

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd



Diplomová práce

Rozvoj města Tábora v kontextu strategického plánování

Jitka Bláhová

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jitka Bláhová

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Tábor

Název práce

Rozvoj města Tábora v kontextu strategického plánování

Název anglicky

Development of the city of Tábor in the context of strategic planning

Cíle práce

Práce vychází z předpokladu, že město Tábor má v souladu s metodikou Ministerstva pro místní rozvoj a Ministerstva vnitra schválený strategický plán rozvoje města. V této souvislosti se práce zaměří na zhodnocení strategického plánu za poslední uplynulé období a vyhodnocení realizace některých plánovaných investičních akcí. Hlavním cílem práce zhodnotit a posoudit, zda probíhá rozvoj města Tábora v souladu se schváleným strategickým plánem rozvoje města. Dílčím cílem práce je posoudit, zda rozvoj města Tábora skutečně vychází ze schváleného plánu rozvoje, a zda je strategický plán rozvoje města Tábora zpracován v kontextu publikované teorie.

Metodika

Práce bude pojata jako případová studie, kde zkoumaným objektem

bude město Tábor a subjektem studia bude jeho rozvoj. Případová studie bude vycházet ze semistrukturovaných rozhovorů s představiteli a zaměstnanci města. Další data potřebná pro naplnění cíle práce budou získána studiem dostupných materiálů města týkající se jeho rozvoje (zejména strategický plán za poslední uplynulé období 2014-2020 a materiály vyhodnocující realizované investiční akce). Dále budou využita data Českého statistického úřadu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

regionální rozvoj, strategický plán rozvoje, Tábor, plánování, strategie, veřejná správa

Doporučené zdroje informací

1. KRBOVÁ, J. Strategické plánování ve veřejné správě. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-588-8.
2. PŮČEK, M., KOPPITZ, D. Strategické plánování a řízení pro města, obce a regiony. Praha: Národní síť Zdravých měst ČR, 2012. ISBN 978-80-260-2788-1.
3. PAVLÍK, M. Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.
4. BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Vydání třetí, přepracované a doplněné. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2020. ISBN 978-80-246-4566-7.
5. Strategické řízení a plánování obce: Studijní příručka pro zastupitele obcí 2020 [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2020. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/strategicke-řízení-a-planování-obce-studijni-příručka-pro-zastupitele-obci-2020.aspx>.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Radek Kopřiva, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 18. 8. 2023

prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 15. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozvoj města Tábora v kontextu strategického plánování" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího 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 autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Táboře dne 26. března 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Radku Kopřivovi, Ph.D. za věnovaný čas, vstřícnost a cenné podněty a připomínky při vedení mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat za věnovaný čas, ochotu a vstřícnost všem respondentům z řad zaměstnanců města Tábor.

Rozvoj města Tábora v kontextu strategického plánování

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou rozvoje města Tábora v návaznosti na jeho strategické plánování. Snahou autorky práce je zhodnotit strategické plánování ve městě Tábor a posoudit jeho prospěšnost pro rozvoj města v kontextu publikované teorie.

Práci je možné rozdělit do dvou samostatných částí. První (teoretická) část je zaměřena na odbornou literaturu, která úzce souvisí s tématem a stanovenými cíli práce (kapitola 3). Kapitola vymezuje základní teoretické přístupy k tématu obcí a regionálního rozvoje, a s ním spojené regionální politiky aplikované na všech úrovních státní správy. Obsahuje také charakteristiku strategického plánování v obecné rovině a ve veřejné správě. Stěžejní díl teoretické části se věnuje strategickým dokumentům ve veřejné správě se zaměřením na strategický plán. Druhá část (vlastní práce) je případová studie, kde zkoumaným objektem je město Tábor a subjektem výzkumu je jeho rozvoj (kapitola 4). Kapitola obsahuje základní charakteristiku města Tábora, analýzu strategických rozvojových dokumentů a posouzení rozvoje města v návaznosti na strategický plán. V závěru jsou zjištěné poznatky z empirické části práce promítnuty v konkrétních návrzích a doporučeních ke zlepšení procesu tvorby strategického plánu a efektivnějšímu rozvoji města Tábora.

Klíčová slova: regionální rozvoj, regionální politika, strategický plán rozvoje, strategické rozvojové dokumenty, město Tábor, finanční plán, plánování, strategie, veřejná správa

Development of the city of Tábor in the context of strategic planning

Abstract

The diploma thesis deals with the development of the town of Tábor in connection with its strategic planning. The author's effort is to evaluate strategic planning in the city of Tábor and assess its usefulness for the development of the city in the context of the published theory.

The thesis can be divided into two separate parts. The first (theoretical) part is focused on professional literature which is closely related to the topic and the set goals of the thesis (chapter 3). The chapter defines the basic theoretical approaches to the topic of municipalities and regional development and related regional policies applied at all levels of state administration. It also includes the characteristics of strategic planning in general and characteristics of planning in public administration. The core part of the theoretical study is devoted to strategic documents in public administration with a focus on the strategic plan. The second part (own thesis) is a case study, where the investigated object is the city of Tábor, and the subject of research is its development (chapter 4). The chapter contains the basic characteristics of the city of Tábor, an analysis of strategic development documents and an assessment of the city's development based on the strategic plan. The findings from the empirical part of the thesis are reflected in concrete proposals and recommendations to improve the process of creating a strategic plan and more effective development of the city of Tábor.

Keywords: regional development, regional policy, strategic development plan, strategic development documents, town of Tabor, financial plan, planning, strategy, public administration

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Obec a její postavení v rámci veřejné správy.....	12
3.1.1 Zákonné vymezení územní samosprávy	12
3.1.2 Hospodaření obce	13
3.2 Region, regionální rozvoj, regionální politika	14
3.2.1 Vymezení pojmu region.....	14
3.2.2 Definice regionálního rozvoje	17
3.2.3 Legislativní rámec regionálního rozvoje	19
3.2.4 Financování regionálního rozvoje	22
3.2.5 Regionální politika, její vývoj a nástroje	24
3.3 Strategické řízení a plánování ve veřejné správě	28
3.3.1 Strategické řízení, pojem strategie, strategické myšlení.....	28
3.3.2 Vymezení a význam strategického plánování	30
3.3.3 Strategické plánování ve veřejné správě.....	32
3.3.4 Metody tvorby strategických dokumentů ve veřejné správě	34
3.3.5 Strategické dokumenty ve veřejné správě	35
3.3.6 Strategický plán rozvoje obce.....	37
3.3.7 Strategický plán jako vstupenka do světa dotací	43
3.3.8 Vazba strategického plánu na finanční plánování obce.....	44
4 Vlastní práce	45
4.1 Město Tábor – základní charakteristika	45
4.1.1 Město Tábor – demografické údaje	47
4.1.2 Město Tábor – ekonomické údaje.....	49
4.2 Strategické rozvojové dokumenty města Tábor	51
4.2.1 Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020 a jeho zhodnocení	52
4.2.2 Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032	55
4.3 Rozvoj města Tábora.....	57
4.3.1 Rozvoj města Tábora v návaznosti na Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020	57
4.3.2 Rozvoj města Tábor v návaznosti na Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032.....	66
5 Výsledky a diskuse	68

6 Závěr.....	71
7 Seznam použitých zdrojů	73
8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	81
8.1 Seznam obrázků	81
8.2 Seznam tabulek	81
8.3 Seznam grafů.....	81
Přílohy.....	82

1 Úvod

Cílem strategického plánování obcí není plánovat, ale dosahovat rozvoje. Program rozvoje obce je vytvářen na základě zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení) a jeho hlavním úkolem je socioekonomický rozvoj obce, zajištění prosperity obce a zlepšení kvality života jejich obyvatel. Regionální rozvoj, a tudíž i rozvoj obcí, se řídí základním strategickým dokumentem České republiky, který se pro aktuální období nazývá Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+. Dokument stanovuje hlavní cíle regionálního rozvoje v horizontu 7 let. S regionálním rozvojem, který upravuje zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, je úzce spojena regionální politika, která má především za úkol snižování socioekonomických rozdílů mezi regiony a zajišťovat transfer finančních prostředků ze strukturálních fondů EU a z národních zdrojů do regionů.

Strategické řízení a plánování je zejména v dnešní turbulentní době stále důležitějším nástrojem řízení ve veřejné správě a nemělo by být zaměňováno s dlouhodobým plánem. Strategický plán rozvoje municipalit byl nejprve chápán jako nástroj ekonomického rozvoje, ke kterému se postupně přidal sociálně geografický přístup. V posledních letech se začal prosazovat i enviromentální přístup s důrazem na udržitelný rozvoj. Strategický plán rozvoje obce by měl být zpracován dle příslušných metodik nadřazených orgánů a měl by vycházet ze strategií vyšších úrovní státní správy. Jeho úkolem není navrhovat pouze strategické vize a dlouhodobé strategické cíle, ale plán rozvoje by měl zároveň navrhnout organizační struktury, které budou realizátorem navržených strategií a jednotlivých rozvojových projektů, a dále budou zajišťovat implementaci a vyhodnocování strategie. Klíčovým faktorem strategického plánování ve veřejném sektoru je dosažení názorového konsensu mezi širším okruhem zúčastněných aktérů napříč politickým spektrem. Strategický plán by měl být komunikován a akceptován širokou veřejností, aby byl dlouhodobě udržitelný.

Ambicí předkládané diplomové práce s názvem „Rozvoj města Tábora v kontextu strategického plánování“ je zhodnotit strategický plán rozvoje za poslední uplynulé období, zvážit, zda probíhá strategické plánování v souladu s publikovanou teorií a následně posoudit rozvoj města Tábora v jeho kontextu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Práce vychází z předpokladu, že město Tábor má v souladu s metodikou Ministerstva pro místní rozvoj ČR a Ministerstva vnitra ČR schválený strategický plán rozvoje města. V této souvislosti se práce zaměřuje na zhodnocení strategického plánu za poslední uplynulé období a také na vyhodnocení realizace některých plánovaných investičních akcí. Hlavním cílem empirické části práce je na základě analýzy relevantních dokumentů a informací od zainteresovaných respondentů (představitelé a zaměstnanci města) posoudit, zda rozvoj města Tábora probíhá v souladu se schváleným strategickým plánem rozvoje města. Dílčím cílem práce je posoudit, zda je strategický plán rozvoje města Tábora zpracován v kontextu publikované teorie.

2.2 Metodika

Teoretická část práce je literární rešerší teoretických východisek k problematice obcí, regionálního rozvoje v kontextu regionální politiky a strategického plánování.

Vlastní práce je pojata jako případová studie, kde zkoumaným objektem je město Tábor a subjektem studia je jeho rozvoj. Ke sběru dat byly použity dvě základní techniky – semistrukturované rozhovory s představiteli a zaměstnanci města (přehled základních otázek je součástí přílohy), a dále studium veřejně dostupných materiálů města týkající se jeho hospodaření a rozvoje (zejména strategický plán rozvoje za poslední uplynulé období 2014-2020, materiály vyhodnocující realizované investiční akce, zápisy z jednání zastupitelstva a rady města atd.). K doplnění celku byla využita data Českého statistického úřadu.

3 Teoretická východiska

3.1 Obec a její postavení v rámci veřejné správy

Obce jsou základními územními samosprávnými celky v rámci veřejné správy. Veřejná správa se skládá z činností státní správy, samosprávy (územní a profesní) a z činností jiných veřejnoprávních korporací. V České republice je realizován decentralizovaný model státní správy, ve kterém se obce zabývají činnostmi vlastní samosprávy a přenesené státní správy, tzv. smíšená veřejná správa. Hlavním rysem smíšené veřejné správy je, že stát využívá již existující fungující samosprávné struktury pro výkon státní správy.¹

Historie územní samosprávy v českých zemích v zákonném kontextu sahá až do roku 1849, kdy vešel v platnost Prozatímní obecní zákon o zřízení místních, okresních a krajských obcí, jehož vydání předcházelo zrušení poddanství a vrchnostenské správy v roce 1848. Další vývoj územní samosprávy korespondoval s celkovým vývojem historickým a politickým. Zlatý věk české územní samosprávy se datuje mezi lety 1862 a 1918, který následoval po pádu Bachova absolutismu.² V době vzniku samostatného Československa v roce 1918 bylo evidováno přes 11 tisíc samosprávných obcí. Spolu s okupací Československa v roce 1939 zaniklo již zavedené samosprávné obecní zřízení, které bylo obnoveno až po padesáti letech. Obecní samosprávy nahradily pro roce 1948 místní (městské) národní výbory, které zajišťovaly správu měst a obcí až do roku 1990, kdy byly zrušeny zákonem o obcích ke dni prvních voleb do obecních zastupitelstev.³

3.1.1 Zákonné vymezení územní samosprávy

Územní samosprávou se v rámci Evropy zabývá Evropská charta místní samosprávy, která byla ratifikována 38 členskými státy Rady Evropy a vstoupila v platnost 1.9.1988. Členské státy, které Evropskou chartu ratifikovali, transformovali její ustanovení do svého právního řádu. Česká republika přistoupila k Evropské chartě místní samosprávy od 1. září 1999 a její ustanovení byla promítnuta zejména do Ústavy České republiky (Hlava sedmá) a do zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).⁴

¹ KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. s. 18

² ČMEJREK J., BUBENÍČEK V., ČOPÍK J. *Demokracie v lokálním politickém prostoru*. Praha: Grada, 2010. s. 20

³ BALÍK S. *Komunální politika*. Praha: Grada, 2009. s. 17

⁴ PROVAZNÍKOVÁ R. *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. s. 16

Fungování územní samosprávy musí být v každém státě podpořeno legislativními a ekonomickými předpoklady. Legislativa vymezuje vznik a postavení jednotlivých stupňů územní samosprávy. Zákony zabývající se územní samosprávou (Ústava ČR, Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení), zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, zákon č.129/2000 Sb., o krajích) v jednotlivých ustanoveních vymezují jejich pravomoci, působnost, organizační strukturu, rozsah samostatné a přenesené působnosti, dále upravují vztahy mezi státem a územními samosprávami a nastavují pravidla spolupráce mezi samosprávnými celky navzájem, a také jinými subjekty. Neopomenutelným předpokladem fungování územní samosprávy je i výše uvedenými zákony vymezený předpoklad ekonomický. Ekonomickým předpokladem je zejména právo na vlastní majetek a možnost s ním hospodařit, sestavování vlastního rozpočtu vázaného na vlastní příjmy (např. místní daně a poplatky).⁵

3.1.2 Hospodaření obce

Obec je veřejnoprávní územní korporací a jejími charakteristickými znaky jsou:

- vlastní území,
- obyvatelstvo obce,
- soustava orgánů, která zajišťuje chod obce,
- právní subjektivita (vystupování v právních vztazích svým jménem), vydávání právních předpisů,
- vlastní majetek a hospodaření podle vlastního rozpočtu.⁶

Rozpočet obcí je sestavován v souladu se zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech obcí. Příjmy obcí jsou tvořeny zejména daňovými příjmy ze sdílených daní (zákon č. 243/2000 Sb., o rozpočtovém určení daní) a výlučných daní (daně z nemovitostí), dále příjmy nedaňové (příjmy z pronájmu nebo z vlastní činnosti), příjmy kapitálové a transfery (ze státního nebo krajského rozpočtu, z rozpočtu regionálních rad – projekty Evropské unie). Výdaje obcí dělíme na výdaje běžné (veřejné služby, veřejný pořádek, vzdělání apod.) a výdaje kapitálové (investice, kapitálové dotace jiným rozpočtům apod.). Veřejná správa v České republice probíhá na dvou úrovních – státní správa a územní samospráva (kraje, obce). Financování veřejné správy v České republice vychází

⁵ PROVAZNÍKOVÁ R. *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. s. 16

⁶ KOUDELKA, Z. *Samospráva*. Praha: Linde, 2007. s. 21

z kombinovaného modelu fiskálního federalismu s decentralizačními prvky, tzn. každá úroveň veřejné správy má své vlastní příjmy, které jsou doplňovány o dotace z vyšších rozpočtů.⁷

Zásadním příjmem obecních rozpočtů jsou transfery (dotace), jejichž zásady poskytování vymezuje Evropská charta místní samosprávy. Rozdělování dotací by mělo probíhat podle předem známých transparentních kritérií. Právní nárok na udělení dotací upravuje v rámci České republiky Zákon o státní rozpočtu a další související legislativa. Dotace poskytované municipalitám mohou být nenárokové a nárokové. Nárokové dotace jsou přidělovány municipalitám ze zákonem stanoveného důvodu (např. na sociální služby, školství). Nenárokové dotace jsou poskytovány na základě žádosti podané konkrétnímu poskytovateli dotace. Dotace, které mají přesně stanovený účel, jsou dotace účelové (specifické). Opakem jsou dotace neúčelové (všeobecné). Účelové dotace jsou přísně zúčtovatelny a adresné. Nenárokové účelové dotace jsou zejména dotace poskytnuté z operačních programů EU, které výrazně ovlivňují výdajovou strukturu územních samosprávy (investice). Administrace uvedených dotací je náročná, proto zejména malé obce, které nemají fundované úředníky, mají problém tyto dotace čerpat.⁸

3.2 Region, regionální rozvoj, regionální politika

Pojmy region, regionální rozvoj a regionální politika jsou pojmy, které si většina z nás spojuje se vstupem České republiky do Evropské unie. Regionální rozvoj se u nás začal řešit již před vstupem do EU, zejména v rámci příprav na daný akt. Otázky regionálního rozvoje však odborníci řešili mnohem dříve. V následujících kapitolách se zaměřím na bližší vysvětlení uvedených pojmů.

3.2.1 Vymezení pojmu region

Pojem region vychází z latinského slova *regio*, který byl historicky užíván k označení spravovaného kraje, hranice či světové strany. Není jednoznačně vymezen v zákoně, jak tomu je u obcí a krajů, a ani odborníci se jednoznačně neshodnou na jeho přesné definici. Vytyčováním regionů, tzn. rozčleňováním míst a oblastí do regionů, se zabývá geografická disciplína zvaná regionalizace, a je prováděno na základě celé řady aspektů, kterými jsou zejména fyzická a sociální geografie, demografie, ekonomická

⁷ PROVAZNÍKOVÁ R. *Financování měst, obcí a regionů – teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. s. 43

⁸ KUNDRÁTOVÁ I. *Politické aspekty financování českých měst*. Praha: Karolinum, 2015. s. 46

struktura, infrastruktura, historické, kulturní a administrativní hledisko apod. Posledně jmenované hledisko je úzce provázané s reformou státní správy a samosprávy.⁹

Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, vymezuje pojem region jako „územní celek, vymezený územními obvody krajů a obcí, jehož rozvoj může být podporován podle tohoto zákona“.

Mezi základní úhly pohledu na posuzování regionů patří pohled fyzickogeografický a pohled sociálněgeografický. První uvedený pohled se opírá o faktory jako je poloha a výška pohoří, toky řek, reliéf apod. Je historicky starší a byl rozhodující při historických etapách vývoje osídlování. Druhý uvedený pohled se zabývá zejména rozmístěním obyvatelstva, jeho sociálně kulturním rozvrstvením, hospodářstvím, rozložením výroby a spotřeby apod. Regiony vymezujeme pomocí základních třech prvků (jádro, zázemí a hranice) a mají své základní vlastnosti (poloha, struktura, integrace).¹⁰

Typologizaci regionů lze provádět podle nejrůznějších kritérií. Většina z nich kombinuje tři aspekty: velikost, věcný obsah a různá pojetí prostoru (území).¹¹

Dva základní přístupy k dělení regionů hovoří o dělení regionů dle diferenciacce (mikroregiony, mezoregiony – státní útvary, makroregiony – nadstátní útvary, např. EU.) a dle řádovostní hierarchizace.

Dělení regionů dle řádovostní hierarchizace:

- **Subregiony** – nekomplexní územní celky, většinou příměstské části velkých měst, kde je zajištěna pouze základní občanská vybavenost, je zde minimum pracovních příležitostí a většinu potřeb si obyvatelé zajišťují v jádru osídlení.
- **Mikroregiony** – prostorově malé celky, obyvatelé mají možnost realizovat potřeby vztahující se k bydlení a práci. V České republice rozlišujeme dva stupně mikroregionální organizace. Do prvního stupně lze zařadit spádová územní střediska (území střediskových obcí). Druhý stupeň mikroregionální organizace zahrnuje území původních okresů.
- **Mezoregiony** – územně rozsáhlé jednotky, nadmístní občanská vybavenost, jako je administrativní vyššího stupně – úřady na krajské úrovni, vysoké školy, nemocnice apod., rozsáhlé pracovní příležitosti.

⁹ ČMEJREK J. *Obce a regiony jako politický prostor*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. s. 28

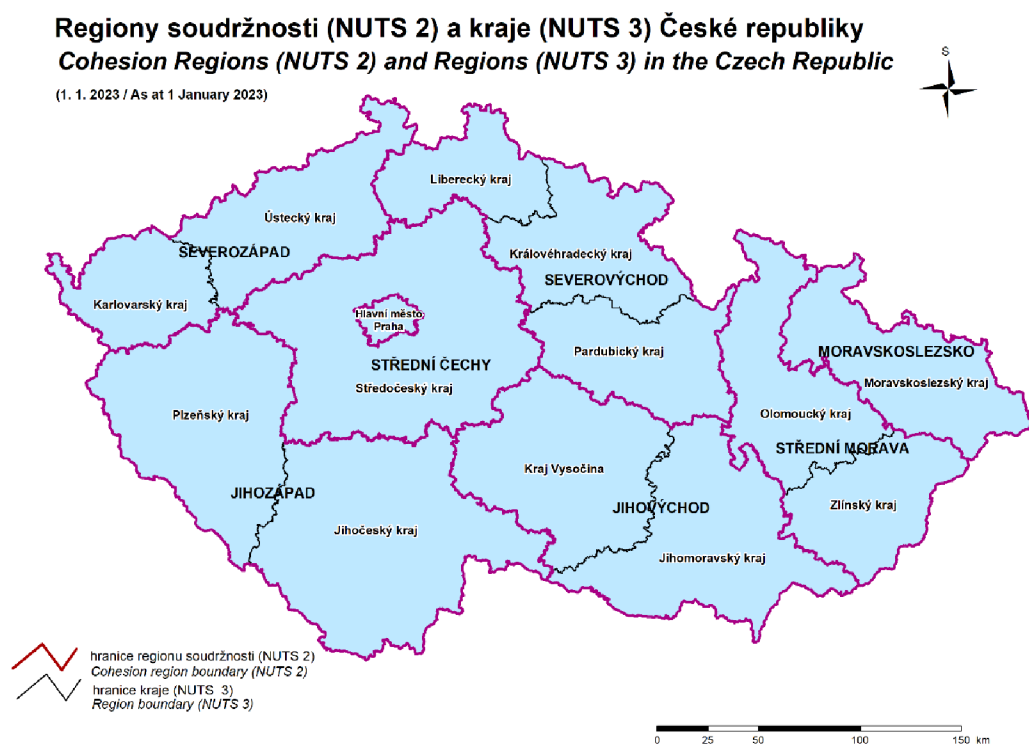
¹⁰ ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 9

¹¹ WOKOUN R., MALINOVSKÝ J. a kol. *Regionální rozvoj*. Praha: Linde Praha, 2008. s. 282

- **Makroregiony** – celé území České republiky, vzhledem k jedinečné kvalitativní a kvantitativní pozici můžeme označit i hlavní město Prahu za makroregionální centrum.¹²

Výše uvedený zákon o podpoře regionálního rozvoje vymezuje tzv. **regiony soudržnosti**, jež odpovídají v rámci vymezení územních statistických jednotek EU úrovni NUTS II. Regiony soudržnosti kopírují území jednoho až několika krajů a jsou zřízeny zejména pro účely regionální politiky.

Obrázek 1 - Regiony soudržnosti (NUTS II) a kraje (NUTS III) České republiky



Zdroj: Český statistický úřad (2022)

Dalším typem regionů jsou dle Čmejrků tzv. **panregiony** – mezinárodní politické regiony, **euromregiony**, které zahrnují území více států v rámci přeshraniční spolupráce a **venkovské mikroregiony**, které jsou z hlediska velikosti a organizační struktury opakem euromregionů. Obce se slučují do mikroregionů zejména z důvodu realizace společných projektů a lepší dosažitelnosti finančních prostředků ze strukturálních fondů EU. Mezi

¹² ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 13

mikroregiony se započítávají jak svazky obcí, které byly založeny podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, tak sdružení založená podle občanského zákoníku. Mikroregiony se mohou účelově slučovat do **sdružení mikroregionů**, které již zahrnují rozsáhlá území, mají volné organizační struktury a může se jednat i o sdružení místních akčních skupin.¹³

Místní akční skupina (MAS) je společenství občanů, neziskových organizací, soukromé podnikatelské sféry a veřejné správy, přičemž žádná skupina nemá většinu hlasů. MAS jsou nezávislé na politické reprezentaci a svou činnost zaměřují zejména na podporu rozvoje regionálního komunitního života, prosazování inovací v regionu, zavádění sociálních inovací apod. MAS pracují formou komunitně vedeného místního rozvoje a metodou LEADER (Propojení aktivit rozvíjejících venkovskou ekonomiku). Základními principy metody LEADER je přístup „zdola nahoru“, tzn. hlavní slovo v rozhodování mají místní aktéři. MAS nejsou protikladem k místní samosprávě, ale jsou její nadstavbou a doplňují její činnost.¹⁴ MAS jsou zřizovány na základě Nařízení Evropského parlamentu a Rady ze dne 29.5.2018, fungují jako neziskové právnické osoby na základě schváleného strategického plánu a v Evropské unii je jich přes 3130. MAS působí na území s 10 tis. až 100 tis. obyvateli a ve městech s max. 25 tis. obyvateli. Jedna obec smí být v územní působnosti jen jedné místní akční skupiny.¹⁵

3.2.2 Definice regionálního rozvoje

Definice pojmu rozvoj je stejně nejednoznačná jako definice pojmu region. Různé teorie rozvoje se shodnou na tom, že rozvoj by se měl odrazit od odstranění nejhorších nedostatků. Původně byl rozvoj spojován zejména s rozvojem ekonomickým, respektive s ekonomickým růstem. V současnosti rozvoj nesouvisí pouze s rozvojem ekonomickým, ale vychází i z dalších principů, kterými jsou zejména udržitelný rozvoj, princip rovnosti a spravedlnosti, princip participace, princip nezávislosti a svébytnosti, princip práce v produkčním významu.¹⁶

Spojením slov region a rozvoj dospějeme k pojmu regionální rozvoj, který lze chápat na základě dvou základních přístupů – praktického a akademického. **Praktické chápání** regionálního rozvoje se opírá o konkrétní představu o žádoucím rozvoji regionu a promítá se do činností neakademických institucí, zejména krajských, městských a obecních úřadů a

¹³ ČMEJREK J. *Obce a regiony jako politický prostor*. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. s. 29

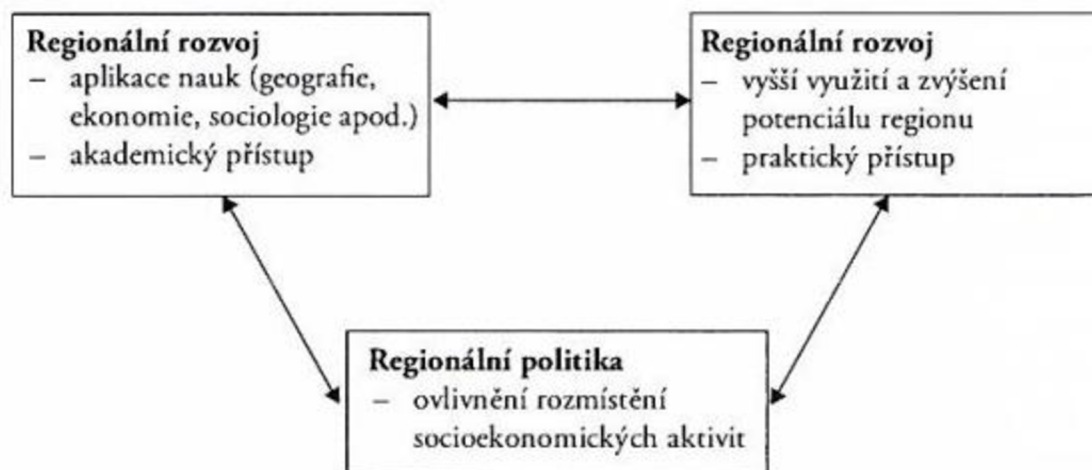
¹⁴ ŠILHAN Z. *Rozvoj venkovských regionů z pohledu místních akčních skupin* [online] 2016 [cit.2023-09-28]

¹⁵ NÁRODNÍ SÍŤ MÍSTNÍCH AKČNÍCH SKUPIN České republiky. [online] 2023 [cit.2023-09-28]

¹⁶ JEŽEK J. a kol. *Regionální rozvoj*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. s. 16

soukromých společností. Vychází z hodnocení ekonomického potenciálu regionu (HDP na obyvatele, průměrná mzda, míra nezaměstnanost apod.) a hodnocení přírodně-geografického potenciálu (množství a kvalita nerostných surovin, znečištění životního prostředí). **Akademický přístup** k regionálnímu rozvoji vychází z aplikace nauk, zejména ekonomie, geografie a sociologie.¹⁷

Obrázek 2 - Dvoji chápání regionálního rozvoje a regionální politika



Zdroj: Wokoun R., Malinovský J. a kol. (2008)

Regionální rozvoj se opírá o nespočet teorií, jejichž cílem je snaha o identifikaci mechanismů a procesů regionálního rozvoje a pochopení role hlavních aktérů. Teorie regionálního rozvoje lze rozdělit na základě přijetí různých kritérií do dvou základních skupin. První skupinu tvoří **konvergenční teorie**, která řeší přístup k regionálnímu rozvoji zejména z pohledu vyrovnání rozdílů mezi regiony (teorie regionální rovnováhy). Zastánci druhé skupiny teorie regionálního rozvoje – **divergenční teorie**, se přiklání k názoru, že v průběhu vývoje dochází spíše k dalšímu zvětšování rozdílů mezi regiony (teorie regionální nerovnováhy). Základní otázkou v teorii regionálního rozvoje je otázka role státu, resp. veřejné správy. Stát ovlivňuje regionální rozvoj v oblasti financování a ovlivňování činností nižších územních celků. Podle míry jeho intervence členíme přístupy k regionálnímu rozvoji na **přístup intervencionistický a neintervencionistický**. Většina současných teorií regionálního rozvoje se přiklání k intervencionistickému přístupu.¹⁸

¹⁷ WOKOUN R., MALINOVSKÝ J. a kol. *Regionální rozvoj*. Praha: Linde Praha, 2008. s. 11

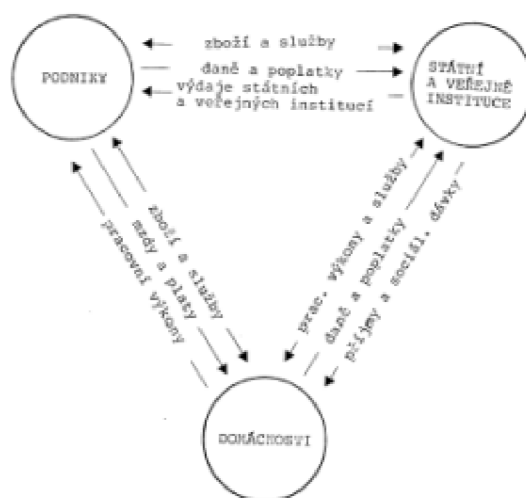
¹⁸ BLAŽEK J., UHLÍŘ D. *Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2020 s. 11

Teorie regionálního rozvoje měly své hlavní vývojové etapy, které byly silně poznamenány paradigmaty příslušného období. Obecné přístupy jednotlivých období byly spojeny s konkrétní převažující teorií regionálního rozvoje. Blažek a Uhlíř vymezili následující obecné přístupy a jejich spojení s teoriemi regionálního rozvoje:

- neoklasický přístup (1920-1940) – konvergenční teorie,
- keynesiánský přístup (1950-1975) – divergenční teorie,
- neomarxistický přístup (1970–1985) – divergenční teorie,
- neoliberální přístup (1975 -) – konvergenční i divergenční teorie,
- institucionální přístup (1980-) – divergenční teorie.¹⁹

Na regionálním rozvoji se podílí svým rozhodnutím mnoho aktérů, které lze rozdělit do tří základních skupin: podniky, soukromé domácnosti (jednotlivci) a veřejný sektor (stát). Na obrázku č. 3 jsou znázorněny nejvýznamnější vztahy mezi uvedenými skupinami.²⁰

Obrázek 3 - Aktéři regionálního rozvoje



Zdroj: Ježek J. a kol. (2014)

3.2.3 Legislativní rámec regionálního rozvoje

Hlavním legislativním nástrojem, který stanovuje podmínky pro poskytování podpory v oblasti regionálního rozvoje je zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního

¹⁹ BLAŽEK J., UHLÍŘ D. Teorie regionálního rozvoje: nástin, kritika, implikace. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2020 s. 13

²⁰ JEŽEK J. a kol. *Regionální rozvoj*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. s. 5

rozvoje. Základním dokumentem dle zmíněného zákona je Strategie regionálního rozvoje, která určuje zaměření a cíle regionálního rozvoje a zpracovává se s platností pro programové období Evropské unie. Návrh Strategie regionálního rozvoje pro celé území České republiky zpracovává Ministerstvo pro místní rozvoj ve spolupráci s dotčenými ústředními správními úřady, kraji a sdruženími obcí s celostátní působností a schvaluje ho vláda ČR. Finanční podpora regionálního rozvoje je koordinována Ministerstvem pro místní rozvoj v souladu se Strategií regionálního rozvoje.

Ministerstvo pro místní rozvoj vytvořilo ve spolupráci s řadou partnerů nejnovější národní strategický dokument v oblasti regionálního rozvoje nazvaný Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+ (dále jen „SRR“). Uvedený dokument stanoví v souladu se zákonem o podpoře regionálního rozvoje hlavní cíle regionálního rozvoje v horizontu 7 let a vychází svým zaměřením ze zastřešujícího rozvojového dokumentu Strategický rámec ČR 2030. Strategie určuje, ve kterých oblastech je třeba zohledňovat územně specifický přístup a jaké druhy opatření mají být realizovány v konkrétních typech regionů. Ministerstvo pro místní rozvoj ve spolupráci s ostatními dotčenými orgány (ústřední správní úřady a kraje) navrhuje vymezení regionů, jejichž rozvoj je třeba podporovat, tzv. státem podporované regiony. Vymezení státem podporovaných regionů vychází ze Strategie regionálního rozvoje a dle charakteru svého zaostávání se člení na: strukturálně postižené kraje, hospodářsky a sociálně ohrožená území. Pro účely SRR stanovilo Ministerstvo pro místní rozvoj v souvislosti s tématy regionálního rozvoje geografické vymezení cílů (viz tabulka č. 1).

Tabulka 1 - Geografické vymezení témat regionálního rozvoje

Téma regionálního rozvoje	Geografické vymezení
Metropolitní území	Pražské, Brněnské a Ostravské metropolitní území. Konkrétní vymezení metropolitního území je předmětem samostatného odborného úkolu.
Aglomerace	Ostatní krajská města a jejich zázemí. Konkrétní vymezení aglomerací je předmětem samostatného odborného úkolu.
Regionální centra a jejich venkovské zázemí	Regionálními centry jsou myšlena města definovaná v tabulce 3 a další regionální centra nižšího řádu vymezená kraji. Jejich zázemím je myšleno veškeré území nespádající do spádovaného území metropolitních území a aglomerací. Regionálními centry jsou i ta města, která jsou součástí metropolitního území, či aglomerace (např. Chrudim, Přerov, Jablonec nad Nisou). Spádové území těchto měst bude definováno.
Strukturálně postižené kraje	Ústecký kraj, Moravskoslezský kraj, Karlovarský kraj.
Hospodářsky a sociálně ohrožená území	Správní obvody obcí s rozšířenou působností (ORP) definované na základě stanovených indikátorů – (a) intenzita bytové výstavby, (b) hrubá míra celkového přírůstku, (c) index stáří, (d) podíl nezaměstnaných osob, (e) intenzita podnikatelské aktivity. Vymezeny byly správní obvody ORP, které vykazují nejhorší výsledky v těchto indikátorech a v nichž žije 25 % obyvatel Česka. Nad rámec správních obvodů ORP vymezených dle výše stanovených indikátorů jsou do této kategorie zařazena také správní území obcí zasahujících do bývalých vojenských újezdů.

Zdroj: Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+ (2021)

Hlavním nástrojem implementace SRR jsou akční plány, které jsou vytvářeny na dvouleté období. Ministerstvo pro místní rozvoj kromě SRR, jejíž součástí je Koncepce rozvoje venkova, uplatňuje i další nástroje regionálního rozvoje a regionální politiky, zejména Integrované územní investice, Regionální akční plán, Místní akční plány, Komunitně vedený místní rozvoj atd. Ve spolupráci s Ministerstvem pro životní prostředí realizuje mnoho kroků k prosazování principů udržitelného rozvoje.²¹

Regionální rozvoj se zaměřuje na sociálněekonomický rozvoj většího území, než je geograficky vymezená municipalita. Rozvoj obcí je pak spojen se základním plánovacím dokumentem obce, kterým je Program rozvoje obce, a který je zakotvený v zákoně č.

²¹ MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Regionální rozvoj* [online] 2023. [cit. 2023-09-29]

128/2000 Sb., o obcích. Program rozvoje obce je hlavním nástrojem pro řízení obce, zpracovává se na období 4-7 let a důležitým strategickým dokumentem pro žádosti o dotace z některých národních zdrojů.²² Program rozvoje obce mohou obce zpracovat v souladu s metodikou Ministerstva pro místní rozvoj a pomocí aplikace provozované Ministerstvem pro místní rozvoj s názvem OBCEPRO.²³

3.2.4 Financování regionálního rozvoje

Rozvoj regionů je financován z národních a evropských zdrojů. V programovém období 2021-2027 přidělila Evropská komise finanční prostředky v objemu 392 miliard eur na investice do národních a regionálních programů na podporu růstu, zaměstnanosti, sociální integrace a lepší spolupráce. Většina uvedených finančních prostředků byla převedena do největších fondů, které pomáhají financovat regionální rozvoj členských států, kterými jsou: Evropský fond pro regionální rozvoj (ERRF), Fond pro spravedlivou transformaci (nový instrument kohézní politiky), Evropskému sociálnímu fondu (ESF+), Fondu soudržnosti, Evropský fond solidarity a nástroj předvstupní pomoci. Fondy ERF a ESF+ jsou alokovány pro regiony ve třech kategoriích: méně rozvinuté, přechodové a více rozvinuté.²⁴

Finanční prostředky z výše uvedených Evropských fondů lze čerpat prostřednictvím operačních programů, které jsou spravovány na národní úrovni, a slouží ke snižování ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a jejich regiony. Fondy Evropské unie jsou hlavním nástrojem realizace evropské politiky soudržnosti. Další specificky zaměřené nadnárodní fondy zřizované Evropskou unií jsou pod správou Evropské komise a jsou určeny např. ke zmírňování dopadů změn klimatu.²⁵

V rámci regionálního rozvoje je nejvíce využíván Integrovaný regionální operační program (IROP) jehož prioritou je vyvážený rozvoj území, zkvalitnění infrastruktury, zlepšení veřejných služeb a veřejné správy a zajištění udržitelného rozvoje v obcích, městech a regionech. V programovém období 2021-2027 je IROP zaměřen zejména financování oblastí rozvoje dopravní a zelené infrastruktury, infrastruktury ve zdravotnictví, zlepšení

²² NÁRODNÍ DOTACE. *Program rozvoje obce* [online] 2023. [cit. 2023-09-29]

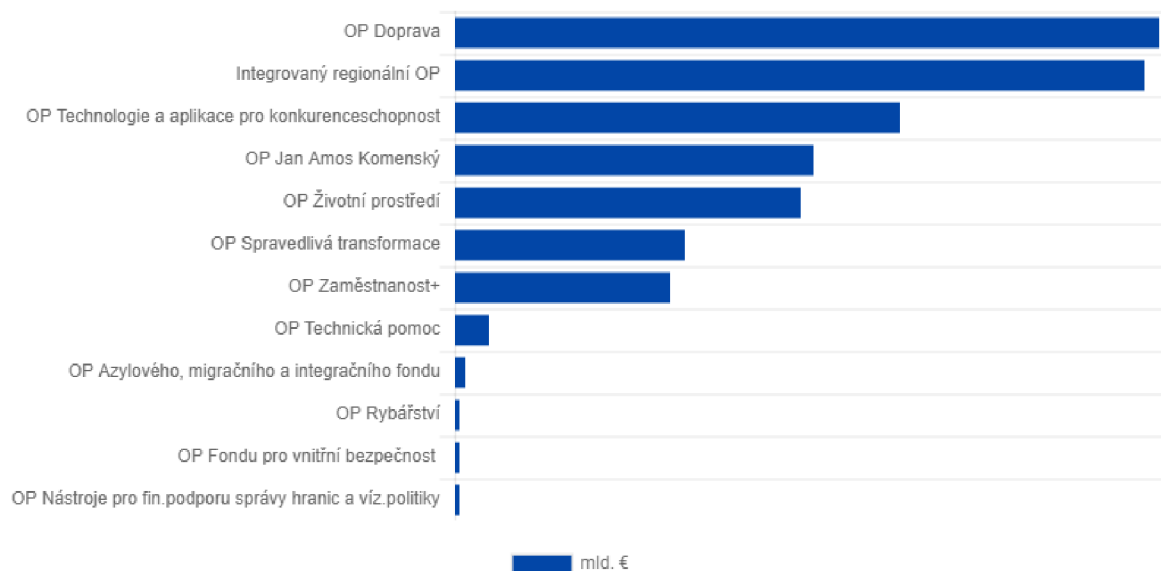
²³ OBCEPRO. *Program rozvoje obce*. [online] 2023. [cit. 2023-09-29]

²⁴ EUROSOP. *Regionální politika*. [online] 2023. [cit. 2023-09-30]

²⁵ DOTACEEU.CZ. *Informace o fondech*. [online] 2023. [cit. 2023-09-30]

výkonu veřejné správy, rozvoje městské mobility, komunitně vedeného místního rozvoje atd.²⁶

Obrázek 4 - Alokace EU fondů mezi programy v období 2021-2027



Zdroj: DOTACEEU.CZ (2023)

Další formou podpory rozvoje ze strany EU je aplikace finančních nástrojů ve formě úvěrů, záruk a kapitálových vstupů, jejichž formou jsou podporovány ekonomicky životaschopné projekty. Výhodou uvedených finančních nástrojů je zejména jejich nižší administrativní náročnost, rychlost vyřízení a případná možnost kombinace s dotacemi. Poskytovatelé finančních nástrojů v ČR jsou např. Národní rozvojová banka, Státní fond podpory investic atd.²⁷

Regionální rozvoj znevýhodněných nebo strukturálně jinak postižených území je možno spolufinancovat částečně ze zdrojů Evropské unie a také z národních zdrojů. Národní dotační programy realizované Ministerstvem pro místní rozvoj se zaměřují v následujících letech zejména na podporu bydlení, podporu nájemního a dostupného bydlení, podporu rozvoje regionů, podporu nestátních neziskových organizací, podporu rozvoje infrastruktury cestovního ruchu apod.²⁸

²⁶ DOTACEEU.CZ. *Integrovaný regionální operační program*. [online] 2023. [cit. 2023-09-30]

²⁷ DOTACEEU.CZ. *Finanční nástroje*. [online] 2023. [cit. 2023-09-30]

²⁸ MMR ČR. *Informace o národních dotačních programech*. [online] 2023. [cit. 2023-09-30]

3.2.5 Regionální politika, její vývoj a nástroje

Regionální rozvoj je úzce spojen s regionální politikou. Vznik regionální politiky se datuje do 30. let 20. století a za její kolébku je označován Velká Británie, kde v uvedeném období probíhala velká hospodářská krize, následkem které se prohloubili ekonomické a sociální rozdíly ve vývoji jednotlivých regionů. Konec 2. světové války přinesl rozvoj regionální politiky do Francie a Itálie. Další západoevropské země začaly realizovat regionální politiku na přelomu 50. a 60. let 20. století. V postkomunistických evropských zemích dochází k implementaci regionální politiky koncem 80. let 20. století v důsledku přechodu k tržní ekonomice po zásadních společensko-politických změnách.²⁹

V České republice začátkem devadesátých let minulého století v důsledku společenské a hospodářské transformace začaly narůstat rozdíly mezi jednotlivými regiony. Vlády České republiky řešily prioritně transformační problémy a regionální politice nevěnovaly mnoho pozornosti. Ke změně přístupu k regionální politice došlo po podepsání Dohody o přidruženém členství ČR k Evropské unii, která mimo jiné vyžadovala vypracování regionální politiky ČR plně korespondující s regionální politikou Evropské unie. Asociační dohoda byla zúčastněnými stranami podepsána 1.2.1995. Důležitým institucionálním krokem bylo zřízení Ministerstva pro místní rozvoj ČR k 1.11.1996.³⁰

Regionální politika v současném pojetí má za úkol usilovat o snížení velikostí socioekonomických regionálních rozdílů – disparit. Lze ji chápat jako soubor ekonomických a sociálních politik, pomocí níž se státy, a potažmo i Evropská unie, snaží prostřednictvím orgánu veřejné správy o zajištění ekonomického růstu a sociální stability spravovaného území.³¹ V tržní ekonomice je potřebné a racionální regionální politiku uskutečňovat. Důvody pro uskutečňování regionální politiky můžeme z globálního hlediska vymezit zhruba čtyři: ekonomické, sociální, politické a ekologické, přičemž tím základním a nejdůležitějším je důvod ekonomický.³² Významným aspektem k uplatňování regionální politiky je vymezení regionů, vůči kterým bude regionální politika uplatňována. Jedná se o

²⁹ KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň: Aleš Čeněk. 2008 s.101

³⁰ WOKOUN R. *Vývoj České regionální politiky v první polovině devadesátých let dvacátého století*. 2020

³¹ ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 36

³² KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň: Aleš Čeněk. 2008 s.102

regiony strukturálně postižené, hospodářsky slabé a ostatní regiony vyžadující státní podporu³³

Česká regionální politika je úzce provázána s regionální politikou Evropské unie. Základními hodnotami regionální politiky EU je solidarita a soudržnost, a jejím cílem je zejména snižování regionálních disparit členských zemí. Evropská unie uplatňuje regionální politiku na třech úrovních: nadnárodní, národní a regionální. Nadnárodní úroveň regionální politiky je v kompetenci Evropské komise a dalších evropských institucí, národní úroveň zajišťují orgány státní správy příslušného státu a na regionální úrovni vstupují do hry orgány místní samosprávy a další klíčoví aktéři (podniky, podnikatelé a instituce).³⁴

Evropská unie v rámci své regionální politiky při financování jednotlivých projektů vychází ze základních principů. Podle Stejskala a Kovárnika můžeme jmenovat následující principy:

- **solidarity** – ze společného rozpočtu jsou financovány hospodářsky méně vyspělé státy,
- **subsidiarity** – realizace jednotlivých cílů na nejnižší možné úrovni,
- **koncentrace** – snaha směřovat prostředky do regionů s největšími problémy s maximálním užitekem,
- **partnerství** – zahrnuje spolupráci při rozdělování finančních prostředků ze strukturálních fondů mezi orgány na všech úrovních,
- **programování** – stanovuje časový rámec alokace prostředků do programovacích období,
- **adicionality** – zdroje EU by neměly nahrazovat národní rozpočty členských zemí,
- **monitorování a vyhodnocování** – průběžné vyhodnocování a sledování prováděných opatření.³⁵

Při rozdělování finančních prostředků využívá EU společnou klasifikaci územních statistických jednotek, zvanou NUTS (Nomenclature Unit of Territorial Statistic), která umožňuje sběr údajů z regionálních statistik v EU a slouží k účelům socioekonomické analýzy regionů v rámci prosazování politiky soudržnosti. Každý stát EU je rozdělen do tří úrovní uvedených územních statistických jednotek (dle počtu obyvatel): NUTS I – hlavní

³³ ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 37

³⁴ STEJSKAL J., KOVÁRNÍK J. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009. s. 36

³⁵ STEJSKAL J., KOVÁRNÍK J. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009. s. 40

socioekonomické regiony (3-7 mil. obyvatel), NUTS II – základní regiony pro aplikaci regionální politiky – regiony soudržnosti (0,8- 3 mil. obyvatel), NUTS III – malé regiony pro specifické diagnózy (0,15-0,08 mil. obyvatel).³⁶ Česká republika musela kvůli vstupu do Evropské unie zavést mezi do té doby nastavené členění organizačních jednotek státu ještě jeden stupeň členění odpovídající úrovni NUTS II – regiony soudržnosti, do kterých je směřována podpora z fondů EU. Regiony soudržnosti se skládají z jednoho nebo více krajů. Kraje byly zařazeny do územní statistické jednotky NUTS III a obce mezi místní administrativní jednotky (LAU), které již nejsou určující pro rozdělení prostředků z fondů EU.³⁷

V České republice je regionální politika prováděna na dvou úrovních. Na úrovni státu je prováděna prostřednictvím orgánů státní správy a dalších speciálních zřízených institucí a na úrovni regionů, kde se do regionální politiky zapojují územní samosprávy (obce, kraje). Cíle regionální politiky ČR se odvíjí zejména od Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+ a jsou sladěny s prioritami regionální politiky EU. Regionální politika ČR je uplatňována v souladu s právními normami upravující územní samosprávné celky a regionální rozvoj v ČR. Jejich výčet je uveden výše.³⁸

Regionální politika jako součást hospodářské politiky se prostřednictvím souboru opatření snaží eliminovat rozdíly v socioekonomickém vývoji jednotlivých regionů a prostřednictvím jejích nástrojů dosahovat svých cílů. Nástroje regionální politiky by měly být aplikovány po podrobné analýze stavu spravovaného území a používány v souladu se strategickými a územními plány. Je vhodné je aplikovat i na regiony, které nejsou zahrnuty do státem podporovaných regionů. V regionální politice se využívají makroekonomické a mikroekonomické nástroje. **Makroekonomické nástroje** jsou silně propojeny s národohospodářskými cíli (inlace, vyrovnaná platební bilance apod.), tudíž je jejich účinek na řešení regionálních problémů omezený. Mezi tyto nástroje můžeme zařadit:

- fiskální politiku – regionální diferenciací daní, např. snížení daní v podporovaných regionech a vyšší odvody daní ve vysoce příjmových regionech,
- monetární politiku – usnadňování přístupu k úvěrům ve vybraných regionech,
- nástroje protekcionismu – státní ovlivňování dovozů prostřednictvím dovozních limitů a cel na produkty vyráběné v ohrožených regionech.³⁹

³⁶ DRAHOŠOVÁ J. *Principy regionální politiky Evropské unie*. [online] 2023. [cit. 2023-10-01]

³⁷ DOTACEEU.CZ. *Regiony regionální politiky*. [online] 2023. [cit. 2023-10-01]

³⁸ STEJSKAL J., KOVÁRNÍK J. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009. s. 55

³⁹ STEJSKAL J., KOVÁRNÍK J. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009. s. 84

Mikroekonomické nástroje mají za úkol ovlivňovat rozhodování ekonomických subjektů při jejich rozhodování o umístění své ekonomické činnosti a jsou založeny na předem stanové dotaci na záměrné chování ekonomických subjektů. Jejich cílem je obnovení rovnováhy na regionálních trzích práce působením na obě stránky tohoto vztahu (práce nebo kapitál). Dvě základní skupiny mikroekonomických nástrojů jsou:

- nástroje relokace pracovních sil – podporují přemístění pracovních sil a uplatňují se v počátečních obdobích aplikace regionální politiky, např. podpora rekvalifikace,
- nástroje relokace kapitálu – jejich hlavním úkolem je ovlivnit tvorbu nových pracovních příležitostí v regionu prostřednictvím již zavedených nebo přilákáním nových firem do podporovaného regionu.⁴⁰

Kromě výše uvedeného dělení nástrojů regionální politiky je možno zmínit i jejich další možné dělení, které uvádí ve své publikaci Stejskal a Kovárník s odkazem na Wokouna. Jedná se o dělení nástrojů:

- **nefinanční nástroje**
 - administrativní nástroje – mají většinou restriktivní charakter podpořené legislativní úpravou regionální politiky,
 - institucionální nástroje – instituce realizující opatření regionální politiky, např. regionální rozvojové agentury,
 - věcné a jiné nefinanční nástroje – bezplatné poradenství, propagace regionu v zahraničí.
- **finanční nástroje**
 - neinvestiční a investiční pobídky – finanční transfery a nevratné dotace, úvěry, půjčky, úroková zvýhodnění atd.,
 - kapitálové podílnictví,
 - daňové zvýhodnění – daňové prázdny, slevy na daních atd.,
 - rozpočtové zvýhodnění – zvýhodnění v odvodech rozpočtových příjmů, mimořádné dotace příjmů.⁴¹

⁴⁰ KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. Plzeň: Aleš Čeněk. 2008 s.109

⁴¹ STEJSKAL J., KOVÁRNÍK J. *Regionální politika a její nástroje*. Praha: Portál, 2009. s. 92

3.3 Strategické řízení a plánování ve veřejné správě

Strategické řízení a plánování je v dnešní turbulentní a nejisté době stále důležitějším nástrojem řízení, a to nejen v podnikatelském prostředí, ale i ve veřejném a neziskovém sektoru.

3.3.1 Strategické řízení, pojem strategie, strategické myšlení

Strategické řízení (management) můžeme obecně definovat jako soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které vedou organizaci k dosažení definovaných cílů rozvoje firmy. Jádrem strategického řízení je strategie, které se stává podkladem pro strategická rozhodnutí a jejíž tvorba je spojena s osvojením si strategického myšlení.⁴²

Strategické řízení by mělo být uplatňováno na všech úrovních řízení (strategické, taktické a operativní). Model strategického managementu má tři základní fáze: formulace strategie, implementace strategie a hodnocení strategie. V rámci formulace strategie dochází ke stanovení strategického záměru, kterým je vytyčen žádoucí cílový stav firmy na konci plánovacího období, a zároveň v něm jsou popsány kroky k dosažení stanoveného cíle. Strategie je rozpracována do strategického plánu, jehož prostřednictvím je strategie implementována. Při tvorbě strategického plánu se současně nastavují kritéria pro jeho následný controlling. Hodnocení realizace strategie probíhá nejprve v jednotlivých časových intervalech (operativní řízení) a následně za celé plánovací období.⁴³

Slovo **strategie** má svůj původ ve starořeckém *stratagan*, tj. vojenské umění nebo *stratégos*, tj. vojenský velitel. Vojenské strategie jsou inspirací pro stanovení principů, postupů a filozofie pro strategii podnikatelskou.⁴⁴ Pro vymezení pojmu strategie firmy lze nalézt několik definic, které hovoří zejména o dlouhodobém strategickém rámci, který stanovuje hlavní budoucí cíle a priority firmy a v rámci něhož firma reaguje na změny v okolí a usiluje o uspokojení očekávání zainteresovaných skupin. Obecně lze říct, že v rámci své strategie stanoví firma svou: misi (poslání), vizi (budoucí podobu), strategické cíle a strategické operace, pomocí kterých firma uskuteční naplnění mise, vize a splnění strategických cílů.⁴⁵ Strategie by neměla být zaměňována s dlouhodobým plánem, který je

⁴² FOTR J. a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. s. 35

⁴³ FOTR J. a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada, 2017. s. 61

⁴⁴ ZUZÁK R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. s. 88

⁴⁵ SOUČEK Z. *Úspěšná zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional publishing, 2003. s. 25

psaným dokument, ale strategie je dlouhodobý směr, kterým se firma ubírá a měla by být pojatá a chápána, jako součást firemní kultury.⁴⁶

Základním předpokladem kvalitního zpracování strategie je pochopení principů **strategického myšlení**. Nejdůležitější principy strategického myšlení jsou následující:

- princip variantnosti – je založen na skutečnosti, že faktory působící na podnik se v čase vyvíjí, což je důvodem pro vytvoření několika variant strategie. Podnik pak může plynule přejít na jinou strategii a předchází tak tzv. strategickému překvapení,
- princip permanentnosti – na strategii se pracuje stále, aby firma měla přehled, zda vývoj probíhá v souladu s předpoklady,
- princip celosvětového systémového přístupu – strategie by měla vycházet z multioborových znalostí z celého světa,
- princip tvůrčího přístupu – na trhu se prosadí pouze podniky, které mají aktivní přístup ke změnám a přinášejí něco nového,
- princip interdisciplinarity – širší přístup k tvorbě strategie předpokládá využití poznatků z různých vědních oborů,
- princip vědomí práce s rizikem a časem – časový rámec stanovený na jednotlivé složky firemního procesu se neustále zkracuje a žádné strategické rozhodnutí nemá zaručenou stoprocentní úspěšnost,
- princip koncentrace zdrojů – menší počet strategických cílů umožní koncentrovat finanční, hmotné a lidské zdroje.⁴⁷

Strategické řízení ve veřejné správě má své specifické znaky a využívá prvky klasického modelu strategického managementu, zejména se zaměřuje na dlouhodobé plánování a systémový přístup (strategie a strategické analýzy). V soukromém sektoru je patrný přechod k dynamické strategii a odklon od dlouhodobého plánování. Strategické řízení ve veřejné správě je ovlivněno většinovým kolektivním rozhodováním, politickými aspekty a volebním cyklem. Pokud nedojde při schvalování strategie příslušnými orgány municipality k získání politického konsensu napříč politickým spektrem, může se strategie stát pouhým nenaplněným dokumentem.⁴⁸

Koncept strategického řízení přináší firmám, které jej používají, spoustu výhod, mezi které lze zařadit zejména to, že se aktivně podílí na vývoji své budoucnosti a ujímají se

⁴⁶ CHARVÁT J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. s. 20

⁴⁷ KOVÁŘ F. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie managementu, 2008. s. 14

⁴⁸ KRBOVÁ J. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. s. 18

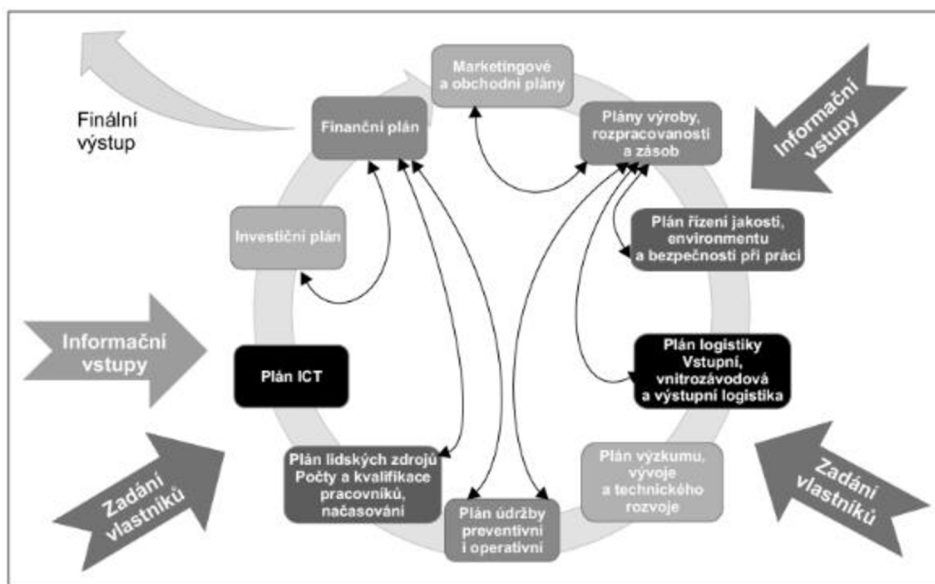
kontroly nad jejím vývojem. Další výhody strategického řízení jsou: zvýšení prodejnosti výrobků, zvýšení ziskovosti, zlepšení produktivity práce zaměstnanců, efektivnější alokace času a zdrojů firmy, lepší a rychlejší reakce na změny vnějšího prostředí apod.⁴⁹

3.3.2 Vymezení a význam strategického plánování

Strategické plánování se zaměřuje převážně na efektivní využití vlastních zdrojů a na schopnost firmy včas reagovat na změny v okolním prostředí. Představuje systematické řízení jakékoli organizace (podniku, obce či regionů) a je zaměřeno zejména na to, aby byly naplňovány dlouhodobé cíle organizace. Hlavním dokumentem strategického plánování je strategický plán, který by měl splňovat důležitá kritéria: dlouhodobost, systematickost, selektivnost, provázanost, soustavnost, otevřenost a reálnost.⁵⁰

Tvorba strategických plánů má cyklický charakter a vychází z informací získaných z vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Získané informace se promítnou do rozhodování o vizi, misi a strategii firmy. Strategický plán firmy vychází z dílčích plánů, kterými jsou: marketingový plán, plán výroby, plán řízení jakosti, plán logistiky, plán investic apod. Jednotlivé dílčí plány se vzájemně v rámci plánovacího cyklu ovlivňují (viz obrázek č. 5).⁵¹

Obrázek 5 – Strategický plánovací cyklus.



Zdroj: Fotr J. a kol. (2020)

⁴⁹ MALLYA T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. s. 30

⁵⁰ Institut komunitního rozvoje. *Strategické plánování: Jak zpracovat strategický plán organizace*. [online] 2023. [cit. 2023-10-15]

⁵¹ FOTR J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2020. s. 513

Tvorba strategických plánů vyháží z několika plánovacích technik, jejichž použití se odvíjí od oboru podnikání, systému a správy společnosti. **Plánovací techniky** nejčastěji zahrnují postupy:

- **Shora dolů** – tzv. retrogradní plánování = nadřazený firemní plán a jeho cíle je podkladem pro plány nižších organizačních celků firmy (divergentní přístup využívající deduktivní techniky uvažování). Je typické pro vztahy mezi mateřskými a dceřinými společnostmi nebo pro sdružení několika firme (holding). Nevýhodou je absence zpětné vazby.
- **Zdola nahoru** – syntézou dílčích cílů nižších organizačních celků firmy vzniká firemní plán (konvergentní přístup využívající induktivní techniky uvažování).
- **Obousměrné plánování** – kombinace obou přístupů, kdy plánování probíhá synchronně. Výhodou je existence zpětné vazby a přesnost. Mezi nevýhody lze zařadit časovou náročnost a vyšší nároky na odbornou zdatnost manažerů.

Strategický plán je postupně vytvářen v logicky navazujících krocích. **Postupové kroky** jsou následující:

- strukturální analýza odvětví,
- vyhodnocení strategické pozice firmy,
- formulování scénářů vývoje okolí,
- stanovení strategické vize, mise a cílů,
- stanovení variant,
- testování variant plánů při jednotlivých scénářích,
- výběr varianty k realizaci,
- formulování funkčních či profesních strategických plánů,
- číselné vyjádření plánů pomocí rozpočtu,
- schválení strategického plánu,
- implementace strategického plánu a průběžná kontrola jeho plnění.⁵²

Proces strategického plánování pomáhá managementu objevit skryté strategické příležitosti a přijímat více kvalitních strategických rozhodnutí, které posouvají firmu ke dlouhodobému růstu a zvyšování ziskovosti. Strategické plánování umožňuje firmě připravit se na budoucí vývoj externího prostředí a minimalizovat negativní dopad vzniklých hrozeb, napomáhá využít všech příležitostí, které se mohou v budoucnu objevit, zabývá se problémy

⁵² FOTR J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2020. s. 512-520

z dlouhodobého a komplexního hlediska a umožňuje efektivně využívat finanční a lidské zdroje.⁵³

3.3.3 Strategické plánování ve veřejné správě

Plánování vychází ze současného stavu a pokouší se předjímat budoucí jednání. Schopnost plánovat odlišuje člověka od ostatních živých bytostí. V České republice ovlivňuje názor na společenské plánování historická zkušenost s centrálním plánováním a s plánovitě řízenou společností. Po roce 1989 v České republice nastal přechod od centrálního plánování k liberálnímu paradigmatu „samoregulující se společnosti“, který se brzy ukázal jako nevyhovující. V současné době se užívá termín plánování nejčastěji v kontextu územního plánování a pro ostatní rozvojové aktivity (socioekonomické plánování), které jsou součástí regionální politiky, se spíše využívá označení strategie, koncepce, programování nebo ve spojení s označením „strategické“.⁵⁴

Ve veřejné správě rozlišujeme tři formy plánování:

- **územní plánování** – trvalá a komplexní činnost, která se zabývá územním rozvojem, jeho cílem je optimální a funkční využití území, usiluje o dosažení souladu mezi soukromým a veřejným zájmem,
- **strategické plánování** – je určeno k rozvoji jakékoli organizace, snaží se na základě analýz současného stavu systematicky pracovat na změnách k lepšímu.
- **ekonomické (finanční) plánování** – v rámci řízení organizace se orientuje na finanční cíl, omezuje finanční riziko, ve veřejné správě je primárně jeho cílem hospodárnost a veřejný prospěch.

Metoda strategického plánování prošla vývojem od strategického plánování ve vojenství (v armádě Spojených států amerických za druhé světové války) přes strategické plánování v managementu firem (počátky se datují do 70. let 20. stol.) až po strategické plánování regionálního rozvoje (výrazněji se začalo prosazovat počátkem 80. let 20. stol.). Strategické plánování rozvoje municipalit se odlišuje od strategického plánování v běžné organizaci zejména tím, že se zde střetává mnoho různých a mnohdy protikladných názorů

⁵³ FOTR J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2020. s. 503

⁵⁴ JEŽEK J. a kol. *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. s. 14

a zájmů, probíhají v něm různorodé procesy, které přinášejí problémy pramenící z odlišných příčin a jsou odlišné povahy, a následně jejich řešení je časově a organizačně náročné.⁵⁵

V období po roce 1989 vlivem integračních procesů došlo v České republice k oddělení územního plánování a územního rozvoje. Územní plánování využívá regulační nástroje a je upraveno zákonem č. 183/2006 Sb., o územním plánování, a základním dokumentem je „Politika územního rozvoje“. Územní rozvoj je upraven zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, využívá zejména iniciační nástroje a jeho základním dokumentem je strategie regionálního rozvoje. Pravomoci a povinnosti obcí a krajů v oblasti rozvoje jsou obecně vymezeny v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecních zřízeních) a v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích. Mezi oběma uvedenými strategickými přístupy musí docházet ke vzájemné interakci, hledání společných témat a jednotlivé postupy musí být koordinovány.⁵⁶

Strategické plánování rozvoje měst a obcí v České republice nemá dlouhou historii a v průběhu uplynulých let lze vysledovat určité trendy a přístupy. Začátkem 90. let 20. století bylo strategické plánování chápáno zejména jako nástroj **ekonomického rozvoje**, který představoval klíčový problém všech měst na cestě k jejich dalšímu růstu. Postupně se přidal **sociálně geografický přístup**, který se zaměřoval na zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území. Na přelomu tisíciletí se řada municipalit začíná přiklánět k širšímu vnímání problematiky strategického plánu, do kterého se začal prosazovat i **enviromentální přístup** s nímž je úzce spjat trvale udržitelný rozvoj. Principy trvale udržitelného rozvoje samostatně zpracovává Agenda 21 (dokument OSN), která je na místní úrovni rozpracována do dokumentu s názvem Místní (lokální) agenda 21.⁵⁷

Strategické plánování ve veřejné správě, někdy nazýváno jako programování, je jedním z nástrojů socioekonomického rozvoje a má obecně normativní zakotvení v legislativě, je závazné na základě rozhodnutí volených orgánů veřejné správy, vychází z jiných dokumentů jako iniciační podpora a může být podmínkou přístupu k dotačním zdrojům. Legislativní úprava je řešena v rámci právního řádu národních států (viz výše) a

⁵⁵ ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 59

⁵⁶ KRBOVÁ J. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. s. 30

⁵⁷ ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 60

legislativy EU, která většinou předepisuje povinnost zpracovávat tyto dokumenty v případě čerpání pomoci z fondů EU.⁵⁸

3.3.4 Metody tvorby strategických dokumentů ve veřejné správě

Při zpracování strategických plánů (strategií) ve veřejné správě lze na základě míry zapojení místních představitelů, veřejnosti a expertů hovořit o třech základních přístupech (metodách). Vypracování strategického plánu s vysokou mírou zapojení najatých expertů se nazývá **expertní přístup** a je založen na principu outsourcingu. K výhodám této metody lze uvést především vysokou odbornost zpracování a slabinou může být zejména to, že zpracovatelé neznají místní podmínky, z čehož pramení zbytečná podrobnost analytické části na úkor části návrhové. Potřeby místních obyvatel, firem a organizací do strategického plánu nejsou mnohdy zpracovány a veřejnost nebývá do plánovacího procesu zapojena, což může být příčinou malého zájmu veřejnosti o rozvojové strategie.

Druhý přístup je **přístup komunitní**, který předpokládá zapojení pracovních skupin vytvořených z představitelů veřejné správy, místních firem a organizací (participativní přístup). Strategický plán je formulován jako výsledek diskuse místních expertů za podpory externího experta. Nevýhodou může být, že se se plánování zaměřuje pouze na problémové oblasti a není provedena podrobná analýza všech oblastí, tudíž může dojít pouze k povrchní identifikaci všech relevantních problémů. Zapojení veřejnosti (participace) do plánovacího procesu je v našem právním řádu uzákoněna zejména v územně plánovacím procesu, kdy je územně plánovací dokument veřejně pojednáván. V dalších oblastech plánovacích procesů je zapojení veřejnosti sice povinné, ale v zásadě formální (např. umožnění připomínkování rozpočtu, tvorba strategických dokumentů), i když je žádoucí a přináší pozitivní poznatky.

Kombinací předchozích dvou přístupů je **přístup smíšený**, který využívá odborných kompetencí a dovedností expertů za přispění laiků a jejich znalostí místního prostředí.

Ve veřejné správě je poměrně často aplikován **přístup, který je založený na vnitřních zdrojích**. Strategický plán je kompletně zpracován pracovníky úřadu, kteří využívají pouze svých odborných znalostí a znalostí místních poměrů. Externí odborníci ani veřejnost se zpravidla do příprav strategického plánu nezapojují. Strategický plán je tak do

⁵⁸ KRBOVÁ J. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. s. 35

značné míry politicky orientován a veřejnost má proto mnohdy problém se ztotožnit s plánovanými změnami v obci.⁵⁹

V obcích, kde se strategickému plánování komplexně nevěnují (zejména v malých obcích) se k tvorbě strategického plánu využívá **direktivní přístup** (rozhodnutí starosty, které může být subjektivní), nebo **rozhodnutí zastupitelstva** (konsensem nebo většinou). V obou uvedených přístupech se do rozhodnutí promítají politické zájmy a případně zájmy vlivných místních aktérů, které nejsou vždy v souladu se zájmy veřejnosti ani trvale udržitelným rozvojem.⁶⁰

3.3.5 Strategické dokumenty ve veřejné správě

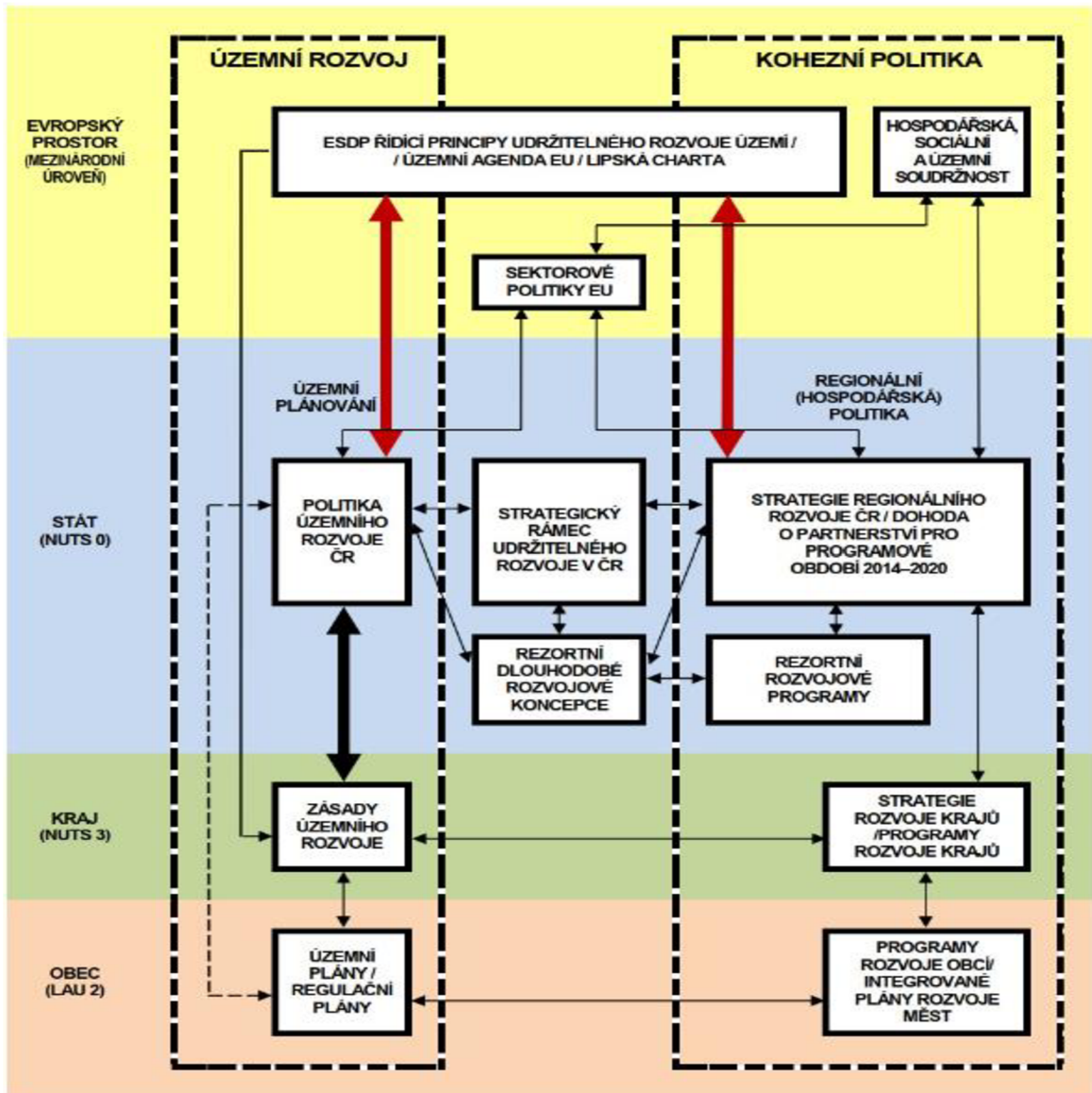
Veřejná správa v České republice je realizována na více úrovních (decentralizace), na kterých vzniká celá řada strategií (vertikálně i horizontálně). Strategie tvořené na nižších úrovních veřejné správy by měly vycházet ze zásadního pravidla, kdy je třeba respektovat koncepce strategií na úrovni vyšší. Strategie jsou uspořádány v hierarchické struktuře od nejvyšší úrovně (nadnárodní), přes úroveň národní (vrcholová úroveň státu), regionální (kraje, mikroregiony) až po místní (obce). Každá jmenovaná úroveň rozpracovává strategie do střednědobých (taktických) a krátkodobých (operativních) plánů vč. jejich provázání s finančními plány. Schválené strategie musí být uveřejněny v na portále strategických dokumentů v ČR (databáze strategií).⁶¹

⁵⁹ ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s. 66

⁶⁰ KRBOVÁ J. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. s. 41

⁶¹ KRBOVÁ J. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. s. 78

Obrázek 6 – Základní strategické dokumenty z hlediska územní úrovně



Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2023)

Ministerstvo pro místní rozvoj rozlišuje různé typy strategických dokumentů z hlediska druhu, času a základní charakteristiky (viz obr. č. 7).

Obrázek 7 – Porovnání jednotlivých typů strategických dokumentů z hlediska druhu, času a základní charakteristiky

Druh dokumentu	Typ dokumentu	Časový charakter	Časová platnost	Základní charakteristika
Zastřešující strategické dokumenty	Politika	Dlouhodobý	více než 7 let	Širší rozsah řešené problematiky; vyšší míra obecnosti; nižší míra podrobnosti; důraz na strategickou část; stanoví základní strategické směřování a rámcovou implementaci; realizuje se zejména pomocí navazujících strategických dokumentů.
	Bílá kniha	Dlouhodobý	více než 7 let	Strategický dokument obsahující konkrétní návrhy pro zaměření politiky resp. koncepce nebo strategie.
	Strategický rámec	Dlouhodobý	více než 7 let	Širší rozsah řešené problematiky; vyšší míra obecnosti; nižší míra podrobnosti; důraz na analytickou a strategickou část; stanoví základní strategické směřování a rámcovou implementaci; realizuje se pomocí souvisejících koncepcí a strategií; rámcová implementace může být rozpracována v odpovídajícím implementačním plánu.
Strategické dokumenty	Koncepce	Střednědobý až dlouhodobý	4 – 7 let, více než 7 let	Řeší konkrétní problematiku; vyšší míra obecnosti, nižší míra podrobnosti; důraz na analytickou a strategickou část; pouze rámcová implementace nebo žádná; implementace řešena návazně v samostatném dokumentu.
	Strategie	Střednědobý až dlouhodobý	4 - 7 let, více než 7 let	Základní strategický dokument; optimální míra podrobnosti; vyvážená a propojená část analytická, strategická a implementační; opatření jsou součástí strategické části; implementační část zahrnuje všechny prvky implementace strategie.
	Plán	Střednědobý	4 – 7 let	Řeší konkrétní jeden cíl, resp. několik cílů stejné úrovně; opatření jsou součástí strategické části; důraz na implementační část, která zahrnuje všechny prvky implementace plánu.
Strategické prováděcí dokumenty	Operační program	Střednědobý	dle délky programové-ho období EU	Soubor věcných, časových a finančních podmínek pro činnosti k dosažení stanovených cílů EU, a to prostřednictvím orgánů, subjektů a fondů uvedených v příslušných nařízeních Evropského parlamentu a Rady; navazuje na příslušné strategie a koncepce.
	Implementační plán	Střednědobý až dlouhodobý	4 – 7 let, více než 7 let	Rozpracovává implementační část strategie, pokud v ní není obsažena; zahrnuje všechny prvky implementace strategie; rozpracovává implementační část koncepce; ve zjednodušené formě může rozpracovávat implementaci strategického rámce.
	Program	Střednědobý	4 – 7 let	Prováděcí dokument tematické, finanční nebo technické povahy pro konkrétní oblast nebo území; je nástrojem realizace koncepce nebo strategie
	Akční plán	Krátkodobý	1 – 3 roky	Konkretizuje opatření, úkoly a aktivity vyplývající z příslušných strategických dokumentů.

Zdroj: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2017)

3.3.6 Strategický plán rozvoje obce

Strategický plán rozvoje obce (program rozvoje obce) a jeho tvorba by měla respektovat „Metodiku přípravy veřejných strategií“, která stanoví základní principy tvorby strategie. V první řadě se jedná o proces přípravy, která by měla být transparentní a objektivní a měla by zahrnovat široký okruh zainteresovaných stran. V přípravě strategie by měly být uplatněny principy projektového řízení. Strategický plán musí být připravován koordinovaně, musí respektovat strategické dokumenty na vyšší úrovni. Strategie má jasně definovaný způsob financování a její implementace a realizace musí být co nejefektivněji a pravidelně promítána do rozpočtu. Strategický plán musí být provázán i s plánem územním. Efektivita opatření nastavených v rámci strategie by měla být průběžně vyhodnocována.⁶²

Proces tvorby strategického dokumentu má osm základních fází:

⁶² MVČR. *Strategické řízení a plánování obce. Studijní příručka pro zastupitele obcí 2020*. [online] 2020. [cit. 2023-10-22]

1. identifikace potřeby tvorby strategie – impulsy pro vytvoření strategie mohou být různé, např. politické důvody, legislativa, přirozená potřeba rozvoje, rozpočtový impuls apod.,
2. nastavení přípravy strategie (projektu) – vytvoření plánu strategie s přihlédnutím k zásadám projektového řízení,
3. analytická a prognostická fáze – zpracování primárních analýz, analýza řešení na vyšších úrovních veřejné správy a prognóza budoucího vývoje, promítne se do analytické části strategie,
4. stanovení základního strategického směřování – formulace strategických cílů, zhodnocení nákladů na jednotlivá řešení a jejich přínosů, rozhodnutí o volbě varianty strategických cílů,
5. rozpracování strategie – zpracování dalších úrovní cílů strategie včetně nastavení soustavy indikátorů,
6. nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie – výstupem této fáze je plán implementace, který nastavuje hierarchickou strukturu prací, implementační strukturu strategie, systém řízení změn, evaluace, zdroje financování strategie a časový harmonogram strategie,
7. schvalování strategie – cílem této fáze je interní a externí připomínkování a schválení strategie a následně uzavření její tvorby,
8. implementace strategie – stanovení odpovědných osob za implementaci strategie, realizace strategie a její průběžné a konečné hodnocení strategie.⁶³

Základním plánovacím dokumentem obce je dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, **Program rozvoje obce**, který stanovuje hlavní oblasti rozvoje, formuluje možná řešení rozvoje obce a propojuje představy jednotlivých aktérů rozvoje obce a je podkladem pro územní rozvoj. V případě, že se vedení obce rozhodne komplexně řešit rozvoj obce, včetně realizace projektů spolufinancovaných z fondů EU, nastávají důvody k vypracování strategického plánu rozvoje obce, který je součástí strategicko-taktické a realizační fáze rozvoje obce. Přínosem strategického plánu rozvoje obce je kromě získání finančních dotací z národních fondů a fondů EU, také lepší hospodaření s finančními prostředky určenými na rozvoj obce, efektivnější využití vnitřních zdrojů obce a jejího potenciálu. Kvalitně

⁶³ MVČR. *Strategické řízení a plánování obce. Studijní příručka pro zastupitele obcí 2020*. [online] 2020. [cit. 2023-10-22]

zpracovaný strategický plán vyžaduje zapojení širokého spektra odborníků i veřejnosti a pomáhá překlenout období změn ve vedení měst a obcí.⁶⁴

Strategický plán rozvoje obce je základním dokumentem strategického řízení obce, který deklaruje dlouhodobé cíle rozvoje obce, a o kterých má pravomoc rozhodnout volený management obce. Strategický plán rozvoje obce vymezuje základní priority, cestu k jejich dosažení a základní kontinuitu rozvoje obce na období 10-15 let a má své základní dimenze:

- společensko-politická dimenze – strategický plán by měl být sestaven na základě dohody zainteresovaných stran (politická reprezentace, občané) o tom, kudy se má rozvoje obce v horizontu strategie ubírat,
- systémová dimenze – strategický plán je integrační součástí nadřazených strategických a programových dokumentů České republiky,
- věcná dimenze – strategický plán je orientován na hlavní priority dlouhodobého rozvoje obce.

Strategický plán rozvoje obce by měl být zpracován na období delší, než je volební období politické reprezentace obce a v návaznosti na programové období EU (z důvodu čerpaní dotací z fondů EU), což by mělo být období sedmileté, ideálně alespoň desetileté. Strategický plán je určen zejména k plánování dlouhodobých rozvojových aktivit v oblastech: rozvoj podnikání a zlepšování podnikatelského prostředí, zajištění dopravní obslužnosti a zlepšování infrastruktury, rozvoj cestovního ruchu, tělovýchovných a sportovních aktivit, rozvoj občanské vybavenosti, zajištění dostupnosti lékařské péče, rozvoj lidských zdrojů a péče o trh práce, opatření k ochraně životního prostředí atd.⁶⁵

Strategický plán rozvoje obce vychází z metodiky Ministerstva vnitra ČR. Základními částmi SP dle předepsané struktury jsou: **část analytická, návrhová (strategická) a implementační (zaváděcí, realizační)**. Základní části jsou doplněny o část úvodní a část závěrečnou, kde je popisován postup tvorby strategie. Všechny uvedené části by měly být provázány s fázemi tvorby strategického dokumentu (viz obrázek č. 8).⁶⁶

⁶⁴ PŘÍRUČKA ZASTUPITELE. *Územní a strategické plánování rozvoje obce*. [online] 2023. [cit. 2023-10-30]

⁶⁵ VŠB-TU Ostrava. *Příprava, tvorba a realizace strategických plánů obcí a mikroregionů*. [online] 2006. [cit. 2023-10-31]

⁶⁶ MVČR. *Strategické řízení a plánování obce. Studijní příručka pro zastupitele obcí 2020*. [online] 2020. [cit. 2023-10-31]

Obrázek 8: Souvztažnost vzorové struktury a fází tvorby strategického dokumentu

Struktura vzorového dokumentu		Fáze tvorby dokumentu	
I.	Úvod	1	Identifikace potřeby tvorby strategie
II.	Analytická část	1	Identifikace potřeby tvorby strategie
		3	Analytická a prognostická část
III.	Strategická část: a) Vize a základní směřování	4	Stanovení strategického směřování
	Strategická část: b) Cíle a opatření v jednotlivých strategických oblastech	5	Rozpracování strategie
IV.	Implementační část	6	Nastavení implementace, financování a vyhodnocení
V.	Postup tvorby strategie	2	Nastavení přípravy strategie
VI.	Přílohy		

Zdroj: Ministerstvo vnitra ČR (2020)

V **analytické části** strategického plánu rozvoje obce jde o souhrnnou sociálně ekonomickou analýzu postavenou především na statistických datech a na analýze potřeb a preferencí občanů, které vzešly například z dotazníkových šetření a rozhovorů s občany. Analytická část popisuje výchozí situaci obce. Specifickou součástí analytické části strategického plánu obce je SWOT analýza, která analyzuje vnitřní silné a slabé stránky obce (vnitřní faktory efektivnosti fungování obce – popisuje současný stav) a příležitosti a hrozby převážně z vnějšího prostředí obce (budoucího rozvoje obce). Předností SWOT analýzy je její jednoduchost, přehlednost a výstižnost. Naopak nevýhodou může být její statická a subjektivita. Hlavním výstupem analytické části, resp. SWOT analýzy, je definování okruhů rozvoje, které jsou podkladem pro vymezení strategických cílů.⁶⁷ Další analytickou metodou pro zpracování strategie je PESTLE analýza, která se používá ke strategické analýze makrookolí organizace (obce).⁶⁸

⁶⁷ ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s.74

⁶⁸ MVČR. *Strategické řízení a plánování obce. Studijní příručka pro zastupitele obcí 2020*. [online] 2020. [cit. 2023-11-12]

Klíčovou pasáží strategického plánu rozvoje obce je **část návrhová (strategická)**, která se zabývá problémy vytyčenými v analytické části a vymezuje oblasti budoucího rozvoje obce. Správně formulovaná vize v rámci návrhové části a v souladu s ní stanovený globální cíl rozvoje obce, vymezují základní cestu a výsledek rozvojového procesu. Dalším krokem je stanovení strategie (rozpracování dílčích cílů) a stanovení nástrojů vedoucích k naplnění jednotlivých cílů (návrh opatření). V neposlední řadě je třeba analyzovat finanční zdroje, které by se měly použít k naplnění vytyčené strategie, a v důsledku analýzy nastavit časový plán realizace.⁶⁹ Ve fázi zpracovávání návrhové části je žádoucí zapojení místních aktérů rozvoje obce, kteří by měly vnášet do procesu přípravy strategického plánu rozvoje obce hlavní myšlenky a neotřelá řešení problémů s využitím některé z kreativních prognostických metod (brainstorming, panel nástrojů apod.). Návrhová část strategického plánu rozvoje obce by měla naplňovat princip trojrozměrnosti (věcné, finanční a časové hledisko) a vyznačovat vazbu mezi návrhovou a analytickou částí.⁷⁰

Implementační (realizační, zaváděcí) část strategického plánu rozvoje obce nastavuje pravidla, jak uvést strategii do praxe. Popisuje proces tvorby akčních plánů, které by měly obsahovat aktivity a projekty vycházející ze strategie a jsou v souladu s rozpočtem obce. Součástí implementační části by mělo být také nastavení vyhodnocování úspěšnosti strategického plánu a nastavení pravidel pro případné změny strategie.⁷¹

Realizace strategického plánu je prováděna prostřednictvím akčního plánování. Vize a strategie jsou promítnuty do akčních plánů. V akčním plánu je třeba přesně určit finanční a časový rámec jednotlivých projektů a aktivit, které budou realizovány nebo podporovány danou obcí a kompetence a odpovědnosti zainteresovaných subjektů. Akční plán se obvykle zpracovává na kratší dobu než plán strategický. Obecně se doporučuje zpracovat akční plán na dobu delší než jeden rok, nejlépe na 2 až 4 roky, a to zejména z důvodu možnosti řešit dlouhodobější a komplexnější projekty bez zbytečné administrativní zátěže spojené s tvorbou jednoletého akčního plánu. Proces realizace a implementace strategického plánu se skládá z několika fází následujících po schválení strategického plánu zastupitelstvem obce (viz obrázek č. 9).⁷²

⁶⁹ ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s.76

⁷⁰ KRBOVÁ J. *Strategické plánování ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. s. 76

⁷¹ ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s.76

⁷² ŠILHÁNKOVÁ V. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. s.82

Obrázek 9 : Proces implementace strategického plánu

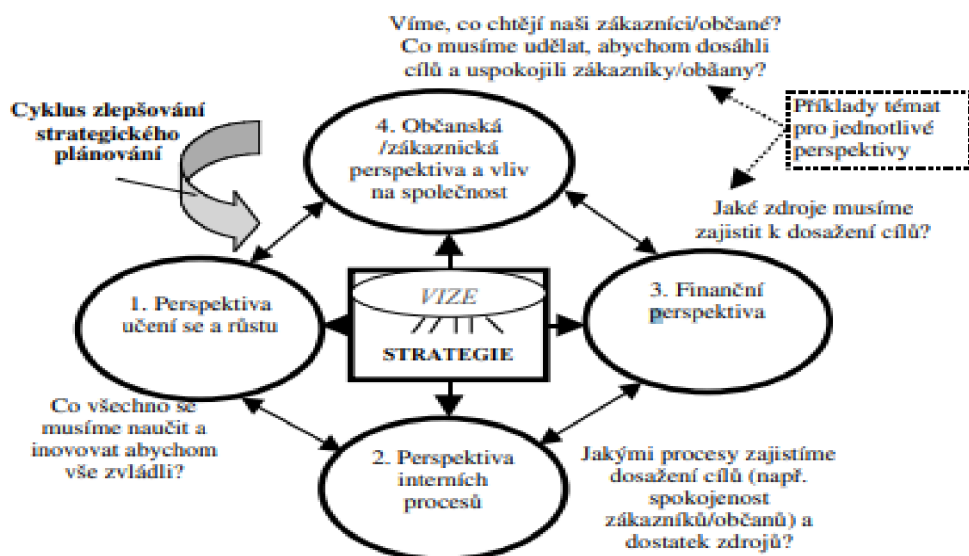


Zdroj: Brandýsko.cz (2023)

Zveřejnění strategického plánu a jeho následná komunikace s veřejností je základem pro úspěšnou realizaci navržených strategií. Velmi dobrým nástrojem pro komunikaci je vizualizace strategie pomocí strategické mapy. Strategická mapa je výstupem **metody strategického řízení Balanced Scorecard (BSC)**, pomocí které jsou převáděny vize organizace (poslání a strategie) na měřitelné ukazatele výkonu. Metoda BSC začala být používána v souvislosti s tím, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do praxe (viz obrázek č. 10). Představuje model vyváženého strategického řízení, při kterém dochází k propojení operativních činností s vizemi a strategickými cíli. Rámec metody BSC je tvořen ze čtyř základních perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu.⁷³

Obrázek 10: Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru

⁷³ MVČR. *Strategické řízení a plánování obce. Studijní příručka pro zastupitele obcí 2020*. [online] 2020. [cit. 2023-11-17]



Zdroj: Hušek Z., Šusta M. a Půček M. (2006)

Metoda BSC je nedílnou součástí identifikace mise, formulace strategie a její implementace. Hraje důležitou roli v komunikaci strategie všemi aktéry a podporuje proces zpětné vazby. Adekvátní použití BSC metody funguje jako bohatý zdroj informací a znalostí. Umožňuje propojení dlouhodobé strategie s krátkodobými cíli a vytváření strategického vědomí mezi zúčastněnými aktéry. Manažerům pomáhá dosáhnout komplexního pohledu a vyhnout se potenciálním konfliktům mezi jednotlivými cíli a strategiemi.⁷⁴

3.3.7 Strategický plán jako vstupenka do světa dotací

Strategický plán rozvoje obce je dlouhodobý strategický dokument a klíčový nástroj regionálního rozvoje území. Jeho hlavním cílem je navrhnout pro období platnosti strategického plánu skupinu opatření na podporu socioekonomického rozvoje obce, která bude realizována v daném období dostupnými finančními zdroji, včetně zdrojů z EU. Dotační zdroje EU jsou alokovány konečným příjemcům na základě programování. Programování je jedním ze základních principů stability EU a je určený k víceletému provádění společných akcí EU a členských států za účelem dosažení stanovených priorit. Na národní a nadnárodní úrovni je princip programování naplňován prostřednictvím strategického řízení jednotlivých složek celku. Z výše uvedeného vyplývá, že strategické řízení postupuje vertikální strukturou z úrovně EU, přes úroveň členského státu, až po úroveň příjemců jednotlivých dotací. Každý projekt, do kterého by měly být alokovány

⁷⁴ QUESADO P., GUZMÁN BA., RODRIGUES, LL. *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation*. Barcelona: Intangible Capital, 2018.

prostředky EU, musí splnit přísná hodnotící kritéria, mimo jiné i soulad se strategickými dokumenty na všech úrovních veřejné správy.

Žadatelé o dotace z fondů EU, kteří mají zpracovaný strategický plán rozvoje v souladu s nadřazenými strategickými dokumenty, získávají výhodu při posuzování žádosti o dotaci. Pohnutkou ke zpracování strategického plánu rozvoje obce mohou být v případě zejména malých obcí požadavky hodnotících kritérií dotačních programů.⁷⁵

3.3.8 Vazba strategického plánu na finanční plánování obce

Propojení rozpočtu obce (rozpočtového výhledu) a strategického plánu rozvoje obce je jednou ze zásad zdravého finančního řízení obce. Konkrétní možnosti propojení rozpočtu se strategickým plánem jsou následující:

- prostřednictvím akčního plánu – akční plán vytvořený ke strategickému plánu se každoročně aktualizuje dle rozpočtu a rozpočtového výhledu a vyhodnocení se provádí spolu se závěrečným účtem za předešlý rok,
- aktualizace finančního rámce strategického plánu v návaznosti na každoroční zpracování rozpočtu a rozpočtového výhledu,
- oblastí strategického plánu a jeho cíle odpovídají odvětvovému členění rozpočtu obce.

Nejčastěji využívanou možností propojení rozpočtu obce a strategického plánu je propojení prostřednictvím akčního plánu, který je připravován, projednáván a schvalován ve stejných intervalech jako rozpočet. Pokud není strategické plánování a rozpočtování propojeno, stává se strategický plán „šuplíkovým dokumentem“ se souborem námětů bez vazby na finanční možnosti obce.⁷⁶

⁷⁵ LHENIČKA L. *Strategický plán = úspěch získávání dotací z EU*, 2014. Plzeň: Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni, 2014.

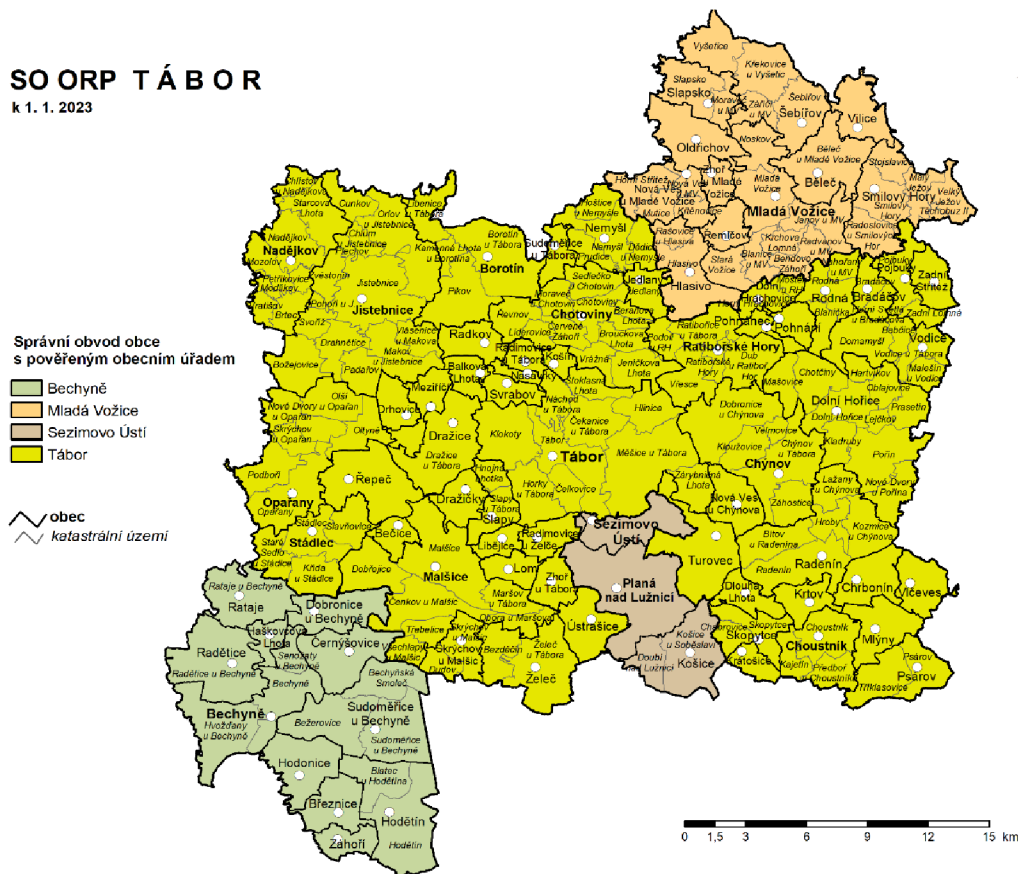
⁷⁶ PŮČEK M. J. *Udržitelné finanční řízení obce a regionů*. Praha: NSZM, 2015. s. 28

4 Vlastní práce

4.1 Město Tábor – základní charakteristika

Město Tábor bylo založeno husity v roce 1420, bylo pojmenováno dle hory Thabor u Nazaretu v dnešním Izraeli a je druhým největším jihočeským městem. Nachází se v regionu soudržnosti Jihozápad (NUTS II) a má výhodnou geografickou polohu na spojnici mezi Prahou a Českými Budějovicemi. V rámci státní správy plní město Tábor funkci obce s rozšířenou působností (ORP). Správní obvod ORP Tábor je dle počtu obyvatel druhým největším v kraji.

Obrázek 11: Správní obvod ORP Tábor k 1.1.2023



Zdroj: Český statistický úřad (2022)

Město Tábor se rozkládá na území o velikosti 6 221 ha a zasahuje do 10 katastrálních území. Vnitřně je členěno na 15 místních částí.⁷⁷

⁷⁷ DATAPLAN.INFO. *Strategický plán rozvoje města Tábora 2021-2032*. [online] 2020. [cit. 2024-1-21]

Nejvyšším orgánem města je zastupitelstvo, které má 27 členů. Výkonným orgánem města je devítičlenná rada města, ze které vzešlo vedení města, tj. starosta a 3 místostarostové, doplněné tajemníkem města. Městský úřad v Táboře je organizačně členěn do 13 odborů, plus kancelář starosty a kancelář architekta města.⁷⁸

Poradními orgány rady města jsou komise rady města. Rada města Tábora ustavila 11 komisí na období 2022-2024. Některé z ustanovených komisí se podílejí mimo jiné i na přípravě Strategického plánu rozvoje města Tábora. Jedná se zejména o komise: Komise Zdravého města a MA21, Komise kulturní, Komise pro výchovu a vzdělávání, Komise pro bezpečnost a prevenci kriminality atd.⁷⁹

Město Tábor je členem následujících institucí: Společenství měst s husitskou tradicí, Sdružení historických sídla Čech, Moravy a Slezska a Svaz měst a obcí České republiky. Do roku 2023 bylo město Tábor členem Svazku obcí mikroregionu Táborsko. Město Tábor uzavřelo v rámci Přeshraniční spolupráce obcí partnerskou spolupráci s městy: Kostnice (Německo), Wels (Rakousko) a Nové Zámky (Slovensko). Dalšími partnerskými městy města Tábor jsou Dole (Francie), Orinda (USA) a Škofja Loka (Slovinsko). Město Tábor má svůj znak a vlajku, jejíž podobu schválila Poslanecká sněmovna Parlamentu ČR dne 9.5.1995. (viz obrázek č. 12).⁸⁰

Obrázek 12: Znak a vlajka města Tábora



Zdroj: Taborcz.eu (2017)

⁷⁸ TABORCZ.EU. *Město a úřad*. [online] 2022. [cit. 2024-1-21]

⁷⁹ TABORCZ.EU. *Komise rady pro volební období 2022-2024*. [online] 2022. [cit. 2024-1-21]

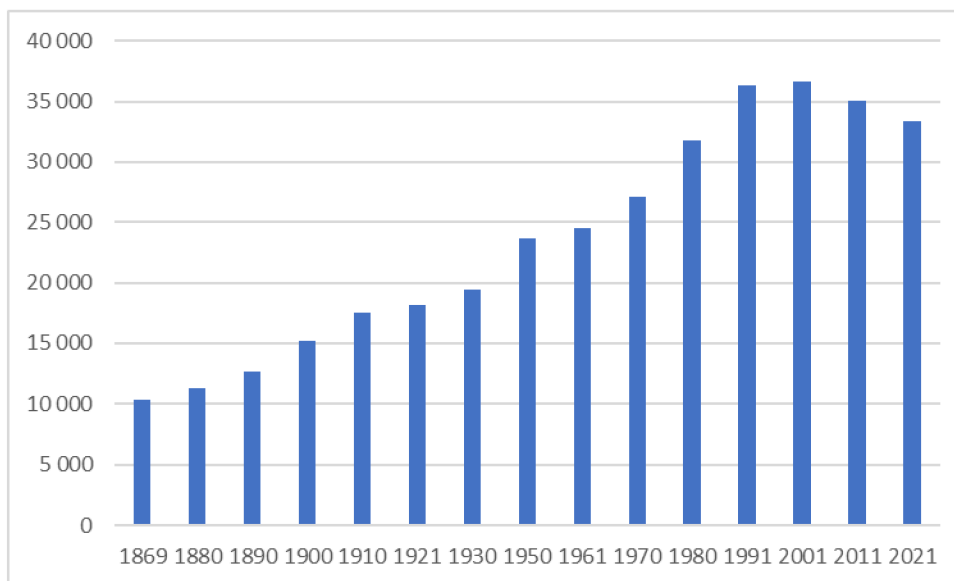
⁸⁰ TABORCZ.EU *O Táboře*. [online] 2022. [cit. 2024-2-23]

Město Tábor je zřizovatelem několika organizací – Bytes Tábor s.r.o, Správa lesů města Tábora, Technické služby Tábor s.r.o., Tělovýchovná zařízení města Tábora s.r.o., G-centrum Tábor, Městská knihovna Tábor a 6 základních škol a 12 mateřských škol.⁸¹

4.1.1 Město Tábor – demografické údaje

V roce 1869, kdy probíhalo historicky první sčítání lidu, měl Tábor s přilehlými osadami 10 339 obyvatel. Největší nárůst počtu obyvatel žijících ve městě Tábor proběhl v období 70. a 80. let 20. století. Výsledkem politických a ekonomických změn po roce 1989 byla proměna demografického chování občanů České republiky, což zapříčinilo stagnaci počtu obyvatel v 90. letech 20. století. Od roku 2000, kdy dosáhl počet obyvatel nejvyššího počtu (36,5 tisíce), započal vytrvalý pokles počtu obyvatel žijících ve městě Tábor. Příčinou poklesu počtu obyvatel je již zmíněná změna demografického chování obyvatel a nepříznivá bilance stěhování (viz graf č. 1 a tabulka č. 2).

Graf 1: Historický vývoj počtu obyvatel Tábora dle výsledků sčítání lidu (1869–2021)



Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2021)

⁸¹ TABORCZ.EU. *Město a úřad*. [online] 2022. [cit. 2024-2-23]

Tabulka 2: Bilance obyvatelstva města Tábor mezi lety 2012 až 2022

<i>Rok</i>	<i>Narození</i>	<i>Zemřelí</i>	<i>Přistěhovalí</i>	<i>Vystěhovalí</i>	<i>Přirozený přírůstek/ úbytek</i>	<i>Migrační přírůstek /úbytek</i>	<i>Celkový přírůstek /úbytek</i>	<i>Stav k 31.12.</i>
2012	366	334	747	851	32	-104	-72	35 024
2013	351	337	727	907	14	-180	-166	34 858
2014	317	370	755	844	-53	-89	-142	34 716
2015	327	358	772	816	-31	-44	-75	34 641
2016	374	346	764	951	28	-187	-159	34 482
2017	358	339	812	846	19	-34	-15	34 467
2018	344	347	821	829	-3	-8	-11	34 456
2019	333	391	735	856	-58	-121	-179	34 277
2020	327	436	794	843	-109	-49	-158	34 119
2021	350	418	735	884	-68	-149	-217	33 410
2022	297	343	1 848	911	-46	937	891	34 301

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

V roce 2022 došlo k obratu v klesající tendenci počtu obyvatel. Zvýšení počtu přistěhovalých obyvatel bylo způsobeno přílivem uprchlíků z Ukrajiny.

Z pohledu strategického plánování rozvoje města je důležitý ukazatel věkové struktury obyvatel a její vývoj, hlavně pro oblast sociálního zabezpečení lidí v seniorském věku a zabezpečení dostatečného počtu míst pro žáky ve vzdělávacích zařízeních ve městě (MŠ a ZŠ). Věková struktura obyvatel města Tábor a její vývoj v čase je znázorněn v následujících tabulkách (viz tabulka č. 3 a č. 4).

Tabulka 3: Věková struktura obyvatel k 31.12.2022

		<i>Celkem</i>	<i>Muži</i>	<i>Ženy</i>
Počet obyvatel		34 301	16 474	17 827
v tom ve věku (let)	0-14	5 147	2 605	2 542
	15-64	21 415	10 579	10 836
	65 a více	7 739	3 290	4 449
Průměrný věk (let)		44,0	42,5	45,5

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

Tabulka 4: Vývoj věkové struktury obyvatel města Tábora

Rok		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Počet obyvatel		34 858	34 716	34 641	34 482	34 467	34 456	34 277	34 119	33 410	34 301
v tom ve věku (let)	0-14	4 963	4 974	5 046	5 097	5 154	5 170	5 144	5 090	5 006	5 147
	15-64	23 704	23 434	23 073	22 636	22 329	22 067	21 721	21 538	20 851	21 415
	65 a více	6 191	6 308	6 522	6 749	6 984	7 219	7 412	7 491	7 553	7 739
Průměrný věk (let)		42,3	42,5	42,7	43,0	43,2	43,5	43,7	43,8	44,2	44,0
Index stáří v %		124,7	126,8	129,3	132,4	135,5	139,6	144,1	147,2	150,9	150,4

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2023)

Průměrný věk obyvatel města Tábor mezi lety 2013 až 2022 rostl a v roce 2022 dosahoval 44 let. Index stáří, který vyjadřuje počet obyvatel ve věku nad 65 let připadajících na 100 dětí do 14 let, má také stoupající tendenci. V roce 2022 dosahoval hodnotu 150,4. Přívětivý index stáří, kterým se vyjadřuje také proces stárnutí populace, by měl mít hodnotu 100. Hodnotu přívětivého indexu stáří překročil Tábor v roce 2006.

Pro strategické plánování rozvoje města je mimo jiné důležité sledovat populační vývoj, který je určen úrovní porodnosti, úmrtnosti a migrace a z toho vyplývající demografická prognóza. Český statistický úřad zpracoval projekci obyvatelstva pro Jihočeský kraj do roku 2065, která byla použita pro vytvoření prognózy budoucího demografického vývoje města Tábor. Počet obyvatel města Tábor bude do roku 2065 klesat až na hodnotu 29 444 obyvatel a index stáří naroste až na hodnotu 221,5 v roce 2035 a hodnotu 307,2 v roce 2065. V porovnání s údaji pro Jihočeský kraj bude populace Tábora stárnout rychleji (pro Jihočeský kraj jsou udávány hodnoty 207, resp. 286). Bude klesat i celkový počet obyvatel žijících v České republice.⁸²

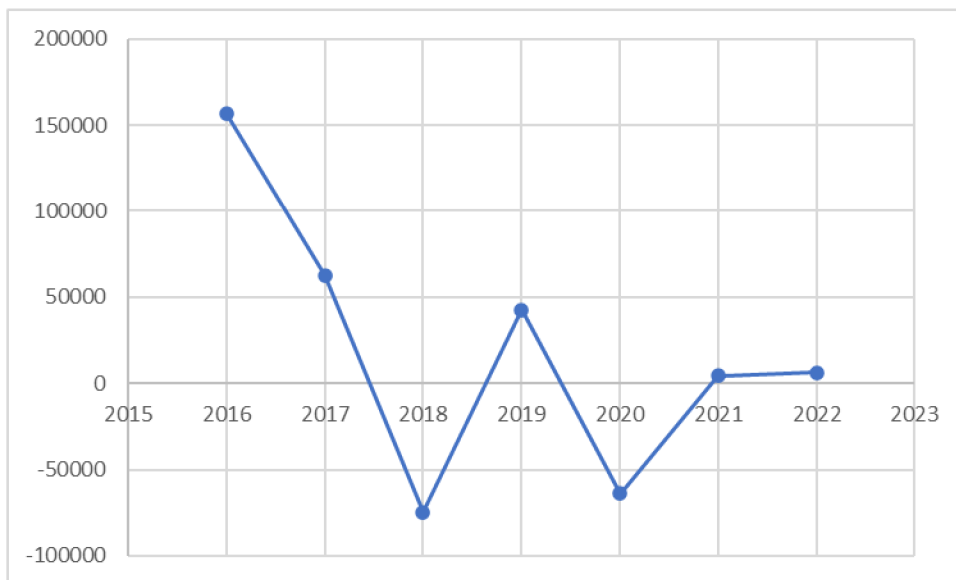
4.1.2 Město Tábor – ekonomické údaje

Město Tábor hospodaří na základě schváleného rozpočtu pro daný rok, který je schvalován zastupitelstvem města v prosinci předešlého roku. Úpravy rozpočtu se provádí na základě schválených rozpočtových opatření. Finanční plánování v intervalech delších než jeden rok, probíhá prostřednictvím střednědobých výhledů rozpočtu, které jsou schvalovány na čtyři roky a mohou být průběžně aktualizovány, což se děje zejména po nástupu nové politické reprezentace. V posledních letech hospodaří město Tábor převážně s přebytky, kromě let 2018 a 2020. Hospodaření města je ovlivněno především dotační politikou státu a

⁸² TABORCZ.EU. *Strategický plán rozvoje města Tábora 2021-2032*. [online] 2023. [cit. 2024-2-23]

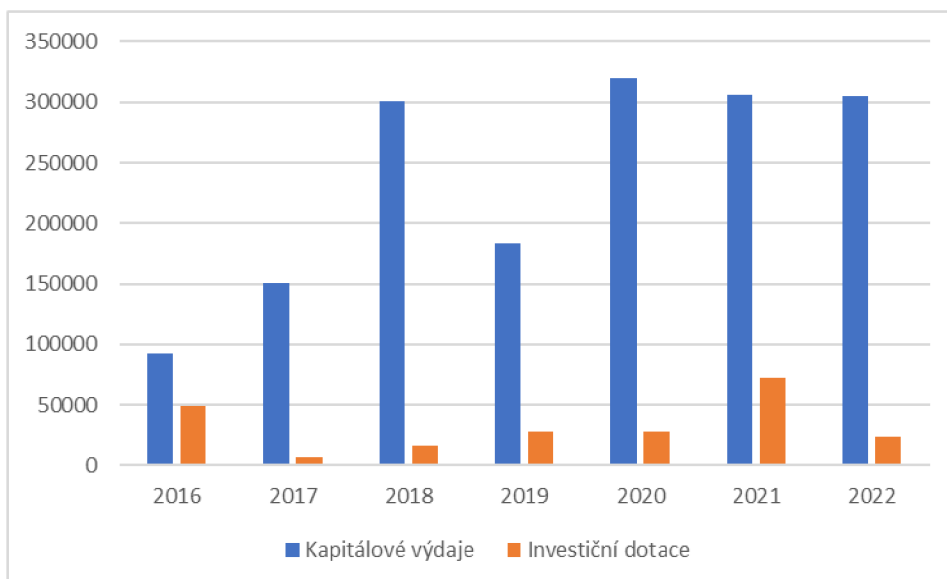
úvěrovou politikou města. Dalším faktorem je schopnost města realizovat naplánovaný kapitálový rozpočet. Následující graf znázorňuje vývoj výsledků hospodaření a kapitálových výdajů města od roku 2016.⁸³

Graf 2: Vývoj salda rozpočtu města Tábora



Zdroj: vlastní zpracování, Taborcz.eu (2023)

Graf 3: Vývoj kapitálových výdajů a investičních dotací města Tábora



Zdroj: vlastní zpracování, Taborcz.eu (2023)

⁸³ TABORCZ.EU. *Hospodaření města*. [online] 2023. [cit. 2024-2-23]

Z pohledu strategického rozvoje města Tábora a jeho ekonomické prosperity je důležitým ukazatelem i vývoj počtu ekonomicky aktivního obyvatelstva, což jsou lidé schopni vykonávat práci. Z pohledu plánování budoucnosti může vést úbytek ekonomicky aktivního obyvatelstva k nutnosti plánování vyšších kapacit k zabezpečení péče o stárnoucí populaci.

Tabulka 5: Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity – ORP Tábor (údaje r. 2021)

		Celkem	
Ekonomicky aktivní celkem		40 783	
	zaměstnaní	39 065	
v tom	z toho	pracující důchodci	4 115
		osoby na mateřské dovolené	306
	nezaměstnaní	1 718	
Ekonomicky neaktivní celkem		37 125	
z toho	nepracující důchodci	18 414	
	žáci, studenti, učni	11 084	
	osoby na rodičovské dovolené	1 39	
	ostatní	5 256	
Osoby s nezjištěnou ekonomickou aktivitou		732	

Zdroj: vlastní zpracování, ČSÚ (2022)

4.2 Strategické rozvojové dokumenty města Tábor

Město Tábor má v současnosti zpracováno několik rozvojových dokumentů, projektů a studií, které jsou podkladem pro řízený rozvoj města. Aktuálně jsou zveřejněné následující dokumenty:

- Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032
- Analytická studie – obytná čtvrť Dvorce
- Územní energetická koncepce města Tábora
- Koncepce rozvoje sportu
- Místní akční plán vzdělávání ORP Tábor, Strategický rámec MAP
- Strategie kultury a kulturního turismu v Táboře 2018
- Smart Tábor
- Komunitní plánování sociálních služeb v ORP Tábor
- Komunitní plán zdraví a kvality života

- Plán zlepšování Zdravého města a MA 21
- Plán odpadového hospodářství města Tábor

Uvedené rozvojové dokumenty a studie by měly být podkladem pro zpracování strategického plánu města Tábor.

Dle sdělení respondenta E začalo město Tábor zpracovávat strategické plány rozvoje již v roce 2000, kdy byl v rámci tábořské aglomerace zpracován „Strategický plán rozvoje aglomerace měst Tábor, Sezimovo Ústí a obce Planá nad Lužnicí pro období 2000-2007“. Následovníkem byl „Strategický plán mikroregionu Tábořsko“, který byl zpracován pro návrhové období od roku 2007 do roku 2013. V červenci roku 2013 byla Radou města Tábora schválena jeho aktualizace v rozsahu pouze samotného města Tábor pro období od roku 2014 do roku 2020. Před zavedením strategického plánování rozvoje v rozsahu výše uvedeném byl plánováním rozvoje města pověřen odbor investic.

4.2.1 Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020 a jeho zhodnocení

Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020 zpracovala firma KP projekt s.r.o. ve spolupráci s Odborem rozvoje Města Tábor. Zastupitelstvo města Tábor schválilo předložený dokument dne 4.8.2014 a zároveň ustanovilo Komisi pro aktualizaci strategického plánu, která se měla scházet minimálně jednou ročně. Vstupní data pro zpracování výše uvedeného strategického plánu byla získávána z různých zdrojů, zejména od zástupců jednotlivých odborů města, z vyjádření veřejnosti (setkání s občany) a zastupitelů města. Pracovníci odboru rozvoje zastřešili sběr dat a následně se podíleli na zpracování návrhové části. Analytickou část zpracovala firma KP projekt s.r.o., která při jeho zpracování vycházela mimo jiné i z Programu rozvoje Jihočeského kraje 2014-2020, na kterém také spolupracovala. Dle sdělení respondenta C byly dalšími podklady pro zpracování analytické části strategického plánu následující dokumenty:

- Národní rozvojový plán
- Program rozvoje Jihočeského kraje 2014-2020
- Strategický plán rozvoje mikroregionu Tábořsko 2007-2013
- Územní plán sídelního útvaru aglomerace Tábor, Sezimovo Ústí, Planá nad Lužnicí
- Povodňový plán města Tábor
- Komunitní plán sociálních služeb ORP Tábor 2013-2015

Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020 je rozdělen na dvě základní části – analytickou a návrhovou. První část **analytické části** se zabývá socioekonomickým profilem města (poloha, podnebí, obyvatelstvo a jeho ekonomická aktivita, vybavenost, vzdělávání, kultura a cestovní ruch atd.). V druhém oddíle analytické části jsou zpracovány **SWOT analýzy** pro jednotlivé **prioritní oblasti**, kterými jsou: **infrastruktura, životní prostředí, konkurenceschopnost, kvalita života**. Silné a slabé stránky ve SWOT analýze hodnotí vnitřní parametry a podmínky města (vnitřní analýza) a ve druhé části SWOT analýzy se pracuje s příležitostmi a hrozbami přicházející z vnějšího prostředí města.

V **návrhové části** je formulována strategická vize města, ke které byla využita data získaná ve zpracované analytické části a SWOT analýze, a dále jsou definovány dlouhodobé strategické cíle, včetně návrhu opatření k jejich dosažení. Strategické cíle jsou rozpracovány/seřazeny dle prioritních oblastí.

Poslední kapitolou Strategického plánu rozvoje města Tábor 2014-2020 je **akční plán**, který obsahuje seznam doporučených projektů v řazení dle prioritních oblastí, jednotlivých strategických cílů a navržených opatření. U jednotlivých projektů je uveden jeho popis, předpokládaný termín realizace, odpovědná osoba (odbor města, organizace), předpokládané náklady a komentář.⁸⁴ Dle sdělení respondenta C reflektují jednotlivé projekty zařazené do strategického plánu aktuální potřeby města s ohledem na jeho finanční možnosti. Projekty vzešly z informací od subjektů podílejících se na přípravě strategického plánu – jednotlivé odbory města, zastupitelé, veřejnost. Projekty byly identifikovány tak, aby bylo možné na jejich realizaci čerpat dotace ze strukturálních fondů EU.

Zveřejnění strategického plánu proběhlo po schválení zastupitelstvem města na webových stránkách města a v Databázi strategií (portál strategických dokumentů v ČR).

Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020 schválilo zastupitelstvo města na svém zasedání 4.8.2014. Zastupitelé měli možnost na přípravě strategického plánu spolupracovat a mohli se k návrhu strategického plánu vyjádřit. Veřejnost byla informována prostřednictvím webových stránek města a Novin tábořské radnice, a rovněž měla možnost návrh strategického plánu připomínkovat a podat pozměňující návrhy (respondent E).

Při schvalování strategického plánu proběhla diskuse zastupitelů, kde někteří upozorňovali na velký počet navrhovaných projektů, nepřesnou specifikaci termínu realizace, dále na skutečnost, že finanční objem navržených akcí dalece přesahuje možnosti

⁸⁴ DATABAZE STRATEGIÍ. *Strategický plán rozvoje města 2014-2020*. [online] 2024. [cit. 2024-2-23]

rozpočtu města a někteří označili strategický plán za „snůšku všech nápadů, které se v Táboře mohou realizovat“. Dále padly argumenty týkající se propojení strategického plánu s již známými dotačními programy. Bylo upozorněno na fakt, že strategický plán je schvalován v srpnu roku 2014, a tudíž jsou známy operační programy EU pro programovací období 2014-2020 a byla navržena aktualizace předloženého strategického plánu. Žádné ze vznesených připomínek nebyly vyslyšeny a Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020 byl schválen v původním předloženém znění.⁸⁵

Komise pro aktualizace strategického plánu zasedala dle sdělení respondenta B dvakrát ročně a provedla osm aktualizací, které nebyly zveřejněny ani na webových stránkách města a ani v databázi strategií. Aktualizace byly realizovány na základě požadavků odborů města z důvodu možnosti získání peněz ze strukturálních fondů EU.

Zajištění finančních zdrojů pro realizaci konkrétních projektů mají v gesci jednotlivé odbory města (projekty realizované městem), které spolupracují s odborem financí při zpracování rozpočtových výhledů města.

Zhodnocení Strategického plánu rozvoje města Tábor 2014-2020

Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020 byl zpracován s využitím odborných kompetencí a zkušeností expertů z firmy KP projekt s.r.o., a také za přispění zaměstnanců odboru rozvoje a laické veřejnosti, kteří promítli do plánu znalosti místního prostředí, tzn. byl využit smíšený přístup k tvorbě strategického plánu rozvoje. Při tvorbě plánu byly respektovány strategie na vyšších úrovních státní správy a z hlediska struktury je plán plně v souladu s předepsanou metodikou Ministerstva vnitra ČR.

Analytická část je oproti návrhové části, která je pro strategický dokumentu klíčová, obsáhlejší. Obsahuje jak kvantitativní, tak i kvalitativní data. Pozitivně lze hodnotit také vývoj kvantitativních dat v čase, který je pro strategické plánování zásadní. SWOT analýza definuje prioritní oblasti pro vymezení strategických cílů.

V návrhové (strategické) části jsou zpracovány výstupy z analytické části a SWOT analýzy do strategických vizí a dlouhodobých strategických cílů. Návrhová část byla zpracována za přispění zaměstnanců jednotlivých odborů města ve spolupráci s veřejností, jejíž výsledkem bylo reflektování a promítnutí aktuálních potřeb města a jeho obyvatel do konkrétních projektů a akčních plánů. Realizace strategického plánu je v závěru návrhové

⁸⁵ TABORCZ.EU. 32. zasedání Zastupitelstva města Tábor konané 4.8.2014 [online] 2014. [cit. 2024-2-29]

části zakomponována do akčního plánu, resp. do seznamu doporučených projektů. V akčním plánu jsou projekty řazeny dle stanovených prioritních oblastí, cílů a opatření. Je u nich vymezen časový rámec, odpovědná osoba (odbor města, organizace) a u většiny i finanční rámec jednotlivých projektů. Některé projekty mají uvedený předpokládaný termín realizace po celou dobu trvání strategického plánu (doba trvání akčních plánů by měla být kratší než doba trvání strategického plánu). Slabou stránkou návrhové části může být chybějící nastavení evaluačních kritérií a systém monitoringu plnění nastavených strategických cílů.

4.2.2 Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032

Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032 je aktualizací Strategického plánu rozvoje města Tábor 2014-2020. Byl zpracován Odborem rozvoje města Tábor a schválen zastupitelstvem města dne 5.10.2020. Formální stránka je stejná jako u Strategického plánu rozvoje města Tábor 2014-2020, tzn. je zachována původní struktura (analytická část – socioekonomický profil města, SWOT analýza; návrhová část; akční plán – seznam doporučených projektů). Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032 byl schválen na delší období, než je programovací období EU, a to z důvodu potřeby využívat při tvorbě strategického plánu statistická data ČSÚ, která jsou sbírána jedenkrát za deset let.⁸⁶

Hlavní účelem strategického plánování rozvoje města je, dle sdělení respondenta C, dodržování kritéria 3E – hospodárnost, efektivita a účelnost při nakládání s veřejnými prostředky. Oba respondenti spolupracující na tvorbě Strategického plánu rozvoje města Tábor 2021-2032 shodně popsali průběh získávání dat pro jeho tvorbu. Oblasti rozvoje určuje zastupitelstvo města a jednotlivé projekty navrhuje odbory města dle potřeby řešit konkrétní aktuální problémy. Větší investiční akce jsou čerpány ze „zásobníku investičních akcí“, který schvaluje rada města. Finanční návaznost strategického plánu na rozpočet města, popř. na rozpočtové výhledy, řeší samostatně odbory města. Veřejnost se mohla zapojit do tvorby, resp. aktualizace strategického plánu, prostřednictvím dotazníku na stránkách města Tábor „Tábor zdravé město“. Návrh strategického plánu zpracovaný odborem rozvoje byl před samotným schválením připomínkován všemi zainteresovanými orgány – členové rady a zastupitelstva města, zástupci odborů města. Podnikatelská veřejnost se do přípravy Strategického plánu rozvoje města Tábor 2021-2032 nezapojila.

⁸⁶ TABORCZ.EU. *Strategický plán rozvoje města Tábora 2021-2032*. [online] 2023. [cit. 2024-2-23]

Provázanost strategického plánu s územním plánem byla zaručena tím, že strategický plán pro řešené období zpracovával odbor rozvoje, který má v kompetenci i územní plánování města (respondent B).

Zastupitelstvo města Tábor na svém zasedání dne 5.10.2020 schválilo Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032 bez projevených námitek opozičních zastupitelů, tudíž lze předpokládat, že nastavený směr rozvoje města je politickým konsensem.⁸⁷

Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032 byl do konce roku 2023 již dvakrát aktualizován. Potřeba aktualizace vyvstala z možnosti získání dotace na některé projekty ze strukturálních fondů EU. Poslední aktualizace byla schválena zastupitelstvem města dne 4.9.2023 v souvislosti s žádostí o dotaci na projekt „Propojení industriální zóny a Záluží stezkou pro pěší a cyklisty“.

V roce 2023 byla agenda Strategického plánu rozvoje města Tábor 2021-2032 přesunuta na základě vnitřní reorganizace úřadu města z odboru rozvoje pod odbor kanceláře architekta města. Kancelář architekta města spolupracuje při zpracování agendy strategického plánování s Komisí pro architekturu a urbanismus města Tábora. Zmíněná komise se věnuje otázkám rozvoje města, stavební kultury, územního plánování, veřejného prostoru, krajiny a infrastruktury.⁸⁸

Komise pro aktualizaci strategického plánu, která projednávala aktualizace Strategického plánu rozvoje města Tábor 2014-2020, ukončila svou činnost předáním agendy Strategického plánu rozvoje města Tábor 2021-2032 odboru Kancelář architekta města (respondent D).

Zhodnocení Strategického plánu rozvoje města Tábor 2021-2032

Vzhledem k tomu, že Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032 je zpracován v podobném duchu jako strategický plán za předchozí období, lze jej hodnotit podobně. Pozitivní změnou oproti minulému období je větší invence pracovníků odboru rozvoje do analytické části. Jednotlivé kapitoly socioekonomického profilu města jsou zakončeny konkrétním zhodnocením popsaných dat vycházející z místní znalosti problematiky. Dosud schválené aktualizace strategického plánu – doplnění projektů do akčního plánu, popř. úprava textu v návrhové části, byly prováděny z důvodu možnosti získání finančních

⁸⁷ TABORCZ.EU. *17. zasedání Zastupitelstva města Tábora konané 5.10.2020*. [online] 2020. [cit. 2024-2-28]

⁸⁸ TABORCZ.EU. *Komise pro architekturu a urbanismus města Tábora*. [online] 2023. [cit. 2024-2-28]

prostředků z dotací ze strukturálních fondů EU a nebyly zveřejněny na portále strategických dokumentů v ČR (databáze strategií).

Poměrně zásadním nedostatkem Strategického plánu rozvoje města Tábor 2021-2032 je, že není nastaven systém monitoringu plnění strategických cílů a nejsou nastavena evaluační kritéria, což bylo potvrzeno respondentem D.

4.3 Rozvoj města Tábora

4.3.1 Rozvoj města Tábora v návaznosti na Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020

V rámci empirického šetření a rozhovoru se zástupci města Tábor (respondenti C a D) bylo zjištěno, že vyhodnocení Strategického plánu rozvoje města Tábor 2014-2020 není k dispozici a ani nebylo vyžadováno. Na základě této skutečnosti se autorka diplomové práce rozhodla provést vyhodnocení zmíněného strategického plánu, zhodnocení přínosu jednotlivých realizovaných akcí pro rozvoj města Tábora a získaná data využít pro další komparativní analýzu.

V návaznosti na zpracovanou SWOT analýzu byly v Strategickém plánu rozvoje města Tábora 2014-2020 stanoveny čtyři prioritní oblasti (osy), které by měly nastavit dlouhodobě stabilní a obecně sdílené směry rozvoje města. Strategické vize města popisují budoucí (cílový) stav ve stanovených prioritních oblastech:

1. Infrastruktura

vize: *„Město s rozvinutou infrastrukturou podporující mobilitu a dostupnost pro všechny své obyvatele s vyvážeností všech složek dopravy ve veřejném prostoru. Město zajišťující spolehlivé, bezpečné a efektivní fungování základních služeb“*

2. Životní prostředí

vize: *„Město harmonicky propojené s okolní krajinou, zajišťující zdravé, čisté a vlnivé prostředí pro každodenní aktivity. Město šetrné k životnímu prostředí, respektující principy udržitelného rozvoje“*

3. Konkurenceschopnost

vize: *„Úspěšné a prosperující město s podporou investic malého a středního podnikání, disponující vzdělanou a flexibilní pracovní silou. Město atraktivní a přitažlivé pro návštěvníky, využívající historické kulturní dědictví a vlastní turistický potenciál“*

4. Kvalita života

vize: „*Přívětivé prostředí města s dostupnými službami, kvalitní architekturou a živou kulturou, vytvářející příjemnou atmosféru k bydlení a životu*“⁸⁹

Každá prioritní oblast definuje dlouhodobé strategické cíle a z nich vyplývající konkrétní opatření a aktivity opatření naplňující.

V prioritní oblasti **infrastruktura** byly stanoveny následující dlouhodobé strategické cíle:

- Zlepšení stavu a kvality dopravní sítě
- Příznivé podmínky pro veřejnou dopravu, pěší a cyklisty
- Spolehlivá a hospodárná technická infrastruktura

Dlouhodobé strategické cíle v oblasti infrastruktury měly být naplněny zejména pomocí opatření a souvisejících aktivit, které přinesou zlepšení stavu silnic I., II. a III. třídy a napojení na související dopravní síť; doplnění dopravního skeletu města; stavební úpravy místních komunikací; opravu chodníků; vytvoření a rozšíření parkovacích kapacit města; udržení dopravní obslužnosti; zlepšení infrastruktury pro cyklistickou dopravu; zlepšení podmínek pro pěší; zlepšení stavu vodohospodářské infrastruktury a úsporné využívání energetických zdrojů.

⁸⁹ DATABAZE STRATEGIÍ. *Strategický plán rozvoje města 2014-2020*. [online] 2024. [cit. 2024-2-27]

Tabulka 6: Realizované projekty – prioritní oblast infrastruktura

	Projekt	Termín realizace
Opatření	Doplnění dopravního skeletu města	
	Dopravní propojení Vožická – Chýnovská	2015-2023
Opatření	Stavební úpravy místních komunikací	
	Stavební úpravy - ulice Pionýrů	2017
	Stavební úpravy - Míková ulice	2018
	Stavební úpravy ulice Dukelských bojovníků	2014-2015
	Stavební úpravy komunikace propojující ulice Vodní – Koželužská	2018
Opatření	Opravy chodníků	
	Opravy chodníku – ul. Týnská	2014-2016
Opatření	Řešení dopravy v klidu	
	Parkoviště Větrovy	2014-2019
	Stavební úpravy zeleného pásu na parkovací pruh Chýnovská – Měšice	2015-2018
	Zárybničná Lhota – výstavba chodníku a stavební úpravy parkoviště	2014-2016
	Parkoviště za nádražím II	2016
Opatření	Udržení dopravní obslužnosti a zvýšení atraktivity veřejné dopravy	
	Stavební úpravy autobusové zastávky Horky – ulice Týnská směr do centra	2013
	Stavební úpravy autobusové zastávky Kopeček – směr autobusové nádraží	2014-2018
	Stavební úpravy autobusových zastávek Vodňanského ulice	2014-2018
	Stavební úpravy autobusové zastávky Na Kouřimově (ulice Vožická) – směr Brisk	2018
	Stavební úpravy autobusové zastávky Klokoty (Kpt. Jaroše) – směr Písecké rozcestí	2018
	Stavební úpravy autobusové zastávky J. Vacka – výstupní u Otavanu	2015
	Stavební úpravy autobusové zastávky Nad Řekou	2014-2016
	Stavební úpravy autobusové zastávky Marešova	2014-2016
	Stavební úpravy autobusových zastávek Knížecí rybník	2014-2017
Opatření	Infrastruktura pro cyklistickou dopravu a cykloturistiku	
	Lávka a průchody pro pěší a cyklisty v prostoru Černých mostů	2015-2018
	Cyklostezka Horky – Větrovy	2014-2020
Opatření	Zlepšení podmínek pro pěší pohyb ve městě	
	Stavební úpravy mostu přes Tisemenický potok pod Lipovou alejí	2014-2016

Zdroj: vlastní zpracování

V prioritní oblasti infrastruktura bylo plánováno realizovat celkem 76 projektů. Dokončeno bylo 21 projektů a 4 projekty byly ze strategického plánu vyřazeny pro změnu priorit zadávajícího odboru města. 51 projektů nebylo do konce roku 2020 dokončeno nebo nebylo započato, tyto projekty byly přesunuty do strategického plánu pro následujícího období (viz graf č. 4).

Graf 4: Realizace projektů oblast infrastruktura



Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném období se podařilo nejúspěšněji plnit dva dlouhodobé strategické cíle: zlepšení stavu a kvality dopravní sítě a příznivé podmínky pro veřejnou dopravu a pěší.

V prioritní oblasti **životní prostředí** byly stanoveny následující dlouhodobé strategické cíle:

- Postupné zlepšení kvality ovzduší a snížení hlukové zátěže
- Ekologicky stabilní městská a příměstská krajina
- Ochrana přírody a krajinného rázu

Dlouhodobé strategické cíle v oblasti životní prostředí měly být naplněny zejména pomocí opatření a souvisejících aktivit, které přinesou snížení emisí a imisí; snížení hlukového zatížení v obytné zástavbě; zlepšení nakládání s odpady; obnovu charakteru krajiny a městské zeleně; zapojení veřejnosti do řešení problémů životního prostředí; ochranu přírody a krajiny a ochranu proti povodním.

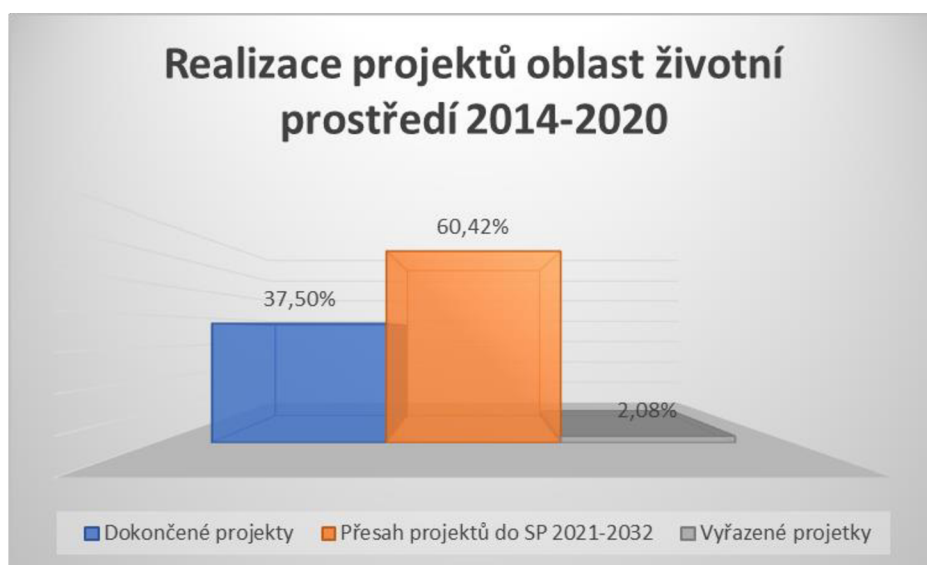
Tabulka 7: Realizované projekty – prioritní oblast životní prostředí

	Projekt	Termín realizace
Opatření	Zlepšení nakládání s odpady	
	Úprava sběrného dvora na Sídlišti nad Lužnicí	2014-2015
	Doplnění systému podzemních kontajnerů	2014-2019
Opatření	Obnova a údržba charakteru krajiny a městské zeleně	
	Revitalizace Holečkových sadů	2014-2015
	Vybudování cestní sítě na Novém hřbitově	2014
	Hřbitov Čekanice - zpevnění cest	2015
	Kolumbární stěny - Nový hřbitov, Klokoaty, Horky	2015-2017
Opatření	Ochrana přírody a krajiny	
	Realizace lokálního biocentra č. 827 (U Hýlačky, Větrovy)	2014
	Obnova rybníka Jordán	2014-2015
	Realizace dalších etap projektu Aktualizace oblastí a míst krajinného rázu ORP Táborska	2018
Opatření	Ochrana proti povodním	
	Protipovodňová opatření a revitalizace nábřežní zóny pravého břehu Lužnice	2014-2015
	Digitalizace povodňových plánů	2018
	Oprava hráze, vypustního zařízení a odtok rybníka Dolní Návesník – Smyslov	2016

Zdroj: vlastní zpracování

V prioritní oblasti životní prostředí bylo plánováno realizovat celkem 48 projektů. Dokončeno bylo 18 projektů a jeden projekt byl ze strategického plánu vyřazen pro změnu priorit zadávajícího odboru města. 29 projektů nebylo do konce roku 2020 dokončeno nebo nebylo započato, tyto projekty byly přesunuty na strategického plánu pro následujícího období (viz graf č. 5).

Graf 5: Realizace projektů oblast životní prostředí



Zdroj: vlastní zpracování

Realizací výše uvedených projektů (tabulka č. 7) došlo k částečnému splnění dlouhodobých strategických cílů: ekologicky stabilní městská a příměstská krajina; ochrana přírody a krajinného rázu.

V prioritní oblasti **konkurenceschopnost** byly stanoveny následující dlouhodobé strategické cíle:

- Podpora podnikání
- Zlepšení podmínek pro rozvoje cestovního ruchu
- Využití a rozvoj potenciálu města
- Rozvoj lidských zdrojů

Dlouhodobé strategické cíle v oblasti konkurenceschopnost měly být naplněny zejména pomocí opatření a s nimi souvisejících aktivit, které přinesou spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem; nové industriální zóny; zajištění informačních služeb pro návštěvníky; rozvoj infrastruktury cestovního ruchu; ochranu kulturních památek; regeneraci Městské památkové rezervace Tábor; dostupnost školství a rozvoj vzdělanosti; přístupnost a otevřenost veřejné správy a služeb.

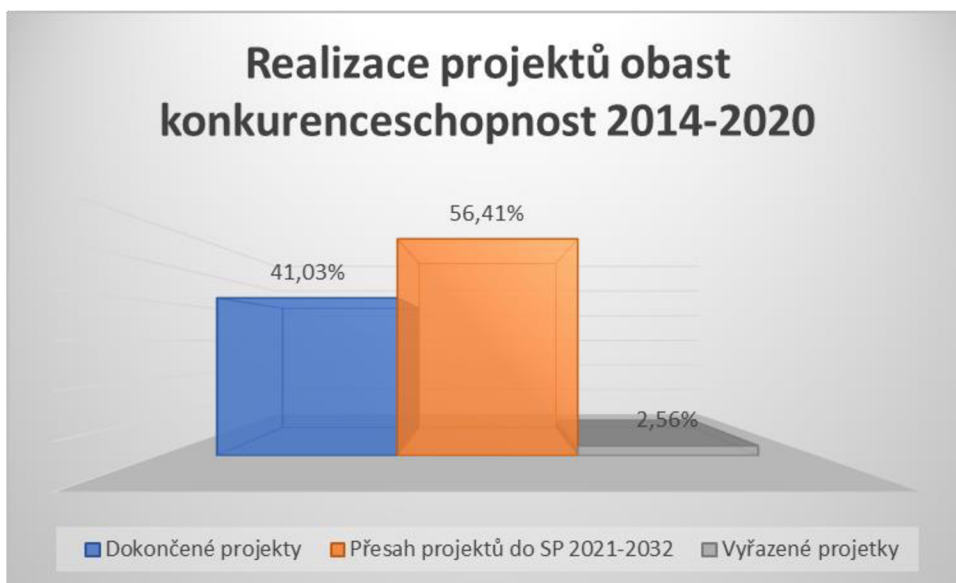
Tabulka 8: Realizované projekty – prioritní oblast konkurenceschopnost

	<i>Projekt</i>	<i>Termín realizace</i>
Opatření	Ochrana kulturních památek a jejich využití	
	Restaurátorské práce na hlavním oltáři v kostele Svatého Jakuba	2014
	Rekonstrukce Bechyňské brány	2017-2020
Opatření	Dostupnost školství a rozvoj vzdělanosti	
	Stavební úpravy ZŠ Zborovská	2014-2020
	Stavební úpravy ZŠ a MŠ Tábor – Měšice, Míkova č.p. 64	2015-2020
	Stavební úpravy a zateplení ZŠ a MŠ Husova	2015-2019
Opatření	Přístupnost a otevřenost veřejné správy a služeb	
	Pořízení 2 ks rotačního archivačního systému pro živnostenský odbor	2014
	Pořízení 1 ks rotačního archivačního systému pro oddělení evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů	2017
	Obnova provozní budovy č.p. 2418 - s.r.o.	2016-2018

Zdroj: vlastní zpracování

V prioritní oblasti konkurenceschopnost bylo plánováno realizovat celkem 39 projektů. Dokončeno bylo 16 projektů a jeden projekt byl ze strategického plánu vyřazen pro změnu priorit zadávajícího odboru města. 22 projektů nebylo do konce roku 2020 dokončeno nebo nebylo započato. Tyto nerealizované, nebo rozpracované projekty, byly přesunuty na strategického plánu pro následujícího období viz graf č. 6).

Graf 6: Realizace projektů oblast konkurenceschopnost



Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti konkurenceschopnost se podařilo realizací projektů uvedených v tabulce č. 8 částečně plnit dlouhodobé strategické cíle: využití rozvoje a potenciálu města; rozvoj lidských zdrojů.

V prioritní oblasti **kvalita života** byly stanoveny následující dlouhodobé strategické cíle:

- Zlepšení podmínek pro kulturní a sportovní vyžití
- Vytváření podmínek pro kvalitní bydlení ve města
- Zajištění fungujících zdravotních a sociálních služeb
- Zajištění bezpečnosti obyvatelstva při krizových situacích

Dlouhodobé strategické cíle v oblasti kvality života měly být naplněny zejména pomocí opatření a s nimi souvisejících aktivit, které přinesou vybudování odpovídající sportovní infrastruktury; rozvoj příležitostí pro využívání volného času; rozvoj obecné kultury obyvatel; obnovu a rekonstrukci bytového fondu; regeneraci panelových sídlišť; revitalizaci veřejných prostranství; zvýšení dostupnosti a kvality služeb; zvýšení podpory rozvoje integrovaného záchranného systému; modernizaci výstražných a informačních systémů.

Tabulka 9: Realizované projekty – prioritní oblast kvalita života

	Projekt	Termín realizace
Opatření	Vybudování odpovídající sportovní infrastruktury	
	Obnova sportovně relaxačního areálu pod Stadionem Míru (bývalá Sokolská plovárna)	2014-2015
	Sportovní areál Zárybničná Lhota	2014
Opatření	Rozvoj příležitostí pro využívání volného času	
	Revitalizace příměstských částí – Smyslov	2016
Opatření	Rozvoj obecné kultury obyvatel	
	Kulturně vzdělávací centrum v objektu bývalé subcentrály v Dobrovského ulici	2014-2015
	Revitalizace půjčovny pro dospělé čtenáře	2017-2019
Opatření	Regenerace panelových sídlišť	
	Regenerace Pražského sídliště	2014-2015
Opatření	Revitalizace veřejných prostranství	
	Revitalizace prostoru Nové Horky	2015
Opatření	Zvýšení dostupnosti a kvality služeb	
	Centrum pro seniory v Táboře	2015-2020
	Podpora rozvoje sociálních služeb a zařízení pro děti a mládež se zdravotním postižením - Kaňka o.s.	2014-2015

Zdroj: vlastní zpracování

V prioritní oblasti kvalita života bylo plánováno realizovat celkem 50 projektů. Dokončeno bylo 12 projektů a 6 projektů bylo ze strategického plánu vyřazeno pro změnu priorit zadávajícího subjektu. 32 projektů nebylo do konce roku 2020 dokončeno nebo nebylo započato, tyto projekty byly přesunuty na strategického plánu pro následujícího období (viz graf č. 7).

Graf 7: Realizace projektů oblast kvalita života



Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobých strategických cílů v oblasti kvalita života (zlepšení podmínek pro kulturní a sportovní vyžití; vytváření podmínek pro kvalitní bydlení ve městě) bylo dosaženo realizací projektů uvedených v tabulce č. 9.

Ve všech prioritních oblastech bylo realizováno necelých 32 % plánovaných projektů. Nejvíce projektů se podařilo realizovat v prioritní oblasti infrastruktura, kde jich bylo také nejvíce naplánováno. 63 % procent projektů ve všech prioritních oblastech nebylo dokončeno nebo započato a bylo promítnuto do Strategického plánu rozvoje města Tábor 2021-2032. Jako příklad uvádím projekt „Vybudování výtahu v budově knihovny“, který byl v navazujícím strategickém plánu sloučen s projektem „Přestavba a rekonstrukce budovy knihovny“. Termín realizace byl prodloužen do konce roku 2032.

Realizované projekty uvedené v tabulkách č. 6 až č. 9 byly financovány z prostředků města Tábor v celkovém objemu 332.788.519, - Kč. Ze strukturálních fondů EU a z národní zdrojů byla čerpána podpora ve výši 315.866.389, - Kč. Do infrastruktury bylo investována celková částka 106.589.779, - Kč, do životního prostředí částka 311.216.521, - Kč, do konkurenceschopnosti částka 122.123.986, - Kč a do kvality života 108.724.622, - Kč. Z národních zdrojů byly ve sledovaném období použity na rozvoj města Tábor finanční prostředky v objemu 252.073.660, - Kč. Ze strukturálních fondů bylo investováno 63.792.729, - Kč (IROP, OPŽP, ROP Jihozápad IV).

Nejnákladnějším projektem v období mezi lety 2014 a 2020 byl projekt „Obnova rybníku Jordán“, který byl realizován za finančních nákladů v celkové výši 219.511.250, - Kč. Dotace čerpané na tento projekt byly čerpány z dotačních programů – Podpora pro zlepšování krajiny, Likvidace škod po živelních pohromách a Operační program životního prostředí 2007-2013. Celkový objem finančních prostředků získaný z dotací činil 182.757.308, - Kč. Uvedený projekt byl součástí Strategického plánu rozvoje mikroregionu Táborsko 2007-2013.

Ve sledovaném období byla započata i další velká investiční akce „Centrum pro seniory v Táboře“, která byla dokončena až v roce 2022 a vzniklo v něm 70 nových lůžek při celkových nákladech 188.704.828, - Kč (byla čerpána dotace ve výši 45.225.062, - Kč z programu Pořízení a technická obnova investičního majetku ve správě ústavů sociální péče).

Vyhodnocení seznamu doporučených projektů schválených ve Strategickém plánu rozvoje města Tábor 2014-2020 a skutečně realizovaných projektů bylo provedeno na základě poskytnutých informací a dat od respondenta A.

Některé rozvojové akce byly realizované mimo rozpočet města Tábora jinými podnikatelskými subjekty. Jednalo se například o projekt „Údolí středověku a Kelti v Čechách“, který realizovalo Sdružení Housův mlýn nebo projekt „Muzeum pivovarnictví a minipivovar“, které vzniklo v režii Střední školy obchodu, služeb a řemesel Tábor. Správa lesů města Tábora vybudovala v rámci prioritní oblasti kvalita života rozhlednu Babina nebo lesní fitness Pintovka. Nemocnice Tábor a.s. v rámci plánované rekonstrukce vystavěla nové centrální operační sály, nové gynekologicko-porodnické oddělení a rekonstruovala dětské oddělení.

Mimo původně schválení Strategický plán rozvoje města Tábora 2014–2020 bylo realizováno několik dalších investičních akcí. Jednalo se zejména o regeneraci několika panelových domů a obnova NKP „Stará radnice“ v Táboře, které byly spolufinancovány z Integrovaného regionálního operačního programu. Obě akce byly zahrnuty do Strategického plánu rozvoje města Tábora 2014-2020 v rámci schválených aktualizací Komise pro aktualizaci strategického plánu.

Realizované projekty jsou dle mého názoru v souladu s nastavenými strategickými vizemi města a reflektují stanovený směr rozvoje města.

4.3.2 Rozvoj města Tábor v návaznosti na Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032

Posuzovat rozvoj města Tábor v návaznosti na Strategický plán rozvoje města Tábor je vzhledem ke krátké době platnosti předčasné. V současné době probíhá především realizace akcí přesahujících z minulého strategického plánu. Jedná se zejména o projekty, které mají více fází a realizují se v několika etapách. Z oblasti infrastruktury to jsou investiční akce: Revitalizace Budějovické ulice (jedná se již o III. etapu); Přeložka silnice II/137 Tesco – Slapy (vydáno pravomocné územní rozhodnutí, zpracována projektová dokumentace, řeší se spory s vlastníky dotčených pozemků) a některé další projekty. Z prioritní oblasti životní prostředí stále probíhají činnosti spojené s projekty, které mají za úkol zlepšení nakládání s odpady (Rozšíření počtu separátních stanovišť; Rozšíření sběru biologicky rozložitelných odpadů; Kampaně na třídění odpadů) a další činnosti směřující k naplnění dlouhodobých strategických cílů. Z oblasti konkurenceschopnost jsou stále realizovány dlouhodobé projekty navrhované odborem kultury a cestovního ruchu: Tematicky zaměřené propagační materiály; Tiskové materiály podporující aktivní dovolenou; Projekt udržení a zapojení města do internetových sociálních sítí; Propagace

regionu jako příjemné lokality pro odpočinek, pohodu a klid. Nadále jsou v řešení projekty související se sportovní aktivitou obyvatel, využitím volného času a rozvojem obecné kultury obyvatel (prioritní oblastí kvalita života), např. Revitalizace sportovních areálů a jejich zázemí v Táboře; Revitalizace Botanické zahrady; Městská expozice – historie Tábora.

Projekty, které přesahující z předchozího strategického plánu, se nacházejí v různých fázích realizace. Některé projekty jsou administrativně připravené a čeká se na vypsání vhodného dotačního titulu, u dalších probíhá výběrové řízení na zhotovitele a některé již byly dokončeny (např. Rekonstrukce kina Svět – multifunkční zařízení).⁹⁰

V probíhajícím období byly doposud schváleny dvě aktualizace strategického plánu, které byly provedeny z důvodu možnosti čerpat finanční prostředky z dotačních programů na nově zařazené projekty: nákup deseti elektrobusů firmou Comett plus s.r.o. (dotační program IROP 2021-2027) a propojení industriální zóny a Záluží stezkou pro pěší a cyklisty (41. výzva dotační program IROP 2021-2027).

Nově ustanovená Rada města Tábora nahradila dříve jmenovanou Komisi rozvoje Komisi pro architekturu a urbanismus města Tábora, která by společně s kanceláří architekta města měla zajišťovat nastavený směr rozvoje města.

⁹⁰ TABORCZ.EU. *Strategický plán rozvoje města Tábora 2021-2032*. [online] 2023. [cit. 2024-2-28]

5 Výsledky a diskuse

Město Tábor zpracovává strategický plán rozvoje města již od roku 2000. Cílem předkládané diplomové práce je zhodnotit, zda probíhá rozvoj města Tábora v souladu se schváleným strategickým plánem rozvoje a dále posoudit, zda rozvoj města Tábora vychází se schváleného strategického plánu rozvoje, a zda je strategický plán rozvoje města zpracován v kontextu publikované teorie. Předmětem zkoumání byla poslední dvě období, především Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020.

Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020 byl zpracován externí firmou KP projekt s.r.o. ve spolupráci s Odborem rozvoje města Tábor, což lze nazvat v kontextu publikované teorie přístupem smíšeným. Firma KP projekt s.r.o. zpracovala strategický plán rozvoje v souladu s metodikou Ministerstva pro místní rozvoj ČR a metodikou přípravy veřejných strategií Ministerstva vnitra ČR. Samotný strategický dokument reflektuje strategické dokumenty na vyšších úrovních a strategické dokumenty vydané na úrovni města. Příprava Strategického plánu rozvoje města Tábor 2014-2020 vycházela z potřeby aktualizace předchozích strategických dokumentů.

Samotné zpracování vychází z metodiky Ministerstva vnitra ČR a byla ve velké míře zachována předepsaná struktura. Analytická část obsahuje převahu kvantitativních dat. Kvalitativní data (např. rozhovory s experty, srovnávací analýza s konkurenčními městy) jsou využívány spíše výjimečně. Kvantitativní data jsou sledována v čase, tudíž jsou přínosem pro zpracování strategie. Analytická část obsahově přesahuje část strategickou. Návrhová (strategická) část nastiňuje vize, priority a dlouhodobé strategické cíle. Akční plán je seznamem doporučených projektů, která by mohly být v budoucnu podporovány. Jednotlivá rozvojová opatření (projekty) jsou řazena dle dlouhodobých strategických cílů, opatření a aktivit. Lze tedy objektivně namítnout, že zde není nastavena prioritizace jednotlivých rozvojových opatření.

Financování plánovaných projektů není jasně vymezeno a jeho napojení na rozpočet města a na střednědobé rozpočtové výhledy není ideální, vzhledem ke stanovené době realizace a zjištěného přesahu velkého množství projektů do Strategického plánu rozvoje města Tábora 2021-2032, a tudíž je otázkou, zda všechny projekty Strategického plánu rozvoje města Tábora 2014-2020 mohly být realizovány.

Postup při tvorbě Strategického plánu města Tábora 2014-2020 vycházel nejprve ze sběru projektových námětů a poté byl vytvořen jednotný koncept, který reaguje na možnost

financování z prostředků získaných z vypsaných dotačních titulů. Dle Ježka se tento postup v České republice uplatňuje nejčastěji.

Návrhová část neobsahuje podstatnou část, kterou je nastavení monitoringu plnění strategických cílů a kritérií pro evaluaci strategického plánu. Vyhodnocení strategického plánu rozvoje nebylo provedeno dle sdělení několika respondentů ani v rámci aktualizace strategického plánu rozvoje pro další období.

Strategický plán rozvoje města Tábor 2021-2032 je aktualizací předchozího strategického plánu. Zlepšením oproti předchozímu strategickému plánu je uvedení komentáře vyhodnocující zjištěná data v jednotlivých kapitolách analytické části, který vychází ze znalosti místního prostředí.

Oba posuzované strategické plány rozvoje jsou zpracovány v návaznosti na schválený územní plán města Tábora a postup schválení byl v souladu se zákonem č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení).

Strategický plán rozvoje města je hlavní rozvojový dokument, jehož zpracovatelé vycházeli při jeho tvorbě z krajských rozvojových dokumentů a z dílčích rozvojových strategií zpracovaných na úrovni města. Vyhodnocením realizace některých plánovaných projektů, které byly součástí akčního plánu, jsem dospěla k závěru, že rozvoj města Tábora probíhá v souladu se schváleným strategickým plánem rozvoje a v něm nastavenými vizemi města, které reflektují stanovený směr rozvoje města. Cílem strategického plánování rozvoje není pouze plánování, ale samotný rozvoj města Tábora. V případě vhodnějšího výběru projektů zařazených do akčního plánu a provázání s finančními plány města by mohl být rozvoj města i efektivnější.

Doporučení

Při zpracování analytické části strategického plánu bych doporučila více využívat kvantitativní data a pokračovat v nastaveném komentování zjištěných dat v kontextu znalosti místního prostředí.

Návrhovou část by bylo vhodné rozšířit o stanovení procesu monitorování plnění strategických cílů a stanovení kritérií pro pravidelnou evaluaci strategického plánu, včetně závěrečného hodnocení strategie. Měla by naplňovat princip trojrozměrnosti (věcné, finanční a časové hledisko).

U akčního plánu, který obsahuje seznam doporučených projektů, by bylo přínosné zaměřit na přesnější nastavení doby realizace projektů a následné propojení s finančními

plány města. Provázání strategického plánu rozvoje s finančními plány lze provést dle publikované teorie několik způsoby. Ve sledovaném případě lze doporučit aktualizaci akčního plánu dle rozpočtu města nebo střednědobého rozpočtového výhledu, přičemž jeho vyhodnocení by se provádělo každý rok při zpracování závěrečného účtu města za předešlý rok. Uvedený postup by však vyžadoval při zpracování strategického plánu rozvoje přesnější stanovení termínu realizace a předpokládaných nákladů na realizaci. Předešlo by se tomu, že strategický plán rozvoje obsahuje tolik navrhovaných projektů, jako by město disponovalo s neomezenými zdroji. Zároveň by pomohlo větší zapojení odboru investic a strukturálních fondů, které by mohlo zastřešit koordinaci financování navrhovaných projektů.

Strategický plán rozvoje by měl být v gesci jednoho odboru města, který by zodpovídal za jeho tvorbu, implementaci, vyhodnocení a aktualizace. Současný dozorující odbor Kancelář architekta města, který spolupracuje s Komisí pro architekturu a urbanismus města Tábora, by mohl být dle mého názoru dostatečně kompetentní.

Se strategickým plánem rozvoje by se mělo pracovat jako s živým dokumentem, který je třeba pravidelně vyhodnocovat a případně aktualizovat vize. Jednotliví aktéři strategického plánování se musí dlouhodobě vyvarovat pohledu na strategické plánování jako na nutné zlo, jehož hlavní pohnutkou je splnění požadavků hodnotících kritérií dotačních programů. Smysluplné strategické plánování je nekončící činností, které zahrnuje mimo jiné aktualizace, vyhodnocování, komunikaci a diskusi mezi aktéry.

6 Závěr

Regionální rozvoj, rozvoj obcí a strategické plánování rozvoje jsou pojmy, které si většina lidí spojuje se vstupem České republiky do Evropské unie. V posledních letech je kladem důraz zejména na rozvoj udržitelný, který nebere v potaz pouze ekonomický růst, ale také společenské hodnoty a životní prostředí. Základem udržitelného rozvoje je zajistit potřeby současných generací při zachování jejich kvality života, aniž by byly ohroženy potřeby generací budoucích. Jedním z nástrojů udržitelného rozvoje pro jednotlivé municipality může být strategický plán rozvoje města.

Cílem předkládané diplomové práce bylo zhodnotit strategický plán rozvoje města Tábor za uplynulé období, zvážit, zda probíhá strategické plánování rozvoje v kontextu publikované teorie a následně posoudit, zda rozvoj města Tábora vychází ze schváleného plánu rozvoje. K naplnění jednotlivých cílů práce byla stěžejní analýza Strategického plánu rozvoje města Tábor na období 2014-2020 a období 2021-2032, analýza dat poskytnutých zaměstnanci města Tábor v souvislosti s realizovanými projekty, studium rozvojových, strategických a finančních dokumentů města, a dále semistrukturované rozhovory se zaměstnanci a představiteli města Tábor.

Výsledky analýzy přinesly poznatek, že zpracování strategických plánů rozvoje města Tábor za poslední dvě sledovaná období proběhlo dle metodiky Ministerstva vnitra ČR pro tvorbu strategických dokumentů a dle metodiky Ministerstva pro místní rozvoj ČR pro tvorbu programu rozvoje obce. Strategické plány rozvoje města byly schváleny dle platné legislativy a korespondují s nadřazenými strategickými dokumenty a se schváleným územním plánem. Slabou stránkou rozvojového plánu města Tábor, která jde na vrub zpracovatele strategických plánů rozvoje města, je opomenutí nastavení monitoringu plnění dlouhodobých strategických cílů a nastavení kritérií pro pravidelné hodnocení strategického plánu. Součástí plánu by mělo být rovněž komplexní posouzení navrhovaných projektů s ohledem na možnosti a limity financování, případně financování z externích zdrojů jako jsou např. dotační tituly a další subvence a podpory z veřejných prostředků.

Dostupné dokumenty města, které byly předmětem studia, spolu s rozhovory se zaměstnanci města, byly klíčovým zdrojem informací pro posouzení postupu tvorby a schvalování strategických plánů rozvoje města. Důležitým milníkem pro strategické plánování rozvoje města Tábor bylo zařazení této agendy do gesce odboru Kancelář

architekta města. Tato reorganizace by mohla přispět k lepší administraci strategického plánu a zefektivnění spolupráce s odborem investic a strukturálních fondů.

Vliv zpracovaného strategického rozvojového dokumentu na rozvoj města Tábora byl posouzen na základě vyhodnocení dat týkajících se realizovaných projektů uvedených ve strategických plánech rozvoje a rozhovorů se zaměstnanci a představiteli města. Oslovení respondenti hodnotili existenci strategického dokumentu jako přínosnou pro rozvoj města zejména z dlouhodobého hlediska. Realizované projekty jsou v souladu s nastavenými strategickými vizemi města a reflektují stanovený směr rozvoje města. Nelze však opomenout výše uvedené doporučení vhodnějšího výběru projektů zařazených do akčního plánu a jejich následné provázání s finančními plány města, což by mohlo nastavit efektivnější rozvoj města. Při schvalování posledního strategického plánu rozvoje města Tábora pro období 2021-2032 došlo ke konsensu napříč politickým spektrem, a lze tedy předpokládat, že nastavený směr rozvoje města Tábora bude dlouhodobě udržitelný.

Strategické plánování rozvoje měst a obcí je komplexní problematika, která prochází určitým vývojem a je v něm prostor ke zlepšování, ať už z hlediska metodických pokynů příslušných ministerstev, anebo na straně aktérů strategického plánování daných obcí. Získané poznatky a postřehy mohou být výchozím komparativním zdrojem pro další výzkumy strategického plánování rozvoje měst a obcí.

7 Seznam použitých zdrojů

Odborná literatura

BALÍK, S. *Komunální politika: Obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2908-4.

BLAŽEK, J., UHLÍŘ, D. *Teorie regionálního rozvoje: Nástin, kritika, implikace*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2020. 364 s. ISBN 978-80-246-4566-7.

ČMEJREK, J., BUBENÍČEK, V., ČOPÍK, J. *Demokracie v lokálním politickém prostoru: Specifika politického života v obcích ČR*. Praha: Grada Publishing, 2010. 240 s. ISBN 978-80-247-3061-5.

ČMEJREK, J. *Obce a regiony jako politický prostor*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. 165 s. ISBN 978-80-247-3061-5.

CHARVÁT J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN 978-80-247-6663-8.

FOTR J. a kol. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017. 320 s. ISBN 978-80-271-9982-2.

FOTR J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe. 2.akt. a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. 416 s. ISBN 978-80-271-1633-1 (ePub).

HUŠEK, Z., ŠUSTA, M. a PŮČEK, M., 2006. *Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru: výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti. 143 s. ISBN 80-020-1861-3.

JEŽEK, J. a kol. *Regionální rozvoj*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. 122 s. ISBN 978-80-261-0462-9.

JEŽEK, J. a kol. *Strategické plánování obcí, měst a regionů. Vybrané problémy, výzvy a možnosti řešení.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 216 s. ISBN 978-7552-263-4.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy.* 2., rozš. Vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2008. 455 s. ISBN 978-80-7380-086-4.

KOUDELKA, Z. *Samospráva.* Praha: Linde, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.

KOVÁŘ F. *Strategický management.* Praha: Vysoká škola ekonomie managementu, 2008. 26 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KRBOVÁ J. *Strategické plánování ve veřejné správě.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017. 144 s. ISBN 978-80-7552-587-1.

KUNDRÁTOVÁ, I. *Politické aspekty financování českých měst.* 2.akt.vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2015. 194 s. ISBN 978-80-246-2744-1.

MALLYA T. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-6716-1.

PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe.* 2.akt.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 2009. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.

PŮČEK, M., J. *Udržitelné finanční řízení obcí a regionů.* Praha: NSZM, 2015. 140 s. ISBN 978-80-9060333-1-8

PŮČEK, M., KOPPITZ, D. *Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony.* Praha: NSZM, 2012. 196 s. ISBN 978-80-260-2788-1

SOUČEK Z. *Úspěšní zavádění strategického řízení firmy.* Praha: Kamil Mařík – Professional publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.

STEJSKAL, J., KOVÁRNÍK, J. *Regionální politika a její nástroje.* Praha: Portál, 2009. 216 s. ISBN 978-80-7367-588-2.

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

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

ZUZÁK R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 176 s. ISBN 978-80-247-7243-1.

Právní předpisy

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů*.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů*.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení). In: *Sbírka zákonů*.

Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze. In: *Sbírka zákonů*.

Zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje. In: *Sbírka zákonů*.

Internetové zdroje

BRANDYSKO. *Návod k implementaci strategického plánu*. [online]. [cit. 2023-11-10].

Dostupné

z:

https://www.brandysko.cz/assets/File.ashx?id_org=904&id_dokumenty=32212

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Regiony soudržnosti (NUTS 2) a kraje (NUTS 3) České republiky*. [online]. [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/regiony-soudrznosti-nuts-2-a-kraje-nuts-3-ceske-republiky>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Databáze demografických údajů za obce ČR*. [online]. [cit. 2024-02-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demograficky-udaju-za-obce-cr>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *SO ORP Tábor*. [online]. [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/xc/orp_tabor

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Výsledky SLBD 2021 v Jihočeském kraji – ekonomická aktivita obyvatel.* [online]. [cit. 2024-02-23]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/vysledky-sldb-v-jihoceskem-kraji-ekonomicka-aktivita-obyvatel>

DATABAZE STRATEGIÍ. *Strategický plán rozvoje města Tábor 2014-2020.* [online]. [cit. 2024-02-23]. Dostupné z: <https://www.databaze-strategie.cz/cz/tabor/strategie/strategicky-plan-rozvoje-mesta-tabor-2014-2020?typ=download>

DOTACEEU.CZ. *Finanční nástroje.* [online]. [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/financni-nastroje>

DOTACEEU.CZ. *Informace o fondech.* [online]. [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/informace-o-fondech>

DOTACEEU.CZ. *Integrovaný regionální operační program.* [online]. [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020/programy/list/integrovaný-regionální-operacní-program>

DOTACEEU.CZ. *Regiony regionální politiky.* [online]. [cit. 2023-10-01]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/informace-o-fondech/regiony-regionální-politiky-eu>

DATAPLAN.INFO. *Strategický plán rozvoje města Tábora 2021-2032* [online]. (PDF). [cit. 2024-1-24]. Dostupné z: https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/strategicky-plan-rozvoje-mesta-tabor-2021-2032.pdf

DRAHOŠOVÁ J. 2010. Principy regionální politiky Evropské unie. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. „Region o rozvoji společnosti 2010“*. Brno: Mendelova univerzita v Brně Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií. s. 848-854. ISBN 978-80-7375-435-8

INSTITUT KOMUTNÍHO ROZVOJE. *Strategické plánování. Jak zpracovat strategický plán organizace*. [online]. [cit. 2023-10-15]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/919961-Strategicke-planovani-jak-zpracovat-strategicky-plan-organizace-institut-komunitniho-rozvoje.html>

EUROSKOP. *Regionální politika*. [online]. [cit. 2023-09-29]. Dostupné z: <https://euroskop.cz/evropska-unie/politiky-eu/regionalni-politika/>

LHENIČKA L. 2014. Strategický plán = úspěch získávání dotací EU? In: *Trendy v podnikání – vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni*. Brno: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni. S. 67-75. ISSN 1805-0603

MMR ČR. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Informace o národních dotačních programech*. [online]. (PDF). [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: https://mmr.gov.cz/getmedia/d13f423c-a322-4f28-bbcc-14c4626cc821/Brozura_Narodni-dotace-MMR_akt-duben.pdf.aspx?ext=.pdf

MMR ČR. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Regionální rozvoj*. [online]. [cit. 2023-09-29]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/uzemni-dimenze/regionalni-rozvoj>

MMR ČR. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Strategie regionálního rozvoje ČR 2021+*. [online]. (PDF). [cit. 2023-11-10]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/getmedia/58c57a22-202d-4374-af5d-cbd8f9454adb/SRR21.pdf.aspx?ext=.pdf>

MMR ČR. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Typologie strategických a prováděcích dokumentů. Metodické doporučení* [online]. (PDF). [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: https://mmr.gov.cz/getmedia/08eb1d7d-4779-4c79-ab95-43244f58f87e/Typologie-strategicky-ch-a-provade-cich-dokumentu_final.pdf.aspx?ext=.pdf

MMR ČR. Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. *Základní strategické dokumenty z hlediska územní úrovně*. [online]. [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://mmr.gov.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a->

metodicka-podpora/strategicke-mapy/zakladni-strategicke-dokumenty-z-hlediska-uzemni-
u

MVČR. Ministerstvo vnitra ČR. Strategické řízení a plánování obce. Studijní příručka pro zastupitele obcí 2020. [online]. [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/vystupy-strategickeho-ramce-rozvoje-verejne-spravy.aspx?q=Y2hudW09Ng%3D%3D>

NÁRODNÍ DOTACE. *Program rozvoje obce*. [online]. [cit. 2023-09-29]. Dostupné z: <https://narodnidotace.cz/program-rozvoje-obce/>

NSMAS. Národní síť Místních akčních skupin. *Co jsou MAS*. [online]. [cit. 2023-09-28]. Dostupné z: <https://www.nsmascr.cz/o-nas/co-jsou-mas/>

PŘÍRUČKA ZASTUPITELE. *Územní a strategické plánování rozvoje obce*. [online]. [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://www.priruckazastupitele.cz/7-uzemni-a-strategicke-planovani-rozvoje-obce/>

QUESADO P., GUZMÁN BA., RODRIGUES, LL. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital* [online]. 2018. roč. 14, č. 1 [cit. 2023-11-17]. Dostupné z: <https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/1110>. ISSN 2014-3214.

ŠILHAN Z. 2016. Rozvoj venkovských regionů z pohledu místních akčních skupin. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. „Region o rozvoji společnosti 2016“*. Brno: Mendelova univerzita v Brně Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií. s. 848-854. ISBN 978-80-7509-459-9

TABORCZ.EU. *Hospodaření města*. [online]. [cit. 2024-02-23]. Dostupné z: <https://www.taborcz.eu/hospodareni-mesta/ds-1116>

TABORCZ.EU. *Komise pro architekturu a urbanismus města*. [online]. [cit. 2024-02-28]. Dostupné z:

<https://www.taborcz.eu/komise%2Dpro%2Darchitekturu%2Da%2Durbanismus%2Dmesta%2Dtabora/ds-3277/p1=104761>

TABORCZ.EU. *Komise rady pro volební období 2022-2024*. [online]. [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: <https://www.taborcz.eu/komise%2Drady/ds-2012/p1=65682>

TABORCZ.EU. *Město a úřad*. [online]. [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: <https://www.taborcz.eu/mesto%2Da%2Durad/ms-65533/p1=65533>

TABORCZ.EU. *O Táboře*. [online]. [cit. 2024-02-23]. Dostupné z: <https://www.taborcz.eu/o%2Dtabore/ms-65995/p1=65995>

TABORCZ.EU. *Strategický plán rozvoje města Tábora 2021-2032*. [online]. [cit. 2024-02-23]. Dostupné z: <https://www.taborcz.eu/strategicky%2Dplan%2Drozvoje%2Dmesta/ds-1751/p1=78506>

TABORCZ.EU. *32. zasedání Zastupitelstva města Tábora konané 04.08.2014*. [online]. [cit. 2024-02-29]. Dostupné z: <https://www.taborcz.eu/32%2Dzasedani%2Dzastupitelstva%2Dmesta%2Dtabora%2Dkone%2D04%2D08%2D2014/d-28091/p1=66319>

VŠB-TU Ostrava. Ekonomická fakulta. Příprava, tvorba a realizace strategických plánů obcí a mikroregionů. Studijní opora. [online]. (PDF) [cit. 2023-10-31]. Dostupné z: http://alkut.cz/regrozvoj/strat_plan_obce_mikroreg.pdf

WOKOUN R. 2020. Vývoj České regionální politiky v první polovině devadesátých let dvacátého století. In: *Sborník příspěvků XXIII. Mezinárodní kolokvium o regionálních vědách*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Fakulta právních a správních studií. s. 58-64. ISBN 978-80-210-9610-3

Semistrukturované rozhovory

Respondent A – zaměstnanec města Tábor, odborný pracovník Odboru financí

Respondent B – zaměstnanec města Tábora, člen skupiny pro zpracování Strategického plánu rozvoje města Tábora 2021-2032

Respondent C – zaměstnanec města Tábora, spolupracovník na realizaci Strategického plánu rozvoje města Tábora 2014-2020, člen skupiny pro zpracování Strategického plánu rozvoje města Tábora 2021-2032

Respondent D – zaměstnanec města Tábora, koordinátor rozvoje a strategie

Respondent E – zaměstnanec města Tábora, spolupracovník na realizaci Strategického plánu rozvoje města Tábora 2014-2020

Respondent F – dlouholetý zastupitel města, připomínkoval Strategický plán rozvoje města Tábora 2014-2020

Respondent G – zaměstnanec města, spolupracoval na realizaci Strategického plánu rozvoje města Tábora 2014-2020 a Strategického plánu rozvoje města Tábora 2021-2032

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Regiony soudržnosti (NUTS II) a kraje (NUTS III) České republiky	16
Obrázek 2 - Dvojí chápání regionálního rozvoje a regionální politika.....	18
Obrázek 3 - Aktéři regionálního rozvoje	19
Obrázek 4 - Alokace EU fondů mezi programy v období 2021-2027	23
Obrázek 5 – Strategický plánovací cyklus.....	30
Obrázek 6 – Základní strategické dokumenty z hlediska územní úrovně	36
Obrázek 7 – Porovnání jednotlivých typů strategických dokumentů z hlediska druhu, času a základní charakteristiky	37
Obrázek 8: Souvztažnost vzorové struktury a fází tvorby strategického dokumentu.....	40
Obrázek 9 : Proces implementace strategického plánu	42
Obrázek 10: Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru.....	42
Obrázek 11: Správní obvod ORP Tábor k 1.1.2023	45
Obrázek 12: Znak a vlajka města Tábora	46

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Geografické vymezení témat regionálního rozvoje.....	21
Tabulka 2: Bilance obyvatelstva města Tábor mezi lety 2012 až 2022.....	48
Tabulka 3: Věková struktura obyvatel k 31.12.2022.....	48
Tabulka 4: Vývoj věkové struktury obyvatel města Tábora.....	49
Tabulka 5: Obyvatelstvo podle ekonomické aktivity – ORP Tábor (údaje r. 2021)	51
Tabulka 6: Realizované projekty – prioritní oblast infrastruktura.....	59
Tabulka 7: Realizované projekty – prioritní oblast životní prostředí	61
Tabulka 8: Realizované projekty – prioritní oblast konkurenceschopnost.....	62
Tabulka 9: Realizované projekty – prioritní oblast kvalita života.....	64

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Historický vývoj počtu obyvatel Tábora dle výsledků sčítání lidu (1869–2021) ...	47
Graf 2: Vývoj salda rozpočtu města Tábora	50
Graf 3: Vývoj kapitálových výdajů a investičních dotací města Tábora	50
Graf 4: Realizace projektů oblast infrastruktura.....	60
Graf 5: Realizace projektů oblast životní prostředí	61
Graf 6: Realizace projektů oblast konkurenceschopnost.....	63
Graf 7: Realizace projektů oblast kvalita života.....	64

Přílohy

Příloha 1 Záznamový arch rozhovoru

1. Jak dlouho se sestavuje konkrétní strategický plán rozvoje? Co vedlo k zavedení tohoto typu plánování rozvoje města?
2. Od kdy se v Táboře SP rozvoje zpracovává?
3. Kdo zpracovává SP v Táboře? (zaměstnanci města externí poradci)
4. Participují občané na přípravě SP? Jak?
5. Jak dlouho trvá příprava a zpracování SP? Kdo se na přípravě podílí? (veřejnost, podnikatelé, zástupci města apod.) Zasahují do přípravy SP orgány města? (rada, zastupitelstvo, komise rady)
6. Jak dlouhá je dle Vašeho názoru ideální doba tvorby SP města? Kolik měsíců?
7. Jaký je podle vašeho názoru hlavní účel strategického plánování obcí a měst? Proč by obce a města měly strategicky plánovat?
8. Připravujete SP dle metodiky MMR, nebo dle jiné metodiky? Pokud ano, jste s nimi spokojeni? Měl byste nějaké návrhy ke zlepšení metodiky?
9. Jak často se aktualizuje SP, Proč?
10. Aktualizuje se SP v případě vypsání nového datačního titulu? Spolupracujete s odborem investic a strukturálních fondů? Dává přehled financování plánovaných akcí ze strukturálních fondů EU?
11. Kolik aktualizací proběhlo u SP na období 2014-2020?
12. Proběhlo vyhodnocení SP na období 2014-2020? Pokud ano, tak kým? V jakých časových intervalech probíhalo vyhodnocení SP 2014-2020? Průběžně nebo až p skončení trvání?
13. Je propojen SP města Tábora se strategickými dokumenty jiných úrovní?
14. Jak spolupracujete na přípravě SP s odborem financí?

15. Na jak dlouhé období se SP zpracovává? Období 2014-2020 a další období je 2021-2032. Proč se změnila délka trvání SP?
16. Zpracováváte program rozvoje obce? Používáte aplikaci MMR OBCEPRO?
17. Jak se plánuje rozvoj? Kdo určuje oblasti rozvoje? Jaké jsou faktory, které rozvoj ovlivňují?
18. Koresponduje rozvoj města Tábor se schváleným SP?
19. Můžete uvést některé rozvojové aktivity, které proběhly a nebyly zahrnuty v SP města Tábor na období 2014-2020?
20. Zasahují do rozvojových aktivit změny legislativy? Resp. musí se některé rozvojové akce rušit v případě legislativních změn a nutností provedení akcí vyplývajících z nové legislativy?
21. Co se děje po přijetí (schválení) SP? Jak je seznámena široká veřejnost se schváleným SP?
22. Jak byste obecně charakterizoval význam SP pro město Tábor? Má význam SP pro rozvoj města Tábor rozvoj regionu?
23. Má Tábor další rozvojové a strategické dokumenty?