

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra humanitních věd



Diplomová práce

Rozvojové dokumenty samosprávných celků

Bc. Lukáš Bernard

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Lukáš Bernard

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Rozvojové dokumenty samosprávných celků

Název anglicky

Development documents of government units

Cíle práce

Tématem diplomové práce je problematika rozvoje obcí a jejich rozvojových dokumentů. Stěžejním cílem diplomové práce bude komparovat jednotlivé rozvojové dokumenty obcí a vymezit rámcový postup pro tvorbu rozvojových dokumentů. Dílčími cíli bude charakterizovat vybrané obce, analyzovat postup tvorby strategických plánů a vyhodnotit dopad plánování na rozhodování místních samospráv.

Metodika

Práce bude postavena jako komparativní případová studie. Ke sběru dat budou využity zejména dvě základní techniky – studium dokumentů (rozpočty obcí, rozvojové dokumenty obcí, apod.) a dotazování (zástupci obecních samospráv).

Rámcový postup zpracování práce:

Studium vybraných dokumentů.

Dotazování statutárních zástupců.

Analýza rozvojových dokumentů vybraných obcí.

Komparace analyzovaných dat.

Syntéza získaných dat.

Doporučený rozsah práce

60-70 stran

Klíčová slova

Obec, samospráva, rozvoj, rozpočet, rozvojový dokument, zastupitelstvo obce, občanská participace

Doporučené zdroje informací

Balík, S. Komunální politika. Obce, aktéři a cíle místní politiky. Praha: Grada, 2009.

Bernard, J. (ed.). Samospráva venkovských obcí a místní rozvoj. Praha: Sociologické nakladatelství SLON, 2011.

Dobrucká, L. – Copák, J. a kol.: Tvorba strategického rozvojového plánu obce. Bratislava, PEEM, 2007.

Perlín, R. Strategický plán mikroregionu. (2002) Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR.

Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. (2012) Vyd. 1., Praha: Grada

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jan Čopík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra humanitních věd

Elektronicky schváleno dne 4. 3. 2018

prof. PhDr. Michal Lošťák, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 3. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozvojové dokumenty samosprávných celků" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30.3.2018

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Janu Čopíkovi, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady při tvorbě této diplomové práce. V neposlední řadě bych chtěl touto cestou rovněž poděkovat všem blízkým, kteří mě při mém studiu vždy podporovali.

Rozvojové dokumenty samosprávných celků

Abstrakt

Rozvojové dokumenty na úrovni samosprávných celků jsou klíčem ke kvalitnímu strategickému řízení rozvoje obce. Jedná se o metodiku (návod) a nástroje, díky kterým samosprávné celky efektivně využívají své socioekonomické zdroje. Absence jednotné metodiky pro tvorbu rozvojových dokumentů jakým jsou strategické plány (programy rozvoje obce), vyvolávají v obcích řadu otázek nejen k samotné podobě strategických plánů, ale rovněž otázky na přístup k tvorbě těchto dokumentů.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části dochází ke sběru a interpretaci literárních zdrojů, publikací a dalších informací zabývajících se problematikou rozvojových dokumentů samosprávných celků.

Praktická část je zaměřena na rozvojové dokumenty vybraných samosprávných celků. Výběr jednotlivých samosprávných celků plynul z předpokladu porovnání strategického plánování na úrovni těchto celků. Byly vybrány samosprávné celky do 500, do 3000 a nad 3000 trvale žijících obyvatel. Sběr dat probíhal na základě řízených rozhovorů se statutárními zástupci a studiem jednotlivých rozvojových dokumentů (strategických plánů). V závěru praktické části dochází na základě teoretických a praktických informací a poznatků k stanovení jednotného přístupu a podobě k tvorbě rozvojových dokumentů (strategických plánů) samosprávných celků.

Klíčová slova: samosprávný celek, rozvojový dokument, strategické plánování, strategický plán, občanská participace, projektový záměr, expertní metoda, zastupitelstvo, územní plán, statutární zástupce.

Development documents of government units

Abstract

Development documents at the level of self-governing units are the key of quality strategic management of community development. It is a methodology and tools that enable self-governments to make effective use of their socio-economic resources. The absence of a uniform methodology for developing development documents such as strategic plans (community development programs), give rise to a number of questions in municipalities not only about the strategic plans themselves, but also about access to the creation of these documents.

The thesis is divided into the theoretical and practical part. In the theoretical part, the collection and interpretation of literary sources, publications and other information dealing with issues of development documents of self-governing units.

The practical part is focused on the development documents of selected self-governing units. The selection of individual self-governing units stemmed from the assumption of a comparison of strategic planning at the level of these units. Self-governing units up to 500, up to 3000 and over 3,000 permanent residents were selected. Data collection was conducted on the basis of controlled interviews with statutory representatives and the study of individual development documents (strategic plans). At the end of the practical part, on the basis of the theoretical and practical information and knowledge, a single approach and form to the development of development documents (strategic plans) of self-governing units takes place.

Keywords: self-government unit, development document, strategic planning, strategic plan, civic participation, project plan, expert method, council, territorial plan, statutory representative.

Obsah

1 Úvod	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	15
3.1 Strategické plánování	15
3.1.1 Historie strategického plánování	15
3.1.2 Proces strategického plánování	16
3.1.3 Fáze strategického plánování	17
3.1.4 Strategické regionální plánování	21
3.1.5 Strategické plánování samosprávných celků.....	22
3.1.6 Hlavní cíle strategického plánování samosprávných celků.....	23
3.1.7 Funkce strategického plánování	23
3.1.8 Legislativní vymezení strategického plánování	24
3.1.9 Přístupy k tvorbě strategických dokumentů	24
3.1.10 Aktéři strategického plánování.....	29
3.1.11 Metody tvorby strategických dokumentů.....	29
3.2 Zadání strategického plánu	31
3.3 Strategický plán obce	32
3.3.1 Základní kritéria strategického plánu	33
3.3.2 Základní struktura strategického plánu	36
3.4 Schvalovací proces strategického plánu.....	48
3.5 Strategický plán jako podmínka čerpání národních a evropských dotací	48
3.6 Rozdíly mezi strategickým a územním plánováním	49
4 Vlastní práce	55
4.1 Samosprávný celek - obec/město	55
4.1.1 Rozdělení obcí	55
4.1.2 Rozpočet obce	56
4.2 Vybrané samosprávné celky a jejich rozvojové dokumenty.....	58
4.2.1 Vybrané samosprávné celky a jejich strategické plány (programy rozvoje).....	59
4.3 Řízený rozhovor se statutárními zástupci vybraných samosprávných celků.....	78
5 Výsledky a diskuse	80
5.1 Zhodnocení analýzy rozvojových dokumentů obce.....	81
5.2 Zhodnocení odpovědí na otázky řízeného rozhovoru se statutárními zástupci..	86
5.3 Rámcový postup tvorby strategického plánu	97

5.3.1	Důvody tvorby strategického plánu.....	97
5.3.2	Metody tvorby strategického plánu a výběr zpracovatele.....	97
5.3.3	Příprava podkladů pro tvorbu.....	98
5.3.4	Struktura strategického plánu.....	98
5.3.5	Schvalovací proces strategického plánu.....	99
5.3.6	Aktualizace strategického plánu.....	99
6	Závěr.....	101
7	Seznam použitých zdrojů.....	104
8	Přílohy.....	109

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Proces strategického řízení.....	36
Obrázek 2 - Schéma druhového rozdělení příjmů obce.....	57
Obrázek 3 - Schéma druhového rozdělení výdajů obce.....	58

Seznam tabulek

Tabulka 1 - SWOT analýza.....	40
Tabulka 2 - Rozdíly mezi územním a strategickým plánováním.....	49
Tabulka 3 - Základní charakteristika samosprávných celků.....	80
Tabulka 4 - Platnost strategického plánu.....	81
Tabulka 5 - Struktura a obsahová stránka strategického plánu.....	82
Tabulka 6 - Analýza prostředí a umístění rozvojových projektů.....	84
Tabulka 7 - Reálnost a dosažitelnost vybraných rozvojových projektů.....	85
Tabulka 8 - Vyhodnocení odpovědí na otázky 1 až 7.....	86

Seznam grafů

Koláčový graf 1 - grafické znázornění odpovědí na otázku 9.....	89
Koláčový graf 2 - grafické znázornění odpovědí na otázku 12.....	90
Koláčový graf 3 - grafické znázornění odpovědí na otázku 15.....	92
Koláčový graf 4 - grafické znázornění odpovědí na otázku 17.....	93
Koláčový graf 5 - grafické znázornění odpovědí na otázku 20.....	94

Seznam použitých zkratk

UK - Univerzita Karlova
 ČR - Česká republika
 MMR - Ministerstvo pro místní rozvoj

1 Úvod

Obce jsou základní sídelní jednotkou. Denně hospodaří s veřejnými finančními prostředky ve veřejném zájmu. Prostředky jsou využity na chod obce a rovněž na rozvojové aktivity. Rezidenty a nerezidenty obcí zajímá převážně občanská vybavenost, jelikož denně musí řešit problémy s umístěním dětí do vzdělávacích zařízení, denně dochází a dojíždí do zaměstnání, využívají technickou infrastrukturu, jako je (nakládání s vodami, zásobování pitnou vodou, vytápění domovů aj.), využívají veřejná prostranství a jsou účastníky provozu, kde kladou důraz převážně na zajištění bezpečných cest a dobrého dopravního spojení do cílových destinací. Vedení obce se denně snaží zajistit maximální možnou občanskou vybavenost jak ze svých finančních zdrojů dle rozpočtu, tak rovněž využívají dotační možnosti pro financování rozvojových aktivit.

Větší samosprávné celky pro plánování svých rozvojových aktivit využívají rozvojové dokumenty (strategické plány, programy rozvoje) jako nezbytnou podmínku rozvoje. U menších samosprávných celků, jako jsou obce do 3000 obyvatel se zájem a potřeba strategického plánování vyskytuje ve větší míře až v posledních několika letech. Potřeba strategicky plánovat jednotlivé aktivity plyne nejen z omezených finančních zdrojů, ale rovněž z dotačních možností. Statutární zástupci mylně vidí v rozvojových dokumentech nezbytnost čerpání dotací a snaží se mnohdy narychlo vytvářet rozvojové dokumenty bez určitého řádu.

Nejednotnost v podobě rozvojových dokumentů, jako jsou strategické plány, způsobuje vznik různých typů dokumentů a z pohledu vedení obcí vystává řada otázek, jak má rozvojový dokument vypadat, jaké náležitosti musí splňovat a jaký postup je při tvorbě dokumentů nejvhodnější. Neexistence rámcového postupu, jednotné metodiky a nedostatečné informovanosti statutárních zástupců přispívá k současné podobě strategických plánů na úrovni samosprávných celků.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Stěžejním cílem diplomové práce je komparovat jednotlivé rozvojové dokumenty samosprávných celků a vymezit rámcový postup pro tvorbu rozvojových dokumentů - strategických plánů.

Dílními cíli je vymezit klíčové poznatky a informace z odborné literatury, vybrat a charakterizovat jednotlivé samosprávné celky, analyzovat a porovnat rozvojové dokumenty a postup tvorby rozvojových dokumentů vybraných samosprávných celků, pomocí řízených rozhovorů se statutárními zástupci těchto celků řešit přístup a metody tvorby jednotlivých rozvojových dokumentů a v neposlední řadě vyhodnotit dopad plánování na rozhodování místních samospráv. Výběr samosprávných celků se zastoupením do 1000, do 3000 a nad 3000 trvale hlášených obyvatel s hlavním zastoupením samosprávných celků dle velikosti do 3000 trvale hlášených obyvatel. Při řízených rozhovorech je klíčové klást otázky spojené s problematikou tvorby rozvojových dokumentů - strategických plánů.

- Je strategické plánování legislativně vymezeno?
- Existuje rozdíl mezi strategickým a územním plánováním?
- Byl strategický plán vyhotoven se zapojením externího zpracovatele?
- Jaká byla časová náročnost vytvoření strategického plánu?
- Byla při výběru rozvojových projektových záměrů zapojena veřejnost?
- Je strategický plán vstupenkou do světa dotací?

Výstupem diplomové práce je navržený rámcový postup pro tvorbu rozvojových dokumentů - strategických plánů samosprávných celků.

2.2 Metodika

Diplomová práce je postavena jako komparativní případová studie. Klíčové je pro diplomovou práci studium vybraných rozvojových dokumentů samosprávných celků (rozpočty, rozvojové dokumenty, programy rozvoje, aj.), dotazování statutárních zástupců samosprávných celků, studium odborné literatury a dokumentů, stěžejních pro problematiku strategického plánování na úrovni samosprávných celků a v neposlední řadě komparace jednotlivých rozvojových dokumentů vybraných samosprávných celků.

Výběr samosprávných celků vycházel z blízké spolupráce autora diplomové práce se samosprávnými celky na základě spolupráce při administraci investičních rozvojových projektů a financování projektů z dotační podpory fondů ČR a EU. Ze strany statutárních zástupců byla poskytnuta součinnost při nahlížení do rozvojových dokumentů a dále především při dotazování statutárních zástupců při řízených rozhovorech. Každý statutární zástupce si však přál zachování anonymity a nejmenování přesného názvu samosprávného celku, nebo členů vedení obce/města. Pro dodržení podmínky částečné anonymity jsou vybrané samosprávné celky a statutární zástupci označeny pouze pořadovým číslem, nikoli názvem nebo jménem. Žádný ze zástupců neměl otázky zaslány dopředu a nemohl si připravit strojené a předem připravené odpovědi. Žádný statutární zástupce se při rozhovoru nenechal zastoupit ze strany místostarosty nebo místostarostky.

Samosprávné celky byly vybrány dle různé velikosti z pohledu počtu obyvatel, aby bylo možné poukázat na rozdíly v podobě rozvojových dokumentů a rovněž rozdílnost v přístupu k tvorbě těchto dokumentů. Vybraný vzorek samosprávných celků zastoupen dle počtu trvale hlášených obyvatel do 1000, do 3000 a nad 3000. Hlavní část vzorku tvořena samosprávnými celky s počtem trvale hlášených obyvatel do 3000. Pro většinu samosprávných celků do 3000 trvale hlášených obyvatel je strategické plánování poměrně novým pojmem. Nejednotnost v požadavcích na tvorbu strategických plánů přispívá také ke značné nejednotnosti v podobě strategických plánů.

Využití analytických a syntetických metod. Analytická metoda aplikována pomocí řízených rozhovorů se statutárními zástupci vybraných samosprávných celků. Syntetická metoda aplikována jako vyhodnocení získaných informací na základě řízených rozhovorů. Komparace jednotlivých odpovědí, hledání odlišností a stanovení rámcového přístupu a metod pro tvorbu rozvojových dokumentů.

Otázky pro řízený rozhovor sestaveny na základě teoretických znalostí a praktických zkušeností autora diplomové práce na základě studia odborné literatury a dokumentů, které tvoří teoretickou část diplomové práce. Otázky byly koncipovány jako otevřené s neomezenými možnostmi pro statutární zástupce pro objasnění jednotlivých přístupů a metod tvorby rozvojových dokumentů. Před zahájením řízených rozhovorů byli

statutární zástupci krátce seznámeni s otázkami, které jim budou položeny. Způsob jakým mohou odpovídat a rovněž, že otázky nejsou kladeny za účelem ověření znalostí nebo zkoušení statutárních zástupců, ale za účelem zjištění představ o strategickém plánování a hlavně o postupu tvorby a práce se strategickým plánem vybraného samosprávného celku. Celkem bylo statutárním zástupcům položeno 27 otázek. Prvních 8 otázek bylo identifikačních z pohledu pohlaví, věku, vzdělání, délce mandátu, podobě mandátu a počtu trvale hlášených obyvatel v obci. Zbývajících 19 otázek bylo položeno dle obsahové stránky k problematice strategických plánů jako rozvojových dokumentů obce, od přístupu k tvorbě, až po proces aktualizace strategického plánu. Odpovědi na otázky definují celkový postup tvorby rozvojových dokumentů, ale rovněž definují představy statutárních zástupců k problematice tvorby rozvojových dokumentů. Přesné odpovědi z řad statutárních zástupců doloženy v příloze diplomové práce. Odpovědi zpracovávány rovněž graficky jako výstup grafů, které jsou také doloženy v příloze diplomové práce.

Na základě syntézy všech poznatků a informací získaných studiem odborné literatury, poznatků získaných dle komparace rozvojových dokumentů a poznatků a informací získaných z řízených rozhovorů došlo k vytvoření rámcového postupu tvorby rozvojových dokumentů samosprávných celků. Rámcový postup tvorby strategických plánů definován od prvotního podnětu pro tvorbu dokumentu, až po konečnou práci s dokumentem a jeho naplňování.

3 Teoretická východiska

3.1 Strategické plánování

„Strategické plánování je proces, během něhož vzniká (ve spolupráci vedení organizace, jejich zaměstnanců, správní rady, zastupitelstva a rady obce, vybraných odborníků a dalších skupin, které mají k obci či organizaci významný vztah) představa o tom, čím by se obec či organizace především chtěla zabývat, co by chtěla rozvíjet, jaké programy a služby by měly být především nabízeny a jakou cestou by musela obec či organizace projít, aby mohla své záměry uskutečnit. Během strategického plánování se budou uskutečňovat strategická rozhodnutí, budou vznikat strategické záměry a budou se formulovat a vybírat vhodné strategie k jejich dosažení.“ (Rektořík, Šelešovský, 1999, s. 7)

Obecně lze strategické plánování charakterizovat jako nástroj, který slouží k rozvoji jakékoliv organizace. Mezi organizace můžeme řadit instituce, podniky a samosprávné celky. Pomocí analýz a konkrétních kroků se dané organizace snaží propracovat ke změnám a celkovému zlepšení jejich současného stavu. (Šilhánková, 2007)

3.1.1 Historie strategického plánování

Samotný pojem strategického plánování se objevuje poprvé v souvislosti s vojenstvím a armádou. Konkrétně se jednalo o armádu USA za druhé světové války. Strategické plánování jako mladá metoda řízení byla vyvinuta a poprvé uplatňována v americké armádě při 2. světové válce. Další oblastí, kde se strategické plánování uplatňovalo, byla oblast rozhodování o rozvoji na úrovni soukromých firem. Již počátkem 70. let lze určitý způsob strategického plánování spatřovat v soukromých firmách. Z pohledu rozvoje územních celků dochází k prvním pokusům o aplikaci strategického plánování až koncem 70. let. K rozvoji strategického plánování koncem 70. let přispěla řada změn souvisejících s růstem a větší otevřeností ekonomiky, globalizace, deindustrializace, zvýšení mobility kapitálu a celkové zrychlení technologických změn společnosti. (Šilhánková, 2007)

Rozšíření strategického plánování do střední Evropy včetně České republiky nastalo koncem 90. let. Strategické plánování se ve střední Evropě stalo v 90. letech

součástí regionální a městské správy. Koncem 20. století začalo v České republice docházet hromadně k tvorbě strategických plánů. Řada autorů přisuzuje rozvoj strategického plánování globalizaci. Globalizace přináší liberální podmínky a rychlý růst technologických změn. V době globalizace mohou centrální vlády otevřených demokratických zemí velmi obtížně ovlivňovat ekonomiku, což vede k růstu významu nižších úrovní, zejména na úrovni obcí a měst. Obce a města si začínají více uvědomovat svůj význam, což vede k počátku zdravého konkurenčního boje mezi nimi a rozšíření strategického plánování na úrovni municipalit. (Šilhánková, 2007)

V 90. letech 20. století při strategickém plánování převažovalo ekonomické hledisko a jedním z hlavních cílů byl ekonomický rozvoj vybraného území. Dalším uplatňovaným postupem byl sociogeografický, který svou pozornost soustředil na rozvoj a zlepšení sociálně ekonomického prostředí vybraného území. Na přelomu tisíciletí se mezi jednotlivé principy a metody strategického plánování přidává problematika udržitelného rozvoje. (Šilhánková, 2007)

Jako jeden z prvních dokumentů, který se zaměřil na zpracování strategického plánu z pohledu venkovského regionu byl pilotní projekt Ministerstva zemědělství ČR Rozvoj povodí Kocáby, který byl zpracován autory Bičíkem, Perlínem a Šefrnou v roce 1999 pro Výzkumný ústav ochrany půd Přírodovědecké fakulty UK. Dokument byl zaměřen na hledání předpokladu rozvoje obcí a možnosti spolupráce těchto obcí při využití současného lokálního zdroje. (Perlín, Bičík, 2006)

3.1.2 Proces strategického plánování

Proces strategického plánování je dynamickým procesem. V průběhu strategického plánování vzniká vize (představa) toho, čím by se obec chtěla v budoucnu zabývat, čeho by chtěla dosáhnout. Nejdříve dochází ke stanovení vize a poté k popisu cesty, díky které obec dosáhne své vize a naplní stanovené cíle. (Perlín, Bičík, 2006)

„K tomu, aby mohla být vize úspěšně formulována a zároveň nalezeny schůdné cesty k jejímu uskutečnění, musí být navzájem sladěny následující tři faktory:

- *poslání,*

- *silné a slabé stránky, neboli to, co obec a organizace dělá dobře a s čím má problémy,*
- *hrozby a příležitosti, neboli to, co přichází z vnějšího prostředí a na jedné straně obec a organizaci ohrožuje a na straně druhé jí to poskytuje možnosti k dalšímu rozvoji.*“ (Rektořík, Šelešovský, 1999, s. 9)

Při členění procesu strategického plánování je nutné vzít v potaz aktéry, kteří proces provádí (veřejné organizace a soukromé organizace). Za základní fáze strategického plánování lze stanovit fázi analytickou, strategickou, realizační, monitorovací a v poslední řadě fázi hodnotící. Mezi jednotlivé fáze lze zařadit i fázi přípravnou, která by měla předcházet všem fázím. V přípravné fázi dochází ke stanovení zpracovatelského týmu strategického plánu. Jedná se bezpochyby o fázi pro tvorbu plánu zcela klíčovou a často velice kritickou. (Perlín, Bičík, 2006)

Každý zpracovatelský tým musí mít stanoveného koordinátora. Koordinátor skupiny by měl plnit zejména tyto funkce:

- koordinátor plní úlohu odborného garanta a nese zodpovědnost za odbornou úroveň celého procesu strategického plánování a za výsledný strategický plán,
- koordinátor organizuje a usměrňuje proces strategického plánování,
- koordinátor usnadňuje komunikaci mezi jednotlivými aktéry strategického plánování, tlumí názorové spory a v některých případech vyjednává. (Dobrucká, Coplák, 2007)

3.1.3 Fáze strategického plánování

Přípravná fáze

Za přípravnou fázi lze bezpochyby označit fázi, ve které dochází k sestavení pracovního týmu, který se bude podílet na procesu strategického plánování od samotného počátku až po finální výstup, kterým by v rámci samosprávných celků měl být strategický plán. Členové pracovního týmu by měli být z řad rozdílných zájmových skupin daného území. Zastoupení více zájmových skupin by mělo přispět k efektivnímu stanovení potřeb všech dotčených subjektů při tvorbě rozvojového dokumentu. (Dobrucká, Coplák, 2007)

Analytická fáze

Analytická fáze analyzuje současnou situaci vybraného samosprávného celku. Hlavním cílem strategické analýzy je vypracovat současný profil vybraného území, definovat klíčové faktory rozvoje a definovat případná slabá místa, která brání dynamickému rozvoji. Analýza současné situace musí být prováděna s nezbytnou znalostí místní ekonomiky, území a samosprávy. Součástí analýzy musí být informace o místních firmách, organizacích, přírodních podmínkách, místním trhu práce, nemovitostech, historickém kontextu území, místní kultuře, vzdělání a další občanské vybavenosti. (Wright, Nemeč, 2003)

„Situační analýza by měla být analýzou komplexní tj. analýzou všech základních funkčních složek v území (obce/města) (nejen socioekonomických ale i fyzických) se zaměřením na předcházející vývoj území (obce/města) a jeho současnou situaci. Analýza dat potřebná k napsání „profilu“ by měla být tedy dostatečně vyčerpávající. Shromažďují se při ní následující kategorie dat:

- *základní identifikační údaje obce,*
- *historie.*“ (Šilhánková, 2007, s. 78)

„Obyvatelstvo:

- *demografická struktura,*
- *zdravotní stav obyvatelstva,*
- *mobilita obyvatelstva,*
- *domácnosti a jejich vybavení,*
- *bydlení.*“ (Šilhánková, 2007, s. 78)

Údaje o obyvatelstvu mají poskytnout informace o demografické struktuře občanů podle jejich biologických, kulturních a ekonomických znaků, tzn. informace o jejich věkovém složení, národnosti, vzdělanostní a náboženské struktuře, o přirozeném, sociálním a prostorovém pohybu obyvatelstva. (Šilhánková, 2007)

„Ekonomika:

- *zaměstnanost a příjmy obyvatelstva,*
- *ekonomický profil obce,*

- *hospodaření obce,*
- *trh s nemovitostmi.*“ (Šilhánková, 2007, s. 78)

Při analýze místní ekonomiky je hlavním cílem posouzení lokálních charakteristik a trendů v kontextu národního (regionálního) vývoje a určení odlišností nebo naopak shody mezi národním a místním vývojem. Analýza místní ekonomiky by měla nalézt ojedinělé rysy a specifika místní situace. Daná specifika mohou být v budoucnu využita jako významný prvek při regionálním rozvoji nebo naopak mohou vést ke znevýhodnění daného území. (Šilhánková, 2007)

„Území:

- *širší vztahy a vazby,*
- *geografické charakteristiky,*
- *urbanistické charakteristiky,*
- *občanská vybavenost (školství, zdravotnictví, kultura, sportovní a rekreační zařízení, maloobchod a služby, veřejné stravování a ubytování),*
- *doprava,*
- *technická infrastruktura (vodní hospodářství, zásobování energiemi, telekomunikace),*
- *životní prostředí,*
- *zemědělství.*“ (Šilhánková, 2007, s. 78)

Analýza území zahrnuje rozbor faktorů a problémů týkajících se fyzické podstaty obce/města. Mezi její základní prvky patří analýza jednotlivých funkcí území, analýza prostorové struktury a analýza provozních vztahů a vazeb.

- *Analýza funkčního uspořádání* hodnotí využití území dle jeho základních funkčních prvků, mezi které lze zařadit bydlení, občanskou vybavenost, výrobu, plochy pro pracovní příležitosti a smíšené plochy. Analýza hodnotí rozsah a vzájemný poměr funkcí pro dané území.
- *Prostorová analýza* seznamuje s prostorovým konceptem vybraného území. Jedná se především o hustotu zástavby, množství volných nezastavěných ploch, stáří objektů, kompozice, historický vývoj a památkovou ochranu. Jedním z hlavních

limitujících prvků pro rozvoj území je dopravní systém. Prostorová analýza by měla zahrnovat průzkum dopravní infrastruktury.

- *Analýza provozních vztahů a vazeb* charakterizuje vztahy, postoje a názory místních občanů a rovněž řeší otázku podnikatelského prostředí z pohledu počtu pracovních míst a užších vztahů mezi občany a zaměstnavatelem. (Šilhánková, 2007)

Informace, které jsou důležité pro analytickou část, musí být bezpochyby aktuální a relevantní. Strategické plánování je složitým procesem, při kterém je nezbytné, aby se pracovní tým vyvaroval duplicity informací a snažil se decentralizovat informační zdroje. Analytická fáze by měla být zakončena a celkově shrnuta SWOT analýzou. Problematika SWOT analýzy je podrobně řešena v samostatné podkapitole. (Perlín, Bičík, 2006)

Strategická fáze

Ve strategické fázi dochází k určení rozsahu a významu změn, které by měly být v řešeném území uskutečněny. Daná fáze poukazuje na ty problémy, které budou řešeny s předpokladem jejich odstranění. Mezi základní rysy strategické fáze patří její rozdělení do několika navzájem od sebe odlišných stupňů.

- vize,
- cíle,
- strategie,
- nástroje řešení. (Wright, Nemeč, 2003)

„Strategická vize

Prvním strategickým krokem je definování koherentní vize budoucí situace. Budoucí stav by měl vyjadřovat zájmy a potřeby občanů, místních podnikatelů a zaměstnanců, vytvářet podmínky pro kooperaci a dosáhnout všeobecnou podporu obyvatel. Proces tvorby vize vyžaduje získávání informací a podkladů od občanů, kteří měli vyjádřit svůj názor na obec o deset nebo patnáct let. Doporučuje se připravit diskusi více verzí vize obsahujících jak přísliby, tak rizika.“ (Wright, Nemeč, 2003, s. 85)

„Definování strategických a operacionalizovaných cílů

Po odsouhlasení vize je nutné její rozpracování do podoby cílů. Strategické cíle definují stav, kterého chce komunita dosáhnout a rozpracovávají se dále do operacinalizovatelné podoby, zejména doplněním o velikostní a časový rozměr.“ (Wright, Nemeč, 2003, s. 86)

3.1.4 Strategické regionální plánování

V evropských zemích dosáhlo regionální plánování většího rozšíření v 50. a 60. letech 20. století. Hlavní příčinou byla snaha o řešení problémů spojených s ekonomickým růstem a prohlubujícími se územními rozdíly mezi jednotlivými regiony. Regionální plány si jako hlavní úkol kladly stanovení rámce pro soukromé investice a další aktivity financované z veřejných prostředků. Regionální plánování bylo považováno za efektivní nástroj řízení regionálního rozvoje. Koncem 70. let 20. století došli západoevropští plánovači k poznání, že většina problémů měst a obcí není stále vyřešena dle původních očekávání. Na regionální plány začalo být nahlíženo pouze jako na obecné dokumenty, které jsou vzdáleny reálnému vývoji a mají pouze malou prosazovací sílu. Na počátku 80. let 20. století se ve vyspělých evropských státech začal prosazovat větší důraz na prosaditelnost a realizovatelnost regionálních plánů. (Wokoun, 2008)

V 80. letech 20. století začala na kritiku regionálních plánů reagovat i Evropská unie, která se potýkala s kritikou, že v rámci regionální (strukturální) politiky nekoordinovaně podporuje jednotlivé projekty s malým dopadem na regionální rozvoj. Následně přichází reakce, kde u projektů financovaných ze strukturálních fondů, je od roku 1994 požadováno, aby vycházely z příslušných strategických dokumentů a byly regionálně zakořeněné. (Wokoun, 2008)

Strategické regionální plánování přináší oproti tradičnímu regionálnímu plánování řadu inovativních aspektů:

- vyhledávání a využívání rozvojových potenciálů, namísto urbanistických koncepcí, které byly navrženy urbanisty či plánovači,
- dochází ke změně z pohledu naplánovaných cílů, kde je upuštěno od provždy naplánovaných cílů k pružně reagující strategii, která obsahuje dlouhodobou vizi a určení strategických cílů, které jsou operativně naplňovány rozvojovými aktivitami,

- koncepční integraci parciálních aktivit a zájmů,
- cílené zaměření na skupiny, jejichž se opatření přímo týkají,
- důraz na větší participaci významných regionálních aktérů (nejenom zástupců politiky a veřejné správy, ale také podnikatelů, zástupců zájmových sdružení, hnutí a spolků,
- větší propojenost mezi plánovacím procesem a vlastní realizací rozvojových aktivit. (Wokoun, 2008)

3.1.5 Strategické plánování samosprávných celků

Pojem strategické plánování úzce souvisí s pojmem regionální rozvoj. Jednotlivé samosprávné celky se denně zabývají regionálním rozvojem a regionálním plánováním. Regionální plánování je specifickým druhem strategického plánování. Strategické plánování obcí, měst a regionů je klíčovým faktorem pro vyvážený a komplexní rozvoj území. Při strategickém plánování musí samosprávné celky respektovat zásady trvale udržitelného rozvoje. (Wokoun, 2008)

Strategické plánování je proces, během kterého vzniká představa o tom, čím by se samosprávný celek chtěl zabývat, co by chtěl rozvíjet, jaké služby a programy by měly být nabízeny a jaké kroky by samosprávný celek musel učinit, aby mohl své záměry realizovat. (Rektořík, Šelešovský, 1999)

Prostřednictvím zpracování a uplatňování kvalitních strategických rozvojových koncepcí, územních plánů a dalších dokumentů pro střednědobé a dlouhodobé plánování na úrovni obcí a regionů lze propojit ekonomický a sociální růst s aspektem kvality životního prostředí. (Dobrucká, Coplák, 2007)

Regiony a obce si prostřednictvím těchto metod, založených na vytvořeném partnerství jednotlivých sektorů (veřejného, neziskového a podnikatelského) mohou specifikovat hlavní směry a cíle rozvoje včetně prostředků k jejich dosažení. Umožní také obcím a regionům využívat své zdroje a možnosti hospodařit se svými finančními prostředky efektivněji. Jsou dlouhodobým nástrojem rozvoje obcí a regionů snižujícím

vlivy a tlaky prosazování zájmů jednotlivých osob či skupin ve svůj prospěch na úkor zájmů většiny. (Perlín, Bičík, 2006)

3.1.6 Hlavní cíle strategického plánování samosprávných celků

Jedním z hlavních důvodů existence strategického plánování na úrovni územního rozvoje je možnost komplexním a efektivním způsobem řešit sociálně-ekonomický územní rozvoj. Před samotným strategickým plánováním je nutné mobilizovat místní aktéry a vyvolat jejich aktivní účast na tvorbě změny v daném území. Bez místních aktérů není možné, aby proces strategického plánování započal a mohlo dojít k formulaci a naplnění cílů, kterých má být dosaženo. Strategické nástroje řízení by měly napomoci zefektivnit dosavadní pracovní výkony, zaměřit energii na klíčové aktivity a zajistit, aby členové organizace pracovali na naplnění stejných cílů. Proces strategického plánování lze považovat za úsilí, vedoucí k základním rozhodnutím a činnostem, které tvarují a určují, co je organizace, co dělá a za jakým účelem to dělá. Prostřednictvím stanovených cílů musí dojít k určité změně, dlouhodobému zlepšení pozice daného území, vytváření shody mezi aktéry a shody mezi stanovenými prioritami. Stanovené cíle musí respektovat sociálně-ekonomické faktory území. (Perlín, Bičík, 2006)

Hlavní úkoly strategického plánování:

- dosažení změn v konkurenčním prostředí,
- dlouhodobé zlepšení pozice dotčeného území,
- vyvarovat se uměle vytvořeným rozhodnutím,
- vytvářet konsenzus o prioritách,
- přinášet nové nápady, zdroje a impulsy. (Perlín, Bičík, 2006)

3.1.7 Funkce strategického plánování

Hlavní přínos strategického plánování spočívá v tom, že pomáhá jasně si uvědomit žádoucí směry dlouhodobého vývoje a soustřeďuje úsilí a zdroje na řešení klíčových problémů, dále směřuje k přípravě budoucího vývoje a minimalizaci negativních dopadů hrozeb a maximalizaci příležitostí. Strategické plánování by mělo plnit i určité funkce:

- vývojovou funkci - pomocí strategického plánu je ukázáno, jak by se území mělo vyvíjet,

- kontrolní a dohlížecí funkce - ukazuje na kolik je strategický plán v souladu s politikou a rozvojovými dokumenty na vyšší úrovni,
- integrační a koordinační funkce - integruje a koordinuje různé politiky do jednoho plánu. (Healey, Khakee, Motte, Needham, 1997)

3.1.8 Legislativní vymezení strategického plánování

Legislativní vymezení strategického plánování v České republice je řešeno pouze v omezené míře. Legislativa České republiky přesně vymezuje a definuje územní plánování. Strategické plánování je pouze okrajově zmíněno v zákoně č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích. Zákon však obcím neukládá přesnou podobu strategického plánování, ale pouze uděluje pravomoc zastupitelům obce schvalovat program rozvoje svého území. Konkrétně pravomoc zastupitelstva obce, která je vázána na schvalování programů rozvoje obce je obsažena v Zákoně č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích v §84 ve 2 odstavci Zastupitelstvo obce, písmeno a) schvalovat program rozvoje obce. Rovněž schvalování programu rozvoje je rovněž obsaženo v Zákoně č. 129/2000 Sb., Zákona o krajích, kde je řešeno schvalování programu rozvoje na úrovni kraje v §35 ve druhém odstavci písmeno a. (Perlín, Bičík, 2006)

Do současné doby je jediným legislativním vymezením strategického plánování Zákon č. 248/2000 Sb., Zákon o podpoře regionálního rozvoje. Strategické plánování je zde řešeno v rámci §2, kde se regionem rozumí územní celek, vymezený územními obvody krajů a obcí, jehož rozvoj může být podporován podle tohoto zákona. V §5 je definována Strategie regionálního rozvoje, která určuje zaměření a cíle regionálního rozvoje, zejména s ohledem na dynamický a vyvážený rozvoj státu a jeho jednotlivých regionů, a stanoví základní podmínky pro naplňování těchto cílů. (Perlín, Bičík, 2006)

3.1.9 Přístupy k tvorbě strategických dokumentů

Skutečnost, že strategické plánování není pevně legislativně vymezeno, přispívá rovněž k podobě z pohledu metod a přístupu ke strategickému plánování. Jedná se o značnou volnost ve způsobu zpracování strategických plánů. Řadu let existují různé postupy pro tvorbu strategických plánů, kde se v daném postupu rozlišuje převážně cíl, kterého má být dosaženo. Do první poloviny 90. let 20. století bylo charakteristické pro strategické plánování obcí a měst především ekonomické hledisko. Na přelomu tisíciletí se

začaly kromě převažujícího ekonomického hlediska více prosazovat i myšlenky a principy udržitelného rozvoje. V praxi se uplatnění těchto principů z pohledu plánování obcí, měst a regionů nazývá místní Agendou 21. (Šilhánková, 2007)

Místní Agenda 21 vychází z mezinárodního dokumentu OSN s oficiálním názvem Agenda 21. Dokument byl přijat v roce 1992 v Rio de Janeiru. Místní Agenda 21 je globální strategický a akční plán světového společenství, který stanovil konkrétní roky k udržitelnému rozvoji na úrovni nižších regionů. Dokument si všímá problémů a možných řešení, která jsou zakořeněná na úrovni místních aktivit. Při zvýšené participaci a spolupráci místních úřadů bude možné dosáhnout stanovených cílů v rámci udržitelného rozvoje. Místní Agenda 21 je považována za nástroj ke zlepšení kvality veřejné správy, strategického řízení, zapojení veřejnosti a budování místního partnerství s hlavním cílem podpořit systematický postup k udržitelnému rozvoji na místní či regionální úrovni. Veřejná správa nemůže sama zajistit kvalitní místní Agendu 21. Jelikož jde o participativní a účastenský proces, je nutná spolupráce s více složkami místní společnosti, jako jsou neziskové organizace, spolky, podnikatelé, školská zařízení, zdravotnické instituce, poskytovatelé služeb a široká veřejnost. (www.ma21.cenia.cz, 2018)

Kvalitní veřejná správa musí být zcela transparentní, otevřená, odpovědná, efektivní, umožňující účast veřejnosti na rozhodování a plánování, musí vytvářet, udržovat a navazovat partnerské spolupráce se společensky podobnými sektory, které sdílí obdobnou ideu. Na MA21 lze nahlížet jako na množinu informací, která reflektuje stav který je žádoucí a blíží se stanovenému cíli nebo naopak stav, který je nežádoucí a vede ke vzdalování od stanoveného cíle. (www.ma21.cenia.cz, 2018)

Ekonomický přístup ke strategickému plánování

V první polovině 90. let 20. století bylo na strategické plánování nahlíženo jako na nástroj ekonomického rozvoje a systematický postup, jak organizovat změny, jak vytvářet napříč celou společností konsensus a vizi pro dosažení lepší ekonomické budoucnosti. Strategické plánování jako tvořivý proces s hlavním cílem nalezení kritické oblasti a shody v záměrech, cílech a strategiích, které v případě naplnění pomohou vyřešit kritickou situaci v dotčených oblastech. Ekonomický rozvoj jako způsob, kterým samosprávné celky

využívají své vlastní zdroje a kompetence k tomu, aby převzaly odpovědnost za vlastní ekonomickou budoucnost a rozvoj. Ekonomický rozvoj je trvalým předmětem zájmu volených zástupců a ostatních vedoucích představitelů samosprávného celku. (Šilhánková, 2007)

Z pohledu účinnosti byly strategické plány ekonomického rozvoje nedokonalé a měly celou řadu vad a nedostatků jak v procesu vzniku strategického plánu, tak i po obsahové stránce. Zásadním nedostatkem bylo nezohlednění důležitých aspektů, jako je ochrana životního prostředí a principů trvalé udržitelnosti. Díky těmto faktům byla účinnost plánů nízká. I přes všechny výše uvedené nedostatky se ze strategických plánů ekonomického rozvoje stal nový fenomén, který byl klíčový pro strategické plánování v evropském kontextu. Cílem strategického plánu ekonomického rozvoje obce je realizovat takovou politiku, která přinese posílení ekonomiky na úrovni obce. (Šilhánková, 2007)

„Strategický plán ekonomického rozvoje je založen na dobrém podnikatelském prostředí, které:

- *přitahuje nové pracovní místa vytvářející investice,*
- *zlepšuje postavení již existujících podniků,*
- *povzbuzuje podnikavost v celé komunitě,*
- *podporuje vznik malých a středních podniků,*
- *hledá a nabízí budovy a pozemky vhodné pro podnikání.“* (Šilhánková, 2007, s. 61)

Za podobu strategického plánu by měla nést zodpovědnost zvolená skupina lidí - komise pro strategický rozvoj, která je složena z řad odborníků, kteří dovedou pomocí konsenzu plán do takové podoby, která bude v procesu ekonomicky strategického plánování zohledňovat veřejné partnerství, analyzovat prostředí, identifikovat kritické oblasti, hodnotit, monitorovat a povede ke konečnému sestavení strategického plánu. (Šilhánková, 2007)

„Členové komise by měli reprezentovat všechny rozhodující oblasti obce:

- *volení veřejní činitelé,*
- *ředitelé a vedoucí pracovníci velkých podniků,*

- ředitelé místních bank a peněžních ústavů,
- místní obchodníci s realitami,
- reprezentant hospodářské komory nebo jiných sdružených podnikatelů,
- ředitelé středních škol a zástupce místní univerzity,
- ředitel místního úřadu práce,
- vydavatelé novin. “ (Šilhánková, 2007, s. 61)

Ekonomický přístup strategického plánování lze rozdělit do čtyř hlavních fází:

- V první fázi dochází k formulování vize, čeho by mělo být dosaženo. Jsou uskutečněna první pracovní jednání a dochází k sestavení pracovního týmu.
- V druhé fázi již probíhá písemné zpracování klíčových témat, návrhu předběžných doporučení a závěrů.
- Ve třetí fázi je řešeno připomínkování již vytvořených materiálů, pouze však interně z řad členů zpracovatelského týmu (komise).
- Ve čtvrté fázi je projednáván vytvořený koncepční dokument, dochází k finálním připomínkám, úpravám a stanovení konečné finální podoby strategického dokumentu. (Šilhánková, 2007)

Sociogeografický přístup ke strategickému plánování

Sociálně geografický přístup na strategické plánování nahlíží jako na soubor jednotlivých, po sobě jdoucích konkrétních kroků, které by měly vést ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí na dotčeném území. Základem strategického plánování je porozumění vnitřním silným a slabým stránkám vybrané komunity, ale rovněž i pochopení možných hrozeb a příležitostí, které mohou díky působení vnějších vlivů nastat. (Šilhánková, 2007)

„Strategický plán pojímaný v sociogeografických dimenzích by měl nabízet taková řešení, která:

- *dobře znají všichni, kteří mají možnost ovlivňovat prostředí v území, tedy starosta, členové zastupitelstva, ale i další aktivní občané,*

- jsou s ním seznámeni i další podnikaví obyvatelé, představitelé jednotlivých podniků a dalších institucí, které se v území nacházejí,
- všichni účastníci strategického plánování souhlasí s navrženými kroky,
- všichni účastníci jsou ochotni navržené kroky v blízké budoucnosti uskutečňovat,
- v řešeném území jsou finanční lidské zdroje, které mohou k řešení přispět.“ (Šilhánková, 2007 s. 62)

Na strategický plán v sociogeografickém kontextu je možné nahlížet jako na jakousi dohodu o možném budoucím využití současných zdrojů obce. Není nejdůležitější budoucí hodnota a cíle, kterých má být dosaženo, ale proces a jednotlivé kroky, kterých bude za účasti všech dotčených aktérů dosaženo. (Perlín, Bičík, 2006)

Environmentální přístup

Na přelomu tisíciletí začíná docházet k trendu, kde řada měst začíná opouštět od ekonomického přístupu strategického plánování a začíná na problematiku strategického plánování nahlížet z širšího hlediska. Do strategického plánování se začíná zapojovat více environmentální problematika, se kterou úzce souvisí cíle trvale udržitelného rozvoje. Princip trvalé udržitelnosti byl podrobně rozpracován v dokumentu Místní agenda 21. Řada kapitol zde věnuje pozornost modelovým situacím na úrovni místní komunity z pohledu chování vedoucího k trvale udržitelnému rozvoji. (Šilhánková, 2007)

„Přechod k udržitelnému rozvoji vyžaduje rozhodování s dlouhodobým výhledem. Adekvátní jsou takové plánovací postupy, které:

- řeší problémy dlouhodobě a komplexně,
- umožňují optimálně využívat zjevné i skryté zdroje,
- pomáhají dosáhnout konsensu všech účastníků v hlavních otázkách.“ (Šilhánková, 2007, s. 63)

Pro environmentální přístup ke strategickému plánování je nezbytné efektivně využívat vlastní zdroje a dokázat včas a správně reagovat na změny v okolním prostředí nejen obcí, ale i celých regionů. (Perlín, Bičík, 2006)

3.1.10 Aktéři strategického plánování

Z pohledu strategického plánování obcí a měst je hlavním aktérem vždy samospráva daného územního celku. Na straně samosprávy je vždy rozhodnutí, zda bude strategický plán zpracovávat pouze ve spolupráci s vedením obce, spolky, podnikatelskými subjekty, občany, bez využití služeb externích zpracovatelů. Pokud místní samospráva volí variantu zapojení externích zpracovatelů a svěřeni tvorby strategického plánu vybranému subjektu, je i přesto nutná participace ze strany všech subjektů působících na území samosprávného celku. Na základě výběru podoby členů týmu a zapojení nebo nezapojení externích členů (expertů) do tvorby strategické plánu lze rozlišit dvě metody, dva typy zpracování a to expertní a komunitní. (Perlín, Bičík, 2006)

3.1.11 Metody tvorby strategických dokumentů

Strategické plánování nemá pevné a přesné legislativní vymezení podoby strategických plánů. Na základě absence daného legislativního vymezení je tvorba strategických dokumentů v režii obcí a měst se značnou volností na způsob zpracování. Za posledních 20 let se však vyhranily celkově tři metody k tvorbě strategických plánů. Nejvíce využívanou metodou je expertní a komunitní metoda. Třetí méně využívanou metodou, ale v posledních letech rovněž častější je metoda vnitřních zdrojů. (Šilhánková, 2007)

Expertní metoda tvorby strategických plánů

Metoda vychází z předpokladu zapojení externích zpracovatelů plánu, tzv. expertů většinou bez vazeb a přímého vztahu k dotčenému území. Při využití spolupráce s experty je nutná participace rovněž s místními experty z řešeného území. Hlavní výhodou dané metody je vyšší odbornost a standardizovaný postup na zpracování. Pro místní samosprávu existuje jakási záruka na podobu zpracování strategického plánu. Hlavní nevýhodou tvorby plánu expertní metodou může být nedostatečná znalost řešeného území. Při využití metody mnohdy nedochází k participaci občanů na tvorbě plánu, což vede k budoucímu případnému nepochopení podoby strategického plánu z řad veřejnosti a ztrátě zájmu při realizační fázi vybraných projektů. Využití expertní metody je doporučeno pro větší územní celky, kde je těžší participace všech dotčených subjektů a široké veřejnosti. (Dobrucká, Coplák, 2007)

Expertní metoda je dále definována jako řada postupně jdoucích kroků, kde se experti s územím postupně seznamují, čerpají informace od místních expertů a využívají pouze nezbytné informace, bez nadbytečných osobních vazeb k území. Experti při tvorbě nepodléhají natolik vlivům místního prostředí. Neznalost území je rovněž spatřována jako možná slabina a to za předpokladu, že při tvorbě strategického plánu je čerpáno pouze ze statistických údajů, které mohou být mnohdy zkruseny bez vazeb na konkrétní prostředí. Pokud je expertní metoda dobře vedena a zvládnuta, vytváří vysoce kvalitní a propracované strategie, kterou jsou implementovány zkušeným týmem odborníků a vedou k výrazně pozitivním výsledkům. (Šilhánková, 2007)

Komunitní metoda tvorby strategických plánů

Komunitní metoda tvorby strategických plánů je založena na opakovaných diskuzích mezi místními představiteli vedení obce, spolky, podnikatelskými subjekty, včetně zapojení externího experta (konzultanta). Konzultant ve své roli vystupuje jako objektivní aktér bez vazeb na místní komunitu, který dovede díky své objektivitě racionálně posuzovat místní problémy. Plány, které jsou vytvořeny pomocí komunitní metody, bývají většinou velmi kvalitně propracované z pohledu provázanosti strategií a lepší srozumitelnosti pro širokou veřejnost dotčeného území. Znalost místního prostředí a provázanost místních aktérů při tvorbě plánu je výhodou díky své koncepčnosti a srozumitelnosti, zároveň může být nevýhodou, pokud dochází ke značnému prosazování názorů místních aktérů se zájmem pouze na svých projektových záměrech, nikoli na projektech pro řešení společných globálnějších problémů v daném území. Plány zpracované komunitní metodou se často vyznačují svou časovou náročností na dobu zpracování. (Dobrucká, Coplák, 2007)

„Jednoznačnou výhodou této metody je její jasná orientace na konkrétní problémy a konkrétní řešení. Nevýhodou komunitního přístupu k tvorbě strategie může být její povrchnost. Některé zatím neidentifikované problémy nemusejí být v diskusi místních expertů formulovány a strategie na ně pak nereaguje.“ (Šilhánková, 2007, s. 67)

Metoda vnitřních zdrojů tvorby strategických plánů

Metoda, kde při tvorbě strategického plánu dochází k zapojení pouze zaměstnanců úřadu vybraného samosprávného celku. Účast vnějších expertů a veřejnosti je zde vyloučena. Takto koncipované plány jsou spíše jakýmsi politickým odrazem moci zastupitelstva obce. Veřejnost tento plán může takto vnímat a následná implementace a zapojení veřejnosti v realizační fázi vybraných projektů, se nesetkává s úspěchem a snahou občanů o participaci. (Šilhánková, 2007)

3.2 Zadání strategického plánu

Na straně obce je nutnost rozhodnutí, jaká metoda bude zvolena pro tvorbu strategického plánu. S výběrem metody se pojí důležitá skutečnost, zda bude plán připraven z řad vybraných lidí obce, ve spolupráci obce s externím zpracovatelem nebo zda bude plán zadán pouze externímu zpracovateli. V ČR existuje celá řada subjektů, které se zabývají tvorbou strategických plánů. V případě zapojení externích zpracovatelů je nutné před uzavřením smluvního vztahu na zpracování strategického plánu uskutečnit výběrové řízení na zpracovatele. Obce při přípravě VŘ vychází z vlastních směrnic a rovněž dle zákona č. 134/2016 Sb. Zákon o zadávání veřejných zakázek. (Perlín, Bičík, 2006)

Podpis smlouvy se zhotovitelem vychází z pravomocí obce svěřených zákonem č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích. Konkrétně v §54 Spolupráce s právníckými a fyzickými osobami s odkazem na zákon č. 89/2012 Sb. Nový občanský zákoník § 2716. Dále jsou pravomoci obce v rámci smluvních závazků řešeny v zákoně č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích §84 a §85 v případě existence rady obce.

„Úspěšné výběrové řízení je závislé na dobrém zadání zakázky. V zadání výběrového řízení by měla zodpovědná osoba dobře formulovat, jaký rozsah práce očekává a jakou míru spolupráce ze strany obce nabízí. V zadání dokumentu by měl být popsán rozsah dokumentu, očekávaný postup projednávání a míra spoluúčasti jednotlivých subjektů. Zadavatel by měl již v této fázi definovat typ strategického dokumentu, a jaké výstupy předpokládá. Při výběru zpracovatele je vhodné kombinovat různé kritéria. Za nejvýznamnější lze považovat:

- *hloubka a rozsah zpracování,*

- *reference o zpracovateli,*
- *cena.*“ (Perlín, Bičík, 2006, s. 21)

3.3 Strategický plán obce

Strategické plánování ve veřejné správě je od začátku 21. století běžně užívaným nástrojem sociálního a ekonomického rozvoje. Strategické plány se vyskytují ve většině velkých měst a rovněž na úrovni krajů, kde dochází k tvorbě více rozvojových dokumentů pro širší okruh aktivit. Na straně menších obcí se postupně začíná také hojně objevovat strategické plánování a dochází k vzniku strategických plánů. (Perlín, Bičík, 2006)

Rozvojový dokument, který formuluje nejdůležitější vize a aktivity samosprávného celku v delším časovém období. Mezi hlavní úkoly strategického plánu patří:

- definování společných zájmů všech dotčených subjektů samosprávného celku,
- definování předpokladů k realizaci vybraných zájmů se zajištěním finančních zdrojů,
- koordinování investic financovaných z veřejných zdrojů,
- definování dlouhodobých záměrů a posilování sounáležitosti a odpovědnosti za rozvoj území. (Hrabánková, Řehoř, Rolínek, Svatošová, 2011, s. 45)

„Strategický plán obcí nebo venkovských mikroregionů je možné chápat jako soubor postupných konkrétních kroků, které respektují limity, využívají přírodní prostředí a které povedou ke zlepšení sociálně ekonomického prostředí v celém řešeném území. Strategický plán by měl nabízet taková řešení, která:

- *dobře znají všichni, kteří mají možnost ovlivňovat prostředí v mikroregionu, tedy starostové obcí, členové zastupitelstev jednotlivých obcí, ale i další aktivní občané,*
- *jsou s ním seznámeni i další podnikaví obyvatelé, představitelé jednotlivých podniků a dalších institucí, které se v území nacházejí,*
- *všichni účastníci strategického plánování souhlasí s navrženými kroky,*
- *všichni účastníci jsou ochotni navržené kroky v blízké budoucnosti uskutečňovat,*
- *v řešeném území jsou finanční i lidské zdroje, které mohou k řešení přispět.“* (Perlín, Bičík, 2006, s. 5)

Klíčovou roli v procesu tvorby strategického plánu obce hraje statutární zástupce obce, zastupitelé obce a případně rada obce. Při tvorbě plánu je vhodné zapojit další subjekty v obci jako jsou spolky, podnikatelské spektrum a v neposlední řadě občané obce. Zapojení co nejvíce subjektů do tvorby strategického plánu je klíčové pro konečnou podobu strategického plánu, kde při zapojení co nejvíce subjektů nebude docházet k rozporování podoby plánu a vybraných projektů. (Keřkovský, 2006)

3.3.1 Základní kritéria strategického plánu

Každý strategický plán by měl splňovat tyto základní kritéria:

- dlouhodobost,
- provázanost,
- systematičnost,
- selektivnost,
- soustavnost,
- otevřenost,
- reálnost. (Perlín, Bičík, 2006)

Dlouhodobost

Z pohledu časového hlediska je strategický plán dlouhodobým dokumentem. Absence legislativního vymezení podoby strategického plánu nechává aktérům volnou ruku v rámci plánování z pohledu platnosti strategického plánu. Nejčastějším trendem je plánování platnosti strategického plánu na dobu 4 let, kde plán vychází z doby volebního období volených zástupců. Dobře zpracované strategické plány přesahují svou dobu platnosti déle než jedno volební období a jsou tvořeny na dobu 5 nebo 6 let. Se vstupem ČR do EU je největší množství plánů tvořeno na dobu šesti let, kde je právě šesti leté plánovací období navrhováno ze strany EU. Delší časové hledisko plánování se u strategických plánů obce objevuje v menší míře. Horizont 10 let je nejčastěji v případě obecnější formulace strategických plánů. Plánovací období na dobu 15 let je v rámci samosprávných celků využíváno pouze výjimečně. Časový horizont delší jak 10 let není při plánování rozvoje vhodné používat. Takto dlouhodobé dokumenty jsou vhodné pro hodnocení dopadů jednotlivých velkých zásahů do území, jako jsou například napojení

oblasti regionu na dálniční síť, na letiště nebo vymezení ochranných pásem pro nerostné suroviny. (Perlín, Bičík, 2006)

Opačný postoj k délce plánovacího období zastává autorka Šilhánková, která vidí za základní časový horizont dobu 10 - 15 let. Horizont 20 let řadí pro obecněji koncipované strategické plány. Autorka řadí mezi využitelné plánovací modely i šestileté období, které je stanoveno ze strany Evropské unie. (Šilhánková, 2007)

Systematičnost

Strategický plán by měl systematicky mapovat ta odvětví a obory, které mohou mít zásadní vliv na budoucí rozvoj dotčeného území. (Šilhánková, 2007)

Při tvorbě strategického plánu by nemělo docházet k opomíjení nebo úplnému vynechání některých odvětví nebo oborů lidské činnosti. Při výběru klíčových odvětví a oborů je nutné postupovat systematicky, postupně zhodnotit a vybrat ta odvětví, která přispějí k budoucímu vývoji. (Perlín, Bičík, 2006)

Selektivnost

Jeden z hlavních znaků strategického plánování. Při stanovení cílů je nutné selektivně stanovit pouze některé prioritní cíle, na které se bude plán zaměřovat. (Šilhánková, 2007)

Není možné, aby rozvojový dokument dokázal řešit všechny aspekty ekonomického nebo sociálního rozvoje dotčené oblasti. Selektivnost při strategickém plánování pomáhá stanovit pouze některé hlavní osy rozvoje, hlavní směry a hlavní problémy, na které se je nutné zaměřit. (Perlín, Bičík, 2006)

Provázanost

Jednotlivé kroky ve strategickém plánu je nutné podrobně hodnotit z pohledu vnitřní provázanosti. Není možné hodnotit jednotlivé kroky selektivně bez vnitřní provázanosti. (Šilhánková, 2007)

Aspekty dosavadního vývoje, které byly identifikovány při analýze dotčeného území a které vstupují do strategie rozvoje, je nutné řešit z pohledu provázanosti. Řada zásahů má dopady nejen na řešené území, ale i na okolí řešeného území. Dopady mohou

vést k nežádoucím jevům. Při řešení vnitřní provázanosti již při tvorbě strategie dojde k eliminaci nežádoucích dopadů. (Perlín, Bičík, 2006)

Soustavnost

Aspekt soustavnosti pokládá za nutné, aby se aktéři strategického plánování pravidelně vraceli ke strategickému plánu, prověřovali, doplňovali a upravovali jednotlivé vstupní údaje, které povedou k modifikaci jednotlivých dílčích cílů. Součástí strategického plánování je i trvalé hodnocení dosavadních dosažených výsledků. Vyhodnocení dosažených výsledků by mělo být prováděno každé dva roky. Aktualizaci strategického plánu je doporučeno realizovat po 4 až 6 letech. Aktualizace vyplývá z platnosti, na jakou byl strategický plán vyhotoven. (Šilhánková, 2007)

Postoj, kdy je vytvořený strategický plán, brán jako vytvořený dokument zcela bez nutné interakce v průběhu doby jeho platnosti je zcela mylný. Během platnosti strategického plánu dochází ke změnách na úrovni vstupních podkladů, v dosažených dílčích výsledcích, ekonomické situace obce a k dalším změnám v klíčových odvětvích a v personální struktuře obce. Trvalé hodnocení dosažených výsledků a aktualizace strategického plánu jsou nezbytností. (Perlín, Bičík, 2006)

Otevřenost

Na otevřenost je nutné nahlížet ze dvou pohledů. Jeden pohled je vůči veřejnosti. Veřejnost musí mít možnost vznášet podněty ve všech fázích strategického plánování. Druhý pohled je otevřenost vůči změnám ve všech fázích strategického plánu. (Šilhánková, 2007)

Reálnost

Pro úspěšnost strategického plánu je nezbytné, aby došlo ke stanovení takových cílů, které budou reálné a dosažitelné. Z pohledu reálnosti je nutné respektovat socioekonomické možnosti obce. Pokud je dosažení stanovených cílů skutečně možné a jednotlivé kroky mohou přispět k zlepšení celkové situace dotčeného území, lze říci, že strategický plán je přínosem pro řešené území. (Šilhánková, 2007)

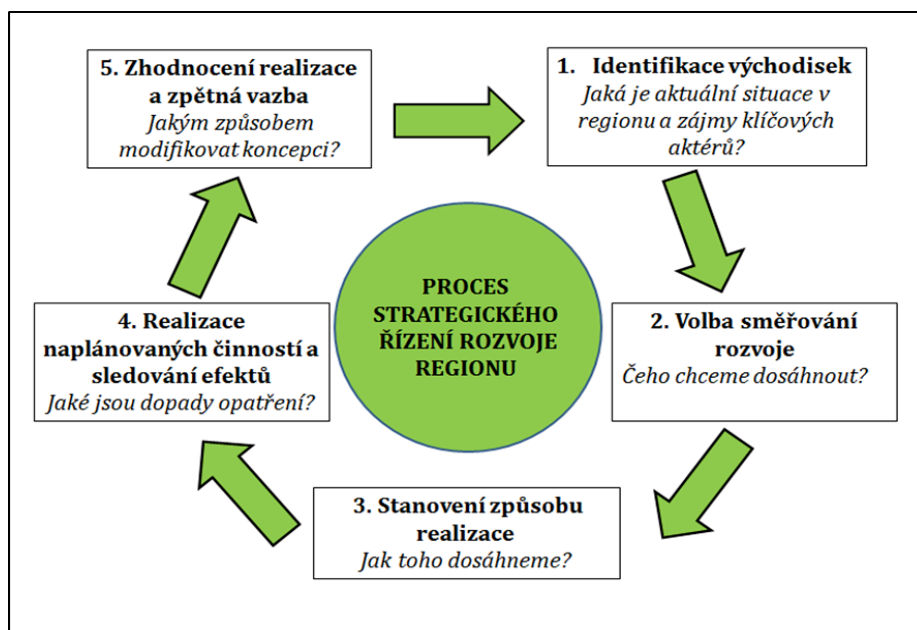
3.3.2 Základní struktura strategického plánu

Každý strategický plán by měl být zpracován tak, aby dokázal zhodnotit dosavadní vývoj, dokázal určit hlavní problémy, stanovit cíle a hledání cesty, která povedou k odstranění současných problémů a k naplnění stanovených cílů. (Šilhánková, 2007)

Ačkoliv není strategický plán pevně definován v zákoně, tak i přesto je možné stanovit základní části, které musí strategický plán z pohledu struktury obsahovat:

1. analytická část,
2. strategická část,
3. realizační část,
4. monitorovací a hodnotící část. (Šilhánková, 2007)

Obrázek 1 - Proces strategického řízení



Zdroj: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=65060

Analytická část

Základním kamenem každého strategického plánu je situační analýza - profil obce, města a regionu. Situační analýza charakterizuje dotčené území po stránce geografické, ekonomické, sociální a demografické. Data získaná ze situační analýzy jsou klíčová pro vypracování SWOT analýzy. Struktura a množství dat získaných situační analýzou se

mohou značně lišit, díky absenci jednotné metodiky pro situační analýzu dotčeného území. Některé analýzy mohou být provedeny se značným zaměřením pouze na problémové oblasti, kde se těmto oblastem věnují podrobněji a ostatní oblasti jsou řešeny pouze okrajově, nebo úplně vynechány. (Šilhánková, 2007)

Zpracování analytické části je velice náročné nejen z pohledu množství údajů, ale rovněž i časově. Zpracovatel by při tvorbě měl věnovat pozornost převážně těm oblastem, které jsou pro rozvoj řešeného území klíčové a mají vypovídající hodnotu využitelnou při dalších fázích procesu tvorby strategického plánu. (Šilhánková, 2007)

„Základní struktura řešených oblastí při situační analýze řešeného území:

- *Identifikační údaje,*
- *Historie,*

1. Obyvatelstvo:

- *Demografická struktura,*
- *Zdravotní stav obyvatelstva,*
- *Mobilita obyvatelstva,*
- *Domácnosti a jejich vybavení,*
- *Bydlení.*

2. Ekonomika:

- *Zaměstnanost a příjmy obyvatelstva,*
- *Ekonomický profil obce,*
- *Hospodaření obce,*
- *Trh s nemovitostmi.*

3. Území

- *Širší vztahy a vazby,*
- *Geografické charakteristiky,*
- *Urbanistické charakteristiky,*
- *Občanská vybavenost (školství, zdravotnictví, kultura, sportovní a rekreační zařízení, maloobchod a služby, veřejné stravování a ubytování),*
- *Doprava,*

- *Technická infrastruktura (vodní hospodářství, zásobování energiemi, telekomunikace),*
- *Životní prostředí,*
- *Zemědělství.* “ (Šilhánková, 2007, s. 78)

Analýza území řeší území dle jeho funkčního vymezení:

- bydlení,
- občanská vybavenost,
- výrobní plochy,
- pracovní příležitosti,
- plochy smíšeného charakteru. (Perlín, Bičík, 2006)

Samostatně je někdy prováděna analýza podnikatelského prostředí, kde dochází k charakterizování vztahů, postojů a názorů jednotlivých podnikatelských subjektů v řešeném území. Analýza podnikatelského prostředí musí zahrnout všechny hlavní podniky a podnikatelské subjekty v řešeném území a jeho blízkém okolí. Oslovení podnikatelských subjektů je vhodné provádět prostřednictvím dotazníkové šetření, kde jednoduchých otázek dojde ke stanovení názoru vybraných subjektů. (Šilhánková, 2007)

Vnitřní analýza obce

Vnitřní analýza popisuje současný stav a zaměřuje se na přítomnost. Na základě vnitřní analýzy dochází ke stanovení možností a potenciálu obce a identifikaci silných a slabých stránek. Jako silné stránky jsou zahrnuty jakékoliv komparativní a konkurenční výhody obce. Ke slabým stránkám obce jsou řazeny všechny ovlivnitelné faktory, které mohou pro obec znamenat ohrožení. (Šilhánková, 2007)

„Při provádění vnitřní analýzy je důležitá objektivita. Na silné a slabé stránky musí být pohlíženo realisticky a srovnávají se se slabými a silnými stránkami konkurenčních regionů. Mezi zkoumané vnitřní faktory patří zejména:

- *Kvalita pracovní síly - posuzuje se, zda je kvalifikovaná nebo nekvalifikovaná, zda její kvalifikace odpovídá potřebám podnikatelů apod.*

- *Doprava - analyzuje se, zda je město v blízkosti dálnice, zda stojí město na hlavním železničním uzlu, zda má letiště, dostatek pracovních míst, vybudovaný obchvat a vhodnou veřejnou dopravu.*
- *Podpora podnikání - zkoumá se, zda jsou vyhlášky a zásady města posouzeny z hlediska vlivu na podnikání, zda jsou podnikatelé zastoupení v orgánech města, zda existují programy na podporu podnikání atd.*
- *Pozemky a budovy - hodnotí se, zda má město dostatek kapacit pro podnikání i bydlení.*
- *Infrastruktura - kvalita a rozsah městských vodovodů a kanalizací, plynofikace apod.*
- *Finanční zdroje - finanční analýza obce či kraje, efektivita vynakládání finančních prostředků, návratnost připravovaných projektů apod.“ (Hrabalová, Klímová, Nunvařová, 2005 s. 4)*

Vnější analýza

Vnější analýza řeší takové faktory, do kterých nemůže obec zasáhnout a přímo je ovlivnit. Ačkoli obec dané faktory nemůže přímo ovlivnit, je důležité, aby obec znala vnější vlivy a uměla posoudit, jaké vlivy jsou důležité a vyžadují patřičnou reakci ze strany obce. Na straně obce je rozhodnutí, které faktory a okolnosti jsou důležité z pohledu možného ovlivnění činností na úrovni obce. Některé faktory a okolnosti mohou být pro obec zároveň hrozbou a příležitostí. Zda se jedná o příležitost nebo hrozbu, závisí na úhlu pohledu a znalosti vnějšího prostředí obce. (Šilhánková, 2007)

„Základní metodou pro analýzu vnějších hrozeb a příležitostí je tzv. PEST analýza. Jedná se o celkový pohled na prostředí kraje nebo obce, které není stabilní, ale neustále se mění. Nemapuje se pouze současná situace, ale důležitější je, jak se prostředí může v budoucnu vyvíjet. Pest analýza člení faktory vnějšího prostředí do čtyř základních skupin:

- *Politické a legislativní faktory - aktivity vlády a dalších centrálních institucí (soudy, centrální banka, burza cenných papírů, politické strany, nátlakové skupiny apod.) Stát ovlivňuje prostředí zejména zákona a jejich dodržování, kontrolou trhů, podporou firem a školní a zdravotní politikou. Například vláda je odběratelem*

výrobků a služeb od soukromých podnikatelů a výše vládních výdajů tedy může ovlivnit jejich hospodářskou situaci.

- *Ekonomické faktory - stadia hospodářského cyklu (deprese, recese, oživení nebo konjunktura), míra inflace, situace na kapitálovém trhu, hospodářská politika vlády (fiskální a monetární politika), stav platební bilance a zadluženost. Například recese poveden k poklesu investičních aktivit, vysoká úroková míra zapříčiní nedostatek kapitálu pro investice a změny v platební bilanci mohou ovlivňovat export a import. Ekonomický vývoj bude mít vliv na daňové příjmy samosprávných celků.*
- *Sociální a společenské faktory - zejména společenskopolitický systém a klima ve společnosti, hodnotové stupnice občanů, životní styl a demografická situace. Například stárnuté populace vyvolá vyšší poptávku po službách pro seniory a nízká porodnost bude mít vliv na obsazenost mateřských a základních škol.*
- *Technologické faktory - vynálezy, inovace a zlepšení výrobků, služeb a technologií. Například zavádění informačních technologií může pozitivně ovlivnit produktivitu práce.“ (Hrabalová, Klímová, Nunvařová, 2005 s. 5)*

SWOT analýza

Podoba SWOT analýzy je ve většině případů formou tabulek, kde je každá tabulka rozdělena do čtyř segmentů.

- Strengths (silné stránky),
- Weaknesses (slabé stránky),
- Opportunities (příležitosti),
- Threats (hrozby). (Hrabalová, Klímová, Nunvařová, 2005)

Tabulka 1 - SWOT analýza

Vnitřní	Vnější	
Strengths (silné stránky)	Opportunities (příležitosti)	Rozvojové

Weaknesses (slabé stránky)	Threats (hrozby)	Problémové
---------------------------------------	-----------------------------	-------------------

Zdroj: Perlín, Bičík, 2006

SWOT analýza zpracovaná pro obec musí obsahovat jasné a konkrétní informace, které vycházejí z analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě dobře a konkrétně formulované SWOT analýzy dochází k definování hlavních rozvojových směrů pro dotčené území. (Hrabalová, Klímová, Nunvařová, 2005)

Ze získaných dat jsou vidět silné a slabé stránky. Díky těmto informacím a datům je možné identifikovat příležitosti a možná ohrožení. Nejčastěji jsou mezi příležitosti řazeny finanční zdroje, zájem občanů, podnikatelské subjekty a případně podněty ze strany spolků působících na území obce. Mezi hrozby jsou nejčastěji řazeny omezené finanční zdroje na realizaci rozvojových aktivit, nedostatek dotačních programů a negativní rozvojové procesy nadnárodního charakteru. (Rektořík, Šelešovský, 1999)

Strategická (návrhová) část

Jedná se o vlastní jádro strategického plánu, kde dochází k formulaci strategické vize a globálních cílů. Po zpracování analytické části strategického plánu, následně formulaci vize a globálních cílů dochází k výběru klíčových oblastí a poslání projektu. Jedním z posledních kroků strategické části je stanovení záměrů, specifických cílů a strategií. O strategické části lze rovněž hovořit jako o části návrhové. (Perlín, Bičík, 2006)

Formulace strategické vize a globálních cílů

Názory autorů se na stanovení strategické vize a globálních cílů ve strategické části strategického plánu různí. Pochybnost ze strany autorů jsou především opřeny o tvrzení, že vize a cíle stanovené ve strategické části mohou vést k přílišné formálnosti a nevytvoření dostatečného můstku pro další části strategického plánu. Autoři rovněž argumentují tím, že pokud sestavený tým autorů strategického plánu, který formuluje vize a cíle, je z pohledu

složení vyvážený, je možné stanovení vize a cílů na úrovni strategické části úspěšně zvládnout. (Šilhánková, 2007)

„Vize by měly být používány jako obecné představy o budoucím rozvoji. Vize by neměly být na rozdíl od syntetického shrnutí jednotlivých analýz konkrétní, ale měly by umožňovat maximálně široký, obecně formulovaný směr rozvoje, který je akceptovatelný pro celé řešení území.“ (Perlín, Bičík, 2006, s. 39)

Výběr klíčových oblastí a poslání

Po stanovení vize a cílů projektu dochází k návrhu strategie rozvoje. Analytická část strategického plánu určuje kritické oblasti rozvoje. Stanovení kritických oblastí je klíčové pro další části strategického plánu. S vyšším počtem kritických oblastí je realizace strategického plánu hůře naplnitelná. (Šilhánková, 2007)

Formulace klíčových problémů je nutné stanovovat vždy za účasti místních představitelů a dalších aktérů důležitých pro rozvoj území. Místní aktéři se musí podílet již na samotném stanovení vize a návrhu rozvoje. Nelze úspěšně vypracovat strategický plán, kde by stanovené vize, poslání, strategii rozvoje a výběr klíčových oblastí byl neprojednán a nediskutován s klíčovými aktéry a širokou veřejností. S nadsázkou lze říci, že výběr klíčových oblastí musí vycházet z mínění veřejnosti, jelikož veřejnost sama dobře ví, jaké problémy jsou pro život rezidentů klíčové a zásadní. (Perlín, Bičík, 2006)

„Obce mají omezené možnosti jak řešit kritické klíčové oblasti, které spadají do odpovědnosti vyšších územních celků a států, jako jsou např. otázky středního a vyššího školství, zdravotnictví apod. Je tedy zapotřebí určit takové kritické oblasti, v nichž je obec schopna dosáhnout prostřednictvím dostupných lidských a finančních zdrojů zlepšení. Tyto zdroje budou zahrnovat městské, státní a soukromé finanční prostředky a budou podrobně identifikovány v průběhu fáze formulace záměrů, cílů a strategií. Typickými oblastmi, které jsou zpravidla identifikovány v obcích jsou:

- *ekonomický rozvoj,*
- *doprava,*
- *lidské zdroje,*

- *vnější vztahy,*
- *image města,*
- *turistika a cestovní ruch,*
- *životní prostředí,*
- *urbanismus a bydlení,*
- *zdravotní stav obyvatel a sociální oblast.*“ (Šilhánková, 2007, s. 81)

Strategická část strategického plánu je jádrem, které shrnuje dosažené výsledky a definuje strategické vize. Hlavními úkoly je stanovení předpokladů rozvoje, rozsahu investic, výběr strategie regionálního a obecního rozvoje, výběr rozvojových projektů, konkretizace rozvojově problémových oblastí a formulace postupných kroků, které povedou k naplnění vizí a stanovených cílů. (Šelešovský, Rektořík, 1999)

Stanovení záměrů, specifických cílů a strategií

Strategický záměr je specifické prohlášení o tom, čeho by měla nebo chtěla obec v budoucnu dosáhnout. Jedná se o postup při rozhodování o cílech a strategiích. Specifické cíle jsou zastoupeny programy a projekty, pomocí kterých bude v budoucnu dosaženo stanovených záměrů. Strategie jsou dlouhodobou cestou, pomocí které dojde k dosažení stanoveného cíle a záměru. (Šilhánková, 2007)

Realizační část

Do realizační části strategického plánu jsou zařazeny tzv. Akční plány. Vize a strategie ze strategické části jsou v realizační části zpracovány do podoby akčních plánů. Akční plány určují kdo, co a za kolik udělá, jaká organizace nebo jednotlivci budou pověřeni realizací daného projektu, kolik budou projekty stát a z jakých zdrojů budou hrazeny. Akční plány jsou pokračování strategických plánů. Znakem akčních plánů je krátkodobost, využití dostupných zdrojů s rozpoznáním limitujících faktorů. Zpracování akčních plánů není legislativně vymezeno. Vyhotovení akčního plánu není nutně podmínkou. Akční plán může být zastoupen uvedením projektů ve strategické (návrhové části). (Šilhánková, 2007)

Při definici akčního plánu, se jedná o krátkodobý dokumentem na období 1-2 let, který navazuje na návrh opatření, aktivit a konkretizuje způsob realizace rozvojových aktivit plánovaných na nejbližší období až do podoby postupných kroků, které budou realizovány. Z pohledu obsahu může být akční plán různorodý, ale obvykle je v zavedené praxi běžně jeho součástí seznam nosných aktivit či projektů na dané období, rozpis hlavních kompetencí a úkolů vybraných aktérů dotčených projektem. (www.mmr.cz, 2018)

V realizační části dochází k realizaci jednotlivých projektových záměrů. Projektové záměry jsou členěny dle jednotlivých priorit. Ve strategickém plánu jsou projekty členěny dle rozvojových priorit a finančních možností. Podrobná rozpracovanost projektů může být v samostatném dokumentu mimo strategický plán a akční plány, nebo součástí. (www.mmr.cz, 2018)

Struktura členění projektu

Projekt je jedinečným procesem, který je tvořen řadou koordinovaných a řízených činností s datem zahájení a ukončení. Každý projekt je prováděn pro dosažení předem stanoveného cíle. Projekt by měl vyhovovat specifickým požadavkům a je omezen časem, náklady a zdroji. Realizace každého projektu nese určité riziko. (Šilhánková, 2007)

Obecně lze projekt rozdělit do tří fází:

- Předprojektová příprava - zde dochází k definování záměrů, stanovení cílů projektu, institucionalizaci, profesnímu a finančnímu zabezpečení projektu,
- Projekt - tvorba konceptu řešení, hodnocení proveditelnosti projektu a harmonogram realizace,
- Realizace a monitorování - hlavní část, kde dochází k realizaci projektu, naplnění stanovených cílů a následné monitorování projektu. (Šilhánková, 2007)

Obsah projektu:

- Název projektu - vybraný název napříč všemi dokumenty vážícími se k projektu,
- Místo realizace projektu - místo, kde bude projekt realizován,
- Jednotlivé cíle projektu - od globálních obecních cílů až po specifické cíle,

- Podrobný popis projektu - popis projektu od předinvestiční fáze až po dobu udržitelnosti,
- Výstup projektu - naplnění a dosažení zvolených cílů,
- Podklady nezbytné pro realizaci projektu - dokumenty, bez kterých by projekt nemohl být realizován,
- Koordinátora projektu - personální zajištění projektu,
- Partneři projektu - popis jednotlivých partnerů, popis zapojení partnerů v jednotlivých fázích projektu,
- Finanční zdroje projektu - všechny zdroje, které se podílejí na realizaci projektu,
- Rizika projektu - identifikace možných rizik a způsob jejich řešení,
- Proces realizace projektu - popis jednotlivých fází projektu a způsob realizace,
- Indikátory naplnění realizace projektu - popis indikátorů a způsob jejich naplnění,
- Harmonogram realizace projektu - popis jednotlivých fází projektu v časové ose. (Němec, 2002)

Monitorovací a hodnotící fáze

Obec lze považovat za složitý organismus, který nežije ve vakuu oproti okolnímu prostředí. Neustále dochází nejen ke změnám skutečností a faktorů přímo v obci, ale rovněž ke změnám ve vnějším prostředí, na které musí obec reagovat. Dané změny ovlivňují rovněž strategický plán a vedou k nutnosti aktualizací plánu. (Šilhánková, 2007)

Kontrola a sledování plnění strategického plánu vychází ze snahy o ověření, zda vybrané realizované projekty skutečně přispěly k naplnění cílů a opatření. Kontrola rovněž ověřuje, zda jsou veřejné zdroje vynaloženy skutečně efektivně. Pro ověření úspěšnosti monitorování je důležitá realizace dvou základních kroků:

- nutné rozdělit a jasně definovat, kdo bude zodpovídat za kontrolu výstupů, vyhodnocovat plnění či neplnění aktivit, opatření a jednotlivých cílů,
- stanovení způsobu pro další práci s výstupem z hodnocení, zajistit zpětnou vazbu a další revize strategického plánu. (www.mmr.cz, 2018)

„Podmínkou kvalitně zpracovaného monitoringu je dobré stanovení monitorovacích ukazatelů. Ukazatele by měly být stanoveny tak, aby umožnily hodnotit

počáteční stav, konečný stav a měl by být jasně identifikovatelný zdroj informací, využitý pro hodnocení v jednotlivých fázích zpracování a užívání strategického plánu. V případě, že u jednotlivých monitorovacích ukazatelů jsou měřitelné pozitivní změny, je tak možné doložit úspěšnost procesu strategického plánování, úspěšnost změn, které strategický plán navrhoval a které se později uskutečnily.“ (Perlín, Bičík, 2006, s. 50)

Vyhodnocováním plánu jsou sledovány jednotlivé dopady projektů v řešeném území. Pomocí průběžného monitorování, hodnocení a porovnání situace v dotčeném území může dojít k objevení míst, kde se výsledky liší od předpokládaných. Objevení nesouladů může vést k přehodnocení podoby strategického plánu a k případným změnám. (Šilhánková, 2007)

Evaluace

S monitorovací a hodnotící fází úzce souvisí i pojem evaluace. Obecně se jedná o proces, který zkoumá průběh plánu nebo rozvojového projektu, nakládání s finančními prostředky, které byly poskytnuty z veřejných zdrojů. Evaluace napomáhá hospodárnosti při čerpání veřejných prostředků. Hlavním cílem evaluace není hledání nedostatků a chyb, ale optimalizace realizačního procesu, kde dochází k zajištění transparentnosti veřejných výdajů a podpory demokratických principů. S pojmem evaluace úzce souvisí čtyři základní principy:

- Věcnost (Relevance) - odpověď na základní evaluační otázku, jaké jsou konkrétní vlivy programů na změny v urbánním a socio-ekonomickém prostředí,
- Účinnost (Effectiveness) - odpověď na otázku, zda projekty dosahují všech svých stanovených cílů,
- Výkonnost (Efficiency) - odpověď na otázku, zda může být dosaženo zvolených cílů s jinými investovanými zdroji a jiným způsobem,
- Dopad (Impact) - princip vymezuje hodnocení konkrétních změn v urbánním a socio-ekonomickém prostředí. (Šilhánková, 2007)

Evaluace (ohodnocení) strategického plánu probíhá ve třech hlavních etapách:

- První etapa je před zahájením realizace jednotlivých strategických záměrů, hned po dokončení strategického plánu. První etapa je označena jako hodnocení ex-ante a obsahuje analýzu předností, slabých stránek a potenciálu dotčeného území,

posouzení shody strategií a cílů ve srovnání s výchozí situací. Kontrola ex-ante by měla být prováděna aktéry, kteří strategický plán zhotovili.

- Druhá etapa by měla probíhat v průběhu řešení jednotlivých záměrů strategického plánu. Jedná se o průběžné hodnocení, které může mít několik podob. Mid-term hodnocení, které probíhá v polovině realizace projektů nebo on-giong hodnocení (monitoring), které je souborem okamžitých zpravodajských aktivit v průběhu realizace projektu.
- Třetí etapou je hodnocení probíhající na konci, po realizaci projektu. Jedná se o hodnocení ex-post. V poslední fázi hodnocení jsou jednotlivé dosažené výsledky porovnávány se stanovenými cíli. (Perlín, Bičík, 2006)

V EU tento cyklus trvá 6 let. Aby evaluace mohla být provedena, je nutné, aby strategický plán co nejjasněji definoval dosažené výsledky, kvantifikoval možné nebo předpokládané změny a jasně uváděl části území nebo ukazatele, v nichž dojde díky realizaci záměrů strategického plánu k pozitivním změnám. Tyto ukazatele je možné dlouhodobě hodnotit a monitorovat. (Perlín, Bičík, 2006 s. 50)

Aktualizace

Strategický plán obce by měl být živým dokumentem, který zohledňuje současné potřeby obce. Dokument, který je stále v chodu jako obec samotná. Pravidelné aktualizace by se měly týkat převážně strategické části plánu, kde jsou řešeny jednotlivé rozvojové projektové záměry, disponibilní finanční prostředky a další možnosti financování. V průběhu rovněž dochází ke změnám vizí, strategií a rovněž dílčích cílů, kde tyto změny plynou z podnětů okolního prostředí. Aktualizace strategického plánu jsou prováděny zastupitelstvem obce, orgán, který schvaloval platnost strategického plánu. Interval aktualizace by měl být prováděn v šestiletých cyklech. Termín aktualizace by neměl kopírovat pouze termíny komunálních voleb a změn ve vedení obce, ale měl by reagovat na změny obce z pohledu vnitřních a vnějších faktorů. Akční plány, které jsou dokumentem navazujícím na strategický plán, které řeší více podrobně jednotlivé rozvojové projekty, by měly být aktualizovány v čtenějším intervalu. Aktualizace akčních plánů většinou kopíruje změny z pohledu vedení obce po komunálních volbách, dle priorit jednotlivých volených zástupců obce. (Šilhánková, 2007)

3.4 Schvalovací proces strategického plánu

Dokončený strategický plán je nutné pro jeho platnost schválit zastupitelstvem obce. Na zastupitelstvu obce je daný dokument schválen jako program rozvoje obce dle zákona č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích.

Strategický plán je schválen ve formě usnesení obecního zastupitelstva jako závazný dokument. Je nutné určit také dobu, kdy bude vhodné strategický plán schvalovat. Jednotlivé etapy mohou být schvalovány po ukončení analýzy a syntézy. Po rozhodnutí, které připomínky či náměty budou do strategie zahrnuty, by měl mít zpracovatel ještě čas na úpravu a dopracování finální verze strategie. Strategický plán je možné definitivně schválit až po ukončení diskuze a zpracování jejich výsledků. Jelikož není strategický plán zakotven na rozdíl od územního plánu pevně v legislativě, není pro obec závazným dokumentem pro řízení rozvoje a organizace rozvojových priorit a záměrů. (Perlín, Bičík, 2006)

3.5 Strategický plán jako podmínka čerpání národních a evropských dotací

V minulém programovém období 2007-2013 se začaly objevovat názory, že strategické plánování a vyhotovení strategického plánu je nezbytností pro čerpání dotačních prostředků v daném období. Jelikož nebyla stanovena legislativní podoba strategického plánu, začaly obce jako strategický plán využívat jednoduché soupisy projektových záměrů, které mnohdy kopírovaly politické programy z komunálních voleb. Tento fakt úzce souvisel se samosprávnými celky do 3000 obyvatel. Větší města vytvářela strategické plány již od roku 2000, kde tyto plány respektovaly určitou strukturu rozdělení na analytickou a strategickou část.

S příchodem současného programového období 2014-2020 se začaly objevovat hlasy z řad obcí pro vytvoření jednotné struktury pro podobu strategických plánů. Reakcí byl projekt „**Elektronická metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí**“, kde realizátorem projektu je Ministerstvo pro místní rozvoj MMR. Projektový záměr byl realizován v letech 2011 - 2014. Na základě projektu vznikla jednotná metodika pro tvorbu strategických plánů (programu rozvoje obce). Výsledkem projektu je dostupná jednotná

metodika, kterou mohou obce využít při tvorbě svých programů rozvoje. Projekt nabízí žadatelům využití webové aplikace www.obcepro.cz, kde mohou obce v el. podobě zpracovat program rozvoje obce a následně vyhotovit tištěnou podobu dokumentu, která bude schválena ze strany zastupitelstva obce. Webová aplikace obcím umožňuje vyhotovení programu rozvoje obce vlastními silami dle metodiky MMR. (www.mmr.cz, 2018)

Na základě vyhotovené metodiky začalo Ministerstvo pro místní rozvoj v jednom ze svých dotačních programů - Program rozvoje venkova, vyžadovat jako jednu z podmínek pro podání žádosti o podporu vyhotovení strategického plánu, kde musí být projektové záměry, které jsou předmětem žádosti o dotaci v plánu zaneseny. Podoba strategického plánu není závazně stanovena. Webová aplikace pro vyhotovení programu rozvoje obce je spíše pomůckou pro žadatele, nikoli závaznou podobou. V jiných národních dotačních titulech v gesci dalších ministerstev ČR není vyhotovení strategického plánu podmínkou pro podání žádosti o dotaci ani zde nedochází k bodovému zvýhodnění těch žadatelů, kteří by strategický plán měly vyhotovený. Čerpání dotačních prostředků z evropských strukturálních a investičních fondů není rovněž podmíněno ani v jednom případě podmínkou vyhotoveného strategického plánu (programu rozvoje).

Strategický plán je dokumenty, který je určen pro efektivní využití vnitřních zdrojů v dotčeném území, stanovení jasných cílů a jednotlivých kroků, které povedou k naplnění těchto cílů a přispějí k celkovému rozvoji území. Strategický plán není vstupenkou k získání dotačních prostředků. (Perlín, Bičík, 2006)

3.6 Rozdíly mezi strategickým a územním plánováním

Pro porovnání strategického a územního plánování byly vybrány klíčové oblasti, kde dochází k zásadním rozdílům z pohledu klíčových oblastí rozvojových dokumentů.

Tabulka 2 - Rozdíly mezi územním a strategickým plánováním

Rozdíly mezi územním a strategickým plánem		
Oblast	Strategický plán	Územní plán
Legislativní vymezení	není přímo vymezeno	vymezeno závazně
Zaměření/aktéři	socioekonomické	využití ploch/zapojení

	zaměření/možnost bez externích odborníků	externích odborníků
Postup při přípravě, zpracování a projednání	volná forma, doporučení dle odborné literatury	definováno vyhláškou
Časová platnost dokumentu	dle EU doporučení 6 let	do 15 let
Doba zpracování	1 rok	2 až 3 roky
Aktualizace a provádění změn	bez procedurálního postupu	procedurální postup

Zdroj: Perlín, Bičík, 2006

Legislativní vymezení

Jedná se o jeden ze základních rozdílů, jelikož strategické plánování není legislativně přímo vymezeno. Územní plánování je řešeno dle zákona č. 183/2006 Sb., Zákon o územním plánování a stavebním úřadu (stavební zákon).

Dále zákonem č. 225/2017 Sb. *Zákon, kterým se mění zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů.*

Další významnou právní úpravou pro územní plánování je vyhláška č. 500/2006 Sb., o územně analytických podkladech, územně plánovací dokumentaci a způsobu evidence územně plánovací činnosti.

Zaměření a aktéři

Strategické plánování řeší socioekonomický rozvoj. V rámci strategického plánování jsou řešeny jednotlivé aktivity rozvoje, které bude obec na svém území podporovat z pohledu socioekonomických faktorů. Klíčovou otázkou pro strategické plánování je CO. (Perlín, Bičík, 2006)

Územní plánování na rozdíl o strategického plánování přímo řeší a definuje přesné využití každého čtverečního metru území. Jedná se o nepřekročitelné podmínky využití ploch v území. Územní plán jasně a restriktivně definuje, jaká plocha je určena pro sportoviště, bytovou zástavbu, biokoridory aj. Klíčovou otázkou pro územní plánování je KDE. (Perlín, Bičík, 2006)

Dle zákona č. 183/2006 Sb. Zákon o územním plánování a stavebním úřadu (stavební zákon) v §18 odstavec 1) je cílem územního plánování je vytvářet předpoklady pro výstavbu a pro udržitelný rozvoj území, spočívající ve vyváženém vztahu podmínek pro příznivé životní prostředí, pro hospodářský rozvoj a pro soudržnost společenství obyvatel území a který uspokojuje potřeby současné generace, aniž by ohrožoval podmínky života generací budoucích.

Dle zákona č. 183/2006 Sb. Zákon o územním plánování a stavebním úřadu (stavební zákon) v §18 odstavec 2) je územní plánování zajišťuje předpoklady pro udržitelný rozvoj území soustavným a komplexním řešením účelného využití a prostorového uspořádání území s cílem dosažení obecně prospěšného souladu veřejných a soukromých zájmů na rozvoji území. Za tím účelem sleduje společenský a hospodářský potenciál rozvoje.

Územní plánování má jasně stanovené nástroje plánování:

- Územně plánovací podklady (ÚPP), politika územního rozvoje (PÚR), územně plánovací dokumentace (ÚPD)
- Nástroje územního plánování a účast veřejnosti
- ÚPD a ÚPP krajů
- ÚPD a ÚPP obcí (Maier, 2008)

Z pohledu aktérů je zde v roli pořizovatele územního plánu obec stejně jako u strategického plánu. Hlavní rozdíl z pohledu aktérů nastává v požadavku na odbornost zpracování, kde zpracovatel musí mít udělené oprávnění - autorizace u České komory architektů. Do územního plánování vstupuje dále stavební úřad jako úřad, který dbá na dodržování obecných předpisů a vykonává územní řízení. Jako u strategického plánování je jedním z aktérů veřejnost, která se u strategického plánování podílí na samotné tvorbě a podobě díky svým podnětům. V územním plánování zde veřejnost vstupuje jako neopomenutelný dotčený orgán státní správy, který má své slovo ve fázi projednání podoby územního plánu. U územního plánování vstupují jako další aktéři úřad územního plánování a příslušné dotčené orgány státní správy. (Šilhánková, 2007)

Postup při přípravě, zpracování a projednání

Strategické plánování je dle přípravy a zpracování v gesci pořizovatele a jedná se o volnou formu a je založena na konsenzu širší komunity. Obec může zvolit postup bez zapojení externím zpracovatelé, případně částečné zapojení, nebo tvorbu strategického plánu plně svěřit do rukou externích odborníků. Přípravu strategického plánu lze rozdělit do třech fází, kde první fáze řeší přípravu podkladů pro tvorbu, druhá fáze řeší již samotnou tvorbu, vyhotovení a schválení strategického plánu. Třetí fáze řeší již plnění jednotlivých rozvojových záměrů a dobu platnosti strategického plánu. Následně projednání strategického plánu je zakotveno v zákone č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích. (Perlín, Bičík, 2006)

Naopak příprava územního plánování se skládá ze dvou etap, které jsou pevně vymezeny vyhláškou. Příprava je rozdělena do dvou etap. První etapou je příprava zadání územního plánu a druhou etapou je návrh územního plánu. Vyhláška vymezuje pevnou strukturu každé etapy od přípravy dokumenty, projednávání, vypořádání připomínek a následně schválení. Návrh územního plánu musí být po dokončení během 15 kalendářních dnů doporučeně odeslán orgánům státní správy, se současným splněním podmínky uveřejnění návrhu po dobu 30 kalendářních dnů na úřední desce obce. Během dané lhůty mohou být uplatněny připomínky ze strany veřejnosti a dotčených orgánů. Zadání územního plánu je v poslední řadě schváleno zastupitelstvem obce. Ze zpracovaného zadání následně vychází již konkrétní návrh územního plánu. K návrhu se rovněž během 30 kalendářních dnů vyjadřují všechny dotčené orgány a jsou zpracovány připomínky a námítky. Návrh územního plánu je předán nadřízenému orgánu. Následně musí být vydáno stanovisko krajského úřadu, bez kladného stanoviska by územní plán nemohla obec schválit. Konečným výsledkem přípravy územního plánu je hlavní výkres a vyhláška obce o závazných částech územního plán, který obsahuje regulativy pro využití území obce. (Zahumenská, Jarmič, 2010)

Fáze pořízení územního plánu lze rozdělit do několika oblastí:

- návrh na pořízení územního plánu,
- zadání územního plánu,

- samotný návrh územního plánu,
- řízení o územním plánu,
- vydání územního plánu,
- vyhodnocení územního plánu a jeho změny,
- evidence a ukládání územního plánu,
- zpráva o uplatňování územního plánu. (Zahumenská, Jarmič, 2010)

Časová platnost dokumentu

Pro strategické plánování je obecně uváděna doba platnosti 10 až 15 let. Dle doporučené EU je doba platnosti uváděna na dobu 6 let s doporučením aktualizací projektových záměrů po dvou letech. (Šilhánková, 2007)

Dle odborné literatury je doporučená platnost územního plánu do 15 let. Změny v plánu vychází z legislativního vymezení. Při dobře nastaveném a zpracovaném územním plánu lze předpokládat, že provádění změn nebude dříve, jak po pěti letech platnosti. Při opodstatněných návrzích změn je na straně obce schválení daných návrhů a následná aktualizace územního plánu. (Zahumenská, Jarmič, 2010)

Doba zpracování

U strategického plánování se doba zpracování odvíjí od velikosti obce/města, pro který je plán zpracováván. Obecně lze použít, že doba zpracování trvá okolo 1 rok od přípravných jednání až po schválení strategického plánu zastupitelstvem obce. (Perlín, Bičík, 2006)

Územní plánování je díky závaznosti a zákonem daných termínů pro jednotlivé fáze pořizování dle doby uveřejnění, času pro vznášení námitek a připomínek a následném vyjádření všech dotčených orgánů a schvalování jednotlivých fází řešeno od 2 až do 3 let. Rychlost zpracování je rovněž ovlivněna pořizovatelem a jeho rychlostí zpracování. (Perlín, Bičík, 2006)

Aktualizace a provádění změn

U strategického plánování má zhotovitel doporučeno provádět aktualizace realizační části plánu každé dva roky. Jedná se především o aktualizace projektových záměrů. Celková aktualizace strategického plánu je doporučena dle podmínek EU jednou za 6 let. Aktualizace strategického plánu by neměly probíhat společně se změnou vedení obce. U aktualizací strategického plánu je nutné podotknout, že se jedná pouze o doporučené časové horizonty aktualizací. (Šilhánková, 2007)

Jelikož územní plán je na rozdíl od strategického plánu legislativně vymezen, rovněž i změny územního plánu jsou v zákoně obsaženy. Nelze mluvit přímo o změně, ale o návrhu na změnu územního plánu. Návrh podává fyzická nebo právnická osoba, která má vlastnická nebo obdobná práva k pozemkům nebo stavbám na katastrálním území obce. Návrh lze podat pouze v příslušné obci. Dle stavebního zákona jsou striktně vymezeny kroky, jak návrh na změnu podat. Obce většinou sbírají více návrhů, které následně předloží pořizovateli územního plánu. Všechny formálně správné návrhy budou ze strany zastupitelstva obce schváleny a následně dochází k vlastní změně územního plánu. (Zahumenská, Jarmič, 2010)

4 Vlastní práce

4.1 Samosprávný celek - obec/město

Obec je definována jako základní územně samosprávné společenství občanů na územním celku, které je vymezeno hranicí území obce. Obec sestavuje každý rok svůj vlastní rozpočet, má vlastní právní subjektivitu a vystupuje jako veřejnoprávní korporace s vlastním majetkem, se kterým hospodaří ve veřejném zájmu. Obec pečuje o všestranný zájem rozvoje svého území a o potřeby občanů ve veřejném zájmu. Zastupitelstvo je nejvyšším orgánem. Dalšími orgány jsou rada, starosta, místostarosta, obecní úřad a zvláštní orgány. (Kopecký, 2016)

Voleným orgánem obce je zastupitelstvo, které je voleno občany. Počet členů zastupitelstva je stanoven dle počtu rezidentů obce nebo města. Ze strany zastupitelstva dochází ke schvalování rozpočtu, schvalování programu rozvoje (strategického plánu), zřizuje a ruší příspěvkové organizace obce/města, deleguje, navrhuje změny, volí starostu a místostarostu obce, volí členy rady a zřizuje výbory. Starosta a místostarosta je volen na ustavujícím zastupitelstvu, zastupuje obec navenek, ale za výkon své funkce je odpovědný zastupitelstvu, stojí v čele obecního úřadu. Zaměstnanci úřadu, tajemník a místostarostové jsou odpovědní ze své funkce starostovi. (Kopecký, 2016)

4.1.1 Rozdělení obcí

Obce je dle platné právní úpravy možné rozlišit na obce neměstského a městského charakteru. Dále je možné obce rozdělit dle velikosti a rozsahu výkonu samosprávy. Obce městského charakteru mají právo používat označení městys a města:

1. město - obec s počtem obyvatel minimálně 3000 nebo obec, která je městem na základě předloženého návrhu předsedovi Poslanecké sněmovny, kde byla městem již před rokem 17.5.1954,
2. městys - obec, která má minimálně 1500 obyvatel nebo obec, která je městysem na základě předloženého návrhu předsedovi Poslanecké sněmovny, kde byla městysem již před rokem 17.5.1954,

3. statutární město - jedná se o města, která jsou stanovena zákonem, konkrétně Kladno, České Budějovice, Plzeň, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Hradec Králové, Pardubice, Jihlava, Brno, Zlín, Olomouc, Přerov, Chomutov, Děčín, Frýdek-Místek, Ostrava, Opava, Havířov, Most, Teplice, Mladá Boleslav a Karviná. Statutární města mají pravomoc, kde mohou na základě obecně závazné vyhlášky rozčlenit své území na městské části nebo městské obvody s vlastními orgány samosprávy.
4. hlavní město Praha - upraveno zákonem č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, ve znění pozdějších předpisů. Je městem s působností kraj a člení se na městské části. (Peková, 2004)

Dle výkonu státní správy jsou obce rozděleny na:

1. obec s běžným obecním úřadem vykonávajícím rozsah samosprávy, obce označované jako jednotkové, označovány jako obce I. stupně,
2. obec s pověřeným obecním úřadem vykonávající nad rozsah běžné samosprávy další státní správu, označovány jako obce II. stupně,
3. obec s obecním úřadem s rozšířenou působností, které jsou označovány jako obce III. stupně, vykonávající dle přenesené působnosti výkon státní správy, označovány také jako mezičlánek mezi obcemi s pověřeným obecním úřadem a krajskými úřady. (Koudelka, 2007)

4.1.2 Rozpočet obce

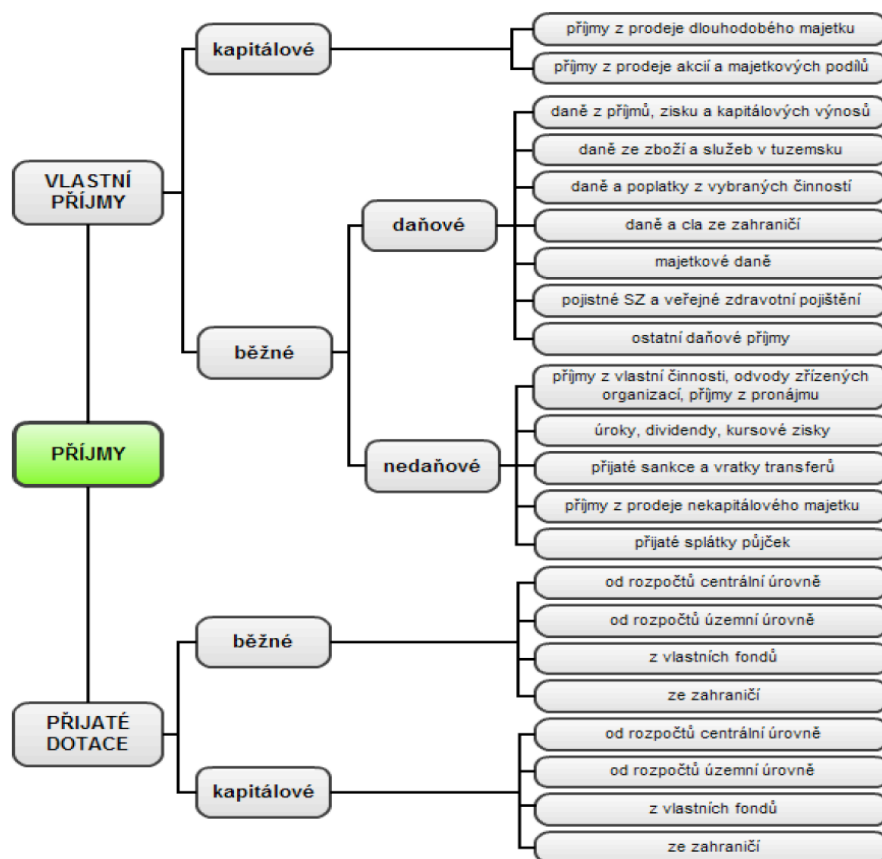
Decentralizovaný peněžní fond, ve kterém jsou soustředěny příjmy. Jedná se o bilanci příjmů a výdajů obce za rozpočtové období. Rozpočtovým obdobím je zde jeden kalendářní rok. Obec musí mít dle zákona zpracován rovněž rozpočtový výhled, který slouží obci jako pomocný nástroj pro střednědobé finanční plánování obce. Rozpočet obce má funkci alokační, redistribuční a stabilizační. U samosprávných celků je funkce rozpočtu převážně alokační, kdy pomocí finančních prostředků dochází k zabezpečování veřejných statků. Funkce redistribuční a stabilizační jsou na úrovni samosprávných celků spíše omezené. Za každé rozpočtové období musí obec dle zákona nechat přezkoumat své hospodaření. Rozpočet na další kalendářní rok musí být sestaven jako vyrovnaný. Skladba

rozpočtu je stanovena vyhláškou Ministerstva financí č. 323/2002 Sb. a využívá čtyři základní druhy třídění příjmů a výdajů rozpočtu:

1. odpovědnostní - povinné pouze pro státní rozpočet a třídí příjmy a výdaje podle správců kapitol,
2. druhové - základní systém třídění, kde dochází k třídění příjmů a výdajů dle jejich druhu,
3. odvětvové - příjmy a výdaje jsou tříděny dle účelu, na který jsou finanční prostředky rozpočtu vynaloženy, výdaje jsou tříděny všechny, ale příjmy pouze nedaňové a kapitálové,
4. konsolidační - umožňuje korekci příjmů a výdajů a vylučuje duplicity. (Peková, 2004)

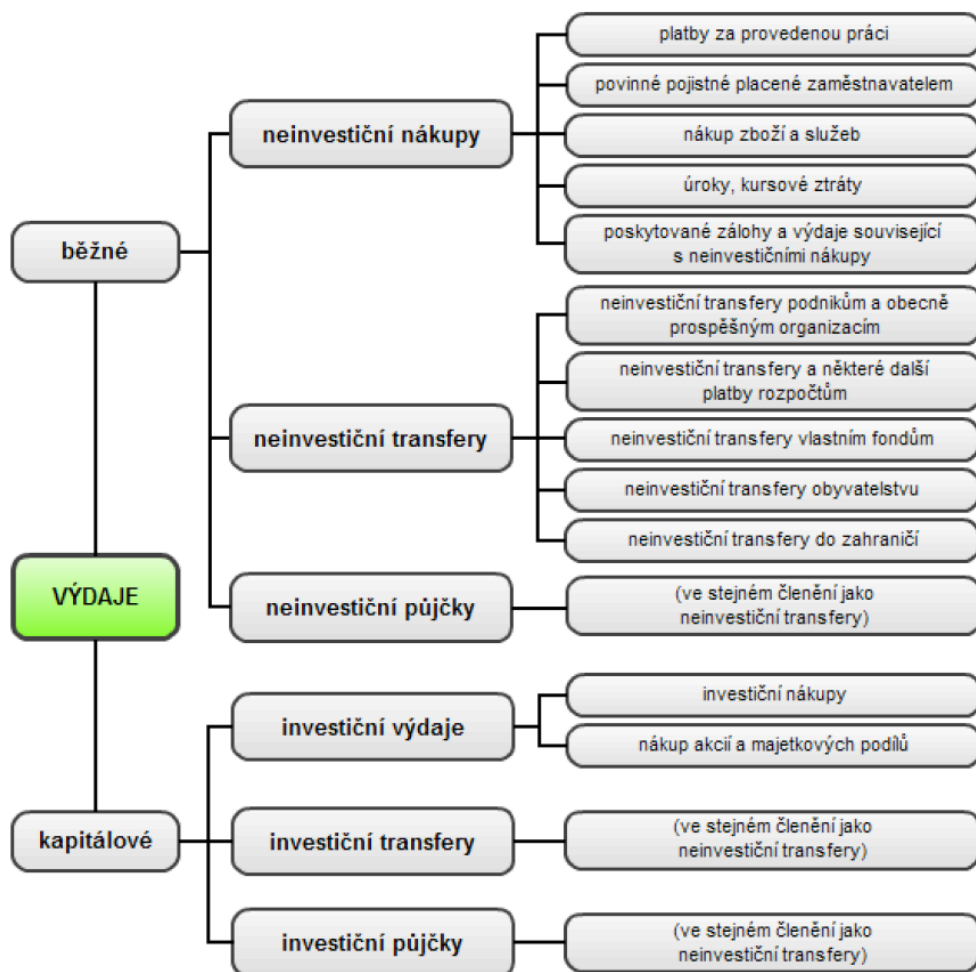
Dle druhového třídění jsou peněžní operace tříděny na třídu 1 - daňové příjmy, třídu 2 - nedaňové příjmy, třídu 3 - kapitálové příjmy, třídu 4 - přijaté dotace, třídu 5 - běžné výdaje, třídu 6 - kapitálové výdaje, třídu 8 - financování. (Peková, 2004)

Obrázek 2 - Schéma druhového rozdělení příjmů obce



Zdroj: Peková, 2004

Obrázek 3 - Schéma druhového rozdělení výdajů obce



Zdroj: Peková, 2004

4.2 Vybrané samosprávné celky a jejich rozvojové dokumenty

Celkem bylo vybráno 15 samosprávných celků. Vybrané samosprávné celky jsou popsány dle základních charakteristik:

- poloha obce,
- počet obyvatel,
- rozloha obce,
- typický charakteristický znak obce,
- počet členů zastupitelstva a rady,
- příjmová složka rozpočtu obce.

U každého samosprávného celku byl podrobně analyzován strategický plán dle následujících základních charakteristik:

- platnost dokumentu,
- struktura a obsahová stránka,
- využití SWOT analýzy nebo jiné analýzy prostředí,
- výběr rozvojových projektů,
- umístění rozvojových záměrů ve strategickém plánu nebo v akčním plánu,
- reálnost a dosažitelnost vybraných rozvojových záměrů dle socioekonomických zdrojů obce,
- dostupnost strategického plánu pro veřejnost.

4.2.1 Vybrané samosprávné celky a jejich strategické plány (programy rozvoje)

Samosprávný celek č. 1

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 144 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 3 km². Obec je menší velikosti co do počtu obyvatel a rozlohou území. Typickým znakem pro obec je individuální bydlení v rodinných domech. Obec si za posledních deset let drží stabilní počet obyvatel. V současné době realizuje klíčový projekt z pohledu technické infrastruktury, kde dochází k budování kanalizace a ČOV. Jedná se o klíčový a nákladově nejnáročnější projekt, který obec ve své historii realizovala. Každoročně jsou v obci realizovány drobné investiční akce, které přispívají ke zvýšení životní úrovně rezidentů a nerezidentů obce. Většina investic je z velké míry financována z dotační podpory ČR a EU. Zastupitelstvo obce má celkem 7 členů. V čele obce stojí starosta a místostarostka. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl za rok 2015, 2016 a 2017 průměrně okolo 1,5 mil. Kč. (webové stránky obce 1, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán obce byl vytvořen v druhé polovině roku 2015 a následně začátkem roku 2016 schválen ze strany zastupitelstva obce. Platnost dokumentu byla dle rozvojových aktivit stanovena do roku 2020.

Strategický plán je rozdělen na šest částí. První část je obecnější, kde ze strany starosty obce dochází k představení strategického plánu. Dále je v první části popisován proces strategického plánování a samotného přínosu strategického plánu pro obec. Druhá část je částí analytickou, kde jsou popsány klíčové oblasti rozvoje, občanská vybavenost a technická infrastruktura. Třetí část je částí návrhovou. Dochází zde k výběru jednotlivých oblastí rozvoje, které bude obec realizovat. Jsou zde popsány jednotlivé oblasti, ze kterých jsou vybrány klíčové projekty rozvoje. Čtvrtá část je zastoupena SWOT analýzou. SWOT analýza vychází z poznatků a informací z analytické části. Výběr rozvojových projektových záměrů uvedených ve třetí části plánu vychází ze SWOT analýzy a dále z veřejných jednání s občany. Pátá část obsahuje harmonogram realizace projektových záměrů včetně odhadu nákladů a předpokládaných finančních zdrojů na realizaci projektu. Šestá část je věnována závěrečnému slovu statutárního zástupce obce.

Dle velikosti obce je strategický plán jako jeden z hlavních rozvojových dokumentů společně s územním plánem. Projektové záměry jsou uvedeny ve strategickém plánu. Akční plán obce není vyhotoven. Rozpočtové náklady plánovaných projektů značně převyšují finanční možnosti obce. Výčet projektů je koncipován jako seznam všeho možného. Strategický plán je dostupný pouze v tištěné podobě na úřadě obce. (strategický plán obce 1, 2018)

Samosprávný celek č. 2

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 234 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 4 km². Obec se nachází 35 km od hl. města Prahy. Obec je dobře napojena na celostátní dálniční síť. Počet obyvatel je za posledních deset let bez výraznějšího růstu. Díky poloze je jedná spíše o vyhledávané místo pro chataře a cykloturisty. Obec se snaží investovat do občanské vybavenosti a technické infrastruktury, aby přilákala nově příchozí obyvatele. Věkový průměr obyvatel je přes 50 let. Žijí zde převážně starousedlíci a řada chatařů, která zde však nemá trvalé bydliště. Mladé rodiny s dětmi se stěhují do okolních větších měst. Zastupitelstvo obce má celkem 7 členů. V čele stojí starostka a místostarosta. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl za rok 2015, 2016 a 2017 průměrně okolo 3,5 mil. Kč. Obec v roce 2014 realizovala výstavbu kanalizace s napojením na ČOV a výstavbu vodovodu. Díky těmto investicím je

obec dlouhodobě zatížena bankovním úvěrem. Na další investice do občanské vybavenosti a technické infrastruktury má obec značně omezené finanční prostředky. (webové stránky obce 2, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán obce byl vytvořen v průběhu roku 2015 a následně schválen ze strany zastupitelstva obce. Platnost dokumentu byla dle rozvojových aktivit stanovena do roku 2020.

Strategický plán je rozdělen na šest částí. První část je úvodní, kde ze strany starosty dochází k představení důvodu vzniku strategického plánu. V úvodní části je popsán proces strategického plánování a samotného přínosu strategického plánu pro obec. Druhá část je částí analytickou, kde jsou popsány klíčové oblasti rozvoje obce. Třetí část je částí návrhovou. Dochází zde k výběru jednotlivých oblastí rozvoje, které bude obec realizovat. Jsou zde popsány jednotlivé oblasti rozvoje s návazností na vybrané projektové záměry. Čtvrtá část je zastoupena SWOT analýzou. SWOT analýza vychází z poznatků a informací z analytické části. Výběr rozvojových projektových záměrů uvedených ve třetí části plánu vychází ze SWOT analýzy. Pátá část obsahuje harmonogram realizace projektových záměrů včetně odhadu nákladů a předpokládaných finančních zdrojů na realizaci projektů. Šestá část je věnována závěrečnému slovu statutárního zástupce. V poslední šesté části dochází k sumarizaci celkové finanční náročnosti plánovaných projektových záměrů.

Dle velikosti obce je strategický plán jako jeden z hlavních rozvojových dokumentů společně s územním plánem. Projektové záměry nejsou uvedeny v akčním plánu, ale jsou součástí návrhové části plánu. Při kalkulaci rozvojových záměrů není respektován rozpočet obce z pohledu příjmů a jsou plánovány projekty, které značně převyšují ekonomické možnosti obce. Výčet projektů lze brát jako souhrn všeho možného, co by šlo realizovat. Obec realizovatelnost projektů podmiňuje nutností zisku dotační podpory. Bez zisku dotačních prostředků nebude většina projektů realizována. Strategický plán dostupný pouze v tištěné podobě na obecním úřadě. (strategický plán obce 2, 2018)

Samosprávný celek č. 3

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 318 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 6 km². Obec je menší velikosti co do počtu obyvatel a rozlohou území. Typickým znakem pro obec je individuální bydlení v rodinných domech. Obec si za posledních deset let drží stabilní počet obyvatel. Došlo k mírnému nárůstu pouze o 10 obyvatel. Obec v posledních letech investuje převážně do technické infrastruktury. Díky velikosti obce jsou investice značně redukovány a dochází k výběru převážně těch investic, které je možné realizovat s dotační podporou. V okolí obce působí několik nadnárodních podniků, které ročně zaměstnávají tisíce obyvatel z celého Středočeského kraje. Zastupitelstvo obce má celkem 7 členů. V čele obce stojí starosta a místostarosta. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl za rok 2015, 2016 a 2017 průměrně okolo 4 mil. Kč. Na rok 2019 a 2020 je plánována největší investice, kterou kdy obec realizovala a to vybudování tlakové kanalizace a ČOV. Pro obec s velikostí počtu obyvatel do 500 trvale hlášených je takový projekt finanční zátěží na desítky let. (webové stránky obce 3, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán obce byl vytvořen v průběhu roku 2017 a následně koncem roku 2017 schválen ze strany zastupitelstva obce. Platnost dokumentu byla dle rozvojových aktivit stanovena do roku 2022.

Strategický plán je rozdělen na devět částí. První část je obecnější, kde ze strany starosty obce dochází k představení strategického plánu. Dále je v první části popisován proces strategického plánování a samotného přínosu strategického plánu pro obec. Druhá část je částí analytickou, kde jsou popsány klíčové oblasti rozvoje, občanská vybavenost a technická infrastruktura. Třetí část je tvořena výběrem rozvojových projektů. Tato část je koncipována jako akční plán. Je zde výčet projektů včetně finanční náročnosti a popisu připravenosti jednotlivých dokumentů, které již k rozvojovým aktivitám jsou vyhotoveny. Čtvrtá část je částí návrhovou. Dochází zde k výběru jednotlivých oblastí rozvoje, které bude obec realizovat. Jsou zde popsány jednotlivé oblasti, ze kterých jsou vybrány klíčové projekty rozvoje. Pátá část je tvořena výčtem projektů a přidělením jednotlivých priorit, jaké jsou projektům přiřazovány a v jakém pořadí by měly dle priorit být realizovány. Šestá část je tvořena souhrnem čísel, kde jsou představeny celkové plány investic do roku 2022 a uvedeny možné zdroje, které by obec chtěla pro financování čerpat. Sedmá část je

zastoupena SWOT analýzou. SWOT analýza vychází z poznatků a informací z analytické části. Výběr rozvojových projektových záměrů uvedených ve třetí, čtvrté, páté a šesté části plánu vychází ze SWOT analýzy a dále z veřejných jednání s občany. Osmá část obsahuje harmonogram realizace projektových záměrů včetně rekapitulace odhadu nákladů a předpokládaných finančních zdrojů na realizaci projektu. Poslední devátá část je věnována závěrečnému slovu statutárního zástupce obce.

Dle velikosti obce je strategický plán jako jeden z hlavních rozvojových dokumentů společně s územním plánem. Projektové záměry jsou uvedeny ve strategickém plánu. Akční plán obce není vyhotoven samostatně, ale je součástí strategického plánu. Rozpočtové náklady plánovaných projektů značně převyšují finanční možnosti obce. Výčet projektů je koncipován jako seznam všeho možného. V jedné z kapitol je dobře podrobně řešeno možné financování rozvojových projektů z dotačních titulů ČR a EU. Ačkoli výše všech plánovaných aktivit značně převyšuje možnosti obce, v případě zisku dotací na realizaci a podílu obce pouze ze strany spoluúčasti, byla by většina těchto aktivit jistě realizovatelné. Strategický plán je dostupný pouze v tištěné podobě na úřadě obce. (strategický plán obce 3, 2018)

Samosprávný celek č. 4

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 453 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 4 km². Obec se nachází 30 km od hl. města Prahy. Obec je dobře napojena na celostátní dálniční síť. Díky své dopravní dostupnosti a poloze je obec stále častěji vyhledávaným místem pro chatovou a trvalou zástavbu. V okolí obce se odehrály významné historické události, díky kterým obec ročně navštíví tisíce turistů. Za posledních deset let vzrostl počet obyvatel dvojnásobně. Růst počtu obyvatel je vítaným faktorem. Na základě růstu počtu trvale hlášených obyvatel se však objevuje stále větší potřeba a nezbytnost z pohledu investic do celkové občanské vybavenosti a technické infrastruktury. Zastupitelstvo obce má celkem 7 členů. V čele obce stojí starostka a místostarostka. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl za rok 2015, 2016 a 2017 průměrně okolo 5 mil. Kč. V roce 2018 je očekáváno získání dotační podpory na výstavbu kanalizace a ČOV. Příjem dotace značně ovlivní výši příjmů z pohledu třídy přijaté dotace. Plánované investice značně zatíží obec úvěrem na několik let. Výše dotace,

kteřá je očekávána, bude maximálně 70%. Spoluúčast na realizaci akce kanalizace a ČOV plánuje obec financovat z bankovního úvěru. (webové stránky obce 4, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán obce byl vytvořen v průběhu roku 2016 a následně koncem roku schválen ze strany zastupitelstva obce. Platnost dokumentu byla dle rozvojových aktivit stanovena do roku 2022.

Strategický plán je rozdělen na šest částí. První část je obecnější a částí úvodní, kde ze strany starosty obce dochází k představení důvodu vzniku strategického plánu a dále k popisu procesu strategického plánování a samotného přínosu strategického plánu pro obec. Druhá část je částí analytickou, kde jsou popsány klíčové oblasti rozvoje, občanská vybavenost a technická infrastruktura. Třetí část je částí návrhovou. Dochází zde k výběru jednotlivých oblastí rozvoje, které jsou z pohledu rozvoje pro obec klíčové. Z těchto klíčových oblastí vychází rozvojové projekty, které chce obec realizovat. Čtvrtá část je zastoupena SWOT analýzou. SWOT analýza vychází z poznatků a informací z analytické částí. Výběr rozvojových projektových záměrů uvedených ve třetí části plánu vychází ze SWOT analýzy a dále ze strany vedení obce. Pátá část obsahuje harmonogram realizace projektových záměrů včetně odhadu nákladů a předpokládaných finančních zdrojů na realizaci projektů. Šestá část je věnována závěrečnému slovu statutárního zástupce. V poslední šesté části dochází k sumarizaci celkové finanční náročnosti plánovaných projektových záměrů.

Dle velikosti obce je strategický plán jako jeden z hlavních rozvojových dokumentů společně s územním plánem. Projektové záměry nejsou uvedeny v akčním plánu, ale jsou součástí návrhové částí plánu. Při kalkulaci plánu není respektován rozpočet obce z pohledu příjmů a jsou plánovány projekty, které značně převyšují ekonomické možnosti obce. Výčet projektů lze brát jako souhrn všeho možného, co by šlo realizovat. Obec realizovatelnost projektů podmiňuje nutností zisku dotační podpory. Bez zisku dotačních prostředků nebude většina projektů realizována. Strategický plán dostupný pouze v tištěné podobě na obecním úřadě. (strategický plán obce 4, 2018)

Samosprávný celek č. 5

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 616 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 6 km². Obec se nachází 50 km od Prahy. Za posledních deset let se obec potýká s vysokou fluktuací počtu trvale hlášených obyvatel. V roce 2008 byl počet obyvatel přes 600, následujících několik let až do roku 2014 docházelo ke snížení počtu obyvatel pod 600 a dnes je počet trvale hlášených opět přes 600. Ačkoli jsou v okolí dostupné pracovní příležitosti v podobě nadnárodních podniků, které nabízí denně tisíce pracovních míst, zájem ze strany developerů a nově příchozích pro trvalý život v obci není velký. Reakce obce přichází ze strany změn v územním plánu a rozsáhlejšími investicemi do občanské vybavenosti a technické infrastruktury. Zastupitelstvo obce má celkem 9 členů. V čele obce stojí starosta a místostarosta. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl v roce 2015 přes 9 mil. Kč, v roce 2016 přes 40 mil. Kč a v roce 2017 přes 11 mil. Kč. Rozdílnost v rozpočtových příjmech je převážně v přijatých dotacích, kde v roce 2016 čerpala obec dotaci necelých 30 mil. Kč na výstavbu vodovodu. (webové stránky obce 5, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán obce byl vytvořen a schválen ze strany zastupitelstva v roce 2015. Platnost dokumentu byla stanovena až do roku 2020.

Strategický plán je rozdělen na šest částí. První část je zastoupena slovem starosty, úvodem a odbornými informacemi o problematice strategického plánování samosprávných celků. Druhá část je řešena jako analytická. Jsou zde vybrány klíčové rozvojové oblasti. Obec je zde popsána od historie až do současnosti. Třetí část je částí návrhovou a věnuje pozornost převážně vybraným rozvojovým projektům, které v klíčových oblastech rozvoje přispějí k naplnění stanovených cílů. Čtvrtá část je řešena jako SWOT analýza. SWOT analýza je vytvořena z analytické části a navazuje na ni kapitola číslo tři, která řeší rozvojové aktivity. Pátá část je věnována harmonogramu rozvojových aktivit. Je zde řešeno socioekonomické hledisko. Poslední šestá část je věnována závěrečnému slovu starosty.

Dle velikosti obce je strategický plán jako jeden z hlavních rozvojových dokumentů společně s územním plánem. Projektové záměry nejsou uvedeny v akčním

plánu, ale jsou součástí návrhové části plánu. Výše plánovaných investic by nemohla být v následujících pěti letech financována z rozpočtu obce. Pokud by byla většina nákladů pokryta z dotačních titulů, bylo by možné realizovat většinu projektů. Všechny uvedené projekty lze považovat spíše jako výčet všech možných aktivit, které by bylo možné realizovat. Strategický plán je dostupný veřejnosti pouze v tištěné podobě na úřadě obce. (strategický plán obce 5, 2018)

Samosprávný celek č. 6

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 639 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 4 km². Obec se nachází 40 km od hl. města Prahy. V těsné blízkosti obce jsou dostupné pracovní příležitosti v podobě nadnárodních podniků, které nabízí denně tisíce pracovních míst. Pro obec je typické individuální bydlení, kde jsou v obci situovány převážně rodinné domy. Obec se pyšní svou vysokou aktivitou z pohledu pořádání kulturních akcí pro občany. Řada akcí má již několik desítek let starou historii. Zastupitelstvo obce má celkem 7 členů. V čele obce stojí starostka a místostarosta. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl za rok 2015, 2016 a 2017 průměrně okolo 11 mil. Kč. (webové stránky obce 6, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán obce byl vytvořen v druhé polovině roku 2014 a následně začátkem roku 2015 schválen ze strany zastupitelstva obce. Platnost dokumentu byla dle rozvojových aktivit stanovena do roku 2020.

Strategický plán je rozdělen na sedm částí. První část je obecnější, kde ze strany starostky dochází k představení důvodu strategického plánování a dále k popisu procesu strategického plánování a samotného přínosu strategického plánu pro obec. Druhá část je částí analytickou, kde jsou popsány klíčové oblasti rozvoje, občanská vybavenost a technická infrastruktura. Třetí část je částí návrhovou. Dochází zde k výběru jednotlivých oblastí rozvoje, které bude obec realizovat. Jsou zde popsány jednotlivé oblasti, ze kterých jsou vybrány klíčové projekty rozvoje. Čtvrtá část je zastoupena SWOT analýzou. SWOT analýza vychází z poznatků a informací z analytické části. Výběr rozvojových projektových záměrů uvedených ve třetí části plánu vychází ze SWOT analýzy a dále

z veřejných jednání s občany. Pátá část obsahuje harmonogram realizace projektových záměrů včetně odhadu nákladů a předpokládaných finančních zdrojů na realizaci projektů. Šestá část je věnována závěrečnému slovu statutárního zástupce. Sedmá část je tvořena přílohami a odkazem na další rozvojové dokumenty obce.

Dle velikosti obce je strategický plán jako jeden z hlavních rozvojových dokumentů společně s územním plánem. Projektové záměry nejsou uvedeny v akčním plánu, ale jsou součástí návrhové části plánu. Při kalkulaci plánu není respektován rozpočet obce z pohledu příjmů a jsou plánovány projekty, které značně převyšují ekonomické možnosti obce. Výčet projektů lze brát jako souhrn všeho možného, co by šlo realizovat. Strategický plán je dostupný na webových stránkách obce a na obecním úřadě obce. (strategický plán obce 6, 2018)

Samosprávný celek č. 7

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 742 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 9 km². Obec se nachází v těsné blízkosti jednoho z největších měst ve Středočeském kraji. Díky své poloze je obec stále častěji vyhledávaným místem pro novou zástavbu rodinných domů. V blízkosti města leží jeden z největších nadnárodních podniků, který zaměstnává převážnou část obyvatel dané lokality. Při rozšiřování provozu nadnárodního podniku v roce 2006 - 2008 došlo k nárůstu počtu obyvatel obce více jak o 200 nově příchozích. Zastupitelstvo obce má celkem 9 členů. V čele obce stojí starosta a místostarosta. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl v roce 2015, 2016 a 2017 průměrně okolo 11 mil. Kč. Nejvyšší příjmy zaznamenala obec v roce 2015, kdy čerpala dotační prostředky na výstavbu technické infrastruktury (dostavba kanalizace a výstavba chodníků). (webové stránky obce 7, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán obce byl vytvořen a schválen ze strany zastupitelstva v roce 2014. Platnost dokumentu byla stanovena až do roku 2020.

Strategický plán je rozdělen na šest částí. První část je zastoupena slovem starosty, úvodem a odbornými informacemi o problematice strategického plánování samosprávných celků. Druhá část je řešena jako analytická. Jsou zde vybrány klíčové oblasti rozvoje, které

jsou pro obec hlavní prioritou. Třetí část je částí návrhovou a věnuje pozornost převážně vybraným rozvojovým projektům, které v klíčových oblastech rozvoje přispějí k naplnění stanovených cílů. Čtvrtá část je tvořena SWOT analýzou. SWOT analýza je vytvořena z informací a dat z analytické části a navazuje na ni kapitola číslo tři, která řeší rozvojové aktivity. SWOT analýza ukazuje potřebnost vybraných projektů z pohledu odstranění hrozeb a využití příležitostí. Pátá část je věnována harmonogramu rozvojových aktivit. Daná část je svou strukturou tvořena ve stylu akčních plánů. Je zde řešeno socioekonomické a časové hledisko. Poslední šestá část je věnována závěrečnému slovu starosty a poděkování všem aktérům, kteří se na tvorbě strategického plánu podíleli. Je zde rovněž řešeno shrnutí všech rozvojových aktivit z pohledu souhrnu nákladů do konce platnosti strategického plánu do roku 2020.

Dle velikosti obce je strategický plán jako jeden z hlavních rozvojových dokumentů společně s územním plánem. Projektové záměry nejsou uvedeny v akčním plánu, ale jsou součástí návrhové části plánu. Výše plánovaných investic by nemohla být v době platnosti strategického plánu a dle časového harmonogramu realizace projektů uskutečněna. Pokud by byla většina nákladů pokryta z dotačních titulů, bylo by možné realizovat většinu projektů. Pravděpodobnost získání bezmála 90% na všechny investice je však poměrně nereálná. Všechny uvedené projekty lze považovat spíše jako výčet všech možných aktivit, které by bylo možné realizovat. Strategický plán je dostupný jak na webových stránkách obce, tak rovněž v tištěné podobě na obecním úřadě. (strategický plán obce 7, 2018)

Samosprávný celek č. 8

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 765 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 6 km². Obec se nachází 30 km od hl. města Prahy. V těsné blízkosti obce jsou dostupné pracovní příležitosti v podobě nadnárodních podniků, které nabízí denně tisíce pracovních míst. Obec každým rokem investuje do rozvoje občanské vybavenosti a technické infrastruktury. Díky aktivitám vedení obce z pohledu investic dochází v posledních letech k růstu počtu obyvatel z pohledu nově příchozích. V obci je v posledních letech stále více stavebních parcel určených pro individuální zástavbu. Zastupitelstvo obce má celkem 9 členů. V čele obce

stojí starostka a místostarostka. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl za rok 2015, 2016 a 2017 průměrně okolo 13 mil. Kč. Výkyvy v příjmové složce rozpočtu jsou převážně ve třídě přijaté dotace, kde obec získala finanční prostředky v roce 2016 na dostavbu kanalizace ve dvou ulicích obce cca pro 50 obyvatel. (webové stránky obce 8, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán obce byl vytvořen během roku 2014 a následně na konci roku 2014 schválen ze strany zastupitelstva obce. Platnost dokumentu byla dle rozvojových aktivit stanovena do roku 2020.

Strategický plán je rozdělen na osm částí. První část je obecnější, kde ze strany starosty obce dochází k představení podoby strategického plánu a strategického plánování na úrovni obce. V úvodní části je dále odborný popis procesu strategického plánování a metody tvorby strategického plánu obce. Druhá část je částí s analytickými daty z pohledu historického vývoje obce. Třetí část je částí analytickou, kde jsou popsány klíčové oblasti rozvoje, občanská vybavenost a technická infrastruktura. Čtvrtá část je částí návrhovou. Dochází zde k výběru jednotlivých oblastí rozvoje, které bude obec realizovat. Jsou zde popsány jednotlivé oblasti, ze kterých jsou vybrány klíčové projekty rozvoje. Pátá část je částí, která se soustředí na činnost spolků v obci. Šestá část je tvořena provedenou SWOT analýzou. Sedmá část obsahuje harmonogram realizace projektových záměrů včetně odhadu nákladů a předpokládaných finančních zdrojů na realizaci projektu. Osmá část je věnována závěrečnému slovu statutárního zástupce.

Dle velikosti obce je strategický plán jako jeden z hlavních rozvojových dokumentů společně s územním plánem. Obec nemá zpracovaný akční plán. Vybrané rozvojové projekty jsou obsaženy ve strategickém plánu a byly vybrány na základě analytické části. Při kalkulaci plánu byl respektován rozpočet obce z pohledu příjmů a jsou plánovány projekty, které je možné dle socioekonomických zdrojů obce do roku 2020 realizovat. (strategický plán obce 8, 2018)

Samosprávný celek č. 9

Základní charakteristika obce

Městys ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 1032 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha městysu je přes 14 km². Území městyse díky

své bohaté historii s významem k českým celonárodním dějinám je vyhledávanou lokalitou pro turisty. Území městyse je vyhledávaným cílem cyklistů a v posledních letech se zde ve velké míře rozšiřuje chatová zástavba. Zastupitelstvo městyse má celkem 15 členů. V čele stojí starosta a místostarosta. Rozpočet městyse z pohledu příjmů byl za rok 2015, 2016 a 2017 průměrně okolo 14 mil. Kč. (webové stránky obce 9, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán městyse byl vytvořen v průběhu roku 2014 a následně začátkem roku 2015 schválen ze strany zastupitelstva městyse. Platnost dokumentu byla dle rozvojových aktivit stanovena do roku 2020.

Strategický plán je rozdělen na šest částí. První část je obecnějšího charakteru a je zde ze strany starosty představena samotná myšlenka tvorby plánu, odborné informace, které na úvod popisují strategické plánování z odborného hlediska a nezbytnosti tvorby těchto dokumentů. Druhá část je částí analytickou a představuje městys od historického kontextu až do současnosti. Třetí část se věnuje již konkrétním vizím, cílům a strategiím, kterých má být dosaženo na základě vybraných rozvojových aktivit. Čtvrtá část řeší SWOT analýzu, která byla vytvořena na základě informací a poznatků z analytické části. Výsledkem SWOT analýzy jsou dále vybrané rozvojové projekty, které vychází z potřeb odstranění hrozeb a využití příležitostí městyse. Pátá část je zastoupena harmonogramem realizace rozvojových aktivit a záměrů, které byly vybrány. Poslední šestá část je věnována závěrečnému slovu, kde dochází ke shrnutí finanční náročnosti všech rozvojových záměrů.

Dle velikosti městyse je strategický plán jako jeden z hlavních rozvojových dokumentů společně s územním plánem. Městys nemá zpracovaný akční plán. Objem investic vychází z rozpočtových možností městyse. Realizovatelnost vybraných projektů je reálná i bez finanční podpory. Strategický plán je dostupný pouze v tištěné podobě na úřadě městyse. (strategický plán obce 9, 2018)

Samosprávný celek č. 10

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 1493 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 4 km². Obec leží v těsné blízkosti území hl. města Prahy. V posledních letech se obec potýká s prudkým nárůstem počtu nově

příchozích obyvatel. Za posledních 10 let počet trvale hlášených obyvatel vzrostl dvojnásobně. Zastupitelstvo obce má celkem 7 členů. V čele obce stojí starosta a místostarosta. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl za rok 2015 přes 13 mil. Kč, za rok 2016 přes 80 mil. Kč a za rok 2017 přes 24 mil. Kč. Současný trend výkyvů v rozpočtu je způsoben složkou přijaté dotace. Obec v roce 2016 čerpala dotace na budování kanalizace a ČOV. V roce 2017 byla čerpána dotace na rozšíření kapacit MŠ. (webové stránky obce 10, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Obec má na stránkách uvedenou poslední verzi strategického plánu, která byla aktualizována se změnou vedení obce v roce 2015. Aktualizace byla schválena zastupitelstvem obce. Platnost dokumentu do roku 2020.

Strategický plán je rozdělen na dvě části. První část lze považovat za část analytickou, kde dochází k představení obce z pohledu socioekonomických faktorů. Analytické informace jsou hodně stručné a vesměs kopírují základní informace o obci, které jsou uvedené na webových stránkách obce.

Druhá část strategického plánu je částí realizační, kde dochází k výčtu jednotlivých projektových záměrů. U záměrů je uveden stručný popis, harmonogram realizace a finanční náročnost projektu. Projektové záměry jsou zde uvedeny do roku 2020 a z pohledu finanční náročnosti vychází z investičních možností obce dle vývoje rozpočtu. Projektové záměry odkazují ve finanční náročnosti i na možnosti čerpání dotačních titulů, ale pouze obecně bez přímé návaznosti na konkrétní dotační tituly.

Strategický plán je koncipován velice stručně, čemuž odpovídá jak obsahová stránka, tak rovněž délka. Chybí zcela řešení a zdůvodnění realizace projektů při podložení nutnosti realizace na základě například provedené SWOT analýzy obce. Čtenář není rovněž seznámen obecně s potřebou vzniku strategického plánu. Plán působí spíše dojmem volebního programu, než dokumentem střednědobého rozvoje. Strategický plán volně dostupný na webových stránkách obce a v tištěné podobě na úřadě obce. (strategický plán obce 10, 2018)

Samosprávný celek č. 11

Základní charakteristika města

Město ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 1923 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha města je přes 24 km². Město je díky své poloze dopravně dostupné s přímým spojením do hl. města Prahy. Zastupitelstvo města má celkem 15 členů. Rada města je tvořena 5 členy. V čele města stojí starosta a místostarosta. Rozpočet města se průměrně z pohledu příjmů pohybuje za roky 2015, 2016 a 2017 okolo 30 mil. Kč za rok. Největší příjmy byly v roce 2015, kdy město čerpalo dotace na likvidace ekologické zátěže a rozvoj veřejných prostranství. (webové stránky obce 11, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Dokument vyhotoven v roce 2015. V červnu 2016 schválen zastupitelstvem města. Platnost dokumentu do roku 2021.

Rozvojový dokument rozdělen do 8 hlavních částí. První část je věnována slovu starosty, kde seznamuje občany se záměrem, se kterým byl strategický plán vytvořen. V druhé části je čtenářům představeno strategické plánování od obecného charakteru, až ke konkrétním podnětům, které přispěly k tvorbě plánu. Ve třetí části jsou představeny vize a cíle, kterých chce město dosáhnout. Čtvrtá část věnuje pozornost časové posloupnosti z pohledu platnosti, aktualizací a propojenosti s akčním plánem. Pátá část je částí analytickou, kde je město popsáno z pohledu klíčových oblastí rozvoje. Na základě podnětů získaných v analytické části je vyhotovena SWOT analýza, která uzavírá analytickou část. Šestá část je částí návrhovou, kde dochází k výběru prioritních os rozvoje, výběru jednotlivých projektových záměrů. Sedmá část je věnována implementaci vybraných záměrů, propojení s akčním plánem a následně jsou uvedeny cesty propagace strategického plánu. Osmá část je závěrečná, která obsahuje seznam vstupních podkladů pro tvorbu plánu, přílohy jako je akční plán, časové harmonogramy a fotogalerie současného stavu města z pohledu veřejných prostranství a občanské vybavenosti. Akční plán obsahuje konkrétní projekty včetně stručného popisu realizace, časového plánu, finančních zdrojů s propojením na dostupné dotační tituly.

Souhrn projektů, které by město chtělo realizovat, nereflektuje možnosti rozpočtu města. V plánu jsou uvedeny všechny možné projekty, které by mohly být jednou realizovány. Cílová doba dokončení projektu dle platnosti strategického plánu a harmonogramu jednotlivých projektů do roku 2021 nereflektuje socioekonomické

možnosti města. Strategický plán je dostupný v el. podobě na webových stránkách města a v tištěné podobě na městském úřadě. (strategický plán obce 11, 2018)

Samosprávný celek č. 12

Základní charakteristika města

Město ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 2009 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha města je přes 29 km². Město je díky své poloze dobře dopravně dostupné a pro okolní obce je spádovou oblastí a centrálním místem z pohledu občanské vybavenosti a turistického ruchu. Hlavním lákadlem pro turisty je historické centrum města a množství kulturních akcí, které jsou zde ročně pořádány. Jelikož město leží 40 km od hl. města Prahy, ale okolí města je tvořeno převážně lesy, stává se v posledních letech častějším cílem pro novou trvalou zástavbu. Zastupitelstvo města má celkem 15 členů. Rada města je tvořena 5 členy. V čele města stojí starosta a místostarosta. Rozpočet města se průměrně z pohledu příjmů pohybuje za roky 2015, 2016 a 2017 okolo 50 mil. Kč. Největší příjmy byly v roce 2016 a 2017, kdy město čerpalo dotace na vybudování veřejného vodovodu. (webové stránky obce 12, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Dokument vyhotoven v druhé polovině roku 2014 a začátkem roku 2015 dokončen a schválen ze strany zastupitelstva města.

Rozvojový dokument rozdělen do 8 hlavních částí. První část tvořena slovem starosty. Na úvodní slovo starosty navazují dvě obecné kapitoly, které přibližují strategické plánování z pohledu odborné literatury, až po nezbytnost tvorby plánu pro vybrané město. Druhá část je částí analytickou. Zde dochází k popisu vybraných oblastí rozvoje. Díky bohaté historii města je část této kapitoly věnována historii a následně je řešen současný stav města z pohledu občanské vybavenosti a technické infrastruktury. Třetí část plánu plynule přechází ve stanovení vizí, cílů a rozvojových projektů dle vybraných klíčových oblastí rozvoje. Čtvrtá část je věnována spolkům, které mají ve městě bohatou historii a úzce se podílí na komunitním životě města. Pátá část je věnována podrobnému soupisu všech rozvojových aktivit, které chce město realizovat. Aktivity jsou rozděleny dle časové posloupnosti, finanční náročnosti a jednotlivých finančních zdrojů, které chce město na realizaci projektů využít. Projekty jsou rozplánovány do roku 2020. Šestá část je věnována

SWOT analýze. Ta je tvořena poznatky a daty z analytické části. Město ve SWOT analýze poukazuje na oblasti, které jsou hrozbou, ale zároveň na oblasti, které jsou pro rozvoj města příležitostí. Sedmá kapitola je věnována harmonogramu realizace rozvojových aktivit. Poslední osmá kapitola uzavírá strategický plán města závěrečným slovem starosty města a sumarizuje celkové plánované investice, kterých chce město do roku 2020 dosáhnout.

Město nemá vyhotovený akční plán. Rozvojové projekty jsou uvedeny ve strategickém plánu. Předpokládané finanční zdroje projektů jsou navázány na dotační podporu, kterou je možné využít pro realizaci projektů. Dle součtu ekonomické náročnosti všech vybraných aktivit projektu odpovídá finanční náročnost možnostem města dle očekávaných příjmů rozpočtu do budoucích let. Podrobné propracování finančních zdrojů s napojením na dotační podporu ČR, působí odborným dojmem a realizovatelnost všech záměrů. Strategický plán je dostupný v el. podobě na webových stránkách města a v tištěné podobě na městském úřadě. (strategický plán obce 12, 2018)

Samosprávný celek č. 13

Základní charakteristika obce

Obec ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 2745 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha obce je přes 8 km². Obec leží v těsné blízkosti území hl. města Prahy. V posledních letech se obec potýká s prudkým nárůstem počtu nově přichozích obyvatel. Za posledních 10 let počet trvale hlášených obyvatel vzrostl o 1000 nově přichozích. Díky své poloze v blízkosti hl. města Prahy je na obec kladen stále větší nátlak z pohledu investic do občanské vybavenosti a technické infrastruktury. V obci je stále více ploch, které jsou určeny pro trvalé bydlení a dané pozemky jsou stále častěji cílem developerů. Obec developerům vychází vstříc v rámci územního plánu, ale musí reagovat nezbytnými investicemi do rozšíření občanské vybavenosti. Zastupitelstvo obce má celkem 13 členů. V čele obce stojí starosta a místostarosta. Rozpočet obce z pohledu příjmů byl za rok 2015 přes 50 mil. Kč, za rok 2016 přes 70 mil. Kč a za rok 2017 přes 75 mil. Kč. Současný trend výkyvů v rozpočtu je způsoben složkou přijaté dotace. Obec v posledních dvou letech čerpala dotace na MŠ, ZŠ, budování chodníků a komunikací na území obce. (webové stránky obce 13, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Strategický plán obce byl vytvořen v průběhu roku 2014 a následně koncem roku 2014 došlo k jeho schválení ze strany zastupitelstva obce.

Strategický plán je rozdělen na šest částí. První část je řešena jako obecná, kde starosta obce seznamuje občany se strategickým plánováním a následně navazuje úvodní kapitola, kde je představeno strategické plánování z pohledu odborné literatury. Druhá část je částí analytickou a popisuje klíčové oblasti obce z pohledu občanské vybavenosti. Třetí část je částí návrhovou. Je zde věnována pozornost převážně popisu technické infrastruktury, vizím a cílům, kterých má být dosaženo. Ve třetí části jsou zohledněny a vypsány rozvojové projekty, které pomohou naplnění stanovených cílů. Čtvrtá část věnuje pozornost komunitnímu životu obce. Je zde popsán současný stav volnočasových aktivit obce a stanoveny cíle, kterých má být díky rozvojovým projektům dosaženo. Pátá část je zastoupena SWOT analýzou. SWOT analýza vychází z poznatků a informací z analytické části. Výběr rozvojových projektových záměrů uvedených ve třetí části plánu vychází ze SWOT analýzy. Šestá a poslední část obsahuje harmonogram realizace projektových záměrů včetně odhadu nákladů a předpokládaných finančních zdrojů na realizaci projektu. Strategický plán je dostupný občanům pouze v tištěné podobě na obecním úřadě. O elektronické podobě na webových stránkách obce není prozatím uvažováno.

Strategický plán obce spolu s územním plánem je jediným rozvojových dokumentem. Akční plán nemá obec vytvořen. Jelikož je obec svou polohou v těsné blízkosti hl. města Prahy a potýká se s častějším přílivem nově příchozích obyvatel, lze předpokládat, že developery zajímá převážně územní plán, ale nově příchozí rezidenti se budou s jistotou zajímat o rozvojové aktivity samosprávného celku, kam přichází. V kapitolách plánů a výběru rozvojových aktivit je popsán mechanismus výběru projektů pouze ze strany vedení obce, ale nikoli ze strany veřejnosti. Strategický plán je dostupný pouze v tištěné podobě na obecním úřadě. (strategický plán obce 13, 2018)

Samosprávný celek č. 14

Základní charakteristika města

Město ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 6983 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha města je přes 9 km². Město leží v těsné blízkosti hl. města Prahy. Díky své poloze je město stále vyhledávanějším místem pro trvalé bydlení. Za posledních deset let vzrostl počet trvale hlášených obyvatel o 1000.

Zastupitelstvo města má celkem 21 členů. Rada města je tvořena 7 členy. V čele města stojí starosta a místostarosta. Rozpočet města se průměrně z pohledu příjmů pohybuje za roky 2015, 2016 a 2017 okolo 300 mil. Kč za rok. Největší podíl v rozpočtu tvoří vždy daňové příjmy. Největší rozdíl v rozpočtech a v příjmem je tvořen přijatými dotacemi. Město každoročně realizuje řadu investičních projektů na podporu občanské vybavenosti a technické infrastruktury. Projekty se snaží ve velké míře realizovat z dotační podpory evropských a státních fondů. (webové stránky obce 14, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

První strategický plán byl vyhotoven a schválen zastupitelstvem města v roce 2008. Dokument byl platný do roku 2012. V roce 2012 byl vyhotoven nový strategický plán s platností do roku 2017. Tento dokument byl v roce 2017 aktualizován a přepracován. Poslední aktuální verze strategického plánu je platná do roku 2020.

Rozvojový dokument rozdělen do 6 hlavních částí. První část strategického plánu je analytickou částí, kde dochází k představení města z pohledu klíčových oblastí. Výběr těchto oblastí vychází z předpokladu oblastí, které jsou pro město z oblasti rozvoje klíčové. Druhá část hodnotí předchozí verzi strategického plánu, která byla v platnosti od roku 2012 do 2016. V hodnocení jsou porovnány jednotlivé výstupy a výsledky, kterých bylo dosaženo. Rovněž je zde řešeno procento naplnění stanovených cílů rozvoje. Ve třetí části plánu jsou řešeny vize a strategie, kterých chce město dosáhnout do roku 2022. Čtvrtá část je věnována prioritním oblastem rozvoje, pomocí kterých dojde k naplnění stanovených cílů. Investice v rámci vybraných rozvojových aktivit jsou rozděleny do čtyř klíčových oblastí rozvoje. Jednotlivé projekty zde nejsou přímo vypsány. Město má vyhotovený akční plán a plán udržitelného rozvoje, na který se v realizační části strategického plánu odkazuje. Dané dokumenty řeší již podrobněji rozvojové aktivity z pohledu projektových záměrů. Pátá část je věnována procesu aktualizace, hodnocení a evaluaci strategie. Je zde navržen postup, kde jednou ročně dojde ke schůzce všech klíčových aktérů pro strategické plánování a na základě daného setkání budou zaznamenány podněty pro aktualizaci strategického plánu. Poslední šestá část informuje čtenáře v pár větách o platnosti současné podoby plánu a možnostech vznesení podnětů ze strany veřejnosti pro případné aktualizace.

Dle velikosti města z pohledu rozlohy, počtu obyvatel a finančních možností, plán svou obsahovou stránkou odpovídá malému samosprávnému celku. Město má více rozvojových dokumentů, kde by se dané dokumenty měly navzájem doplňovat. Chybí zde však jeden koncepční dokument, který by propojil a zjednodušil rezidentům a nerezidentům orientaci v rozvojových záměrech města. Na stránkách města je uveden akční plán, který je koncipován jako seznam všech rozvojových aktivit, které by město mohlo a chtělo výhledově realizovat. Některé záměry jsou zde dlouhodobé s předpokládanou realizací za 10 až 15 let. Výběr oblastí rozvoje ve strategickém plánu respektuje socioekonomické zdroje a realizace projektů vychází z předpokladu jejich skutečné realizace, nikoli pouze jako seznam všech možných projektů, které jsou zařazeny bez šance na realizaci. Strategický plán je dostupný v el. podobě na webových stránkách města a v tištěné podobě na městském úřadě. (strategický plán obce 14, 2018)

Samosprávný celek č. 15

Základní charakteristika města

Město ve Středočeském kraji s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel 14 025 (údaj platný k 31. 12. 2017). Rozloha města je přes 30 km². Turisticky vyhledávaná lokalita s návštěvností desetitisíců turistů po celý rok. Zastupitelstvo města má celkem 21 členů. Rada města je tvořena 7 členy. V čele města stojí starosta a místostarosta. Rozpočet města se průměrně z pohledu příjmů pohybuje za roky 2015, 2016 a 2017 okolo 340 mil. Kč za rok. (webové stránky obce 15, 2018)

Základní charakteristika strategického plánu (programu rozvoje)

Dokument vyhotoven v roce 2008 a schválen v prosinci 2008 zastupitelstvem, města poslední aktualizace proběhla v první polovině roku 2016 a schválena v květnu 2016 rovněž zastupitelstvem města. Platnost dokumentu do roku 2025.

Rozvojový dokument rozdělen do 5 hlavních částí. První část řeší obecný charakter dokumentu, kde je čtenáři představen důvod tvorby dokumentu obecně v ČR a rovněž v kontextu města. Čtenář je seznámen s metodami tvorby dokumentu. Pro zpracování využita komunitní metoda se zapojením jak externího zpracovatele, tak vedením města a široké veřejnosti. Druhá část je analytická, kde dochází k popisu vnitřních zdrojů města z pohledu současnosti a historického kontextu. Výběr klíčových oblastí vychází

z vyhotovené SWOT analýzy. Třetí část je částí návrhovou, kde je stanovena vize, klíčové oblasti rozvoje a priority, kterých má být dosaženo a strategické cíle. Výčet projektů součástí strategických cílů, projekty vyčleněny obecně bez konkrétní specifikace na socioekonomické zdroje a harmonogram realizace. Čtvrtá část odkazuje rozvojový dokument na vyšší programové dokumenty města a integrované plány rozvoje. Pátá část věnována přílohám s odkazem na seznam vstupních podkladů, interakci veřejnosti při tvorbě dokumentu a rovněž při realizaci rozvojových aktivit, dále zhodnocení a naplňování jednotlivých strategických cílů.

Na čtenáře dokument působí odborným dojmem. Dle obsahové stránky je strategický plán obsáhlý. Rozvojové projekty vychází z provedené SWOT analýzy. V plánu chybí výběr konkrétních rozvojových aktivit a záměrů, díky kterým by bylo dosaženo stanovených cílů. Na webových stránkách města je pod záložkou strategického plánování kromě strategického plánu uveden rovněž i akční plán pro rok 2015 - 2018. Akční plán je koncipován pouze jako seznam rozvojových projektů. Chybí specifikace finanční náročnosti plánovaných investic. Absence socioekonomických zdrojů vyplývá z obecnosti stanovení rozvojových aktivit bez konkretizace z pohledu jednotlivých záměrů a projektů. (strategický plán obce 15, 2018)

4.3 Řízený rozhovor se statutárními zástupci vybraných samosprávných celků

Pro řízený rozhovor byly voleny otevřené otázky. Statutární zástupci měli poměrně otevřené pole působnosti při svých odpovědích. Na některé otázky bylo možné odpovědět pouze jednoduše a některé otázky vyžadovaly rozsáhlejší odpovědi. Celkem bylo statutárním zástupcům položeno 27 otázek. Seznam otázek je vložen do příloh diplomové práce jako příloha 1 - Znění otázek položených statutárním zástupcům.

Otázky 1 až 8 jsou identifikační. Hlavním cílem otázek bylo získat základní informace převážně o statutárním zástupci vybraného samosprávného celku. Otázky byly položeny statutárním zástupcům patnácti vybraných samosprávných celků, u kterých došlo v předchozí kapitole k základní identifikaci a podrobné analýze rozvojových dokumentů těchto celků. **Otázky 9 až 10** cílí na znalosti a představy statutárních zástupců. Cílem těchto otázek je zjistit, jaké znalosti nebo představy má statutární zástupce o rozvojových

dokumentech, legislativě strategického plánování a základních rozdílů mezi strategickým a územním plánováním. Otázky byly položeny pro prokázání představ statutárních zástupců k této problematice. Strategické a územní plánování má dle odborné literatury řadu odlišností, které dle názoru autora diplomové práce většina statutárních zástupců nedokáže podrobně specifikovat. **Otázky 11 až 18** cílí na získání informací o časovém vyhotovení strategického plánu, metody a procesu zpracování a platnost dokumentu. **Otázky 19 až 20** cílí na získání informací o způsobu a výběru rozvojových aktivit, které chce samosprávný celek realizovat. **Otázky 21 až 23** cílí na získání informací problematiky strategických plánů v kontextu dotační podpory státních a evropských fondů. Dle názoru autora diplomové práce se traduje mezi veřejností a statutárními zástupci mýtus, že vznik strategického plánu je nezbytností pro vstup do světa dotací. Otázky by měly tento mýtus vyvrátit nebo potvrdit. **Otázky 24 až 27** byly koncipovány tak, aby byly získány informace o aktualizaci rozvojových dokumentů a přístupu ke změnám ze strany vedení samosprávných celků.

Podrobné vyhodnocení odpovědí ze strany statutárních zástupců je v kapitole číslo 5 této diplomové práce. Na otázky odpovídali pouze starostové a starostky. Žádný statutární zástupce se při rozhovoru nenechal zastoupit ze strany místostarosty nebo místostarostky. Ze strany některých statutárních zástupců byly otázky zodpovězeny velice stručně. Jiní zástupci však při svých odpovědích měli potřebu zodpovědět vše velice důkladně a obsáhle. Jednotlivým zástupcům byl při odpovědích věnován neomezený časový prostor. Žádný ze zástupců neměl otázky zaslány dopředu a nemohl si připravit strojené a předem připravené odpovědi. Přesné odpovědi od každého statutárního zástupce jsou vloženy do příloh diplomové práce od přílohy č. 2 - Odpovědi na otázky statutárních zástupců vybraných samosprávných celků.

5 Výsledky a diskuse

Výběr samosprávných celků vycházel z osobních zkušeností a pracovních vztahů autora diplomové práce se statutárními zástupci těchto celků. Základním požadavkem výběru bylo vyhotovení platného strategického plánu a jeho dostupnost na webových stránkách obce/města nebo v tištěné podobě na úřadě obce/města. Byly vybrány samosprávné celky ze Středočeského kraje. V tabulce 3 níže jsou popsány základní charakteristiky vybraných samosprávných celků.

Tabulka 3 - Základní charakteristika samosprávných celků

Základní charakteristika samosprávných celků					
samosprávný celek číslo	druh samosprávného celku	počet obyvatel	rozloha km²	počet zastupitelů	počet radních
1	obec	144	přes 3	7	bez rady
2	obec	234	přes 4	7	bez rady
3	obec	318	přes 6	7	bez rady
4	obec	453	přes 4	7	bez rady
5	obec	616	přes 6	9	bez rady
6	obec	639	přes 4	7	bez rady
7	obec	742	přes 9	9	bez rady
8	obec	765	přes 6	9	bez rady
9	městys	1032	přes 14	15	5
10	obec	1493	přes 4	7	bez rady
11	město	1923	přes 24	15	5
12	město	2009	přes 29	15	5
13	obec	2745	přes 8	13	bez rady
14	město	6983	přes 9	21	7
15	město	14025	přes 30	21	7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných analýzou rozvojových dokumentů

Z vybraných samosprávných celků je 8 s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel do 1000 a 7 s celkovým počtem trvale hlášených obyvatel nad 1000. Nejmenší celek má přes 140 obyvatel a největší přes 14 000.

5.1 Zhodnocení analýzy rozvojových dokumentů obce

Analýza rozvojových dokumentů byla u 15 vybraných samosprávných celků. Hlavním rozvojovým dokumentem, který byl podrobně analyzován, byl strategický plán dle následujících faktorů:

- platnosti poslední aktuální verze strategického plánu,
- struktury a obsahové stránky - dělení dle kapitol,
- využití SWOT analýzy nebo jiné analýzy prostředí,
- zanesení rozvojových projektů do strategického plánu nebo do akčního plánu,
- reálnost a dosažitelnost vybraných rozvojových záměrů dle socioekonomických zdrojů obce/města,
- dostupnost strategického plánu pro veřejnost.

Tabulka 4 Platnost strategického plánu

Platnost strategického plánu			
samosprávný celek číslo	platnost aktuální verze strategického plánu	schválení ze strany zastupitelstva	platnost celkem let
1	2016 - 2020	ANO	5
2	2015 - 2020	ANO	6
3	2017 - 2022	ANO	6
4	2016 - 2022	ANO	7
5	2015 - 2020	ANO	6
6	2015 - 2020	ANO	6
7	2014 - 2020	ANO	7
8	2014 - 2020	ANO	7
9	2015 - 2020	ANO	6
10	2015 - 2020	ANO	6

11	2016 - 2021	ANO	6
12	2015 - 2020	ANO	6
13	2014 - 2020	ANO	7
14	2017 - 2020	ANO	4
15	2016 - 2025	ANO	10

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných analýzou rozvojových dokumentů

Poslední aktuální verze strategického plánu u všech vybraných samosprávných celků schválena ze strany zastupitelstva obce/města. Dle platnosti strategického plánu se platnost pohybuje v rozmezí od 4 do 10 let. Dle odborné literatury je konsensus v době platnosti strategického plánu maximálně 5 až 6 let. Z 15 vybraných subjektů je dle doporučené doby platnosti 10 z 15 samosprávných celků, což tvoří 66%.

Tabulka 5 - Struktura a obsahová stránka strategického plánu

Struktura a obsahová stránka strategického plánu		
samosprávný celek číslo	jednotlivé kapitoly - části	počet kapitol
1	úvodní, analytická, návrhová, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo	6
2	úvodní, analytická, návrhová, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo	6
3	úvodní, analytická, projektová (s rozvojovými projekty, návrhová, prioritizace projektů, sumarizace, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo	9
4	úvodní, analytická, návrhová, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo	6
5	úvodní, analytická, návrhová, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo	6
6	úvodní, analytická, návrhová, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo, přílohy	7

7	úvodní, analytická, návrhová, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo	6
8	úvodní, analytická historický kontext, analytická současnost, návrhová, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo	8
9	úvodní, analytická, návrhová, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo	6
10	analytická, návrhová	2
11	úvodní, odborné představení, vize a cíle, aktualizace a platnost, SWOT analýza, návrhová část, propojení s akčním plánem, závěrečné slovo	8
12	úvodní, analytická, vize a cíle, spolky v města, návrhová, SWOT analýza, harmonogram, závěrečné slovo	8
13	úvodní, analytická, návrhová, spolky obce, SWOT analýza, harmonogram	6
14	analytická, evaluace, vize a strategie, návrhová, aktualizace, platnost dokumentu	6
15	úvodní, analytická, návrhová, další rozvojové dokumenty, přílohy	5

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných analýzou rozvojových dokumentů

Dle doporučené literatury v teoretické části se autoři shodují na dělení strategických plánů nejméně do dvou hlavních částí a to částí analytickou a částí návrhovou. Všechny analyzované strategické dokumenty obsahují vždy část analytickou a část návrhovou. Vybrané samosprávné celky mají své strategické plány rozděleny od 2 až do 9 kapitol. U celkem 86% strategických plánů je počet kapitol 6 a více. Pouze jeden strategický plán byl rozdělen do dvou částí a to částí analytické a části návrhové. Dokument působí pouze jako volební program, nikoli rozvojový dokument obce. Daný dokument byl zastupitelstvem obce schválen jako strategický plán, tudíž je s tímto dokumentem tak pracováno.

Tabulka 6 - Analýza prostředí a umístění rozvojových projektů

Analýza prostředí a umístění rozvojových projektů ve strategickém nebo akčním plánu		
samosprávný celek číslo	zvolena analýza prostředí	umístění rozvojových projektů strategický nebo akční plán
1	SWOT analýza	ve strategickém plánu
2	SWOT analýza	ve strategickém plánu
3	SWOT analýza	ve strategickém plánu
4	SWOT analýza	ve strategickém plánu
5	SWOT analýza	ve strategickém plánu
6	SWOT analýza	ve strategickém plánu
7	SWOT analýza	ve strategickém plánu
8	SWOT analýza	ve strategickém plánu
9	SWOT analýza	ve strategickém plánu
10	bez analýzy	ve strategickém plánu
11	SWOT analýza	v akčním plánu
12	SWOT analýza	ve strategickém plánu
13	SWOT analýza	ve strategickém plánu
14	SWOT analýza	v akčním plánu
15	SWOT analýza	v akčním plánu a strategickém plánu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných analýzou rozvojových dokumentů

Při zpracování strategických plánů samosprávných celků je dle odborné literatury doporučeno zpracování analýzy prostředí. Mezi nejvíce doporučenou analýzou je SWOT analýza, která vychází z analytické části ze získaných informací a dat z pohledu silných a slabých stránek obce/města. Ze SWOT analýzy mohou vzejít projekty, které využijí příležitosti obce/města pro budoucí rozvoj nebo projekty, které povedou k odstranění hrozeb pro obec/město. U čtrnácti z patnácti vybraných samosprávných celků (93%) byla využita SWOT analýza. U jedné obce (7%) nebyla zpracována žádná analýza.

Umístění rozvojových projektů může být zvoleno přímo ve strategickém plánu nebo samostatně v akčním plánu, který by měl navazovat na strategický plán a tyto dva

rozvojové dokumenty by se měly navzájem doplňovat. Strategický plán může obsahovat z širšího pohledu rozvojové aktivity bez konkretizace vybraných projektů, kde následně projekty jsou uvedeny v akčním plánu. Nebo mohou být konkrétní projekty uvedeny přímo jako součást strategického plánu, kde je akční plán doplňkem, nebo není vyhotoven. Z vybraných samosprávných celků jsou u dvanácti těchto celků (80%) konkrétní rozvojové projekty součástí strategického plánu. U dvou celků (13%) jsou konkrétní projekty uvedeny pouze v akčním plánu a v jednom případě (7%) jsou konkrétní projekty uvedeny jak v akčním plánu, tak rovněž ve strategickém plánu.

Tabulka 7 - Reálnost a dosažitelnost vybraných rozvojových projektů

Reálnost a dosažitelnost vybraných rozvojových záměrů dle socioekonomických zdrojů obce/města a dostupnost strategického plánu pro veřejnost		
samosprávný celek číslo	reálnost a dosažitelnost rozvojových záměrů	dostupnost strategického plánu
1	nereálné	tištěná podoba
2	nereálné	tištěná podoba
3	částečně dosažitelné	tištěná podoba
4	nereálné	tištěná podoba
5	částečně dosažitelné	tištěná podoba
6	nereálné	webová stránka obce a tištěná podoba
7	částečně dosažitelné	webová stránka obce a tištěná podoba
8	reálné	tištěná podoba
9	reálné	tištěná podoba
10	částečně dosažitelné	webová stránka obce a tištěná podoba
11	nereálné	webová stránka obce a tištěná podoba
12	reálné	webová stránka obce a tištěná podoba
13	částečně dosažitelné	tištěná podoba

14	nereálné	webová stránka obce a tištěná podoba
15	nelze posoudit	webová stránka obce a tištěná podoba

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat získaných analýzou rozvojových dokumentů

U vybraných samosprávných celků bylo hodnoceno, zda je reálné v době platnosti strategického plánu a dle harmonogramu realizace projektových záměrů realizovat vybrané projekty. Hodnocení bylo rozděleno do tří částí a to na projekty, které je reálné financovat a realizovat, projekty částečně realizovatelné za předpokladu finančních zdrojů převážně z dotačních titulů a projekty nereálné, kde je realizovatelnost nedosažitelná a jedná se spíše o výčet všech možných projektů, které obec může na svém území realizovat, kde je však zřejmé, že z pohledu socioekonomických možností samosprávného celku nelze většinu projektů realizovat. Pouze u tří strategických plánů (20%) by bylo možné realizovat všechny vybrané rozvojové projekty. U pěti strategických plánů (33%) je částečně možné za předpokladu významné dotační podpory realizovat uvedené rozvojové projekty. U šesti strategických plánů (47%) je zcela nereálné realizovat většinu uvedených rozvojových projektů. Jedná se spíše o výčet všeho možného, co by mohl samosprávný celek realizovat.

5.2 Zhodnocení odpovědí na otázky řízeného rozhovoru se statutárními zástupci

Otázky byly položeny patnácti statutárním zástupcům vybraných samosprávných celků. Jedná se o shodné samosprávné celky, které jsou řešeny v předchozích kapitolách diplomové práce. Přesné odpovědi ze strany statutárních zástupců jsou přílohou diplomové práce jako příloha 2 - Odpovědi na otázky statutárních zástupců vybraných samosprávných celků. Prvních sedm otázek je identifikační.

Tabulka 8 - Vyhodnocení odpovědí na otázky 1 až 7

Vyhodnocení odpovědí na otázky 1 až 7						
statutární zástupce samosprávný celek číslo	pohlaví	věk let	délka funkce	vzdělání	vztah funkce	počet obyvatel obce/města

1	muž	61 a více	více než 8 5. období	středoškolské s maturitou	neuvolněný	do 300
2	muž	41-61	více než 8 3. období	vysokoškolské	neuvolněný	do 300
3	muž	61 a více	více než 8 3. období	základní	neuvolněný	301-700
4	muž	41-60	více než 8 2. období	středoškolské s maturitou	neuvolněný	301-700
5	muž	41-60	více než 4-8 včetně 2. období	vysokoškolské	uvolněný	301-700
6	žena	41-60	více než 8 3. období	středoškolské s maturitou	uvolněný	301-700
7	muž	41-60	více než 4-8 včetně 2. období	vysokoškolské	neuvolněný	701 - 2000
8	muž	41-60	více než 4-8 včetně 2. období	středoškolské	uvolněný	701 - 2000
9	muž	41-60	více než 4-8 včetně 2. období	středoškolské s maturitou	uvolněný	701 - 2000
10	muž	41-60	méně než 4 1. období	středoškolské s maturitou	neuvolněný	2001 - 10000
11	muž	41-60	méně než 4 1. období	vysokoškolské	uvolněný	701 - 2000
12	muž	41-60	více než 4-8 včetně 2. období	vysokoškolské	uvolněný	701 - 2000

13	muž	41-60	více než 8 3.období	vysokoškolské	uvolněný	2001 - 10000
14	muž	41-60	více než 4-8 včetně 2. období	vysokoškolské	uvolněný	2001 - 10000
15	muž	41-60	více než 4-8 včetně 2. období	vysokoškolské	uvolněný	10001 - více

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Získané identifikační údaje slouží pro bližší představu o oslovených statutárních zástupcích samosprávných celků. Dané údaje neovlivňují výsledky diplomové práce. Pro zajímavost je třináct statutárních zástupců celkem 86% ve věku 41 až 60 let. Dva statutární zástupci jsou ve věku nad 61 let celkem 14%. Čtrnáct zástupců je pohlaví mužské (93%) a jeden statutární zástupce je žena (7%).

Šest zástupců (40%) je ve své funkci déle jak 8 let. Sedm zástupců (46%) je ve své funkci více jak čtyři roky a méně jak osm let. Dva zástupci (14%) jsou ve své funkci první volební období.

Z pohledu vzdělání je osm starostů (53%) s vysokoškolským vzděláním. Jeden starosta (7%) je se základním vzděláním a jeden (7%) se středoškolským vzděláním bez maturity. Pět starostů (33%) má středoškolské vzdělání s maturitou.

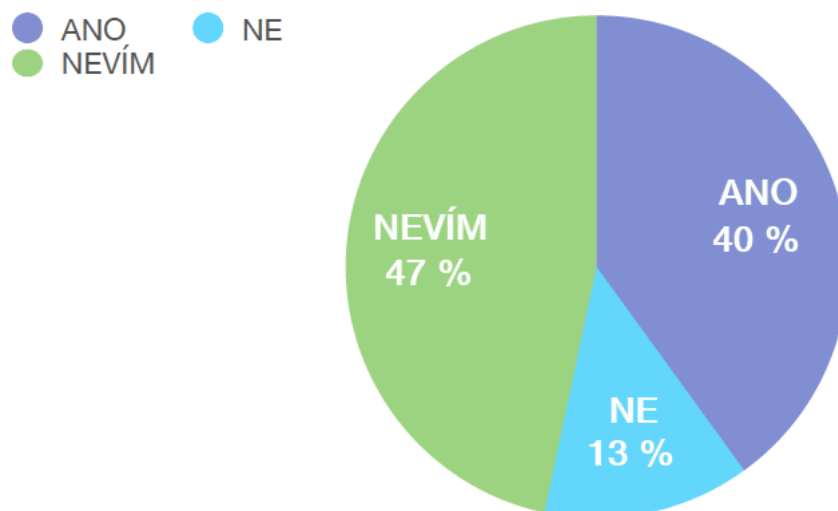
Devět starostů (60%) je ve své funkci uvolněných a šest starostů (40%) je neuvolněných.

U **otázky číslo 8** dokázalo všech patnáct statutárních zástupců (100%) odpovědět věcně a dle odborné literatury správně. Pojmy jako strategické plánování, rozvojové dokumenty a strategický plán nejsou statutárním zástupcům žádnou neznámou. Denně strategicky plánují a pracují s rozvojovými dokumenty.

Otázka č. 9 směřovaná na představu přesného legislativního vymezení strategického plánu, byla dle očekávání z řad starostů poměrně rozporuplná a prokázala, že

statutární zástupci bohužel nevědí nebo si mylně myslí, že strategické plánování je stejně jako územní plánování legislativně vymezeno a jsou stanoveny zákonné podmínky na podobu strategického plánování samosprávných celků. Šest zástupců (40%) odpovědělo, že strategické plánování je vymezeno legislativou. Sedm zástupců (47%) neznalo odpověď. Dva zástupci (13%) správně uvedli, že není legislativně vymezeno. Jelikož je legislativně vymezena pravomoc zastupitelstva obce na schválení rozvojových dokumentů, je pravděpodobné, že si statutární zástupci mylně spojují danou možnost s přesným vymezením podoby strategického plánování v legislativě.

Koláčový graf 1 - grafické znázornění odpovědí na otázku 9



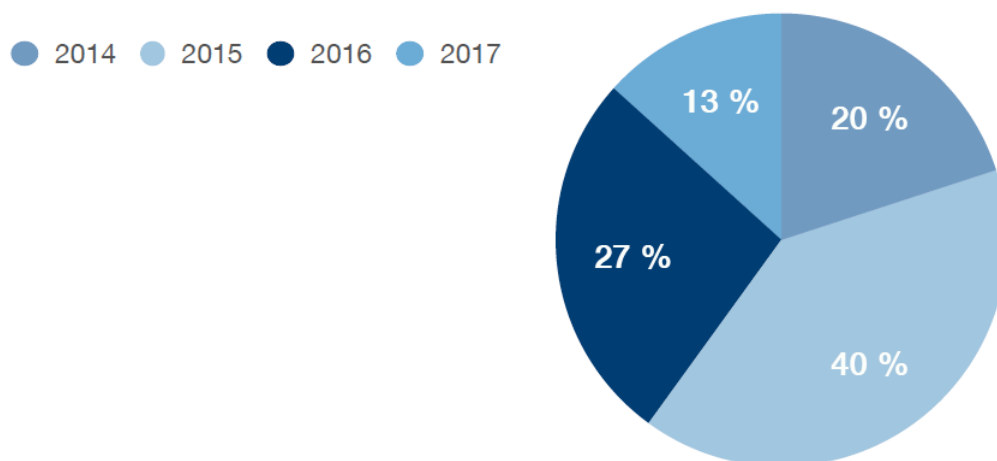
Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Otázka číslo 10 měla poukázat na rozdíl mezi územním a strategickým plánováním. Zde pouze tři zástupci (20%) nedokázali říci rozdíl mezi územním a strategickým plánováním. Dvanáct zástupců (80%) vidí mezi územním a strategickým plánováním zásadní rozdíl. Mezi zásadní rozdíly statutární zástupci správně řadili, že územní plánování řeší využití ploch a strategické plánování musí respektovat územní plánování a jedná se o dokument širších vztahů. Bohužel rozdíl v legislativním vymezení byl poukázán pouze ze strany dvou statutárních zástupců.

U odpovědi na **otázku 11** byla poslední verze strategického plánu vyhotovena v době mandátu u třinácti statutárních zástupců (87%). Pouze u dvou (13%) došlo k aktualizaci a dokument byl vyhotoven před jejich mandátem. Jelikož třináct statutárních zástupců (86%) je ve své funkci nejméně druhé období, nebyly odpovědi na danou otázku tak překvapivé. Dva statutární zástupci (13%) kteří odpověděli, že byl dokument vyhotoven před jejich mandátem, jsou ve funkci teprve první období. Jednalo se o zástupce dvou největších oslovených měst, kde strategické plány vznikaly již před deseti lety. Častým důvodem vzniku a rozmachu tvorby strategických dokumentů byl vstup ČR do EU a následná programování období pro čerpání dotační podpory 2004 - 2006 a 2007 - 2013.

Dle odpovědi na **otázku 12** mají tři samosprávné celky (20%) vyhotoven aktuální strategický plán od roku 2014, šest samosprávných celků (40%) od roku 2015, čtyři samosprávné celky (27%) od roku 2016 a dva samosprávné celky (13%) od roku 2017. U jednoho samosprávného celku byla první verze vyhotovena již před 10 lety. U menších obcí a měst do 3000 trvale hlášených obyvatel, je trend tvorby strategického plánu ve velké míře přítomen na přelomu minulého programového období 2007 - 2013 a současného programového období 2014 - 2020.

Koláčový graf 2 - grafické znázornění odpovědi na otázku 12



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědi z řízených rozhovorů

Otázka 13 byla soustředěna na hlavní podnět pro vznik strategického plánu. Čtyři zástupci (27%) vidí jako hlavní podnět pro vznik strategického plánu podmínku čerpání dotací. Další čtyři zástupci (27%) přiklání vznik strategického plánu k podmínce pro čerpání dotací a rovněž pro vytvoření koncepčního dokumentu. Pět zástupců (33%) přisuzuje hlavní podnět vzniku dokumentu jako nutnost vytvoření koncepčního dokumentu z důvodu dosavadní absence a nebo nutné aktualizace již vytvořeného dokumentu. Jeden zástupce (6,5%) přiklání vznik dokumentu své vlastní iniciativě. Další zástupce (6,5%) měl po minulém vedení města schválené dotační prostředky na vyhotovení plánu, tudíž musel plán nechat vyhotovit, aby město nepřišlo o přiznané prostředky na vyhotovení strategického plánu.

Otázka 14 byla soustředěna na představu o metodách zpracování strategických plánů. Samosprávné celky zpracovávají strategické plány za pomoci externích zpracovatelů, svépomocí a nebo svépomocí se zapojením externího zpracovatele. Položení dané otázky mělo prokázat, zda starostové běžné metody zpracování strategických plánů dokáží pojmenovat, nebo nikoli. U osmi statutárních zástupců (53%) byla bohužel odpověď nevim, nebo nebyla odpověď správná. U dvou statutárních zástupců (14%) byla odpověď částečně správná. Pět statutárních zástupců (33%) dokázalo poměrně správně odpovědět na danou otázku a metody správně přiřadily k tvorbě strategických plánů a dokázali princip těchto metod krátce popsat.

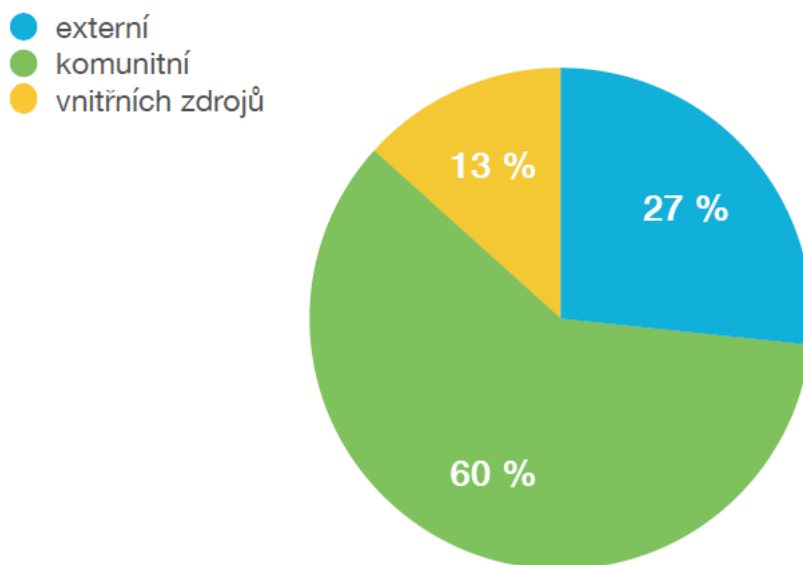
Otázka 15 navazuje na předchozí otázku a zjišťuje, zda samosprávný celek využil pro zpracování strategického plánu:

1. externího zpracovatele bez většího zapojení aktérů obce - expertní metoda,
2. připravil plán svépomocí se zapojením veřejnosti a koordinací ze strany externího koordinátora jako nezávislého experta - komunitní metoda,
3. strategický plán zpracován pouze z řad vedení obce bez zapojení veřejnosti a externího zpracovatele - metoda vnitřních zdrojů.

Před vyhodnocením dané otázky bylo nutné hodnotit odpovědi na **otázku 17**, kde bylo řešeno zapojení veřejnosti do strategického plánu. Čtyři samosprávné celky (27%) využilo pro zpracování strategického plánu metodu externího zpracovatele. Devět samosprávných celků (60%) pro zpracování strategického plánu využilo komunitní

metodu. Pouze dva samosprávné celky (13%) zpracovaly strategický plán pouze svépomocí z řad vedení obce.

Koláčový graf 3 - grafické znázornění odpovědí na otázku 15

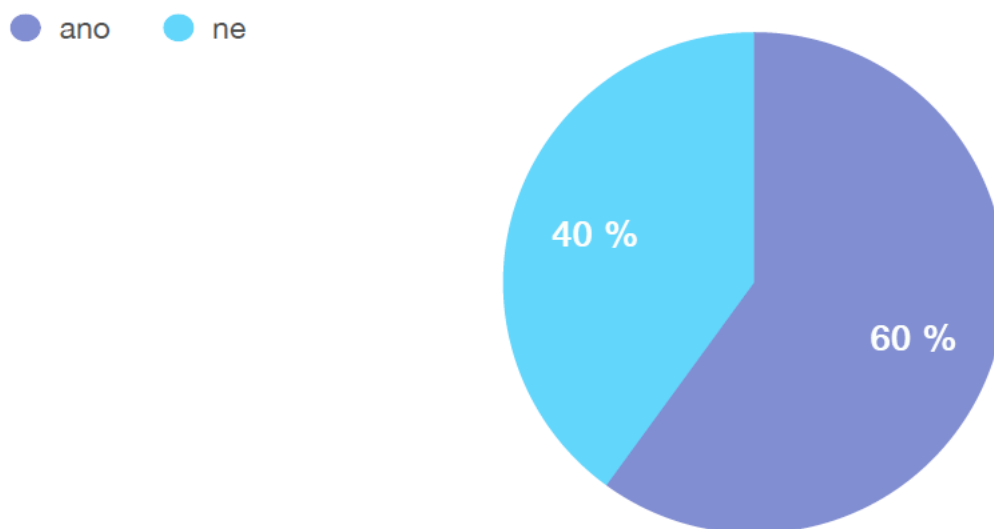


Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Otázka 16 navazuje na otázku 15, kde při expertní metodě a při komunitní metodě je zapojován externí zpracovatel - expert (koordinátor). U dvou samosprávných celků (14%) nebyl externí zpracovatel zapojen a tudíž nebylo realizováno VŘ. Pět samosprávných celků (33%) vybralo zpracovatele na základě výběrového řízení. Osm samosprávných celků (53%) při výběru zpracovatele postupovalo mimo režim zákona a nemuselo realizovat VŘ. Výběr zpracovatele byl podmíněn referencemi a cenou.

Vyhodnocení odpovědí na **otázku 17** rozklíčovalo rovněž metody tvorby strategického plánu, které byly řešeny v otázce 15. U samosprávných celků, které využily pro zpracování strategického plánu komunitní metodu, došlo k jednání s veřejností a sběru dat a podnětů z řad veřejnosti. Devět samosprávných celků (60%) oslovilo při zpracování strategického plánu veřejnost. Zbývajících šest samosprávných celků (40%) přímo do tvorby strategického plánu veřejnost nezapojilo.

Koláčový graf 4 - grafické znázornění odpovědí na otázku 17



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

U **otázky 18** byla zjišťována délka zpracování strategického plánu. Pro vyhodnocení zodpovězených otázek byla délka zpracování rozdělena na následující časové úseky:

- do 6 měsíců,
- od 7 měsíců do 12 měsíců,
- nad 13 měsíců do 24 měsíců.

Devět samosprávných celků (60%) mělo strategický plán zpracován méně jak za 6 měsíců. Zbývajících šest samosprávných celků (40%) mělo strategický plán vyhotovený v době od 7 měsíců a do 12 měsíců.

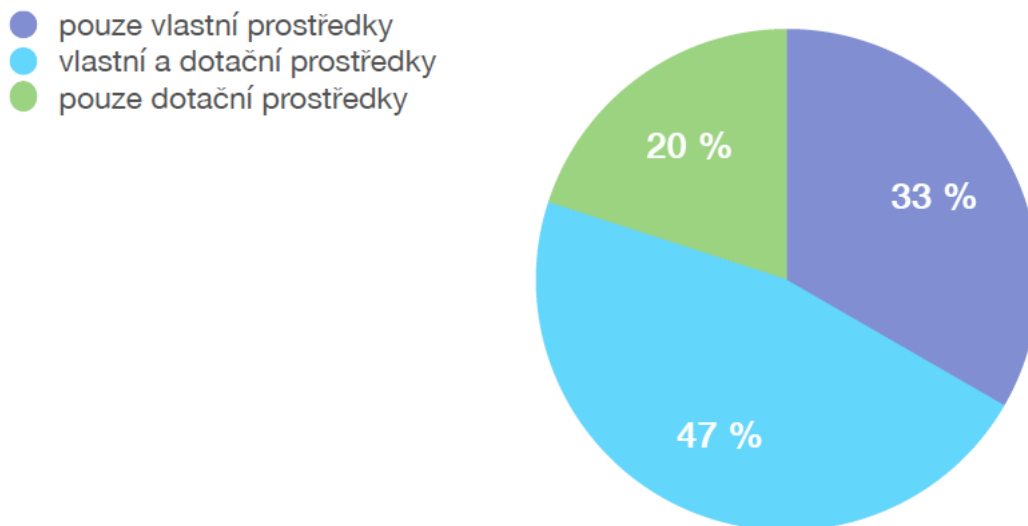
Otázka 19 byla rozdělena na dvě části, kde první část řešila otázku iniciace projektových záměrů do strategického plánu. Osm samosprávných celků (53%) vybralo projekty pouze ze strany vedení obce, bez zapojení veřejnosti. Sedm samosprávných celků (47%) zapojilo veřejnost do výběru a vznášení podnětů při výběru rozvojových projektů.

Druhá část otázky 19 řešila využití SWOT analýzy při tvorbě strategického plánu a výběru rozvojových aktivit. Zde využití SWOT analýzy bylo u čtrnácti samosprávných

celků (93%) a jeden celek (7%) nezapojil veřejnost ani neprovedl SWOT analýzu při tvorbě strategického plánu a výběru rozvojových aktivit.

Otázka 20 zjišťovala, zda samosprávné celky respektují při výběru rozvojových projektů své finanční možnosti. Pět samosprávných celků (33%) při výběru projektů respektuje své finanční možnosti a snaží se tolik nespolehat na dotační možnosti. Sedm samosprávných celků (47%) při výběru projektových záměrů řeší jak své finanční možnosti, tak rovněž spoléhá na získání dotačních prostředků. Bez dotační podpory by projekty byly pouze výčtem všeho možného. Tři samosprávné celky (20%) uvádí všechny možné projektové záměry bez ohledu na veškeré finanční možnosti. Při analýze strategických plánů v předchozí kapitole byla rovněž zkoumána realizovatelnost projektových záměrů dle vlastních finančních možností. Odpovědi statutárních zástupců a vlastní zkoumání rozvojových dokumentů a rozpočtů samosprávných celků potvrzují, že pouze 33% samosprávných celků řeší při výběru rozvojových projektů vlastní finanční možnosti a zdroje.

Koláčový graf 5 - grafické znázornění odpovědí na otázku 20



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Otázka 21 je doplněním k otázce 20, kde je hlavním cílem poukázat, zda samosprávné celky realizují rozvojové projekty pouze v případě získání dotační podpory, nebo i bez dotační podpory. Pouze u dvou samosprávných celků (13%) jsou projekty realizovány pouze s dotační podporou. U třinácti samosprávných celků (87%) je realizace projektů jak z dotačních zdrojů, tak i bez dotace z rozpočtu samosprávného celku.

Otázka 22 byla směřována na přítomnost strategického plánu jako vstupenku do světa dotací. V ČR existuje podmínka vyhotoveného strategického plánu při žádání o dotace pouze u dotačních titulů Ministerstva pro místní rozvoj. Jedná se o státní finanční prostředky, které jsou rozdělovány v rámci několika programů. Jediný program, kde je vyžadována přítomnost strategického plánu je Program obnovy venkova, který je vyhlášován každý rok a žadatelé mají možnost žádat o prostředky prostřednictvím sedmi podprogramů. Podpora prostřednictvím výzev z daných podprogramů je soustředěna na investice do občanské vybavenosti a technické infrastruktury. Podmínkou při podání žádosti je vyhotovení platného strategického plánu. Program obnovy venkova je však určen pouze pro obce do 3000 trvale hlášených obyvatel. Jiné dotační tituly, ať už státní nebo evropské nevyžadovaly a s jistotou nejméně do roku 2020 vyžadovat existenci strategického plánu nebo jiného programu rozvoje nebudou. Bohužel mezi většinou samosprávných celků ČR panuje mylná představa o podmínce existence strategického plánu jako vstupenky do světa dotací. Dle odpovědí na danou otázku devět statutárních zástupců (60%) potvrzuje, že strategický plán je vstupenkou a nezbytností do světa dotací. Tři statutární zástupci (20%) se nedokázali přiklonit ani k jedné variantě, zda je nebo není podmínkou a vstupenkou do světa dotací. Pouze ve třech případech (20%) bylo správně uvedeno, že není podmínkou a vstupenkou do světa dotací.

Otázka 23 zjišťovala, zda by v případě nemožnosti čerpání dotací měly samosprávné celky i přesto vyhotovený takový strategický plán, jaký mají dnes. Otázka měla poukázat na to, do jaké míry jsou samosprávné celky v tvorbě strategických plánů ovlivněny možností čerpání dotací. Jedenáct statutárních zástupců (73%) odpovědělo, že i bez možnosti čerpání by byl vytvořen stejný strategický plán, jako je vytvořen dnes. Čtyři statutární zástupci (27%) přiznali, že by plán nebyl vyhotoven v takové míře, jako je dnes. Zde jsou odpovědi poněkud zavádějící a ne úplně upřímné, alespoň ne v případě výběru

rozvojových projektů v návrhových částech strategických plánů. Při podrobném zkoumání strategických plánů pouze pět samosprávných celků (33%) dokáže realizovat vybrané projekty bez finanční podpory dotačních titulů.

Otázka 24 a 25 spolu úzce souvisí. Otázka 24 řešila, jak často dochází k aktualizaci strategického plánu a otázka 25 jaké části jsou aktualizovány. Tři samosprávné celky (20%) řešily již aktualizaci strategického plánu, kde u jednoho celku byla po aktualizaci stanovena nová platnost dokumentu na 10 let, u druhého na 6 let a u třetí na 4 roky. U dvanácti samosprávných celků (80%) prozatím aktualizace řešena nebyla.

Odpovědi na **otázku 25** jsou řešeny pouze u třech samosprávných celků, které již řešily aktualizaci. Jeden celek řešil aktualizaci pouze těch kapitol, které to vyžadují. Další dva celky řešily pouze aktualizaci návrhové části strategického plánu.

Otázka 26 zkoumala postoj statutárních zástupců vůči vynuceným změnám ve strategických plánech při změně vedení samosprávných celků. Ze strany čtyř statutárních zástupců (27%) byla odpověď kladná, a neviděli problém ve změnách nebo úplné tvorbě nového strategického plánu. U jedenácti statutárních zástupců (73%) byla odpověď záporná. Zástupci si stáli za kvalitou zpracovaného plánu a neviděli nic pozitivního na vynucených změnách ve strategickém plánu po změně vedení.

Poslední **otázka 27** položená při řízeném rozhovoru směřovala na práci se strategickým plánem, jeho naplňování, dodržování, nebo zda na něj je nahlíženo jako na obecný dokument. Dle odpovědi ze strany statutárních zástupců je pro pět samosprávných celků (33%) strategický plán dokumentem, kterého se pevně drží a snaží se dosáhnout stanovených cílů. Pro čtyři samosprávné celky (27%) se jedná o obecný dokument, který není striktně dodržován a není dle něj postupováno při rozvoji obce. Pro sedm samosprávných celků (40%) není strategický plán brán jako dokument, který by měl být striktně dodržován, ale zároveň to není dokument, který by měl být vyhotoven zcela zbytečně a mělo na něj být nahlíženo pouze jako obecný dokument.

V kapitole č. 8 diplomové práce jsou v příloze 3 - Grafické zpracování odpovědí na otázky 9 až 27, jednotlivé odpovědi na každou otázku znázorněny pomocí koláčových grafů.

5.3 Rámcový postup tvorby strategického plánu

Na základě získaných informací a poznatků z teoretické části, analýzou a komparací rozvojových dokumentů vybraných samosprávných celků a v neposlední řadě díky realizovaným řízeným rozhovorům se statutárními zástupci samosprávných celků, bylo možné stanovit rámcový postup tvorby a podoby strategických plánů na úrovni samosprávných celků. Poznatky a informace z teoretické části tvoří základ pro rámcový postup tvorby a podoby strategických plánů. Poznatky a informace získané v praktické části přispěly ke stanovení konečné podoby rámcového přístupu s potvrzením daných skutečností dle praxe ze strany samosprávných celků.

5.3.1 Důvody tvorby strategického plánu

Bezesporu pro každý samosprávný celek by mezi hlavní důvody tvorby strategického plánu měla patřit, potřeba vytvořit koncepční rozvojový dokument, který přispěje k udržitelnému rozvoji. Dokument, který je v souladu s dalšími rozvojovými dokumenty, jako je například územní plán. Tvorba dokumentu by neměla plynout pouze z potřeby a mylné představy o tom, že strategický plán je vstupenkou a nezbytností pro čerpání dotačních prostředků. Dokument zohledňující a ucelující potřeby všech aktérů rozvoje samosprávných celků.

5.3.2 Metody tvorby strategického plánu a výběr zpracovatele

Samosprávné celky mohou využít tři metody pro přístup k tvorbě strategických plánů. Dle získaných poznatků napříč diplomovou prací je nejčastěji využíván externí zpracovatel - expert. Ze strany samosprávného celku by vždy mělo dojít k určitému zapojení do tvorby strategického plánu, aby dokument skutečně vypovídal o řešeném území. Rozhodnutí na míře zapojení externího zpracovatele, do jaké míry bude externí koordinátor zapojen, je vždy na vedení samosprávného celku.

Externí zpracovatel by měl být vybrán na základě referencí a zkušeností. V neposlední řadě by měla být rozhodující cena, jelikož samosprávné celky hospodaří s veřejnými prostředky. Výběr zhotovitele nesmí být v rozporu se zákonem č. 134/2016 Sb. zákon o zadávání veřejných zakázek. V případě naplnění zákonné povinnosti musí dojít k výběru zhotovitele prostřednictvím uskutečněného VŘ. Vybraného zhotovitele musí

před podpisem smlouvy se zhotovitelem schválit vedení obce. Ve smlouvě o dílo by měla být řešena nejen otázka ceny za vyhotovení dokumentu, ale rovněž doba zpracování. Doba zpracování by se měla pohybovat v řádu několika měsíců až jednoho roku. Doba zpracování závisí na kooperaci všech aktérů a velikosti samosprávného celku.

5.3.3 Příprava podkladů pro tvorbu

Do příprav podkladů by se měli zapojit všichni klíčoví aktéři pro území samosprávného celku od vedení obce, podnikatelských subjektů, představitelů spolků, neziskových a příspěvkových organizací a v neposlední řadě samotná veřejnost. Na straně externího zpracovatele je nezbytná koordinace a nezaujatý přístup při jednání s dotčenými aktéry. Vedení samosprávného celku by vždy mělo být externím zpracovatelům co nejvíce nápomocno při sběru analytických dat a koordinaci jednání s veřejností.

5.3.4 Struktura strategického plánu

Rozdělení strategického plánu pouze na část analytickou a část návrhovou bez dalších podpurných kapitol není určitě vhodným a vypovídajícím řešením. Jelikož není podoba strategických plánů legislativně vymezena, je struktura pouze na volbě samosprávného celku. Dle získaných informací a poznatků při tvorbě diplomové práce je možné stanovit rámcovou strukturu strategického plánu:

1. **Úvodní slovo statutárního zástupce** - představení důvodu vzniku rozvojového dokumentu.
2. **Strategické plánování samosprávných celků** - odborné představení problematiky strategického plánování samosprávných celků.
3. **Analytická část** - představení samosprávného celku jak z historického kontextu, tak rovněž z pohledu současné občanské vybavenosti a technické infrastruktury (historie, současnost - občanská vybavenost a technická infrastruktura, demografický vývoj, urbanizační vývoj, místní samospráva, socioekonomické možnosti, činnost spolků a dalších organizací, podnikatelské subjekty, cestovní ruch).
4. **Strategie rozvoje, vize a cíle** - stanovení vizí a cílů, kterých má být v budoucnu dosaženo.
5. **SWOT analýza** - identifikace silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

6. **Návrhová část** - výběr projektových záměrů, které naplní vize a cíle stanovené dle strategie rozvoje. Zapojení veřejnosti a všech dotčených aktérů při výběru projektových záměrů. Podrobné řešení jednotlivých záměrů z pohledu stručného popisu, odhadu nákladů, připravenosti k realizaci, časové náročnosti a zajištění finančních zdrojů.
7. **Harmonogram a stanovení priorit realizace a naplnění realizace vybraných projektů** - u menších obcí do 3000 doporučení uvádět danou kapitolu jako součást strategického plánu. U větších samosprávných celků s velikostí nad 3000 doporučeno pro větší přehlednost vypracování Akčního plánu, který bude vycházet ze strategického plánu. Akční plán bude obsahovat harmonogram realizace, socioekonomické faktory a naplnění realizace jednotlivých záměrů. Větší samosprávné celky při větším množství projektových záměrů budou častěji zasahovat do akčního plánu z pohledu změn v realizaci projektových záměrů. Aktualizace akčního plánu jsou časově méně náročnější, než aktualizace strategického plánu. Podoba akčního plánu není rovněž legislativně vymezena. Platnost akčního plánu by se měla pohybovat okolo jednoho roku, maximálně dvou let.
8. **Závěrečné slovo statuárního zástupce** - poděkování všem aktérům za tvorbu strategického plánu. Informace o případných aktualizacích a způsobu provádění změn. Shrnutí finanční náročnosti všech plánovaných projektových záměrů.

5.3.5 Schvalovací proces strategického plánu

Platnost strategického plánu je podmíněna schválením ze strany zastupitelstva samosprávného celku. Strategický plán by měl být opatřen schvalovací doložkou, která odkazuje na zasedání zastupitelstva a číslo usnesení, na základě kterého došlo ke schválení strategického plánu. Legislativně není vymezena struktura a tvorba strategických plánů. Legislativně je však vymezena zákonem č. 128/2000 Sb. zákon o obcích, pravomoc na schválení rozvojových projektů ze strany zastupitelstva obce.

5.3.6 Aktualizace strategického plánu

Interval aktualizací strategických plánů z pohledu komplexních změn nebo pouze dílčích aktualizací vybraných kapitol vychází z potřeb a změn dotčeného území

samosprávného celku. Obecně lze stanovit časový interval komplexních aktualizací v rozmezí 4 až 6 let.

Strategické plány nejsou vstupenkou do světa dotací, ale koncepčním a rozvojovým dokumentem, který samosprávné celky tvoří na základě své vlastní iniciativy a potřeby!

6 Závěr

V České republice se nachází více než 6250 obcí a tudíž i přes 6250 statutárních zástupců. Obce denně hospodaří s veřejnými finančními prostředky ve veřejném zájmu. Hospodaření s veřejnými zdroji musí být transparentní a zároveň každého občana zajímá, jaké investice a změny na území samosprávného celku jsou plánovány. Diplomová práce si kladla jako jeden z hlavních cílů komparaci jednotlivých rozvojových dokumentů vybraných samosprávných celků a vymezení rámcového postupu pro tvorbu rozvojových dokumentů - strategických plánů.

Vybrané samosprávné celky byly zastoupeny dle velikosti podle počtu obyvatel několika celky do 1000 obyvatel, do 3000 a rovněž nad 3000 obyvatel. Největší vzorek v podobě samosprávných celků byl tvořen celky s počtem obyvatel do 3000. Celkem bylo třináct samosprávných celků s počtem obyvatel do 3000 a dva samosprávné celky byly s počtem trvale hlášených obyvatel nad 3000. U větších samosprávných celků s počtem obyvatel nad 3000 jsou strategické plány vyhotoveny již řadu let. Dané celky strategické plány většinou vytvářely v minulém programovém období 2007 - 2013. U menších samosprávných celků se tvorba strategických plánů vyskytuje nejčastěji až při současném aktuálním programovém období 2014 - 2020.

Na základě práce s rozvojovými dokumenty vybraných samosprávných celků, byly analyzovány jednotlivé strategické plány. Analýza těchto dokumentů byla soustředěna na obsahovou stránku, strukturu a výběr rozvojových projektových záměrů. Vybrané projektové záměry ve více jak 60% byly pouze výčtem všeho možného, co by samosprávný celek mohl realizovat. Bez dotační podpory a jiných zdrojů by při současné příjmové složce rozpočtu nemohly být projekty realizovány. Dalším z rozvojových dokumentů je územní plán, kde jeho existence a podoba je stanovena zákonem. Územní plán však řeší, k čemu mohou být jaké plochy využity, nikoli přesné projektové záměry, které by měly být dle plánů rozvoje realizovány. Dokumentem, který řeší širší vztahy na území samosprávného celku je strategický plán. Z řad statutárních zástupců dokázala většina správně specifikovat základní rozdíly mezi strategickým a územním plánováním. Statutární zástupci vidí mezi strategickým a územním plánováním rovněž i spojitosti

v podobě vzájemné provázanosti, kde strategický plán z pohledu rozvojových aktivit musí respektovat závazné využití ploch stanovené územním plánem.

Se statutárními zástupci vybraných samosprávných celků byly provedeny řízené rozhovory, které zjišťovaly odpovědi na otázky přístupu k tvorbě strategických plánů, průběhu tvorby, částečně zkoumaly znalosti a představy statutárních zástupců o strategickém plánování, práci se strategickým plánem a jeho aktualizaci.

V České republice není podoba strategických plánů nebo potřeba vyhotovení legislativně stanovena. Z řad statutárních zástupců přetrvává jednotná a nesprávná představa, že strategické plánování je legislativně vymezeno, stejně jako územní plánování. Tento fakt značně přispívá velké nejednotnosti v podobě strategických plánů a neinformovanosti z pohledu statutárních zástupců. Většina statutárních zástupců vidí ve vyhotovení strategického plánu vstupenku do světa dotací, kde tato domněnka byla potvrzena na základě odpovědí ze strany statutárních zástupců při řízených rozhovorech. Strategické plánování není vstupenkou do světa dotací. V České republice existuje pouze jeden dotační program, a to Program Obnovy venkova v gesci Ministerstva pro místní rozvoj, který vyhláší každoročně sedm podprogramů, ve kterých je možné prostřednictvím výzev čerpat státní finanční prostředky na realizaci akcí podporujících rozvoj občanské vybavenosti a technické infrastruktury. Tento program je určen pouze pro obce do 3000 trvale hlášených obyvatel. Ačkoli strategické plány nejsou podmínkou čerpání dotačních prostředků, lze spatřovat tvorbu těchto dokumentů v návaznosti na jednotlivá programová období.

Na základě všech získaných poznatků a informací došlo ke stanovení jednotného rámcového postupu k tvorbě strategických plánů. Rámcový postup řeší již samotný prvotní podnět tvorby strategického plánu. Z řad oslovených samosprávných celků byl nejčastější podnět pro tvorbu dokumentu vázán na představu, že bez strategického plánu není možné žádat o dotační prostředky. Dalším častým podnětem z řad samosprávných celků byla absence koncepčního rozvojového dokumentu a potřeba jeho vyhotovení. Podnětem by bezpochyby měla být potřebnost k vyhotovení koncepčního rozvojového dokumentu. Rámcový postup stanovuje metody pro přístup ke tvorbě strategického plánu, následně i

samotnou strukturu a podobu dokumentu. Nejčastěji je využíváno služeb externího zpracovatele pro tvorbu strategického plánu. Rozdílnost je spatřována v podobě a intenzitě zapojení externího zpracovatele. Byl definován i samotný přístup pro výběr rozvojových aktivit a participaci všech dotčených aktérů rozvoje dotčeného území. Struktura dokumentu a participace aktérů rozvoje byla podmíněna velikostí samosprávného celku z pohledu počtu obyvatel. Byla stanovena podmínka schválení vyhotoveného dokumentu ze strany zastupitelstva obce, kde pravomoc schválení daného dokumentu vychází ze zákona č. 128/2000 Sb. zákon o obcích. Samosprávné celky nežijí ve vakuu a po určité době je nutné reagovat na vnitřní a vnější změny. K aktualizacím by mělo být přistupováno individuálně a měly by vycházet z potřeb vybraného území.

Existuje celá řada odborné literatury, kde je řešena problematika strategických plánů na úrovni samosprávných celků. Žádná z těchto publikací nevěnuje této koncepci tak velkou ucelenou pozornost se základem v analýze existujících rozvojových dokumentů a jednání se statutárními zástupci. Diplomová práce pomáhá porozumět dané problematice a zároveň nabízí definovaný rámcový postup tvorby strategického plánu.

7 Seznam použitých zdrojů

DOBRUCKÁ, Lucia, Jaroslav COPLÁK a kol. *Tvorba strategického rozvojového plánu obce*. Bratislava: PEEM, 2007. ISBN 978-80-89197-66-8.

HRABALOVÁ, Simona, Viktorie KLÍMOVÁ a Svatava NUNVÁŘOVÁ. *Metody a nástroje řízení ve veřejné správě*. 1., vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně Ekonomicko-správní fakulta, 2005. ISBN 80-210-3679-6.

HRABÁNKOVÁ, Magdalena, Petr ŘEHOŘ, Ladislav ROLÍNEK a Lucie SVATOŠOVÁ. *Faktory regionálního rozvoje a jejich vliv na sociálně-ekonomický potenciál regionu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2011. ISBN 978-80-7204-752-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2., vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 8071794538.

KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. 1., vyd. Praha: Linde Praha a.s., 2007. ISBN 978-80-7201-665-5.

KOPECKÝ, Martin. *Zákon o obcích: komentář*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-755-2376-1.

MAIER, Karel. *Územní plánování a udržitelný rozvoj*. 1., vyd. Praha: Vydavatelství ABF, 2008. ISBN 9788086905471.

HEALEY, Patsy, Abdul KHAKEE, Alain MOTTE, Barrie NEEDHAM and contributors. *Making Strategic Spatial Plans: Innovation in Europe*. London: UCL Press, 1997. ISBN 1-85728-663-4 HB.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

PERLÍN, Radim a Ivan BÍČÍK. *Strategický plán mikroregionu: Metodická příručka pro zájemce o strategické plánování ve venkovských mikroregionech a obcích*. Praha: Přírodovědecká fakulta Univerzity Karlovy, 2006. ISBN 8023873229.

PEKOVÁ, Jitka. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 8072610864.

REKTORŮK, Jaroslav, Jan ŠELEŠOVSKÝ a kol. *Strategie rozvoje měst, obcí, regionů a jejich organizací*. Brno: Masarykova univerzita, 1999. ISBN 80-210-2126-8.

ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra. *Teoretické přístupy k regionálnímu rozvoji*. 1., vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2007. ISBN 978-80-7395-019-4.

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

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy: Teorie a praxe*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.

ZAHUMENSKÁ, Vendula a Libor JARMIČ. *O územním plánování jasně a stručně aneb kdy a jak se efektivně zapojit*. Brno: Ekologický právní servis, 2010.

Česko. Zákon č. 128/2000 Sb., ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení).

Česko. Zákon č. 134/2016 Sb., ze dne 19. dubna 2016 o zadávání veřejných zakázek.

Česko. Zákon č. 183/2006 Sb., ze dne 14. března 2006 o územním plánování a stavebním úřadu (stavební zákon).

Česko. Zákon č. 225/2017 Sb., ze dne 27. června 2017, kterým se mění zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony.

Česko. Zákon č. 248/2000 Sb., ze dne 29. června 2000 o podpoře regionálního rozvoje.

Metodická podpora tvorby rozvojových dokumentů obcí [online]. MMR 2014. [cit. 2018-03-20]. Tvorba strategických plánů. Dostupné z WWW: <https://www.mmr.cz/getmedia/45c58e5b-da4c-4210-a8da6b29cb749989/Metodika_tvorby_PRO.pdf>.

Agenda 21 [online]. Ministerstvo životního prostředí 2018 [cit. 2018-03-15]. Agenda 21. Dostupné z WWW: <<https://ma21.cenia.cz/cs-cz/oma21/publikacekma21.aspx>>.

webové stránky obce 1

strategický plán obce 1

webové stránky obce 2

strategický plán obce 2

webové stránky obce 3

strategický plán obce 3

webové stránky obce 4

strategický plán obce 4

webové stránky obce 5

strategický plán obce 5

webové stránky obce 6

strategický plán obce 6

webové stránky obce 7

strategický plán obce 7

webové stránky obce 8

strategický plán obce 8

webové stránky obce 9

strategický plán obce 9

webové stránky obce 10

strategický plán obce 10

webové stránky obce 11

strategický plán obce 11

webové stránky obce 12

strategický plán obce 12

webové stránky obce 13

strategický plán obce 13

webové stránky obce 14

strategický plán obce 14

webové stránky obce 15

strategický plán obce 15

8 Přílohy

příloha 1 - Znění otázek položených statutárním zástupcům

příloha 2 - Odpovědi na otázky statutárních zástupců vybraných samosprávných celků

příloha 3 - Grafické zpracování odpovědí na otázky 9 až 27

Příloha 1 - Znění otázek položených statutárním zástupcům

Otázky položené vybraným statutárním zástupcům při řízeném rozhovoru

1. Pohlaví

- Muž
- Žena

2. Věk

- Do 21 let
- 22 – 40 let
- 41 – 60 let
- 61 a více let

3. Jak dlouho zastáváte funkci starosty/starostky?

- Méně než 4 roky včetně
- Více než 4 – 8 let včetně
- Více než 8 let

4. Dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské
- Jiné

5. V jakém jste vztahu ke své funkci?

- Uvolněný starosta / starostka
- Neuvolněný starosta / starostka

6. Velikost obce dle počtu obyvatel?

- Do 300 obyvatel
- 301 – 700 obyvatel
- 701 – 2000 obyvatel
- 2001 – 10000 obyvatel
- 10001 a více obyvatel

7. Jak dlouho působíte na pozici starosty/ky?

- 8.** Co si představujete pod pojmy strategické plánování, rozvojové dokumenty obce, strategický plán?
- 9.** Víte o tom, že strategické plánování samosprávných celků je legislativně vymezeno? Pokud ano, můžete přiblížit zákon nebo vyhlášku, ve které je strategické plánování řešeno?
- 10.** Existuje dle Vás rozdíl mezi strategickým a územním plánováním? Pokud ano, prosím uveďte rozdíly, které Vás napadnou. Vidíte zde nějaké spojitosti? – toto bych dal jako samostatnou otázku.
- 11.** Byl strategický plán obce/města vyhotoven již v době Vašeho mandátu?
- 12.** Jak dlouho má obec/město vyhotovený strategický plán?
- 13.** Budete schopný/á říci, co bylo podnětem pro to, aby došlo ve vaší obci k vytvoření strategického plánu?
- 14.** Říká Vám něco expertní metoda, komunitní metoda a metoda vnitřních zdrojů?
- 15.** Byl strategický plán vyhotoven pouze ze strany obyvatel a pracovníků v obci, nebo byla jeho tvorba částečně, nebo úplně svěřena do rukou externího zpracovatele?
- 16.** Pokud došlo k zapojení externího zpracovatele, na základě jaké skutečnosti byl zhotovitel vybrán (výběrové řízení, reference, cena za zpracování, doba zpracování). Byla obec/město spokojena s externím zpracovatelem?
- 17.** Kdo se nejvíce ze strany obce zapojil při samotné tvorbě strategického plánu? Došlo k oslovení veřejnosti? Jakou cestou byly aktéři strategického plánu osloveni?
- 18.** Jak dlouho trvalo vytvoření samotného plánu?
- 19.** Součástí každého strategického plánu by měl být souhrn projektů, které chce obec realizovat v určitém časovém rozmezí. Jak probíhal ve Vaší obci výběr těchto rozvojových projektů? Vycházely projekty z podnětů pouze vedení obce nebo byly informace sbírány i z řad veřejnosti? Byla použita SWOT analýza obce/města před výběrem rozvojových projektů?
- 20.** Vycházel výběr rozvojových aktivit (projektů) z možností rozpočtu obce/města, nebo se jedná o výčet nejrůznějších projektů, které by se jednou mohly realizovat bez ohledu na finanční možnosti obce/města?
- 21.** Realizuje obec/město rozvojové projekty pouze s dotační podporou, nebo i bez dotační podpory?
- 22.** Vidíte existenci strategického plánu jako vstupenku do světa dotací?
- 23.** Pokud by nebyla možnost čerpání dotací, měla by obec/město i přesto vyhotovený strategický plán v takové podobě, jaké má?

- 24.** Jak často dochází k aktualizaci strategického plánu vaší obce/města?
- 25.** Je aktualizace řešena pouze v rámci realizační části (rozvojové projekty), nebo je zasáhnuo i do analytické části plánu?
- 26.** Přejde Vám správné a prospěšné při změně vedení obce, zároveň měnit plán nebo vytvořit nový plán? Otázku chápejte obecně, bez spojitosti s Vaším plánem.
- 27.** Drží se obec/město striktně vypracovaného strategického nebo na strategický plán nahlíží jako na obecný rozvojový dokument?

Přílohy 2 - Odpovědi na otázky statutárních zástupců vybraných samosprávných celků

Samosprávný celek č. 1 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž
2. 61 a více let
3. Více než 8 let
4. Středoškolské s maturitou
5. Neuvolněný starosta
6. Do 300 obyvatel
7. V říjnu 2018 to bude 20 let.
8. Strategické plánování , to jsou dlouhodobé cíle obce a rozvoje území naší obce. Rozvojové dokumenty si představuji, zájmy obce a obyvatel a podnikatelských organizací. Strategický plán je svým způsobem předpokládaný rozvoj obce.
9. Legislativně určitě ano, vyhlášku to nevím ale myslím si, že to souvisí s Územním plánem obce.
10. Strategie určuje cíle, územní plánování vymezuje vybrané pozemky, tak že to v tom nemůže být velký rozdíl, spíše to musí vytvořit plánovaný cíl.
11. Ano
12. Od roku 2016.
13. Strategický plán obce poslouží k potřebám získání dotace na uvedené projekty které jsou zpracovány ve Strategickém plánu, a poskytovatelé dotace požadují předložení tohoto dokumentu. Měli by se takového plánu hlavně držet zastupitelé v dalších volebních obdobích.
14. Komunitní metoda je něco ve smyslu rozvíjení myšlenek a duch osobností. Tento problém v obci neřešíme, nemáme důvod se s tím zabývat.
15. Pro vytvoření strategického plánu byly využity jak podněty od občanů , tak pracovníků obecního úřadu, a ke zpracování byl svěřen expertnímu zpracovateli.
16. Externí zpracovatel byl vybrán na základě referencí. Ano, obec byla spokojena se zpracovatelem.
17. Starosta a místostarostka se nejvíce zapojili při tvorbě, čerpali podněty od občanů obce. Podněty byly zahrnuty do zpracování.
18. Pohybovalo se to v řádu několika měsíců , dva až tři. Nepamatuji se
19. Projekt vycházel pouze z podnětů vedení obce.

20. Určitě se vycházelo z možností rozpočtu obce, ale také v případě potřeby se počítalo s možným úvěrem pro případné dofinancování vybrané akce. Například ČOV
21. Vždy s dotační podporou.
22. Já si myslím že ano. Jelikož malé obce s omezeným rozpočte by nic nevybudovali.
23. Neměla!
24. Zatím aktualizace nebyla nutná, možná až v dalším volebním období, kdy bude zvoleno nové vedení obce.
25. Nemám odpověď
26. Správné to nemusí být, ale prospěšné ano. Nové vedení obce může mít lepší nebo smělejší plán jak pojmu charakter obce.
27. V našem případě v názorových střetech při zasedání obecního zastupitelstva.

Samosprávný celek č. 2 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž 2. 41-60 let 3. Více než 8 let
4. Vysokoškolské 5. Neuvolněný starosta 6. Do 300 obyvatel
7. Třetí volební období.
8. Pojmy, které jsou spjaty s rozvojem obce po kvalitativní stránce.
9. Určitě jsme se s tím v podobném kontextu setkal, ale nic specifitější nejsem schopen napsat.
10. Strategické plánování je zaměřeno především na investiční záměry obce, které chce v určitém časovém období realizovat. Územní plán zase zaměřen na prostorové uspořádání obce, na kterém se podílí všichni aktéři dané obce. Spojitost: Jedná se o dokument, který je platný pro určité období. Oba plány by se měly (musí) dodržovat.
11. Ano
12. Zhruba 4 roky
13. Chtěli jsme ucelený koncepční dokument. V té době se stávaly strategické plány populární převážně vzhledem k dotacím.
14. Expertní = specializovaný, komunitní = participační (podílejí se všichni) a vnitřní zdroje jsou zaměřené zřejmě na obecní úřad a údaje obce.
15. Úzce jsme spolupracovali s externím zhotovitelem.
16. Předchozí zkušenost v oblasti dotací.
17. Starosta a zastupitelstvo. Veřejnost oslovena nebyla.

18. Řekl bych, že něco okolo jednoho měsíce.
19. V plánu SWOT analýzu máme a je k ní zajisté přihlédnuto i s ohledem na slabé stránky obce a příležitosti. Projekty se nám nastřádaly postupem času a každá obec sama dobře ví, co je zapotřebí v blízké budoucnosti realizovat, aby byli obyvatelé spokojeni. Určili jsme projekty, které mají pro obec největší prioritu.
20. Určitě je vycházeno z finančních možností obce, především u těch projektů, které mají vysokou prioritu, nicméně jsou zde i projekty, které by obec ze svého rozpočtu sama neutáhla. U většiny projektů je počítáno s finanční podporou.
21. Většinu projektů plánujeme s dotační podporou, ale naplánovány jsou i projekty na které se finance z jiných zdrojů seženou jen těžko (vybavení úřadu, kulturák atd.)
22. Ani ne. Spíše jako seznam projektů, které je zapotřebí zrealizovat.
23. Těžko říci, ale spíše ano.
24. Období, na které je plán koncipován, ještě neskončilo, takže žádná aktualizace zatím neproběhla.
25. viz bod 24
26. Nikoliv. Pokud už je plán jednou vyhotoven, mělo by se vždy vycházet z posledního platného plánu a maximálně jej aktualizovat. Pokud přebere úřad po volbách jiné zastupitelstvo, mělo by pokračovat v úkolech toho posledního, jelikož s tím obyvatelé počítají.
27. Snažíme se držet stanovených plánů, ale ne vždy to jde.

Samosprávný celek č. 3 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž 2. 61 a více let 3. Více než 8 let
4. Základní 5. Neuvolněný starosta 6. 301 - 700 obyvatel
7. Již 12 let.
8. V případě obcí je to zpracování plánů investičních akcí na střednědobé a dlouhodobé možnosti rozvoje obcí.
9. Zde si bohužel nejsem jistý odpovědí. Věřím, že v některém ze zákonů je strategické plánování řešeno, ale jistý si nejsem a zákon nedokáži vyjmenovat.
10. Strategické plánování navrhuje projekty na určité časové období. Územní plánování vymezuje základní koncepce rozvoje území obce. Strategické plánování by mělo vycházet a být v souladu s územním plánováním.

11. Ano
12. Již jeden rok.
13. Snaha o zpracování koncepčního dokumentu rozvoje obce. Podmínka pro možnost získání některých dotací.
14. Bohužel neříká.
15. Strategický plán byl zpracován externím zpracovatelem na základě podkladů a připomínek zastupitelů obce.
16. Zpracovatel byl vybrán ve výběrovém řízení. Cena a předchozí spolupráce hráli roli při finálním podpisu smlouvy a výběru na zastupitelstvu.
17. Do tvorby strategického plánu se nejvíce zapojili členové zastupitelstva obce.
18. Necelých 6 měsíců včetně připomínkování a schválení ze strany zastupitelstva.
19. Projekty vycházely z podnětů zastupitelů a veřejnosti. SWOT analýza byla zpracována externím zpracovatelem.
20. Výběr projektů vycházel z možností obecního rozpočtu a možností získání dotací na finančně náročné projekty.
21. Méně finančně náročné projekty realizuje obec z vlastních zdrojů. Na dražší projekty se snažíme získat dotace.
22. U některých dotací je existence platného strategického plánu dokonce i podmínkou.
23. Určitě se jedná o dobrý a potřebný koncepční dokument.
24. Plán máme vyhotovený necelý rok. Aktualizaci jsme zatím neprováděli.
25. Jak bylo řečeno, aktualizaci jsme zatím neprováděli.
26. Samozřejmě může dojít k jinému pohledu a jiným prioritám. To vše se nechá řešit aktualizací plánu. Původně zpracovaný koncept by měl ale být zachován.
27. Strategický plán bereme jako základní rozvojový dokument.

Samosprávný celek č. 4 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž
2. 41-60 let
3. Více než 8 let
4. Středoškolské s maturitou
5. Neuvolněný starosta
6. 301 - 700 obyvatel
7. Již osm let.
8. Nevím
9. Nevím

10. Územní plán se zaměřuje na prostorové plánování v obci. Strategický plán souvisí s projekty.
11. Ano
12. Netuším
13. Bylo nám řečeno je to zapotřebí pro získání dotace.
14. Nevím co to je.
15. Měli jsme na to firmu.
16. Oslovila nás firma, se kterou spolupracujeme při získávání dotací. Jsme spokojení.
17. Zastupitelstvo vybralo projekty, které chceme ve strategickém plánu mít a firma je zapracovala.
18. To už si nepamatuji přesně, ale určitě ne déle jak půl roku.
19. Věděli jsme, co je v obci zapotřebí udělat, takže jsme vycházeli především z toho.
20. Převážně ano.
21. Snažíme se co nejvíce využívat dotace.
22. Ne
23. Pravděpodobně ne
24. Zatím aktualizace neproběhla
25. Neaktualizovali jsme plán.
26. Těžko říct. Záleží na jednotlivých obcích. V našem případě bych v tom neviděl smysl, jelikož plán je kvalitně zpracovaný a měl by se pouze rozšiřovat, ne zásadně upravovat.
27. V obci realizujeme to co je v danou chvíli zapotřebí. Plánem se tolik neřídíme.

Samosprávný celek č. 5 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž
2. 41-60 let
3. Více než 4 - 8 let včetně
4. Vysokoškolské
5. Uvolněný starosta
6. 301 - 700 obyvatel
7. Druhé volební období.
8. Plánování - vize toho, co je třeba v obci vybudovat, aby obec byla schopná fungovat a alespoň si udržela občany v obci. Strategický plán jako dokument zahrnující jednotlivé potřeby s vyčíslením jejich nákladů. Následně pak určení pořadí potřeb dle priorit.
9. Asi ano, číslo zákona nevím. Řekl bych, že by to mohl být z.č.250/2000Sb.
10. Územní plán vychází z možnosti a potřeb daného území, strategický plán řeší cestu jak toho výsledku dosáhnout.

11. Ano.
12. Asi 4 roky.
13. V předchozím plánu byly navrženy úpravy prostor v obci, ale ztratil aktuálnost. Proto se dělat plán nový, ale již bez náčrtů, skic, vizualizací.
14. Vnitřní zdroje chápu tak, že to je to, na co daná obec má prostředky.
15. Vzhledem k tomu, že se jednalo o revizi předchozího dokumentu, který hovořil o vybudování inženýrských sítí v obci, jež dosud chyběly, byl řešen na úrovni obec – externí zpracovatel.
16. Externí zpracovatel byl vybrán na základě poptávky. Hodnotícím kritériem byla cena.
17. Ze strany obce byl zapojen starosta a místostarosta. Důvod: když nemáte finance na dostavbu druhé poloviny kanalizace v obci a potřebujete řešit zásobování vodou, tak proč do toho má hovořit veřejnost?
18. V řádu měsíců. Necelý půl rok.
19. Jak již bylo uvedeno, pořadí určovaly chybějící inženýrské sítě v obci a dále zajištění prostředků na jejich realizaci.
20. Jednoznačně, viz. předchozí odpověď.
21. Jedině s dotační podporou, jinak na to nemáme.
22. Pokud je podmínkou pro získání dotace vlastnictví strategického plánu, nic jiného nezbývá.
23. Plán bychom měli vytvořit i bez dotací.
24. Nedošlo, plánujeme.
25. Bez odpovědi.
26. Při změně vedení obce měnit plán? Doporučuji, díky změně po volbách se dostala naše obec k evropským penězům, přesto že jsme byli na posledním místě seznamu žadatelů.
27. Čeho se v našem případě držet? Na 13 let je obec zadlužena po výstavbě vodovodu v obci, takže je konec budování. Jedině, že státní kasa dá větší daně obcím a pak se z toho dřív vyhrabeme.

Samosprávný celek č. 6 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Žena
2. 41-60 let
3. Více než 8 let
4. Středoškolské s maturitou
5. Uvolněný starosta
6. 301 - 700 obyvatel
7. Dvanáctým rokem.

8. Jsou to strategie a plány, které by měly obec posunout určitým směrem dopředu. Představuji si to jako soubor možností, přání, názorů a projektů v obci, které mají mít pozitivní dopad na život v obci.

9. Víím o tom, že strategické plány a obecně strategické plánování je čím dál více zakomponováno převážně v oblasti dotací, ale na konkrétní zákon bych si nevzpomněla.

10. Spojitost vidím v tom, že se opravdu jedná o jakési plány, které (když se budou dodržovat) posouvají obec dál s ohledem na životní úroveň a konkurenceschopnost v celorepublikovém měřítku.

11. Ano

12. Tuším že 3 – 4 roky.

13. Jedním důvodem byl i fakt, že strategický plán je určitou povinností pro získání dotací ze státních fondů. Druhým důvodem bylo mít vize ohledně budoucího vývoje obce, které budou zaznamenány v jednom dokumentu s tím, že i v případě neobhájení postu starostky a změny složení zastupitelstva, bude pro nové zastupitelstvo jasné, jakým směrem by měla obec pokračovat.

14. U expertní metody bych si tipla, že jde o zapojení specializované firmy, komunitní metoda bude zřejmě zaměřená na komunitu v obci a metoda vnitřních zdrojů zřejmě bude vycházet z interních dokumentů obce. Netuším ovšem s čím mají být tyto metody spjaty. Se strategickým plánováním?

15. Celý strategický plán vypracovala externí firma. My jsme jim pouze poskytli naše vize.

16. Zvolili jsme firmu, se kterou máme pozitivní zkušenosti z dotačního prostředí. S plánem jsme spokojeni.

17. Nejvíce asi já, nicméně podklady pro vypracování strategického plánu projednávalo i zastupitelstvo. Každodenně komunikujeme s obyvateli obce a víme, co by si v obci přáli a co jim vadí, takže obyvatelé jsme přímo do strategického plánu nezapojovali.

18. Tuším že do měsíce od jeho objednání.

19. Sedli jsme si na zastupitelstvu a každý házel podněty a návrhy ohledně nových projektů. Názory a přání obyvatel bereme vždy v potaz viz bod 17, takže projekty jsou zaměřeny převážně na ně. SWOT analýza je součástí našeho strategického plánu.

20. Nahlíželi jsme na to spíš tak, že chceme veškeré projekty zaznamenat v jednom uceleném dokumentu. Každopádně bez dotací bychom většinu projektů z vlastního rozpočtu neufinancovali. Projekty s největší prioritou jsou ovšem nastavené více k realitě.

21. Ne všechny projekty lze dotačně řešit, takže jsou v našem plánu i projekty, které nelze financovat z dotačních fondů.
22. Poslední dobou jsou požadavky na získání dotací více a více náročné, takže bohužel pravděpodobně ano, nicméně zatím je snad vyžadován pouze u dotací z MMR.
23. Určitě ne. Byl by více postaven na realitě.
24. Od vyhotovení jsme ho prakticky neřešili. Uvidíme po volbách.
25. Podle toho, co bude v dané době aktuální.
26. Určitě ne. Strategický plán by měl být svým způsobem zcela veřejným dokumentem a obyvatelé by tak měli počítat s určitými projekty, které obec plánuje realizovat. Pokud by pokaždé nové zastupitelstvo str. plán měnilo, žádné projekty by se nezrealizovaly.
27. Dle finančních možností se obec snaží realizovat projekty, které má uvedeny ve str. plánu.

Samosprávný celek č. 7 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž 2. 41-60 let 3. Více než 4 - 8 let včetně
4. Vysokoškolské 5. Neuvolněný starosta 6. 701 - 2000 obyvatel
7. Druhé volební období, tudíž osmým rokem.
8. Dle mého názoru se jedná o nezbytné prvky rozvoje, které musí být ze strany obce realizovány. Strategické plánování je proces a strategický plán je výsledek daného procesu.
9. Zákon o obcích nám ukládá možnost schvalovat rozvojové dokumenty. Vybavení zákona nebo vyhlášky, kde by byla jako u územního plánování definována přesná podoba se mi bohužel nějak nevybavuje.
10. Územní plánování je přesně definováno v legislativě. Výsledný dokument, který je výstupem je z pohledu struktury a obsahu také odlišný. Myslím, že strategické plánování nemůže být bez respektování územního plánování.
11. Ano na můj podnět.
12. Letos čtvrtým rokem
13. Jak jsem říkal. Sám jsem inicioval vytvoření.
14. Jelikož jsem neuvolněný starosta a působím v managementu nadnárodního podniku, je expertní metodu znám. Jelikož řešíte strategické plánování, věřím, že se jedná o metody, jak lze rozvojový dokument vytvořit.

15. Využili jsme externího zpracovatele, ale snažili jsme se zapojovat a mít plán skutečně dle našich představ a možností.
16. Bylo realizováno VŘ. Hlavním hodnotícím kritériem byla cena a doba zpracování. Opozice jako vždy měla připomínky, ale celkově jsme byli a jsme spokojeni.
17. Já a pár zastupitelů. Rovněž externí zpracovatel jako hlavní koordinátor celého procesu.
18. Asi 8 měsíců, pokud budeme počítat dobu od zadání až po připomínkování a schválení.
19. Jsme malá obec a všichni na úřadě víme, co nejvíce musíme udělat, kde nás to nejvíce pálí. Dali jsme prostor i veřejnosti, aby mohla vznést své podněty. Myslím, že ze strany veřejnosti byly úplně nové tři projekty. Ostatní se shodovaly se záměry z řad vedení obce. SWOT analýza byla zpracována. Zde jsme se do tvorby nejvíce zapojili.
20. Obecně jsme zanesli každý záměr, který pro nás je důležitý měli bychom jej realizovat. Bez finanční podpory dostupných dotačních titulů nebude možné projekty realizovat.
21. Dotační podpora je pro obec naší velikosti klíčová. Ne na vše se dá žádat, tudíž ano, realizujeme projekty i bez dotační podpory.
22. Nemělo by tomu tak být, ale některé fondy existenci strategického plánu vyžadují.
23. Ano. Plán jsme nevytvářeli jen kvůli dotacím.
24. Ještě nedošlo, ale plánujeme aktualizaci během léta.
25. Prozatím nedošlo k aktualizaci. Plánujeme zhodnotit dosavadní plnění. Analytickou část aktualizovat nehodláme.
26. Určitě ne, ale někdy se mohou názory a priority rozcházet, tudíž je to pochopitelné.
27. Určitě ne striktně, ale je pro nás důležitým rozvojovým dokumentem hned za územním plánem.

Samosprávný celek č. 8 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž 2. 41-60 let 3. Více než 4 - 8 let včetně
4. Středoškolské s maturitou 5. Uvolněný starosta 6. 701 - 2000 obyvatel
7. Osmým rokem.
8. Rozvoj obce tak aby jednotlivé projekty na sebe navazovaly.
9. Zde bohužel nevím odpověď. Určitě myslím, že musí být řešeno v zákoně, ale nevím v jakém.
10. Určitě ano. Hlavní rozdíl vidím v podobě, jak jaký dokument vypadá.

11. Ano.
12. Čtyři roky.
13. Názorový střet na to, co je prioritou v investicích.
14. Něco málo tuším, ale přesnou odpověď neznám. Asi bych dále nerozváděl.
15. Spolupráce s externím zpracovatelem.
16. Výběr bez VŘ, mimo režim zákona. Rozhodující byly reference. Cena byla rozumná. S plánem jsme spokojeni.
17. Zastupitelstvo, veřejnost. Komunikace s občany web. místní zpravodaj, veřejná zasedání.
18. Necelého půl roku od začátku až po schválení.
19. Podněty byly ze strany vedení obce. Jsme malá obec a vedení zná prostředí obce velice dobře.
20. Při výběru jsme vycházeli z toho, co v obci chybí a je důležité pro rozvoj obce.
21. Snažíme se i bez dotací.
22. Ano, jedna z podmínek.
23. Ano, neměnili bychom.
24. Zatím jsme neaktualizovali.
25. Jak jsem říkal, zatím jsme neaktualizovali.
26. Určitě ne.
27. Nahlížíme na něj jako na rozvojový dokument.

Samosprávný celek č. 9 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž
2. 41-60 let
3. Více než 4 - 8 let včetně
4. Středoškolské s maturitou
5. Uvolněný starosta
6. 701 - 2000 obyvatel
7. Druhé volební období.
8. V daných dokumentech vidím nezbytnost pro realizaci rozvoje obce. Mezi rozvojové dokumenty bych zařadil územní plán.
9. Nejsem si úplně jistý. Nedokáži si přesně vybavit konkrétní zákon, který by vymezoval podobu strategického plánu. Zákon o obcích vymezuje zastupitelstvu schválit rozvojový dokument.

10. Územní plán musí mít každá obec vyhotoven, ale u strategického plánu jsem danou podmínku nikde nezaznamenal. Dále si myslím, že územní plán řeší pouze využívání pozemků, ale strategický plán řeší celkovou občanskou vybavenost.
11. Ano byl, já jsem vytvoření inicioval.
12. Schválen byl v lednu 2015.
13. Sám jsem viděl nedostatek v absenci strategického plánu. Za pomoci zastupitelů, spolků a podnikatelů jsme začali připravovat podklad pro tvorbu strategického plánu.
14. Bohužel neříká.
15. Jak jsem již říkal, na tvorbě se podílela širší skupina lidí včetně externích zpracovatelů.
16. Vypsali jsme VŘ na zpracovatele strategického plánu.
17. Myslím, že vedení obce a spolky měly na tvorbě největší podíl.
18. Necelý rok.
19. Projekty byly vybrány na základě podnětů vedení obce, spolků, doporučení externích zpracovatelů, kteří doporučovali výběr projektů dle výsledků SWOT analýzy a v neposlední řadě byla zapojena veřejnost prostřednictvím webových stránek obce. Během jednoho měsíce mohli občané psát podněty, které by měly být do plánu zaneseny.
20. Ano vycházel. Při tvorbě jsme respektovali naše každoroční možnosti a neohlíželi jsme se na nějaké šance pro získání dotací.
21. Na dotace se snažíme nespoléhat. Plán by byl realizován v každém případě.
22. Nevidím. Dále bych odpověď asi nerozváděl.
23. Určitě měla. Dotace v posledních letech neřešíme a snažíme se hledat řešení svépomocí.
24. Aktualizaci plánujeme na rok 2019. Prozatím máme platnost do roku 2020. Již tento rok jsme zvažovali aktualizaci, ale počkáme po podzimních volbách.
25. Rádi bychom provedli komplexní aktualizaci celého dokumentu.
26. Nepřijde a určitě bych nikdy na takovém postupu netrval.
27. Strategický plán bereme podobně jako územní plán a snažíme se z něj stejně tak vycházet.

Samosprávný celek č. 10 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž
2. 41-60 let
3. méně než 4 roky
4. Středoškolské s maturitou
5. Neuvolněný starosta
6. 701 - 2000 obyvatel

7. Tři a čtvrt roku

8. Strategické plánování je plánování důležitých akcí v obci. Jedná se například o plánování různých oprav, projektů nové výstavby, plánování spolupráce s okolními obcemi (např. společné chodníky, cyklostezky...) a to zejména v návaznosti na předpokládaný demografický vývoj, zmapování současných potřeb. Zahrnuje též plánování v návaznosti na předpoklad získání dotační podpory na financování projektů. Rozvojové dokumenty zahrnují např. územní plán, územní studie, studie výstavby (např. školy, obecní domy, parky). Strategický plán pak zakotvuje výstupy ze strategického plánování, je schvalován zastupitelstvem a slouží např. jako podklad pro dotace.

9. Nevím.

10. Ano, rozdíly určitě existují. Jak je výše uvedeno. Strategické plánování má za úkol zejména technické řešení potřeb obce. Naopak územní plánování zakotvuje potřeby obce, podmínky výstavby, podmíněnost etapizací a návazností v rámci daného území. Spojitosti mohou nastat. V našem případě strategický plán zahrnuje výstavbu školy, její umístění a podmíněnost v souvislosti se stavebním rozvojem obce je zakotvena v UP a US.

11. Za našeho mandátu byl upraven a schválen v upravené podobě.

12. Odhadem 6 až 8 let.

13. Původně nevím. Za našeho mandátu došlo ke změně zejména v souvislosti s potřebou výstavby školy, školky. Strategický plán vyžadují některé dotační tituly.

14. Neříká.

15. Za našeho mandátu byl vyhotoven výhradně obcí. U původní verze nevím.

16. Nevím.

17. Pouze já jako starosta a pár zastupitelů.

18. Nedokáži odpovědět přesně. Myslím, že čtyři měsíce.

19. Nedokáži odpovědět.

20. Výčet nejruznějších projektů, které by se mohly realizovat, bez ohledu na disponibilní kapacitu obce.

21. Ve většině případů s dotační podporou. V některých případech bez. např. stavbu ČOV realizoval developer.

22. Ano, je bohužel v některých případech nutností. U malých obcí mi tato podmínka přijde nadbytečná.

23. Neměla.

15. Bylo to přesně půl na půl.
16. Zhotovitel byl vybrán na základě referencí, cena byla rozhodující, ale doba zpracování nebyla rozhodující. Já jsem spokojen byl a dosud jsem, opozice samozřejmě spokojená nebude (i když se opravdu každý mohl na tvorbě podílet a každá připomínka byla diskutována).
17. Pokud si dobře pamatuji, byli jsme zhotovitelem strategického plánu přímo masírováni, že bez prokazatelných oslovení veřejnosti nejsou schopni vstupní data dobře zpracovat. Já jsem elektronickou formou oslovoval všechny zastupitele, osobně jsem obešel spolky ve městě. Největší podnikatele zpovídal pan Šibrava. Se zhotoviteli územního plánu jsem byl v kontaktu já a pan Veselý. Z hlediska velikosti a možností rozpočtu města hlídala realnost plánu paní Michálková. Elektronickou cestou se mohl vyjádřit každý občan - informace byly na stránkách města dostatečně dlouho.
18. Odhadem sedm měsíců.
19. SWOT analýza byla použita. Výběr projektů pro roky 2016-2021 probíhal po shrnutí všech podnětů.
20. Jak již bylo dříve řečeno, strategický plán se řídil možnostmi rozpočtu města.
21. Projekty realizujeme s dotacemi i bez této podpory.
22. Nejenom, některé dotace nejsou na plánu závislé a dělat plán jen kvůli dotacím by bylo krátkozraké. U některých dotací je však nezastupitelný.
23. To nevím. Ale určitá vize by pro dané území být měla, ať už se jmenuje nebo vypadá jakkoli.
24. Nebyla žádná mimořádná nutnost do plánu zasahovat. Doporučeno nám bylo dělat tyto kroky po dvou letech či v případě akutní potřeby. Určitě vznikne potřeba aktualizace letos po volbách.
25. Zatím jsme nezasahovali.
26. Plán by měl být v tomto ohledu nadčasový. Takže nový určitě ne, ale aktualizace jsou naprosto v pořádku.
27. My se ho držíme poměrně striktně, protože jsme nad ním potili krev a pro nás je smysluplný.

Samosprávný celek č. 12 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

- | | | |
|------------------|----------------------|------------------------------|
| 1. Muž | 2. 41-60 let | 3. více než 4 - 8 let včetně |
| 4. Vysokoškolské | 5. Uvolněný starosta | 6. 2001 - 10 000 obyvatel |

7. Již druhé volební období.
8. Dle mého názoru se jedná o klíčové dokumenty, které napomáhají rozvoji města. Strategické plánování je proces a strategický plán je jeden z výsledků daného procesu. Rozvojové dokumenty jsou všechny dokumenty, které souvisí s rozvojem. Dokumenty jako územní plán a strategický plán.
9. Zde si nejsem jistý odpovědí, jelikož si nevybavuji přesný zákon.
10. Územní plánování je dle mého názoru hlavním a nezbytným dokumentem, který město musí mít. U strategického plánu si nejsou jistý podmínkou vznik dokumentu.
11. Strategický plán byl vyhotoven na můj a zastupitelů popud v době mého mandátu.
12. Od roku 2014.
13. Jak jsem říkal. Vytvoření plánu bylo na můj a zastupitelů podnět. Potřebovali jsme koncepční rozvojový dokument, který má pod pokličkou všechny oblasti rozvoje města. Dále jsme chtěli žádat o dotace a zde byla podmínka vzniku strategického plánu.
14. Myslím, že metody souvisí se způsobem tvorby strategických plánů, kde můžeme plán připravit svépomocí, nebo se zapojením externích zpracovatelů.
15. Využili jsme služeb externího zpracovatele. Zpracovateli jsme poskytli součinnost při získávání dat a informací do strategického plánu.
16. Externí zpracovatel byl vybrán na základě referencí a zkušeností.
17. Vedení obce a veřejnost.
18. Asi pět měsíců.
19. SWOT analýza byla využita. Podněty byly z řad vedení obce a rovněž z řad veřejnosti.
20. Projekty jsou vybrány dle finančních možností města, ale zároveň spoléháme na zisk dotačních prostředků na realizaci těchto projektů.
21. Kde je to možné, tak se snažíme získat dotaci. Někde to však nelze a musíme realizovat bez dotace.
22. Částečně ano.
23. Ano.
24. Zatím jsme neaktualizovali.
25. Zatím jsme neaktualizovali.
26. Určitě nepřijde. Plán nebyl vyhotoven za den a pro nás dává smysl v současné podobě. Pokud by měl být celkově změněn, přišlo by mi to velice nerozumné.
27. Částečně ano.

Samosprávný celek č. 13 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž
2. 41-60 let
3. Více než 8 let
4. Vysokoškolské
5. Uvolněný starosta
6. 2001 - 10000 obyvatel
7. Již třetí volební období.
8. Dle mého názoru spolu dané dokumenty úzce souvisí. Jedná se o základní dokumenty obce, které slouží jako podklady „kuchařka“ pro budoucí rozvoj obce.
9. Bohužel neznám přímo zákon, který vymezuje strategické plánování, ale určitě musí být legislativně vymezeno. Pokud by tomu tak nebylo, dle mého názoru by tvorba těchto dokumentů ztrácela smysl.
10. Myslím, že spolu dané dokumenty úzce souvisí. Územní plán by mohl být podkladem pro tvorbu strategického plánu. Oba dokumenty musí obec mít zpracované.
11. Ano byl, v mém třetím volebním období.
12. Již pátým rokem.
13. Oslovil nás externí zpracovatel, který nám dal nabídku na zpracování strategického plánu. Společně jsme v té době řešili administraci dotace na chodník. Plán jsme neměli zpracovaný, využívali jsme pouze náš poslední volební program. Cítil jsem, že s volebním programem moc rozvoji nepřispějeme, tudíž jsme byli rádi, že nám bylo zpracování strategického plánu nabídnuto.
14. Pouze expertní metoda ve mě evokuje myšlenku odbornosti a využití služeb odborníků při nějaké činnosti. Jelikož společně řešíme strategické plánování, určitě metody souvisí s plánováním, ale nedokážu blíže specifikovat.
15. Plán byl svěřen plně do rukou externího zpracovatele. Já a pan místostarosta jsme zpracovatelům poskytovali informace, které po nás při tvorbě plánu požadovali.
16. Jak jsem již říkal. Při spolupráci na získání dotaci s dotační firmou nám bylo nabídnuto zpracování strategického plánu. Částka za zpracování byla natolik adekvátní, že jsme zadání zpracování řešili pouze na zastupitelstvu při schválení smlouvy na zpracování. Výběrové řízení nebylo dle zákona nutné realizovat.
17. Já a pan místostarosta. Zastupitelé následně při připomínkování vyhotoveného plánu.
18. Necelých 7 měsíců. Víím, že plán byl vyhotoven za čtyři měsíce, ale následně jsme se zpracovatelem a zastupiteli některé informace upravovali.
19. Zpracování SWOT analýzy nám externí zpracovatel uvedl jako jednu z metod, do které jsme se zapojili s panem místostarostou při doložení podkladů do SWOT analýzy. Projekty

jsme již měli sepsány dle našich volebních priorit. Jelikož denně přijímáme podněty z řad občanů prostřednictvím emailu, nezapojovali jsme dále veřejnost do tvorby. Podnětů, které jsme chtěli do plánu zanechat bylo až dost. Zapojilo se pouze vedení obce.

20. Při plánování jsme se samozřejmě ohlíželi na možnosti našeho rozpočtu. Do plánu jsme však zanesli všechny projekty, které jsme měli naplánované. Říkali jsme si, co kdyby někdy náhodou byla vypsána dotace a mohli jsme na daný projekt žádat. Byla by škoda neuvést ho do plánu.

21. Pokaždé hledáme finanční možnosti, kde se dá a dotace je jedním z hlavních zdrojů. Ne na vše se daří peníze získat, tudíž finanční prostředky musíme pokrýt pouze ze zdrojů obce.

22. Dle mého názoru se jedná o nezbytný dokument pro úspěšné podání žádosti a následné čerpání.

23. Jelikož náš současný plán byl vyhotoven za rozumné peníze, nechali bychom jej vyhotovit i bez dotačních titulů.

24. Prozatím k aktualizaci nedošlo. Uvidíme, jak dopadnou komunální volby. Letos aktualizaci nechystáme.

25. Prozatím neumím odpovědět. Dle mého názoru je plán zpracován kvalitně a určitě není nutné provádět rozsáhlé změny a zásahy.

26. Bohužel o tom je politika. Jsme malá obec a v našem plánu je uvedeno to, co nás nejvíce pálí. Věřím, že i při změně vedení obce zůstane plán zachován. Pokud by byl plán zcela odstraněn, nevidím v tom moc smysl.

27. Striktně určitě ne. Je to pro nás spíše jako takový zásobník projektů.

Samosprávný celek č. 14 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž 2. 41-60 let 3. Více než 4-8 let včetně

4. Vysokoškolské 5. Uvolněný starosta 6. 2001 - 10000 obyvatel

7. Od roku 2010.

8. Střednědobý typ strategie, kterou by se město mělo řídit a tímto směrem se ubírat. Určitý typ shody.

9. Nevím o tom. Určitě je někdo vymezeno, ale jako starosta nemohu znát všechny zákony a vyhlášky.

10. Určitě existuje. Územní plánování řeší funkční využití ploch ve městě. Strategické plánování řeší širší vztahy a nejen rozvoj ploch v území.

11. Za mého mandátu byla vyhotovena poslední aktuální verze 2017 - 2020. První strategický plán, který byl vyhotoven v roce 2008 byl pořízen minulým vedením města.

12. Do roku 2008 nebyl žádný a v roce 2008 došlo k vyhotovení prvního strategického plánu. Druhý plán byl vyhotoven v roce 2012, na který byla čerpána dotace. Ze strany minulého vedení jsme převzali již vybraného zhotovitele a rozpracovaný strategický plán pro rok 2012 - 2017.

13. U první verze plánu z roku 2008 nevím. Plán vyhotovený 2012 - 2017 jsme v procesu tvorby převzali a důvodem vzniku byla dle minulého vedení aktualizace plánu a získání dotační podpory. Dotace byla přiznána v roce 2010 a i přípravy započaly v roce 2010 těsně před naším mandátem.

14. Neříká.

15. Pokud budu brát poslední aktuální verzi 2017 - 2020 plán byl vyhotoven pouze ze strany zaměstnanců města. Máme pracovníka, který řeší investiční akce z pohledu dotací a ten rovněž byl hlavním koordinátorem na přípravě strategického plánu.

16. Jak jsem řekl. Plán byl vytvořen pouze ze zástupců a pracovníků vedení města. Hlavní podíl a koordinaci na tvorbě plánu měl náš projektový manažer.

17. Projektový manažer, který má největší přehled o všech rozvojových aktivit města. Dále jsem se ve velké míře zapojil já. K oslovení veřejnosti nedošlo. Průběžně zaznamenáváme všechny rozvojové projekty, které chceme realizovat. Občané mohou vznášet podněty bez omezení. Pokud jsou jejich záměry rozumné, jsou tyto podněty zaneseny do našeho zásobníku projektů. Zásobník projektů máme volně dostupný na webových stránkách. Jsou zde jak realizované projekty, tak projekty připravované.

18. Necelý rok. Dali jsme si opravdu záležet.

19. Jak jsem již řekl, máme zásobník projektů, které průběžně evidujeme. Sem tam je od občanů zanesen smysluplný projekt, jinak nepřináší nic převratného. SWOT analýza byla provedena.

20. V našem zásobníku projektu jsou uvedeny všechny možné projekty. Realizovatelnost těchto projektů závisí na finančních možnostech města. Vybrané projekty jsou smysluplné a určitě zde nemáme žádné vzdušné zámky, které bychom nepotřebovaly skutečně realizovat.

21. Samozřejmě, že máme vybrány projekty, které není možné realizovat z dotační podpory. Jedná se o rozsáhlejší investice do veřejných budov. Tyto projekty jsou pro nás výhledově záměry realizovatelnými v následujících 15 letech. Pokud je možné získat dotaci na realizaci projektu, tak raději počkáme a zkusíme podat žádát v případě neúspěchu několikrát, pokud je zde šance, že nakonec získáme alespoň nějaké finanční prostředky. Zisk dotace nám násobí další možnosti rozvoje města. Tam, kde je to zcela bez šance, nebo není možné čekat na dotaci, realizujeme pouze z našich prostředků.
22. Hodně silný výraz dle mého názoru. Někde je požadováno, ale u všech fondů není podmínkou.
23. Ano. Plán je pro nás takový doplňující dokument.
24. Za mého mandátu proběhly již dvě aktualizace. Další není na pořadu dne, jelikož ta poslední byla minulý rok.
25. Soustředíme se na jednotlivé kapitoly, které dle nás již nejsou zcela vypovídající.
26. Nevidím v tom nic špatného. V našem případě nebylo nic nutného měnit. Věřím že i případná další koalice po nás, nebude mít moc co měnit.
27. Nahlížíme na něj z pohledu obecného rozvoje. Dobré pro vyhodnocení, kolik máme již hotovo.

Samosprávný celek č. 15 - odpovědi na otázky řízený rozhovor se statutárním zástupcem

1. Muž 2. 41-60 let 3. Více než 4-8 let včetně
4. Vysokoškolské 5. Uvolněný starosta/starostka 6. 10001 a více obyvatel
7. Již osmým rokem.
8. To co je v jejich názvu - strategické dokumenty obce.
9. Ano, strategické plánování je legislativně vymezeno nejméně v pěti zákonech, ale není úkolem starosty znát všechny zákony.
10. Strategické plánování se týká komplexního rozvoje obce. Územní plánování je spojeno jen s územním plánem.
11. Ne, za mého mandátu proběhla pouze aktualizace.
12. Zhruba 10 let.
13. Mít vizi.
14. Ano, touto cestou se postupovalo při tvorbě strategického plánu.
15. Externí byl mentor strategického plánu.

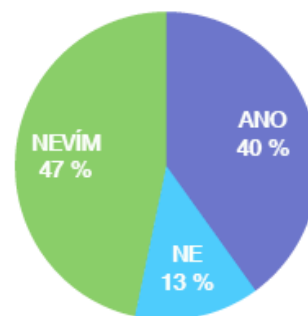
16. Byl vybrán ve VŘ. Spokojenost byla adekvátní výsledku.
17. Došlo k oslovení i zapojení prostřednictvím sociálních a profesních skupin. Rovněž došlo k oslovení prostřednictvím interních médií města.
18. Necelých 12 měsíců.
19. Je to akční plán na dané volební období, který vychází z koaličního programu a případných nových podnětů.
20. Jedná se o výčet nejrůznějších projektů, které by se mohly realizovat, bez ohledu na disponibilní kapacity rozpočtu města. Vše, co by město mohlo a chtělo realizovat.
21. Projekty jsou realizovány jak s využitím finančních prostředků dotačních titulů, tak i pouze z vlastních finančních prostředků.
22. Bohužel ano.
23. Pravděpodobně ano.
24. Zhruba jedenkrát za 3 až 4 roky.
25. Jen rozvojová část.
26. Nelze obecně odpovědět. Je možné, že se priority mohou i nemusí měnit.
27. Nedržíme se striktně strategického plánu. Hlavním důvodem je, že v původní verzi plánů byly některé vize nereálné.

příloha 3 - Grafické zpracování odpovědí na otázky 9 až 27

Odpovědi otázka 9 - požadavek na legislativní vymezení strategického plánu

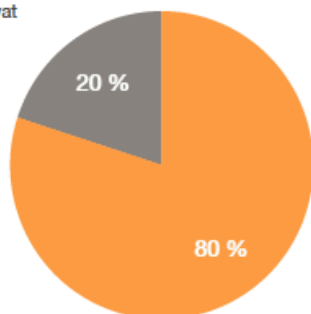
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
ANO	6
NE	2
NEVÍM	7

ANO NE
NEVÍM



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Dokázali specifikovat
Nedokázali specifikovat



Odpovědi otázka 10 - rozdíl mezi územním a strategickým plánem

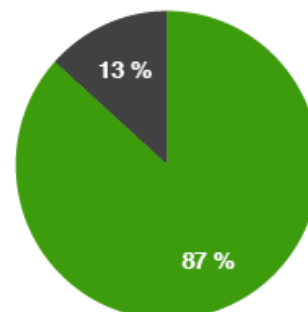
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
Dokázali specifikovat	12
Nedokázali specifikovat	3

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 11 - vyhotovení strategického plánu

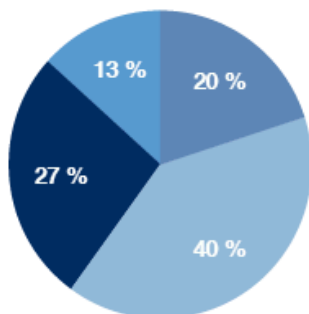
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
v době mandátu	13
v době před mandátem	2

v době mandátu
v době před mandátem



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

2014 2015 2016 2017



Odpovědi otázka 12 - vytvoření aktuální verze strategického plánu

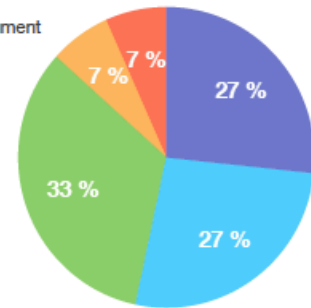
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
2014	3
2015	6
2016	4
2017	2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 13 - podnět pro vznik strategického plánu

ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
čerpání dotací	4
čerpání dotací a koncepční dokument	4
koncepční dokument	6
vlastní iniciativa zástupce	1
převzetí závazku vytvoření	1

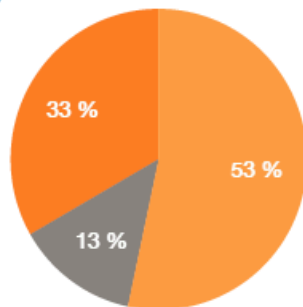
- čerpání dotací
- čerpání dotací a koncepční dokument
- koncepční dokument
- vlastní iniciativa zástupce
- převzetí závazku vytvoření



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 14 - představy o metodách zpracování

- nevím
- částečná odpověď
- správná odpověď



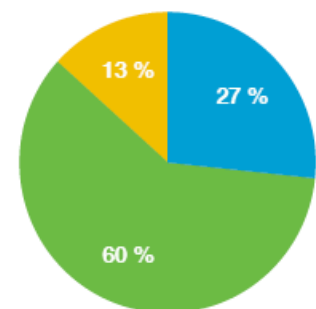
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
nevím	8
částečná odpověď	2
správná odpověď	6

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 15 - metoda zpracování

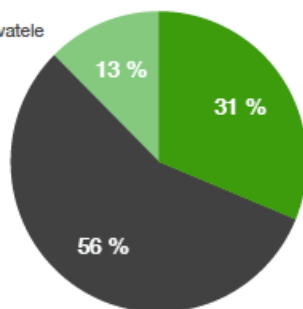
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
externí	4
komunitní	9
vnitřních zdrojů	2

- externí
- komunitní
- vnitřních zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

- výběrové řízení
- mimo režim zákona
- bez externího zpracovatele



Odpovědi otázka 16 - výběr externího zpracovatele

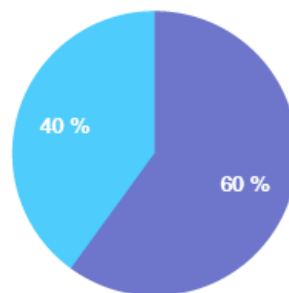
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
výběrové řízení	6
mimo režim zákona	9
bez externího zpracovatele	2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 17 - oslovení veřejnosti při tvorbě

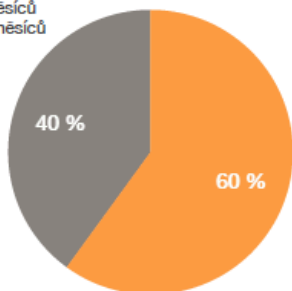
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
ano	9
ne	6

● ano ● ne



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

● do 6 měsíců
● od 7 měsíců do 12 měsíců
● od 13 měsíců do 24 měsíců



Odpovědi otázka 18 - délka zpracování

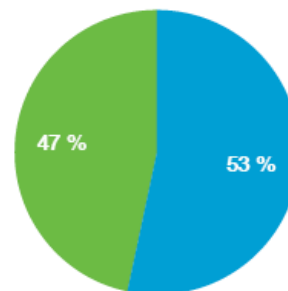
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
do 6 měsíců	9
od 7 měsíců do 12 měsíců	6
od 13 měsíců do 24 měsíců	0

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 19 část 1. - výběr rozvojových projektů

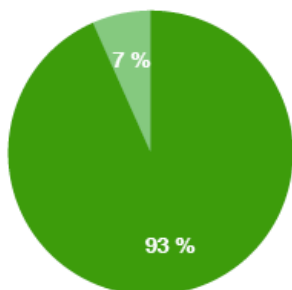
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
zapojení veřejnosti	8
pouze z řad obce	7

● zapojení veřejnosti
● pouze z řad obce



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

● SWOT
● jiná analýza
● žádná analýza



Odpovědi otázka 19 část 2. - využití analýz

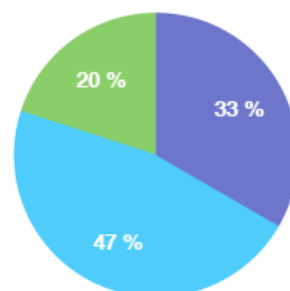
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
SWOT	14
jiná analýza	0
žádná analýza	1

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 20 - respektování finančních možností při výběru projektů

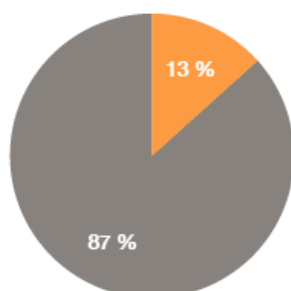
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
pouze vlastní prostředky	6
vlastní a dotační prostředky	7
pouze dotační prostředky	3

- pouze vlastní prostředky
- vlastní a dotační prostředky
- pouze dotační prostředky



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

- pouze s dotací
- i bez dotace



Odpovědi otázka 21 - realizace projektů

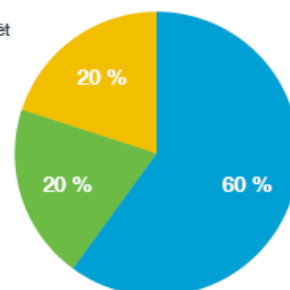
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
pouze s dotací	2
i bez dotace	13

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 22 - strategický plán jako vstupenka do světa dotací

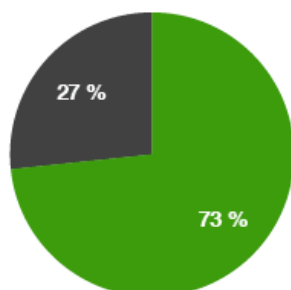
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
ano	9
ne	3
nedokáží odpovědět	3

- ano
- ne
- nedokáží odpovědět



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

- ano
- ne



Odpovědi otázka 23 - vyhotovení strategického plánu dle současné podoby i bez dotačních možností

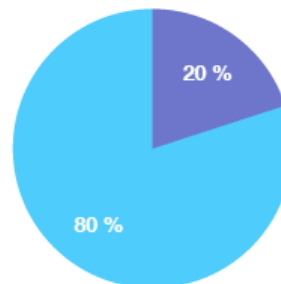
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
ano	11
ne	4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

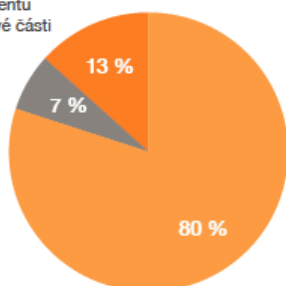
Odpovědi otázka 24 - byla řešena již aktualizace strategického plánu

ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
ano	3
ne	12

● ano ● ne



● neaktualizovalo
● aktualizace celého dokumentu
● aktualizace pouze návrhové části



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 25 - komplexní aktualizace nebo pouze návrhová část

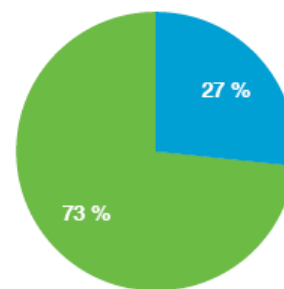
ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
neaktualizovalo	12
aktualizace celého dokumentu	1
aktualizace pouze návrhové části	2

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

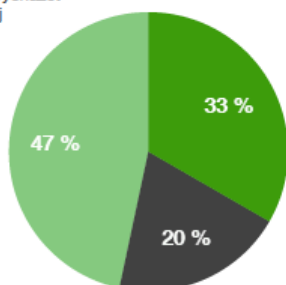
Odpovědi otázka 26 - postoj vůči politicky vynuceným změnám strategických plánů

ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
správné	4
nesprávné	11

● správné ● nesprávné



● závazný - vycházíme z něj
● obecný - snažíme se z něj vycházet
● obecný - nevycházíme z něj



Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů

Odpovědi otázka 27 - pohled na strategický plán a jeho doržování - závaznost

ODPOVĚĎ STATUTÁRNÍHO ZÁSTUPCE	POČET SAMOSPRÁVNÝCH CELKLŮ
závazný - vycházíme z něj	6
obecný - snažíme se z něj vycházet	3
obecný - nevycházíme z něj	7

Zdroj: Vlastní zpracování na základě odpovědí z řízených rozhovorů