, které zněly ve stylu: „Ano, ale…“ důležité je, že odpověď „ano“ zazněla;
- Ne – zde byly zahrnuty odpovědi „ne“ a současně odpovědi, ve kterých „ne“ nezaznělo, ale z formulace byla zřejmá nespokojenost;
- Neurčité – odpověď, kterou nebylo možné zařadit do výše zmiňovaných. Jedná se o odpovědi typu: Nevím, nemohu posoudit, nezajímám se o to a obdobně.

Nadpoloviční většina obyvatel (62 z dotázaných, 56,36 %) se domnívá, že obec nehospodaří efektivně (obrázek 22). Pouze 16,36 % respondentů je s hospodařením obce spokojená. Dotazníkové šetření řeší subjektivní vnímání respondentů, nikoliv strategickou analýzu. Hospodařením obce se následně

zabývá kapitola „4.3.3 Ekonomické faktory „v rámci STEEP analýzy, která se s výsledky dotazníkového šetření neztotožňuje.

Obrázek 22 Hospodaří obec efektivně?



Zdroj: Vlastní

Respondenti často zmiňovali, v čem tkví nesouhlas s hospodařením obce. Níže uvádím doslovné znění některých odpovědí:

- Určitě nehospodaří efektivně. Silnice v Benešově šílené, ale hlavně, že se bude opět opravovat Klášterka;
- Špatně promyšlené stavební investice či investice do zeleně, chybí mi u nich často udržitelnost;
- Ne – všeobecně se říká, že Benešov neumí využívat dotace...oprava ulic je potřeba, ale za sebe ocením více stromů, zeleně, koupaliště...efektivní je financování Sladovky – areálu;
- Těžko soudit. Každopádně by mělo město dělat důslednější dohled nad probíhajícími projekty, aby se předešlo zbytečným chybám a investicí do blbostí. Ad Tyršova ulice. Lavičky s výhledem do sloupoví, špatně usazená dlažba, nesmyslné retardéry, koule pro zlost;
- Nehospodaří efektivně, peníze dává na velké projekty, které pak už tak velké nejsou (pěší zóna Tyršova ul., autobusové nádraží);
- Vcelku ano, koncepčně bych postupně upouštěl od auto infrastruktury ve prospěch ostatních moznosti dopravy směrem ke konceptu tzv. patnáctiminutového města;

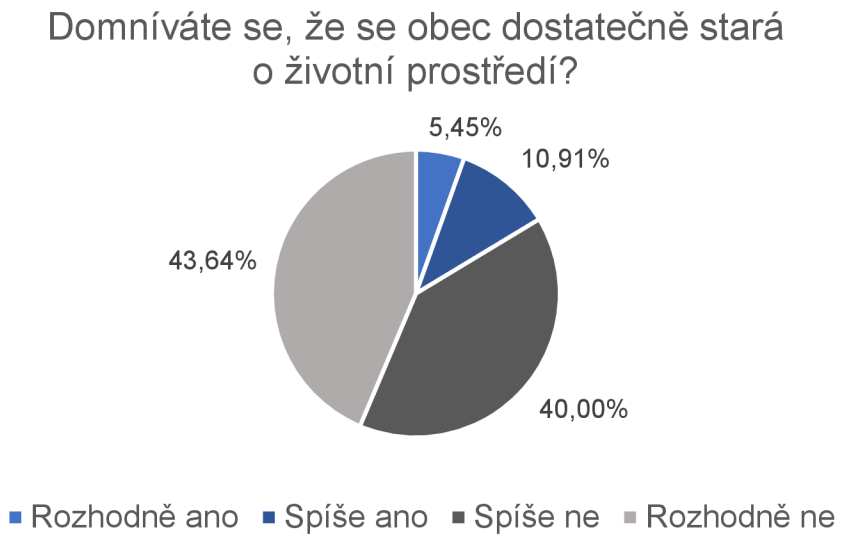
- Město nedávno utratilo příšerně vysokou částku za malý kousek pozemku. Vyhazování peněz;
- Melo by se víc investovat do bezpečnosti aby bezdomovci a feťáci neobtěžovali;
- Podle mě moc přispívá na problémové osoby, málo na sportovní vyžití, dětská hřiště;
- Nemyslím, např. na rozvoj podnikání rozhodně dost málo;
- Ne, údržba, bezpečnost, zeleň.

Dle respondentů by se mělo více investovat do těchto oblastí:

- Doprava, údržba chodníků, cyklostezky, parkovací místa;
- Aktivity pro děti a mládež, školství;
- Čistota;
- Koupaliště
- Bydlení,
- Bezpečnost a další.

Environmentální pilíř byl v dotazníku zastoupen otázkou: „Domníváte se, že se obec dostatečně stará o životní prostředí?“ Odpovědi jsou zobrazeny na obrázku 23. Oblast životního prostředí je vnímána nejvíce záporně, více jak 83 % dotázaných se domnívá, že obec se o životní prostředí dostatečně nestará. 40 % z nich je o tom razantně přesvědčená a zvolila odpověď „určitě ne“, 43,64 % si nejsou jistí, ale přiklání se k možnosti „spíše ne“. Rozhodně ano, odpovědělo pouze 5,45 % dotázaných (6 osob ze 110).

Obrázek 23 Starost o životní prostředí



Zdroj: Vlastní

Mezi konkrétními návrhy na zlepšení v environmentální oblasti doslovně zaznělo například:

- Omezit auta v centru, více popelnic na tříděný odpad;
- Městská zeleň, zelené střechy, nádrže na dešťovou vodu;
- Stále opakuji, čistota, údržba veřejných prostor, péče o zeleň;
- Výsadba stromů, vodní prvky, keře, květinové záhony apod., stinná posezení;
- Předcházení skládkám kdekoli. Předcházení plnění popelnic neroztříděným odpadem. Edukace třídění odpadů. Minimalizace tvorby odpadů. Motivování lidí k třídění odpadů. Aktivní zapojení města do očisty města a okolí od odpadků, kterých je všude milion. Možnost tzv. sobotu, velkosvozy po městě – kov, harampádí atd. Vadí mi věci, které všichni vidí a třeba někdo z města neudělá podnět k nápravě. Řešení nedostatků typu rozházené betonové desky u lékárny Na Bezděkově;
- Vice stromu přirozeně zabudovaných do ulic, cyklopruhy minimálně v páteřních ulicích dopravy, klidně na úkor jednoho jízdního či parkovacího pruhu tam, kde to je jen technicky možné;
- Více zeleně, podpora udržitelných zdrojů, lepší systém nakládání s odpadem
- Omezení bílého světla v noci;
- Výsadba stromu, spousty malých zelených zákoutí s lavičkou a kamerami, kde by mohl usednout senior, děti...;

- Město by mělo naučit lidi třídit odpad. Přibyšická skládka je opravdu neuvěřitelná, ať uklízí pravidelně okolí silnice, je to hnus a strašný smrad.

4.2.3 Subjektivní poznatky z dotazníkového průzkumu

Osobně vnímám jako zajímavou zkušenost dotazování se osob na ulici. Setkala jsem se s diametrálními rozdíly v přístupu lidí. Zatímco někteří přeplývali ochotou, jiní z počátku byli dosti odtažití. I přes některou počáteční odtažitost vnímám jako pozitivní skutečnost, že dotazník mi odmítlo vyplnit pouze 7 osob.

Několik osob mělo tendenci si se mnou povídat i po vyplnění dotazníku a bylo patrné, že je dění v obci zajímá. Jiní měli tendenci si stěžovat a měla jsem pocit, jak kdyby ve mně spatřovali naději, že s některými faktory jsem schopna něco udělat. Odkazovala jsem je na stránky obce a vysvětlovala, že mají možnost ozvat se přímo městskému úřadu se svými podněty. Někteří tvrdili, že tak skutečně učiní.

Jak už bylo zmíněno výše a dle výsledků dotazníkového průzkumu, participaci občanů vnímám jako slabou stránku a pokud jsem v rámci svého dotazovaní přesvědčila alespoň jednoho člověka, aby se nejen zajímal, ale i aktivně zapojoval do dění obce, vnímám to subjektivně jako úspěch.

4.3 STEEP analýza

V následující kapitole je provedena STEEP analýza města Benešov. Strategická analýza STEEP ukazuje vnější vlivy, jejichž analýza hraje klíčovou roli při následném plánování. Poskytuje nezbytné informace potřebné k identifikaci rozvojových cílů.

4.3.1 Společenské faktory (demografické)

V Benešově ke konci roku 2021 žilo 16 448 obyvatel. Z obrázku 24 je patrné, že počet obyvatel se v posledních třiceti letech zásadně neměnil a měl spíše rostoucí tendenci. Od roku 1992 v Benešově přibylo 476 obyvatel.[112]

112 Český statistický úřad. Databáze demografických údajů za vybraná města ČR. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr

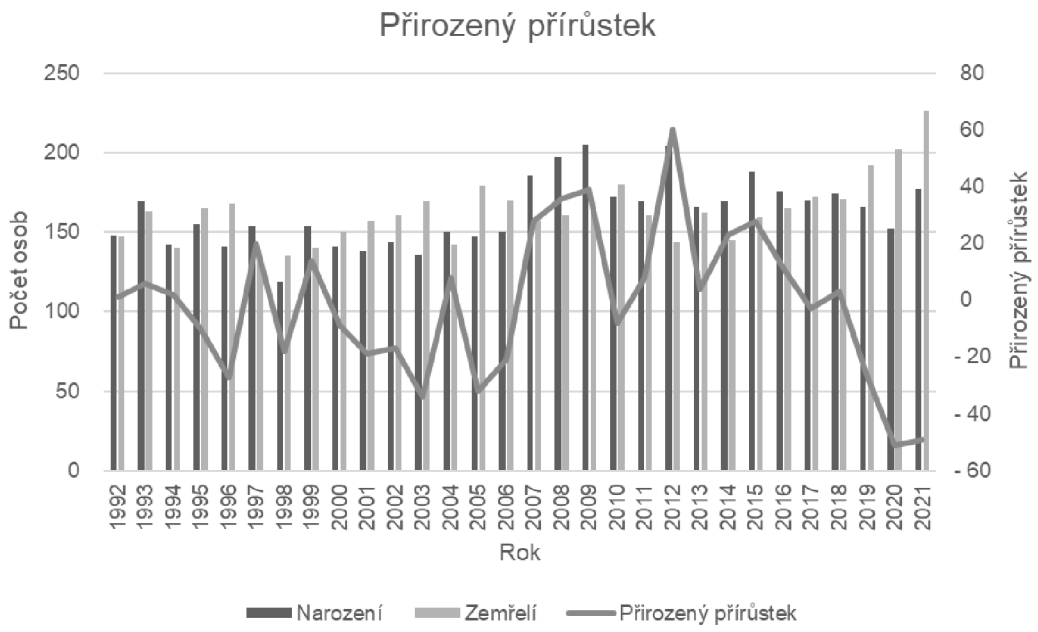
Obrázek 24 Počet obyvatel

Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování

Nejmarkantnější změna ve sledovaném období byla mezi lety 2020 a 2021, kdy v obci ubylo 77 obyvatel, přirozený přírůstek činil -49 osob a přírůstek stěhování byl také negativní na hodnotě -28 osob. Lze pouze spekulovat, jakou roli v úbytku obyvatel sehrála pandemie COVID-19. Na základě údajů zemřelých osob a přirozeného přírůstku (obrázek 25) je patrné, že úbytku obyvatel pandemie do značné míry napomohla. V letech 2020 a 2021 byl přirozený přírůstkem nejmenší, respektive dosahoval největších záporných hodnot. V těchto letech byl zároveň největší počet zemřelých.[113]

113 Český statistický úřad. Databáze demografických údajů za vybraná města ČR. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr

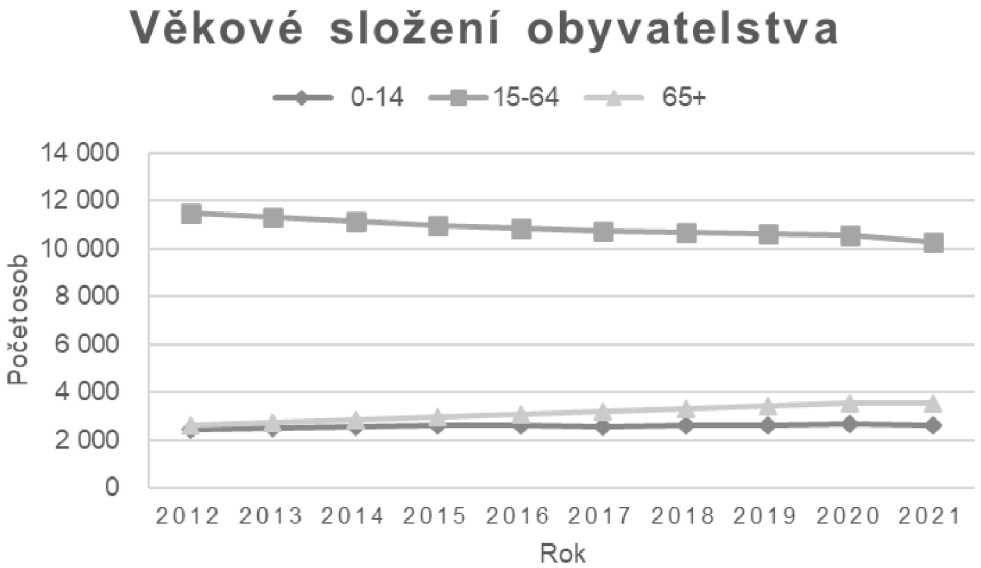
Obrázek 25 Přirozený přírůstek



Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování

Průměrný věk osob žijících na konci roku 2021 byl v Benešově 43,4 let. Oproti roku 2012 se jedná o zestárnutí populace o 2,4 roky. Nejvíce obyvatel obce Benešov je ve věku 15-64 let, ale tendence počtu obyvatel v tomto věku je klesající, oproti obyvatelům ve věku 65+, kterých stále přibývá (obrázek 26).

Obrázek 26 Věkové složení obyvatelstva



Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování

Od roku 2012 ubylo osob ve věku 15-64 let o 1 206 obyvatel, což představuje úbytek o 10,5 %. Oproti tomu osob ve věku 65+ přibylo o 929, což představuje

přírůstek o alarmujících 35 %.[114] S ohledem na celkový demografický vývoj v České republice se dá předpokládat, že tento trend potrvá a i obec Benešov by měla přemýšlet, aby v budoucnu osoby v seniorském věku zvládla zaopatřit.

Dle Sčítání lidu, domů a bytů provedeného v roce 2021 bylo ve městě Benešov nejvíce zastoupena populace s úplným středoškolským vzděláním (36,8 %). Složení obyvatelstva dle vzdělání je vyobrazeno na obrázku 27.

Obrázek 27 Složení obyvatelstva dle vzdělání

Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování

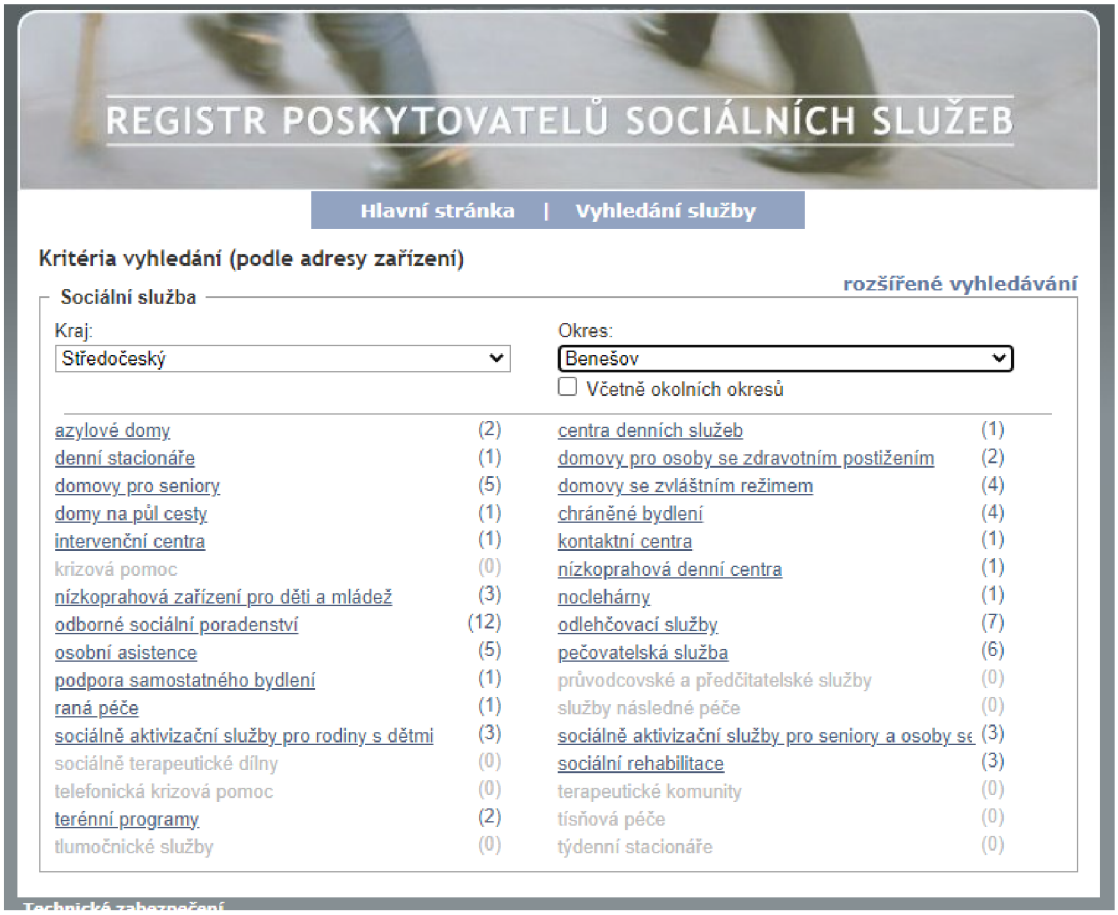
Zdravotní služby jsou v obci Benešov převážně zajištěny v oblastní Nemocnici Rudolfa a Stefanie Benešov, a.s. a v Poliklinice Benešov, kde sídlí většina poskytovatelů zdravotních služeb. Nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov, a.s. disponuje celkem 435 lůžky.[115] Nemocnice aktuálně prochází rozsáhlou rekonstrukcí, v rámci které bylo např. vybudováno nové rehabilitační centrum (2020), probíhá přístavba chirurgického oddělení a staví se nový centrální vstupní pavilon.

114 Český statistický úřad. Statistiky. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky

115 Nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov, a.s. Výroční zpráva za rok 2021 [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://www.hospital-bn.cz/wp-content/uploads/2021/05/V%c3%bdro%c4%8dn%c3%ad-zpr%c3%a1va-rok-2021.pdf

Dle registru poskytovatelů sociálních služeb, dostupného na stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí, působí v okrese Benešov nejvíce poskytovatelů v oblasti odborného sociálního poradenství, oproti tomu není v okrese žádný poskytovatel služby následné péče. Počet a oblasti poskytovatelů v okrese Benešov v oblasti sociálních služeb je vyobrazen na obrázku 28.[116]

Obrázek 28 Poskytovatelé sociálních služeb



Zdroj: MPSV

Pro sportovní a volnočasové aktivity je v obci přístupných 8 sportovních a 11 veřejných hřišť, venkovní a krytý plavecký bazén, atletický a fotbalový stadion, zimní stadion a další prostory (kuželkovna, squashové hřiště, multifunkční

116 Ministerstvo práce a sociálních věcí. Registr poskytovatelů sociální péče. [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1677924547878_1

sportovní hala atd.). Často využívaným prostorem je také rozlehlý park příslušící k zámku Konopiště.[117]

Kulturní akce jsou v Benešově provozovány ve třech zařízeních:

- Kulturní dům Karlov;
- Městské divadlo Na Poště;
- Přírodní divadlo Konopiště (druhý největší přírodní amfiteátr v ČR).

Dále se každoročně konají různé akce na Masarykově náměstí – městské slavnosti, trhy, festivaly či letní open air Benešov City Live.[118] V obci je k dispozici knihovna, kde probíhají různé přednášky, Muzeum umění a designu a pivovar Ferdinand, v jehož areálu se také uskutečňují kulturní akce.

4.3.2 Technické faktory (technologický rozvoj)

Významný trend v oblasti udržitelného rozvoje, který by měl být sledován (jak již bylo zmíněno v teoretické části) je participace občanů. K tomuto účelu lze využít moderní informační a komunikační technologie.

Mezi informační kanály města Benešov patří:

- Oficiální stránky města;
- Facebook;
- Instagram;
- Mobilní rozhlas;
- Hlášení závad;
- Zpravodaj města.[119]

Oficiální webová stránka města Benešov, dostupná na adrese: https://benesov-city.cz/, disponuje online tlumočením do znakového jazyka. Přes webové rozhraní (ale též pomocí aplikace v chytrých mobilních telefonech) lze využít rezervační systém v rámci kterého je možné se objednat na konkrétní čas k vyřízení potřebných záležitostí na úřadě. Pokud se člověk rozhodne navštívit úřad

117 Město Benešov. Plán rodinné politiky města Benešov-analytická, návrhová a implementační část. Zpracovatel: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a regionů, s.r.o. [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://ssob.benesov-city.cz/plany-rodinne-politiky/ds-1021/p1=1042

118 Kulturní informační centrum Benešov. KIC Benešov – Kulturu děláme srdcem. [online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://www.kicbenesov.cz/kulturni-a-informacni-centrum/

119 Město Benešov. Informační kanály. [online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://benesov-city.cz/informacni-kanaly/d-85044/p1=83978

bez online rezervace je možné online sledovat fronty k jednotlivým činnostem a stav všech přepážek. Od začátku roku 2023 lze také využít Portál občana města Benešov, který umožňuje činit elektronická podání a platby městských poplatků ze vzdálenějšího přístupu.

Město Benešov je zapojeno do Platebního portálu Středočeského kraje, díky kterému je možné za vybrané služby zaplatit online. Zaplatit lze: Místní poplatek ze psů a Místní poplatek za svoz komunálního odpadu.

Do systému Mobilní rozhlas je přihlášeno 2 531 uživatelů (k datu 4. 3. 2023).[120] Pokud předpokládáme, že všichni uživatelé jsou občany Benešova, je do systému přihlášeno pouhých 15 % obyvatel.

Pro transparentnost úřadu město využívá portál veřejných zakázek města Benešov, dostupný na adrese https://ezak.benesov-city.cz/.[121]

Technologická struktura vodovodní sítě je ve správě města, jelikož je 100% vlastníkem Vodohospodářské společnosti Benešov, s.r.o., která zajišťuje agendu spojenou s vodovodní sítí – dodávku pitné vody a kanalizaci. Benešov je zásobován pitnou vodou z vodárenské soustavy Želivka.[122]

Město je zásobováno elektrickou energií pomocí trafostanic. V současnosti si město nechalo vypracovat analýzu na umístění fotovoltaických elektráren na vybraných budovách ve vlastnictví obce.[123] Z pohledu udržitelného rozvoje by bylo záhodno, aby projekt byl uskutečněn co nejdříve.

Město zajišťuje hromadnou dopravu v obci zdarma pomocí čtyř pravidelných linek a tří školních autobusů, které jezdí jednou denně tak, aby měly příjezd na autobusové nádraží před osmou hodinou ranní. Myslím, že doprava je v obci řešena dostatečně, s výjimkou obslužnosti nemocnice a radnice. Nejbližší cesta na radnici od zastávky hromadné dopravy je 192 m. Vrátnice nemocnice je

120 Aktuální zprávy Benešov – MUNIPOLIS. [online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://benesov.munipolis.cz/

121 Město Benešov. Přehled – E-ZAK Benešov. [online]. 2023 [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: https://ezak.benesov-city.cz/

122 Město Benešov. Plán udržitelného rozvoje města Benešov na období 2019–2030. Analytická část. 2019. [online]. 2019 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://benesov-zdravemesto.cz/plan-udrzitelneho-rozvoje/ds-1004/p1=1052

123 Město Benešov. Fotovoltaické elektrárny na městských budovách. [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://www.benesov-city.cz/fotovoltaicke-elektrarny-na-mestskych-budovach/d-101755

od nejbližší zastávky vzdálena 184 metrů, pokud chce osoba jít např. do pavilonu chirurgie, je to nejblíže 289 metrů. Nejen do těchto lokalit, ale i např. za nákupy, lze v obci využít služby „Taxík Maxík“. Jedná se o přepravní službu, která je dostupná seniorům nad 65 let a držitelům průkazu ZTP či ZTP/P. Jedna jízda stojí 25 Kč.

4.3.3 Ekonomické faktory

Dle návrhu rozpočtu pro rok 2023 (detailněji v tabulce 4) počítá obec se schodkem 147,5 miliard korun, který bude financován za použití zůstatku finančních prostředků z minulého období. Ke dni 1. 1. 2023 byl počáteční stav finančních prostředků 189 179 tis. Kč, předpokládaný zůstatek ke dni 31. 12. 2023 je plánován na 41 465 tis. Kč.[124] Zůstatek finančních prostředků by se tedy měl snížit o markantních 78 %.

Tabulka 4 Návrh rozpočtu pro rok 2023

Návrh rozpočtu na rok 2023				
Příjmy	tis.Kč		Výdaje	tis.Kč
Daňové	431751		Provozní	543042
Nedaňové	62498		Invetiční	299698
Kapitálové	15000		Celkem	842740
Převody z hospodářské činnosti	49320			
Příděly od fondů (konsolidační)	9500		Schodek rozpočtu	-147576
Dotace ostatní	127095			
Celkem	695164		Financování	tis.Kč
			Splátka úvěru	-138
			Použití zůstatku fin.prostř.min.období	147715

Zdroj: Město Benešov

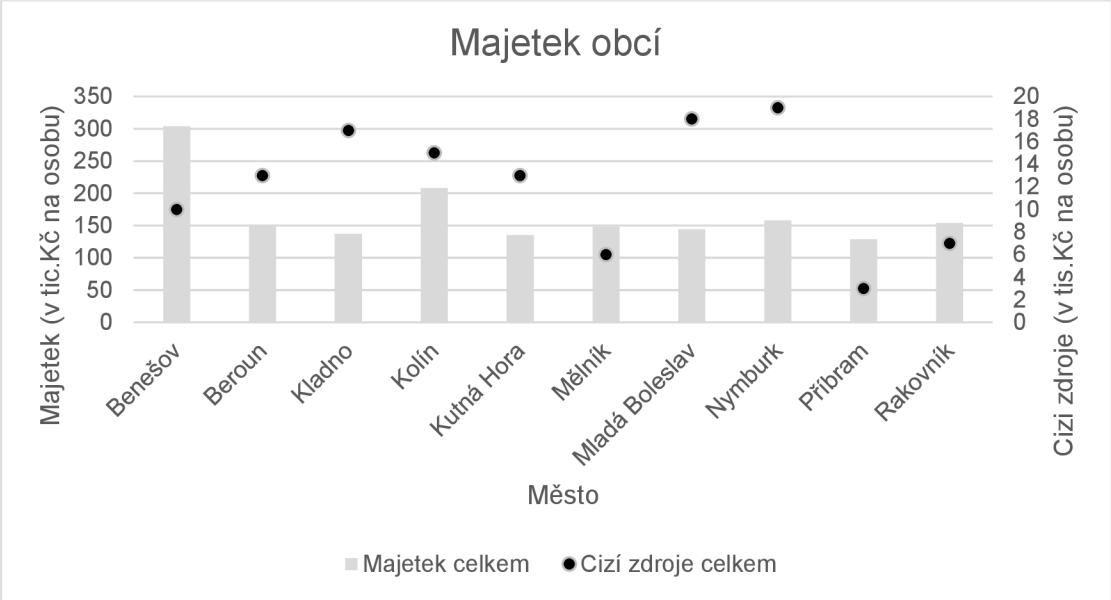
Ačkoliv je počítáno se schodkem rozpočtu, ve srovnání s ostatními obcemi vlastní město Benešov nejvíce majetku v přepočtu na jednoho obyvatele. Pro srovnání byla vybrána města Středočeského kraje, která jsou zároveň okresními městy. Pro relevantnost výsledků byl majetek a cizí zdroje přepočten na jednu osobu. Data jsou vypočtena z dostupných informací na webu monitor.statnipokladna.cz za prosinec 2021. Období bylo zvoleno z důvodu dostupnosti informací pro všechny sledované obce v době psaní diplomové práce. Z obrázku 29 lze

124 Město Benešov. Návrh rozpočtu pro rok 2023 [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://benesov-city.cz/rozpocet-mesta-benesov/ds-1456/p1=39543

vyčíst, že město Benešov mělo v přepočtu na jednoho obyvatele majetek v hodnotě 304 tis. Kč, druhé město s nejvyšším majetkem je Kolín s 208 tis. Kč na jednoho obyvatel. Z tohoto pohledu nejhůře hospodařícím městem je město Příbram, které s okresem Benešov sousedí a lze tedy říci, že disponuje shodnými podmínkami. Město Příbram vlastní majetek ve výši 129 tis. Kč na jednoho obyvatele, v porovnání s Benešovem hospodaří s majetkem o 58 % menším.

Zadluženost obce byla zkoumána ve stejném srovnávacím měřítku (s obci Středočeského kraje, daty za prosinec 2021 a v přepočtu na jednoho obyvatele) jako hodnota majetku. Dle dostupných dat je město Benešov čtvrtou nejméně zadluženou srovnávanou obcí. Hodnota cizích zdrojů v přepočtu na jednoho obyvatele dosahuje částky 10 tis. Kč (obrázek 29).

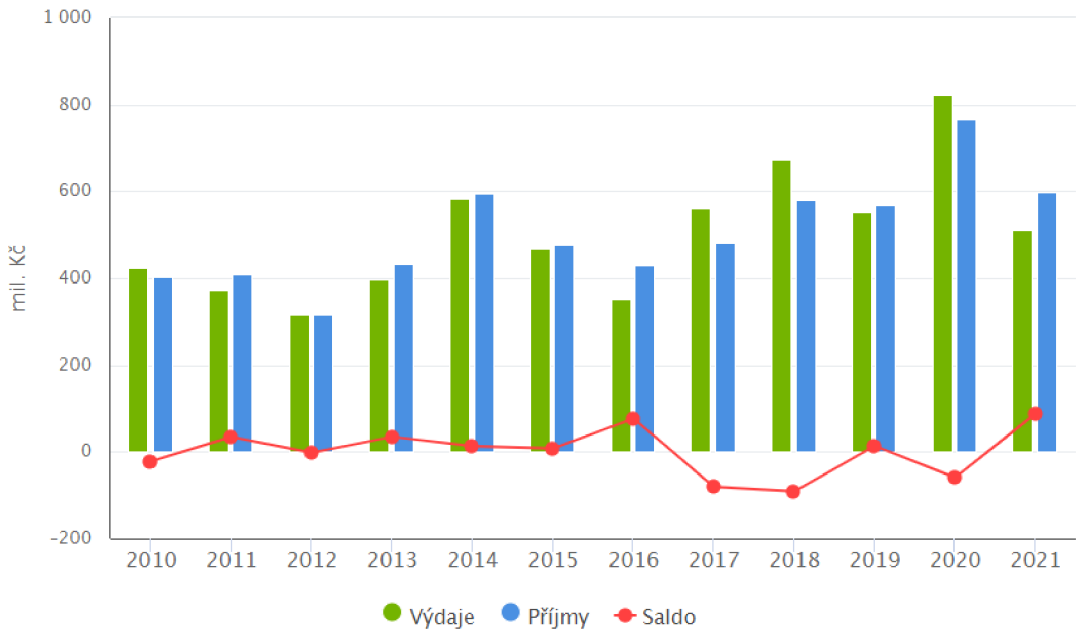
Obrázek 29 Majetek obcí



Zdroj: monitor.statnipokladna.cz. Vlastní zpracování

Historický vývoj příjmů, výdajů a salda je vidět na obrázku 30 a je zřejmá politika obce hospodařit s vyrovnaným rozpočtem, jelikož saldo kolísá kolem nuly. Vnímám tuto strategii jako vhodnou pro municipality typu Benešov. Velice kladně se dá hodnotit hospodaření obce v tzv. „pandemických letech“. V roce 2021 obec hospodařila s kladným saldem a přebytek byl necelých 80 miliard korun. Data představují stav k 31. 12. uvedeného roku (za prosinec 2022 na webu nejsou data dostupná).

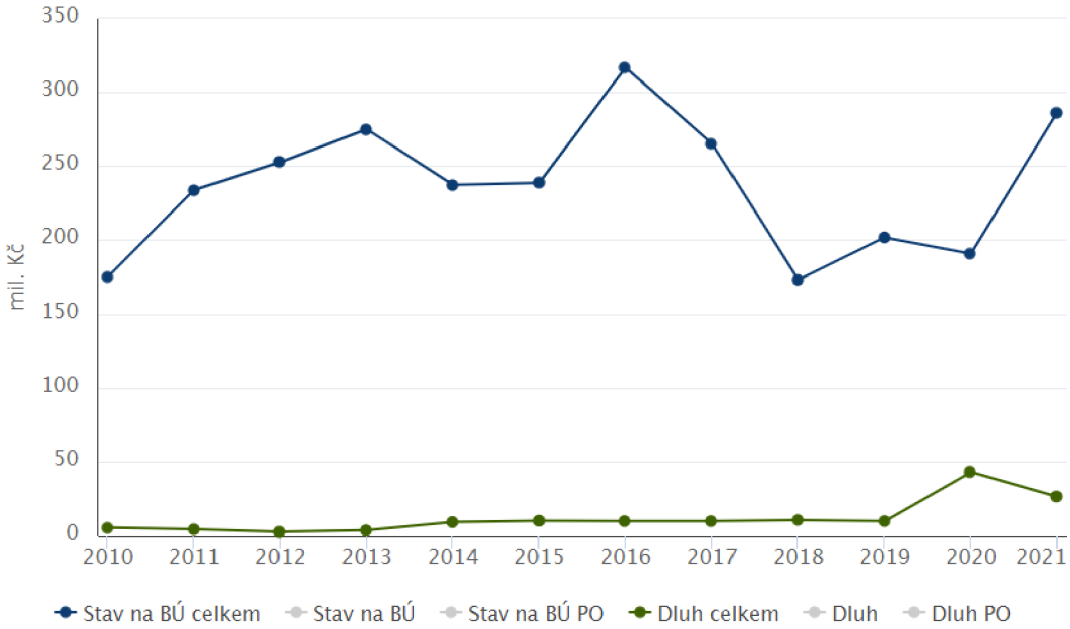
Obrázek 30 Vývoj příjmů, výdajů a salda



Zdroj: monitor.statnipokladna.cz

Kvalitní ekonomickou situaci obce Benešov podtrhuje i historický vývoj dluhu a stavu na bankovních účtech (obrázek 31). Data opět představují stav k 31. 12. uvedeného roku (za prosinec 2022 na webu nejsou data dostupná).

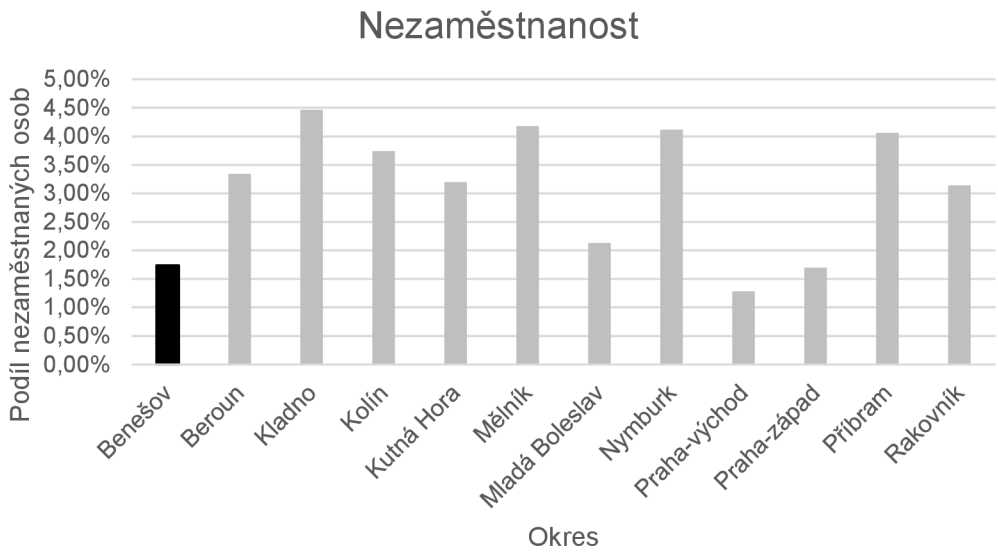
Obrázek 31 Vývoj dluhu a stavu na bankovních účtech



Zdroj: monitor.statnipokladna.cz

Mezi další klíčové faktory ekonomické situace, který současně zrcadlí sociální situaci v regionu, patří nezaměstnanost. Aby bylo možné ji posoudit z globálnějšího hlediska, je vhodné použít srovnání. V České republice je současně (leden 2023) podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu na úrovni 3,9 % a v prosinci 2021 (nejaktuálnější data za okresy na webu ČSÚ) byl na úrovni 3,5 %.[125] V Benešově byl podíl nezaměstnaných osob výrazně nižší, konkrétně v prosinci 2021 byl na úrovni 1,74 %. Což je téměř poloviční hodnota oproti celorepublikové hodnotě. Pozitivně pro Benešov vyznívá i srovnání v rámci ostatních okresů Středočeského kraje (obrázek 32), v rámci kterého na tom byl lépe pouze okres Praha-východ (1,28 %) a okres Praha-západ (1,70 %).

Obrázek 32 Nezaměstnanost



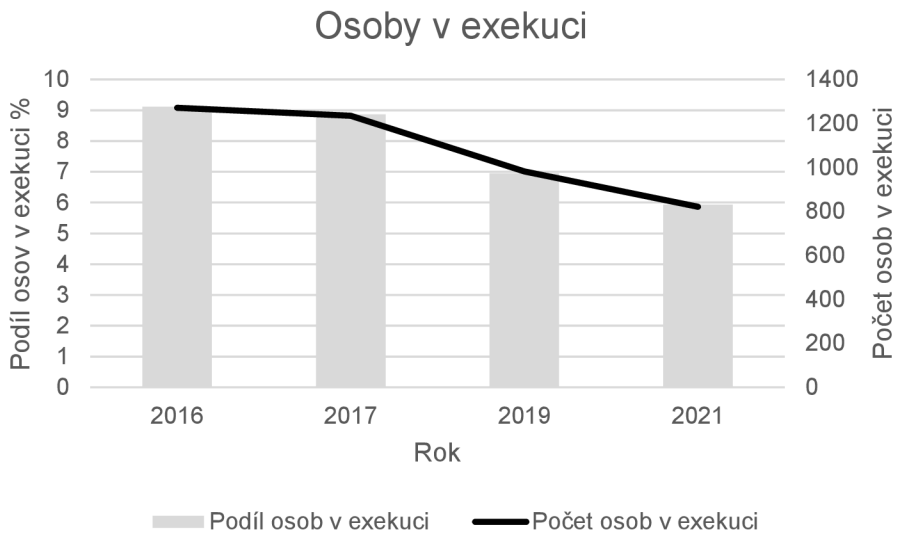
Zdroj: ČSÚ. Vlastní zpracování

Obdobně jako při pohledu na nezaměstnanost lze spatřovat pozitivum i ve vývoji populace z pohledu exekucí. Podíl osob v exekuci mezi lety 2016 a 2021 klesl o 3,18 %, v absolutních číslech ubylo 1611 osob v exekuci.[126] Klesající trend je vidět na obrázku 33 (data za rok 2020 nejsou k dispozici a za rok 2018 jsou k dispozici pouze data za celý okres, proto nejsou do statistiky zahrnuty).

125 Ministerstvo práce a sociálních věcí. Nezaměstnanost – měsíční [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/mesicni

126 Otevřená společnost, o.p.s. Mapa exekucí [online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: http://mapaexekuci.cz/index.php/mapa-2/

Obrázek 33 Osoby v exekuci



Zdroj: mapaexekuci.cz. Vlastní zpracování

V obci působí 28 akciových společností, další počty podnikatelských subjektů dle právní normy jsou vyobrazeny v tabulce 5. Největším zaměstnavatelem je Nemocnice Rudolfa a Stefanie, a.s., která jako jediná v obci zaměstnává přes 1000 zaměstnanců.[127] Mezi další významné soukromé zaměstnavatele v obci patří:

- BCS Automotive Interface Solutions s.r.o. (cca 600 zaměstnanců);
- BENEA s.r.o. (cca 250 zaměstnanců);
- BAEST Machinery Holding, a.s. (cca 240 zaměstnanců);
- Sládek Group, a.s. (cca 170 zaměstnanců);
- Schreiber Czech Republic s.r.o. (cca 150 zaměstnanců);
- Elmoz Czech s.r.o. (cca 150zaměstnanců).

127 Český statistický úřad. Ekonomické subjekty ve Středočeském kraji v roce 2021. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/ekonomicke-subjekty-ve-stredoceskem-kraji-v-roce-2021

Tabulka 5 Počet subjektů dle právní formy

Počet subjeků podle právní formy	
Státní organizace	23
Akciové společnosti	28
Obchodní společnosti	563
Družstevní organizace	11
Peněžní organizace	0
Počet podnikatelů-fyz.os.	3 510
Svobodná povolání	196
Počet regist.jednotek - zeměd.podnikatel	46
Ostatní	366

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj

4.3.4 Environmentální faktory

Ve městě Benešov převažuje orná půda, která tvoří zhruba 37 %. Následují lesní pozemky, které tvoří téměř 29,5 %.[128]

Město Benešov nepatří mezi oblasti se zhoršenou kvalitou ovzduší.[129] Dle projektu Obce v datech má Benešov index znečištění ovzduší na hodnotě 6,2. Index měří koncentraci polétavých prachových částic PM10 a PM2,5 ve vzduchu. V rámci České republiky patří Benešovu 64. místo z 204 hodnocených obcí. V indexu znečišťovatelů (počet firem, u kterých byl registrován únik nebezpečných látek do životního prostředí) se řadí Benešov na 34. pozici v České republice a ve Středočeském kraji je v tomto ohledu nejlépe hodnocené.[130]

Mezi provozovatele s nejvyšším počtem podaných žádostí v oblasti znečišťování ovzduší v obci Benešov patří:

- Městská tepelná zařízení, s.r.o.;
- OMV Česká republika, s.r.o.;
- TRW Autoelektronika, s.r.o.;
- Město Benešov;
- VHS Benešov, s.r.o.;
- Kaufland Česká republika, v.o.s.;

128 Město Benešov. Plán udržitelného rozvoje města Benešov na období 2019–2030. Analytická část. 2019. [online]. 2019 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://benesov-zdravemesto.cz/plan-udrzitelneho-rozvoje/ds-1004/p1=1052

129 Středočeský kraj. Mapový portál. Oblasti se zhoršenou kvalitou ovzduší. [online] 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://gis.kr-stredocesky.cz/js/ozp_ozko/

130 Obce v datech, s.r.o. Benešov – Kvalita života. [online] 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://www.obcevdatech.cz/benesov

- Čepro; a.s.;
- ZZN Pelhřimov, a.s.[131]

Na území obce se nenachází žádná zvláště chráněná území, žádná chráněná území soustavy Natura 2000 a pouze jedno malé území o rozloze 0,03 km^2, které se řadí mezi ostatní prvky ochrany přírody a krajiny. Jedná se o území, kde se vyskytuje mochna jahodovitá, která se řadí mezi kriticky ohrožené druhy.[132]

Mezi faktory, které zatěžují životní prostředí lze zařadit i automobilovou dopravu a s tím související produkci emisí znečišťující ovzduší a produkci skleníkových plynů. Mezi nejrušnější úsek v obci Benešov patří silnice I/3, která spojuje dálnici D1 (respektive Prahu) s Jihočeským krajem. Na obrázku 34 je zvýrazněna nepřerušovanou červenou čarou, což znamenám že v průměru po silnici projede zaokrouhleně 21 000 vozů za den.[133]

Obrázek 34 Automobilová doprava

Zdroj: scitani.rsd.cz

131 Středočeský kraj. Mapový portál. Vyjmenované zdroje znečištění ovzduší ve Středočeském kraji (2013–2019). [online] 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné https://kusk.maps.arcgis.com/apps/dashboards/07ae4b249edb4e84881d8b612559ea1d

132 Středočeský kraj. Mapový portál. Ochrana přírody a krajiny. [online] 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://gis.kr-stredocesky.cz/js/ozp_opk/

133 Ředitelství silnic a dálnic. Prezentace výsledků sčítání dopravy 2020. Sčítání dopravy ŘSD [online]. 2022 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://scitani.rsd.cz/CSD_2020/pages/results/list/default.aspx?l=St%C5%99edo%C4%8Desk%C3%BD%20kraj

4.3.5 Politické faktory

Politická sféra je v obci Benešov ovlivněna (ostatně jako celá Česká republika) právními normami a záměry Evropské unie a platnými právními předpisy České republiky. Česká republika může zasahovat do kompetencí v samostatné působnosti obce jen na základě zákona.

Starostou obce Benešov je ing. Jaroslav Hlavnička, který na pozici starosty působí již od roku 2010. Starostou od té doby nebyl pouze v rozmezí let 2016-2018 kdy byl z funkce odvolán.

Zastupitelstvo města Benešov se skládá z 27 zastupitelů. Nejvíce mandátů (7) získala v zastupitelských volbách roku 2022 strana Volba pro Benešov, která obhájila svoji primární pozici z předchozích voleb, ale pohoršila si o 4 mandáty (po volbách v roce 2018 získala 11 mandátů).[134] Strana se dle jejich volebního programu chce věnovat například této problematice:

- Parkovací zóny;
- Rozšíření kamerového systému;
- Podpora kulturních a divadelních spolků a souborů;
- Podpora místních sportovních oddílů vhodnou grantovou a dotační politikou;
- Dostupné bydlení;
- Podpora bytové výstavby v rozvojových lokalitách města;
- Zkvalitnění úklidu kolem kontejnerů na směsný a tříděný odpad;
- Projekt karta občana města Benešov – výhody pro rezidenty;
- Sestavovat vyrovnané rozpočty;
- Výstavba objektu pro tříděný odpad;
- Fotovoltaika na veřejných budovách;
- Údržba zeleně.[135]

4.4 SWOT analýza

SWOT analýza je strukturovaná tak, aby odrážela jednotlivé sféry udržitelného rozvoje. Považuji za důležité vyzdvihnout oblasti udržitelného rozvoje a věnovat

134 Český statistický úřad. Volby.cz [online]. 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://www.volby.cz/
135 Volba pro město Benešov – Pro lepší zítřky. Volby 2022 – kandidátka a program. [online] 2022 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://www.vpmbenesov.cz/volby-2022-kandidatka-a-program/

se jim individuálně. V případě společné SWOT analýzy by bylo riziko, že některé důležité faktory budou opomenuty.

Vybrané faktory vycházejí z dotazníkového šetření, z provedené STEEP analýzy a z osobních zkušeností. V rámci diplomové práce byly vybrané takové faktory, které subjektivně vnímám jako rezonující ve společnosti.

4.4.1 SWOT analýza sociálního pilíře

Některé faktory vnímám jako celorepublikový problém (např. stárnutí populace), jiné jsou specifické pouze pro Benešov (kulturní akce v amfiteátru zámku Konopiště).

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila strach obyvatel o bezpečnost, především v některých lokalitách a v pozdějších nočních hodinách. Jedná se o slabou stránku, která hraje významnou roli na celkové vnímání města občany.

Ačkoliv je zámek Konopiště, zámecká zahrada i přírodní amfiteátr silnou stránkou, přístup k těmto objektům je stránkou slabou. Valná část turistů využívá k přístupu cestu, která vede přes silně frekventovanou silnici I/3. Jediné omezení pro řidiče, které se v místě přechodu vyskytuje, je snížená maximální rychlost na 50 km/h. Z vlastní zkušenosti vím, že rychlost není dodržována a ani zde není žádné měřící zařízení či tu neprobíhají kontroly rychlosti. Je to velmi nebezpečná cesta, která je často využívána rodiny s malými dětmi, sportovci, seniory, již zmíněnými turisty a dalšími.

Myslím si, že obec Benešov má rezervy především v oblasti participace občanů a celkově by se měla zaměřit na lepší sounáležitost místních občanů. Hrozbou pro Benešov je zajisté blízkost Prahy a možnost odlivu dojíždění místních obyvatel za kulturou, sportovním vyžitím či jinými službami. Ačkoliv jsem tento faktor zahrnula do hrozeb, při správném nastavení by se z hrozby mohla stát příležitost.

SWOT analýza sociální oblasti je vyobrazena v tabulce 6.

Tabulka 6 SWOT analýza sociálního pilíře

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Dopravní dostupnost	Participace občanů
Existence pravidelných kulturních akcí	Špatná dostupnost nemocnice a radnice hromadnou dopravou
Zámek Konopiště + přírodní amfiteátr	Kulturní vyžití pro mladší generaci (např. absence kvalitního kina)
Využití moderních komunikačních technologií	Nedostatečná kapacita psychologů a psychiatrů
Sportovní areál Sladovka	Výskyt osob bez domova
Široká nabídka a škála sociálních služeb ve městě	Strach obyvatel o bezpečnost v některých lokalitách
Taxík Maxík	Negativní vnímání obyvatel (viz výsledky dotazníkového šetření)
Divadlo, Muzeum umění a designu, knihovna	Nebezpečná dostupnost zámku Konopiště (turisté přecházejí frekventovanou silnici I3)
	Absence kvalitního kina
Externí příležitosti (O)	**Vnější hrozby (T)**
Rozvoj kulturního vyžití v obci, především zaměřen na mladší generaci	Kriminalita, bezdomovectví
Vyšší využití přírodního amfiteátru Konopiště	Stárnutí populace
Podpora mimoškolních aktivit v rámci zájmových kroužků	Odliv mladých osob
Zlepšení informovanosti občanů a tím zvýšená participace občanů	Riziko zvýšení podílu osob na hranici chudoby následkem růstu cen
Úprava dětských hřišť	Značný dojížďkový obrat mající za následek úpadek sounáležitosti s obcí
Zřízení venkovního koupaliště	Růst sociálně prostorových rozdílů

Zdroj: Vlastní

4.4.2 SWOT analýza environmentálního pilíře

Tabulka 7 reflektuje SWOT analýzu v sociální oblasti.

Jako nejdůležitější faktor vnímám tříděný odpadu, která má rezervy a dalo by se zkvalitnit, proto je zařazené mezi slabé stránky. Ostatně shodný názor vyplynul i z dotazníkového šetření. Obec Benešov by se měla více starat o zeleň v obci,

přilehlý zámecký park nenahradí absenci zeleně mezi budovami na sídlišti či v centru města.

Příležitostí jistě je výstavba fotovoltaických elektráren, na který se v aktuální době zpracovává projekt.

Tabulka 7 SWOT analýza environmentálního pilíře

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Dobrá kvalita ovzduší	Vytíženost silnice I/3
Absence výraznějšího znečišťovatele ovzduší	Absence chráněných území
ČOV na území města	Spalování tuhého komunálního odpadu
Zámecký park u Konopiště	Třídění odpadu
	Chybějící obnovitelné zdroje energie na území města
	Zeleň v centru města
Externí příležitosti (O)	**Vnější hrozby (T)**
Výstavba fotovoltaických elektráren	Nárust individuální automobilové dopravy
Vybudování biotopu	Úbytek podnikajících osob v zemědělství
Motivace občanů k třídění odpadu	Klesající zájem o MHD
Rozvoj elektromobility	Minimum místních vodních zdrojů, nutnost zásobování vodou odjinud
Kampaně k udržitelné spotřebě	
Vybudování D3 a tím snížení provozu na silnici I/3	

Zdroj: Vlastní

4.4.3 SWOT analýza ekonomického pilíře

Jak již vyplynulo ze STEEP analýzy, obec hospodaří s vyrovnaným rozpočtem, což v dnešní turbulentní době je jistě silná stránka, stejně jako aktiva obce. Další důležitou silnou stránkou je nízká míra nezaměstnanosti v porovnání s ostatními městy s podobnými demografickými a geografickými vlastnostmi.

SWOT analýza ekonomické oblasti je vyobrazena v tabulce 8.

Tabulka 8 SWOT analýza ekonomického pilíře

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Aktiva obce	Nízký počet nadnárodních společností
Nízká zadluženost	Nedostatečně využitý cestovní ruch, především absence cyklostezek
Dlouhodobé vyrovnané hospodaření obce	Absence specializovaných obchodů (módní značky)
Uspokojivý vývoj nezaměstnanosti	Technický stav zastávek hromadné dopravy
Dobrá dostupnost Prahy	Parkování v obci
E-government	Nedůvěra občanů v hospodaření obce
Množství bytů ve vlastnictví obce	Projekty, se kterými občané nejsou ztotožněny
Externí příležitosti (O)	**Vnější hrozby (T)**
Podpora lokálních dodavatelů v zemědělství	Dostavba D3 a přesun atraktivity regionu pro nové investory
Využití nástrojů aktivní politiky státu	Odliv kvalitních zaměstnanců blíže ku Praze
Investice do brownfieldů (objekty kasáren)	Stárnoucí obyvatelstvo a s ním spojený klesající potenciál pracovní síly
Větší využití turistické atraktivnosti zámku Konopiště	Hackerský útok (např. v historie na nemocnici v Benešově)
Rozvoj cyklostezek	Pokles poptávky po službách následkem vyjížďkové blízkosti Prahy (maloobchod, kulturní a sportovní služby apod.)
Dotace od států	
Zahraniční investoři	
Najít využití pro budovu Greenpark	

Zdroj: Vlastní

Oproti sociálnímu pilíři, kde dobrou dojezdovou vzdálenost do Prahy vnímám jako hrozbu, v ekonomické oblasti se jedná o silnou stránku. Z ekonomického pohledu je tím eliminováno riziko vyšší nezaměstnanosti a evokuje to možnost pro investory a vybudování podnikatelského záměru v daném území. Právě nízký počet nadnárodních společností je poté slabou stránkou.

4.5 Klíčové aspekty města Benešov

Níže shrnuji poznatky z provedeného rozhovoru, dotazníkového šetření a z výsledků strategických analýz. Zjištěné informace slouží jako základ pro vypracování návrhové části strategie udržitelného rozvoje.

Největší negativní faktor spatřuji v nízké angažovanosti obyvatel Benešova. Většina osob netuší jaké jsou možnosti aktivního zapojení do tvorby budoucí vizáže města, jsou více pesimističtí a dostatečně neoceňují již proběhlé zdařilé projekty.

Dle rozhovoru se zástupcem města je obec Benešov silná v ekonomické rovině, s tím koresponduje i výsledek analýz. Ekonomický pilíř představuje v Benešově nejsilnější pilíř udržitelného rozvoje. Výsledek dotazníkového šetření však koliduje s tímto zjištěním, což naopak potvrzuje negativní vnímání obyvatel (jak již bylo zmíněno výše).

Sociální pilíř je naplňován průměrně. Občané vnímají absenci některých služeb, především sportovního, volnočasového a částečně kulturního charakteru. Z dotazníku vyplynulo, že občané vnímají mládež jako nejvíce vyloučenou právě následkem nízkého volnočasového využití. Myslím, že se situace výrazně zlepšila postavením nového atletického stadionu.

Nejslabší oblastí udržitelného rozvoje je oblast životního prostředí, i přestože v Benešově absentuje velký zdroj znečištění ovzduší a zároveň k městu náleží zámecký park. Občané si stěžují na nedostatečně zvládnutou oblast odpadového hospodářství, především v rámci třídění odpadu a na nízký počet zeleně v ulicích města. Ovzduší znečišťuje také vysoký automobilový provoz na silnici I/3.

5 Návrh Strategie udržitelného rozvoje města Benešov

Následující kapitola navrhuje Strategii udržitelného rozvoje města Benešov. Vychází z poznatků této práce v teoretické části se zakomponováním výsledků provedených analýz a výzkumu.

Klíčové oblasti pro tvorbu strategie představují směrný ukazatel rozvoje města. Těmto oblastem by obec měla věnovat pozornost v rámci principů udržitelného rozboje.

Klíčové oblasti byly rozděleny do jednotlivých kategorií shodných s následujícími kapitolami. Kapitoly jsou řazeny abecedně, nikoliv podle důležitosti. V každé kapitole jsou specifikovány prioritní strategické cíle a opatření, které by měla být implementována.

Náklady nebyly počítány, jelikož se jedná o oblast, které se tato práce detailněji nevěnuje. Nicméně hrají důležitou, proto byla ke strategickým cílům přidána položka náklady.

5.1 Efektivní úřad

V oblasti efektivní úřad navrhuji strategické cíle dle tabulek 9 a 10. Aby byl úřad efektivní, je třeba informovat občany o jeho fungování a zajistit následnou participaci. Město Benešov se relativně hodně věnuje elektronizaci úřadu a v tomto trendu by mělo i nadále pokračovat. Pro vylepšení v dané oblasti doporučuji studium a inspiraci z jiných municipalit, které dosahují ocenění v rámci programu SMART Cities.

Tabulka 9 Strategický cíl: Efektivní úřad

Strategický cíl: Efektivní úřad
Opatření:
Zachovat pozitivní trend elektronizace úřadu
Zvážit nové nástroje - např. pocitová mapa bezpečí, kde by občané mohli zaznamenávat lokality, ve kterých se necítí bezpečně

Inspirovat se dobrou praxí z jiných municipalit
Disponovat kvalifikovanými lidskými zdroji, podporovat vzdělávání
Zachovat otevírací dobu úřadu
V rámci podatelny zřídit "informační středisko", kde poradí, jak řešit konkrétní situaci
Výsledek:
Úřad bude plně dostupný ze vzdálenějšího přístupu v takovém rozsahu, jak to nové technologie umožňují. Občané se nebudou obávat "jít na úřad". Úřad pro ně bude poklidné místo, kde vyřídí vše potřebné.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor správních agend

Zdroj: Vlastní

Tabulka 10 Strategický cíl: Participace občanů

Strategický cíl: Participace občanů
Opatření:
Zajistit větší informovanost občanů pomocí moderních technologií
Spolupracovat se školskými zařízeními v obci z pohledu předávání informací
Pravidelné dotazníkové šetření – nutnost zapojit osobní formu, nikoliv pouze elektronickou
Stanovit marketingovou strategii, jak informovat občany o možné participaci
Výsledek:

Zvýší se zájem občanů podílet se na budoucím vývoji města. Občané budou informovanější ohledně aktuálního dění v obci.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor správních agend; Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Zdroj: Vlastní

5.2 Energetika

Jak uvádí kapitola 4.3.2 Technické faktory (technologický rozvoj) město se snaží zanalyzovat možnosti pro využití fotovoltaické energie. Tuto činnost vnímám jako klíčovou a důležitou pro budoucí rozvoj města v souladu s principy udržitelného rozvoje. Strategické cíle jsou uvedeny v tabulkách 11 a 12.

Tabulka 11 Strategický cíl: Modernizace stávající technické infrastruktury

Strategický cíl: Modernizace stávající technické infrastruktury
Opatření:
Výstavba fotovoltaických elektráren
Modernizace vodovodní a kanalizační sítě, včetně vymezení zdrojů povrchových a podzemních vod
Kontrola stávajících přípojek, výměna za nové
Zabudování systémů využívající dešťové vody a odpadní vody
Výsledek:
Zmodernizuje se technická infrastruktura, která zabrání únikům zdrojů.
Náklady:
Garant projektu:

Městský úřad Benešov; Odbor výstavby a územního plánování; Odbor životního prostředí; Odbor správy majetku; Odbor investic

Zdroj: Vlastní

Tabulka 12 Strategický cíl: energetická úspora

Strategický cíl: Energetická úspora
Opatření:
Sledovat energetickou náročnost budov ve vlastnictví obce
Realizovat kroky k menším energetickým ztrátám
Školení zaměstnanců obce se zaměřením na energeticky úsporné chování
Ve všech prostorách (včetně veřejného osvětlení) zajistit nízkoenergeticky náročné LED osvětlení
Zajistit městskou hromadnou dopravu úspornými mikrobusy – autobusy na CNG pohon, nebo elektrobus
Osvěta obyvatelstva ohledně využití obnovitelných zdrojů energie
Výsledek:
Budovy ve vlastnictví obce budou energeticky soběstačné z obnovitelných zdrojů. Celkové hospodaření se zdroji bude efektivnější.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor výstavby a územního plánování; Odbor životního prostředí; Odbor správy majetku; Odbor investic

Zdroj: Vlastní

5.3 Mobilita

V oblasti mobility jsem zvolila tři strategické cíle. Vnímám jako důležité vybudování dostatečné parkovací kapacity, zlepšení dopravní obslužnosti a pokračovat v aktivitách ohledně silnice I/3 a jejího možného zabudování v tunelu, čímž by se

zmenšil hluk a zlepšila se pěší přístupnost zámku Konopiště. Dopravní obslužnost by měla být řešena nejen z pohledu osobních automobilů, ale také z pohledu veřejné dopravy či zlepšení infrastruktury pro cyklisty. Strategické cíle jsou uvedeny v tabulkách 13, 14 a 15.

Tabulka 13 Strategický cíl: Parkovací kapacita

Strategický cíl: Parkovací kapacita
Opatření:
Zkvalitnění (úprava povrchu) parkovacích míst u objektů kasáren
Provést analýzu ohledně vytipování možných prostor pro výstavbu záchytného parkoviště
Provést sčítání automobilů na vytipovaných místech za účelem zjištění nutné kapacity
Realizace výstavby parkovišť v kombinace s autobusovou dopravou do centra obce
Realizace nových a využití stávajících parkovacích míst v objektu polikliniky
Výsledek:
Zvýší a zkvalitní se parkovací kapacita, která plně pojme přijíždějící automobily. Pro zaměstnance polikliniky bude k dispozici speciální stání.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor výstavby a územního plánování; Odbor investic

Zdroj: Vlastní

Tabulka 14 Strategický cíl: Dopravní obslužnost

Strategický cíl: Dopravní obslužnost
Opatření:
Zajistit dopravní obslužnost nemocnice a radnice autobusovou dopravou
Posílit autobusové spoje k zámku Konopiště, včetně přístupnosti parku z méně atraktivních lokalit
Modernizace budovy vlakového nádraží, vybudování bezpečného místa na čekání a častější kontrola městskou policií
Vybudovat cyklostezky, stání pro kola (včetně dobíjecích stanic elektrických kol)
Výsledek:
Zvýšená dostupnost vybraných lokalit – Nemocnice, radnice, zámek Konopiště. Město bude působit moderním a bezpečným dojmem pro každého občana či turistu.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor výstavby a územního plánování; Odbor investic

Zdroj: Vlastní

Tabulka 15 Strategický cíl: Snaha o zmírnění dopadů silnice I/3

Strategický cíl: Snaha o zmírnění dopadů silnice I/3
Opatření:
Pravidelný monitoring provozu na silnici I/3
Pokračování v aktivitách ohledně možného zabudování silnice do tunelu, podrobné finanční a technické analýzy
Zajištění bezpečného přechodu silnice v místě častého výskytu přecházejících osob

Konzultovat stavbu dálnice D3
Výsledek:
Silnice I/3 nebude přestavovat zvýšené riziko z pohledu dopravní bezpečnosti či zvýšených emisí.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor výstavby a územního plánování; Odbor životního prostředí; Odbor investic

Zdroj: Vlastní

5.4 Pracovní příležitosti

V oblasti pracovní příležitosti jsem zvolila pouze jeden strategický cíl, který je popsán v tabulce 16. Jako důležité vnímám především spolupráci s různými subjekty – podnikateli i školy, doplněnou o pravidelnou analýzu trhu práce.

Tabulka 16 Strategický cíl: Spolupráce se subjekty na trhu práce

Strategický cíl: Spolupráce se subjekty
Opatření:
Zajistit atraktivnost lokality pro nové investory a aktivně nové investory vyhledávat
Udržovat komunikaci s místními podnikateli
Malým a středním podnikatelům, umožnit získání dotačních titulů
Predikovat vývoj na trhu práce s pomocí dostupných nástrojů a implementovat zjištěné informace do struktury školství v obci
Pravidelná analýza trhu práce v obci
Výsledek:

Město Benešov si zachová pozitivní trend nízké nezaměstnanosti. Díky novým pracovním příležitostem se zvýší atraktivita území na trhu práce.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor obecní živnostenský úřad

Zdroj: Vlastní

5.5 Příroda a krajina

Jako klíčové strategické cíle v oblasti příroda a krajina navrhuji starost o zeleň a třídění odpadu. V oblasti zeleně není podstatné pouhé starání se o stávající, ale především vybudování nových zelených ploch, které v obci Benešov nejsou zastoupeny v dostatečné míře. Strategické cíle jsou specifikovány v tabulkách 17 a 18.

Tabulka 17 Strategický cíl: Více zeleně

Strategický cíl: Více zeleně
Opatření:
Vytipování míst vhodných pro výsadbu zeleně
Výsadba a údržba zeleně především v centru města a na sídlištích
Zajistit kvalifikovaného pracovníka, který bude mít na starost agendu týkající se zeleně
Zadání zpracování projektu "Zelená střecha"
Kvalitní údržba již existujících zelených ploch
Výsledek:
Centrum města bude zelenější, starost o zelené plochy bude zajištěna pravidelně.

Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor životního prostředí

Zdroj: Vlastní

Tabulka 18 Strategický cíl: Třídění odpadu

Strategický cíl: Třídění odpadu
Opatření:
Vybudování dostatečné kapacity pro sběr tříděného odpadu
Motivovat občany k třídění odpadu
Zabudování inteligentních kontejnerů, které umožňují monitoring naplnění (mimo jiné v okolí zámku Konopiště)
Inspirování se dobrou praxí v obcích, které jsou hodnoceny na prvních příčkách v rámci celostátních soutěží s tématikou třídění odpadu
Výsledek:
Ve městě bude dostatek kontejnerů na tříděný odpad a obec bude třídit efektivněji.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor životního prostředí

Zdroj: Vlastní

5.6 Kultura a služby

Kultura a služby je rozsáhlá oblast, kterou jsem rozdělila na tři hlavní klíčové strategické cíle, které jsou objasněny v tabulkách 19, 20 a 21. Jako nejdůležitější vnímám dostupnost zdravotní a sociální péče. V oblasti sociální péče by obec

měla být nápomocna osobám, které se dostanou do tíživé životní situace a sami si neumí, nebo ani nevědí, že mají nárok, vyřídit některou ze sociálních dávek.

Dalšími oblastmi jsou bezpečnost, které dle mého determinuje, jak se občan či turista v obci cítí. V neposlední řadě se jedná o kulturu a služby, zde by se dalo jistě vymyslet více opatření, ale vycházela jsem převážně z výsledku dotazníkového průzkumu.

Tabulka 19 Strategický cíl: Dostupnost zdravotní a sociální péče

Strategický cíl: Dostupnost zdravotní a sociální péče
Opatření:
Provést analýzu ohledně dostupnosti a kapacity zdravotní péče (psychiatrie, stomatologie, gynekologie a další).
Pro obory s nízkou kapacitou zajistit dotovanou ordinaci
Zajistit poskytovatelé sociálních služeb u chybějící oblastí – především služby následné péče.
Spolupracovat s organizacemi v oblasti sociální péče, které v regionu působí. Poskytovat příspěvky na provoz.
Informovat občany a potřebným být oporou při vyřízení sociálních dávek
Výsledek:
Ve městě bude dostatečná kapacita zdravotních a sociálních služeb pro všechny obyvatele.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Zdroj: Vlastní

Tabulka 20 Strategický cíl: Bezpečnost

Strategický cíl: Bezpečnost
Opatření:
Provést analýzu nebezpečných lokalit s participací občanů a posílit hlídkovou službu v daných lokalitách
Zvážit nové nástroje - např. pocitová mapa bezpečí, kde by občané mohli zaznamenávat lokality, ve kterých se necítí bezpečně
Zajistit noclehárny v zimních měsících pro osoby bez domova
Mapovat situaci ohledně osob bez domova, včetně jejich častého výskytu
Výsledek:
Občané města se budou cítit bezpečně ve všech lokalitách, v případě pocitu nebezpečí budou vědět kam se obrátit.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Zdroj: Vlastní

Tabulka 21 Strategický cíl: Kultura a volnočasové aktivity

Strategický cíl: Kultura a volnočasové aktivity
Opatření:
Zachovat realizaci pravidelných kulturních akcí
Zvážit vyšší využití přírodního amfiteátru Konopiště
Oprava dětských hřišť v prostorách sídlišť a jejich pravidelná kontrola

Modernizace kina
Navrhnout možné řešení pro aktivity umělců – prostory pro setkávání, autorské čtení, výstavu obrazů
Vybudování veřejného koupaliště
Podpora sportu – vybudování cyklostezek vhodných i pro in-line brusle
Výsledek:
Ve městě bude dostatečná kapacita zdravotních a sociálních služeb pro všechny obyvatele.
Náklady:
Garant projektu:
Městský úřad Benešov; Odbor sociálních věcí a zdravotnictví

Zdroj: Vlastní

5.7 Časový rámec

Navržené cíle jsou navrženy s ohledem na realizaci v rámci strategického plánování ve střednědobém časovém horizontu, tedy 10-15 let. Snahou obce by mělo zajistit realizaci co nejdříve dle dostupných zdrojů. Důležité je nastavit systém takovým způsobem, aby zavedené inovace působily efektivně a měly dlouhodobý charakter.

Závěr

Cílem práce bylo na základě analýzy teoretického poznání a analýz aktuálního stavu města Benešov v oblasti strategického řízení a udržitelnosti navrhnout strategii udržitelného rozvoje. Analýza teoretického poznání zkoumala pojmy: Udržitelný rozvoj, strategický management a strategický management veřejného sektoru.

V rámci analýzy současného stavu byl proveden rozhovor se zástupcem města, dotazníkový průzkum, STEEP analýza a SWOT analýza.

Z rozhovoru vyplynulo, že obec je nejsilnější v ekonomické oblasti, průměrná či dokonce silnější v sociální oblasti, ale největší nedostatky spatřuje zástupce města v environmentální oblasti. Na tvorbě strategie udržitelného rozvoje se podílí velká škála subjektů, mezi které patří: odbor investic; odbor sociálních věcí a zdravotnictví; odbor financí; odbor školství, kultury a sportu; odbor správy majetku, odbor výstavby a územního plánování; částečně odbor životního prostředí, okrajově živnostenský odbor. Dále se na tvorbě PUR podílí starostové, místostarostové a tajemníci úřadu příslušných územních celků.

Dotazníkový průzkum pojmul všechny oblasti udržitelného rozvoje. Nejhůře dopadla environmentální oblast (shodně s rozhovorem), kde si 43,64 % respondentů myslí, že se obec rozhodně dostatečně nestará o životní prostředí, 40 % respondentů si myslí, že se obec spíše nestará. Pouhých 5,45 % je přesvědčena o tom, že se obec rozhodně stará dostatečně o životní prostředí.

V ekonomické oblasti obci věří 16,36 % dotázaných, kteří jsou přesvědčení o tom, že obec hospodaří efektivně s financemi. 6,36 % obyvatel se domnívá, že obec hospodaří efektivně, ale mají k hospodaření výtku. 56,36 % občanů obci v oblasti hospodaření nedůvěřuje a 20,91 % dotázaných se o problematiku nezajímá, či ji nedokáží posoudit.

Nejlépe v dotazníkovým průzkumu dopadla oblast sociální, která byla zastoupena otázkou: Myslíte si, že obyvatelé obce mají dostatek příležitostí ke společenským kontaktům? I přes nejlépe hodnocenou oblast je většina respondentů negativně smýšlející – odpověď rozhodně ne byla zastoupena v 15,45 % odpovědí, spíše ne byla zastoupena ve 40 % odpovědí. Tedy více jak

polovina dotazovaných se přikláněla k negativnímu hodnocení. Rozhodně ano odpovědělo 10,91 % respondentů a spíše ano odpovědělo 33,64 % respondentů.

Strategická analýza STEEP neverifikovala výsledek dotazníkového šetření. V Benešově ke konci roku 2021 žilo 16 448 obyvatel, z nichž je nejvíce dospělá populace zastoupena osoby s úplným středoškolským vzděláním (36,8 %), bez vzdělání či pouze se základním vzděláním je 10,5 % obyvatel. Obec disponuje dostatečnou lůžkovou kapacitu, kterou zajišťuje Nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov, a.s., která aktuálně prochází rozsáhlou rekonstrukcí. Sportovní a volnočasové aktivity je možné provozovat na 8 sportovních a 11 veřejných hřištích. Kulturní akce jsou zajišťovány především prostřednictvím Kulturního domu Karlov, Městského divadla Na Poště a přírodního amfiteátru u zámku Konopiště.

Nejméně se STEEP analýza shodovala s dotazníkovým průzkumem v ekonomické oblasti. Obec Benešov pro rok 2023 počítá se schodkem 147,5 miliard korun, který bude financován za použití zůstatku finančních prostředků z minulého roku. Ve srovnání s ostatními obcemi, které se nalézají ve Středočeském kraji a mají charakter okresního města, má Benešov v přepočtu na jednoho obyvatele největší majetek. Zároveň je (též po přepočtu na jednoho obyvatele) čtvrtou nejméně zadluženou obcí. Z historického vývoje příjmů, výdajů a sald je zřejmá tendence města hospodařit s vyrovnaným rozpočtem.

Při srovnání za stejný časový úsek, pro který jsou veřejně dostupné údaje, byl v prosinci 2021 podíl nezaměstnaných osob v obci Benešov 1,74 %, zatímco v té době byl celorepublikový podíl 3,5 %. V Benešově byla tedy téměř poloviční hodnota.

Město Benešov nepatří mezi oblasti se zhoršenou kvalitou ovzduší, přesto dosahuje při mezinárodním srovnání 64. příčky z 204 hodnocených obcí. Z pohledu počtu firem, u kterých byl registrován únik nebezpečných látek do životního prostředí, se město Benešov řadí na 34. příčku v celorepublikovém srovnání, ve srovnání Středočeského kraje je obec nejlépe hodnocená.

V rámci strategických analýz byla provedena SWOT analýza, ve které se zrcadlily již získané informace. SWOT analýza byla strukturovaná do jednotlivých sfér udržitelného rozvoje.

V závěru práce je navržena strategie udržitelného rozvoje, která vychází ze všech nabytých vědomostí. Jako klíčové oblasti byly vybrány: efektivní úřad, energetika, mobilita, pracovní příležitosti, příroda a krajina, kultura a služby.

Seznam literatury

Seznam monografie

BINEK, J., GALVASOVÁ, I., CHABIČOVSKÁ, K., HOLEČEK, J., SVOBODOVÁ, H., (2014). RoIA – inovativní přístup k plánování rozvoje obcí. Brno: GaREP. ISBN 978-80-905139-1-4. BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOVAIRD , A. G. a Elke. LÓFFLER, 2009. Public management and governance. 2nd ed. New York: Routledge, 2009. ISBN 978-0-415-43043-2

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2

HRUŠKA, V., KUČEROVÁ, S. R., (2014). Strategické plány rozvoje území. Geografické rozhledy, vol. 24., ISSN 1210-3004.

JEŽEK, Jiří, Ondřej SLACH a Vladimíra ŠILHÁNKOVÁ. Strategické plánování obcí, měst a regionů: vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7552-263-4.

KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4.

KERLINOVA , Alena, 2014. Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě. Brno: Akademické nakladatelství CERM , 2014. ISB N 978-80-7204-873-1.

KOONTZ, H. WEIHRICH, H. Management. 10. vydání. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.

KOVÁŘ, František. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

Krbová, Jana. Moderní management ve veřejné správě. Nové, inovativní a kreativní přístupy v managementu veřejné správy: Výzvy a možnosti. Praha: Wolters Kluwer. 2017. ISBN 978-80-7552-744-8.

KRBOVÁ, Jana. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-587-1.

KŘÍŽ, Radko. Udržitelný rozvoj a veřejná správa. Žilina: GEORG, 2013. ISBN 978-80-8154-047-9.

LOUDA, Jiří a Jiřina JÍLKOVÁ. Udržitelný rozvoj – ekonomický a politický pohled. Praha: Alfa Nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-59-2.

MAIER, Karel. Udržitelný rozvoj území. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4198-7.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.

PUNCH, Keith. Základy kvantitativního šetření. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-381-9.

REITSCHMIEDOVÁ, Alena, 1998. Práce s veřejností a místní agenda 21. Praha: Ministerstvo životního prostředí České republiky. ISBN 80-7212-047-6.

REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ. Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací. Brno: Masarykova univerzita, 1999. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 80-210-2126-8.

REMTOVÁ, Květa. Výkladový slovník základních pojmů z oblasti udržitelného rozvoje. Praha. Ministerstvo životního prostředí ČR, 2009. ISBN 978-80-7212-506-7.

SARSBY Alan. 2016. SWOT Analysis: A Guide to Swot for Business Studies Students. Spectaris Ltd. ISBN: 978-0993250422.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

SÝKORA, Tomáš, Josef MIŠKOVSKÝ a Kateřina VYHNÁNKOVÁ. Význam vnitřních hodnot místních komunit v procesu strategického plánování rozvoje obce. In: XXII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách, Velké Bílovice, 12.–14. června 2019 [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2019, 2019, s. 338-344 [cit. 2022-09-29]. ISBN 978-80-210-9268-6. Dostupné z: doi:10.5817/CZ.MUNI.P210-9268-2019-42

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠILHÁNKOVÁ, V. a kol. Indikátory udržitelného rozvoje: Teoretické přístupy a zkušenosti v České republice. Hradec Králové: Civitas per Populi, 2007. ISBN 978-80-903813-6-0.

WILDEMUTH, Barbara M. a Yan ZHANG. Unstructured Interviews. WILDEMUTH, Barbara M. Applications of social research methods to questions in information and library science. Westport, CT: Libraries Unlimited, 2009, 222 - 231. ISBN 9781591585039

World Commission On Environment and Development. Our Common Future. Oxford University Press, U.S.A., 1990. ISBN 9780192820808.

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. Management veřejné správy: teorie a praxe : zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X

Seznam periodikum

Aldehayyat, J., & Anchor, J. R. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: Awareness and use. Strategic Change, 17, 281–293.

Elbanna, S., Al Katheeri, B., Colak, M. (2020). The harder firms practice strategic management, the better they are. Strategic Change, 29, 561 – 569. doi: 10.1002/jsc.2365.

FRIDRICH, Lubor a Josef MARKVART. Udržitelný rozvoj území. Urbanismus a územní rozvoj. Odborný časopis o územním plánování. Brno: Ústav územního rozvoje, 2004

HELMS, Marilyn M. a Judy NIXON. Exploring SWOT analysis – where are we now?. Journal of Strategy and Management [online]. 2010, 3(3), 215-251 [cit. 2023-03-12]. ISSN 1755-425X. Dostupné z: doi:10.1108/17554251011064837

HOLDEN, Erling, Kristin LINNERUD a David BANISTER. Sustainable development: Our Common Future revisited. Global Environmental Change [online]. 2014. [cit. 19. 9. 2022]. ISSN 09593780. Dostupné z: doi:10.1016/j.gloenvcha.2014.04.006

Janoušková, S., Moldan, B., & Hák, T. (2017). Pět klíčových indikátorů udržitelného rozvoje: nástroj pro vzdělávání a osvětu veřejnosti. Envigogika, 12(1). https://doi.org/10.14712/18023061.536

PETRIŞOR, Alexandru-Ionuţ a Liliana PETRIŞOR. 25 Years of Sustainability. A Critical Assessment. Present Environment and Sustainable Development [online]. 2014, 8(1), 175–190. ISSN 2284-7820. Dostupné z: doi:10.2478/pesd-2014-0016

Pickton, D.W. and Wright, S. (1998), What's swot in strategic analysis?. Strat. Change, 7: 101-109. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199803/04)7:2<101::AID-JSC332>3.0.CO;2-6

POISTER, Theodore H. a Gregory D. STREIB. Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. Public Productivity & Management Review [online]. 1999, 22(3) [cit. 2023-03-01]. ISSN 10448039. Dostupné z: doi:10.2307/3380706

POISTER, Theodore H. a Gregory STREIB. Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. Public Administration Review [online]. 2005, 65(1), 45-56 [cit. 2023-03-01]. ISSN 00333352. Dostupné z: doi:10.1111/j.1540-6210.2005.00429.x

TAWSE, Alex a Pooya TABESH. Strategy implementation: A review and an introductory framework. European Management Journal [online]. 2021, 39(1), 22-33 [cit. 2023-02-28]. ISSN 02632373. Dostupné z: doi:10.1016/j.emj.2020.09.005

ULEWICZ, Robert a Martina BLASKOVA. SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND KNOWLEDGE MANAGEMENT FROM THE STAKEHOLDERS' POINT OF VIEW. Polish Journal of Management Studies [online]. 2018, 18(2), 363-374 [cit. 2023-03-01]. ISSN 20817452. Dostupné z: doi:10.17512/pjms.2018.18.2.29

Seznam použitých právních předpisů a judikatury

. Česká republika. Zákon č. 17/1992 Sb., zákon o životním prostředí – znění od 01.07.2017

Česká republika. Zákon č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje – znění od 01.01.2022

Seznam webových stránek a elektronických zdrojů

Aktuální zprávy Benešov – MUNIPOLIS. [online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://benesov.munipolis.cz/

CENIA, Česká informační agentura životního prostředí. Místní Agenda 21. Cesta ke kvalitě, šance pro aktivní města, obce, skupiny a regiony. 2013. Národní úložiště šedé literatury [online]. 2013 [cit.27.02.2023]. Dostupné z: https://invenio.nusl.cz/record/363471/files/nusl-363471_1.pdf

Česká republika 2030 - Udržitelná ČR 2030 [online]. [cit. 30. 03. 2022]. Dostupné z: https://www.cr2030.cz/strategie/wp-content/uploads/sites/2/2018/05/Horizont%C3%A1ln%C3%AD-princip-udr%C5%BEiteln%C3%A9ho-rozvoje.compressed.pdf

Český statistický úřad. Databáze demografických údajů za vybraná města ČR. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-vybrana-mesta-cr

Český statistický úřad. Ekonomické subjekty ve Středočeském kraji v roce 2021. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/ekonomicke-subjekty-ve-stredoceskem-kraji-v-roce-2021

Český statistický úřad. Meziokresní srovnání. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xs/meziokresni_srovnani

Český statistický úřad. Správní obvody obcí s rozšířenou působností. Středočeský kraj. SO ORP Benešov. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-2104-04--0050

Český statistický úřad. Statistiky. [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky

Český statistický úřad. Volby.cz [online]. 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://www.volby.cz/

Grasseová, Monika, PhD. Univerzita Obrany. Ustav Strategických Studii. Obrana a Strategie; Brno Sv. 2006, Čís. 2, (2006): 48-55,85. [online] 2006 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: https://www.proquest.com/openview/a422430dc54639c03e48fb71960243d6/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl

Kulturní informační centrum Benešov. KIC Benešov – Kulturu děláme srdcem. [online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://www.kicbenesov.cz/kulturni-a-informacni-centrum/

Město Benešov. Přehled – E-ZAK Benešov. [online]. 2023 [cit. 07.03.2023]. Dostupné z: https://ezak.benesov-city.cz/

Město Benešov. Fotovoltaické elektrárny na městských budovách. [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://www.benesov-city.cz/fotovoltaicke-elektrarny-na-mestskych-budovach/d-101755

Město Benešov. Informační kanály. [online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://benesov-city.cz/informacni-kanaly/d-85044/p1=83978

Město Benešov. Návrh rozpočtu pro rok 2023 [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://benesov-city.cz/rozpocet-mesta-benesov/ds-1456/p1=39543

Město Benešov. Plán rodinné politiky města Benešov-analytická, návrhová a implementační část. Zpracovatel: PROCES – Centrum pro rozvoj obcí a

regionů, s.r.o. [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://ssob.benesov-city.cz/plany-rodinne-politiky/ds-1021/p1=1042

Město Benešov. Plán udržitelného rozvoje města Benešov na období 2019–2030. Analytická část. 2019. [online]. 2019 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://benesov-zdravemesto.cz/plan-udrzitelneho-rozvoje/ds-1004/p1=1052

Ministerstvo financí. Monitor Státní Pokladny[online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://monitor.statnipokladna.cz/

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Nezaměstnanost – měsíční [online]. 2023 [cit. 09.02.2023]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/mesicni

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Registr poskytovatelů sociální péče. [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1677924547878_1

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Proces tvorby strategického dokumentu. [online]. 2022 [cit. 19.10.2022]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu/proces-tvorby-strategickeho-dokumentu

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR – Základní strategické dokumenty z hlediska územní úrovně. [online]. 2022 [cit. 19.10.2022]. Dostupné z: https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/strategicke-mapy/zakladni-strategicke-dokumenty-z-hlediska-uzemni-u

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. RIS – Regionální informační servis. [online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://www.risy.cz/cs/vyhledavace/obce/529303-benesov

Místní Agenda 21: Oficiální stránky Ministerstva životního prostředí k Místní agendě 21. [online] 2017 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: https://ma21.cenia.cz/cs-Sezcz/%c3%bavod/prove%c5%99ejnost/sou%c4%8dasnostma21.aspx

Nemocnice Rudolfa a Stefanie Benešov, a.s. Výroční zpráva za rok 2021 [online]. 2022 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: https://www.hospital-bn.cz/wp-content/uploads/2021/05/V%c3%bdro%c4%8dn%c3%ad-zpr%c3%a1va-rok-2021.pdf

Obce v datech, s.r.o. Benešov – Kvalita života. [online] 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://www.obcevdatech.cz/benesov

Otevřená společnost, o.p.s. Mapa exekucí [online]. 2023 [cit. 04.03.2023]. Dostupné z: http://mapaexekuci.cz/index.php/mapa-2/

Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable. Development Goal Indicators (E/CN.3/2016/2/Rev.1). [online]. 2016 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Official%20List%20of%20Proposed%20SDG%20Indicators.pdf

Ředitelství silnic a dálnic. Prezentace výsledků sčítání dopravy 2020. Sčítání dopravy ŘSD [online]. 2022 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://scitani.rsd.cz/CSD_2020/pages/results/list/default.aspx?l=St%C5%99edo%C4%8Desk%C3%BD%20kraj

Středočeský kraj. Mapový portál. Oblasti se zhoršenou kvalitou ovzduší. [online] 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://gis.kr-stredocesky.cz/js/ozp_ozko/

Středočeský kraj. Mapový portál. Ochrana přírody a krajiny. [online] 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://gis.kr-stredocesky.cz/js/ozp_opk/

Středočeský kraj. Mapový portál. Vyjmenované zdroje znečištění ovzduší ve Středočeském kraji (2013–2019). [online] 2023 [cit. 06.03.2023]. Dostupné https://kusk.maps.arcgis.com/apps/dashboards/07ae4b249edb4e84881d8b612559ea1d

Volba pro město Benešov – Pro lepší zítřky. Volby 2022 – kandidátka a program. [online] 2022 [cit. 06.03.2023]. Dostupné z: https://www.vpmbenesov.cz/volby-2022-kandidatka-a-program/

ŽLEBEK, Pavel, 2000. Místní Agenda 21 a strategické plánování: zkušenosti z regionální praxe. [online] 2000 [cit. 27.02.2023]. Dostupné z: https://www.zdravamesta.cz/cb21/archiv/material/09.MA21_Zlebek.pdf

Ostatní zdroje

Školení k aplikaci ObcePRO (9. 6. 2021) - YouTube. YouTube [online]. 2021 [cit. 19.10.2022]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=ihO92Cf12oc

Seznam obrázků

Obrázek 1 Hlavní oblasti udržitelného rozvoje 12
Obrázek 2 Udržitelný rozvoj – efekt integrace aktiv 13
Obrázek 3 Sektorový model udržitelného rozvoje 14
Obrázek 4 Vennův diagram udržitelného rozvoje 15
Obrázek 5 Svodidlový model udržitelného rozvoje 16
Obrázek 6 Model magických disků udržitelného rozvoje 16
Obrázek 7 Témata a průřezové oblasti MA21 22
Obrázek 8 Etapy při tvorbě strategií 24
Obrázek 9 Životní cyklus strategického řízení 26
Obrázek 10 Základní rámec SWOT analýzy 31
Obrázek 11 Vazby věcných a finančních plánů obcí 35
Obrázek 12 Základní strategické dokumenty z hlediska územní úrovně 38
Obrázek 13 Základní konceptuální rámec strategie 40
Obrázek 14 Struktura návrhové části strategie 42
Obrázek 15 Emailová korespondence 46
Obrázek 16 Papírová verze dotazníku 50
Obrázek 17 Spokojenost se životem v obci 52
Obrázek 18 Spokojenost se životem v obci dle pohlaví a věku 52
Obrázek 19 Spokojenost dle doby pobytu 53
Obrázek 20 Přístup ke společenským kontaktům 55
Obrázek 21 Vyloučené skupiny osob 56
Obrázek 22 Hospodaří obec efektivně? 57
Obrázek 23 Starost o životní prostředí 59
Obrázek 24 Počet obyvatel 61
Obrázek 25 Přirozený přírůstek 62
Obrázek 26 Věkové složení obyvatelstva 62
Obrázek 27 Složení obyvatelstva dle vzdělání 63
Obrázek 28 Poskytovatelé sociálních služeb 64
Obrázek 29 Majetek obcí 68
Obrázek 30 Vývoj příjmů, výdajů a salda 69
Obrázek 31 Vývoj dluhu a stavu na bankovních účtech 69

Obrázek 32 Nezaměstnanost 70
Obrázek 33 Osoby v exekuci 71
Obrázek 34 Automobilová doprava 73

Seznam tabulek

Tabulka 1 SWOT matice pro formulaci strategie 32
Tabulka 2 Kombinace typů plánovacích nástrojů pro jednotlivé návrhové horizonty 36
Tabulka 3 Počet respondentů 51
Tabulka 4 Návrh rozpočtu pro rok 2023 67
Tabulka 5 Počet subjektů dle právní formy 72
Tabulka 6 SWOT analýza sociálního pilíře 76
Tabulka 7 SWOT analýza environmentálního pilíře 77
Tabulka 8 SWOT analýza ekonomického pilíře 78
Tabulka 9 Strategický cíl: Efektivní úřad 80
Tabulka 10 Strategický cíl: Participace občanů 81
Tabulka 11 Strategický cíl: Modernizace stávající technické infrastruktury 82
Tabulka 12 Strategický cíl: energetická úspora 83
Tabulka 13 Strategický cíl: Parkovací kapacita 84
Tabulka 14 Strategický cíl: Dopravní obslužnost 85
Tabulka 15 Strategický cíl: Snaha o zmírnění dopadů silnice I/3 85
Tabulka 16 Strategický cíl: Spolupráce se subjekty na trhu práce 86
Tabulka 17 Strategický cíl: Více zeleně 87
Tabulka 18 Strategický cíl: Třídění odpadu 88
Tabulka 19 Strategický cíl: Dostupnost zdravotní a sociální péče 89
Tabulka 20 Strategický cíl: Bezpečnost 90
Tabulka 21 Strategický cíl: Kultura a volnočasové aktivity 90

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník 106

Příloha 1 Dotazník

Dotazník pro diplomovou práci: Udržitelný rozvoj obce Benešov

1) Jaký je váš věk?

Méně než 9let	20-29 let	50-59 let	80 let a více
10-14 let	30-39 let	60-69 let	
15-19 let	401490 let	70-79 let	

2) Jak dlouho žijete v ORP Benešov?

0-5 let	11-15 let	21-25 let	Více než 30 let
6-10 let	16-20 let	26-30 let	

3) Jste spokojen/a se životem v obci?

Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano

4) Co se Vám na Benešově nejvíce líbí?

5) Co se Vám na Benešově nelíbí?

6) Chybí Vám v Benešově nějaké služby? Pokud ano, jaké?

7) Myslíte si, že obyvatelé obce mají dostatek příležitostí ke společenským kontaktům?

Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano

8) Vnímáte některou skupinu obyvatel jako „vyloučenou" ze společnosti, respektive jako skupinu, která nemá ke společenským kontaktům příležitosti. Pokud ano, jakou?

---

9) Myslíte si, že obec hospodaří efektivně se svými financemi? Popřípadě je některá oblast, kam si myslíte, že obec přispívá moc nebo naopak málo financí?

---

10) Na co byste přednostně využil/a obecní finanční prostředky?

---

11) Domníváte se, že se obec dostatečně stará o životní prostředí?

Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano

12) Pamatujete si některý projekt v posledních letech, který měl za cíl zlepšení životního prostředí? Pokud ano, jaký?

---

13) Jakým způsobem/prostředkem byste vy zlepšili životní prostředí obce Benešov?

---

14) Jste ochoten/ochotna udělat něco pro rozvoj své obce?

Rozhodně ne	Spíše ne	Spíše ano	Rozhodně ano

15) Pokud ano, víte jaké jsou možnosti aktivního zapojení pro občany? Zapojujete se někdy?

Děkuji mnohokrát!