

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra humanitních věd**



**Diplomová práce**

**Problematika strategického plánu rozvoje obce  
z pohledu kvality života obyvatelstva**

**Bc. Pavel Žinčík**

© 2019 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Pavel Žinčík

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Problematika strategického plánu rozvoje obce z pohledu kvality života obyvatelstva**

Název anglicky

**Problematics of strategic plan concerning development of municipality and its influence on living standards of its residents**

### Cíle práce

Hlavním cílem práce je navrhnout aktivity vedoucí k osvětě problematiky strategického plánování a jeho dopadů na kvalitu života obyvatelstva a schopnost veřejnosti identifikovat přínosy realizovaných aktivit. Práce bude zkoumat principy při koncipování rozvojových dokumentů jako východisko střednědobé až dlouhodobé koordinace veřejných a soukromých aktivit ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru na území municipality z pohledu zúčastněných aktérů. Ověření proběhne nad strategickým plánem rozvoje města Dubí, který formuloval rozvojové aktivity zejména pro období let 2009 – 2016 a základní rámec dokumentu v dlouhodobém hledisku do roku 2023.

### Metodika

Teoretická část a charakteristika prostředí bude věnována teoretickým základům strategického řízení a strategického plánování v místní samosprávě. Vycházet bude ze studia literatury a strategických dokumentů vybrané municipality. Druhá část práce bude navazovat terénním šetřením. To proběhne kvantitativním šetřením, rozbohem standardizovaného dotazování předloženého veřejnosti. Kvalitativní terénní šetření proběhne pomocí polostandardizovaných rozhovorů mezi aktéry strategického plánování rozvoje obce. Výsledky budou zhodnoceny, diskutovány a bude stanoven závěr. Obsah: 1. Úvod, 2. Cíl práce a metodika, 3. Teoretická východiska, 4. Charakteristika prostředí, 5. Terénní šetření, 6. Zhodnocení výsledků, 7. Závěr, 8. Seznam použitých zdrojů, 9. Přílohy

## Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

## Klíčová slova

strategické řízení, strategické plánování, rozvoj municipality, kvalita života, město Dubí

---

## Doporučené zdroje informací

- DISMAN, Miroslav. Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-141-2.
- JEŽEK, Jiří, Ondřej SLACH a Vladimíra ŠILHÁNKOVÁ. Strategické plánování obcí, měst a regionů: vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 9788075522634.
- KADEŘÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-910-4.
- KERLINOVÁ, Alena. Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 9788072048731.
- MAŘÍKOVÁ, Hana, Miloslav PETRUSEK a Alena VODÁKOVÁ. Velký sociologický slovník. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 8071843105.
- PAVLÍK, Marek. Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.
- PAVLÍK, Marek. Podpora lokální ekonomiky: využití skrytých potenciálů v regionech. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-390-7.
- PŮČEK, Milan a David KOPPITZ. Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR, 2012. ISBN 978-80-260-2788-1.
- 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.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Pavla Varvažovská, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 26. 3. 2019

**prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 27. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 27. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Problematika strategického plánu rozvoje obce z pohledu kvality života obyvatelstva" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2019

---

### **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucí diplomové práce, Ing. Pavle Varvažovské, Ph.D. za metodickou podporu před i během zpracování diplomové práce, za vzácná doporučení a ochotu a vstřícnost při konzultacích. Další poděkování patří zaměstnancům městského úřadu v Dubí a všem respondentům za poskytnutí informací tolik nezbytných pro úspěšné dokončení mé práce.

# Problematika strategického plánu rozvoje obce z pohledu kvality života obyvatelstva

## Abstrakt

Tématem diplomové práce je návrh aktivit vedoucích k osvětě problematiky strategického plánování a jeho dopadů na kvalitu života obyvatel municipality. Práce je zasazena do konkrétního prostředí výběrem Strategického plánu rozvoje města Dubí, který byl v roce 2009 koncipován jako střednědobý rozvojový dokument a definoval rozvojové aktivity municipality zejména pro období let 2009 – 2016. Nyní je s dostatečným časovým odstupem možné bilancovat nad přínosy tohoto strategického dokumentu a realizace jeho návrhů.

Teoretická část popisuje východiska strategického řízení a strategického plánování obecně. Detailněji poté zkoumá strategické plánování v prostředí veřejné správy v konkrétní obci. Charakteristika prostředí, v němž byl prováděn výzkum, a kritické hodnocení rozvojového dokumentu města jsou obsaženy ve druhé části práce.

Třetí část práce je věnována samotnému výzkumu, jehož výstupy porovnává s teoretickými východisky, dále organizaci šetření a prezentaci výsledků kvantitativního a kvalitativního šetření. Dochází zde především k analýze povědomí respondentů o strategickém plánu rozvoje města, o konkrétních opatřeních, která město realizovalo, a k analýze vnímání dopadů těchto opatření na kvalitu života obyvatel.

Vyhodnocení rozboru získaných dat a vlastní závěr jsou v poslední části práce. Definované příležitosti a návrhy jejich řešení mohou být inspirací pro nositele strategického plánu rozvoje města. Jejich aplikace v praxi může vést ke zvýšení povědomí o opatřeních, která město realizuje s cílem zvýšit kvalitu života místních obyvatel.

**Klíčová slova:** strategické řízení, strategické plánování, rozvoj municipality, kvalita života, město Dubí

# **Problematics of strategic plan concerning development of municipality and its influence on living standards of its residents**

## **Abstract**

The theme of this dissertation is a suggestion of activities leading to raise awareness regarding problematic of strategic planning and its impact in relation to life standard of residents from the municipality. The thesis is situated in a concrete setting selected Strategic plan regarding town's Dubí improvement, which was in year 2009 framed as medium-term developing document and defined developing activities of municipality mainly during the period in years 2009 - 2016. Now it is possible to balance about the assets of this strategic document and its realization.

The theoretical part describes outcomes of strategic management and strategic planning generally. Researching later in more details strategical planning in the environment of public administration in the named municipality. Characteristics of the environment in which was the research done and critical evaluation of developing document of the town are included in the second part of the dissertation. Third part of the thesis is devoted to the research itself, which outcomes are compared to its theoretical starting points, then organization of inquiries and presentation of results of quantitative and qualitative research. In this part it comes to analysis of respondents' awareness about strategic development plan of the town, concrete measures, which the town implemented and the perception of the impact of these measures regarding residents' life standard. The evaluation of received analytic data and respective conclusion are in the last part of the thesis. Described opportunities and its suggested solutions could be an inspiration for the carrier of the strategic development plan of the town. Their application in real life can lead to raising awareness about the measures, which the town implements with the aim to increase the life standard of local residents.

**Keywords:** strategic management, strategic planning, development of municipality, life standard, town Dubí

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Strategické řízení, plánování .....	14
3.2 Vývoj strategického managementu na našem území .....	16
3.3 Strategický management ve veřejné správě .....	19
3.4 Strategické plánování a řízení v obci .....	21
3.4.1 Zákonná opora problematiky v ČR.....	21
3.4.2 Model „dělat správné věci správně“ .....	22
3.4.3 Klíčové principy a procesy strategického řízení samosprávy.....	24
3.4.4 Průzkum strategického plánování obcí a měst v České republice .....	27
3.5 Kvalita života ze sociologického pohledu.....	29
<b>4 Charakteristika prostředí.....</b>	<b>32</b>
4.1 Ústecký kraj .....	33
4.2 Město Dubí.....	36
4.3 Strategický plán rozvoje města Dubí .....	37
4.3.1 Charakteristika SPRM .....	38
<b>5 Terénní šetření.....</b>	<b>45</b>
5.1 Kvantitativní šetření .....	45
5.1.1 Teoretická východiska .....	45
5.1.2 Organizace šetření.....	45
5.1.3 Rozbor úvodních dat dotazníkového šetření.....	46
5.1.4 Testování stanovených hypotéz pomocí $\chi^2$ testu .....	48
5.1.5 Ověření vnímání dopadů realizace strategického plánu rozvoje města ....	52
5.2 Kvalitativní šetření .....	57
5.2.1 Teoretická východiska .....	57
5.2.2 Organizace šetření.....	57
5.2.3 Zjištění z realizovaných rozhovorů.....	58
<b>6 Zhodnocení výsledků a diskuse.....</b>	<b>61</b>
6.1 Výsledky kvantitativního a kvalitativního šetření.....	61
6.1.1 Míra povědomí o existenci SPRM Dubí.....	61
6.1.2 Vliv projektů/opatření města na kvalitu života.....	63
<b>7 Závěr.....</b>	<b>66</b>
<b>8 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>68</b>
<b>9 Přílohy .....</b>	<b>71</b>



## Seznam obrázků

Obrázek 1 Proces strategického řízení.....	16
Obrázek 2 Model „dělat správné věci správně“.....	22
Obrázek 3 Model „dělat správné věci správně“ dle metodiky NSZM .....	23
Obrázek 4 Principy, kompetence a sdílené hodnoty strategického řízení obce.....	24
Obrázek 5 Poloha Ústeckého kraje v rámci ČR .....	33
Obrázek 6 Vybrané geografické údaje okresů Ústeckého kraje k 1. 1. 2016.....	35
Obrázek 7 Poloha města Dubí .....	36
Obrázek 8 Kritické oblasti a dekomponovanost strategie .....	39
Obrázek 9 Schematické znázornění implementačního procesu.....	40
Obrázek 10 Grafické znázornění implementačního cyklu.....	44

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Index rozvoje lidských zdrojů seříděný R. Veenhovenovou .....	31
Tabulka 2 Srovnání krajů dle vybraných ukazatelů.....	32
Tabulka 3 Vybrané ukazatele na úrovni České republiky a Ústeckého kraje .....	34
Tabulka 4 Seznam projektů města Dubí (realizované i nerealizované).....	41
Tabulka 5 Porovnání věku respondentů.....	46
Tabulka 6 Porovnání nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů .....	47
Tabulka 7 Povědomí o existenci SPRM Dubí (dle pohlaví).....	48
Tabulka 8 Teoretické četnosti (pohlaví) .....	48
Tabulka 9 Povědomí o existenci SPRM Dubí (dle věku).....	49
Tabulka 10 Teoretické četnosti (věk) .....	49
Tabulka 11 Povědomí o existenci SPRM Dubí (dle nejvyššího dosaženého vzdělání) .....	50
Tabulka 12 Teoretické četnosti (nejvyšší dosažené vzdělání).....	50
Tabulka 13 Aktivity města definované respondenty v dotazníkovém šetření .....	51
Tabulka 14 Oblasti vedoucí ke zvýšení kvality života .....	53
Tabulka 15 Posouzení kritických oblastí obyvateli města.....	54
Tabulka 16 Porovnání respondentů dotazníkových šetření .....	55
Tabulka 17 Porovnání výsledků dotazníkových šetření (2009, 2019).....	56

## **Seznam grafů**

Graf 1 Pravidelnost aktualizace strategie ve vybraných firmách.....	18
Graf 2 Má vaše obec nebo město zpracovaný strategický plán? Kladné odpovědi (%).....	27
Graf 3 Potřeba strategického plánování a jeho přínosy. Kladné odpovědi (%).....	28
Graf 4 Úspěšnost projektových žádostí města Dubí v letech 2010 – 2018 .....	43
Graf 5 Názor respondentů na vliv strategického plánování.....	51
Graf 6 Identifikované oblasti zlepšení kvality života obyvatel .....	52

# 1 Úvod

Již devatenáct let nalezneme pod číslem 128/2000 Sb. ve Sbírce zákonů ČR Zákon o obcích (obecní zřízení). Dle jednoho z ustanovení tohoto zákona v tehdejší i dnešní znění obec mimo jiné pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Velmi aktuální otázkou v dnešní době je: „Do jaké míry se obce starají o naplnění této své zákonné povinnosti?“. Dle průzkumu z roku 2015, s nímž je dále v diplomové práci pracováno, disponovalo zpracovaným platným strategickým plánem 64,2 % obcí a měst v České republice. K otázce, zda je smysluplné a potřebné, aby města a obce strategicky plánovaly, však odpovědělo 94,3 % tazatelů kladně.

Tento zajímavý průzkum a výše uvedený rozpor v povědomí o přínosech strategického plánování a jeho provádění samotnými municipalitami, přivedl autora k záměru ověřit, do jaké míry vybrané město naplňuje tuto svou zákonnou povinnost, a jak realizace strategického plánu ovlivňuje život obyvatel tohoto města.

Strategický plán rozvoje města Dubí byl zpracován v roce 2009 jako střednědobý rozvojový dokument navrhuující řešení problémových situací města. S odstupem deseti let je již možné bilancovat nad přínosy tohoto strategického dokumentu, respektive cílů a aktivit, které na základě tehdejších zjištění nabízely. Vnímá veřejnost přínosy investic města, které je realizuje na základě dlouhodobého plánu? Mají demografická kritéria obyvatel vliv na toto vnímání? Je nutné realizovat opatření, která povedou ke zlepšení v oblasti strategického plánování municipality, jeho realizace nebo snad vnímání místních obyvatel? Tyto základní otázky si předkládaná diplomová práce položí a bude na ně hledat odpovědi.

Práce se bude také zabývat pojmem „kvalita života“ ze sociologického pohledu a schopností obyvatel města Dubí identifikovat opatření realizovaná městem s cílem zvýšit kvalitu života obyvatel města. Jako hlavní cíl si práce vytyčila koncipovat návrh aktivit vedoucích k osvětě problematiky strategického plánování a výše uvedených dopadů. Východiskem k naplnění cílů bude především zjištění aktuálního stavu povědomí místních obyvatel o realizaci opatření směřujících k naplnění cílů strategie municipality.

## 2 Cíl práce a metodika

### 2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je navrhnout aktivity vedoucí k osvětě problematiky strategického plánování a jeho dopadů na kvalitu života obyvatel municipality. Dále bude práce zkoumat dopady realizace strategického plánu na kvalitu života obyvatel a posuzovat schopnost veřejnosti popsat přínosy realizace opatření směřujících k naplnění cílů strategie města.

Dílčí cíle jsou dva. Zjistit, zda mají kritéria jako pohlaví, věk nebo nejvyšší dosažené vzdělání vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí. Zde bude práce konkrétně potvrzovat nebo vyvracet následující stanovené hypotézy: „Pohlaví respondentů nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí.“, „Věk respondentů nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí.“ a „Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí.“ Druhým dílčím cílem bude zjistit, v jakých oblastech vnímají občané největší posuny od doby existence Strategického plánu rozvoje města Dubí, respektive jak dnes hodnotí oblasti života, které byly v roce 2009 ve strategickém dokumentu města definovány jako kritické. S odstupem deseti let od vzniku tohoto dokumentu dojde k ověření vývoje, pro potřeby této práce budou záměrně využity totožné oblasti, aby bylo možné zkoumat jak míru vnímání obyvateli, tak měřit posuny v čase. Dotazování proběhne mezi obyvateli města Dubí na jeho katastrálním území.

Hodnocení proběhne za období od roku 2009 do roku 2019, tedy posledních deseti let. Součástí práce bude také identifikace případných příležitostí v oblasti strategického plánování rozvoje města a jeho naplňování dílčími aktivitami municipality a místních aktérů.

## 2.2 Metodika

Teoretická část bude věnována oblastem strategického managementu a strategického plánování včetně náhledu na historii vzniku tohoto oboru. Vycházet bude ze studia literatury a strategických dokumentů municipality. Práce se mimo jiné zaměří na zákonnou oporu strategického plánování územních jednotek a klíčové principy strategického řízení. Ze sociologického hlediska se bude zabývat pojmem „kvalita života“.

V další části práce bude téma zasazeno do prostředí, v němž proběhne průzkum. Charakteristika prostředí zúží pohled od jednotky vyššího územního samosprávného celku, jímž je Ústecký kraj, po municipality samotnou – město Dubí. Detailním rozbohem bude v práci kriticky zhodnocen zmiňovaný Strategický plán rozvoje města Dubí.

Terénní šetření proběhne kvantitativním šetřením, dotazováním obyvatel zkoumané municipality s využitím standardizovaného dotazníku. Bude zjišťována míra povědomí o existenci strategického plánu města a úroveň vnímání přínosů naplňování cílů strategického plánu obyvateli města. Vyjma rozboru dotazníkového šetření bude provedeno shrnutí zásadních zjištění a prověření stanovených hypotéz (vliv kritérií výběrové skupiny na povědomí o existenci strategického plánu rozvoje města) s použitím grafického znázornění, tabulky četností a  $\chi^2$  testu pro nezávislost. Kvalitativní šetření bude provedeno polostandardizovanými rozhovory s místními aktéry, jehož výsledky nabídnou další pohled na zkoumanou problematiku strategického plánování a jeho realizace.

Výsledkem práce budou závěry a zhodnocení analýzy získaných dat, které povedou k případným návrhům řešení identifikovaných příležitostí.

### 3 Teoretická východiska

V následující kapitole se práce zabývá teorií strategického managementu, jeho vývojem od historie až po současné využití, strategickým plánováním v územní samosprávě a teoriemi případného vlivu plánování na kvalitu života obyvatel.

#### 3.1 Strategické řízení, plánování

Strategické plánování a strategické řízení jsou částmi systému plánování, které především západní země již několik desítek let upřednostňují. Jak uvádí Rektořík a Šelešovský (1999, s. 6), „... jde o systematický způsob, jak organizovat a řídit změny a vytvářet v organizacích, obcích, městech, regionech a následně i v celé společnosti široký konsensus na společné vizi pro lepší ekonomickou budoucnost. Jedná se v každém případě o tvořivý proces, který určí kritické oblasti a nalezne shodu na důvěryhodných záměrech, cílech a strategiích, které, pokud budou naplněny, pomohou řešit situaci ve zjištěných kritických oblastech“.

Kerlinová (2014, s. 7) pojmenovává strategický management jako relativně mladou manažerskou disciplínu. Uvádí, že pojmy „strategie“ a „strategické řízení“ byly primárně spojeny s vojenstvím, v organizacích se uplatňovaly až od padesátých let 20. století. Růst pozornosti věnované strategickým aktivitám dokazuje počtem článků obsahujících výraz „strategy“ nebo „strategie“ evidovaných v periodických sledovaných citační službou Web of Science v roce 2005, kdy přesáhl jeden tisíc, v roce 2009 již 2108 článků.

Jelikož se práce věnuje strategickému plánu municipality, je také vhodné vymezit pojem „strategické plánování“, který bývá s pojmem „strategické řízení“ často vzájemně zaměňován. Strategické plánování je možné označit jako součást strategického řízení, jeho předmětem jsou dle Tiché a Hrona (2002, s. 54) periodicky se opakující činnosti, které organizace provádí jako reakci na změny ve vnějším prostředí. Rozdíl mezi řízením a plánováním nemusí být na první pohled patrný. Plánování předpokládá, že vlivy působící na organizaci budou přetrvávat v téměř nezměněné formě. Nabízí se tak teorie, že plánování je pouze přizpůsobením stávajících činností budoucnosti, zatímco řízení je založeno především na sběru dat, jejich vyhodnocení a stanovení cílů s přihlédnutím k budoucímu vývoji. Obecně řečeno strategické řízení vystihuje způsob, jakým se bude

organizace vyvíjet nebo rozvíjet, strategické plánování již detailněji popisuje kroky, které povedou ke splnění vytyčených cílů. K totožnému závěru dochází Kerlinová (2014, s. 41).

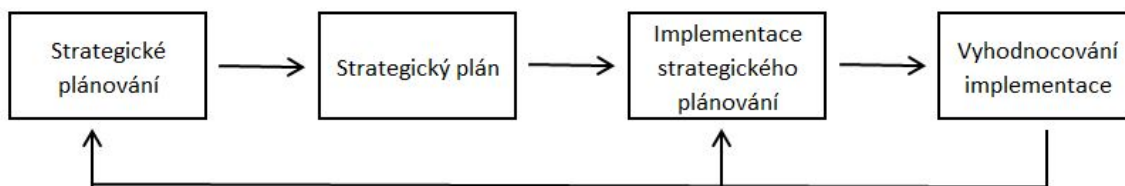
Pondělíček (2013, s. 22) uvádí, že strategické plánování je především nástrojem sloužícím k rozvoji organizace (např. města), který se snaží systematicky propracovat ke změnám k lepšímu prostřednictvím konkrétních kroků. Strategické plánování dle něho nemá obecně platnou definici, existuje mnoho různých pohledů s odlišnými cíli i prostředky k jejich dosažení.

Pro organizace, které chtějí úspěšně a především dlouhodobě naplňovat své poslání, předkládají Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 1) důvody proč strategické řízení uplatňovat. Uplatňování strategického řízení podle nich pomáhá organizacím řešit s dostatečným předstihem budoucí problémy, udává cíle a směry organizace a v neposlední řadě také napomáhá vedení zvyšovat kvalitu rozhodování, efektivně řídit zdroje a činnosti a motivovat pracovníky.

Mnozí autoři shodně konstatují, že strategické plánování je dnes často diskutovaným tématem (Ježek, 2015, s. 10), někteří aktéři v něm spatřují jen prázdný pojem, druzí doufají, že našli novou metodu plánování, neboť se opět hledají strategické koncepty, které by propojily rozvojové projekty s rozvojovými vizemi. Strategické plánování je diskutováno také na mezinárodní úrovni, i přes to Ježek potvrzuje, že postrádáme jeho jednoznačné vymezení, výrazně se v mezinárodním měřítku projevují kulturní, politické, právní a správní tradice jednotlivých zemí. Keřkovský a Vykypěl k této otázce uvádějí (2002, s. 2): *„V odborné literatuře lze nalézt značné množství pojetí, přístupů a konceptů, o nichž většinou není možno formulovat obecně platné soudy stran jejich úspěšnosti při jejich aplikaci v praxi.“*

Rektořík a Šelešovský (1999, s. 7) popisují strategický plán jako dokument zachycující výsledky procesu plánování. Po řádném projednání a přijetí je tento dokument podkladem pro strategické řízení organizace nebo municipality. Proces strategického řízení a grafické vymezení pojmu „strategický plán“ přibližuje Obrázek 1.

**Obrázek 1** Proces strategického řízení



Zdroj: Rektořík a Šelešovský, 1999, s. 8, upraveno autorem

### 3.2 Vývoj strategického managementu na našem území

Tehdejší Československo, jako jedna ze zemí postihnutých událostmi druhé světové války, procházelo po roce 1945 celkovou obnovou ekonomiky. V letech 1948 – 1953 byl v naší zemi zaveden systém řízení založený na cílevědomém plánovitém řízení rozvoje společnosti a ekonomiky. Tento systém byl také označován jako centralizovaný nebo administrativně direktivní. Základním principem bylo přidělování plánovitých úkolů jednotlivým pracovním kolektivům s potřebnými zdroji a pomyslný zisk byl nahrazen úkolem plánu. Tento princip řízení však postrádal ekonomickou efektivnost. Ačkoliv byly vypracované plány dlouhodobé, důraz byl kladen na řešení problémů stability v krátkodobém horizontu (Kerlinová, 2014, s. 53 - 54). Tento systém byl nazýván centrálním plánováním v souladu se zákonem č. 41/1959 Sb. o Státní plánovací komisi, který v ustanovení § 2 uváděl „... *plánování národního hospodářství náleží vládě*“. Tehdejší Státní plánovací komise navrhovala detailní národohospodářské plány, které následně schvalovala vláda a všechny nižší organizační složky jako krajské, okresní, městské a místní národní výbory jimi byly zcela vázány. Suverenita územních celků byla odejmuta a obce a města tak neměly žádné vlastní pravomoci, aby mohly rozhodovat o svém vlastním rozvoji. V oblastech plánování rozvoje tak existoval národohospodářský plán rozdělující finanční prostředky na investice a územní plán, který tyto investice implementoval v území. Zmíněný plán byl fixován na tzv. „pětiletky“, což v praxi znamenalo plánovat a plnit cíle v horizontu pěti let. Toto územní plánování však nerefletovalo územní dopady, bylo podřízeno úkolům národohospodářského plánu a namísto účasti veřejnosti a obcí v tomto procesu bylo tvrdě vymáháno plnění pětiletých plánů (Ježek, Slach a Šilhánková, 2015, s. 57).



Tyto jevy v různých formách přetrvávaly až do osmdesátých let 20. století, byť byly jako negativní vnímány již o několik desetiletí dříve. Na zasedání Ústředního výboru Komunistické strany Sovětského svazu (KSSS) v roce 1985 poukázal M. S. Gorbačov<sup>1</sup> mimo jiné na potřebu zdokonalit řízení a hospodářský mechanismus. Následně došlo ke zvyšování samostatnosti a zodpovědnosti podniků s cílem zajistit jejich angažovanost pro zisk a začal se objevovat pojem „strategické řízení“. Podle Váchy a Čuby (1991, s. 119) se na konci osmdesátých let pro podobné procesy používal i pojem „koncepční řízení“.

V období po roce 1989, kdy v některých evropských zemích proběhly demokratické revoluce, byl kladen důraz především na tržní ekonomiku. Ekonomické reformy probíhaly s cílem vytvořit makroekonomické rámce a udržet rovnováhu v ekonomice, rozložit monopol státního vlastnictví a vytvořit trh s kapitálem. Neméně podstatné bylo úsilí podporovat vznik soukromých organizací, liberalizovat ceny a uvolnit tak prostor pro tržní signály nebo reformovat finanční a měnové vztahy. Na tyto změny musely reagovat i samotné organizace, v novém prostředí by bez strategií a plánování neuspěly. Na český trh začaly v devadesátých letech pronikat knižní tituly českých i zahraničních autorů na téma „management podniku“. V letech 1993 a 1994 se na našem trhu objevily publikace Michaela Eugenea Portera, jenž je mnohými autory pokládán za osobnost, která nejvíce ovlivnila vývoj strategického managementu. Toto období nabídlo strategickému managementu vhodné podmínky pro růst především díky obnově demokratických režimů, v nichž neměly vedoucí úlohu komunistické strany. Přesto lze v naší zemi spatřovat prvky odpovídající zásadám strategického řízení již v období mezi světovými válkami, takovým příkladem je český podnik Baťa, jehož principy jako důraz na kvalitu nebo orientace na zákazníka jsou dodnes v rámci strategického managementu považovány za významné (Kerlinová, 2014, s. 57).

Od devadesátých let 20. století zaměřuje problematika plánování pozornost mimo jiné na otázky institucionalizace. Diskuze se vedly například o tom, kdo by měl být nositelem plánování v prostředí měst a regionů a zda je bezpodmínečné, aby jím byla vždy místní (regionální) samospráva. Dále bylo řešeno zapojení soukromých aktérů, jejich

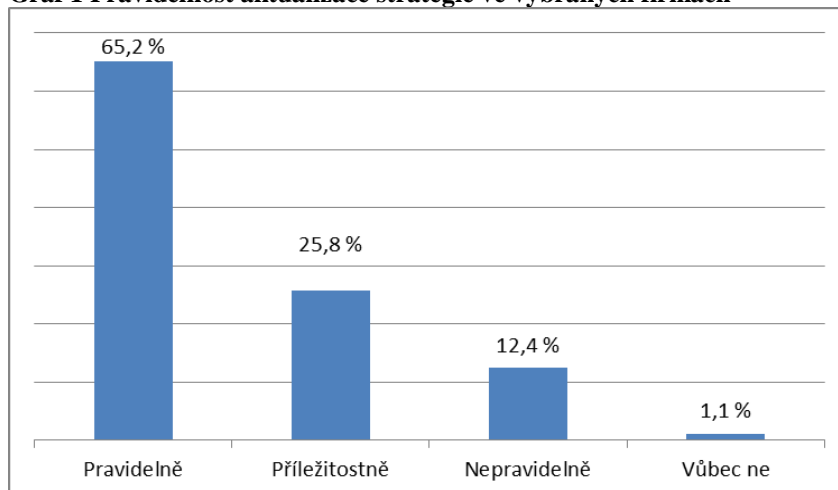
---

<sup>1</sup> Michail Sergejevič Gorbačov se narodil 2. března 1931. Mezi lety 1985 a 1991 byl generálním tajemníkem KSSS, zavedl ekonomické reformy, které měly zvýšit životní úroveň a produktivitu práce. Nechtěně těmito reformami zahájil proces rozpadu komunistických režimů ve východní Evropě a zániku SSSR. Ať už je historiky, politology či samotnými ruskými občany hodnocen jakkoli, faktem zůstává, že jeho politika přinesla Sovětskému svazu a světu velmi významné změny. (Kerlinová, 2014, s. 53).

motivace nebo koordinace rozdílných zájmů a potřeb veřejných a soukromých aktérů (Ježek, 2015, s. 8).

Dle Zemana (2010) vykazují české organizace stále dostatečné rezervy v oblastech strategického řízení a plánování. Sám tento stav popsal slovy: „*Strategické řízení podniku - ve vyspělém tržním prostředí jeden ze základních aspektů podnikání, v České republice a v dalších postkomunistických zemích zatím stále velká neznámá*“. Jádrem problému spatřuje ve skutečnosti odrážející pohled na podnikatelskou sféru devadesátých let, kdy mohl každý schopnější člověk začít podnikat v téměř jakémkoliv oboru, avšak s přibývajícím nároky zákazníků již nestačí řídit podnik jen intuitivně pomocí jednorázových emotivních rozhodnutí. Průzkum „Strategic Excellence powered by the CFO“ provedený společností Controller Institut s.r.o. v roce 2008 došel k závěru, že většina firem se strategickému řízení věnuje a má strategii definovanou (87 % dotázaných podniků), ovšem zhruba jen polovina (55 % dotázaných podniků) disponuje formulovanou a psanou strategií, z nich zhruba 65 % strategii aktualizuje a přizpůsobuje se tak aktuálním potřebám trhu. (Kerlinová, 2014, s. 59). Detailněji aktualizaci strategií ve firmách dle výzkumu z roku 2008 znázorňuje Graf 1.

**Graf 1 Pravidelnost aktualizace strategie ve vybraných firmách**



Zdroj: Kerlinová, 2014, s. 59, upraveno autorem

Autoři výzkumu konstatují, že podnikové strategie jsou ve významných českých podnicích dostatečně rozšířeny, ale zároveň nejsou splněny předpoklady pro úspěšné naplnění stanovených strategií. Jen 16 % podniků splňuje následující z nich:

- o písemná dokumentace strategie,

- kvantifikace cílů pro oblast výnosnosti,
- existence střednědobých plánů,
- konkrétní opatření pro realizaci,
- dostatečná informovanost o strategii na úrovni vedoucích pracovníků.  
(Economia, a. s., Hospodářské noviny IHNED.cz, 2019).

### 3.3 Strategický management ve veřejné správě

Zdůvodnění, proč uplatňovat strategické řízení ve veřejné správě, přináší například Kadeřábková a Peková (2012, s. 120 - 122). Přejít z řízeného plánování na strategické řízení rozvoje obcí i regionů dle nich souvisí s reformou a modernizací veřejné správy, přičemž základní cíle a principy strategického řízení vycházejí ze zkušeností v soukromém sektoru a jsou jen modifikovány na prostředí organizací veřejné správy. Nejzávažnějšími důvody pro strategické plánování municipalit jsou:

- zvyšování finanční zátěže zajišťování veřejných služeb a statků,
- růst komplexnosti a složitosti veřejného sektoru,
- nedostatečnost ekonomických zdrojů na zabezpečení statků územní samosprávy.

Podobné tendence lze spatřovat i v dalších demokratických zemích světa, naše obce jsou navíc po roce 1989 nuceny řešit opomíjené investice do veřejné infrastruktury, musí vyhovět požadavkům na zabezpečení stabilní ekonomiky, rozvíjet kvalitní infrastrukturu zajišťující kvalitní životní standardy obyvatel, bezpečnost a mnohdy řešit problematiku sociální integrace slabých a vyloučených skupin obyvatel.

Tlak na implementaci metod strategického řízení ve veřejné správě je dnes také vytvářen zvyšujícími se požadavky na úroveň manažerských dovedností řídicích pracovníků a profesionalitu samotných pracovníků, kteří veřejnosprávní úkony provádějí.

Hlavní význam spočívá ve vytváření stabilního prostředí pro aktivity všech aktérů. Nastavené cíle pro rozvoj území, které jsou navíc definované ve strategii daného území, poskytují místním a regionálním představitelům možnost předjímat vývoj a přizpůsobovat mu kroky v rozhodování. Autorky uvádí, že „... *Území se stává čitelným pro občany, místní ekonomické aktéry i investory.*“

V osmdesátých letech 20. století byly v reakci na kritiky byrokracie, nízké výkonnosti a rostoucích fiskálních deficitů prosazovány přístupy jako „New Public Management“ (dále také „NPM“). Tento program přibližuje ve svém článku s názvem „New Public Management in the 1980s: variations on a theme“ Ch. Hood (1995). Popisuje jej jako změnu ve správě veřejného sektoru v řadě zemí OECD<sup>2</sup>. Dle Hooda byl New Public Management především reakcí na venální politiky, kteří využívali své veřejné funkce k obohacení sebe sama nebo svých známých, následkem čehož docházelo v rámci uzavírání smluv s veřejným sektorem k dodávkám nekvalitních výrobků a služeb nebo negativním vlivům na zadávání veřejných zakázek.

Hlavními prvky NPM se staly zaměření na efektivní využití zdrojů s cílem dosáhnout požadované kvality veřejných služeb, vyvolání konkurenčního prostředí mezi veřejným a soukromým sektorem, tržně orientovaný přístup, jenž vnímá občany jako spotřebitele a osobní zodpovědnost úředníka za výsledek své práce. Kerlinová popisuje cíl NPM jako přeměnu úředníka, pouhého vykonavatele rozhodnutí jiných orgánů v manažera, který aktivně vystupuje v politickém procesu (2014, s. 61).

Lze tedy shrnout, že NPM položil ve veřejné správě základy využívání manažerských metod veřejným sektorem včetně metod strategického managementu. Veřejná správa je zde popisována jako souhrn institucí, které vykonávají veřejnosprávní činnosti.

V souvislosti s ukotvením manažerských principů ve veřejné správě se dle Kerlinové (2014, s. 63) rozlišují tři přístupy podle země, ve které byly prosazovány. Britský přístup vnikal v šedesátých letech 20. století po reformách M. Thatcherové, projevoval se zaměřením na efektivní využití zdrojů pro dosažení vysoké kvality služeb, byl také nazýván jako tržně orientovaný přístup. Americký přístup byl velmi rozmanitý a multidisciplinární, obsahoval několik různých dílčích přístupů (např. POSDCORB<sup>3</sup>, Reinventing government aj.) cílených na zvýšení efektivity veřejné správy a definice základních činností veřejné správy. Posledním je dle Kerlinové Evropský kontinentální

---

<sup>2</sup> OECD je Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (Organisation for Economic Co-Operation and Development). Jde o mezinárodní vládní organizaci se sídlem v Paříži. Je nástupkyní Organizace pro hospodářskou spolupráci v Evropě, která měla za úkol poválečnou hospodářskou obnovu. OECD vznikla v roce 1961, kdy vešel v platnost její zakládající dokument „Konvence o OECD“ (MZV ČR, 2019).

<sup>3</sup> Výraz POSDCORB byl vytvořen z počátečních písmen činností, které byly dle přístupu pro veřejnou správu klíčové – plánování, organizování, výběr zaměstnanců, přidělování úkolů, koordinace, hlášení, rozpočtování.

přístup prosazující dominanci centrálního státu a práva. Dle něho je veřejná správa součástí právního rámce státu, předpokladem pro výkon státního úředníka je znalost ústavy, zákonů a právních postupů. V rámci tohoto přístupu nadále dochází k vývoji teorií jak zvýšit efektivitu veřejné správy.

Jak uvádějí Půček a Koppitz, NPM může být v podmínkách České republiky inspirací pro přístup k nakládání s veřejnými zdroji. Naše země disponuje vhodnými podmínkami k tomu, aby byl vytvořen systém řízení výkonů veřejné správy, který bude podpořen reformou v oblasti cílově orientovaného rozpočtování (Půček a Koppitz, 2012, s. 151).

### **3.4 Strategické plánování a řízení v obci**

Základním předpokladem pro aplikaci strategického řízení obce je teoretická znalost této problematiky všemi zúčastněnými aktéry, především těmi, kteří disponují kompetencemi v rozhodování.

#### **3.4.1 Zákonná opora problematiky v ČR**

Strategické plánování není pro představitele územní samosprávy povinné ze zákona. Přesto existuje možnost, kdy by se mohla samospráva vystavit jistému riziku, pokud by tuto oblast plánování absolutně opomněla. Za předpokladu, kdy bude strategické plánování stavěno do rovnosti s rozvojem obce a jeho programem, je možné odkázat na ustanovení zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (dále jen „zákon o obcích“). Konkrétně § 84 zákona o obcích stanoví v odst. 2, písm. a) „*Zastupitelstvu obce je vyhrazeno schvalovat program rozvoje obce.*“ Absence programu rozvoje obce by mohlo být vykládáno jako nesplnění zákonné povinnosti. Zákon o obcích dále v § 2, odst. 2 stanoví „*Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.*“ V souvislosti s výše představeným modelem tato definice poukazuje na pojmy „kvalita života“ a „udržitelný rozvoj“. Dle § 9a zákona o obcích „*Obce zajišťují výkon finanční kontroly podle zvláštního právního předpisu.*“, jímž je zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů. Tento dále v § 4, odst. 1., písm. d) stanoví „*Hlavními cíli finanční kontroly je prověřovat hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.*“, přičemž dle § 2, písm. o) se účelností rozumí „... *takové*

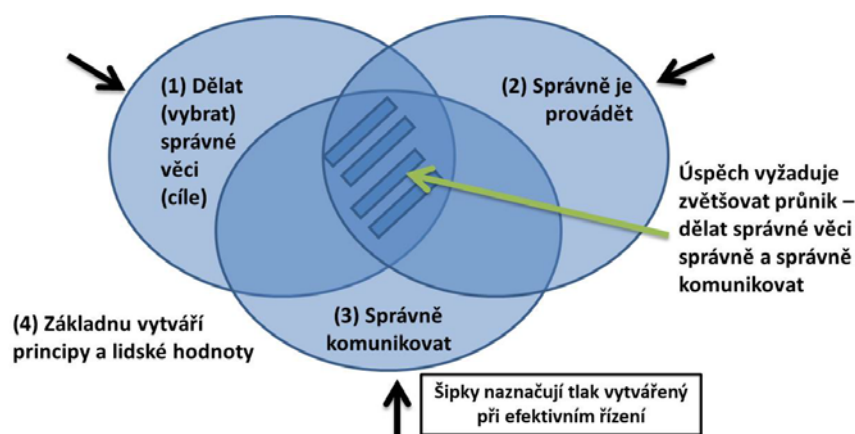
*použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.*“

Právě v kombinaci těchto ustanovení spatřují Půček a Koppitz (2012, s. 17) riziko pro představitele obce odpovědné za uplatňování zákona o finanční kontrole. Cíle by měly být schváleny zastupitelstvem obce například v podobě strategického plánu (programu rozvoje obce), v opačném případě se odpovědné osoby vystavují riziku „neúčelného nakládání s majetkem“, což může vést až k trestně právní odpovědnosti.

### 3.4.2 Model „dělat správné věci správně“

Půček a Koppitz (2012, s. 10) popisují strategický přístup modelem „dělat správné věci správně“. Dle jejich názoru musí být systém řízení obce ve svých principech jednoduchý (srozumitelný pro zaměstnance, politiky, veřejnost, atd.), aby bylo možné dosáhnout dlouhodobé efektivity, výkonnosti a kvality. Tento model znázorňuje Obrázek 2.

Obrázek 2 Model „dělat správné věci správně“



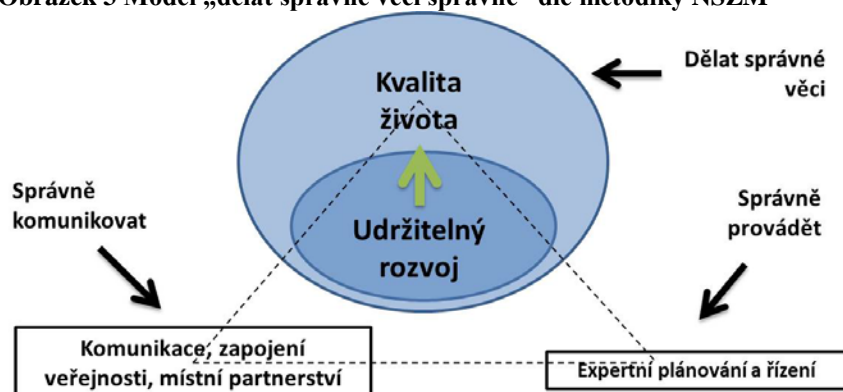
Zdroj: Půček a Koppitz, 2012, s. 11, upraveno autorem

Totožný výraz, tedy „dělat správné věci správně“ použil Pavlík (2016, s. 193), který uvádí: „... znamená dělat to, co naše cílové skupiny chtějí. Co vlastně je správné, rozhodují volení představitelé za co nejširšího zapojení veřejnosti (klientů). Dělat věci správně znamená dělat je včas, kvalitně a efektivně, s maximální otevřeností.“

Dle metodiky Národní sítě Zdravých měst ČR (dále také „NSZM“) je za správnou věc považováno zvyšování kvality života občanů za současného respektování udržitelného rozvoje. To je zajištěno prostřednictvím expertního plánování a kvalitního řízení,

komunikace, zapojení veřejnosti a místního partnerství. Opětovně je v souvislosti se strategickým řízením uveden pojem „kvalita života“. Jak je ovlivněna uvedeným modelem, shrnuje Obrázek 3.

Obrázek 3 Model „dělat správné věci správně“ dle metodiky NSZM



Zdroj: Půček a Koppitz, 2012, s. 13, upraveno autorem

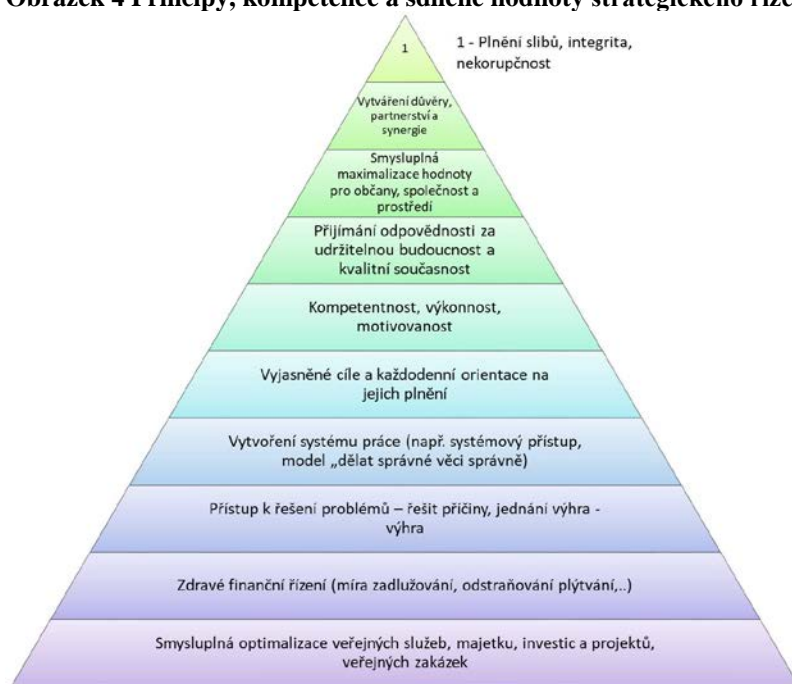
Obecné charakteristiky plánování popisuje také Pondělíček (2013, s. 23), dle jehož teorie by měl strategický plán splňovat jistá kritéria. Těmito kritérii jsou především:

- dlouhodobost – v obecných formulacích 20 let, výjimečně 10 – 15 let, případně šestileté plánování dle EU;
- systematickosti – plány by měly systematicky pojmut všechna odvětví, jež mohou mít vliv na rozvoj území municipality;
- selektivnosti – zaměření plánu by mělo cílit pouze na některé priority, nelze současně řešit vše;
- provázanosti – jednotlivé kroky by na sebe měly navazovat, být propojené;
- soustavnosti – vyjadřuje především trvalé hodnocení výsledků, průběžné návraty k dokumentu za účelem prověření, doplnění nebo úprav vstupních údajů navazujících na vyhodnocování cílů;
- otevřenosti – při změně vstupních podmínek je vhodné upravovat závěry a měnit dílčí kroky ať již na základě podnětů veřejnosti nebo jejich kritických přístupů;
- reálnosti – hodnocení cílů z finančního hlediska, z hlediska ekonomických a sociálních podmínek.

### 3.4.3 Klíčové principy a procesy strategického řízení samosprávy

V návaznosti na metodu „dělat správné věci správně“ pojmenovávají Půček a Koppitz (2012, s. 19 - 50) základní principy, kompetence a sdílené hodnoty strategického řízení. V následujícím výčtu dochází k průniku několika teorií, jako jsou moderní světový management, zásady udržitelného rozvoje, metody kvality a výkonnosti, koncept New Public Management a další. Dle autorů je nutné soubor principů vždy přizpůsobit místním podmínkám pro úspěšné strategické řízení municipality. Soubor principů uvádějí v grafickém znázornění pyramidu – viz Obrázek 4.

Obrázek 4 Principy, kompetence a sdílené hodnoty strategického řízení obce



Zdroj: Půček a Koppitz, 2012, s. 20, upraveno autorem

Jednotlivé principy poté shrnují vlastní návaznost na strategické řízení a zdůvodňují, jak ovlivňují úspěšnost strategického plánování. Práce nabízí jejich stručný rozbor.

První princip nazvaný „plnění slibů, integrita a nekorupčnost“ je zásadní podmínkou pro úspěch. Samy o sobě nic neznamenaají, ovšem pokud nedojde k jejich naplnění, může být vše ostatní neúspěšné. Ve sdílení hodnot hrají stejně jako v soukromém sektoru hlavní roli vrcholoví vedoucí pracovníci, jejichž úkolem je zajistit implementaci těchto hodnot mezi všechny zaměstnance a vyžadovat jejich dodržování. Jsou-li tyto hodnoty chápány jako součást systému řízení, lze hovořit o základních předpokladech strategického řízení –



tedy formulaci hodnot, poslání, vize organizace a následně cílů rozpracovaných na úroveň dílčích opatření.

Důvěra a partnerství mohou ve veřejné správě při správné aplikaci doručovat přidanou hodnotu v podobě vyšší kvality, výkonnosti nebo nákladové efektivity. Základním předpokladem je, aby jedno rozhodnutí nebo opatření přineslo během realizace užitek ve více aspektech nebo více aktérům (obdobně Kadeřábková a Peková, 2012, s. 132).

Napřímo ovlivňuje kvalitu života obyvatel princip maximalizace hodnoty pro zákazníka (myšleno občana). Cílem aktivit by měl být průnik nabídky a poptávky, tedy nalezení optimální vyváženosti mezi tím, co občané požadují a v jaké kvalitě a co municipalita nabízí a zajišťuje. K takovému stavu může pomoci například průzkum spokojenosti a vyhodnocení získaných dat. Podmínkou však je, aby byl průzkum správně definován již před samotným dotazováním.

Přijímání odpovědnosti se týká průřezově všech aktérů, kteří se na strategickém řízení podílí. Hlavními znaky práce všech zúčastněných musí být zejména efektivnost a hospodárnost. Na tento princip plynule navazuje potřeba disponovat kvalitními a kompetentními zaměstnanci a politiky, která samozřejmě pracuje s možností zvyšovat dílčí kompetence, vědomosti a dovednosti jednotlivých účastníků procesu.

Jak již bylo uvedeno, základními předpoklady strategického řízení jsou formulace hodnot, poslání, vize organizace a následně cílů rozpracovaných na úroveň dílčích opatření. Pro úspěšnou a především účelnou realizaci aktivit je nezbytné správně a jasně definovat cíle organizace a přiřadit jednotlivým cílům ukazatele, jimiž budou vyhodnocovány. Ke správné definici cílů může být využita metoda SMART, kterou přibližují například Ježek, Slach a Šilhánková (2015, s. 127). Ve fázi stanovení cílů je tato metoda využívána jako mnemotechnická pomůcka, jednotlivá písmena vyjadřují anglické pojmy Specific – konkrétní, Measurable – měřitelný, Achievable – dosažitelný, Realistic – odpovídající a Time related – ohraničený v čase.

Jeden z principů definují Půček a Koppitz (2012, s. 37) jako stanovení vhodného systému práce. Potřebu tohoto opatření podpirají tvrzením: „*Systém v práci vytváří úspory, chaos zvyšuje náklady.*“ Vhodný systém práce vyhodnocuje účelnost, efektivnost a hospodárnost v tomto pořadí a poskytuje jednoduchý, přehledný a strukturovaný proces.

Příležitost růst a zvyšovat své vlastní schopnosti spatřují autoři v principu přístupu řešení problémů. Cestou k jejich vyřešení by mělo být v první řadě zjištění příčin, které se nejspíše nacházejí v předchozích rozhodnutích, a ohleduplnost vůči přírodě, společnosti a člověku.

Dalším doporučením je zdravé finanční řízení, které musí být v souladu se strategickým řízením. Klíčové jsou oblasti smysluplných úspor a efektivního finančního řízení, strategický plán municipality musí reflektovat její rozpočet a naopak. Poslední, ne však nejméně důležitou zásadou, je optimalizace veřejných služeb, majetku a investic. V ideálním stavu se zlepšují nákladová kritéria (případně v podobě úspor, návratnosti), ukazatele výkonu a kvality. Proces optimalizace se opět řídí účelností, efektivností a hospodárností přijatých opatření.

Obdobně jako Půček a Koppitz popisuje fáze strategického managementu obce Kerlinová (2014, s. 72). Jednotlivé fáze na sebe časově navazují a vytvářejí jakýsi procesní model obsahující následující kroky:

- správná komunikace, sdílení strategie a respektování principů strategického managementu;
- přijetí rozhodnutí a vytvoření podmínek pro realizaci;
- analytická část strategického plánu (vytvoření profilu obce);
- plánování strategie pro dlouhodobý plán i akční plány (stanovení vize, cílů, indikátorů, finančních rámců a časových plánů);
- zavedení implementačních pravidel (vytvoření systému strategického řízení – schválení strategického plánu vč. pravidel);
- realizace strategického plánu, kontrola, hodnocení (pravidelné zprávy o naplňování plánu);
- ověření trvalého zavedení, změny a nový cyklus (např. změny plánu).

Kerlinová vyzdvihuje mimo jiné komunikační fázi (2014, s. 75), v níž upozorňuje na důležitost komunikace ve fázi implementace strategie. Ačkoliv je role organizací veřejné správy obtížnější než u soukromého sektoru z důvodu většího množství potenciálních a žádoucích příjemců informací, je důležité komunikaci všem zúčastněným zprostředkovat.

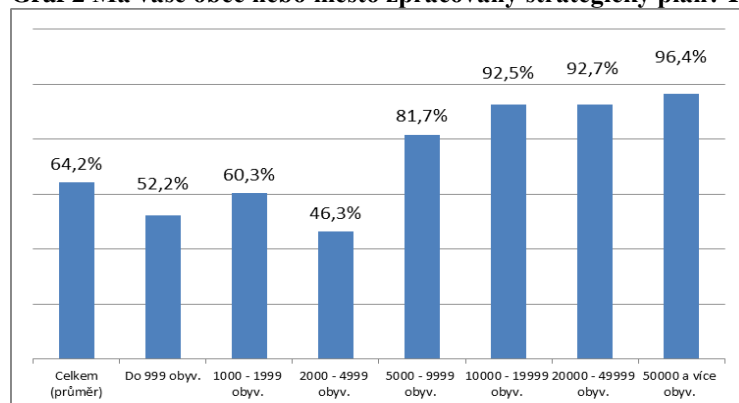
Možnými způsoby předání informací jsou úřední komunikace, elektronická komunikace, využití médií (tiskové zprávy, tiskové konference, pozvánky na akce pořádané městem), zapojování veřejnosti (ankety, dotazníková šetření, využití prostoru během společenských akcí pro občany), výstavy, konference, semináře aj. Půček a Koppitz (2012, s. 54) poskytují reference k tzv. komunikačnímu plánu, municipalitám doporučují zapojení do asociace NSZM, která disponuje metodikami pro kvalitní postup měst nejen ke správné komunikaci.

### 3.4.4 Průzkum strategického plánování obcí a měst v České republice

Problematikou strategického řízení obcí, měst a regionů se zabývá také Jiří Ježek, který se svým kolektivem (Ježek, Slach a Šilhánková, 2015, s. 82) v roce 2015 realizoval obsáhlé dotazníkové šetření. Podařilo se mu oslovit e-mailovou komunikací všechny obce a města v České republice, přičemž ve výsledku dotazník kompletně vyplnilo 573 respondentů. Autoři publikace, která se rozborem dotazníkového šetření zabývá, pokládají vzorek za reprezentativní, zúčastnily se obce a města ze všech krajů a struktura těch, které průzkum absolvovaly, přibližně odpovídá poměrnému zastoupení velikostních kategorií všech měst a obcí v ČR.

V úvodu práce již bylo uvedeno, že 64,2 % obcí disponuje strategickým plánem (dále také „SP“). Ze zbývajících počtu jej přibližně polovina v době průzkumu aktuálně zpracovávala, lze tedy hovořit o poměru 82,4 % obcí a měst, které již mají nebo připravují strategický plán. Dle výzkumu také existuje závislost mezi velikostí obce/města a existencí SP (čím větší města, tím větší poměr těch, které jím disponují). Výsledky demonstruje Graf 2.

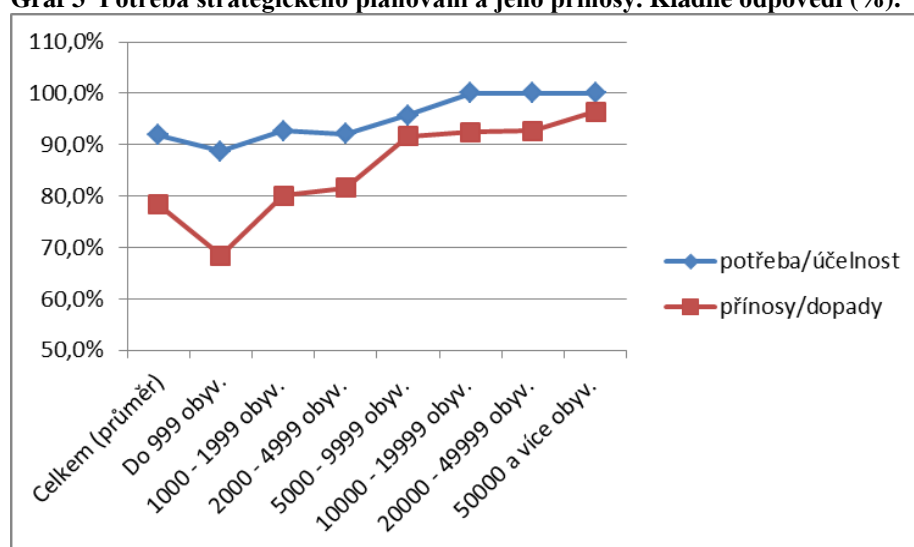
**Graf 2 Má vaše obec nebo město zpracovaný strategický plán? Kladné odpovědi (%).**



Zdroj: Ježek, Slach a Šilhánková, 2015, s. 86, upraveno autorem

V kladných odpovědích se na otázku, zda je smysluplné a potřebné zpracovávat SP, pohybovalo 93,4 % obcí a měst. Autoři porovnávají tato data s obdobím devadesátých let 20. století, kdy představitelé měst a obcí o významu SP pochybovali, dnes jej zpracovávají i malé obce. Další otázka ověřila, jaký význam mají přínosy strategického plánování. Výsledky byly v průměru dosažených hodnot vyšší než v případě otázky na samotné zpracování SP – o prospěšnosti bylo přesvědčeno 78,4 % dotazovaných. Zajímavý výsledek však přineslo porovnání jednotlivých kategorií obcí a měst dle velikosti v odpovědích na tyto dvě otázky. Toto porovnání nabízí Graf 3.

**Graf 3 Potřeba strategického plánování a jeho přínosy. Kladné odpovědi (%).**



Zdroj: Ježek, Slach a Šilhánková, 2015, s. 88, upraveno autorem

Jak je z grafu patrné, největší rozdíl mezi hodnocením potřeby/účelnosti SP a hodnocením jeho přínosů vykazují malé obce do 999 obyvatel. Obecně zde opět platí, že čím větší obec/město, tím vyšší je názorová shoda na otázku potřeby a přínosnosti strategického plánu.

Další velmi zajímavou otázkou, kterou je možné v Ježkově výzkumu studovat, je: „Jaký je podle vašeho názoru hlavní účel strategického plánování obcí a měst? Proč by měly obce a města strategicky plánovat?“. Respondenti mohli vybírat z několika odpovědí, v průměru dosáhly nejvyššího skóre důvody: „Potřeba vědět, kam jdeme, příprava na budoucnost, formulace jasných rozvojových cílů a strategií“ (79,4 %) a „Příprava a realizace klíčových rozvojových projektů“ (65,1 %). V pořadí třetím motivem pro obce a města bylo „Zvýšení šancí na získání dotací (např. ze strukturálních fondů)“ (60,4 %).

Průzkum pojímal samozřejmě také obsahovou stránku strategií, zde již zkoumal zvláště obce a města, práce se zde věnuje pouze městům, aby hodnoty byly porovnatelné se zkoumanou municipalitou – městem Dubí. Časový rámeček stanovily strategické plány v 60,1 % případů, finanční rámeček ještě menší počet měst – potvrdilo je 56,2 % dotazovaných. Zodpovědnou osobu stanovuje pouze 31 % měst a očekávané výsledky a dopady definovaly strategické plány pouze ve 30 % případů. Autoři konstatují (Ježek, Slach a Šilhánková, 2015, s. 103), že více jak 2/3 strategických plánů postrádá zdůvodnění potřeby realizace navrhovaných opatření.

Praktickou využitelnost SP posoudili autoři průzkumu sběrem odpovědí na otázku „Jaká je pozice strategického plánu ve vaší obci nebo vašem městě?“. Pro 46,8 % měst je SP vodítkem pro budoucí rozhodování, 41,9 % respondentů jej označilo jako obecný a široce formulovaný dokument, který má pouze orientační charakter. Zbývající tazatelé se domnívají, že jde o seznam přání bez reálných možností jejich realizace.

Výsledky tohoto empirického výzkumu poukazují na různorodost vnímání potřeby strategického plánu pro úspěšné řízení obce nebo města. Rozdílná stanoviska zaujímají představitelé obcí a měst také v představách o přínosech strategického plánování. Města, která již strategickým plánem disponují, dokáží velmi dobře zdůvodnit, proč se tak stalo, avšak po obsahové stránce odpovídají strategické plány spíše reakcím respondentů na pozici strategického dokumentu v jejich městě.

### **3.5 Kvalita života ze sociologického pohledu**

Práce se zabývá dopady strategického plánování municipality na kvalitu života jejího obyvatelstva. V sociologii má pojem „kvalita života“ přesnou definici. Dle sociologického slovníku (Maříková, Petrušek, Vodáková, 1996, s. 557) je kvalita života pojem označující kvalitativní parametry lidského života, způsobu života, stylu života, životní úrovně nebo životních podmínek společnosti.

Dle autorů bývá na úrovni života jednotlivce idea kvality života stavěna proti tzv. konzumnímu životnímu stylu s preferencí vlastnictví spotřebních statků, které samo o sobě nemůže člověka plně uspokojit a nahradit mu snižování či absenci uspokojování jiných potřeb, zejména duchovního charakteru. V této souvislosti kvalita života představuje něco,

co překračuje materiální potřeby uspokojitelné zbožím, a vztahuje se k tzv. postmateriálním hodnotám<sup>4</sup>.

Pojem kvalita života bývá užíván v několika významech. Jednak jde o odborný pojem vyjadřující kvalitativní stránky životních procesů a kritéria jejich hodnocení. Kvalita života může být posuzována dle indikátorů životního prostředí, ukazatelů zdraví a nemoci, úrovně bydlení, rekreace, mezilidských vztahů, volného času, sociálních i technologických charakteristik práce, podle bezpečnosti, sociálních jistot nebo občanských svobod. Některá pojetí kladou důraz na subjektivní hodnocení (spokojenost jednotlivce se svým životem). Kvalita života je studována buď jako souhrn dílčích „kvalit“ jednotlivých stránek a složek života, nebo jako celek s vlastní strukturou a významem. Bývá také zeštíhlována na zjišťování úrovně spokojenosti s daným stavem.

Především v minulosti byla vnímána jako programové politické heslo, obracející pozornost široké veřejnosti na nové úkoly společnosti, přesahující materiální, hmotnou úroveň a vojenskou sílu. Kořeny tohoto vnímání sahají do šedesátých let 20. století, kdy tento pojem použili v politické souvislosti američtí prezidenti J. F. Kennedy a L. B. Johnson. Tehdy se pojem dostal do obecného povědomí prohlášením L. B. Johnsona: „*Cíle nemůžeme poměřovat výší našich bankovních kont. Mohou být měřeny pouze kvalitou života, který naši občané prožívají.*“ (Mareš, 2006, s. 11).

V neposlední řadě může být kvalita života sociálním hnutím ekologických či protirasových hnutí a bojů za občanská práva. Často je tento pojem užíván jako reklamní slogan objevující pro spotřebitele nové oblasti konzumu (spojené s volným časem, cestováním, dovolenou nebo osobními zájmy) a orientující je na prestižní spotřebu.

Koncepce kvality života, tak jak byla propagována v padesátých letech 20. století, obsahovala výrazné prvky kritičnosti vůči americkému způsobu života. Prostřednictvím kvality života byl vytvářen nový obraz světa a člověka, kde východisko z tehdejšího neuspokojivého stavu bylo spatřováno především v hledání jiné kvality bytí. Častěji se dnes kvalita života nespojuje jen s motem „žít lépe“, ale spíše „žít jinak“.

---

<sup>4</sup> Vysvětlení pojmu „postmaterialistický“ v příkladu - především mladší věkové skupiny, tedy lidé narození v západních zemích v období po 2. světové válce a vyrůstající v tendenčně lepších ekonomických podmínkách, preferují hodnoty vyššího řádu – pospolitost, seberealizaci, kvalitu života v kvalitním životním prostředí, tedy hodnoty postmaterialistické, zatímco starší věkové skupiny, narozené v době mezi válkami, lpí na materiálních hodnotách – materiálním dostatku, ekonomické prosperitě a stabilitě.

Jak uvádí Šubrt (2008, s. 122) kvalita života je velmi složitý pojem. Pro svou multidimenzionalitu a komplexnost je těžko uchopitelný. Při studiu tohoto pojmu je nezbytné brát v úvahu vývoj, proměny v prostoru a čase, společenské souvislosti, historické a kulturní kořeny, civilizační i generační změny. Potřebu zabývat se studiem kvality života v souvislosti s behaviorálními a společenskými vědami potvrzuje i M. J. Sirgy (1996). Popisuje roli pojmu „kvalita života“ v procesu rozhodování, konkrétně uvádí strategické plánování řízené konceptem kvality života.

Pro porovnání kvality života slouží například ukazatel, který používá OSN v mezinárodním srovnání. Tzv. index rozvoje lidských zdrojů utříděný dle R. Veenhovenové uvádí Mareš (2006, s. 15) – Tabulka 1.

**Tabulka 1 Index rozvoje lidských zdrojů seříděný R. Veenhovenovou**

	<b>Vnější kvality života (prostředí)</b>	<b>Vnitřní kvality života (jedinec)</b>
<b>Životní šance, životní příležitosti</b>	Materiální blaho Rovnost pohlaví Rovnost příjmů	Vzdělání
<b>Výsledek života, podoba života</b>	-	Očekávaná délka života

Zdroj: Mareš, 2006, s. 15

Ve studii bude kvalita života vyjádřena prostřednictvím ukazatelů, které jsou podobné definici Veenhovenové dle Mareše, především materiální blahobyt. Práce popisuje kvalitu života prostřednictvím oblastí, s nimiž se obyvatelé setkávají, mají na ně přímý vliv a jsou schopni je hodnotit. Těmito oblastmi jsou občanské soužití, bydlení a volný čas a kultura.

## 4 Charakteristika prostředí

Předchozí kapitoly se zaměřily na obecné pojetí strategického řízení a strategického plánování a vymezení pojmu „kvalita života“. Následující přiblíží oblast municipality, které se bude věnovat terénní šetření, a samotný strategický dokument – tedy Strategický plán rozvoje města. Výběr zkoumaného území byl proveden za pomoci ukazatelů uváděných Českým statistickým úřadem, nejprve porovnáním krajů.

**Tabulka 2 Srovnání krajů dle vybraných ukazatelů**

	Měřící jednotka	Česká republika Czech Republic	Podíl kraje na ČR (%)													
			Hl. m. Praha	Středo- český	Jiho- český	Plzeňský	Karlo- varský	Ústecký	Libe- recký	Králové- hradecký	Pardu- bický	Vysočina	Jiho- moravský	Olo- moucký	Zlínský	Moravsko- slezský
<b>ÚZEMÍ (k 31. 12.)</b>																
Rozloha	km <sup>2</sup>	78 870	0,6	13,9	12,8	9,7	4,2	6,8	4,0	6,0	5,7	8,6	9,1	6,7	5,0	6,9
Počet obcí		6 258	0,0	18,3	10,0	8,0	2,1	5,7	3,4	7,2	7,2	11,2	10,8	6,4	4,9	4,8
Počet obyvatel	osoby															
obcí do 199 obyvatel		178 327	x	16,4	14,8	10,5	1,2	3,7	2,4	7,5	7,7	22,2	7,6	3,5	1,4	1,2
měst		7 333 944	17,7	9,6	5,6	5,3	3,3	8,9	4,6	5,0	4,4	3,9	9,9	4,8	4,7	12,2
<b>MAKROEKONOMICKÉ UKAZATELE</b>																
Hrubý domácí produkt	mil. Kč	5 047 267	25,4	11,9	4,9	5,1	1,9	5,6	3,2	4,8	4,0	4,0	10,5	4,7	4,7	9,4
Čistý disponibilní důchod domácností	mil. Kč	2 438 160	16,2	13,2	5,7	5,5	2,6	6,7	3,9	5,1	4,6	4,7	11,1	5,4	5,1	10,3
Tvorba hrubého fixního kapitálu	mil. Kč	1 188 716	28,5	13,2	4,6	4,3	1,7	6,3	2,8	3,9	3,6	3,6	10,4	4,5	4,4	8,3
<b>Nezaměstnanost (k 31. 12.)</b>																
Uchazeči o zaměstnání v evidenci úřadu práce	osoby	280 620	7,8	10,5	5,0	3,7	2,7	11,2	4,2	3,7	3,6	4,6	13,3	7,0	5,0	17,6
Pracovní místa v evidenci úřadu práce	místa	216 629	19,6	14,0	6,4	9,4	3,0	5,0	4,0	4,1	9,2	3,5	7,8	4,0	3,7	6,5
<b>Bytová výstavba</b>																
Zahájené byty		31 521	11,8	20,7	5,4	7,5	2,0	3,8	2,7	4,5	4,8	4,3	12,8	7,7	4,0	8,1
Dokončené byty		28 569	20,5	19,1	4,4	5,8	1,3	3,5	2,3	4,3	4,0	3,5	14,8	5,2	3,4	7,9
<b>KRIMINALITA, NEHODY</b>																
Registované trestné činy		202 303	25,1	10,1	4,8	4,8	2,5	8,7	4,3	3,6	2,9	2,7	9,9	5,1	3,4	12,2
Dopravní nehody		103 821	22,2	14,2	4,1	3,5	2,9	10,2	4,3	5,0	3,8	4,3	7,3	5,0	4,1	9,3
usmrcení	osoby	502	3,4	12,5	10,4	10,6	2,4	9,4	4,8	4,8	6,0	5,8	11,8	4,8	4,8	8,8
těžce zranění	osoby	2 339	6,7	14,4	11,0	3,5	2,4	8,5	3,9	5,9	6,0	6,2	10,3	4,7	7,1	9,3
Požáry		16 757	11,8	14,3	6,5	5,9	3,8	9,8	4,2	4,1	4,1	4,5	10,5	5,3	4,3	10,9

Zdroj: ČSÚ, 2019

Z přehledu vybraných ukazatelů krajů je patrné, že z pohledu počtu obyvatel se řadí Ústecký kraj do první poloviny, stejně tak na úrovni ukazatele hrubého domácího produktu a čistého disponibilního důchodu. I přes to je však ukazatelem nezaměstnanosti výrazně nad průměrem České republiky. O větší míře problematických jevů svědčí také ukazatele kriminality a nehodovosti, v nichž vykazuje vyšší hodnoty než většina dalších krajů.

Podstatná část Ústeckého kraje byla usnesením vlády České republiky č. 560/2006, o Strategii regionálního rozvoje České republiky, zařazena pro období 2007 – 2013 do tzv. regionů se soustředěnou podporou státu.



## 4.1 Ústecký kraj

Ústecký kraj je situován na hranici se Spolkovou republikou Německo, v rámci České republiky sousedí s Karlovarským, Libereckým a Středočeským krajem. Ve své jihozápadní části sdílí několikakilometrový úsek hranic s Plzeňským krajem na úrovni obcí Žďárek a Blatno.

Polohu tohoto regionu lze hodnotit jako výbornou (Obrázek 5), leží částečně na spojnici transevropské rozvojové osy spojující Berlín, Prahu a Vídeň. Od roku 2017 je region spojen s hlavním městem Prahou a vnitrozemím dokončenou dálnicí D8. Krajem prochází železniční koridor spojující Brno, Prahu, Ústí nad Labem, Děčín a pokračuje dále do Německa. Díky řece Labe, která protéká krajem přímo v Ústí nad Labem, je v kraji využívána také lodní doprava. V příznivé vzdálenosti jsou také dvě letiště – letiště Václava Havla v Praze a v Drážďanech.

Ústecký kraj vznikl společně s ostatními kraji dne 1. 1. 2000. Území kraje je vymezeno sedmi okresy – Děčín, Chomutov, Litoměřice, Louny, Most, Teplice a Ústí nad Labem.

**Obrázek 5** Poloha Ústeckého kraje v rámci ČR



Zdroj: ČSÚ, 2019

Rozlohou v km<sup>2</sup> je Ústecký kraj sedmým ze čtrnácti (5339 km<sup>2</sup>), z hlediska počtu obyvatel se v pořadí krajů posouvá na páté místo (820 434 obyvatel dle ČSÚ k 1. 1. 2018). Hodnotou ukazatele hustota zalidnění, tedy počtem obyvatel na jeden km<sup>2</sup>, je čtvrtým v pořadí po Hlavním městě Praha, Moravskoslezském a Jihomoravském kraji.

Méně pozitivní jsou ekonomické ukazatele. Podíl nezaměstnaných osob dosahuje hodnoty 4,55 % a na jedno pracovní místo v evidenci úřadu práce připadá 1,8 uchazeče

o zaměstnání. Zajímavé je porovnání ukazatelů průměrné hrubé měsíční mzdy a podílu nezaměstnaných osob na příkladech Ústeckého, Karlovarského a Pardubického kraje. Ačkoliv v Ústeckém kraji dosahuje průměrná hrubá měsíční mzda 28.805,- Kč, tedy o 1.368,- Kč více než v Karlovarském kraji a o 847,- Kč více než v Pardubickém kraji, podíl nezaměstnaných osob je v Ústeckém kraji o 1,85 % vyšší než v Karlovarském a o 2,67 % vyšší než v Pardubickém kraji. Tabulka 3 nabízí porovnání vybraných ukazatelů Ústeckého kraje s průměry České republiky.

**Tabulka 3 Vybrané ukazatele na úrovni České republiky a Ústeckého kraje**

Vybrané ukazatele k 1. 1. 2018	ČR	Ústecký kraj	Podíl vůči ČR
<b>Rozloha v km<sup>2</sup></b>	78 870	<b>5 339</b>	6,8 %
<b>Počet obyvatel</b>	10 637 794	<b>820 434</b>	7,7 %
<b>Míra ekonomické aktivity (%)</b>	60,5	<b>58,0</b>	95,9 %
<b>Průměrná hrubá měsíční mzda (Kč)</b>	31 225	<b>28 805</b>	92,2 %
<b>Podíl nezaměstnaných osob (%, 15 - 64 let)</b>	2,96	<b>4,55</b>	
<b>Uchazeči o zaměstnání na 1 pracovní místo v evidenci úřadu práce</b>	0,7	<b>1,8</b>	
<b>BYTOVÁ VÝSTAVBA</b>			
<b>Dokončené byty</b>	23 304	<b>790</b>	3,4 %
<b>Zahájené byty</b>	24 742	<b>1 146</b>	4,6 %
<b>ZEMĚDĚLSTVÍ</b>			
<b>Výroba masa v jatečné hmotnosti (t)</b>			
<b>hovězí a telecí</b>	51 744	<b>753</b>	1,5 %
<b>vepřové</b>	155 848	<b>561</b>	0,4 %
<b>PRŮMYSL</b>			
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb průmyslové povahy (mil. Kč)</b>	2 817 764	<b>262 987</b>	9,3 %
<b>STAVEBNICTVÍ</b>			
<b>Základní stavební výroba (mil. Kč)</b>	112 475	<b>8 750</b>	7,8 %
<b>pozemní stavitelství</b>	43 849	<b>2 974</b>	6,8 %
<b>inženýrské stavitelství</b>	61 962	<b>5 638</b>	9,1 %
<b>CESTOVNÍ RUCH</b>			
<b>Hosté</b>	16 798 676	<b>514 002</b>	3,1 %

Zdroj: ČSÚ, 2019

Z uvedeného přehledu je patrné, že Ústecký kraj oproti průměru ČR zaostává v bytové výstavbě, která je pro ekonomicky aktivní obyvatelstvo velmi důležitá, i ve využití potenciálu kraje pro podporu cestovního ruchu. Pochopitelná je nižší produkce v zemědělství, v odvětvové struktuře dlouhodobě dominují průmyslové obory.

Po roce 1989 kraj procházel transformací ekonomiky a restrukturalizací výroby. Následkem byly právě uváděné změny odvětvové struktury, pracovní síly se přesouvaly

mezi výrobou, obchodem a službami. Tyto změny měly za následek také snížení zaměstnanosti v primárním a částečně i sekundárním sektoru. Kraj v minulosti patřil k vysoce průmyslovým, dominovala těžba nerostných surovin, energetika, strojírenství, chemický průmysl. V menší míře zemědělská výroba. To vedlo ke zhoršení kvality životního prostředí, změnila se sídelní struktura a vzdělanostní struktura obyvatel. Změny těžby z hlubinné na povrchovou navíc vedly k devastaci rozsáhlých území.

Ústecký kraj je vlivem uvedených událostí územím s vysokou mírou urbanizace, v okresech s vysokým poměrem průmyslové výroby byla žádána větší koncentrace pracovních sil a v okresech Ústí nad Labem, Teplice, Děčín, Chomutov a Most žije dnes přes 80 % lidí ve městech, přičemž celorepublikový průměr se pohybuje okolo 70 %.

Nejen z výše uvedených důvodů byla podstatná část Ústeckého kraje usnesením vlády č. 560/2006 zařazena pro období 2007 – 2013 do tzv. regionů se soustředěnou podporou státu. Strukturálně postiženými regiony byly okresy Chomutov, Most, Teplice, mezi hospodářsky slabé regiony patřil okres Louny. V roce 2010 byl usnesením vlády č. 141/2010 mezi strukturálně postižené regiony zahrnut i okres Ústí nad Labem, v hospodářsky slabých regionech byl okres Louny vystřídán okresem Děčín. Pro porovnání jednotlivých okresů jsou přiloženy jejich vybrané geografické údaje, které nabízí např. Regionální informační servis (RIS) – Obrázek 6.

**Obrázek 6 Vybrané geografické údaje okresů Ústeckého kraje k 1. 1. 2016**

Název NUTS	Rozloha v km <sup>2</sup>	Počet obyvatel	Počet obyvatel okresního města	Hustota osídlení (obyv./km <sup>2</sup> )	Počet obcí	z toho: se statutem města
Ústecký kraj	5 335	822 826	351 171	154	354	59
Chomutov	935	124 335	48 710	133	44	8
Děčín	909	131 313	49 739	145	52	14
Litoměřice	1 032	119 162	24 106	115	105	11
Louny	1 118	86 399	18 407	77	70	7
Most	467	113 371	67 002	243	26	6
Teplice	469	128 734	49 959	275	34	9
Ústí nad Labem	405	119 512	93 248	295	23	4

Zdroj: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/ustecky-kraj/okresy/>, 2019

## 4.2 Město Dubí

Dle statistické ročenky Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2019) vykazuje populace města Dubí meziroční úbytky a stav obyvatel v čase klesá. Zatímco k 31. 12. 2013 eviduje ČSÚ stav obyvatel města 8127, k 31. 12. 2017 je to 7914. Přičemž například z pohledu bytové politiky bylo v uvedeném období dokončeno celkem 55 bytů, očekávání by tedy mířilo spíše k nárůstu obyvatelstva. Do této statistiky zasahují údaje živě narozených a zemřelých, dále počty přistěhovalých a odstěhovaných obyvatel. Celkově však nelze stav obyvatelstva popsat jako přírůstek, jedná se o opačný ukazatel, tedy úbytek.

Město patřilo v období 2007 – 2013 do oblastí se soustředěnou podporou státu, jak již bylo uvedeno, neboť je součástí okresu Teplice, který byl výše uvedeným nařízením vlády vymezen jako strukturálně postižený region.

Město Dubí leží v Severních Čechách na úpatí Krušných hor v okrese Teplice. Polohu na mapě České republiky přibližuje Obrázek 7.

Obrázek 7 Poloha města Dubí



Zdroj: <http://www.mapaceskerekrepubliky.cz/mapa-kraju>, upraveno autorem

Historie města Dubí sahá do 15. století, kdy na jeho dnešním území vznikla osada horníků, hutníků a dřevařů těžící mimo jiné z výborné polohy na cestě z Čech do Saska. V 19. století, v roce 1879 zde byly založeny lázně (dnešní Tereziny lázně), což městu

nabídlo rozkvět spolu se vznikem průmyslových podniků, které přilákaly nové obyvatele a podpořily rozsáhlou výstavbu. Železniční trať Dubí – Moldava, původně vystavená za účelem zvýšení turistického ruchu, je dnes kulturní památkou. Dodnes si město drží výrazné postavení ve sklářském průmyslu, nejvýznamnějším podnikem je Český porcelán, jehož předním výrobkem je modrotisk s cibulovým vzorem.

Mátl a kolektiv komentují (2010, s. 12) nejednotnost vymezení měst mezi státy EU. Odlišnost jednotlivých států neumožňuje společně vymezit pojem „městský“, který by bylo možné uplatnit na všechny země. I přes existenci definic OSN, Světové banky, OECD a definice jednotlivých zemí pokusy o sjednocení chápání tohoto slova zůstaly jen dílčími pokusy. V České republice získá statut „město“ obec na svůj vlastní návrh stanovením předsedou Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády České republiky v souladu se zákonem o obcích.

V roce 1960 došlo k vytvoření nového územního a správního celku připojením obcí Bystřice, Běhánky, Drahůnky a Pozorka, což obci umožnilo získat statut města. Další obce následovaly v roce 1980, k rozšíření došlo o příhraniční obec Cínovec a přilehlou obec Mstišov. Dnes je město tvořeno sedmi městskými částmi. I tato skutečnost je možným důvodem, proč město postrádá integrující centrum se sídlem úřadů, služeb a dalších činností. Půdorys je velmi nesourodý a odpovídá spíše horskému uspořádání sídla bez dominujícího centra (Město Dubí, 2009).

Demografická ročenka měst Českého statistického úřadu uvádí stav obyvatelstva města Dubí k 31. 12. 2017 celkem 7932 obyvatel, z toho 3976 muži a 3949 ženy. Poměr obyvatel ve věku 15 – 64 let činil v tu dobu 64,6 % (ČSÚ, 2019).

### **4.3 Strategický plán rozvoje města Dubí**

Předkládaná diplomová práce vyhodnocuje aktivity konkrétního strategického plánu a jejich dopady na obyvatelstvo regionu, který je ve strategickém plánu vymezen katastrálním územím města Dubí. Pro zasazení konkrétního strategického dokumentu do teoretických rámců nabízí práce zhodnocení Strategického plánu rozvoje města Dubí (dále také „SPRM“).

### 4.3.1 Charakteristika SPRM

SPRM byl vytvořen v roce 2009 jako střednědobý rozvojový dokument definující cíle v letech 2009 – 2016. Jak uvádí zpracovatel: „základní rámec dokumentu je však formulován dlouhodobě (2023).“ (Město Dubí, 2019, s. 5). V kontextu zmíněného základního rámce dokumentu nalézáme shodu s definicí kritéria dlouhodobosti dle Pondělíčka (2013, s. 23).

Vytvořením SPRM byla pověřena Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, a. s., dle informace získané během rozhovoru se zaměstnanci městského úřadu Dubí, byl náklad na jeho zpracování cca 150.000,- Kč.

Vyjma úvodu a příloh je dokument pro přehlednost a odlišení jednotlivých struktur členěn do 10 kapitol: „Struktura a metodika strategického plánu“, „Postup prací na přípravě strategického plánu“, „Rozvojová vize města“, „Kritické oblasti“, „SWOT analýza“, „Strategické cíle“, „Opatření k naplnění cílů“, „Monitorovací ukazatele“, „Implementace“ a „Monitoring projektů“.

Úvod nabízí vysvětlení vzniku SPRM, popisuje velmi zkráceně principy strategického plánování a návaznosti na další dokumenty a aktivity města jako je územní plánování a městský rozpočet. Zde opět nacházíme shodu, Půček a Koppitz (2012, s. 44) definují potřebu provázanosti strategického řízení s rozpočtem municipality. Zpracovatelé rovněž v úvodu doporučují průběžné vytváření tzv. akčních plánů s vazbou na konkrétní opatření SPRM a informují o zavedení principu monitorování, který by měl vyhodnocovat realizované aktivity v kontextu plánu.

V návrhové části dokumentu bylo využito tři úrovně plánování v členění na „kritické oblasti“, „strategické cíle“ a „dílní opatření“, kde kritické oblasti definovaly hlavní témata, která bylo nutné řešit, strategické cíle byly odvozeny od vize města a určují cestu, jak jí dosáhnout. Dekomponováním strategických cílů poté byla stanovena jednotlivá opatření na nejnižší úrovni aktivit (obdobně např. Rejzler a Šelešovský, 1999, s. 6).

Vize města byla formulována pouze zpracovatelem dokumentu a to prostřednictvím východisek, resp. následujících bodů:

- zdravé a čisté město s dostatkem zeleně, bezpečné město
- město s dostatečnou nabídkou pro trávení volného času,

- město s fungující infrastrukturou,
- město s kvalitní veřejnou správou a
- město s rozvíjejícím se podnikáním, především v obchodu a službách a odvětvích vázaných na lázeňství a cestovní ruch (Město Dubí, 2019, s. 9).

Dekomponovanost strategie znázorňuje Obrázek 8, který zároveň popisuje navržené kritické oblasti, jimiž se dokument zabývá. Pro další práci s kritickými oblastmi byly pracovními skupinami vytvořeny SWOT analýzy<sup>5</sup> (Příloha č. 1), ty poté položily základ definicím strategických cílů.

**Obrázek 8 Kritické oblasti a dekomponovanost strategie**



Zdroj: Město Dubí, 2019, s. 10, upraveno autorem

Kapitola strategické cíle totožně s Kadeřábkovou (2012, s. 132) zmiňuje kooperaci města s dalšími subjekty a institucemi. Na správnou aplikaci poznatků ze SWOT analýzy poukazuje tvrzení: „... jejich smyslem je buď využít silných stránek a příležitostí města a regionu, nebo eliminovat hlavní problémy a minimalizovat důsledky potenciálních

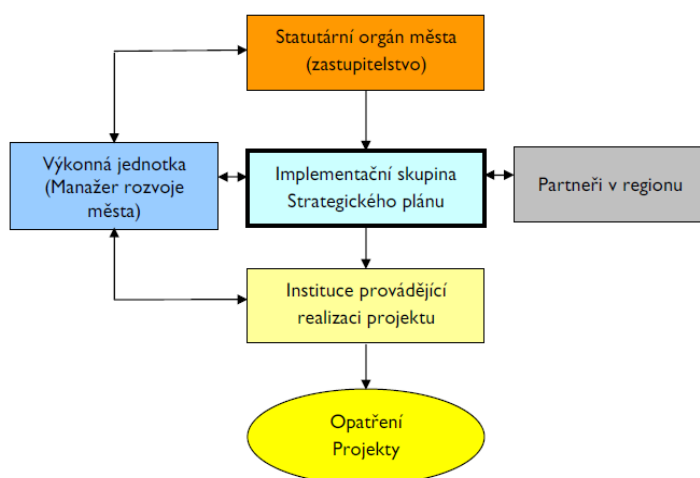
<sup>5</sup> SWOT analýza definuje silné a slabé stránky, příležitosti a rizika. Nejčastěji bývá použita právě při strategickém plánování. Aplikace této analýzy, kdy silné a slabé stránky ověřují stávající stav skutečnosti a příležitosti a rizika se váží k budoucímu stavu, pomáhají poznání aktuálního stavu a slouží jako podklad pro formulaci strategie (Půček a Koppitz, 2012, s. 76).

hrozeb.“ (Město Dubí, 2019, s. 22). Přehled strategických cílů a jejich dílčích opatření je uveden v Příloze č. 2.

SPRM stanovuje u každého opatření podrobnou specifikaci v podobě „popisu opatření“, tedy stručného popisu včetně zdůvodnění potřeby a přínosů, „podporovaných aktivit“ – doporučených projektů a akcí, které by měly napomoci řešit nebo eliminovat kritické oblasti, „realizátora opatření“, jímž je buď konkrétní instituce, nebo orgán města, a „zdrojů financování“. Výše zmiňovaný princip monitorování je v dokumentu představen formou soustavy indikátorů jednotlivých strategických cílů.

Předposlední kapitola je věnována implementaci strategického plánu a mimo jiné odkazuje na princip programování, který je využíván v případě financování realizace projektů dotacemi z veřejných rozpočtů nebo fondů EU. Implementaci popisují zpracovatelé jako proces závislý na několika faktorech, především na politické vůli, kvalitě při přípravě a realizaci projektů, komunikaci, osvětě a propagaci a kontrolních mechanismech. Implementace je znázorněna také graficky na Obrázku 9.

**Obrázek 9 Schematické znázornění implementačního procesu**



Zdroj: SPRM Dubí, 2009, s. 57

Ve schématu implementace jsou uvedeny dva důležité pojmy, jimiž jsou „statutární orgán města – zastupitelstvo“ a „manažer rozvoje města“. Dle ustanovení § 5 zákona o obcích je město samostatně spravováno zastupitelstvem města. Dále § 1 zákona č. 491/2001 Sb., o volbách do zastupitelstev obcí stanoví, že funkční období zastupitelstev obcí je čtyřleté. V praxi to znamená obměnu vedení města každé čtyři roky. Tento orgán města nejen schvaluje strategický plán, ale je především hlavním aktérem při naplňování



vize a strategických cílů. Je proto velmi důležité, aby každé nové zastupitelstvo kontinuálně pokračovalo v plnění aktivit vedoucích ke splnění dílčích opatření strategie města. V případě města Dubí se tak daří, což dokazuje přehled realizovaných projektů v letech 2010 – 2018 uvedený v Tabulce 4.

**Tabulka 4 Seznam projektů města Dubí (realizované i nerealizované)**

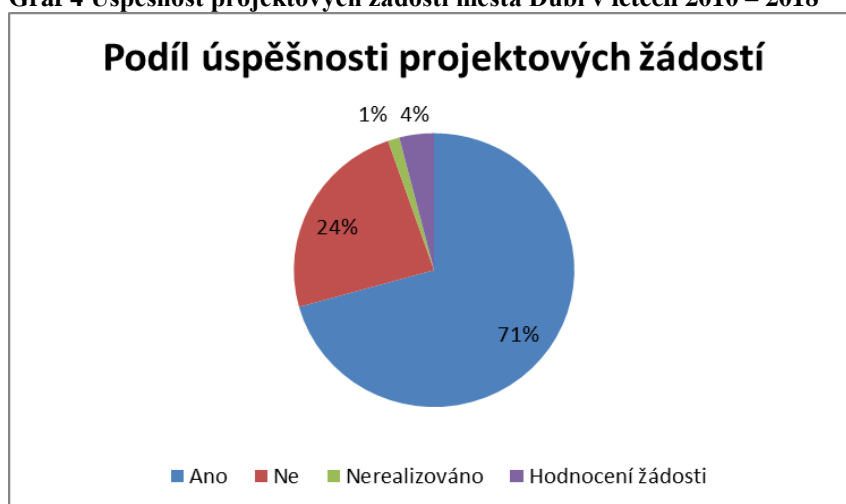
Rok	Název projektu	Rozpočet projektu	Úspěšnost
<b>2010</b>	Demolice objektů Rudné doly Cínovec	50 823 245,00 Kč	Ano
	Dubské slavnosti	105 000,00 Kč	Ano
	Hovořme s venkovskými lidmi	1 043 000,00 Kč	Ano
	Ježíšek nebo Weihnachtsmann	397 500,00 Kč	Nerealizováno
	Multifunkční sportovní hala	10 900 000,00 Kč	Ne
	Obec přátelská rodině	250 000,00 Kč	Ano
	Pracovní skupina pro východní Krušnohoří	689 000,00 Kč	Ano
	Setkání rodáků	229 755,00 Kč	Ne
	Sportovní hry	416 527,00 Kč	Ano
	Zateplení MŠ Cibuláček	4 971 480,00 Kč	Ne
<b>2011</b>	Dům porcelánu s modrou krví	17 312 467,00 Kč	Ano
	Lázeňské dny	75 000,00 Kč	Ano
	Město Dubí - město lázeňství a porcelánu	7 984 140,00 Kč	Ano
	Mírová 92 - projektová dokumentace	46 172,00 Kč	Ano
	Mírová 92 - realizace	1 315 183,00 Kč	Ano
	Přeshraniční sportovní dny bez hranic	218 810,50 Kč	Ano
	Revitalizace sídelní zeleně v Dubí	3 254 236,00 Kč	Ano
<b>2012</b>	Česko-německá slavnost „Hraniční buk“	204 275,25 Kč	Ano
	Dubský dostavník	90 000,00 Kč	Ano
	MAS CÍNOVECKO	100 000,00 Kč	Ano
	MŠ Cibuláček – zateplení objektu	5 660 786,00 Kč	Ne
	Oprava kostela, Cínovec	1 000 000,00 Kč	Ne
	Oprava střechy kostela, Cínovec - OKD	700 000,00 Kč	Ne
	Oprava střechy sportovní haly RH, MŠMT	3 838 855,46 Kč	Ne
	Oranžové hřiště	1 200 000,00 Kč	Ne
	Regenerace panelového sídl. Horní Dubí	5 960 814,00 Kč	Ano
	SFŽP – MŠ Cib. zateplení	4 929 087,00 Kč	Ano
<b>2013</b>	Hasičská zbrojnice	36 138 665,46 Kč	Ano
	MAS Cínovecko	490 000,00 Kč	Ano
	MŠ Cibuláček – hudební učebna	110 000,00 Kč	Ne
	Noc kostelů 2013	42 883,47 Kč	Ano
	Oranžová učebna	200 000,00 Kč	Ne
	Regenerace panel. sídl. – 3. etapa	6 384 665,00 Kč	Ano
	Revitalizace sportovní haly Rudolfova huť	11 642 184,00 Kč	Ano
	Sadové úpravy lázeňského parku u Tereziňch lázní	2 643 973,00 Kč	Ano

	Sadové úpravy parku u kostela Panny Marie v Dubí	1 443 403,00 Kč	Ano
	Slavnost Hraniční buk	67 738,00 Kč	Ano
<b>2014</b>	Dubské slavnosti 2014	848 000,00 Kč	Ano
	Evropské dědictví	- Kč	Ne
	MAS Cínovecko o.p.s.	750 000,00 Kč	Ano
	Mikroregion Cínovec	199 520,00 Kč	Ne
	RPS - 2. etapa	4 406 525,00 Kč	Ano
<b>2015</b>	Dubí – Běhánky – splašková kanalizace MZe	20 480 000,00 Kč	Ano
	Jak husité do boje nevytáhli	100 260,00 Kč	Ano
	MAS CÍNOVECKO – Aktualizace SCLLD	500 000,00 Kč	Ano
	MAS CÍNOVECKO – Implementace SCLLD	495 682,00 Kč	Ano
	ZODM 2016	1 000 000,00 Kč	Ano
<b>2016</b>	Hasičská technika pro IZS Města Dubí	7 945 200,00 Kč	Ne
	MAS CÍNOVECKO	1 000 000,00 Kč	Ano
	MAS CÍNOVECKO – MAP ORP Teplice	2 116 000,00 Kč	Ano
	Oprava kostela Nanebevzetí Panny Marie na Cínovci	5 623 571,57 Kč	Hodnocení žádosti
	Standardizace MAS	- Kč	Ano
	Výstavba splaškové kanalizace – Dubí Běhánky – žádost Ústecký kraj	538 000,00 Kč	Ano
	Výstavba splaškové kanalizace- Dubí Běhánky – žádost SVS	4 170 080,00 Kč	Ano
	Zavlažování fotbalových hřišť	966 000,00 Kč	Ne
<b>2017</b>	Kybernetická bezpečnost MP Dubí	1 306 318,00 Kč	Ne
	Odborné učebny Dubí	7 953 677,68 Kč	Ano
	Oprava kostela Nanebevzetí Panny Marie na Cínovci	3 910 694,09 Kč	Ano
	Oprava kostela Nanebevzetí Panny Marie na Cínovci (střecha)	2 367 686,58 Kč	Ano
	Podpora mladých hasičů v Dubí	93 666,00 Kč	Ano
	Porcelánová reflexe	120 000,00 Kč	Ne
<b>2018</b>	Komunitní centrum Dubí	19 986 359,33 Kč	Ano
	MAP II ORP Teplice	12 000 000,00 Kč	Hodnocení žádosti
	Oprava kostela Nanebevzetí Panny Marie na Cínovci – restaurátorské práce – okna, dveře	2 268 935,05 Kč	Ano
	Oprava kostela Nanebevzetí Panny Marie na Cínovci 2018 – oprava fasády, zádveří ostění oken a dveří, oprava hodin, klempířské práce	2 746 210,78 Kč	Hodnocení žádosti
	Podpora mladých hasičů Dubí 2018 (UL)	96 679,00 Kč	Ano
	Pořízení nové CAS (MV)	7 900 000,00 Kč	Ano
	Protipovodňová opatření města Dubí	7 655 250,00 Kč	Ano
Šance pro každého	8 523 077,50 Kč	Ano	

Zdroj: Městský úřad Dubí, 2019, upraveno autorem

Úspěšnost města v projektových žádostech lze hodnotit vyjádřením poměru finančně podpořených a nepodpořených projektů (Graf 4). Je také nutné vzít v úvahu další možnosti, tedy rozhodnutí zastupitelstva města o nepodpoření předkládaného projektu, rozhodnutí o nerealizování projektu z jiných důvodů, případně délku hodnotícího procesu poskytovatelů dotací (některé projekty jsou od roku 2018 ve schvalovacím procesu). Více než 70 % projektových žádostí již bylo finančně podpořeno a realizováno, případně aktuálně probíhá realizace těchto projektů, 4 % projektových žádostí se hodnotí poskytovateli dotace a jeden projekt nebyl realizován z rozhodnutí města Dubí.

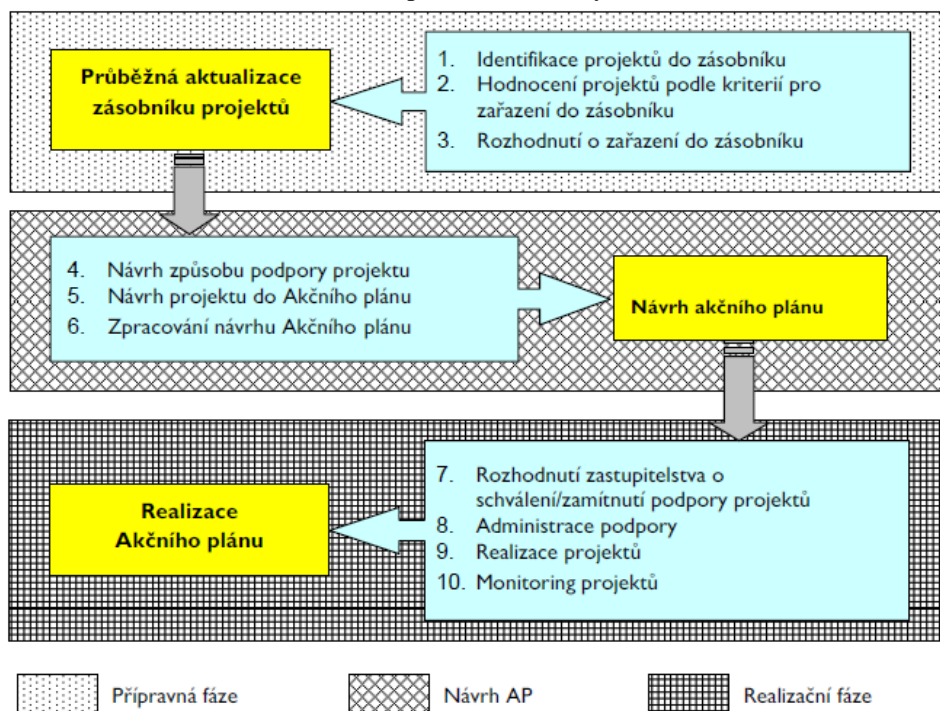
**Graf 4 Úspěšnost projektových žádostí města Dubí v letech 2010 – 2018**



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat Městského úřadu Dubí

V teoretické rovině SPRM stanovuje postup realizace ve třech fázích. Tzv. přípravná fáze slouží k vytváření zásobníku projektů, jimiž by mohlo město přispět k naplňování strategických cílů. V praxi je projekt připraven k podání žádosti o finanční podporu do odpovídajícího operačního programu nebo jinému poskytovateli dotací. Následuje fáze akčního plánu, v níž se rozhoduje především o způsobu financování realizace projektů z rozpočtu města nebo prostřednictvím fondu rozvoje města. Téměř neprovozanou formou podpory je podpora nepřímá, kdy město pouze napomáhá prosadit projekt, který samo nerealizuje. Třetí je fáze realizační, které spočívá především v rozhodnutí orgánu města o schválení nebo zamítnutí podpory projektů, jejich samotné realizaci a monitoringu. Postup realizace je graficky znázorněn v Obrázku 10.

**Obrázek 10 Grafické znázornění implementačního cyklu**



Zdroj: SPRM Dubí, 2009, s. 60

Závěrečnou kapitolou SPRM je již zmiňovaný monitoring projektů. Tato poslední část plánu rozvoje města popisuje mimo jiné přínosy monitoringu projektů a komunikace cílů, aktivit a opatření s okolím.

Role jednotlivých aktérů jsou schematicky oddělené. Orgány města by měly mít o plnění jednotlivých opatření strategického plánu povědomí a jejich hlavním úkolem je participovat na naplňování strategického plánu rozvoje se všemi aktéry. Úlohou zastupitelstva města je schvalování podpory projektů se zohledněním rozpočtových možností města a dopadů realizace dílčích opatření.

Jak dokazuje výše uvedený rozbor SPRM Dubí, byl zpracován za dodržení teoretických východisek, v několika případech byla nalezena shoda s východisky, které popisuje první část této práce. Následující část zkoumá, jak naplňování strategie vnímají občané města.

## 5 Terénní šetření

Cílem terénního šetření bylo zjistit míru povědomí o existenci strategického plánu města Dubí mezi jeho obyvateli a jejich úroveň vnímání přínosů naplňování cílů strategického plánu. Dále terénní šetření zkoumalo pohled aktérů strategického plánování rozvoje obce na jeho dopady a na kvalitu života ve městě Dubí.

### 5.1 Kvantitativní šetření

Kvantitativní šetření bylo provedeno za použití standardizovaného dotazníku (Příloha č. 3) podle metodologie Dismana (Disman, 1998, s. 120).

#### 5.1.1 Teoretická východiska

Pro dosažení cíle práce byl vytvořen standardizovaný dotazník. Ke zjištění potřebných dat byly respondentům pokládány otázky z následujících oblastí:

- Pohlaví, věk a nejvyšší dosažené vzdělání respondenta
- Povědomí o Strategickém plánu rozvoje města Dubí
- Znalost konkrétních opatření města Dubí vedoucích ke zvýšení kvality obyvatel města
- Subjektivní zhodnocení kvality života obyvatel ve městě Dubí
- Spokojenost s prostředím a službami ve městě Dubí<sup>6</sup>

#### 5.1.2 Organizace šetření

Dle doporučení Dismana (Disman, 1998, s. 121) byla provedena pilotní studie, která prostřednictvím nestandardizovaného rozhovoru prokázala, že potřebné informace jsou ve vzorku populace dosažitelné. Pro výběr techniky sběru informací byla rozhodující velikost vzorku, která byla stanovena minimálně 120 respondenty. Výsledkem bylo rozhodnutí o realizaci dotazníkového šetření.

---

<sup>6</sup> Baterie otázek byla převzata z původního dotazníkového šetření, které je přílohou Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009. Původní dotazníkové šetření proběhlo v měsících květen - červen 2009 a bylo podkladem pro definici hlavních oblastí rozvoje města.

Následným krokem byl předvýzkum. Na vzorku 20 respondentů byl dotazník otestován a některé otázky byly upraveny, aby byly pro respondenty srozumitelnější. Úpravy se týkaly především pomocných popisů u hodnocených oblastí.

O zodpovězení otázek definovaných v dotazníku byli požádáni pouze obyvatelé města Dubí a to přímým dotazováním. Sběr dat byl proveden na katastrálním území města ve dnech 21. 2. 2019 – 24. 2. 2019. Celkem bylo získáno 129 responzí.

Získaná data byla seříděna do kontingenční tabulky a byla provedena základní analýza, která poskytla přehled o struktuře respondentů a četnostech odpovědí. K ověření položených hypotéz, resp. ověření závislosti byl proveden  $\chi^2$  test, výsledky jsou prezentovány dále.

### 5.1.3 Rozbor úvodních dat dotazníkového šetření

Ze 129 responzí byly zaznamenány odpovědi žen ve více než dvojnásobném množství oproti odpovědím mužů. Genderově byl vzorek tedy nevyrovnaný, odpovědi jsou zaznamenány od 42 mužů a 87 žen. Pro získání informace, zda vzorek respondentů koresponduje s poměrem pohlaví u obecné populace města Dubí, došlo k porovnání dat s údaji Českého statistického úřadu. V městě Dubí ženy zastupují 49,9 %, muži 50,1 % obyvatelstva. Dá se tedy říci, že poměr respondentů dle pohlaví neodpovídá poměru obecné populace města.

Nejsilnější věkovou kategorií byli respondenti ve věku 30 – 44 let. Naopak nejméně zastoupena byla kategorie respondentů ve věku 60 a více let.

**Tabulka 5 Porovnání věku respondentů**

Věkové kategorie	Soubor respondentů	Obecná populace města Dubí
do 29 let	26,4 %	32,6 %
30 – 44 let	41,9 %	23,1 %
45 – 59 let	21,7 %	19,4 %
60 a více let	10,1 %	25,0 %

Zdroj: ČSÚ, 2019

Jak vyplývá z porovnání věku respondentů s věkovými skupinami obecné populace města Dubí v Tabulce 5, struktura respondentů neodpovídá věkové struktuře obecné

populace města, což pro výsledky průzkumu znamená, že údaje zjištěné z odpovědí vybraného vzorku respondentů nemusí odpovídat poměru odpovědí všech obyvatel města.

Z pohledu nejvyššího dosaženého vzdělání byli nejsilněji zastoupenou skupinou respondenti se základním vzděláním, vyučení, bez maturity. Neopomenutelný je také poměr vysokoškolsky vzdělaných respondentů, který dosáhl hodnoty 13,2 % oproti hodnotě 5,3 %, která vyjadřuje celkový poměr vysokoškolsky vzdělaných obyvatel města (Tabulka 6).

**Tabulka 6 Porovnání nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů**

Nejvyšší dosažené vzdělání	Soubor respondentů	Obecná populace města Dubí
<b>Základní, vyučen, bez maturity</b>	44,2 %	51,8 %
<b>Středoškolské s maturitou</b>	42,6 %	20,6 %
<b>Vysokoškolské</b>	13,2 %	5,3 %

Zdroj: ČSÚ, 2019

Jedna z otázek směřující ke zjištění zájmu obyvatel města o jeho rozvoj, jež měla zároveň zkoumat, na kolik jsou schopni respondenti vnímat realizované aktivity města a vyhodnocovat přínos pro obyvatele, byla „Zajímáte se aktivně o dění ve vašem městě?“. Necelých 66 % respondentů se o dění v Dubí aktivně zajímá, zbývajících (34,9 %) odpověděli „Ne“. Toto zjištění zakládá velmi dobrý předpoklad pro teorii, že aktivity města a jejich přínosy budou respondenti hodnotit na základě informací, kterými disponovali ještě před tím, než začali odpovídat na otázky z dotazníkového šetření.

„Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?“ byla otázka významná z pohledu provedení ověření závislosti otázky a výběrových kritérií dotazované skupiny respondentů. Povědomí o strategickém plánu města má výrazně nižší podíl respondentů oproti těm, kteří se aktivně zajímají o dění ve městě. Je nezbytné brát v potaz možný subjektivní vjem dotazovaných o „dění ve městě“. Pod tímto pojmem si mohou obyvatelé vyložit díky odlišnosti vnímání každého jedince cokoliv, co považují za „dění“. Kladně odpovědělo 40 respondentů z celkového počtu 129, tedy 31 %. O strategickém plánu rozvoje města nemá povědomí 89 respondentů (69 %).

Současně byli respondenti, kteří povědomí o existenci SPRM Dubí mají, požádáni, aby uvedli zdroj informací o strategickém plánu. Drtivá většina (80 %) uvedla internetové stránky města Dubí, dalších 7,5 % dotazovaných sleduje pravidelně usnesení zastupitelstva

města Dubí a 12,5 % uvedlo jiný zdroj. Jiným zdrojem v těchto případech byl zpravodaj města Dubí, článek v tisku, osobní zjištění u pracovníků městského úřadu při konzultacích stavby rodinného domu a blízký příbuzný.

#### 5.1.4 Testování stanovených hypotéz pomocí $\chi^2$ testu

Dotazníkové šetření poskytuje dostatek dat potřebných k provedení ověření závislosti otázek a výběrových kritérií dotazované skupiny respondentů. V první řadě byla ověřena závislost pohlaví a odpovědi na otázku zjišťující povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí provedením  $\chi^2$  testu. První nulová hypotéza  $H_{01}$  stanovuje, že **„Pohlaví respondentů nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí“** na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$ . Výpočty vychází z kontingenční tabulky, v níž byla data uspořádána dle pohlaví (muži a ženy).

K těmto kategoriím byly přiřazeny výsledky z dotazníku znázorňující odpovědi na otázku: „Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?“.

**Tabulka 7 Povědomí o existenci SPRM Dubí (dle pohlaví)**

Pohlaví	Ano	Ne	Celkem
<b>Muži</b>	17	25	42
<b>Ženy</b>	23	64	87

Zdroj: Vlastní zpracování dotazníkového šetření

Následně byl proveden výpočet metodou teoretických četností, který ověřil, zda je možné použít  $\chi^2$  test. V Tabulce 8 bylo z výpočtů zjištěno, že žádná z teoretických četností není nižší než 5,00;  $\chi^2$  test je tedy možné použít.

**Tabulka 8 Teoretické četnosti (pohlaví)**

Teoretické četnosti	
13,02	28,98
26,98	60,02

Zdroj: Vlastní výpočet

Dále byl použit vzorec pro výpočet testu nezávislosti:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_{ei} - n_{oi})^2}{n_{oi}}$$

Výsledek testu  $\chi^2 = 2,614$  byl porovnán s kritickou hodnotou  $\chi^2_{(\alpha=0,05)} = 3,841$  (hodnota byla tabelována). V tomto případě platí, že  $\chi^2 < \chi^2_{(\alpha=0,05)}$ , z toho důvodu nelze



nulovou hypotézu zamítnout. **S 95% pravděpodobností bylo prokázáno, že pohlaví nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí.**

Dále byla ověřena hypotéza týkající se věku respondentů. Na hladině významnosti  $\alpha=0,05$  je stanovena druhá nulová hypotéza  $H_{02}$ : „**Věk respondentů nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí**“. Data byla uspořádána dle kategorií definovaných v dotazníkovém šetření.

**Tabulka 9 Povědomí o existenci SPRM Dubí (dle věku)**

Věk	Ano	Ne
do 29 let	11	23
30 - 44 let	16	38
45 - 59 let	9	19
60 a více let	4	9

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

V tabulce teoretických četností (Tabulka 10) bylo výpočty zjištěno, že hodnoty nižší než 5,00 dosahuje pouze jedna četnost, což z celkového počtu činí 12,5 %. Za těchto podmínek bylo možné provést  $\chi^2$  test.

**Tabulka 10 Teoretické četnosti (věk)**

Teoretické četnosti	
10,54	23,46
16,74	37,26
8,68	19,32
4,03	8,97

Zdroj: vlastní výpočet

Výsledek testu  $\chi^2 = 0,094$  je porovnán s tabelovanou kritickou hodnotou  $\chi^2_{(\alpha=0,05)} = 7,815$ . V tomto případě platí, že  $\chi^2 < \chi^2_{(\alpha=0,05)}$ , z toho důvodu nelze nulovou hypotézu zamítnout. **Bylo prokázáno, že s 95% pravděpodobností věk nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí.**

Poslední stanovená hypotéza  $H_{03}$  zní: „**Úroveň nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí**.“ a byla stanovena na hladině významnosti  $\alpha=0,05$ . Výsledky z dotazníkového šetření jsou prezentovány v Tabulce 11. Výpočtem teoretických četností bylo opět ověřeno, zda je možné použít  $\chi^2$  test. V Tabulce 12 bylo zjištěno, že z teoretických četností nenabývá žádná z hodnot méně než 5,00,  $\chi^2$  test je možné použít.

**Tabulka 11** Povědomí o existenci SPRM Dubí (dle nejvyššího dosaženého vzdělání)

Nejvyšší dosažené vzdělání	Ano	Ne
Základní, vyučen, bez maturity	17	40
Střední s maturitou	14	41
Vysokoškolské	9	8

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

**Tabulka 12** Teoretické četnosti (nejvyšší dosažené vzdělání)

Teoretické četnosti	
17,67	39,33
17,05	37,95
5,27	11,73

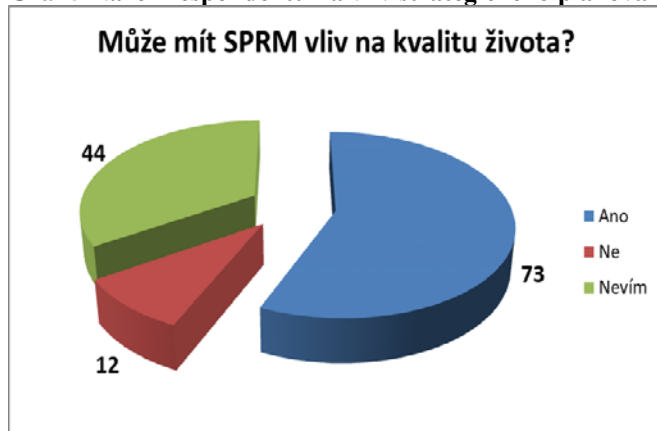
Zdroj: vlastní výpočet

Výsledek testu  $\chi^2 = 4,65$  byl opět porovnán s kritickou hodnotou  $\chi^2_{(\alpha=0,05)} = 5,991$  (hodnota byla tabelována). V tomto případě platí, že  $\chi^2 < \chi^2_{(\alpha=0,05)}$ , z toho důvodu nelze nulovou hypotézu zamítnout. **Taktéž u tohoto kritéria bylo na 5% hladině významnosti prokázáno, že nejvyšší dosažené vzdělání nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí.**

Vzhledem k výše uvedeným výpočtům je možné zodpovědět otázku, zda mají vybrané demografické ukazatele vliv na povědomí o strategickém plánu města. Testování stanovených hypotéz prokázalo, že údaje jako pohlaví, věk nebo nejvyšší dosažené vzdělání u vybraných respondentů vliv na povědomí o SPRM Dubí nemají.

Subjektivní pohled respondentů na problematiku strategického plánování města a přínosů pro kvalitní život jeho obyvatel ověřila otázka „Domníváte se obecně, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života místního obyvatelstva?“. Výsledné odpovědi zřejmě odpovídají obecnému povědomí o problematice strategického plánování, potažmo povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí, neboť více jak polovina respondentů uvedla souhlasné stanovisko, negativně se vyjádřilo 9,3 % dotazovaných. Ostatní, tedy 34,1 % respondentů zvolilo odpověď „Nevím“. Grafické znázornění a zaznamenané počty odpovědí nabízí Graf 5.

**Graf 5** Názor respondentů na vliv strategického plánování



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Na pasivitu respondentů v oblasti aktivního zjišťování informací o aktivitách města nebo na jejich nedostatečnou informovanost poukazují výsledky otázky „Máte povědomí o konkrétních krocích, které město Dubí učinilo pro zvýšení kvality života místních obyvatel?“. Celkem 105 dotazovaných (81,4 %) odpovědělo negativně, pouze 24 odpovědí bylo souhlasných. V případech, kdy respondent odpověděl „Ano“, byl požádán o uvedení konkrétních aktivit, na které si vzpomene. Výstupy jsou uvedeny v přehledu v Tabulce 13.

**Tabulka 13** Aktivity města definované respondenty v dotazníkovém šetření

Aktivity města pro zvýšení kvality života místních obyvatel		
Omezení kamionové dopravy, skoro úplné vymizení prostituce	Celková péče o budovy v majetku města - nové fasády, lépe se na to kouká	Výstavba dětského hřiště ve Mstišově, Nízkoprahové centrum v Pozorce
Hasičárna, Dům porcelánu	Zákaz prostituce na ulicích	Chodníky, dětské hřiště
Komunitní centrum, zlepšení infrastruktury	Rekonstrukce infrastruktury, uzamykatelné dětské hřiště	Rozvoj míst pro trávení času s dětmi, obnova chodníků, parků, walkingové trasy, kulturně společenské aktivity, komunitní centrum Pozorka
Komunitní centrum, které se dokončuje, Hasičárna, Dům porcelánu s modrou krví, ze společenských akcí slavnosti	Zmizela prostituce, údržba chodníků, neplatí se popelnice, zlepšení třídění, sběrný dvůr a další	Je opravená většina silnic, dobudovalo se odvodnění ulice Dubská na Běhánky a nová kanalizace
Nová výstavba domu	Kanalizace, dětská hřiště	Parky v Horním Dubí
Oprava chodníků, třídění odpadu, sběrný dvůr	Revitalizace sídliště Karolíny Světlé	Vymýtili prostituci, celkově se zlepšil pořádek na ulicích
Komunitní centrum, Květina- nezisková organizace	Veřejně prospěšné práce na úklid města a Dozor dospělých ve městě	Nové kanalizace
Kanalizace	Například kanalizace	Kanalizace v Běhánkách

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

V mnoha odpovědích zmínili respondenti konkrétní projekty, které město Dubí realizovalo (viz Tabulka 4). Jmenovali také aktivity, které navazují na strategické cíle všech tří kritických oblastí SPRM Dubí, byť nejsou městem definovány jako samostatné projekty (např. opatření, která jsou financována z rozpočtu města jako zajištění běžných činností). Respondenti, kteří konkrétní aktivity pojmenovali, dokazují provádění činností vedoucích ke zvýšení kvality života obyvatel městem. V mnoha případech jde o opatření s dopadem na většinu či všechny obyvatele města.

### 5.1.5 Ověření vnímání dopadů realizace strategického plánu rozvoje města

Jedním z cílů práce je zjistit, v jakých oblastech vnímají občané největší posuny od doby existence SPRM Dubí, respektive za dobu jeho realizace městem. SPRM definoval strategické cíle v oblastech, jež označuje jako kritické: Klidné občanské soužití, Urbanismus a rozvoj bydlení, Volný čas, kultura a turistika.

Respondenti byli požádáni o zodpovězení otázky „Měl některý z projektů/opatření realizovaných městem Dubí pozitivní dopad na kvalitu vašeho života?“. Z celkového počtu 129 respondentů uvedlo 40,3 % „Ano“, ostatní se vyjádřili nesouhlasně. Osobní zkušenost s pozitivním dopadem na vlastní kvalitu života tedy potvrdilo 52 dotazovaných, ti byli následně požádáni, aby identifikovali oblast, v níž pozitivní dopad spatřují (dotazovaní mohli vybrat více odpovědí). Výsledná struktura odpovědí je následující: „Klidné občanské soužití“ označilo 23 respondentů, „Rozvoj města jako celku a rozvoj bydlení“ 22 respondentů, možnost „Volný čas, kultura, turistika“ zvolilo 28 dotazovaných a ve dvou případech zmínili dotazovaní nepředdefinovanou kategorii „Sociální oblast“ a „Životní prostředí“. Pro přehlednost shrnuje přepočtené výsledky Graf 6.

**Graf 6 Identifikované oblasti zlepšení kvality života obyvatel**



Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Občané města mohli dále uvést konkrétní opatření, které mělo dle jejich slov pozitivní dopad na kvalitu jejich života. Detailní přehled odpovědí je uveden v Tabulce 14.

**Tabulka 14 Oblasti vedoucí ke zvýšení kvality života**

Konkrétní oblasti definované respondenty vedoucí ke výšení jejich kvality života	
Infrastruktura, chodníky, silnice, parka	Oprava chodníků a silnice
Vyhláška k nočním podnikům, činnost městské policie	Péče o sociální skupiny, zájmové aktivity pro děti
Rudolfova huť (sportovní areál)	V zimním období péče o běžkařskou dráhu
Rozvoj areálu Rudolfova huť	Komunitní centrum v Pozorce
Dětská hřiště	Sociální činnost
Dohled nad nezletilými	Zákaz prostituce
Kanalizace	Akce kulturního centra - slavné osobnosti
Lázeňský park u Tereziiných lázní	Úklid ulic nezaměstnanými spoluobčany
Preventisté v Pozorce	Sportovní areál Rudolfova huť
Opravy kostela v Horním Dubí	Domov pro důchodce, opravy chodníků a parky
Parky, dětská hřiště, kamerový systém	Péče o kostel v Dubí
Dětské hřiště	Pomoc policie při řešení sousedských sporů
Hřiště ve Mstišově	Vymizení prostituce
Máme zdarma komunální odpad	Fotbalové hřiště a Rudolfova huť
Funkční městská policie, pořádek ve městě	Omezení prostituce
Změny v územním plánu, nové pozemky pro stavbu domů	Kluziště, vycházkové trasy, dětská hřiště Podpora sportovních klubů
Kanalizace v Běhánkách	Sídlišť Karolíny Světlé
Chodníky, dětské hřiště	Mladí hasiči v Dubí
Dostatek míst ve školách, všechny zde v Dubí	Kanalizace
Dětské hřiště ve Mstišově	Sportovní zázemí Rudolfova Huť
Akce pořádané městem pro setkávání	Zajištění úklidu veřejně prospěšnými pracemi
Hřiště pro děti, parková úprava	Oprava kostela na Cínovci
Revitalizace sídlíště v Horním Dubí	Kanalizace, cesta od Fišerky do Drahůnek
Zeleň ve městě, parky, ohrádky pro popelnice	Nový bytový dům v Pozorce
Demolice starých objektů na Cínovci	Dubské slavnosti
Dětské hřiště	

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Respondenti zde již popisovali konkrétní projekty, které se přímo týkaly jejich života. Velmi často aktivity souvisely s oblastmi s pozitivním dopadem v Grafu 6. Tato otázka byla dle reakcí respondentů méně náročná než otázka na konkrétní aktivity města, které měly vliv na kvalitu života obyvatel obecně. Vyjma konkrétních projektů zde byla

opětovně zmiňována běžná provozní opatření města (např. poplatek za svoz komunálního odpadu).

Obyvatelé byli během šetření požádáni, aby na škále od „Velmi dobře“ po „Velmi špatně“ zhodnotili, jak se jim ve městě Dubí žije z několika pohledů. Oblasti byly definovány pomocí kritických oblastí SPRM Dubí a na základě předvýzkumu upraveny tak, aby stále vystihovaly původní smysl, avšak byly pro dotazované snáze a rychleji pochopitelné: Občanské soužití (vztahy se sousedy, spoluobčany), Bydlení (možnosti pronájmu, obecní bydlení, pozemky a stavba domu) a Volný čas a kultura (možnosti vyžití, angažovanost města, kvalita sportovních a kulturních zařízení). Výsledky dotazování znázorňuje Tabulka 15.

**Tabulka 15 Posouzení kritických oblastí obyvateli města**

Oblast	Velmi dobře	Spíše dobře	Nemohu se rozhodnout	Spíše špatně	Velmi špatně
<b>Občanské soužití (vztahy se sousedy, spoluobčany)</b>	42	71	6	9	1
<b>Bydlení (možnosti pronájmu, obecní bydlení, pozemky a stavba domu)</b>	26	58	23	19	3
<b>Volný čas a kultura (možnosti vyžití, angažovanost města, kvalita sportovních a kulturních zařízení)</b>	16	62	15	32	4

Zdroj: vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Jak je z výsledků patrné, oblast občanského soužití není pro skupinu respondentů vůbec problematická, kladně se k ní vyjádřilo 113 dotazovaných, tedy téměř 88 % hodnotí občanské soužití jako velmi dobré nebo spíše dobré. Pouze 10 respondentů se k otázce vyjádřilo (spíše) negativním stanoviskem.

Oblast pronájmů, obecního bydlení, dostupnosti pozemků pro stavbu bytových domů a jejich samotné výstavby je hodnocena z 65 % kladnými reakcemi, v 17 % negativními a téměř 18 % dotazovaných se vyjádřilo neutrálně. Většina se tedy přiklání k pozitivnímu vývoji, byť jisté rezervy v této oblasti lze díky negativním hodnocením spatřovat. Je jisté, že oblasti bydlení je nutné nadále přikládat důležitost, avšak kritickou ji na základě uvedeného hodnocení označit nelze.

V možnostech kulturního vyžití, angažovanosti města v oblasti kultury a kvalitě sportovních a kulturních zařízení spatřuje nedostatky 27,9 % dotázaných obyvatel. 15 dotázaných se vyjádřilo neutrálně (11,6 %) a kladně reagovalo 60,5 % respondentů. Z výše uvedených byla tato oblast z pohledu hodnocení nejslabší, přesto žádná z oblastí, jež byly ve SPRM Dubí definovány jako kritické, nevykazuje nižší než 60% kladné hodnocení. Je možné tvrdit, že ve výběrovém souboru respondentů není žádná oblast jednoznačně kritická.

V příloze č. 2 SPRM Dubí, v původním dotazníkovém šetření z roku 2009, je tehdejšími respondenty hodnoceno 16 oblastí prostředí a služeb na škále 1 (Nejlepší) až 5 (Nejhorší). Pro prostředí a služby zde byly vyjádřeny těmito okruhy: „Veřejná doprava, Kamionová a nákladní doprava, Kvalita chodníků a komunikací, Nabídka zaměstnání, Dostupnost bydlení, Sociální služby, Práce s nepřizpůsobivými občany, Podpora neziskových organizací, Úroveň školských zařízení, Bezpečnost, Práce městské policie, Kulturní vyžití, Dostupnost lékařské péče, Možnost nakupování, Kvalita a množství zeleně, Pořádek a čistota“.

V dotazníkovém šetření této práce byli respondenti požádáni o hodnocení totožných okruhů na stejné škále. Otázka má za úkol ověřit posuny ve vnímání občanů města po deseti letech, během nichž město realizovalo opatření ze strategického plánu rozvoje. Je nezbytné upozornit na případná rizika vyplývající z odlišného souboru respondentů. V původním dotazníkovém šetření z roku 2009 byli respondenti zastoupeni 104 ženami a 24 muži (SPRM Dubí, 2009, s. 15). Srovnání skupin respondentů nabízí Tabulka 16.

**Tabulka 16 Porovnání respondentů dotazníkových šetření**

	2009	2019
<b>Počet respondentů</b>	128	129
<b>Muži</b>	24	42
<b>Ženy</b>	104	87

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky hodnocení jsou prezentovány jednou hodnotou, která představuje aritmetický průměr dílčích hodnocení všech respondentů v dané oblasti. Hodnocení vývoje je dále vyjádřeno rozdílem mezi hodnotami zjištěnými v roce 2009 a hodnotami z roku 2019. Výsledky s kladným znaménkem znamenají zlepšení v hodnocené oblasti, naopak

hodnoty se záporným znaménkem vykazují zhoršení spokojenosti obyvatel s hodnocenou oblastí. Tabulka 17 prezentuje souhrnné porovnání.

**Tabulka 17 Porovnání výsledků dotazníkových šetření (2009, 2019)**

Oblast prostředí a služeb	Hodnocení 2009	Hodnocení 2019	Rozdíl
Kvalita chodníků a komunikací	3,19	3,61	0,42
Nabídka zaměstnání	3,64	3,95	0,31
Dostupnost bydlení	3,15	3,46	0,31
Kamionová a nákladní doprava	2,47	2,71	0,24
Práce s nepřizpůsobivými občany	3,59	3,68	0,09
Sociální služby	3,08	3,09	0,01
Bezpečnost	2,94	2,87	-0,07
Kulturní vyžití	3,04	2,84	-0,20
Pořádek a čistota	3,17	2,95	-0,22
Podpora neziskových organizací	3,22	2,97	-0,25
Dostupnost lékařské péče	2,79	2,50	-0,29
Práce městské policie	2,91	2,57	-0,34
Kvalita a množství zeleně	2,79	2,41	-0,38
Veřejná doprava	2,97	2,51	-0,46
Možnost nakupování	2,91	2,44	-0,47
Úroveň školských zařízení	2,71	2,23	-0,48

Zdroj: SPRM Dubí, 2009, Příloha 2; vlastní zpracování z dotazníkového šetření

Rozborem výstupů z dotazníkových šetření a hodnot, které nabízí jejich porovnání, současně za předpokladu akceptace zmíněných rizik, je možné dojít k závěru, že obyvatelé města Dubí vnímají mezi lety 2009 a 2019 odlišnou kvalitu oblastí prostředí a služeb. Respondenti dnes hodnotí výrazně lépe oblasti „Kvalita chodníků a komunikací“, „Nabídka zaměstnání“, „Dostupnost bydlení“, „Kamionová a nákladní doprava“, „Práce s nepřizpůsobivými občany“ a „Sociální služby“.

Rozdíl nižší než 0,1 bodu vykazují responze u oblasti „Bezpečnost“. Naopak výrazně hůře hodnotí respondenti s odstupem deseti let oblasti „Úroveň školských zařízení“, „Možnost nakupování“ a „Veřejná doprava“. Pod 0,4 bodu rozdílu můžeme řadit zbývajících 6 kategorií.



## **5.2 Kvalitativní šetření**

Kvalitativní šetření bylo provedeno polostandardizovanými rozhovory. Cílovou skupinou byli aktéři strategického plánování zkoumané municipality.

### **5.2.1 Teoretická východiska**

Dotazování byli zástupci aktérů, případně samotní aktéři působící v procesu strategického plánování municipality. Rozhovor se podařilo realizovat se dvěma zástupci městského úřadu Dubí, s místním podnikatelem, který vede malý podnik a zaměstnává občany města a poskytovatelem právních služeb. Všichni respondenti působí na území města Dubí. Respondentům byly položeny otázky sestavené dle Dismana (1998, s. 148 – 152):

1. Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?
2. Domníváte se obecně, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života místního obyvatelstva?
3. Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu občanského soužití jeho obyvatel?
4. Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu urbanismu a rozvoje bydlení?
5. Jak hodnotíte současnou situaci ve městě Dubí z pohledu možností obyvatel k trávení volného času a kulturnímu vyžití?

### **5.2.2 Organizace šetření**

Kritéria výběru respondentů nebyla nijak výrazně svazující. Pro zachycení potřebného množství informací bylo podmínkou, aby působili respondenti v katastrálním území města Dubí, dále aby svou činnost provozovali na území města (především v případě podnikatele a poskytovatele právních služeb). Struktura vybraných otázek částečně korespondovala s otázkami v dotazníkovém šetření, aby bylo možné porovnat názory veřejnosti s názory respondentů kvalitativního šetření. Doslovný přepis rozhovorů je uveden v Příloze č. 4.

### 5.2.3 Zjištění z realizovaných rozhovorů

#### Otázka č. 1 - Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?

Všichni dotázaní respondenti mají povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009. Někteří jej používají při práci (jsou zaměstnání městským úřadem Dubí), což prokazuje aktivní práci se strategickým plánem ze strany municipality. Jeden respondent na vytváření strategického plánu v menší míře spolupracoval.

Respondent z podnikatelské sféry potvrdil praktické využití strategického plánu jako měřítko základní kvality města, neboť jej využil pro zkoumání při hledání místa pro rozvoj svého podnikání. Dle jeho slov znamenala vize a strategie města jistotu, že bude v místě dostupná pracovní síla. Totožné stanovisko zaujímají Kadeřábková a Peková (2012, s. 120), které uvádějí, že město se díky strategickému plánování stává čitelnějším mimo jiné pro ekonomické aktéry.

#### Otázka č. 2 - Domníváte se obecně, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života místního obyvatelstva?

V odpovědích na otázku zjišťující vliv strategie na kvalitu života obyvatelstva se respondenti také nelišili. Souhlasně popisují patrnou užitečnost a přidanou hodnotu v případech existence strategického plánu. Toto zjištění mimo jiné téměř koresponduje s výsledky dotazníkového šetření Ježka (Ježek, Slach a Šilhánková, 2015, s. 84). Ve strategickém postupu a plánování spatřují výhodu oproti nekoordinovaným zásahům. Respondent zaměstnaný městským úřadem potvrdil, že postup v souladu se strategií může mít za následek spokojenější občany a jmenoval hlavní aktéry rozvoje města – místní politiky, jejichž cílem je blaho občanů, potažmo voličů. K tomu může naplňování strategického plánu napomoci.

Jako podmínku staví jeden z respondentů soukromé sféry provádění strategie v praxi. Samotné přijetí plánu dle jeho slov nemá na kvalitu života obyvatel žádný vliv.

#### Otázka č. 3 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu občanského soužití jeho obyvatel?

V otázce hodnocení situace města již byly znát rozdíly v názorových postojích, především dle prostředí, v němž respondenti působí.

Zaměstnanci městského úřadu se více soustředili na hodnocení realizovaných opatření a projektů města, prostřednictvím nichž hodnotili kvalitu života ve městě. Zdůrazňují posun od doby, kdy byl strategický plán přijat. Jelikož byli oba respondenti již

v té době zaměstnanci městského úřadu, díky historické paměti, kterou disponují, mohou posuzovat tehdejší a dnešní stav, v němž se město nachází.

Z pohledu občanského soužití nejčastěji zazníval termín „problematičtější část města“, kterou je dle všech dotázaných aktérů městská část s názvem Pozorka. Zde se dle tvrzení respondentů vyskytují ve větší míře sociálně patologické jevy, což má dle názorů dotazovaných vliv na kvalitu života obyvatel zdejší městské části. Respondent, který v této městské části žije a vlastní zde nemovitosti, popisuje oblast občanského soužití jako problematičtější. Město se dle jeho slov pokouší situaci řešit posílením služeb městské policie ve zdejší lokalitě a zajištěním tzv. hlídek prevence kriminality. Zlepšení oproti minulosti také shodně popisují zaměstnanci městského úřadu. Dle jejich tvrzení napomáhá řešit oblasti občanského soužití postupné ubývání prostituce ve městě, shodně pojmenovávají komunitní centrum, jehož výstavba byla v letošním roce dokončena, dále projekt preventistů a úklid městských prostranství zajištěný veřejně prospěšnými pracemi nezaměstnaných občanů města ve spolupráci s úřadem práce.

Spíše pozitivně je hodnocena oblast společenských akcí, které pořádá město a ve výzkumu se prolínají mezi oblastí občanského soužití jako příležitost ke společnému setkávání se spoluobčany a oblastí kultury a trávení volného času.

Otázka č. 4 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu urbanismu a rozvoje bydlení?

Až na výjimku, kterou je opět městská část Pozorka, popisují respondenti shodně nárůst počtu nových staveb, především rodinných domů, ve většině městských částí. Celkovou revitalizací prošlo sídliště v ulici Karolíny Světlé, jak je uvedeno v přehledu projektů města Dubí (viz Tabulka 4). Dle zprávy o činnosti stavebního úřadu města Dubí, která byla na základě realizovaného rozhovoru poskytnuta pro potřeby této práce, byla v Dubí v roce 2018 povolena stavba 29 nových obytných budov v hodnotě přes 119 milionů korun. Na základě těchto povolení vznikne ve městě 30 nových bytů o celkové podlahové ploše 4,6 tisíce m<sup>2</sup>. Dalších 8 bytů o podlahové ploše 611 m<sup>2</sup> vznikne rekonstrukcemi ve stávajících budovách. Je možné, že vyjma samotného města se o rozvoj bydlení zasadí soukromý investor, který uvažuje o výstavbě bytových domů v jedné z místních lokalit. Město je již dnes připraveno na výstavbu několika set nových rodinných domů, což může v budoucnu politiku bydlení posunout směrem, který budou obyvatelé města hodnotit výrazně pozitivně.

Jeden z respondentů popsal poněkud netradiční způsob realizace bytové politiky, jímž jsou bytové jednotky v domě s pečovatelskou službou. S ohledem na rozložení obyvatel dle věkových kategorií, na což poukázalo i porovnání výsledků kvantitativního šetření (čtvrtina populace města je ve věku 60 a více let), jsou občané města v kategorii nad 60 let neopomenutelnou a především nezanedbatelnou částí populace města. Město tak musí soustředit své aktivity podpory v mnoha různých směrech, což koresponduje s komplexností strategického plánování.

V neposlední řadě oceňují dotazovaní i přes takto masivní aktuálně realizovanou a připravovanou výstavbu možnosti pro trávení volného času, kterých je dle jejich tvrzení stále dostatek.

Otázka č. 5 - Jak hodnotíte současnou situaci ve městě Dubí z pohledu možností obyvatel k trávení volného času a kulturnímu vyžití?

V souvislosti s možnostmi obyvatel k trávení volného času a kulturního vyžití jsou velmi často skloňovány termíny, které korespondují s přehledem realizovaných projektů městem Dubí a to nejen zaměstnanci městského úřadu, ale všemi aktéry. Shodně s kvantitativním šetřením uvádějí respondenti v rozhovorech projekty sportovní areál Rudolfova huť, Dům porcelánu s modrou krví, který vyjma účelu muzea plní funkci městského kulturního zařízení. Respondentům slouží knihovna, dětská hřiště, pro sportovní vyžití je možné využít služeb několika sportovních klubů, které ve městě fungují a jsou v několika případech finančně podporovány ze strany města. Příležitostí pro pěší turistiku je v okolí několik, nejen obyvatelům, ale i návštěvníkům města může napomoci turistické značení ve městě i mimo něj. Ve volných chvílích mohou obyvatelé navštívit například malý lesopark označovaný jako Obora ve Mstišově, finančně podporuje město také úpravu sněžné stopy pro běžkaře v zimním období. Byť jeden z respondentů hodnotí aktivity města k rozvoji oblasti trávení volného času a kulturního vyžití jako nedostatečné, většina se přiklání k názoru, že jsou dostačující, což spíše koresponduje se zjištěními z kvantitativního šetření provedeného přímým dotazováním obyvatel města za pomoci strukturovaného dotazníku.

## **6 Zhodnocení výsledků a diskuse**

Výzkumná práce byla založena na kvantitativním a kvalitativním šetření, k němuž bylo využito standardizovaného dotazníku předloženého obyvatelům města Dubí a polostrukturovaných rozhovorů s místními aktéry.

### **6.1 Výsledky kvantitativního a kvalitativního šetření**

Cílem terénního šetření bylo zjistit a popsat míru povědomí o existenci Strategického plánu města Dubí mezi obyvateli města, jejich úroveň vnímání přínosů implementace opatření, která SPRM definoval na základě strategických cílů.

#### **6.1.1 Míra povědomí o existenci SPRM Dubí**

Porovnáním složení respondentů s obecnou populací města Dubí bylo zjištěno, že struktura respondentů neodpovídala obecné populaci města Dubí. Nejsilněji zastoupenou skupinou byli obyvatelé ve věku 30 – 44 let, z kategorie do 29 let se průzkumu zúčastnilo 26,4 % respondentů a nejméně zastoupenou byla kategorie 60 a více let, která je naopak v obecné populaci města s 25 % nejsilnější.

V kategorii úrovně nejvyššího dosaženého vzdělání byli nejsilněji zastoupeni respondenti se základním vzděláním, vyučení, bez maturity (44,2 %), nejslabší skupinou byli vysokoškoláci (13,2 %). Populace města vykazuje dle ČSÚ nejpočetnější skupinu obyvatel se základním vzděláním, vyučených, bez maturity (51,8 %). Složení výběrové skupiny dle nejvyššího dosaženého vzdělání odpovídalo obecné populaci v pořadí (od nejvíce po nejméně zastoupenou skupinu), přesné procentuální rozložení však vykazuje mezi souborem respondentů a obecnou populací rozdíly.

Respondenti v dotazníkovém šetření odpovídali na otázku „Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?“. Výsledek (69 % „Ne“, 31 % „Ano“) poukazuje na nízkou míru povědomí o existenci tohoto strategického dokumentu municipality. Zároveň bylo pomocí  $\chi^2$  testu shody zjišťováno, zda mají demografická kritéria obyvatel, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, vliv na povědomí o existenci SPRM Dubí. Použitím výpočtů testu nezávislosti byly stanoveny následující závěry: S 95% pravděpodobností bylo prokázáno, že pohlaví nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí, s 95% pravděpodobností věk nemá vliv na

povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí a na 5% hladině významnosti bylo prokázáno, že nejvyšší dosažené vzdělání nemá vliv na povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí.

Na základě výše uvedených zjištění je možné učinit první dílčí závěr. Město Dubí by mělo zaměřit svou pozornost na komunikaci směrem ke svým obyvatelům a vhodným způsobem je seznamovat s východisky, na základě kterých realizuje aktivity vedoucí ke zvýšení kvality života. Teoretická východiska uvádí např. stanovisko Kerlinové (2014, s. 75), která přisuzuje komunikační fázi v průběhu strategického plánování zvláštní význam a to především během implementace strategie. Sami autoři SPRM Dubí stanovili komunikaci jako jeden z faktorů pro úspěšnou implementaci strategického plánu.

Dokument SPRM Dubí je občanům dostupný na oficiálních internetových stránkách města, ovšem proaktivně na něj webové stránky nijak neupozorňují. Aktivity, které jsou v návaznosti na SPRM realizovány, jsou na internetových stránkách rovněž prezentovány, ovšem jednotlivé sekce úspěšných projektů nejsou s dokumentem provázány. Z informací od zaměstnanců městského úřadu Dubí bylo zjištěno, že jedním z komunikačních kanálů je například měsíčník „Dubský zpravodaj“. Ten je vydáván především v elektronické podobě a dostupný z internetových stránek města, v menší míře probíhá jeho tisk a omezená distribuce na několik míst ve městě. Tyto skutečnosti mohou do jisté míry limitovat občany, kteří nedisponují internetovým připojením nebo osobním počítačem.

Trendy dnešní doby napovídají nejvhodnější způsoby komunikace, jimiž mohou být například sociální sítě. Provedeným šetřením autora bylo zjištěno, že město Dubí nedisponuje oficiálním profilem na žádné sociální síti. Neoficiální skupina existuje v prostředí sociální sítě Facebook, ovšem město nemá žádnou kontrolu nad informacemi, které jsou zde uveřejňovány. Náklad na realizaci této aktivity je minimální, registrace v prostředí sociálních sítí je zdarma a obsluhou mohou být pověřeni již stávající zaměstnanci městského úřadu. Město by tak získalo oficiální komunikační kanál, který do dnešního dne nevyužívá. U obyvatel vyšší věkové kategorie, kteří nedisponují osobním počítačem nebo přístupem k internetu, může velmi dobře fungovat tištěný leták doručený do poštovní schránky.

Dle přehledu v Tabulce 4 realizovalo město Dubí od roku 2010 projekty v celkové hodnotě cca 251 milionů korun, z toho necelých 44 milionů korun činil vlastní podíl

financování, tedy prostředky uvolněné z městského rozpočtu. Většina z těchto projektů byla realizována s cílem naplnit opatření vycházející právě ze strategického plánu. Z pohledu naplňování cílů může město oslavovat úspěchy, a jak prokázalo dotazníkové šetření, někteří obyvatelé města jsou schopni konkrétní aktivity identifikovat, bohužel jde pouze o 18,6 % dotazovaných.

Na výše uvedené shrnutí je možné navázat zjištěním v oblasti názoru respondentů na vliv strategického plánování. Téměř 57 % dotazovaných se domnívá, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života. Přesto pouze 31 % respondentů má povědomí o existenci SPRM a jen necelých 19 % dokáže popsat konkrétní realizovaná opatření města. Výsledky poukazují na příležitosti města v oblasti komunikace.

### **6.1.2 Vliv projektů/opatření města na kvalitu života**

Pro ověření míry vnímání přínosů naplňování cílů strategického plánu bylo využito otázek, které zjišťovaly dopady realizovaných opatření na kvalitu života respondentů. Z dotazníkového šetření z roku 2009 byly převzaty původní kritické oblasti se záměrem ověřit vývoj v čase, neboť jak uvádí například Sirgy (1996), strategicky plánovat lze s využitím konceptů kvality života. Může tak být zaručeno dosažení uspokojivějších výsledků.

Míru ovlivnění vlastní kvality života vyjadřovali respondenti zodpovězením otázky: „Měl některý z projektů/opatření realizovaných městem Dubí pozitivní dopad na kvalitu vašeho života?“. Necelých 41 % dotazovaných odpovědělo kladně, nesoulad počtu kladných odpovědí na tuto otázku a počtu respondentů, kteří jsou schopni identifikovat konkrétní opatření města, je možné vysvětlit právě absencí provázanosti informací o realizovaných opatřeních města a SPRM. Výstupy nabídly také úroveň spokojenosti obyvatel s oblastmi „Občanské soužití“, „Bydlení“ a „Volný čas a kultura“. Právě tyto oblasti byly SPRM definovány jako kritické. SWOT analýza z roku 2009 definovala velké množství slabých stránek a příležitostí v oblasti občanského soužití, detailnějším rozborem je možné dojít k závěru, že realizovanými aktivitami se podařilo většinu slabých stránek přinejmenším eliminovat a realizovat většinu příležitostí. Rozborem výsledků kvantitativního šetření lze dojít k totožnému závěru. Dle odpovědí respondentů se 87,6 % z nich ve městě Dubí žije z pohledu občanského soužití „velmi dobře“ nebo „spíše dobře“.

Pouze 7,8 % dotazovaných odpovědělo na totožnou otázku „spíše špatně“ nebo „velmi špatně“.

V oblasti bydlení zaujalo kladné stanovisko 65,1 % respondentů a 17,8 % uvedlo odpověď „nemohu se rozhodnout“, což lze vyhodnotit jako neutrální stanovisko. Nejnižšího poměru kladných odpovědí dosáhla oblast volného času a kultury. I přesto je tato hodnota 60,5 %, tedy více než polovina dotazovaných. Na vzorku respondentů je možné dojít k závěru, že žádná z oblastí není hodnocena kriticky, resp. většina dotazovaných neodpověděla „spíše špatně“ nebo „velmi špatně“. Na základě tohoto dílčího závěru by bylo možné konstatovat, že v čase by měl být strategický plán aktualizován, neboť jeho cílem je realizací dílčích opatření eliminovat kritické oblasti. V teoretické rovině je zde nalezena shoda s Pondělíčkem (2013, s. 23), jehož kritérium „soustavnost“ vyjadřuje trvalé hodnocení výsledků, průběžné návraty k dokumentu za účelem prověření, doplnění nebo úprav vstupních údajů navazujících na vyhodnocování cílů.

Pokud k eliminaci kritických oblastí žádoucím způsobem dochází, měli by nositelé strategického plánu (v souladu se zákonem o obcích jsou jimi zastupitelé města – viz „*Zastupitelstvu obce je vyhrazeno schvalovat program rozvoje obce.*“) průběžně vyhodnocovat naplňování plánu, jak doporučuje např. Kerlinová (2014, s. 72), případně zajistit změnu a spustit nový cyklus. Z rozhovoru se zaměstnanci městského úřadu bylo zjištěno, že město strategický plán bohužel nevyhodnocuje a od roku 2009 nedošlo k jeho aktualizaci. Další doporučení na základě zjištění této práce směřuje k provedení nového šetření městem, které by prokázalo aktuální stav realizace opatření SPRM a mohlo tak definovat nové oblasti k rozvoji.

Z porovnání výsledků dotazníkových šetření z let 2009 a 2019 v hodnocení prostředí a služeb jsou patrné jisté změny. Výrazného zlepšení dosáhly oblasti „Kvalita chodníků a komunikací“ – město realizovalo několik projektů v oblasti infrastruktury a veřejných prostranství, odlišně dnes fungují také technické služby, které byly smluvně zajištěny externím dodavatelem. V oblasti dostupnosti bydlení má výrazný dopad aktualizace územního plánu města, který umožňuje výstavbu nových domů. Dle informací zástupců městského úřadu se v Dubí staví několik desítek rodinných domů ročně, město je již dnes připraveno na několik set nových staveb. Politika bydlení je pro obyvatele jednou z nejdůležitějších oblastí. Materiální blaho má dle tabulky znázorňující graficky index



rozvoje lidských zdrojů (dle Veenhovenové Mareš, 2006, s. 15) značný vliv na vnímání kvality života. Lépe jsou hodnoceny také oblasti „Nabídka zaměstnání“ a „Kamionová a nákladní doprava“. Konkrétně doprava nákladních vozidel byla ve městě redukována dostavbou dálnice D8 spojující Českou republiku a Spolkovou republiku Německo.

Poslední lépe hodnocenou oblastí je „Práce s nepřizpůsobivými občany“. Tomuto výsledku přispělo město několika projekty, jedním z posledních je „Komunitní centrum Dubí“ (viz Tabulka 4) s celkovým rozpočtem 19 896 359,33 Kč, z nichž dotace z Integrovaného regionálního operačního programu činila 17 987 723,39 Kč, zbývající částku pokryly vlastní zdroje města. Aktivity komunitního centra budou zaměřeny především na sociální začleňování, registrovanými sociálními službami budou „Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi“, „Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež“ a „Terénní programy“. V oblasti neregistrovaných služeb bude komunitní centrum provozovat „Protidluhovou poradnu“.

Naopak nejhůře hodnocenou oblastí byla například „Možnost nakupování“. Jak již bylo uvedeno v charakteristice prostředí, město je tvořeno sedmi městskými částmi, postrádá integrující centrum, nedisponuje žádným náměstím. Ekonomické subjekty rozvíjí své činnosti spíše v nedalekém statutárním městě Teplice, které nabízí větší kupní sílu a kde je logicky koncentrace obyvatel vyšší. Tato skutečnost byla v rámci SWOT analýzy hodnocena jako hrozba města v oblasti volného času, kultury a turistiky. Jak dokazují výsledky šetření, naplňování všech opatření není zcela u konce, avšak město Dubí je dnes v mnoha ohledech jiným městem, než bývalo v roce 2009, kdy strategický plán vznikl.

## 7 Závěr

Hlavním cílem práce bylo navrhnout aktivity vedoucí k osvětě problematiky strategického plánování a jeho dopadů na kvalitu života obyvatel municipality. Zkoumanou municipalitou bylo město Dubí. Práce zkoumala povědomí o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí mezi jeho obyvateli. Rozborem dat z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že povědomí o existenci SPRM Dubí je spíše nízké, potvrdilo jej pouze 31 % respondentů.

Na rozdíly v povědomí poukázal další rozbor dat, který jej zkoumal v členění dle pohlaví, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání. Méně informované jsou dle výzkumu v tomto ohledu ženy, dále respondenti ve věkové skupině 30 – 44 let a respondenti se středoškolským vzděláním. Z pohledu věkové struktury obecné populace města Dubí jsou obyvatelé ve věku 30 – 44 let druhou nejpočetnější skupinou (23,1 %), stejně tak v případě nejvyššího dosaženého vzdělání jsou středoškolsky vzdělaní obyvatelé druhou nejpočetnější skupinou obyvatel města (20,6 %). Primárními cílovými skupinami příjemců informací by dle těchto výsledků měly být především výše uvedené skupiny. S největší pravděpodobností by tak došlo ke zvýšení povědomí o SPRM Dubí.

Konkrétní opatření, která by mělo město Dubí podniknout pro zvýšení povědomí o existenci SPRM definovala práce v závěrečné diskuzi. Dle dílčích zjištění nedochází k dostatečné komunikaci s občany města. Ačkoliv téměř 57 % respondentů souhlasí s tvrzením, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života místního obyvatelstva, o existenci SPRM ví pouze 31 % dotazovaných a identifikovat konkrétní kroky, které město učinilo pro zvýšení kvality života obyvatel, je schopno pouze 18,6 % dotázaných. Přehled projektů realizovaných městem Dubí, výše investic, které byly na jejich realizaci vynaloženy a provázanost projektů a strategických cílů definovaných ve strategickém dokumentu, svědčí o promyšleném a velmi pečlivě připraveném postupu města eliminovat kritické oblasti definované v roce 2009 a zvýšit kvalitu života místních obyvatel.

V souladu s teoretickými východisky by měl být tento nelehký úkol svěřen městu. Jedním z doporučení může být založení oficiálního profilu města na sociální síti. Dle průzkumů jsou sociální sítě v České republice velmi rozšířeným komunikačním nástrojem. Například síť Facebook zveřejnila v květnu 2018 data o počtu uživatelů v České republice,

každý měsíc jej sledovalo více než 5,2 milionů Čechů, přičemž 77 % z nich se přihlašovalo na sociální síť každý den (Newsfeed.cz, 2019).

Další vhodné způsoby komunikace uvádějí například Půček a Koppitz (2012, s. 54), mohou jimi být další média jako televize, rozhlas, tisk, výstavy, konference nebo samotné proaktivní zapojování veřejnosti prostřednictvím dotazníkových šetření nebo anket. Autoři také doporučují zapojení města do Národní sítě Zdravých měst, která disponuje dostatečnou metodickou podporou pro správnou komunikaci. Z internetových stránek Národní sítě Zdravých měst je možné ověřit, že město Dubí mezi stávajícími 131 členů asociace nepatří (Národní síť Zdravých měst, 2019).

Práce dále zkoumala dopady realizace strategického plánu na kvalitu života obyvatel. Průzkum se zaměřil především na kritické oblasti definované SPRM Dubí v roce 2009. Obecně lze z výstupů dotazníkového šetření potvrdit, že soubor respondentů nepopisuje tyto oblasti jako kritické, ve všech třech oblastech byly zaznamenány pozitivní reakce formou odpovědí „velmi dobře“ a „spíše dobře“ ve více než 60 %. Osobní zkušenost s opatřeními a projekty, které realizovalo město s pozitivním dopadem, potvrdilo více než 40 % respondentů.

Z kvantitativního i kvalitativního šetření vyplynulo, že původně definované kritické oblasti ve strategickém plánu nejsou dnes občany ani místními aktéry včetně samotných zaměstnanců městského úřadu popisovány jako kritické. Výjimkou je pouze městská část Pozorka, v níž se nadále vyskytují sociálně patologické jevy. Zároveň je patrné, a tato informace byla potvrzena zaměstnanci městského úřadu, že nedochází k vyhodnocování indikátorů, které autoři SPRM stanovili. Dále nedošlo od roku 2009 k jakékoliv aktualizaci samotného plánu rozvoje. Příležitostí města v oblasti strategického plánování je provedení nového šetření, na základě něhož by mohlo dojít k aktualizaci cílů a opatření strategického plánu, neboť s postupnou realizací stanovených aktivit může docházet k dílčím změnám v prostředí města a potřeby občanů se mohou vyvíjet jiným směrem, než původní strategický plán definoval.

Práce poskytla velmi zajímavá data a informace související se strategickým plánováním municipality a definovala příležitosti a konkrétní aktivity vedoucí k osvětě problematiky strategického plánování vybrané municipality, čímž splnila definované cíle.

## 8 Seznam použitých zdrojů

### *Knižní publikace*

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum, 1998. ISBN 80-7184-141-2.

JEŽEK, Jiří. *Kritická analýza strategického plánování obcí, měst a regionů v České republice: Identifikace problémových oblastí a návrh řešení*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2015. ISBN 9788026106784.

JEŽEK, Jiří, Ondřej SLACH a Vladimíra ŠILHÁNKOVÁ. *Strategické plánování obcí, měst a regionů: vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 9788075522634.

KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 9788073579104.

KERLINOVÁ, Alena. *Strategický management: vývoj a stav v soukromém sektoru i ve veřejné správě*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 9788072048731.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 807179578x.

MAREŠ, Jiří. *Kvalita života u dětí a dospívajících*. Brno: MSD, 2006. ISBN 8086633659.

MAŘÍKOVÁ, Hana, Miloslav PETRUSEK a Alena VODÁKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. Praha: Karolinum, 1996. ISBN 8071843105.

MÁTL, Ondřej, Eva SRNOVÁ a Ingrid ŠTEGMANNOVÁ. *Analýza potřeb měst po roce 2013 z hlediska budoucí kohezní politiky*. Praha: Svaz měst a obcí České republiky, 2010. 156 s.

PAVLÍK, Marek. *Podpora lokální ekonomiky: využití skrytých potenciálů v regionech*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788075523907.

PONDĚLÍČEK, Michael. *Základy udržitelného rozvoje*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje, 2013. ISBN 9788087174210.

PŮČEK, Milan a David KOPPITZ. *Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony*. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR, 2012. ISBN 9788026027881.

REKTOŘÍK, Jaroslav a Jan ŠELEŠOVSKÝ. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1999. Příručka (Masarykova univerzita). ISBN 8021021268.

ŠUBRT, Jiří. *Soudobá sociologie*. Praha: Karolinum, 2008. ISBN 9788024614861.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 8021309229.

VÁCHA, Stanislav a František ČUBA. *Inspirátor podnikatele*. Praha: Stát. nakl. techn. lit., 1991. ISBN 8003006422.

#### *Internetové zdroje*

ECONOMIA, A. S., HOSPODÁŘSKÉ NOVINY IHNEDECZ *Strategic Excellence aneb tvorba a realizace strategie* [online]. 2008 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://financnimanagement.ihned.cz/c1-23385930-strategic-excellence-aneb-tvorba-a-realizace-strategie>

MĚSTO DUBÍ. *Strategický plán rozvoje města Dubí* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: [http://www.mesto-dubi.cz/userfiles/file/SPRM\\_DUBI.pdf](http://www.mesto-dubi.cz/userfiles/file/SPRM_DUBI.pdf)

MINISTERSTVO ZAHRANIČNÍCH VĚCÍ ČESKÉ REPUBLIKY: *Základní informace o OECD* [online]. [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: [https://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zakladni\\_informace\\_o\\_oecd/index.html](https://www.mzv.cz/oecd.paris/cz/zakladni_informace_o_oecd/index.html)

NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR: Metodika NSZM, *Strategický přístup a řízení: „Dělat správné věci správně“* [online]. [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://www.metodika.zdravamesta.cz/cz/metodicky-list/otazka/strategicky-pristup-a-rizeni-v-kvalite-ma21-delat-spravne-veci-spravne>

NÁRODNÍ SÍŤ ZDRAVÝCH MĚST ČR: *Zdravá města, obce, regiony – přehled a kontakty* [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.zdravamesta.cz/cz/koordinatori-zm-kontakty>

NEWSFEED.CZ, *Facebook v ČR hlásí přes 5,2 milionů uživatelů* [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://newsfeed.cz/facebook-v-cr-hlasi-pres-52-milionu-uzivatelu/>

ZEMAN, Jakub. *Strategické řízení - slabina českých firem a podnikatelů* [online]. 30. 4. 2010 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://www.campa.cz/cz/strategicke-rizeni-slabina-ceskych-firem-a-podnikatelu>

#### *Vědecké články*

HOOD, Christopher. The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 1995, 20.2-3: 93-109.

SIRGY, M. Joseph. *Strategic marketing planning guided by the quality-of-life (QOL) concept*. *Journal of Business Ethics*, 1996, 15.3: 241-259.

#### *Zákonné normy*

Zákon č. 41/1959 ze dne 8. července 1959 o Státní plánovací komisi (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů Československé republiky*. 1959, částka 19, s. 115.

Zákon č. 128/2000 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení). In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 38, s. 1737.

Zákon č. 320/2001 ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole). In: Sbírka zákonů České republiky. 2001, částka 122, s. 7264.

Zákon č. 491/2001 ze dne 6. prosince 2001 o volbách do zastupitelstev obcí a o změně některých zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky. 2001, částka 178, s. 11002.

## **9 Přílohy**

Příloha č. 1 SWOT analýzy zpracované pro potřebu SPRM Dubí.....	72
Příloha č. 2 Strategické cíle SPRM Dubí.....	77
Příloha č. 3 Standardizovaný dotazník .....	84
Příloha č. 4 Rozhovory s místními aktéry.....	87

**Příloha č. 1 SWOT analýzy zpracované pro potřebu SPRM Dubí**

<b>1. Klidné občanské soužití</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Zahájena práce pedagogického asistenta s rodinami žáků ze speciálních tříd	Mnoho nepřizpůsobivých občanů
Dobrá spolupráce speciální školy a dětské lékařky	Málo příležitostí pro „starší“ děti (málo prevence – sport, klub) – obtížná motivace
Třídní kolektivy fungují dobře bez rasových předsudků	Záškoláctví
Zvyšující se počet (romských) dětí chodících do školky	Mnoho odlehlých oblastí daleko od centra
Existence preventivních seminářů a besed s městskou policií	Romské a české děti a dospělí se vzájemně straní (jen minimální a nejnutnější kontakt)
Pouliční prostituce byla již skoro vymýcena/odsunuta mimo katastr města	Skepse většinových obyvatel k výchově malých Romů
Zdanění výherních automatů vyhláškou (bojující legislativa proti nežádoucímu podnikání)	Vietnamské tržnice – neudržují pořádek
Započatá přeshraniční spolupráce (Ziel III)	Špatná komunikace s vietnamskými rodiči (jazyková bariéra)
Umístění služebny MP v Pozorce přispělo ke zklidnění situace	Nedostatek motivace pro dobrovolníky, kteří by vedli kroužky (učitelé jsou přetěžováni)
Aktivní práce osadních výborů (Pozorka)	Prostituce spojená s drogovou problematikou
Zájem o výstavbu a bydlení v problematicky vnímané Pozorce	Neúspěšné zaměstnání Romů v Městské policii (m.č. Pozorka)
	Nedostatečná nabídka pro děti z problémových rodin
	Nezájem obyvatel různých městských částí o řešení problémů Pozorky (nízká soudržnost)
	Černé skládky a nepořádek v ulicích (viz dotazník)
	Noční hluk (viz dotazník)
	Nevychovaní pejskaři (viz jiný zdroj)
	Uzavřenost vietnamské komunity
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Výchovně působit na romskou komunitu prostřednictvím jejich dětí	Prohlubování romské otázky a etnických problémů
Posílit prevenci v terénu (romští asistenti) – komunitní a terénní práce	Benevolentní a demotivační systém dávek státní sociální podpory a sociální pomoci



Nákup a využití služeb streetworkerů (kontakt s prostituujícími)	
Vypracovat komunitní plán sociálních služeb a integrace	
Zapojení členů romské komunity do aktivit Městské policie (pomocná stráž, kontakty na autority apod.)	
Zavést nulté ročníky ZŠ	
Privatizace bytových domů	
„Zkušební“ nízkoprahový klub v Pozorce – (s dopoledním a odpoledním provozem) – zkušební provoz na 1 rok	
„Prolomit“ předsudky lidí vůči Pozorce	
Důslednou kontrolní činností i nadále znepríjemňovat život prostitutkám	
<b>2. Urbanismus a rozvoj bydlení</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Atraktivita bydlení:</b>	<b>Vzhled města:</b>
Klidné město v zeleni	Pokračující zanedbanost městské části Pozorka (zvyšování rozdílů mezi jednotlivými částmi města)
Vhodný prostor pro rozvoj obytných zón ve východní a západní části území města (lokality Mstišov+Bystřice a Drahůnky+Běhánky)	Špatný stav budov v soukromém vlastnictví (zejména bývalé provozovny „nočních klubů“)
Snížení průjezdu nákladní a kamionové dopravy městem (odklon na D8)	Nebezpečné a nevzhledné areály – Areál Rudných dolů na Cínovci
Výhodná geografická poloha (blízkost městských center, SRN, dopravní napojení, příroda apod.)	Špatný stav budov na průtahu městem působí negativně
Započato přebudovávání „penzionů“ na bydlení	Nedostatky v péči o vzhled parků a ulic města
Pomoc a ochota škol při zlepšení vzhledu města	Černé skládky
<b>Dobré výchozí podmínky pro rekreaci, sport, odpočinek:</b>	<b>Bydlení:</b>
Příznivé podmínky pro vybudování cest a stezek (cyklotrasy, pěší trasy, in-line trasy apod.)	Absence bytové politiky v minulosti
Potenciál městské části Cínovec pro sportovní, rekreační a turistické využití	Vysoká zanedbanost bytového fondu
	„Benevolence“ vedení města v počátku 90.let v oblasti prodeje městského majetku

<b>Funkční struktury města</b>	<b>Funkční struktura města</b>
Technická infrastruktura na relativně dobré úrovni (voda, plyn, telekomunikace, zásobování energiemi atd.), nikoliv však ve všech částech	Absence městského centra (občané se obtížně identifikují s městem)
Existence nové ÚPD, řešící novou funkční a urbanistickou strukturu města (nová bytová výstavba se bude řídit zastavovací studií)	Nekompaktně zastavěný prostor – izolované městské části (špatné propojení zejména pro pěší)
Dokončena protipovodňová opatření (Povodí Ohře)	Městská část Cínovec oddělena od zbytku města (geograficky, dopravně, funkčně...)
	Dožívající stav občanské vybavenosti (zejm. kulturních zařízení)
	Neodkanalizované části města (Drahůnky, Běhánky)
	Energeticky náročný provoz budov města
<b>Soudržnost a spolupráce</b>	<b>Soudržnost a spolupráce</b>
Aktivní přístup vedení města, spolupráce napříč politickým spektrem	Město není obyvateli vnímáno jako jednotný městský organismus, ale je shluk místních částí – chybí jednotná identita, soudržnost obyvatel městských částí s městem (My X Oni)
Úzká spolupráce města se zástupci soukromého sektoru (Český porcelán a.s.)	Pravděpodobný zánik lázeňství a lázeňské tradice ve městě
Aktivní zapojení města do mezinárodních projektů a aktivit (Ziel III, EURO-CESTY)	
Využívání výhod teplické aglomerace (služby)	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Dokončení privatizace bytového fondu (ponechání pouze bytů, na které se váží povinnosti vyplývající z dotací)	„Nesplnitelná kritéria“ pro odkanalizování stávající zástavby (31.12.2010) – přístupová smluvní kritéria do EU
V lokalitě „Údolí“ realizovat centrum města - soustředění akcí, slavností a veřejné výstavby	Historicky podmíněné handicap (např. demografický vývoj po II. sv. válce, propojení nezávislých samostatných obcí)
Realizovat aktualizovaný územní plán - propojení v jednotný sídelní celek - tj. centrální základní škola, kulturní zařízení, park, rozvoj individuálního bydlení	Nedostatek financí pro realizaci nákladnějších projektů (přípojky kanalizace)
Příchod investorů na Cínovec za účelem rozvoje rekreace – např. areál Rudných dolů	Velké rozdíly ve výši nájmu mezi obecními a soukromými byty
Propojení města	Negativní dopady světové hospodářské krize

Výstavba centrálního multifunkčního sportoviště ve Mstišově	Stavební boom v okolních obcích – shodné vize rozvoje (rozvoj bydlení) – Proboštov, Přítkov, IVRD v oblasti Osek – Domaslavice – Křižanov – Hrob (silnice I/27)
Udržení a posílení lokální železniční tratě č. 135 (Most – Moldava)	Přetrvávající negativní image města může bránit plánované imigraci
Využití možnosti dotačního financování vybraných projektů prostřednictvím národních i nadnárodních dotací (zejm. kanalizace, energetické úspory veřejných budov)	Možná ztráta statutu lázeňského místa
Využití vhodných lokalit pro klidové a odpočinkové zóny	
Posílení nabízených sociálních služeb (výstavba DPS)	
Snaha o změnu vnímání města v rámci teplického regionu (navrácení původního charakteru a úlohy Dubí pro teplickou aglomeraci)	
Zbourat areál Rudných dolů na Cínovci a najít využití	
<b>3. Volný čas, kultura a turistika</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Působnost a aktivita NNO	Není tělocvična
Funkční městské kulturní zařízení (MKZ)	Málo veřejnosti přístupných sportovišť
Široká nabídka mimoškolních aktivit pro děti	Nevědomost o kvalitním prostředí města (přírodních podmínkách) k trávení volného času
Dobré zázemí „organizovaného“ sportu – sportovní zařízení a spolky	Málo dětských hřišť a koutků
Úspěchy malých sportovců a zájmových činností dětí (tenis, fotbal apod.)	Zpustlý vycházkový areál kolem lázní
Spolupráce se školami na programech akcí	Nedostatečná nabídka pro neorganizovaný a netradiční sport
Velmi štedrá podpora města kulturních, sportovních a jiných akcí (NNO, spolků apod.)	Špatná propojenost města pro pěší (Dubí – Mstišov; Dubí – Běhánky; Běhánky – Drahůnky)
Mnoho ochotných lidí, kteří mají zájem dobrovolně pracovat (MKZ)	Neochota rodičů „něco dělat“ zaměstnat se, využít okolí
Provázanost starostů škol a městského úřadu	Vandalismus
Obora ve Mstišově	Nedostatečná kontrola sportovišť
Tři sportoviště v užívání oddílů	
Spolupráce spolku dobrovolných hasičů s dětmi	

Vhodné geografické podmínky pro aktivní způsob trávení volného času	
Tradice výroby porcelánu (přímá vazba na Míšeňský porcelán)	
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
Zachování zahrady – hřiště pro moderní sportovní vyžití dětí (v doprovodu s maminkami) – městská část Bystřice	Vandalismus
Lokalizování prostor pro obnovu hřišť v Dubí	Nezájem občanů o aktivní trávení volného času
Nákup sportovního areálu	Konkurence Teplic
Posílení kontroly MP nad sportovišti	Celospolečenské ekonomické otřesy
Zajistit „neformální“ dohled a „správcovství“ majetku města	Zánik lázeňství a lázeňské tradice ve městě
Osvětová činnost zaměřená na celou rodinu (hlavně rodiče)	
Obnova lázeňských cest a odpočívek	
Zachování lázeňského statutu města	

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Dubí, 2009, s. 13 – 20

**Příloha č. 2 Strategické cíle SPRM Dubí**

Strategický cíl K1:	Integrace a výchovné působení
<p><b>Popis cíle:</b></p>	<p>Město Dubí má dlouhodobé problémy s nepřizpůsobivými občany koncentrovanými zejména v Pozorce. Tento cíl vyjadřuje snahu města tuto problematiku efektivně řešit. Ačkoli situační analýza prokázala dílčí úspěchy v této oblasti, je nezbytné v nastoleném trendu pokračovat a navíc podnit jeho další pozitivní vývoj.</p> <p>Město v minulých letech prokázalo snahu participovat na řešení problému spoluprací s problémovou komunitou. Dosavadní a současné aktivity se realizují především v oblasti práce s dětmi a školní mládeží. Řešení této problematiky se bude orientovat na uplatnění systémových prvků komunitní práce, tzn. opětovně najít strukturu sociálních vazeb v komunitě, a to především navázat kontakt s přirozenými autoritami.</p> <p>Účelem projektu je začlenit problémové jedince či celé rodiny do dění většinové společnosti, tedy integrovat je. Působit na co nejmenší příslušníky takových rodin, aby se co nejvíce omezil negativní vjem hodnotového žebříčku. Je zapotřebí vyrovnávat sociální hendikep dětí z romských rodin.</p> <p>Výchovného působení je třeba na obou stranách, případně i prolomit předsudky a upozornit na neprávem připsované vlastnosti některým občanům. Výsledkem bude klidné a harmonické soužití v sousedství různých sociálních skupin ve městě.</p> <p>Zároveň jedno opatření pro dosažení cíle definuje potřebu po prevenci a působení především na mládež a odvrátit tak od ní celou řadu nástrah současnosti.</p>
<p><b>Opatření:</b></p>	<p><b>K1.1</b> Prevence sociálně patologických jevů</p> <p><b>K1.2</b> Systematické řešení problematiky menšin</p> <p><b>K1.3</b> Předškolní a školní příprava sociálně znevýhodněných žáků</p>
<p><b>Očekávané dopady:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ snížení množství sociální patologie u dětí a mladistvých</li> <li>○ zvýšení bezpečnosti ve městě</li> <li>○ zlepšení soužití mezi příslušníky menšin a majoritní společností</li> <li>○ koncepční poskytování sociálních služeb</li> </ul>

<b>Strategický cíl K2:</b>	<b>Zvýšení bezpečnosti a pořádku ve městě</b>
<b>Popis cíle:</b>	<p>Otázka bezpečnosti a pořádku ve městě je ovlivněna sociální a vzdělanostní strukturou obyvatel a početným zastoupením sociálně nepřizpůsobivých občanů. Hlavním problémem města je především drobná kriminalita a veřejný pořádek, což prokázalo i dotazníkové šetření.</p> <p>Statistiky Policie České republiky vykazují poměrně nízké počty násilné trestné činnosti. Město je po stránce bezpečnosti svými obyvateli i návštěvníky vnímáno spíše pozitivně, zejména díky dobré práci Městské policie. S vysokým zastoupením komunity nepřizpůsobivých občanů v Dubí souvisejí četné prohřešky proti občanskému pořádku (znečišťování veřejného prostranství, rušení nočního klidu apod.). Cíl vyjadřuje snahu města dobrou práci městské policie ještě podnitit a zajistit čistotu a pořádek na svém území.</p>
<b>Opatření:</b>	<p><b>K2.1</b> Posilování Městské policie</p> <p><b>K2.2</b> Zajištění čistoty a pořádku ve městě</p>
<b>Očekávané dopady:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ posílení autority města</li> <li>○ spokojenost obyvatel</li> <li>○ vyšší uvědomění občanů</li> <li>○ zvýšení kvality života ve městě</li> <li>○ čistší a příjemnější prostředí</li> </ul>

<b>Strategický cíl U1:</b>	<b>Dubí – město v zeleni</b>
<b>Popis strategického cíle:</b>	<p>Výsledným efektem opatření je maximální využití geografického potenciálu města. Vhodným propojením biotopů a zastavěného území vytvořit příjemné podmínky pro život občanů ve městě. Strategický cíl se zaměřuje na funkční význam jednotlivých složek veřejné zeleně a urbanistického řešení nových staveb.</p> <p>Smyslem opatření je rozvíjet estetickou úroveň, image města a jeho urbanistického řešení.</p>

<b>Opatření:</b>	<b>U1.1</b> Zvýšení podílu zeleně v intravilánu města <b>U1.2</b> Kvalitnější údržba a péče o zeleň a veřejná prostranství
<b>Očekávané dopady:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atraktivita města</li> <li>○ Kvalitní a vitální zeleň a biotopy</li> <li>○ Urbanisticky funkční a esteticky řešené nové zástavby města</li> <li>○ Dobré mikroklima intravilánu města</li> </ul>

<b>Strategický cíl U2:</b>	<b>Politika vlastního bydlení</b>
<b>Popis strategického cíle:</b>	<p>Cíl nastavuje důležitá kritéria pro bydlení. Podporovaným trendem je zapojit se do celospolečenského trendu bydlení, tj. bydlení v soukromém vlastnictví. Správa bytového fondu se městu vzhledem k povinnému regulovanému nájemnému nevyplácí.</p> <p>Velmi lákavý je i plánovaný příchod vyšší střední vrstvy, která zajistí i individuální výstavbu rodinných domů.</p> <p>Bydlení ve vlastním, případně v družstevním vlastnictví zahrnuje příznivý prvek diferenciací bydlení. A především pro město představuje úbytek výdajů na opravy a renovaci domů, které nelze pokrýt z příjmů z nájemného. Požadovaným efektem je také zodpovědnější chování obyvatel domů, neboť vztah k místu, kde člověk žije je utvářen prostřednictvím vlastních vynaložených prostředků a práce na vlastním majetku. K oprávněnosti cíle přispívá i dosavadní zkušenost s privatizací bytů v Dubí.</p> <p>Aktivity, které cíl splní, jsou zejména organizační a politická rozhodnutí a bedlivá příprava privatizačních projektů. Rizika neřízené či neestetické výstavby zasahující do plánovaného urbanistického rozložení částí měst je vyloučen platnou územní plánovací dokumentací a zastavovací studií.</p>
<b>Opatření:</b>	<b>U2.1</b> Individuální výstavba rodinných domů <b>U2.2</b> Privatizace bytového fondu města
<b>Očekávané dopady:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nárůst počtu přistěhovalých</li> <li>○ Změna sociálního a demografického složení obyvatel</li> </ul>

Strategický cíl U3:	Kvalitní infrastruktura a zázemí služeb
<p><b>Popis strategického cíle:</b></p>	<p>Město jako takové je nositelem mnoha funkcí, z nichž patrně nejvýznamnější jsou (v užším pojetí) pracovní, obytná a obslužná. Naplnění strategického cíle přispěje ke stabilizaci na krizi zasaženém trhu práce. Účelem je vytvořit pro stávajícího i nově přicházejícího občana Dubí příznivé podmínky pro jeho život. Opatření proto dbá kvalitní infrastruktury, vč. komunikací, zázemí veřejných služeb.</p> <p>Zároveň není opomenuta podpora drobného podnikání zajišťujícího v nejbližší blízkosti obydlí provoz obchodu a služeb.</p> <p>Klíčovým problémem města je zejména jeho prostorová roztržitost. Město není kompaktním celkem. Proto uvedená opatření je nutné realizovat tak, aby se vytvářelo přirozené městské centrum s vysokou koncentrací provozoven obchodu, služeb a zároveň kvalitně vybavenými a estetickými veřejnými prostranstvími.</p>
<p><b>Opatření:</b></p>	<p><b>U3.1</b> Podpora drobného podnikání a služeb</p> <p><b>U3.2</b> Zefektivnění a rozšíření občanské vybavenosti</p> <p><b>U3.3</b> Kvalitní a účelné sítě a technické vybavení města</p> <p><b>U3.4</b> Rozvoj sociálně zdravotních služeb</p>
<p><b>Očekávané dopady:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Snížení mandatorních výdajů města</li> <li>○ Vyšší spokojenost občanů s občanskou vybaveností a veřejnými službami</li> <li>○ Vyšší daňová výtěžnost</li> </ul>

Strategický cíl V1	Aktivní trávení volného času
<p><b>Popis cíle:</b></p>	<p>Cíl se prostřednictvím svých opatření zaměřuje na obohacení současné nabídky volnočasových aktivit, respektive rozšíření působnosti na jiné cílové skupiny. Opatření zahrnují zejména požadavky na investiční zásahy do stávajících sportovišť a výstavbu nových. Cíl se snaží reflektovat nové způsoby trávení volného času dětí a mládeže, která preferuje spíše nezávislost na organizaci a institucích.</p>



<b>Opatření:</b>	<p><b>V1.1</b> Udržení a rozšíření nabídky programů pro volný čas a vzdělávání</p> <p><b>V1.2</b> Rozvoj partnerské spolupráce a dobrovolnictví</p> <p><b>V1.3</b> Obnova a rozšíření sportovní infrastruktury, rozvoj vycházkových a cyklistických tras</p>
<b>Očekávané dopady:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Snížení škod z vandalismu</li> <li>○ Snížení výskytu nevhodných forem trávení volného času</li> <li>○ Zvýšení využití občanské vybavenosti pro sport a oddech</li> <li>○ Zvýšení návštěvnosti výchovných, vzdělávacích a zájmových programů pro volný čas</li> <li>○ Zvýšení návštěvnosti programů dětmi z problematických rodin, celých rodin a zástupců všech generací</li> <li>○ Silnější a akceschopná občanská společnost</li> </ul>

Strategický cíl V2	Rozvoj moderních forem cestovního ruchu
<b>Popis cíle:</b>	<p>Město Dubí disponuje významným kulturně-historickým potenciálem, který je zapotřebí uchovat i dalším generacím a je možné využít jej zároveň jako atraktivitu cestovního ruchu lákající občany z blízkých i vzdálených regionů k oddechu, relaxaci a poučení.</p> <p>Nutnou podmínkou optimálního využití tohoto potenciálu jako významné turistické atraktivity je určení turistických cílů, dále kvalita služeb, jejich dostupnost, kvalita doprovodné infrastruktury a také cílená propagace města. Pilíře cestovního ruchu města Dubí jsou založeny na tradičních průmyslových odvětvích, krajinnému rázu úpatí Krušných hor a také nejseverněji položenou benátskou architekturou v Evropě. Dalším zdrojem pro socioekonomický rozvoj je zázemí pro rekreaci a blízkost turisticky velmi atraktivních Teplic.</p>
<b>Opatření:</b>	<p><b>V2.1</b> Důsledný a nápaditý marketing města a informovanost</p> <p><b>V2.2</b> Rozvoj turistických a rekreačních pólů a tvorba turisticky zajímavých akcí</p> <p><b>V2.3</b> Rozvoj doprovodné infrastruktury cestovního ruchu</p>

<b>Očekávané dopady:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Zvýšení přílivu návštěvníků ve městě a prodloužení doby návštěvy</li> <li>○ Zvýšení ekonomické prosperity města (vyšší příjem z obchodu a služeb)</li> <li>○ Zvýšení počtu osob zaměstnaných v obchodu a službách</li> <li>○ Využití historických budov (architektonického a technického dědictví)</li> <li>○ Dobrý funkční a estetický stav historických a významných budov</li> <li>○ Uchování bohatého kulturně-historického dědictví města Dubí dalším generacím</li> <li>○ Uchování nenahraditelných vzpomínek pamětníků města a ocenění nezastupitelné role pamětníků města</li> <li>○ Posílení lokálního patriotismu</li> <li>○ Jednotná propagace turistických atraktivit města včetně personálního posílení informačního centra města</li> <li>○ Podpora místním podnikatelům činným v oblasti CR</li> <li>○ Perspektiva podnikání v oblasti cestovního ruchu</li> <li>○ Rozšíření nabídky turistických atraktivit</li> <li>○ Vysoká kvalita doprovodných služeb</li> </ul>
--------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Strategický cíl V3	Zvyšování kulturního a společenského života ve městě
<b>Popis cíle:</b>	<p>Budování občanské společnosti je hlavní stránkou kultury celého města. Účelem cíle je zvyšovat uvědomění komunity občanů města Dubí a vytvářet otevřenou občanskou společnost, kde má velký prostor i neziskový sektor. Souhra těchto významných aktérů přispívá k odstranění společenského napětí a aktivizuje občany ke společnému citění „MY“. Pro zajištění plnění dopadů tohoto cíle je zapotřebí také zkvalitnit komunikační toky mezi městským úřadem a občany. Koncentrace a zefektivnění komunikačních prostředků přinese rovněž finanční úspory městskému rozpočtu.</p>
<b>Opatření:</b>	<p><b>V 3.1</b> Podpora kulturního a společenského života ve městě</p> <p><b>V 3.2</b> Zapojování veřejnosti do rozhodování</p> <p><b>V 3.3</b> Podpora neziskových organizací</p>

<b>Očekávané dopady:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Aktivizace veřejnosti</li><li>○ Rozvoj občanské společnosti</li><li>○ Aktivizace stávajících organizací a spolků</li><li>○ Silnější zpětná vazba ze strany občanů</li><li>○ Pozitivní image města</li></ul>
--------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Dubí, 2009, s. 27 – 53

**Příloha č. 3 Standardizovaný dotazník**

**Dotazník – strategický plán rozvoje města Dubí**

1. Uveďte prosím Vaše pohlaví:

- Muž       Žena

2. Uveďte prosím Vaši věkovou kategorii

- do 29 let     30 – 44 let     45 – 59 let     60 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní, vyučen, bez maturity     Středoškolské     Vysokoškolské

4. Zajímáte se aktivně o dění ve Vašem městě?

- Ano                       Ne

5. Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?

- Ano                       Ne

6. Pokud ano, odkud jste se o něm dozvěděl/a?

- Webové stránky města     Sleduji usnesení zastupitelstva města     Jiný zdroj:

---

7. Domníváte se obecně, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života místního obyvatelstva?

- Ano                       Ne

8. Máte povědomí o konkrétních krocích, které město Dubí učinilo pro zvýšení kvality života místních obyvatel?

- Ano                       Ne

9. Pokud ano, na které z nich si vzpomenete?

---

10. Měl některý z projektů/opatření realizovaných městem Dubí pozitivní dopad na kvalitu Vašeho života?

- Ano                       Ne

11. Pokud ano, v jaké oblasti/v jakých oblastech?

- Klidné občanské soužití                       Rozvoj města jako celku a rozvoj bydlení  
 Volný čas, kultura, turistika               Jiné – uveďte: \_\_\_\_\_

12. O jaké/jaká konkrétní opatření se jednalo?

---

13. Pokuste se prosím vystihnout, jak se Vám ve městě Dubí žije z pohledu:

	Velmi dobře	Spíše dobře	Nemohu se rozhodnout	Spíše špatně	Velmi špatně
Občanského soužití (vztahy se sousedy, spoluobčany)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bydlení (možnosti pronájmu, obecní bydlení, pozemky a stavba domu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volného času a kultury (možnosti vyžití, angažovanost města, kvalita sportovních a kulturních zařízení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Jak jste ve městě Dubí dnes spokojeni s následujícími oblastmi:

	Nejlepší	Velmi dobré	Dobré	Špatné	Nejhorší
Veřejná doprava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kamionová a nákladní doprava	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita chodníků a komunikací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nabídka zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost bydlení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sociální služby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práce s nepřizpůsobivými občany	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podpora neziskových organizací	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Nejlepší	Velmi dobré	Dobré	Špatné	Nejhorší
Úroveň školských zařízení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezpečnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práce městské policie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulturní vyžití	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dostupnost lékařské péče	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost nakupování	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvalita a množství zeleně	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pořádek a čistota	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Příloha č. 4 Rozhovory s místními aktéry**

##### **Rozhovor č. 1**

Autorovi známé informace o respondentovi: zaměstnanec městského úřadu v Dubí.

##### **Otázka č. 1 - Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?**

Samozřejmě, že ano. Velmi často ho používám při své práci. V podstatě většina našich projektových záměrů vychází ze strategického plánu.

##### **Otázka č. 2 - Domníváte se obecně, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života místního obyvatelstva?**

Zde platí totéž, ano. Strategie udává směr, kterým se chce město ubírat a pohlídá vám, aby ten směr nebyl nesmyslný. A v tom vidím tu kvalitu života, kterou zmiňujete. Město chce mít spokojené občany a cílem zvolených politiků, vedení města, je starat se o blaho svých občanů a voličů. To všechno směřuje k nějakému systémovému řešení. Tím je v našem případě právě strategický plán.

##### **Otázka č. 3 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu občanského soužití jeho obyvatel?**

V porovnání s tím rokem 2009, kdy strategický plán vznikal, jsme někde úplně jinde. Stěžejní bylo řešit problematiku menšin a prevenci sociálně patologických jevů. V letošním roce dochází k dokončení komunitního centra v části Pozorka, podařilo se rozeběhnout projekt preventistů, kteří dohlížejí na pořádek v problematičtějších částech města. Pozitivní dopady fungování preventistů sledujeme i na zlepšení docházky v našich školách. Pokud narazí na školáka v době, kdy probíhá výuka, odvedou ho přímo ke škole. Prostituce, která byla velkým tématem Dubí, nám pomalu, ale jistě mizí a s úřadem práce jsme navázali spolupráci v oblasti uplatňování nezaměstnaných osob pro potřeby veřejně prospěšných prací.

##### **Otázka č. 4 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu urbanismu a rozvoje bydlení?**

Tady by vám více informací poskytl stavební odbor města, ale pokud vím, tak od loňského roku se rapidně zvýšil počet vydaných stavebních povolení díky aktualizaci územního plánu a zvýšeného zájmu o výstavbu nových domů ve městě. V několika městských částech se podařilo vybudovat novou kanalizaci, sídliště Karolíny Světlé prošlo celkovou revitalizací.

**Otázka č. 5 - Jak hodnotíte současnou situaci ve městě Dubí z pohledu možností obyvatel k trávení volného času a kulturnímu vyžití?**

Kde začít? Aktivit nabízí město myslím víc než dost. Z projektů, které jsme realizovali, můžu jmenovat sportovní areál Rudolfova huť nebo Dům porcelánu, kde dnes sídlí naše městské kulturní zařízení. Finančně podporuje město místní sportovní kluby, proběhlo nové značení turistických tras a pro běžkaře pečujeme v zimě o bílou stopu. Každoročně připravuje město Dubské slavnosti, aby se mohli občané potkávat ve větším počtu a společně se pobavit.

**Rozhovor č. 2**

Autorovi známé informace o respondentovi: zaměstnanec městského úřadu v Dubí.

**Otázka č. 1 - Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?**

Nedá se říci, že bych byl přímo osobně u jeho zrodu, ale už jsem v té době na městském úřadě působil a minimálně jsem na jeho přípravách spolupracoval.

**Otázka č. 2 - Domníváte se obecně, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života místního obyvatelstva?**

S tím se můžu ztotožnit, územní plánování je vlastně taky strategie, i když ne tak rozsáhlá. A bez ní by to prostě nešlo.

**Otázka č. 3 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu občanského soužití jeho obyvatel?**

Kdysi tu panovala rivalita mezi jednotlivými městskými částmi, což už se dnes stírá díky mladším generacím a nově příchozím. Jediný problém, který vnímáme, jsou dílčí stížnosti na hluk na ulici, protože nepřizpůsobiví občané ve většině nemají co na práci a často se baví na ulicích. To je jediný problém, který vnímám. Jinak je tu dostatečná nabídka kroužků pro děti a mládež. Po společenské stránce si myslím, že to docela žije. Od dubna letošního roku bude navíc v provozu komunitní centrum v Pozorce, kde bude k dispozici hřiště, herny pro děti a další prostor pro aktivity.

**Otázka č. 4 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu urbanismu a rozvoje bydlení?**

Poskytnu vám bilanci z oblasti rozvoje bydlení, kterou jsem zhodnotil rozvoj výstavby. Každopádně v Dubí je dostatečná nabídka pozemků, domnívám se, že i relativně slušná nabídka volných bytů. Uvažuje se i ze strany soukromých investorů o výstavbě bytových domů, které by měly vyrůst v lokalitě Barborka na rozhraní Pozorky a Mstišova. A to si myslím, že je jediný segment, který tu chybí. V tuto chvíli se staví několik desítek rodinných domů ročně v Dubí, připraveny jsou lokality pro několik set dalších rodinných domů. Město



má i dům s pečovatelskou službou pro lidi, kteří tu asistenční péči potřebují. Určitě to souvisí s bezpečnostní situací, že zmizela prostituce z větší části. Jedinou horší lokalitou je Pozorka, ale z 90 % jsou tu zajímavé lokality, kam se stěhují lidé z širšího okolí.

**Otázka č. 5 - Jak hodnotíte současnou situaci ve městě Dubí z pohledu možností obyvatel k trávení volného času a kulturnímu vyžití?**

Kulturní středisko pořádá spoustu zájezdů pro dospělé i důchodce, pro děti další řadu akcí. Děti mají také myslím dostatečnou nabídku. Po městě i mimo město máme označené okruhy pro turistiku. Dubí není nijak výrazně vyhledávané z pohledu turistiky, máme zde několik zajímavých věcí – Dům porcelánu s modrou krví a kostel, to jsou takové výchozí body do krajiny, do lesů, na hory, ale že by bylo Dubí vyhledávaným turistickým cílem, to spíše ne. Naší představou je spíše být klidným místem pro bydlení, zázemím průmyslové aglomerace.

**Rozhovor č. 3**

Autorovi známé informace: podnikatel v oblasti dřevozpracujícího průmyslu (malý podnik do 50 zaměstnanců), společnost v katastrálním území města Dubí.

**Otázka č. 1 - Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?**

Ano, setkal jsem se s ním v době, kdy jsem uvažoval o rozšíření svého podnikání z důvodu nedostatečné kapacity výroby a hledal jsem vhodné místo, kde by provozovna fungovala. Od roku 1996 se specializujeme na dřevovýrobu a sídlo je nedaleko města Dubí. Záměr byl v tu chvíli jasný, ale nevěděl jsem, kde pobočku zřídit. Proto jsem se seznámil s tím plánem, vize města pro mě znamenala alespoň nějakou jistotu, že bude v místě dostupná pracovní síla. A dodnes se daří stavy pracovníků držet.

**Otázka č. 2 - Domníváte se obecně, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života místního obyvatelstva?**

Jako podnikatel jsem toho názoru, že jakékoliv plánované směřování úsilí je lepší než nekoordinované zásahy. Předpokládám, že strategie vznikla na základě nějakého veřejného mínění a analýzy stavu kvality života ve městě. Nikdy se nezavděčíte všem, ale při obstarávání takového území jako je město Dubí, bych plánování nepodceňoval.

**Otázka č. 3 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu občanského soužití jeho obyvatel?**

Jak jsem říkal, nezavděčíte se všem, ale obecně si myslím, že občanské soužití je ve městě Dubí na dobré úrovni. Sám se účastním několika akcí ročně, které pořádá město nebo zdejší kulturní zařízení. Navíc mám syna a i pro něho je možné ve městě najít zábavu.

#### **Otázka č. 4 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu urbanismu a rozvoje bydlení?**

Výstavba nových domů v různých částech města je za poslední roky viditelná více než dost. A i přes takový rozmach výstavby je ve městě pořád možné jít někam relaxovat do přírody. Myslím si, že zalesněné okolí města je jeho velkou výhodou. Někteří naši zaměstnanci dokonce využili půjčku od města na vlastní bydlení. Tuším, že je poskytuje z fondu rozvoje bydlení.

#### **Otázka č. 5 - Jak hodnotíte současnou situaci ve městě Dubí z pohledu možností obyvatel k trávení volného času a kulturnímu vyžití?**

Tady se budu asi opakovat, ale za mě je dostačující. Městské kulturní zařízení pořádá různé společenské akce, je tu knihovna, dětská hřiště. Se synem často navštěvujeme oboru v městské části Mstišov. Pravdou je, že Dubí nemůže nabídnout stejné služby jako třeba Teplice, ale jsme tu s rodinou spokojeni.

#### **Rozhovor č. 4**

Autorovi známé informace: poskytovatel právních služeb sídlící v katastrálním území města Dubí.

#### **Otázka č. 1 - Víte o existenci Strategického plánu rozvoje města Dubí z roku 2009?**

Se strategickým plánem jsem se seznámila, jelikož jsem vlastníkem dvou nemovitostí na území města.

#### **Otázka č. 2 - Domníváte se obecně, že přijetí strategie v oblasti rozvoje města a její naplňování může zlepšit kvalitu života místního obyvatelstva?**

Ano. Přijetí tohoto plánu a jeho naplňování může do jisté míry zlepšit kvalitu života obyvatelstva, ovšem za předpokladu, že by nastavené cíle, které jsou ve strategickém plánu stanoveny, byly stoprocentně provedeny v praxi.

#### **Otázka č. 3 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu občanského soužití jeho obyvatel?**

Jak už jsem řekla, jsem vlastníkem dvou nemovitostí na území města, a to bohužel konkrétně v nejvíce problematické části města, v Pozorce. Proto mohu říct, že občanské soužití je alespoň v této části komplikované. Hlavním důvodem je větší koncentrace nepřizpůsobivých občanů, kteří nežijí dle mého názoru zcela normální život – ve většině případů nepracují, pobírají sociální dávky, holdují alkoholu a mají hodně dětí, o které se řádně nestarají. Město Dubí v tomto případě dle mého názoru neplní svou funkci a spíše svým jednáním podporuje to, aby se do této části takoví lidé stěhovali. Naopak přínos, který byl ze

strany města pro zlepšení občanského soužití proveden, bylo zřízení Městské policie v této části města a hlídky prevence kriminality.

**Otázka č. 4 - Jak hodnotíte současnou situaci města Dubí z pohledu urbanismu a rozvoje bydlení?**

Za dobu dvaceti let, co tu žiji, mohu konstatovat, že urbanismus a rozvoj bydlení není v naší městské části příliš rozsáhlý, na úrovni celého města je situace o poznání lepší. V poslední době, kde se město více angažovalo, je výstavba komunitního centra pro nepřizpůsobivé občany. Okolní města s těmito jevy bojují jiným způsobem a zavádějí na základě opatření obecné povahy bezdoplatkové zóny, což by mohlo být řešení i pro naše město, respektive pro naší městskou část.

**Otázka č. 5 - Jak hodnotíte současnou situaci ve městě Dubí z pohledu možností obyvatel k trávení volného času a kulturnímu vyžití?**

K využití máme kulturní středisko, ve kterém však nejsou pořádány pravidelné akce, které by z mého pohledu stály za účast. Také zde není dostatečný počet zařízení, kde by mohly trávit volný čas naše děti. Myslím si, že byť se město snaží, tak stoprocentně cíle vytyčené ve strategickém plánu nenaplnuje.