



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra strukturální politiky EU a rozvoje venkova

Bakalářská práce

# Strategické řízení ve vybrané obci

Vypracoval: Ondřej Knop  
Vedoucí práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej KNOP**  
Osobní číslo: **E11502**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Strukturální politika EU pro veřejnou správu**  
Název tématu: **Strategické řízení ve vybrané obci**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení strategického řízení ve vybrané obci a navržení strategie jejího rozvoje.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma, 2. Charakteristika vybrané obce, 3. Provedení analýz prostředí, 4. Navržení strategie rozvoje obce.

Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodika,
4. Charakteristika vybrané obce.
5. Analýzy a zhodnocení současného stavu,
6. Diskuse, navržení strategie,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 str.

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

DRHOVÁ, Zuzana a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení ve veřejné správě a přístupy k tvorbě politiky: teorie pro praxi. Praha: Matfyzpress, 2010. ISBN 978-807-3781-309.

KOLEKTIV. Řízení obcí. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-76-4.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.


KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9453-8.

HRABALOVÁ, Simona. Teorie a praxe rozvoje měst a obcí. Brno: Masarykova univerzita, 2004. ISBN 80-210-3356-8.

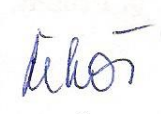
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. května 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2015

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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (25)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. května 2014

### **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu práce Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat starostce Mgr. Haně Moudré za spolupráci.

# Obsah

1	ÚVOD .....	1
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	2
2.1	Historie a členění veřejné správy .....	2
2.1.1	Veřejná správa .....	3
2.1.2	Státní správa .....	3
2.1.3	Samospráva .....	4
2.2	Obec .....	5
2.2.1	Občané obce .....	5
2.2.2	Orgány obcí .....	6
2.2.3	Financování obcí .....	7
2.3	Strategické řízení .....	8
2.3.1	Řízení .....	8
2.3.2	Strategie .....	9
2.3.3	Strategické řízení .....	10
2.3.4	Strategické plánování .....	11
2.3.4.1	Historie strategického plánování .....	11
2.3.4.2	Strategický plán .....	12
2.4	Strategické analýzy .....	13
2.4.1	Analýza okolního prostředí .....	13
2.4.2	SWOT analýza .....	14
3	CÍL A METODIKA .....	17
3.1	Cíl .....	17
3.2	Metodika .....	17
4	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO MĚSTA .....	19
4.1	Historie města Česká Lípa .....	19
4.2	Památky v České Lípě .....	20

4.3	Současnost .....	21
4.3.1	Organizační struktura .....	22
5	ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU .....	23
5.1	Strategický plán města Česká Lípa.....	23
5.2	PESTLE analýza.....	24
5.2.1	Politicko-právní faktory .....	24
5.2.2	Ekonomické faktory .....	25
5.2.3	Sociální faktory .....	29
5.2.4	Technologické faktory.....	30
5.2.5	Legislativní faktory .....	31
5.2.6	Ekologické faktory .....	31
5.3	Řízený rozhovor se starostkou města .....	32
5.4	SWOT analýza.....	35
5.4.1	Silné stránky .....	36
5.4.2	Slabé stránky .....	36
5.4.3	Příležitosti.....	36
5.4.4	Ohrožení .....	36
5.5	Volba strategie .....	37
6	DISKUSE A NÁVRH STRATEGIE .....	39
7	ZÁVĚR .....	43
	SUMMARY .....	44
	POUŽITÁ LITERATURA .....	45
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK .....	1

# 1 ÚVOD

Současná doba je charakteristická mnoha nepředvídatelnými změnami a velkou konkurencí, která se projevuje ve všech odvětvích. Aby se podnikatelské subjekty udržely na trhu a odolávaly konkurenci, musí jasně formulovat své dlouhodobé cíle, zaměřit se na strategické řízení.

Strategické řízení se nezaměřuje pouze na podnikatelské subjekty, ale i na veškeré organizace a veřejnoprávní korporace – obce. Jak podnik, tak i každá obec potřebuje jasnou strategii, podle které bude postupovat a díky níž bude připravena na situace, které mohou nastat. Ve své bakalářské práci se věnuji právě strategickému plánování a řízení v obci Česká Lípa.

Strategické řízení především zajišťuje udržení souladu mezi dlouhodobým směřováním města a jeho dlouhodobými cíli. Dlouhodobým prioritním cílem obce by měla být formulace strategie, která napomůže ke splnění prioritních cílů a k jejich realizaci v dlouhodobém časovém intervalu, díky němuž, je možné ohodnotit cíle s delším časovým odstupem.

Práce je rozdělena na dvě části.

V první – teoretické části se zaměřím na postavení obce ve veřejné správě a na podmínky a způsob tvoření strategického plánu obce. Ve druhé – praktické části se budu zabývat strategickým plánem města Česká Lípa a návrhy na strategii pro další období.

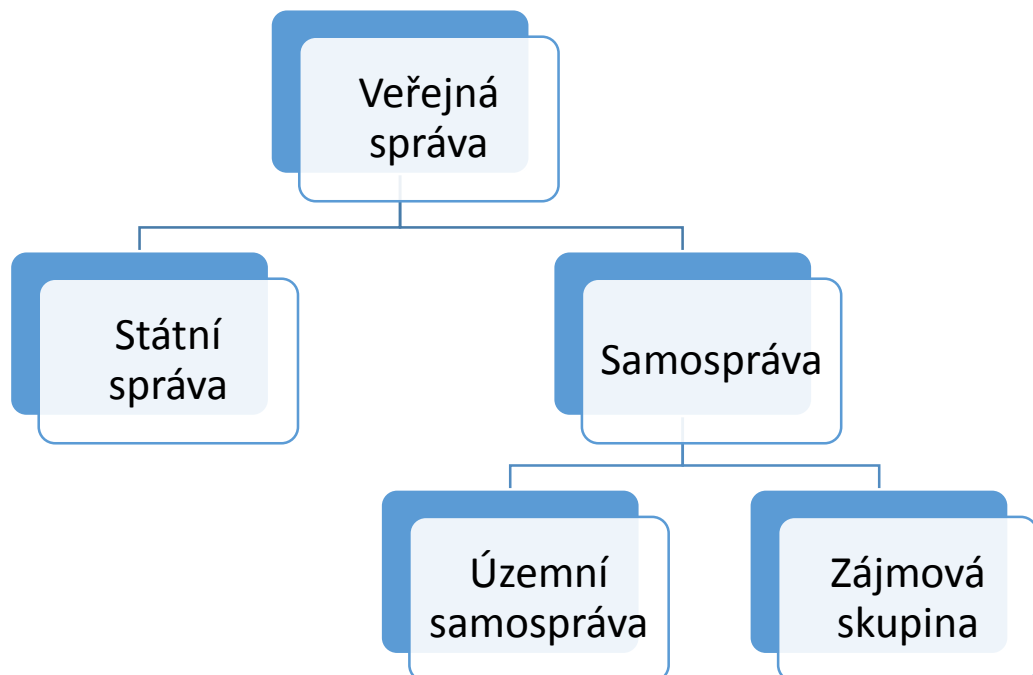
## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Historie a členění veřejné správy

Historicky se veřejná správa členila na správu vnitřní, správu vojenskou, správu finanční, správu zahraniční a správu justiční. Veškerá tato veřejná správa se původně nazývala policií, toto označení bylo opuštěno teprve v období tzv. policejního státu, a tím se termín policie začal vztahovat pouze na vnitřní správu. Obsah termínu policie se ještě zúžil, poněvadž se v rámci vnitřní správy začalo rozlišovat mezi pořádkovými funkcemi nařizovací povahy a pečovatelskými funkcemi veřejné správy. (Průcha, 2004)

Veřejnou správu v současné době můžeme posuzovat jako systém, který je tvořen dvěma hlavními subsystemy. Hlavní subsystem představuje státní správa a druhý subsystem představuje samospráva. (Provazníková, 2009)

Obrázek 1 Schéma veřejné správy



Zdroj: Provazníková (2009)



### **2.1.1 Veřejná správa**

Veřejnou správou jsou správní činnosti a úřady, které uskutečňují veřejnou politiku, působí na veřejné zájmy a to jak na ústřední úrovni, tak i na úrovni regionální a místní. (Čmejrek & Kopřiva, 2007)

Tedy veřejná správa je správa veřejných záležitostí, která je uskutečněna jako projev výkonné moci ve státě. Důležité ve veřejné správě je její odlišení chápání od správy soukromé. Veřejná správa jakožto správa veřejných záležitostí je správou ve veřejném zájmu, subjekty ji vykonávají a realizují jako právem uloženou povinnost. Oproti tomu soukromá správa je správou soukromých záležitostí, které vykonávají, v soukromém zájmu, soukromé osoby sledující určité vlastní cíle a přitom se řídí vlastní vůlí. Rozlišení mezi veřejnou správou a soukromou správou je významné především proto, že na výkonu veřejné správy mohou mít podíl i subjekty, které mají soukromé postavení. (Průcha, 2004)

Veřejnou správu také charakterizují její funkce:

- mocenská
- ochranná
- organizační
- regulační
- služby veřejnosti. (Káňa, 2012)

### **2.1.2 Státní správa**

Státní správa je chápána jako základ a jádro veřejné správy. Státní správa je veřejnou správou uskutečňovanou státem a je zastupitelnou součástí veřejné správy. Je jednou z forem činností státu a jejím hlavním posláním ve státě je realizace výkonné moci státu. Svou povahou je státní správa organizující a mocensko-ochrannou činností státu. Prvky, které vedou, činnosti státní správy souvisejí obzvláště s její organizační povahou a projevují se v jejím cílovém zaměření. Státní správa se projevuje jako řízení tam, kde smyslem činnosti jsou nově dosahované stavy. Státní správa si cíle sama nestanovuje, tyto cíle jsou odvozovány od zákonů jakožto aktů orgánů zákonodárné moci. S mocensko-ochranným působením státní správy souvisejí regulační prvky. Posláním regulace je udržení potřebného stavu v určitých mezích, resp. obnovení předchozího stavu, který byl nežádoucím způsobem narušen. (Průcha, 2004)

### 2.1.3 Samospráva

Státní správa je veřejnou správou, která je uskutečňována jinými subjekty než je stát, jde o subjekty označovány jako veřejnoprávní korporace:

- územní korporace (např. obce, kraje)
- zájmové korporace (např. komory, svazy)

Ve veřejné správě zastupuje samospráva výkonné působení a ovlivňování společenského života prostředky, které nejsou státního charakteru. Tímto nemůže být samospráva chápána shodně se státní správou. Liší se i metodami a formami působení na spravované objekty. Avšak samospráva se podílí se státní správou na realizaci veřejných záležitostí. Samospráva se tak na jedné straně vzdaluje od státní správy a přibližuje se soukromé správě a na druhé straně se státní správě přibližuje. Soukromé správě se přibližuje tím, že se jedná o správu vlastních záležitostí a se státní správou samospráva souvisí tím, že záležitosti jsou veřejnoprávního charakteru. V samosprávě vystupují samosprávné orgány jménem daného samosprávného společenství, z jeho vůle a v jeho zájmu. A přitom objektem samosprávného působení nemůže být nikdo, kdo by stál územně či osobně mimo okruh působnosti příslušné samosprávné korporace. (Průcha, 2004)

Územní samospráva – celý systém fungování veřejné správy vychází z toho, že svoboda jednoho občana končí tam, kde svoboda jiného občana začíná. Územní samospráva představuje největší součást systému veřejné správy v ČR. Teorie správního práva rozlišuje tři systémy uspořádání územní veřejné správy odpovídající třem systémům správního práva. (Horzinková & Novotný, 2010)

Jedná se o:

- systém angloamerický – v tomto systému je místní správa chápána jako samospráva, zde dochází k rozlišování samosprávy a státní správy, jde o model úplné samosprávy
- systém francouzský – v tomto systému na místní úrovni působí vedle sebe odděleně orgány samosprávy a orgány státu vykonávající státní správu, nazývá se také jako dvojkolejným modelem

- systém smíšený – samospráva i státní správa se v tomto systému na místní úrovni, tedy na úrovni obcí, či okresů vykonává společně – stejnými orgány. (Horzinková & Novotný, 2010)

Zájmová samospráva – je součástí veřejné správy a má pestrou strukturu. Na rozdíl od územní samosprávy se zde vyskytují určité specifické prvky. Zájmová samospráva má pouze osobní základ. Je to členství v určité zájmové korporaci, které nevzniká automaticky, ale předpokládá jednání zájemce o členství a především splnění předpokladů. Členové profesních komor jsou vázáni právními předpisy, které upravují jejich činnost, a také vnitřními předpisy, které komory vydávají. Na kvalitu výkonu povolání dohlížejí orgány komory a v případě porušení právních předpisů mohou být členové potrestáni. Jedním z hlavních znaků je i povinnost členů komor platit členské příspěvky. (Horzinková & Novotný, 2010)

## **2.2 Obec**

Obec je vymezena jako veřejnoprávní korporace, které má vlastní majetek a hospodaří s ním, má vlastní finanční prostředky a sestavuje svůj vlastní rozpočet. (Provazníková , 2009)

Obec jako veřejnoprávní korporace musí splňovat tyto základní předpoklady:

- členskou základnu
- správní území
- plnění veřejnoprávních úkolů.

Obce jsou označovány právníckými osobami, a ve své samostatné existenci nepotřebují žádnou registraci nebo souhlas správního orgánu. (Horzinková & Novotný, 2010)

### **2.2.1 Občané obce**

Občanem obce je fyzická osoba, která je státním občanem ČR a je ve správním obvodu obce hlášena k trvalému pobytu a to bez ohledu na věk. Občanství obce může vzniknout nejdříve narozením a zaniká smrtí. (Horzinková & Novotný, 2010)

Občan obce, který dovršil věku 18 let, má práva:

- politická

- další práva (např. vyjadřovat se k návrhu rozpočtu obce, k zasedání zastupitelstva obce, ...). (5)

Stejná práva jako občan obce, který dosáhl 18 let, má i fyzická osoba, která dosáhla 18 let a je cizím státním občanem, je v obci hlášena k trvalému pobytu pokud tak stanoví mezinárodní smlouva, se kterou je vázána ČR. S výjimkou politických práv má stejná práva jako občan obce i fyzická osoba, která vlastní na území obce nemovitost. (Horzinková & Novotný, 2010)

### **2.2.2 Orgány obcí**

Každá obec má své orgány, které ji spravují. Orgánem, který samostatně spravuje obec je zastupitelstvo obce. Zastupitelstvo volí ze svých členů starostu a ten zastupuje obec na venek a je odpovědný za výkon své funkce zastupitelstvu. Dále zastupitelstvo volí místostarostu, (eventuálně místostarosty), který zastupuje starostu po dobu jeho nepřítomnosti. Výkonným orgánem obce je rada obce, která je tvořena starostou a členy zvolenými z řad zastupitelů. Starosta stojí v čele obecního úřadu. Obecní úřad dále tvoří místostarosta, (popřít místostarostové), tajemník a zaměstnanci obecního úřadu. Obecní úřad plní úkoly, které mu uložilo v samostatné působnosti zastupitelstvo obce nebo rada obce a vykonává přenesenou působnost. Dále si zastupitelstvo může zřídit své kontrolní orgány a výbory. Každá obec je povinna mít zřízený finanční a kontrolní výbor. Rada obce je oprávněna zřídit jako své iniciativní a poradní orgány komise. Komise může být opět zřízena pro výkon přenesené působnosti obce. (Provazníková , 2009)

Působnost obce je vymezena v zákonech výčtem. Snaží se o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů. Do samostatné působnosti obce ze zákona o obcích patří např.:

- hospodaření obce
- rozpočet a závěrečný účet obce
- územní a regulační plán obce
- program rozvoje územního obvodu obce
- místní poplatky.

(Provazníková , 2009)

Obec spravuje samostatně záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů. Pokud zákon nestanoví, zda se jedná o samostatnou nebo přenesenou působnost platí, že jde o samostatnou působnost. (Provazníková , 2009)

*Tabulka 1 Označení orgánů podle typu obce*

<b>Obec</b>	<b>Městys</b>	<b>Město</b>	<b>Statutární město</b>
zastupitelstvo obce	zastupitelstvo městysu	zastupitelstvo města	zastupitelstvo města
rada obce	rada městysu	rada města	rada města
obecní úřad	úřad městysu	městský úřad	magistrát
starosta	starosta	starosta	primátor
zvláštní orgán obce	zvláštní orgán městysu	zvláštní orgán města	zvláštní orgán města

Zdroj: Horzinková, Novotný (2008)

### **2.2.3 Financování obcí**

V rámci struktury veřejných rozpočtů jsou na úrovni územních samosprávných celků sestavovány rozpočty obcí a krajů. Tyto rozpočty jsou určovány jako decentralizované peněžní fondy, ve kterých jsou zaznamenány jak příjmy, které obec vytežší na základě jejich přerozdělení v rozpočtové soustavě, tak příjmy generované jejich vlastní činností, které se rozdělují a používají na financování veřejných a smíšených statků. Územní rozpočet je tvořen, rozdělován a používán stejně jako ostatní veřejné rozpočty v rozpočtové soustavě, s využitím nenávratného, neekvivalentního a nedobrovolného způsobu financování, který je charakteristický pro všechny veřejné rozpočty. (Provazníková , 2009)

Rozpočet a celý rozpočtový proces můžeme brát jako nástroj zabezpečení a financování obecní politiky a nástroj, který dává do harmonie plánované příjmy a výdaje obce. Během rozpočtového období může často docházet k časovému nesouladu mezi vývojem příjmů a vývojem výdajů daného územního rozpočtu. Rozpočet plní několik funkcí. Dvě nejvíce významné funkce jsou:

- rozpočet jako bilance

- rozpočet jako finanční plán. (Provazníková , 2009)

Rozpočet jako bilance – rozpočet je brán jako bilance, která bilancuje příjmy a výdaje za rozpočtové období totožné s rozpočtovým obdobím celé soustavy veřejných rozpočtů v dané zemi. V ČR je totožná s kalendářním rokem. (Provazníková , 2009)

Rozpočet jako finanční plán – je další funkce rozpočtu, které územní rozpočet plní. Finanční plán by měl zaručovat solventnost obce a to tak, že toleruje pouze ty výdaje obce, které jsou kryty:

- příjmy, které můžeme reálně očekávat
- existujícími rezervami
- půjčkami, které můžeme získat a splatit. (Provazníková , 2009)

Plánováním příjmů a výdajů územních rozpočtů se střetáváme s rozpočtovým omezením. Snaha územních celků utvořit postačující objem zdrojů na příjmové straně rozpočtu je mnohdy v konfliktu s financováním určitých záměrů a cílů na výdajové straně. Obce nejsou finančně samostatné a mají omezené pravomoci v ovlivňování příjmů, je potřebné o příjmech uvažovat jako o rozpočtovém omezení. Část výdajů obce je dopředu známa a daná a tím můžeme odhadovat výdajové potřeby napřed. Při plánování výdajů je potřeba vycházet z vymezených potřeb, jejichž smyslem je analyzovat nynější úroveň výdajů z důvodu realizace případných úspor a zvýšení efektivnosti. Objektivita a efektivnost výdajů se v rámci rozpočtu odehrává při všech fázích rozpočtového procesu, tedy při jeho navrhování, projednávání, schvalování a průběžné či následné kontrole plnění. (Provazníková , 2009)

## **2.3 Strategické řízení**

### **2.3.1 Řízení**

Řízení můžeme rozdělit na jednotlivé hierarchické úrovně, každá úroveň řízení na sebe navazuje. Jejich rozdílnost se liší v kompetenci a odpovědnosti při stanovení cílů, úkolů a odpovědnosti za jejich realizaci. (Keřkovský, 2004)

Hierarchické úrovně řízení:

- strategické
- taktické

- operativní. (Keřkovský, 2004)

Strategická úroveň určuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je přenáší do úrovně operativní. Další významné rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení jsou v časových horizontech cílů a jejich řešení problémů. Ve strategickém řízení se vždy uvažuje o dlouhodobém časovém období, minimálně o rocích. V operativní úrovni se naproti tomu vždy jedná o dny, případně o kratší časové jednotky. (Keřkovský, 2004)

Strategické řízení – je zaměřeno zejména na udržování souladu mezi dlouhodobým směřováním organizace a jejich dlouhodobými cíli. Hlavním cílem strategického řízení je formulace strategií a jejich realizace. (Keřkovský, 2004)

Taktické řízení – je zpravidla uskutečňováno na úrovni nižších organizačních jednotek. Od strategického řízení se liší zejména užším záběrem, vyšším stupněm podrobnosti a kratším časovým horizontem. (Keřkovský, 2004)

Operativní řízení – zobrazuje souhrn řídicích činností, jejichž prioritním cílem je zajistit plánovaný průběh řízených procesů při maximálním hospodárném využití vstupů. (Keřkovský, 2004)

### **2.3.2 Strategie**

Strategie je považována za ústřední pojem strategického řízení. Strategie úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Tyto cíle jsou žádoucí stavy, kterých chce firma dosáhnout. Díky strategii máme představu o tom, jak dosáhneme budoucích cílů. (Vykypěl & Keřkovský, 2002)

Máme mnoho pohledů na strategii. Jedním z nich je pohled Johnsona a Scholese, kteří uvádějí osm základních charakteristik strategie a strategických rozhodování:

1. strategie míří do vzdálenější budoucnosti
2. strategie by měla firmě zajistit specifickou konkurenční výhodu
3. strategie určuje především základní parametry podnikání, soubor výrobků, služeb, objem výroby, trhy, atd.
4. strategie by měla sledovat dosažení souladu mezi aktivitami firmy a jejím prostředím
5. strategie má stavět na klíčových zdrojích a schopnostech

6. strategie by měla vymezovat základní způsoby zajištění zdrojů pro realizaci strategie
7. strategie zásadním způsobem určuje úkoly taktické a operativní úrovně řízení
8. strategie musí zohledňovat firemní hodnoty a firemní kulturu. (Vykpěl & Keřkovský, 2002)

Z hlediska délky časového horizontu strategie nelze jednoznačně odpovědět na otázku, za jak dlouhé časové období má být strategie definována. Při určování délky časového horizontu strategie a strategického plánování je vhodné brát v úvahu tyto skutečnosti:

- jaký je charakter konkurenčního prostředí
- jak velká nejistota je spojena s budoucností
- na jak dlouhé období jsou uzavřeny pevné závazky (Vykpěl & Keřkovský, 2002)

### **2.3.3 Strategické řízení**

Vývoj konkurenčního prostředí v podnikání byl v posledních deseti letech minulého století charakterizován rychlou globalizací a stíráním bariér v odvětví. Ve státech bývalého východního bloku, lze považovat strategické řízení za novou oblast. I přes rozšíření tohoto pojmu jsou známy pouze základní metody a obecné charakteristiky strategického řízení. Schopnost organizace soutěžit v současném podnikatelském prostředí vyžaduje kvalitní řízení a vedení. Tvorba fungujícího strategického řízení vyžaduje určitý čas a neustálou pozornost vrcholového vedení společnosti. (Mallya, 2007)

Máme mnoho odborných knih o strategickém řízení a v každé z nich nacházíme různé formulace teorií. Každá z daných teorií je svým způsobem správná, záleží na podmínkách, ze kterých v daných teoriích vycházíme a pro jakou organizaci ji potřebujeme. (Vykpěl & Keřkovský, 2002)

Jedna z teorií říká, že strategické řízení je uskutečňované managementem, zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a také mezi firmou a prostředím, ve kterém firma existuje. Ve strategickém řízení se téměř vždy uvažuje o letech a většinou ho doprovázejí neopakovatelné jevy a situace. (Vykpěl & Keřkovský, 2002)



Základní charakteristika strategického řízení:

- zabývá se především určováním a hodnocením nových cílů a strategií
  - nové cíle a strategie mohou být sporné, zkušenosti týkající se realizace cílů jsou většinou minimální
  - cíle mají celopodnikový význam a platnost
  - řídicí pracovníci mají mít celopodnikový rozhled a mají být orientováni zejména na okolí firmy
  - dosažení cílů je možné hodnotit až s delším časovým odstupem
  - řídicí pracovníci musí být pro řešení problémů kreativní a vynakládat nová úsilí.
- (Vykypěl & Keřkovský, 2002)

### **2.3.4 Strategické plánování**

Plánování je aktivita, která zahrnuje rozhodování o cílech společnosti, prostřednictvím způsobu vykonávání a očekávaných výsledcích. Je to proces, který musí začít na vrcholu firmy a jeho hlavní prioritou by měly být strategické cíle. Strategické plánování je proces, kterým se formulují dlouhodobé strategické cíle a strategie celé společnosti nebo její organizační složky tak, aby se efektivně využili zdroje společnosti v současnosti s příležitostmi na trhu. Smyslem strategického plánování je získat pro organizaci silnější konkurenční pozice, než je současná. Toho je možné dosáhnout reagováním na změny na trhu, využití vnitřních zdrojů a schopností organizace. Celý tento proces pokračuje stanovením krátkodobých cílů a vývojem odpovídající taktiky, která pomocí krátkodobých projektů vede k implementaci strategického plánu na nejnižší. Na závěr tohoto cyklu je nutné celý proces vyhodnotit a porovnat dosažený stav s plánovanými strategickými cíli. (Mallya, 2007)

#### **2.3.4.1 Historie strategického plánování**

Strategické plánování je disciplína, která se začala rozvíjet koncem minulého století jako souhrn cílů, závad a kroků, které měly vést ke zlepšení ekonomické výkonnosti firmy.

(Mallya, 2007) uvádí, že strategické plánování je proces, kdy se formulují dlouhodobé strategické cíle tak, aby se efektivně využili zdroje k získání silnější konkurenční pozice. Celý tento proces pokračuje stanovením krátkodobých cílů a vývojem odpovídající kvality, která pomocí krátkodobých projektů vede k implementaci

strategického plánu od vrcholu firmy až k nejnižšímu článku. Na závěr tohoto cyklu je nutné celý proces vyhodnotit a porovnat dosažený stav s plánovanými strategickými cíli.

V 80. letech 20. století nastavil ekonomický růst otázku, které území bude vyhrazeno průmyslu a které bydlení. To byl moment, kdy se strategické plánování rozvoje firmy přesouvá i do plánování rozvoje území, města či obce. V České republice se ke strategickému plánování obcí přistoupilo až po vstupu do EU. V roce 1998 byla schválena Nová Athénská charta, která určovala povinnosti strategického plánování při čerpání z fondů EU. Samotné sestavení strategického plánu není povinností obce, ale je podmínkou pro čerpání z evropských fondů. (Šilhánková, 2007)

Zatím, co strategické plánování podniku má vést k jeho konkurenceschopnosti a udržení se na trhu, strategické plánování obce má vést ke zlepšení ekonomického prostředí, zlepšení politicko-společenské situace a k řešení v kritických oblastech. Je třeba přitom vzít v úvahu možnosti daného území, politickou vůli, finanční a lidské zdroje a dosáhnout určitého konsenzu veřejnosti se státní správou. (Janoušková, 2008)

#### **2.3.4.2 Strategický plán**

Strategický plán jako výstup strategického plánování by měl splňovat tato kritéria:

- dlouhodobost – alespoň 1 vazební období
- provázanost – provázanost jednotlivých aspektů
- systematičnost – zahrnutí všech oblastí života
- soustavnost – monitorovat výsledky, mít zpětnou vazbu, aktualizované postupy
- selektivnost – koncentrovat se na kritické oblasti
- otevřenost – nejen vůči veřejnosti, ale i vůči novým podnětům
- reálnost – brát v úvahu finanční, ekonomické i sociální podmínky. (Perlín, 2002)

Úkolem strategického plánu obce je:

- definovat záměry hospodářské a sociální politiky obce
- definovat realizaci záměrů
- koordinovat vynakládání investic
- vytvářet podmínky pro rozvoj podnikání a bydlení
- čerpat finance z evropských fondů. (Perlín, 2002)

Přínosem strategického plánu je to, že:

- ukazuje základní směry dlouhodobého rozvoje
- dlouhodobě a kompletně řeší problémy území
- vytváří objektivní základ pro další rozhodování
- dává možnost využít optimálně všechny lidské i finanční zdroje. (Perlín, 2002)

## 2.4 Strategické analýzy

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z důsledku strategické analýzy. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané pro identifikaci vztahů mezi okolím, které obsahuje makro okolí, konkurenčními silami a konkurenty. Obecně je analýza jednou z nejdůležitějších součástí vědecké metody, představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé části. Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny faktory, o kterých můžeme předpokládat, že budou mít vliv na konečné cíle a konečnou strategii podniku. Důležitým základem je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují. (Sedláčková & Buchta, 2006)

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- analýzy okolí

Analýza okolí se zabývá identifikací a rozбором faktorů okolí podniku, které ovlivňují jeho strategickou pozici a vytvářejí potencionální příležitosti a hrozby pro jeho činnost. Analýza vlivu makro okolí se zabývá faktory, které působí na makroúrovni. A k tomuto účelu se používají dvě metody. Jednou z těchto metod je PEST analýzy a metoda „4C“. Analýza mikro okolí zahrnuje analýzu odvětví s důrazem na konkurenční prostředí. Jednou z dalších významných analýz mikro okolí je analýza konkurenčních sil. Vlivy okolí sehrávají v procesu tvorby strategických cílů dominantní úlohu. (Sedláčková & Buchta, 2006)

### 2.4.1 Analýza okolního prostředí

Strategická analýza okolního prostředí je nutná k tomu, abychom byli lépe informováni o situaci, ve které se naše organizace/společnost nachází. Není to jen provedení krátkého cvičení pro top manažery, které předchází ostatním krokům. Analýza tvoří základ, na kterém je možné budovat proces strategického výběru a implementace, tento

proces neustále ověřuje správnost naší analýzy. V této analýze jsou důležité typy prostředí, jelikož manažeři potřebují rozumět jejich vlivům. (Bělohlávek, Košťán , & Šuler , 2001)

PESTLE analýza – toto je analýza, která je rozdělena do 4 základních faktorů:

- politické faktory
- ekonomické faktory
- sociální faktory
- technologické faktory

Tato analýza vychází z poznání minulého vývoje a snaží se o předvídání a analyzování budoucích vlivů prostředí ve čtyřech hlavních oblastech. Politické faktory zahrnují faktory, které souvisí s výkonem politické moci, legislativy, politické stability, dále je zde zahrnuta podpora zahraničního obchodu a ochrana životního prostředí. Ekonomické faktory zahrnují faktory, které souvisejí s trendem DPH, roční mírou, inflací, s mírou nezaměstnanosti a s nezaměstnaností jako celkem, s výší investic a také s cenou a dostupností energie. Sociální faktory souvisejí se způsobem života, demografickými trendy populace, se životním stylem a s postoji k práci a volnočasovým aktivitám. Technologické faktory jsou faktory související s výší výdajů na výzkum, podporou vlády v oblasti výzkumu a nové technologické aktivity a jejich priority. (Bělohlávek, Košťán , & Šuler , 2001)

Tento výčet faktorů můžeme použít jako kontrolní seznam během analýzy prostředí. Pokud bude však použit jen tento přístup, bude mít je malou strategickou hodnotu. Není nutné procházet a analyzovat všechny uvedené faktory, na organizaci má vliv jen několik nejdůležitějších sil. Tato analýza může být také dobrou metodou pro určení dlouhodobých vlivů na předpovídání jejich výskytu budoucnosti. (Bělohlávek, Košťán , & Šuler , 2001)

## **2.4.2 SWOT analýza**

V procesu formulování konkurenčních strategií je považováno za završení strategické analýzy diagnostika silných stránek, slabých stránek, hrozeb a příležitostí. Zde je důležité odhadnout a ocenit slabé a silné stránky budoucí příležitosti a hrozby, a tím tedy určit jeho hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu. (Vykypěl & Keřkovský, 2002)

Pro toto shrnutí se nejčastěji používá SWOT analýza. Podstatou této analýzy je, jak už jsem zmiňoval, identifikace faktorů a skutečností, které představují pro zkoumaný objekt silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. Tato analýza však nemusí být používána pouze při analýzách na strategické úrovni, použití je samozřejmě širší. Používá se při analýzách zaměřených na problémy taktického i operativního řízení a případně bývá i zaměřená na identifikaci silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb jednotlivce. SWOT analýza má své zásady a je vhodné a výhodné je při jejím zpracování respektovat. (Vykpěl & Keřkovský, 2002)

1. Analýza by měla být zpracována s ohledem na účel, pro který je samostatně zpracovávána a neměla by být mechanicky aplikována při řešení jiné problematiky.
2. Analýza by měla být zaměřená na podstatná fakta a jevy. Měla by tedy být zaměřena na podstatné vlastnosti analyzovaného objektu. Pokud je ve SWOT analýze uvedeno příliš mnoho faktů, tak jejich případné využití analýzu spíše komplikuje, proto je vhodné se zaměřit pouze na podstatná fakta.
3. Pokud je analýza součástí strategické analýzy, pak by měly být použity pouze strategická fakta.
4. Analýza by měla být objektivní. Neměla by vyjadřovat jen subjektivní názory, ale i objektivně odrážet vlastnosti objektu analýzy, popřípadě prostředí, ve kterém se objekt analýzy nachází. Provádí se to tak, že po zpracování návrhu tabulky, se daná tabulka předloží dalším expertům a jejich názory jsou při zpracování zapracovány do konečné verze. Je možné tento krok splnit automaticky a to pokud se to zpracovává pomocí skupinové diskuse.
5. Faktory, které jsou obsaženy v tabulce, by měly být nějakým způsobem ohodnoceny.
6. Je výhodné, pokud jsou jednotlivá fakta v tabulce označena. Tyto identifikátory lze použít při zdůvodnění návrhu nové strategie. (Vykpěl & Keřkovský, 2002)

SWOT analýza je cenný informačním zdrojem při formulaci strategie. Z její podstaty plyne základní logika strategického návrhu: návrh strategie by měl být zaměřen na potlačení slabin a hrozeb a na využití silných stránek a strategických příležitostí. (Vykpěl & Keřkovský, 2002)

Manažeři by ale neměli skončit jen seznamem příležitostí a hrozeb v uvedených oblastech, ale jak už jsem zmiňoval, tak by měl tento přístup přispět k formulaci nové strategie. K praktické aplikaci mohou sloužit následující kroky:

- identifikace současné strategie – ne těch, které jsou vyjádřeny ve strategických materiálech nebo veřejně publikované
- identifikace klíčových změn v okolním prostředí organizace. (Bělohlávek, Košťán, & Šuler, 2001)

## **3 CÍL A METODIKA**

### **3.1 Cíl**

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení strategického řízení v obci Česká Lípa a navržení strategie jejího rozvoje.

Dílčím cílem je provést rozhovor se starostkou obce a stanovit silné a slabé stránky a příležitosti a i hrozby, které město může očekávat.

### **3.2 Metodika**

Metodika bakalářské práce je rozčleněna na čtyři části:

#### **1. Studium odborné literatury**

V této části byly studovány oblasti, které se týkají zejména státní správy, financování obcí, strategického řízení, strategických analýz a organizační struktury. Veškeré informace, které jsou zde napsány, byly čerpány z odborných knih. Knihy jsou získány z Akademické knihovny Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a Městské knihovny Liberec.

#### **2. Charakteristika vybrané obce**

Nejprve zde byla popsána historie města Česká Lípa, nejznámější a významné historické památky, které jsou spjaty s historií a současná situace města. Dále byla graficky znázorněna organizační struktura města. Informace byly získány z oficiálních internetových stránek města Česká Lípa.

#### **3. Provedení analýz prostředí**

Zde byly zjišťovány silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení města Česká Lípa, které byly zpracovány za pomoci starostky města a provede PESTLE analýza. Mimo provedených analýz zde charakterizují strategický plán města, společně se zaměřením na prioritní oblasti, kterými se město bude zabývat, jejich podrobnějším rozčleněním a návazností strategického plánu na územní a finanční plán. Veškeré údaje byly získány na základě nastudování strategického plánu města Česká Lípa. A dne 12. 4. 2014 byl na Městském úřadě proveden rozhovor se starostkou Mgr. Hanou Modrou.

#### 4. Navržení strategie rozvoje obce

Po zjištění slabých, silných stránek, příležitostí a ohrožení, které byly navrženy za pomoci starostky Mgr. Hany Moudré, byla navržena strategie dalšího rozvoje města.



# 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO MĚSTA

## 4.1 Historie města Česká Lípa

Teprve na počátku 14. století bylo na místě starší slovanské osady v blízkosti ronovského hradu Lípy založeno středověké město. První písemný doklad o existenci města pochází z roku 1337, dokonce z roku 1388 pochází nejstarší doklad velké městské pečeti, která kromě symbolů hrazeného města nese i erb svých zakladatelů Ronovců.

Poloha města byla na významné obchodní stezce a to bylo stálou pobídkou k rozvoji řemeslné výroby (hrnčířství, tkalcovství, později cínařství a jiné), a tak kromě vnitřního města, která je dosud vyznačena patrným věncem hradeb, vznikla také rozvinutá předměstí, která měla i své kostely. Město Česká Lípa patřilo až do novověku k největším poddanským městům v Čechách a od 14. století bylo obdařeno výsadami, které měla převážně města královská. Při získání těchto výsad využívalo město významného postavení své vrchnosti. Husitská revoluce však rychlý rozvoj města přerušila, poněvadž v roce 1426 bylo město obsazeno husitskými vojsky a Česká Lípa se tak stala členem Tábořsko sirotčího městského svazu a škody způsobené za husitských válek byly v druhé polovině 15. století postupně opravovány. Byly obnoveny městské domy a hrad začal být přestavován v zámek.

Z doby po třicetileté válce, kdy vzhled města obohatily barokní přestavby, novostavby a sochařská díla, pochází také morový sloup na náměstí. Ten připomíná jak zhoubnou morovou epidemii v roce 1680, tak i s ní související velké nevolnické povstání, jehož několik vůdců bylo na českolipském náměstí popraveno. V 18. století patřila Česká Lípa mezi nejlidnatější česká města a jako jedno z prvních měst v Čechách se otevřela manufakturnímu podnikání. Velké požáry v roce 1787 a především v roce 1820, kdy během cca 4 hodin vyhořelo více než 500 domů a 6 manufaktur, zničilo velkou část historické zástavby. Nové domy byly celé zděné a stavěné ve stylu empíru a klasicismu.

Ve druhé polovině 19. století nastal rozvoj politického, společenského a kulturního života, tato doba obohatila město o řadu veřejných budov postavených ve stylech historizujících a na konci století ve stylu secese. V 19. století se zvyšovalo národnostní uvědomování české menšiny, která si zde zakládala první české spolky a usilovala pro

své děti o českou školu – až do rozpadu habsburské monarchie bylo toto úsilí marné. Za první republiky česká menšina ve městech vzrostla přibližně na 3 000 osob.

Po nastoupení fašismu se Česká lípa stala městem s největší aktivitou Henleinovy Sudetendeutsche Partie. V říjnu 1934 byla svolána první henleinovská manifestace, kde bylo odesláno asi 24 000 nacistů z celého severního pohraničí. A po mnichovském diktátu bylo město, jako součást Sudet, obsazeno německou armádou. V roce 1938 skončil slibný rozvoj města a zdejší továrny byly přeorientovány na válečnou výrobu.

Po osvobození 9. května 1945 se do České Lípy vrátila většina českých obyvatel. Továrny opět přeorientovaly svou výrobu a postupně byly odstraňovány následky bombardování. V následujících čtyřech desetiletích prudce vzrostl počet obyvatel a město se začalo rozšiřovat. Rozšiřování města souviselo s uranovou těžbou. V roce 1992 dosáhl počet obyvatel 40 000 a v 70. a 80. letech byla vystavena paneláková sídliště. Tato výstavba definitivně změnila tvář České Lípy. Panelové domy se začaly přibližovat i k historickému centru, jeho vzhled byl opomíjen a jehož existenci se podařilo jen obtížně zachránit. K záchraně historického jádra města byla tato část vyhlášena za městskou památkovou zónu, už na začátku devadesátých let.

## **4.2 Památky v České Lípě**

### **Augustiniánský klášter s bazilikou Všech svatých**

Tento klášter byl postaven v roce 1627 Albrechtem z Valdštejna na místě malého berkovského zámečku v souvislosti se založením gymnázia. Na západní straně kláštera je Loreta z roku 1698 obklopená ambitem z počátku 18. století. V západním křídle ambitu stojí kaple Největší Trojice z roku 1762 s oltářním obrazem Ignaze Raaba. V jižním křídle byly vybudovány svaté schody. V současné době je v budově kláštera umístěno Vlastivědné muzeum a galerie.

### **Kostel Narození Panny Marie**

Původní gotický kostel Panny Marie z roku 1381 na severním předměstí s hrobkou luteránské větve Berků z Dubé byl nahrazen v roce 1710 barokní novostavbou. Uvnitř tzv. morový obraz J. C. Monnota, znázorňující morovou epidemii v České Lípě v roce 1680. Morový sloup se sochami od žitavského sochaře J. Ch. Ulricha byl postaven roku 1681 na paměť moru v roce 1680. Restauraován byl v letech 1996 – 1997 a 2012.

## **Renesanční letohrádek Červený dům**

Byl postaven v roce 1853 Jetřichem Jiřím Berkou z Dubé na severním okraji zámecké zahrady. V roce 1883 byl stylově restaurován profesorem Eduardem Steffenem. Vnitřní nástěnné malby jsou většinou zničeny, na průčelí je pás s loveckými výjevy a nad sloupy galerie s hlavami mužů a žen, prostření z nich by měla představovat básníka Danteho. Restaurační práce byly provedeny v letech 1931 – 1933 a 1938.

Další památky jsou například:

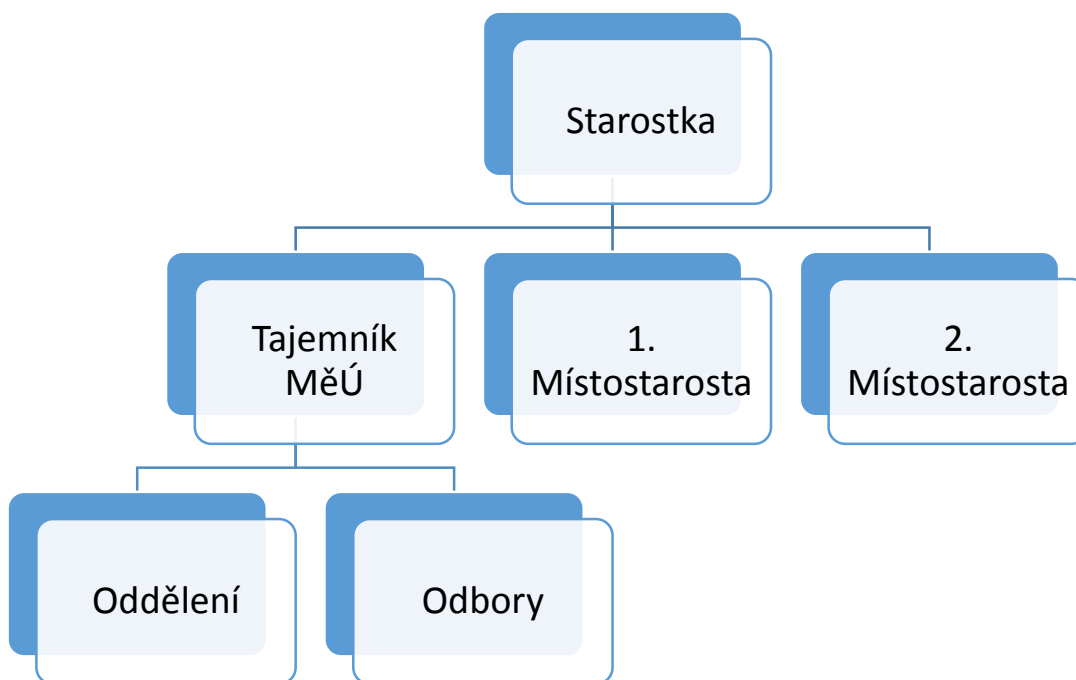
- Kostel Sv. Kříže
- Vodní hrad Lipý
- Záklopový pohyblivý jez
- Starý židovský hřbitov.

## **4.3 Současnost**

Město Česká Lípa leží v Libereckém kraji, přibližně 80 km severně do Prahy. Rozkládá se na řece Ploučnice a její historické centrum leží na pravém břehu Ploučnice. Žije zde přibližně 36 tisíc obyvatel. Česká Lípa zahrnuje 14 místních částí (Častolovice, Dobranov, Dolní Libchava, Dubice, Robeč, Heřmanice, Lada, Manušice, Okřešice, Písečná, Stará Lípa, Vítkov, Vlčí Důl a Žižníkov) o celkové rozloze 66 km<sup>2</sup>. Česká Lípa byla dříve okresním městem a v současnosti je obcí s rozšířenou působností a pověřeným obecním úřadem.

### 4.3.1 Organizační struktura

Obrázek 2 Organizační struktura města Česká Lípa



*Zdroj: Interní materiály města Česká Lípa*

Typem organizační struktury Česká Lípa je liniová organizační struktura. V této struktuře máme jasně dané vztahy nadřízenosti a podřízenost, které jsou uspořádány vertikálně, což znamená, že každá složka organizační struktury má dané nadřízené a podřízené.

Ve vedení městského úřadu Česká Lípa je starostka, kterou je v současné době Mgr. Hana Moudrá, která dohlíží na tajemníka městského úřadu a dále také 1. a 2. místostarostu, jimiž v současné době jsou Jiří Kočandrle a Mgr. Tomáš Vlček. Tajemník městského úřadu má dále na starosti všechna oddělení a odbory, která jsou podřízena městskému úřadu.

Výhodou této organizační struktury jsou jasně viditelné vztahy nadřízených, podřízených a tím dána lepší možnost proniknutí do jednotlivých částí organizace. Nevýhodou je neprovázanost jednotlivých částí organizace a tím může docházet k opožděné a špatné komunikaci mezi jednotlivými částmi.

# 5 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU

## 5.1 Strategický plán města Česká Lípa

### Charakteristika strategického plánu

Termín zpracování strategického plánu rozvoje města byl zahájen v listopadu 2001, zpracování plánu bylo dokončeno již v září 2002. Na realizaci strategického plánu se podílel především Městský úřad Česká Lípa společně s pracovními skupinami složenými z odborníků pro každou danou oblast a vedle těchto pracovních skupin byla témata konzultována s odborníky z veřejné správy, společenských organizací a i podnikatelské veřejnosti. Poslední aktualizace strategického plánu byla provedena 5. listopadu 2010.

Strategický plán rozvoje města je zpracován ve spolupráci s Územním plánem z důvodu, aby oba dokumenty měli společný základ a východiska. Data, ze kterých se plán vypracovává, byla získána z dokumentů, které byly zpracovány už v minulosti a jsou stále aktuální i v současné době.

Strategický plán rozvoje města Česká Lípa je situován do sedmi základních prioritních oblastí, kterými jsou:

- životní prostředí
- lidské zdroje
- infrastruktura
- občanská vybavenost
- cestovní ruch
- atraktivita obcí

Každá z těchto sedmi prioritních oblastí má své cíle, které by měly pomoci ke splnění základních prioritních oblastí.

### Vize města

Vize města Česká Lípa je vytvořena z analýzy stavu města a společenského prostředí, z nichž jsou vybrány silné a životaschopné stránky poměřené s odhadem společenského

budoucího vývoje. Vize je tedy vyjádření cíle, je ztvárněna několika hesly a klíčovými závěry. Město Česká Lípa se ve své vizi snažila popsat tři základní kroky:

- pravdivý popis současného stavu města
- popis společenského prostředí, morálního stavu obyvatel
- odhad budoucího společenského vývoje.

Česká Lípa je město s čistým životním prostředím, je město, jehož obyvatelé jsou ztotožněni se svým městem, je město s dostatečným množstvím příležitostí pro kulturní a sportovní vyžití a pro aktivní trávení volného času, je město nabízející kvalitní střední i vysokoškolské vzdělání, je centrem cestovního ruchu pro své okolí.

## 5.2 PESTLE analýza

### 5.2.1 Politicko-právní faktory

V politicko-právních faktorech budu srovnávat komunální volby do zastupitelstva obce Česká Lípa, kde se zaměřím na volební situaci města a budu porovnávat výsledky volební účasti a rozložení hlasů voleb v roce 2006 a 2010.

*Tabulka 2 Volby do zastupitelstva města Česká Lípa*

2006			2010		
Kandidátní listina	Platní hlasy v %	Počet mandátů	Kandidátní listina	Platné hlasy v %	Počet mandátů
ODS	35,34	11	ČSSD	25,29	7
ČSSD	14,95	4	ODS	19,67	5
KSČM	12,57	3	KSČM	12,05	3
Strana zelených	10,08	3	TOP 09	10,98	3
SOS pro Českou Lípu	7,08	2	Věci veřejné	10,91	3
SNK Evropští demokraté	6,40	1	Starostové pro Liberecký kraj	8,81	2
Unie pro	6,00	1	Strana	6,01	1

sport a zdraví			zelených		
			Suverenita – blok Jany Bobošíkové	5,41	1

Zdroj: [www.volby.cz](http://www.volby.cz)

Jak můžeme vidět, v tabulce číslo 2, tak na komunálních volbách do zastupitelstva v roce 2006 se účastnilo 8 548 voličů, tedy volební účast byla 28,06% a bylo voleno 24 zastupitelů, kde největší zastoupení měla ODS s 11 zastupiteli. Oproti tomu v roce 2010 byla volební účast větší a účastnilo se jí 9 878 voličů, což znamená, že volební účast byla 32,61% a bylo voleno též 24 zastupitelů, kde největší zastoupení mělo ČSSD se 7 zastupiteli.

## 5.2.2 Ekonomické faktory

V ekonomických faktorech se zaměřím na nezaměstnanost v České Lípě a to jak nezaměstnanost v současnosti, tak i v předešlých letech, konkrétně od roku 2009. Informace, které jsou zde zveřejněny, jsem čerpal z portálu Ministerstva práce a sociálních věcí.

Obrázek 3 Vývoj nezaměstnanosti ve městě Česká Lípa



Zdroj: ČSU – vlastní zpracování

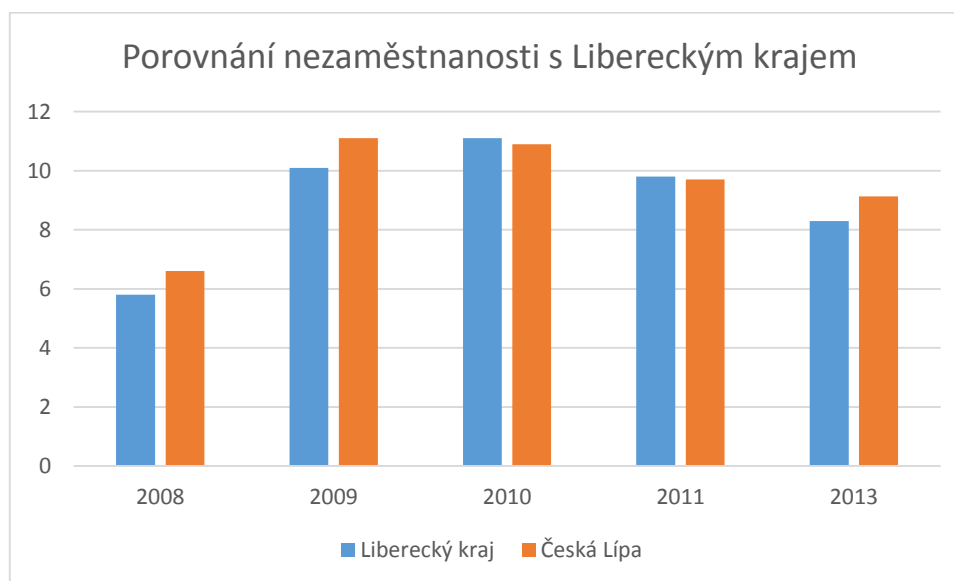
Největší propad nezaměstnanosti nastal právě v roce 2009, kde nezaměstnanost byla 11,1%, tedy oproti roku 2008 se míra nezaměstnanosti zvýšila o 4,5%, propad byl

zapříčiněn ekonomickou krizí, která se v České Lípě projevila snižováním stavů v důležitých českolipských podnicích. V lednu 2009 nastalo hromadné propouštění, kde propouštělo 10 českolipských firem a bylo propuštěno celkem 2 899 zaměstnanců. Nejvíce propuštěných bylo ve firmách:

- DelphiPackart s.r.o., Česká Lípa
- Crystalex a.s., Nový Bor
- Protool s.r.o., Česká Lípa
- Diamo, státní podnik Stráž pod Ralskem

Na základě zvýšené míry nezaměstnanosti se rozhodl Úřad práce města Česká Lípa vytvořit program Restart pro Českolipsko. Tento projekt byl realizován 30. října 2009. Díky tomuto projektu můžeme sledovat snížení míry nezaměstnanosti, která se projevila již v roce 2010, kde činila 10,9%. V roce 2011 se snížila nezaměstnanost oproti roku 2010 o 1,2%, tedy na 9,7%. V současné době, tedy ke v roce 2013, je tendence nezaměstnanosti stále klesající a činí 9,54%.

*Obrázek 4 Porovnání nezaměstnanosti s Libereckým krajem*



*Zdroj: ČSÚ – vlastní zpracování*

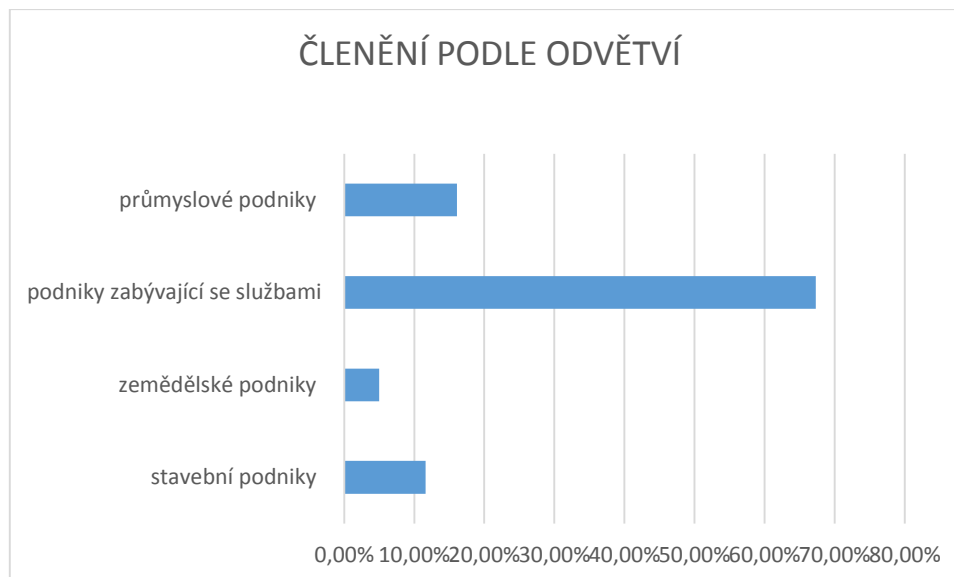
Na obrázku číslo 2 můžeme vypočítat, jak je na tom s mírou nezaměstnanosti Česká Lípa ve srovnání s Libereckým krajem.

Ekonomických subjektů na Českolipsku je v současné době registrováno celkem 11 130 a jejich aktivita byla zjištěna u pouhých 5 148 subjektů. Ekonomickým centrem je



Česká Lípa, kde je registrováno celkem 9 021 ekonomických subjektů. Ekonomická aktivita byla zjištěna jen u přibližně 4 tisíc subjektů.

Obrázek 5 Členění podle odvětví



Zdroj: Hospodářská komora – vlastní zpracování

Na obrázku č. 3 popisují členění subjektů podle odvětví, z něhož můžeme vyčíst, že nejvíce jsou v České Lípě zastoupeny podniky zabývající se službami 67,3%, zastoupení podniků, které se zabývají průmyslovou činností je 16,1%. Podniky, které se zabývají stavebnictvím, jsou v zastoupení s 11,6% a nejméně je zde podniků, které se zabývají zemědělstvím 5%.

Dále se v ekonomických faktorech zaměřím na Rozpočet města Česká Lípa a to v rozmezí 4 let, tedy v letech 2011 – 2014.

Tabulka 3 Příjmy a výdaje města Česká Lípa v letech 2011-2014 (v tis.)

	Příjmy	Výdaje
<b>2011</b>	655 448,9	742 993,9
<b>2012</b>	513 669	575 556
<b>2013</b>	526 225,7	568 462,7
<b>2014</b>	512 986	535 749

Zdroj: [www.mucl.cz](http://www.mucl.cz) – vlastní zpracování

V tabulce č. 3 můžeme vidět znázorněný rozpočet města České Lípy. Jak můžeme vyčíst, tak největší příjmy a výdaje mělo město v letech 2011, kde příjmy byly 655 448 900 Kč a výdaje 742 993 900 Kč, výdaje zde převyšují příjmy, tedy konečný

rozpočet města je schodkový a to o 87 545 000 Kč. V letech 2012, 2013 s 2014 je rozpočet města také schodkový, ale jak můžeme vyčíst z tabulky, schodek je stále nižší – k letošnímu roku je 22 763.

Nyní se více zaměřím na rozpočet města Česká Lípa v letech 2013 a 2014, kde pro srovnání rozdělím příjmy a výdaje podle tříd.

*Tabulka 4 Rozpočet v letech 2013 – rozdělený podle tříd*

2013			
Příjmy		Výdaje	
<b>Daňové příjmy</b>	403 155 tis.	<b>Provozní výdaje</b>	464 461, 7 tis.
<b>Nedaňové příjmy</b>	29 268 tis.	<b>Investiční výdaje</b>	104 001 tis.
<b>Kapitálové příjmy</b>	50 500 tis.		
<b>Přijaté transfery</b>	43 302,7 tis.		

*Zdroj: [www.mucl.cz](http://www.mucl.cz) – vlastní zpracování*

V tabulce č. 4 je rozdělení příjmů a výdajů, v letech 2013 podle tříd. Jak můžeme vidět, tak největší složkou v příjmech jsou daňové příjmy, které činí 403 155 000 Kč, druhou největší složkou jsou kapitálové příjmy, které činí 50 500 000 Kč, třetí nejpočetnější složkou v příjmech jsou přijaté transfery, které činí 43 302 700 Kč a nejmenší příjmovou složkou jsou nedaňové příjmy, které činí 29 268 000 Kč. Výdaje jsou rozděleny do dvou skupin a to na provozní výdaje, které činili v letech 2013 464 461 700 Kč a druhou složkou jsou investiční výdaje, které činili 104 001 000 Kč.

*Tabulka 5 Rozpočet v letech 2014 – rozdělení podle tříd*

2014			
Příjmy		Výdaje	
<b>Daňové příjmy</b>	414 160 tis.	<b>Provozní výdaje</b>	455 174
<b>Nedaňové příjmy</b>	27 549 tis.	<b>Investiční výdaje</b>	80 575
<b>Kapitálové příjmy</b>	23 500 tis.		
<b>Přijaté transfery</b>	47 777 tis.		

*Zdroj: [www.mucl.cz](http://www.mucl.cz) – vlastní zpracování*

V tabulce č. 5 je rozdělení příjmů a výdajů, v letech 2014 podle tříd. Jak můžeme vidět tak největší složkou v příjmech jsou daňové příjmy, které činí 414 160 000 Kč, druhou největší složkou jsou přijaté transfery, které činí 47 777 000 Kč, třetí nejpočetnější složkou v příjmech jsou nedaňové příjmy, které činí 27 549 000 Kč a nejmenší příjmovou složkou jsou kapitálové příjmy, které činí 23 500 000 Kč. Výdaje jsou

rozděleny do dvou skupin a to na provozní výdaje, které činili v letech 2013 455 174 000 Kč a druhou složkou jsou investiční výdaje, které činili 80 575 000 Kč.

### 5.2.3 Sociální faktory

V sociálních faktorech se zaměřím na vývoj obyvatelstva z hlediska počtu obyvatel, věkového rozložení a také z hlediska počtu mužů a žen. Také se zmíním o občanské vybavenosti města Česká Lípa.

Obrázek 6 Vývoj obyvatelstva ve městě Česká Lípa



Zdroj: ČSÚ – vlastní zpracování

Z pohledu pětiletého vývoje počtu obyvatelstva je zřejmé, že počet obyvatel ve městě Česká Lípa stále klesá. V současné době má město Česká Lípa 36 733 obyvatel, což je o 1 371 obyvatel méně, než v roce 2009.

Tabulka 6 Obyvatelstvo ve městě Česká Lípa

2009		2012	
<b>počet obyvatel</b>	38 104	<b>počet obyvatel</b>	36 957
<b>mužů</b>	18 508	<b>mužů</b>	17 865
<b>žen</b>	19 596	<b>žen</b>	19 092

Zdroj: ČSÚ – vlastní zpracování

Rozložení obyvatel podle pohlaví, které můžete vidět v tabulce číslo 3, bylo v minulém roce takové, že mužů bylo 17 865 a žen 19 092, což znamená, že žen je o 1 227 více než mužů.

Tabulka 7 Věkové rozvrstvení

2009		2012	
<b>0-14</b>	5 768	<b>0-14</b>	5 738
<b>15-64</b>	28 153	<b>15-64</b>	26 306
<b>65 a více</b>	4 183	<b>65 a více</b>	4 913

Zdroj: ČSÚ – vlastní zpracování

Největší zastoupení, které je popsáno v tabulce číslo 4, měla věková skupina v rozmezí věku 15 – 64, těch bylo 26 306, nejméně bylo občanů starších 65 let, což bylo 4 913 a ve věku 0- 14 let bylo 5 738 občanů.

Občanská vybavenost města Česká Lípa je na velmi dobré úrovni i z důvodu, že dříve byla okresním městem. Je vybavena nemocnicí, městskou knihovnou, sportovními areály a centry, kulturními domy, obchodními centry, několika mateřskými, základními, středními školami a od loňského roku zde funguje pobočka Správního institutu při Akademii Jana Amose Komenského, kde je možné studovat až tři obory. Sídlí zde Hasičský záchranný sbor, Oddělení policie ČR, Integrovaný záchranný systém a Okresní úřad Česká Lípa.

#### 5.2.4 Technologické faktory

U technologických faktorů se zaměřím na projekty, které v průběhu několika let Česká Lípa realizovala a to především z rozpočtu České republiky a také z rozpočtu Evropské unie.

V současné době probíhá rekonstrukce nemocnice Česká Lípa, na kterou už bylo vymezeno 72,74 milionů Kč z rozpočtu Libereckého kraje a dalších 42,67 milionů Kč bylo financováno z Operačního programu životního prostředí.

Další z projektů, který byl realizován, je výstavba Cyklostezky Varhany. Za tento projekt se zasloužila především starostka České Lípy Hana Moudrá, která o tomto projektu hovořila v řízeném rozhovoru. Tato cyklostezka spojuje právě Českou Lípu s Kamenickým Šenovem a je dokončena po sedmi letech. Na výstavbu bylo vyčerpáno téměř 52 milionů Kč a cyklostezka je téměř 17 km dlouhá. Výstavba byla rozdělena do tří etap. První dvě etapy byly financovány ze Státního fondu dopravní infrastruktury a třetí etapa stezky byla financována Regionálním operačním programem Severovýchod.

Infrastruktura v České Lípě je zcela dostačující. Je součástí celostátní sítě tras železnic a silničních sítí. Silniční sítě v České Lípě jsou silnice 1. třídy, které spojují město s dalšími většími městy, jako je například Mladá Boleslav, Mělník, Liberec a silnice 1/9 pojí Českou Lípou s Německem. Kromě silnic 1. třídy, zde jsou i silnice 2. třídy. Dále město disponuje s autobusovým nádražím, vlakovým nádražím a funguje zde městská autobusová doprava, železniční doprava a meziměstská autobusová doprava.

### **5.2.5 Legislativní faktory**

Do legislativních faktorů patří veškeré instituce a orgány, které jsou pro fungování a existenci obce důležité. Tím jsou, jako v každé obci, veškerá Ministerstva, Czechpoint, Český statistický úřad, Český telekomunikační úřad, Česká národní banka Nejvyšší kontrolní úřad a také zákon, který ovlivňuje chod města a přímo souvisí s jeho provozem, tedy zákon č. 128/200 Sb., o obcích a další vyhlášky a zákony související s chodem města.

### **5.2.6 Ekologické faktory**

Přínosem pro životní prostředí je, že město v roce 2011 dalo žádost na poskytnutí podpory v rámci Operačního programu životního prostředí pro možnost zlepšení systému povodňových služeb. Cílem projektu bylo vytvoření digitálního povodňového plánu města pro celé správní území města Česká Lípa a také pro vytvoření varovného informačního a hlasového systému. V rámci tohoto projektu bude instalováno 314 ks bezdrátových jednosměrných a i obousměrných bezdrátových hlásičů, 825 reproduktorů, 3 kusy snímačů výšky vodní hladiny a 1 elektronická siréna.

Dalším z významných projektů, který napomohl zlepšení životního prostředí v České Lípě, je snížení energetické náročnosti objektu Základní umělecké školy. Projekt byl realizován v roce 2009 a dokončen roku 2010. Cílem projektu bylo zateplení střechy, fasády a výměna oken a dveří a hlavním cílem je tedy snížení energetické náročnosti budovy. Tento projekt podpořila Evropská unie a byl financován prostřednictvím Operačního programu životního prostředí.

## 5.3 Řízený rozhovor se starostkou města

Rozhovor se starostkou města Česká Lípa, kterou je v současné době Mgr. Hana Moudrá, byl uskutečněn dne 15. 4. 2014 na městském úřadě. Starostka Mgr. Hana Moudrá je zvolena už třetí volební období za politickou stranu Občanská demokratická strana.

### **Jak byl vytvořen strategický plán?**

Strategický plán města Česká Lípa vznikl v roce 2002, pracovat se na něm začalo již v listopadu 2001. Na jeho pořízení se podíleli nejen představitelé města v čele s tehdejší starostou Petrem Skokanem, ale také zastupitelstvo města a ustanovené pracovní skupiny. Pro každou prioritní oblast byla ustanovena pracovní skupina v jiném složení, koordinaci aktivit měla na starosti řídicí komise. Závěry, ke kterým členové skupin dospěli, a také návrhy řešení do budoucna byly konzultovány s odborníky na danou oblast a poté byly představeny veřejnosti. Občané města pak měli možnost sdělit městu své připomínky, které byly zapracované do plánu.

### **Jak jste vybírali prioritní oblasti, na které se strategický plán zaměřuje?**

Při tvoření strategického plánu se jeho autoři snažili pojmout veškeré oblasti, na které by mělo město do budoucna myslet a o jejichž rozvoj by se mělo zasadit. Snahou bylo, aby byly tyto oblasti logicky uspořádané, neodporovaly si a vzájemně spolu koordinovaly. Kompletní strategický plán města najdete na webu města v sekci „Důležité dokumenty“ <http://www.mucl.cz/cz/urad-a-samosprava/strategicke-dokumenty/dulezite-dokumenty-mesta-ceska-lipa/strategicky-plan-mesta-ceska-lipa/> Zde jsou pro větší přehlednost popsány veškeré prioritní oblasti zvlášť.

### **Pracujete na novém zpracování strategického plánu anebo na jeho aktualizaci?**

Ano, v současné době pracujeme na aktualizaci některých bodů strategického plánu města.

### **Kolik jste investovali do plnění plánu?**

Co se týče investic, které jsou jednou ze dvou hlavních priorit samosprávy, vyčleňujeme na ně každý rok zhruba 100 milionů korun. K těmto penězům ještě město od roku 2008 disponuje investičním fondem, kde je permanentně přes 100 milionů korun, které používáme na realizaci velkých investičních akcí.

### **Co se Vám podařilo zrealizovat za roky, které jste strávila ve vedení?**

Je velmi těžké na tuto otázku odpovědět. Každý den na úřadě se totiž podaří někomu pomoci, přispět k realizaci nějaké společenské akce či investičního záměru. Jsou to věci, které není možné vyjmenovat všechny. Je však možné, že některé tyto malé, drobné úspěchy konkrétního člověka potěší více, než nákladné investiční akce. Nicméně pokud jde o mě, jsem velmi pyšná, že se podařilo dokončit všechny etapy cyklostezky Varhany, která nyní vede z České Lípy až do Kamenického Šenova. Jsem také ráda za nákladnou rekonstrukci Sport areálu, kde se podařilo vybudovat nový aquapark, za stavbu víceúčelové sportovní haly, která je hojně využívána našimi sportovci. Kromě toho je mimořádné, že se nám postupně daří rekonstruovat a znovu vybavit Základní školu speciální v Jižní ulici, kde se učí handicapované děti ze širokého okolí. Postavila se také zcela nová mateřská škola Pastelka pro 75 dětí, otevřeli jsme nový domov pro seniory. Za zmínku stojí také to, že se nám i v současné ekonomické situaci daří získat zájem investorů, kteří do města převádějí své firmy, staví nové haly nebo rozšiřují výrobu. To přispívá ke snižování míry nezaměstnanosti.

### **Které projekty byly realizovány v programovém období 2007-2013?**

Město jako samospráva nefunguje úplně podle plánovacích období Evropské unie. Pro něj je určující čtyřletý cyklus, každé čtyři roky se v každé obci a městě v ČR konají komunální volby. Co se týče realizovaných staveb, ty nejdůležitější jsem zmínila již v odpovědi na otázku č. 5. K nim bych poté určitě mohla zařadit další rekonstrukce školských zařízení, například rozsáhlou rekonstrukci českolipské základní umělecké školy a samozřejmě rekonstrukce důležitých ulic a další dopravní stavby (například několik nových kruhových objezdů).

### **Které projekty by chtěla obec realizovat v programovém období 2014-2020?**

V letošním roce jsou pro město prioritní dva projekty. Prvním je zateplení a částečné statické zajištění ZŠ Špičák, které by mělo být hotové v červnu 2014. Druhým je rekonstrukce jedné z páteřních ulic v České Lípě – ulice 5. května. V letošním roce navážeme na opravy, které jsme provedli již v loňském roce a vše připravíme tak, aby další zastupitelstvo mohlo dokončit rekonstrukci celé jedné části města. Od letošního března také ve městě funguje protipovodňový varovný systém, město chce rovněž provést dílčí úpravy sídliště Špičák tak, aby lidé získali více parkovacích míst. Do budoucna nedokážu odhadnout, jaké investice se budou ve městě realizovat.

### **Do čeho bude v následujících letech obec investovat?**

To v současné chvíli nedokážu přesně říci. O investicích rozhoduje vždy konkrétní zastupitelstvo při schvalování rozpočtu na další rok. V říjnu 2014 jsou komunální volby a nedokážu předpovědět, jak dopadnou. Pokud bych však mohla říci svůj názor, do čeho by město v budoucnu investovat mělo, je to určitě údržba městského majetku. Je nutné, aby město mělo do budoucna jistotu, že bude mít na provoz vlastních zařízení a budov, zejména škol. Určitě by tak měla radnice investovat do zateplení, výměny oken, oprav či rekonstrukcí, aby do budoucna zajistila co nejmenší provozní náklady. Město by také mělo vyřešit problém s městským divadlem, které se ani po téměř dvaceti letech snažení nepodařilo opravit. Palčivým problémem pak jistě budou i nevhodné stávající prostory pro městskou knihovnu.

### **Spolupracuje obec a její vedení s jinými obcemi?**

Ano, naše město je členem hned několika spolků, ke kterým patří Svazek obcí Cyklostezka Varhany, Svazek obcí Novoborsko či Sdružení obcí a měst Libereckého kraje. V rámci těchto sdružení s ostatními městy a obcemi spolupracujeme zejména na projektech v oblasti cestovního ruchu a rozvoje samospráv jako takových.

### **Jak získáváte zdroje do rozpočtu a jak s nimi hospodaříte?**

Naprostou většinu peněz získá naše město stejně jako ostatní obce a města v ČR ze státního rozpočtu přerozdělením daní. Další příjmy pak město získává z dotačních programů, prodeje či pronájmů svého majetku. Pro představu, Česká Lípa ročně hospodaří se zhruba půl miliardou korun. Devadesát procent z těchto peněz představují právě státní peníze.

### **Máte dostatek prostředků na rozvoj obce?**

Troufám si říci, že dostatek peněz na svůj rozvoj nemá žádná obec či město v ČR. Všichni hospodaříme s omezeným balíkem peněz, máme spoustu mandatorních výdajů, kterých se prostě nemůžeme zbavit. Navíc, snahou státu je co nejvíce věcí přesouvat právě na obce, tedy s částkou na samotný rozvoj města se neustále snižuje. Peníze se nám nedostávají zejména na opravy komunikací a chodníků a rekonstrukce školských zařízení.

### **Využíváte granty? Jakou částku se vám podařilo získat a z jakých fondů?**



Město Česká Lípa má široký a velmi detailně rozpracovaný systém městských grantů. V současnosti jsme je vypsali pro celkem 10 oblastí, do kterých patří například sport, kultura, školství, ale také třeba grantový program na výstavbu domácích čističek odpadních vod v Častolovicích. Pokud se však ptáte, jak je město úspěšné v získávání dotačních peněz, musím říci, že se nám za dobu mého pobytu na radnici podařilo získat dotační peníze v řádu desítek milionů korun. Nejčastěji čerpáme dotace z Operačního programu životní prostředí, ale také ze Státního fondu dopravní infrastruktury. <http://www.mucl.cz/cz/mesto/projekty-a-partnerstvi/>

**V plánu je, že byste chtěli spolupracovat a mít fakultu Technické university Liberec, jak byste to chtěli realizovat a v čem by to obci prospělo?**

Vím o tom, že před několika lety opravdu pobočka Technické univerzity v České Lípě fungovala. Nyní však ve městě již nefunguje. Naopak od loňského podzimu ve městě funguje pobočka Správního institutu při Akademii Jana Amose Komenského. Studovat je možné celkem tři obory, a to Ekonomiku řízení lidských zdrojů, Management cestovního ruchu a hotelových služeb, nebo Sociologii veřejné správy a to v bakalářském, ale i magisterském programu. Výhod přítomnosti vysoké školy ve městě je hned několik. V první řadě se jedná o určitý příliv lidí do města, kteří se zde musí najíst či ubytovat a tedy utratit peníze. V druhé řadě město či potažmo region získá další vzdělané lidi, kteří poté lépe najdou uplatnění na trhu práce, většinou žijí spořádaným životem a nedostávají se do těžkých sociálních situací.

**Jak často zasedá obce zastupitelstva a jaké nejčastější problémy řeší?**

Zastupitelstvo města Česká Lípa se schází jednou za dva měsíce. Nejčastějším předmětem jednání je přidělování veřejných zakázek vybraným dodavatelům, rozpočtové změny, mimořádné příspěvky, rozdělování peněz z grantových programů, prodeje, pronájmy a schvalování strategických dokumentů města.

## **5.4 SWOT analýza**

SWOT analýza je běžným nástrojem mapování situace a pojmenování důležitých kladů a záporů zkoumaného prostředí. V praxi jsou v mnoha případech a v závislosti na posuzujícím subjektu různě hodnoceny slabé i silné stránky. Při analýze jsou základní formulace posuzovány tak, aby vycházely z diskuse jako výsledky shody názorů.

Na základě této analýzy se pokusím stanovit současný stav města, to znamená jeho slabé a silné stránky, a také jak chce město vyhlížet do budoucnosti, tedy jaké má příležitosti a ohrožení, které mohou město ovlivnit. Na základě konzultací, údajů z profilu města, diskusích v pracovních skupinách i námětů občanů byly jako zásadní stanoveny následující formulace. Tato analýza byla vypracována ve spolupráci se starostkou města Česká Lípa a zahrnuje výsledky PESTLE analýzy.

#### **5.4.1 Silné stránky**

- sklářský průmysl
- čerpání z Operačního programu životního prostředí a ze státního fondu infrastruktury
- snižování míry rostoucí nezaměstnanosti
- členství ve svazku obcí
- silné podnikatelské subjekty

#### **5.4.2 Slabé stránky**

- malá propagace města
- špatný stav městského majetku
- zastaralý strategický plán
- malá účast na volbách do zastupitelstva
- znečištění ovzduší

#### **5.4.3 Příležitosti**

- příliv investorů
- dobrá dostupnost
- příliv vzdělaných lidí
- atraktivita regionu
- aktualizace strategického plánu

#### **5.4.4 Ohrožení**

- úbytek obyvatelstva
- stárnutí obyvatelstva
- nedostatečná možnost rekreace

- nízká orientovanost na zemědělství
- nedostatek kvalifikované pracovní síly

## 5.5 Volba strategie

Na základě uvedených faktorů silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení jsem vybral 3 pro mě nejdůležitější faktory z každé skupiny SWOT analýzy. Vybíral jsem je z hlediska rozvoje města a strategického řízení. Faktory můžeme vidět v tabulce č. 5.

Tabulka 8 Nejvýznamnější faktory SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
1. čerpání z Operačního programu ŽP	4. špatný stav městského majetku
2. členství ve svazku obcí	5. zastaralý strategický plán
3. snižování míry nezaměstnanosti	6. malá účast na volbách
Příležitosti	Ohrožení
7. dobrá dostupnost	10. úbytek obyvatelstva
8. aktualizace strategického plánu	11. stárnutí obyvatelstva
9. větší příliv vzdělaných lidí	12. nízká úroveň vzdělání

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak můžete vidět, v tabulce č. 6 jsem určil váhu silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Z tabulky č. 6 vyplývá, že procentně převažují silné stránky a ohrožení, to je ST strategie, v této strategii, si myslím, že by mělo město využívat silných stránek k eliminaci ohrožení.

Tabulka 9 Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

	Faktory	Četnost		Relativní četnost celkem
		Absolutní	Relativní	
S	1	7	11%	30%
	2	7	11%	
	3	5	8%	
W	4	2	3%	19%
	5	4	6%	
	6	6	10%	
O	7	8	13%	22%
	8	4	6%	
	9	2	3%	
T	10	7	11%	29%
	11	6	10%	

	12	5	8%	
	<b>Celkem</b>	64	100%	

*Zdroj: Vlastní zpracování*

## 6 DISKUSE A NÁVRH STRATEGIE

Strategické řízení závisí především na kvalitních schopnostech zastupitelů obce. Předpokladem kvalitního strategického řízení by mělo být vytvoření vize, kterou budou občané města podporovat a akceptovat. Zastupitelé města by měli brát v potaz možnosti obce a zapojit podnikatele i občany do jeho chodu, aby i oni sami přicházeli s novými nápady, jak Českolipsko a na co se soutředit. Z organizační struktury města Česká Lípa plyne, že vedení města je orientované pravicově, je tomu tak již už třetí volební období. V současné době je ve vedení městského úřadu Česká Lípa již zmiňovaná starostka Mgr. Hana Moudrá, která dohlíží na tajemníka městského úřadu a dále také 1. a 2. místostarostu, jimiž v současné době jsou Jiří Kočandrle a Mgr. Tomáš Vlček.

Analýzy, které jsou v bakalářské práci provedeny, jsou konkrétně PESTLE analýza a SWOT analýza.

V PESTLE analýze jsou posuzovány politické, ekonomické, sociální, technické, legislativní a ekologické faktory města Česká Lípa. Politické faktory už jsou již obsaženy v popsání organizační struktury. Ekonomické faktory nejvíce ovlivnily nezaměstnanost, kde byl největší propad zaznamenán v roce 2009. Zvýšení míry nezaměstnanosti bylo zapříčiněno ekonomickou krizí, která se ve městě projevila rapidním snižováním stavů v důležitých českolipských podnicích. Aby město zabránilo ještě většímu propadu míry nezaměstnanosti, vypracovalo program Restart pro Českolipsko, který napomohl zlepšení situace. Dále se také v ekonomických faktorech zabývám rozpočtem města Česká Lípa ve čtyřletém období a v letech 2013 a 2014 porovnávám složení rozpočtu města podle tříd. Sociální faktory byly zaměřeny na strukturu obyvatelstva města, z nichž můžeme vypožorovat klesající tendenci počtu obyvatel. Analyzovat věkovou strukturu a pohlavní zastoupení obyvatel. Společně se strukturou obyvatelstva byla v těchto faktorech vyobrazena i občanská vybavenost města. Konkurenceschopnost města v oblasti technických faktorech je zajištěna vyhovující infrastrukturou a dobrými komunikačními prostředky mezi občanem a zastupiteli města. Legislativní faktory jsou zaměřeny na dokumenty a vyhlášky, které zajišťují dostatečný chod města. V současné době je důležitý pohled města i v oblasti ekologie, tento pohled je zajištěn faktory ekologickými. Přínosem pro životní prostředí bylo zejména zlepšení systému povodňových služeb a snížení energetické náročnosti

objektu Základní umělecké školy. Na oba tyto projekty byly využity prostředky z Operačního programu životního prostředí.

Ve SWOT analýze jsem stanovil na základě PESTLE analýzy a rozhovoru s Mgr. Hanou Moudrou, slabé a silné stránky města, které jsou analyzovány interní analýzou a příležitosti a ohrožení, které jsem analyzoval externě. Po zjištění těchto faktorů byly vybrány, dle mého názoru, nejvýznamnější faktory analýzy.

Mezi nejdůležitější silné stránky města, jsem zahrnul čerpání z Operačního programu životního prostředí, díky kterému bylo zainvestováno a uskutečněno několik projektů ve městě Česká Lípa, jako je například již zmiňovaná rekonstrukce Nemocnice Česká Lípa. Ze stejného důvodu považuji i za velice silnou stránku členství města ve svazku obcí, díky němuž se také mnoho projektů vydařilo. Nejvýznamnějším projektem je dokončení cyklostezky Varhany. Snižování míry nezaměstnanosti je zapříčiněno programem, který byl vypracován v roce 2009 – program Restart pro Českolipsko.

Za nejvýznamnější slabé stránky města Česká Lípa považuji špatný stav městského majetku, který je viditelný na mnoha městských stavbách. Stavby chátrají a nejsou nijak městem udržované a to i přesto, že jsou majetkem města, tedy jeho vizitkou. V současné době má město snahu tento stav napravit. Jak můžeme vyčíst z rozhovoru s paní starostkou Mgr. Hanou Moudrou, tak strategický plán je v současné době zastaralý a to, dle mého názoru, zpomaluje ekonomický růst města, poněvadž strategické cíle nejsou aktuální. Za další stránku, kterou považuji za slabou, je účast na komunálních volbách a to z toho důvodu, že lidé jsou málo zžití s městem a neprojevují snahu podílet se na chodu města.

Za největší příležitosti města Česká Lípa považuji dobrou dostupnost města, která je dána především kvalitní infrastrukturou. Město je poblíž hranic s Německem a Polskem, což napomáhá ekonomice velkou dostupností se zahraniční klientelou. Myslím si, že aktualizace strategického plánu napomůže dalšímu rozvoji města, to především ve stanovení nových prioritních cílů a také další možné spolupráci s přidruženými obcemi. Příležitost většího přísunu vzdělaných lidí vidím v tom, že je ve městě zřízena pobočka Správního institutu při Akademii Jana Amose Komenského, která napomůže k větší atraktivitě města. Také zájem investorů, kteří do města převádějí pobočky svých firem, napomůže ještě k většímu úbytku míry nezaměstnanosti.

Největší ohrožení města vidím v úbytku obyvatelstva, který je dán jednak stěhováním, tak i přirozeným úbytkem. Na to navazuje další ohrožení, kterým je stárnutí stávajícího obyvatelstva.

Na základě SWOT analýzy byla určena ST strategie. V této strategii by město mohlo využít svých silných stránek na eliminaci ohrožení.

Provedl jsem párové srovnání faktorů mezi sebou navzájem, při kterém jsem přisuzoval významnost každého faktoru. Zaměřím se na váhu silných stránek a ohrožení, kterou můžete zaznamenat v tabulce č 6. Silné stránky mají největší relativní četnost, které je 30% a z toho získalo 11% čerpání z Operačního programu ŽP prostředí. Není to jediný program, ze kterého by mohlo město čerpat. Od ledna roku 2014 může město žádat o dotace na opravu kulturních památek. Z programu, ze kterého může čerpat dotace je dotační program Ministerstva kultury. Tento program je zařazen do obnovy kultury památek prostřednictvím obcí s rozšířenou působností. Druhým faktorem bylo členství ve svazku obcí, které mělo relativní četnost také 11%. Myslím, že být členem svazku obcí je velkou výhodou a to zejména z toho důvodu, že zajišťuje efektivní spolupráci měst, obcí, ale také právních subjektů, které mají společný zájem na rozvoji daných obcí. Také napomáhá ke vzájemné informovanosti obcí. Díky členství ve svazku obcí mohou obce snadněji zvládnout realizaci finančně náročných projektů, protože se náklady na ně rozdělí mezi všechny tyto obce a nepadá pouze na jednu. Posledním faktorem, který jsem zařadil do analýzy je snižování míry nezaměstnanosti, která je snižována právě díky zmiňovanému programu Restart pro Českolipsko. Tento projekt byl financován 85% z Evropského sociálního fondu a 15% ze Státního rozpočtu. Do současné doby bylo podpořeno 307 účastníků projektu a z toho 271 osob podpořených v novém zaměstnání. Tento program i nadále působí a pokračuje. K dalšímu zlepšení silných stránek města by mohla bezpochyby napomoci jeho poloha. Není tak blízko hor jako je například Nový Bor nebo Polevsko, bývá tu také příznivější počasí, tedy méně sněhu či přivalových srážek. Navíc, Česká Lípa má díky své poloze také jednoduchá a rychlá spojení do velkých měst regionu i mimo něj (Liberec, Ústí nad Labem, Mladá Boleslav, Praha, atd.). Naopak, lidé z menších měst se také díky kvalitní dopravě snadno dostanou zase do České Lípy a zpět. Česká Lípa je navíc opravdovým centrem regionu - je největším městem na Českolipsku. Navíc lidem poskytuje širokou škálu sociálních a zdravotních služeb, je tu nemocnice, své ordinace zde mají desítky lékařů, i specialistů. Město má také osm základních škol a také jednu speciální, do které se

sjíždějí děti ze širokého okolí. Kromě toho zde sídlí několik středních škol, pobočku zde má také vysoká škola (konkrétně Správní institut z Jablonce nad Nisou). Česká Lípa také dobře funguje pro turisty. Často se ubytovávají právě v České Lípě a odtud vyrážejí do nádherné přírody, která je v okolí města, nebo za nejrůznějšími pamětihodnostmi. Co se týče samosprávy jako takové, má město výhodu ve finanční rezervě, kterou disponuje. V posledních letech také město uzavřelo několik výhodných smluv, hojně využívá pracovníky na veřejně prospěšné práce a tím šetří mnoho finančních prostředků. Má opravené centrum města, investuje do obnovy městského majetku, má kvalitní zázemí pro sportovce a také široký grantový program.

Druhou největší relativní četnost mají ohrožení, které činí 29%. Z toho získalo 11% úbytek obyvatelstva, je dán přirozenou mírou úbytku obyvatel a z toho plyne slabá stránka, kterou je s 10 % stárnutí obyvatel. Východiskem úbytku obyvatel by mohla v současné době být možnost nových pracovních příležitostí, které město nabízí a také zdokonalující se občanská vybavenost města. To by přilákalo více věkově mladších obyvatel a tím by se vyřešil problém se stárnutím obyvatel. Posledním ohrožením je nízká úroveň vzdělání, relativní četnost mi vyšla 8%. Česká Lípa vždy byla spíše průmyslovým městem, než městem historickým. Tento fakt se především projevil na skladbě obyvatelstva města. V minulém století prudce stoupl počet obyvatel České Lípy díky uranovému průmyslu. Z celé republiky se sem začali sjíždět lidé, kteří neměli k městu, potažmo k regionu Českolipsko, žádný vztah. Kvůli této velké vlně se do České Lípy stěhovali lidé především dělnických profesí, což se samozřejmě odrazilo také na úrovni vzdělání lidí, kteří v České Lípě žili a stále žijí. Myslím, že i díky tomu zde žije spousta lidí se základním vzděláním či výučním listem, kteří často ani nemají možnost nebo nechtějí dojíždět za prací. Východiskem z tohoto ohrožení je podpora rekvalifikačních kurzů, které nabízí městský úřad Česká Lípa a také přísun vzdělaných lidí a možnosti studia na vysoké škole a tím tedy možnost nárůstu vzdělanosti města.



## 7 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vyhodnotit současnou situaci strategické řízení města Česká Lípa a to prostřednictvím analýz prostředí. Byla provedena PESTLE analýza, SWOT analýza a jako další byl proveden rozhovor se starostkou města Mgr. Hanou Moudrou. Analýzy byly vyhodnoceny v diskuzi a s nimi byla navržena i strategie, kterou by se mohlo město ubírat v budoucích letech. Strategie, která je v této práci navržena, by měla vést k lepší konkurenceschopnosti města, které by získalo lepší pozici na trhu.

Navržení strategie vycházelo především z ekonomických, politických, sociálních, legislativních, technických a ekologických faktorů. Veškeré faktory byly analyzovány v PESTLE analýzy a na základě těchto faktorů byly vyhodnoceny slabé, silné stránky města a jeho příležitosti a ohrožení. Z několika faktorů, byly vybrány faktory, které jsem považoval za prioritní. Z daných faktorů byla určena ST strategie, to bylo dáno tím, že procentně ve výsledcích SWOT analýzy vycházely nejvíce silné stránky a ohrožení. Město Česká Lípa může na základě silných stránek částečně eliminovat ohrožení města. Nezbytné je ale neustále motivovat stávající situaci, reagovat na změny a strategický plán včas aktualizovat, aby byl skutečně základem pro rozhodování v dalším rozvoji města.

## **SUMMARY**

The subject of this bachelor thesis „*Strategic Management in the City of Česká Lípa*“ is assessment of the strategic management and suggestions for its further development.

Its theoretical part is focused on study of literature dealing with public administration, strategic management and financing of municipalities.

The practical part includes characterisation of the city of Česká Lípa and conduct of several analyses. The first analysis is PESTLE which is focused on political-legal, economic, social, technical, legislative and ecological factors. In the second analyses of this thesis, which is SWOT, I highlight the strong and weak points, opportunities and exposure of danger of the City of Česká Lípa. Considered aspects have been chosen with the help of the City Mayor, Ms Hana Moudrá, who has also been interviewed for the purpose hereof. The interview was given on 15.04.2014 at the City Office of Česká Lípa. Upon the outcome of the SWOT analyses the city strategy in this thesis was assessed and suggested.

Key Words: public administration, strategic management, financing of municipalities, Česká Lípa.

# POUŽITÁ LITERATURA

- Bělohlávek, F., Košťán, P., & Šuler, O. (2001). *Management*. Praha: Computer press.
- Čmejrek, J., & Kopřiva, R. (2007). *Základy veřejné správy*. Praha: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
- Horzinková, E., & Novotný, V. (2010). *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Janoušková, S. (2008). *Strategický plán rozvoje města*.
- Káňa, P. (2012). *Základy veřejné správy*. Praha: Montanex.
- Keřkovský, M. (2004). *Ekonomie pro strategické řízení teorie pro praxi*. C.H. Beck, s.r.o.: Praha.
- Košťán, P., & Šuler, O. (2002). *Firemní strategie plánování a realizace*. Praha: Computer Pres.
- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing.
- Perlín, R. (2002). *Strategický plán mikroregionu*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.
- Provazníková, R. (2009). *Financování měst, obcí a regionů - 2. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Průcha, P. (2004). *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva.
- Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Šilhánková, V. (2007). *Teoretické přístupu k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Vykypěl, O., & Keřkovský, M. (2002). *Strategické řízení teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, s.r.o.

# SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1 Schéma veřejné správy .....	2
Obrázek 4 Organizační struktura města Česká Lípa .....	22
Obrázek 5 Vývoj nezaměstnanosti ve městě Česká Lípa .....	25
Obrázek 6 Porovnání nezaměstnanosti s Libereckým krajem .....	26
Obrázek 7 Členění podle odvětví.....	27
Obrázek 8 Vývoj obyvatelstva ve městě Česká Lípa.....	29
Tabulka 1 Označení orgánů podle typu obce.....	7
Tabulka 2 Volby do zastupitelstva města Česká Lípa .....	24
Tabulka 3 Příjmy a výdaje města Česká Lípa v letech 2011-2014 (v tis.) .....	27
Tabulka 4 Rozpočet v letech 2013 – rozdělení podle tříd.....	28
Tabulka 5 Rozpočet v letech 2014 – rozdělení podle tříd .....	28
Tabulka 6 Obyvatelstvo ve městě Česká Lípa.....	29
Tabulka 7 Věkové rozvrstvení .....	30
Tabulka 8 Nejvýznamnější faktory SWOT analýzy .....	37
Tabulka 9 Váha silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení .....	37