

**MENDELOVA UNIVERZITA V BRNĚ**

Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

Ústav regionálního rozvoje a veřejné správy



**Průběžná evaluace IPRM Kroměříž prostřednictvím analýzy  
stakeholders**

*Diplomová práce*

Autorka: Bc. Markéta Osinová

Vedoucí práce: Ing. Michal Petrůj, Ph.D.

Brno 2015



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci na téma „Průběžná evaluace IPRM Kroměříž prostřednictvím analýzy stakeholders“ vypracovala samostatně za odborného vedení Ing. Michala Petružky, Ph.D. a s použitím literatury, kterou uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

Brno, prosinec 2015

.....  
Bc. Markéta Osinová

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Ing. Michalu Petrušovi, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu při jejím vytváření. Mé poděkování rovněž patří Ing. Petru Stiglitzovi (projektovému manažerovi pro IPRM Kroměříž v rámci Městského úřadu v Kroměříži) za poskytnutí veškerých materiálů vztahujících se k tomuto tématu a spolupráci při identifikaci zájmových skupin, dále pak panu místostarostovi PhDr. Pavlu Motyčkoví, Ph.D. za osobní setkání a poskytnutí odpovědí k rozhovoru a v neposlední všem respondentům, kteří se zúčastnili průzkumu za jejich čas a ochotu.

## **Abstrakt**

OSINOVÁ, Markéta. *Průběžná evaluace IPRM Kroměříž prostřednictvím analýzy stakeholders*. Brno, 2015. Diplomová práce. Mendelova univerzita v Brně. Vedoucí Ing. Michal Petrůj, Ph.D..

Cílem této diplomové práce je zhodnocení dokumentu IPRM Kroměříž a následné poskytnutí doporučení k zefektivnění komunikace mezi zainteresovanými stranami IPRM Kroměříž a doporučení aktivit vhodných pro realizaci v následujícím období. Práce je členěna do dvou částí, a to do části teoretické a praktické. V teoretické části je představena literatura vztahující se k problematice strategického plánování a regionálního rozvoje. Teoretická východiska v úvodní části práce jsou nezbytná k pochopení a návaznosti na část praktickou. Součástí teoretické části je také cíl, metodika práce a stručná charakteristika strategických dokumentů pro jasnější náhled do problematiky. Stěžejní část práce je věnována evaluaci IPRM Kroměříž z pohledu stakeholderské analýzy, metodického pokynu vydaného MMR a jeho návaznosti na nadřazené dokumenty. Na základě analýzy je vyhodnocen stav a efektivnost zapojení zainteresovaných stran do procesu plánování projektových aktivit. Závěrem jsou diskutována doporučení vhodná ke zvážení pro další rozvoj komunikace se stakeholdery a plánování v oblasti strategického rozvoje města. Součástí práce je i strukturovaný rozhovor s představitelem zastupitelstva města Kroměříž a dotazníkové šetření o úrovni zapojení vybraných cílových skupin.

**Klíčová slova:** Strategické plánování, stakeholderský přístup, evaluace, komunikace, veřejné projednání.

## **Abstract**

OSINOVÁ, Markéta. *Ongoing evaluation of the Integrated Development Plan of the city Kroměříž through analysis of stakeholders*. Brno, 2015. Diploma thesis. Mendel university in Brno. Supervisor: Ing. Michal Petrůj, Ph.D..

The goal of this diploma thesis is the evaluation of the document of Integrated Development Plan (IDP) of the city Kroměříž and subsequent provision of recommendations to make more effective communication between interest groups to the IDP and recommendation of activities which could be suitable for realization to

future. The diploma thesis is split into two parts, theoretical and practical part. The literature linked to the theme of the strategic planning and regional development is introduced in the theoretical part. The theoretical bases are essential for understanding the theory and its relation to the practical part. The theoretical part as well contains the goal, methodology of the diploma thesis and basic characteristics of the strategic documents to get more demonstrable into the matter. The fundamental part of the thesis is dedicated to evaluation of the IDP Kroměříž through analysis of stakeholder, then according of the methodological guideline issued by the Ministry for Regional Development and by following the parent documents. Thanks to the analysis was evaluated state and effectiveness of the involvement of interest groups to the process of the strategic planning. At the end of the thesis are discussed possible steps for gaining further development of the communication with stakeholders and field of the strategic planning. The thesis contains as well an interview with selected person of the city council and survey about the level of involvement of selected target groups.

**Key words:** Strategic planning, Stakeholder approach, evaluation, communication, public discussion.

## Obsah

<b>1 ÚVOD A CÍL PRÁCE</b> .....	9
<b>2 METODIKA PRÁCE</b> .....	11
2.1 Analýza stakeholders .....	11
2.2 Dotazníkové šetření.....	17
2.3 Rozhovor .....	21
2.4 SWOT analýza.....	21
<b>3 LITERÁRNÍ REŠERŠE</b> .....	23
3.1 Strategické plánování .....	23
2.1.1 Strategické plánování na úrovni České republiky .....	24
2.1.2 Strategické plánování na úrovni měst.....	26
3.2 Strategické dokumenty.....	26
3.2.1 Strategické dokumenty na úrovni České republiky.....	27
3.2.2 Strategické dokumenty na úrovni krajů .....	28
3.2.3 Strategické dokumenty na úrovni měst.....	30
3.3 Integrované plánování rozvoje měst .....	30
3.3.1 Náležitosti IPRM podle metodického pokynu MMR.....	31
3.4 Evaluace strategických dokumentů.....	32
3.5 Strategický plán města Kroměříž.....	34
3.5.1 Vize, cíle, priority.....	35
3.6 Integrovaný plán rozvoje města Kroměříž .....	37
3.6.1 Základní údaje o zóně.....	38
3.6.2 Cílový stav výstupů IPRM Kroměříž pro rok 2015 .....	41
<b>4 STAKEHOLDERSKÁ ANALÝZA</b> .....	43
4.1 Identifikace stakeholderů .....	43
4.2 Úroveň vlivu a zájmu vybraných stakeholderů .....	44
4.3 Důležitost definovaných stakeholderů .....	49
4.4 Zařazení definovaných stakeholderů do matice .....	50
4.5 Výsledky vlastního průzkumu .....	53
4.5.1 Výsledky dotazníkového šetření obyvatel .....	53
4.5.2 Výsledky dotazníkového šetření podnikatelů .....	62

4.5.3 Výsledky dotazníkového šetření neziskových organizací .....	68
4.5.4 Výstupy z individuálního hloubkového rozhovoru .....	73
<b>5 EVALUACE IPRM KROMĚŘÍŽ</b> .....	<b>76</b>
5.1 Evaluace podle stakeholderské analýzy a výsledků dotazníkového šetření.....	76
5.1.1 Evaluace pro segment obyvatel.....	76
5.1.2 Evaluace pro segment podnikatelů .....	79
5.1.3 Evaluace pro segment neziskových organizací.....	81
5.2 Evaluace návaznosti IPRM Kroměříž na nadřazené dokumenty .....	83
5.3 Evaluace podle metodického pokynu MMR z roku 2007.....	85
<b>6 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>88</b>
<b>7 ZÁVĚR</b> .....	<b>97</b>
Použité zdroje.....	99
Seznamy a rejstříky .....	102
Použité zkratky.....	104
Přílohy .....	105



# 1 ÚVOD A CÍL PRÁCE

Dle zákona č. 248/2000 Sb. o podpoře regionálního rozvoje byly v České republice definovány regiony jako specifické územní celky, kterým byly pro vyšší efektivnost řízení a provádění regionální politiky přiděleny potřebné pravomoci v rámci přenesené působnosti regionů. Tyto pravomoci jsou však v zájmu lepšího fungování a rozvoje regionu zajišťovány prostřednictvím regionálních samospráv (Václavková, 2014). Dle zákona č. 128/2000 o obcích, jsou obce základním územním samosprávným celkem. V rámci samostatné působnosti, se obce snaží podnikat taková opatření, která podporují kontinuální rozvoj území celého správního obvodu. Takové snahy můžeme označit pojmem „vládnutí“, které Dror definuje jako: „*kolektivní schopnost ovlivňovat budoucnost k lepšímu*“ (Dror, 2001) Cílem takového vládnutí, a z něho odvozeného strategického vládnutí, je existence a činnost konkrétních institucí strategického řízení a implementace strategií, které tvoří nutnou podmínku rozvoje (Potůček, 2007).

Aby činnost samospráv v oblasti strategického plánování mohla být považována za žádoucí a účinnou, měla by reagovat na aktuální problémy a témata. Dále by měla usilovat o spolupráci s ostatními aktéry regionálního rozvoje tak, aby na základě jejich interakce byly zachyceny důležité podněty a vytvořeny strategické dokumenty reagující na aktuální potřeby dané společnosti. Strategické dokumenty totiž tvoří nezbytnou součást rozvoje jak na národní, tak regionální úrovni. Tato práce je věnována jednomu ze strategických dokumentů města Kroměříž, a to „*Integrovanému plánu rozvoje města Kroměříž*“ (dále jen IPRM Kroměříž). Cílem práce je zhodnotit IPRM Kroměříž a na základě analýzy stakeholders oslovit zainteresované osoby, které jsou ve vztahu k IPRM nejdůležitější, formou dotazníkového šetření a individuálních hloubkových rozhovorů; nalézt nedostatky ve vzájemné komunikaci a poskytnout doporučení k zefektivnění této komunikace a případného zapojení zainteresovaných skupin. Výsledky vlastního průzkumu v rámci praktické části práce jsou závěrem shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy, která tvoří přehlednou a ucelenou formu vyjádření stavu komunikace mezi stakeholdery a také podklad pro poskytnutí doporučení ve vztahu ke komunikaci se stakeholdery jako důležitými nositeli rozvoje územního celku. Autorka se domnívá, že komunikace je důležitým aspektem pro tvorbu takových rozhodnutí, která mají podstatný vliv na optimalizaci socioekonomických aktivit, konkurenceschopnost území a životní úroveň obyvatel. Je proto důležité se zaměřit

především na ty, které strategické plánování ovlivňuje nejvíce, a tak přispívat k uspokojování jejich potřeb a naplňování jejich očekávání.

Důvodem volby daného tématu je autorčino podezření, že vedení města možná netuší, kdo je stakeholderem pro dané strategické dokumenty, jak se ve vztahu k nim chovat a o jejich možném zájmu na podílení se na strategickém plánování. Z této osobní iniciativy tedy autorka oslovila hlavní cílové skupiny, kterých se strategické plánování města přímo a úzce dotýká, aby si ověřila domněnku, že zájem ze strany stakeholderů existuje, ale vedení města na něj dostatečně nereaguje. Prostřednictvím vlastního průzkumu by autorka také ráda poukázala na možné nedostatky v oblasti strategického plánování, jako jsou neaktualizované aktivity v rámci daných priorit a na možnost jejich aktualizace, a také na fakt, že díky lepší komunikaci směrem ven z vedení města k jeho obyvatelům a dalším zájmovým skupinám, může dojít k eliminování nedostatků při plánování projektových aktivit.

## **2 METODIKA PRÁCE**

Diplomová práce je členěna do dvou stěžejních částí. První část je věnována teoretickým východiskům, a to v podobě literární rešerše. Uvedení těchto východisek je nutné pro pochopení problematiky a návaznost na druhou část. Tou je vlastní práce v podobě zhodnocení formálních hledisek IPRM Kroměříž, analýzy stakeholders k IPRM Kroměříž, na jejím základě provedeném vlastním průzkumu důležitém pro vyhodnocení stavu komunikace ve vztahu k zájmovým skupinám a navržení opatření ke zlepšení komunikace mezi identifikovanými stakeholdery. Pro teoretický náhled do řešeného tématu, bylo využito převážně české literatury, doplněné cizojazyčnými a internetovými zdroji. Přechodnou část mezi teoretickou a aplikační částí tvoří stručná charakteristika strategických dokumentů města Kroměříž, a to Strategického plánu města Kroměříž a Integrovaného plánu města Kroměříž, přičemž charakteristika druhého zmíněného dokumentu je pro účely diplomové práce nezbytná. Závěrem jsou výsledky vlastního šetření shrnuty do prostřednictvím SWOT analýzy, která slouží jako ucelený podklad pro poskytnutí návrhů ke zlepšení aktuálního stavu.

### **2.1 Analýza stakeholders**

Formulace kvalitní strategie organizace je postavená na odpovídající strategické analýze. Však ani strategická analýza nedokáže postihnout všechny aspekty dění uvnitř organizace a interakce organizace s okolím. Proto je vhodné strategickou analýzu doplnit právě stakeholderskou analýzou, která by tyto nedostatky měla doplňovat (Částek, 2010). Dalším neopominutelným faktorem důležitosti stakeholderské analýzy je fakt, že při procesu strategického managementu, nedochází jen k vnitřní a vnější analýze prostředí, stanovení strategického směřování, vytváření strategie za účelem dosažení strategických cílů, ale také tomu, že tohle všechno by mělo být uskutečňováno za účelem uspokojení stakeholderů organizace (Harrison, 2004).

Stakeholder analýza se používá především při řešení problémů v projektovém managementu a obchodní administrativě, kdy představuje proces, při němž dochází k identifikaci osob nebo skupin osob, které by mohly ovlivnit nebo být ovlivněny navrhovanými aktivitami. Na základě posouzení úrovně dopadu navrhovaných aktivit

na dané zainteresované osoby nebo skupiny osob, je dále řešeno, do jaké míry by měly být tyto zájmy při plánování aktivit zohledňovány. Pro přehlednost vyjádření tohoto posouzení bývá situace zakreslována do matice. Analýza pak sice posuzuje úroveň dopadu na jednotlivé skupiny osob, avšak předpokládá fakt, že by měly být zohledněny zájmy všech zúčastněných stran. Analyzují se tedy postoje zainteresovaných stran k něčemu, avšak nejčastěji k plánovanému projektu. V takovém případě dochází k posuzování postojů zainteresovaných osob v přípravné fázi projektu. Cílem je pak vytvoření a rozvoj spolupráce mezi projektovým týmem a zainteresovanými stranami, což v konečném důsledku zajišťuje úspěšný výsledek projektu (Freeman, 2010).

V rámci procesu dochází k identifikaci stakeholderů organizace, modelaci jejich vztahů s organizací a řízení těchto vztahů. (Částek, 2010). Dle Freemana je nutné zapojovat stakeholdery do veřejných debat, a to ne proto, že je to tak správné, ale hlavně proto, že typ stakeholdera žijícího nebo například podnikajícího ve městě může mít na různá témata jiný úhel pohledu, možná i ryze praktičtějšího nadhledu, než osoba zodpovědná za zpracování samotného dokumentu (Freeman, 2010).

Pro pojem stakeholder existuje mnoho definic, tou nečastější a nejuvýstižnější v akademickém okruhu je, že: „je to skupina osob nebo osoba, která může ovlivňovat nebo je ovlivňována dosahováním cílů organizace“. Z toho je patrné, že stakeholdeři si mohou uvědomovat své postavení zvenčí vůči organizaci, zatímco organizace tento fakt nemusí brát v úvahu při svém strategickém řízení. Stakeholderem však nemusí být pouze osoba nebo skupina osob, ale také organizace nebo spolek složený ze skupiny osob či podnikatelských subjektů (Friedman, 2006). Stakeholdery lze členit na primární a sekundární. Do primárních jsou zahrnováni ti, kteří mají největší důležitost pro organizaci, tedy její vlastníci, podílníci, zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci. Naopak sekundárními stakeholdery jsou všechny zájmové skupiny, kterými mohou být stát, odběratelé, spotřebitelé, média, veřejnost, konkurence (Weiss, 2009).

Teorie pojednává o tom, kdo stakeholderem je nebo může být, ale otázkou je, jak se i Friedman zmiňuje, jestli si daní stakeholdeři své postavení uvědomují a jestli organizace, v daném případě město, si uvědomuje, že ji mohou nebo měli by ovlivňovat. Diplomová práce vychází z předpokladu, že především management města si dostatečně neuvědomuje, že výsledky jejich rozhodnutí by měly směřovat ke spokojenosti zainteresovaných stakeholderů, ať už se jedná o obyvatelstvo,

podnikatelský sektor nebo třeba stát. Aby však realizované aktivity pružně reagovaly na okolní prostředí složené ze stakeholderů, muselo by jim být umožněno vyjádřit se alespoň k některým tématům.

*Aplikační postup stakeholderské analýzy:*

1. Stanovení všech stakeholderů k IPRM Kroměříž
2. Stanovení úrovně vlivu identifikovaných stakeholderů na IPRM Kroměříž
3. Stanovení úrovně zájmu identifikovaných stakeholderů na IPRM Kroměříž
4. Přidělení procentuálních vah identifikovaným stakeholderům podle úrovně zájmu a vlivu
5. Stanovení pořadí identifikovaných stakeholderů podle důležitosti pro IPRM Kroměříž
6. Klasifikace stakeholderů do matice podle úrovně vlivu a zájmu na IPRM Kroměříž

První bod analýzy je založený na definování jednotlivých skupin stakeholders, a to jak primárních, tak sekundárních. Tyto skupiny stakeholderů jsou stanoveny na základě toho, kdo má (nebo měl by mít) na plánování v rámci IPRM Kroměříž vliv a kdo má zájem o strategické plánování v souvislosti s IPRM Kroměříž. Je tedy nutné současně popsat míru a způsob vlivu a míru a typ zájmů jednotlivých skupin, které jsou pro přehlednost zaneseny do tabulky viz *tab. č. 1*. Pod pojmem míra zájmu je myšlen zájem daných stakeholderů účastnit se nebo ovlivňovat průběh strategického plánování ve vztahu k IPRM Kroměříž a vlivem je myšleno, do jaké míry je umožněno definovaným skupinám osob ovlivňovat výsledky rozhodnutí v souvislosti se strategickým plánováním. *Tabulka č. 1* pak znázorňuje procentuální vyjádření zájmu a vlivu, která jsou pro další využití prostřednictvím vypočítaného aritmetického průměru vyjádřeny procentuální vahou dané skupiny stakeholderů.

**Tab. 1: Procentuální vyjádření úrovně vlivu a zájmu daných stakeholderů**

Stakeholder	Úroveň vlivu v %	Úroveň zájmu v %	Procentuální váha

Na základě procentuální váhy je stanoveno pořadí daných skupin stakeholderů dle jejich důležitosti v rámci IPRM Kroměříž a jsou klasifikováni do jednoho ze čtyř kvadrantů matice. Podle zařazení daných skupin do matice je pak možné stakeholdery rozdělit na primární a sekundární. Primární skupiny stakeholderů tak jsou *klíčoví hráči* a *ovlivňovatelé* ve vztahu k IPRM Kroměříž a sekundární jsou *stav* a *tvůrci prostředí* viz *tabulky č. 2 a 3*. Dané rozdělení autorce dále poskytuje přesnější informaci o tom, do jaké míry dochází k zapojení jednotlivých skupin a jakým způsobem je nutné s těmito skupinami komunikovat, jelikož komunikace představuje důležitý informační kanál pro vedení města a potenciál zpětných vazeb.

**Tab. 2: Matice vlivu a zájmu - role aktérů**

Úroveň vlivu	Vysoká	Ovlivňovatelé a ovlivnění	Klíčoví hráči
	Nízká	Dav	Tvůrci strategického prostředí
		Nízká	Vysoká
		Úroveň zájmu	

Zdroj: Freeman 2010, vlastní návrh

**Tab. 3: Matice vlivu a zájmu - způsob reakce**

Úroveň vlivu	Vysoká	Udržování spokojenosti	Vysoká míra zapojení
	Nízká	Reagovat na dotazy	Udržovat průběžnou informovanost
		Nízká	Vysoká
		Úroveň zájmu	

Zdroj: Freeman 2010, vlastní návrh

Každý kvadrant v matici, tak vyjadřuje určitou míru zapojení a typ reakce, od které by se měl odrážet způsob přístupu odpovědných subjektů za navrhované aktivity v rámci IPRM k danému stakeholderovi a způsob komunikace s ním.

U stakeholderů zařazených do kvadrantu s *nízkou úrovní zájmu a vysokou úrovní vlivu*, by podle Freemana mělo docházet k udržování jejich spokojenosti a zároveň by měli být průběžně informováni, avšak do takové míry, aby je tato informovanost neznechucovala. Jelikož se však může jednat o subjekty z vnitřního prostředí města,

ale i vnějšího, je třeba rozlišovat i způsob udržování spokojenosti a informovanosti v tomto ohledu. Co se týče vnějších subjektů, spokojenost a informovanost je chápána na obecné rovině s dodržováním základních mantinelů, a týká se především situace ve vztahu k vnitřním subjektům města. Ve vztahu k IPRM Kroměříž by tyto subjekty v rámci vnitřního prostředí města měly být zapojovány do strategického plánování tak, aby mohlo dojít k vyjádření jejich názoru a případnému zapracování námitek. Jde totiž o osoby nebo skupiny osob, na které má plánování v rámci IPRM Kroměříž velký dopad, a tomu by měla v tomto ohledu odpovídat i úroveň jejich vlivu na plánování a realizaci těchto projektových aktivit. Zároveň však úroveň zájmu těchto subjektů je nízká, proto lze očekávat spíše jejich nezájem zapojit se. Příkladem může být situace, kdy je plánována infrastruktura dětských hřišť a v tom ohledu role Městského památkového ústavu. S tímto subjektem by mělo být komunikováno z toho důvodu, že umístění hřišť do částí města nacházejících se v ochranném pásmu historického jádra, nemusí být vhodné s ohledem na potenciální ruch a narušení krajinného rázu. Osoba odpovědná z MPÚ, pak může navrhnout jinou lokaci, která bude mnohem vhodnější nebo možná doprovodná opatření ke snížení potenciálního negativního dopadu na kulturní stránku města. Tyto podněty tak mohou předejít nedostatkům, které z pohledu navrhovatele mohou, ale nemusí být opomenuty.

Kvadrant s *vysokou úrovní zájmu a vysokou úrovní vlivu* by podle Freemana měl být provedení města signálem k vysoké míře zapojení příslušných stakeholderů a město by mělo usilovat o zajištění co největší možné spokojenosti těchto subjektů. V souvislosti s IPRM by tedy přinejmenším mělo dojít k zapojení stakeholderů do debaty o strategickém plánování v rámci IPRM. Dle matice je totiž míra dopadu strategických východisek na tuto skupinu stakeholderů vysoká, a proto by měli mít možnost účastnit se na rozhodování nebo mít příležitost vyjádřit svůj postoj k daným tématům. Příkladem by mohlo být vytvoření podnikatelského klastru. Je třeba zjistit, zda podnikatelské subjekty mají o tuto možnost zájem a jak by si představovaly jeho realizaci. Opět tyto potenciální zainteresované osoby mohou mít cenné připomínky a náměty k zamyšlení. Mohlo by totiž dojít k tomu, že místní podnikatelé nebudou mít o klaster zájem, ale přiláká podnikatele se sídlem v okolních městech, čímž může dojít ke zvýšení přímé konkurence ve městě a negativním dopadu na místní ekonomiku.

Další kvadrant se vyznačuje *nízkou úrovní zájmu a nízkou úrovní vlivu*. Takový kvadrant podle Freemana zahrnuje stakeholdery, kteří pro vedení města nemají až tak

zásadní význam ve vztahu ke strategickému plánování, ale je třeba reagovat na jejich podněty, pokud přijdou neboli tzv. proces reaktivity. Přestože tedy zájem ani úroveň vlivu těchto subjektů na IPRM není velká, je důležité je sledovat a komunikovat s nimi na obecné rovině. Pokud však vzejdou nějaké otázky či připomínky, je důležité na ně reagovat. Příklad lze navázat na již uvedený případ dětských hřišť, jen ve vztahu například k seniorům, bezdětným párům a dalším. I když se jejich realizace dětských hřišť netýká přímo, určitý vztah k jejich využití mít mohou, a proto pokud mají připomínky či náměty k diskusi, mělo by jim být umožněno se takového rozhodování účastnit a vyjádřit svůj postoj k danému tématu. Senioři mohou být doprovodem dětí na hřiště a bezdětné páry by mohly mít zájem o tuto problematiku s ohledem na budoucnost.

Pro poslední kvadrant je stanovena *vysoká úroveň zájmu a nízká úroveň vlivu*. V tomto případě by podle Freemana vedení města mělo dbát na udržování průběžné informovanosti těchto stakeholderů. Vzhledem k jejich vysoké míře zájmu je důležité s nimi komunikovat a předcházet tak potenciálním problémům. Pro plánování je komunikace s těmito subjekty také výhodná, jelikož podle Freemana tyto subjekty dokážou poukázat na často velmi užitečné detaily v projektu. Jsou to totiž takové typy stakeholderů, které se zajímají o dění ve městě, ačkoliv velikost dopadu rozhodnutí nemá na ně až takový vliv a ani oni nemají příliš velký vliv na jeho výstupy. Mohou to být tedy například subjekty s nepřímým vlivem na IPRM. Mohlo by se jednat o podnikatele, jejichž sídlo firmy je mimo spádovou oblast města Kroměříž, ale v případě, že by došlo k vytvoření podnikatelského klastru, uvažovali by o přesunu sídla jejich společnosti. Proto v případě, že se i takoví chtějí zapojit do debaty o strategickém rozvoji, mělo by jim být vyhověno, protože by mohli být potenciálními zájemci a tak podporou místní ekonomiky. Nepřímý vliv pak spočívá v zaměstnávání osob, jejichž trvalým místem pobytu může být i město Kroměříž.

Matice podle Freemana byla dále použita v praktické části, kdy napřed došlo k zařazení definovaných stakeholderů do matice podle jejich úrovně vlivu a zájmu. K tomuto rozdělení došlo na základě jednotlivě stanovených procentuálních vah pro každý definovaný subjekt. Tyto váhy byla stanoveny na základě spolupráce s osobou odpovědnou za zpracování IPRM Kroměříž a s ohledem na teoretické poklady tvůrce stakeholder analýzy, R.E. Freemana. Zařazení definovaných subjektů do matice pak autorce poskytlo poklady k tomu, jak by teoreticky správně měla komunikace ve městě



Kroměříž fungovat. Důležité však bylo zjistit, zda dochází k naplňování těchto teoretických východisek, a proto byl realizován doplňující primární průzkum v podobě dotazníkového šetření pro segment obyvatel, neziskových organizací a podnikatelských subjektů. Tento průzkum byl také doplněn o kvalitativní ukazatel v podobě hloubkového rozhovoru s místostarostou města Kroměříž. Další metodická východiska jsou součástí následujících kapitol.

## **2.2 Dotazníkové šetření**

Metoda dotazování patří mezi nejrozšířenější a nejpoužívanější metody marketingového výzkumu. Právě z těchto důvodů bývá někdy v literatuře označována jako „královská metoda marketingového výzkumu“. Touto metodou je možné získat informace o respondentovi, ať jde o jeho názory, zájmy, postoje, hloubku znalostí či dovedností, preferencí či charakteristik.

Metodu dotazování lze použít prostřednictvím několika technik, přičemž dotazující se osoba zvolí tu nejvhodnější variantu odpovídající potřebám výzkumu. Pro účely této práce byli respondenti osloveni prostřednictvím dotazníku v písemné i elektronické formě. Dalším důležitým kritériem je výběr respondentů. Ten může být buď vyčerpávající, nebo výběrový. K účelům této práce bude zvolena varianta kvótního výběru, který se uskutečňuje tak, že zkoumající subjekt na základě svého úsudku vybere ze základního souboru skupinu jednotek v takovém složení, aby byl vytvořen reprezentativní zmenšený model základního souboru (Malý, 2008).

Stěžejními skupinami pro dotazníkové šetření jsou obyvatelé města Kroměříž, soukromé subjekty se sídlem ve městě Kroměříž a neziskové organizace se sídlem ve městě Kroměříž. Aby byl záběr dotazovaných subjektů co nejširší a aby byly zahrnuty všechny typy subjektů a věkových generací, autorka vybrala pro distribuci dotazníků místa s vysokou frekventovaností. Dotazník byl rozdáván v Knihovně Kroměřížska při výpůjčce a vracení knih, čímž byla oslovena především starší generace a generace žen v produktivním věku; dále pak na hlavní pobočce České pošty, kde došlo k oslovení široké škály respondentů; a ve třech kavárnách umístěných v centru města. Dotazník byl také vyplňován osobně v terénu se staršími lidmi, kteří by jinak mohli mít s jeho vyplňováním potíže. Kromě papírové verze byl dotazník také zpracován prostřednictvím elektronického portálu pro zpracování dotazníků Survio a tímto

způsobem distribuován na sociálních sítích a vyvěšen na oficiálním Facebookovém profilu města Kroměříž, čímž došlo k oslovení především předproduktivní a produktivní části obyvatel. Pro oslovení soukromých subjektů a neziskových organizací byly vytvořeny odlišné dotazníky, pro jejichž distribuci byla zvolena přímá cesta, a to osobní předání dotazníků zástupcům vedení vybraných kroměřížských firem, stejně jako u subjektů z neziskového sektoru.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 284 osob z kategorie obyvatel, 33 zástupců firem a 9 zástupců z neziskových organizací. Dotazník obsahoval 18 otázek, z toho 3 otázky byly určeny pro částečnou identifikaci respondentů, 7 otázek bylo průzkumných a 8 zjišťovacích. Dotazník je součástí příloh v závěru diplomové práce.

S ohledem na velikost vzorku u segmentu obyvatel byla data získaná prostřednictvím primárního výzkumu a následně zpracována ve dvou fázích. V první fázi došlo ke třídění zkoumaného vzorku s pomocí vhodných statistických ukazatelů, a to absolutní četnosti, relativní četnosti a modální hodnoty, jejichž vzorec pro výpočet vyjadřují následující vzorce:

$$p_i = \frac{n_i}{\sum_{i=1}^k n_i} \qquad \hat{x} = d_m + \frac{n_m - n_{m-1}}{2n_m - n_{m-1} - n_{m+1}} h,$$

kde  $p_i$  je relativní četnost,  $n_i$  je počet znaků (absolutní četnost),  $d_m$  je dolní mez modální třídy,  $n_m$  je četnost modální třídy,  $n_{m-1}$  je četnost třídy předcházející třídě modální,  $n_{m+1}$  je četnost třídy následující po třídě modální a  $h$  je šířka třídy.

Jelikož se v rámci dotazníkového šetření objevovaly statistické znaky s omezeným počtem obměn, byla pro zpracování primárních dat využita metoda prostého třídění. Výsledkem tohoto třídění je identifikace „průměrného občana“ ze zkoumaného vzorku.

Dále došlo k testování hypotéz a stanovení velikosti závislosti. Pro ověření stanovených hypotéz bylo využito softwaru STATISTICA, který autorce pomohl s výpočtem potřebných údajů a tak statisticky podložit výsledná data získaná primárním výzkumem. Pro následné měření závislosti, byly stanoveny pro každou z vybraných proměnných dvě hypotézy. První hypotéza byla stanovena s nulovou variantou  $H_0$ , která vyjadřuje neexistenci závislosti mezi proměnnými a druhá hypotéza byla logicky opakem nulové varianty, tedy vyjadřující závislost mezi proměnnými  $H_1$ . Statistická významnost testu se odvíjí od hodnoty hladiny významnosti  $\alpha$ , jejíž obecně uznávaná hodnota je

minimálně 0,05. Pro ověření skutečnosti, která ze dvou hypotéz je platná, bylo využito Spearmanova koeficientu pořadové korelace. Ten pro měření závislosti využívá P-hodnotu, která udává mezní hodnotu významnosti a umožňuje tak zamítnout jednu ze stanovených hypotéz.

V tomto případě platí následující pravidla:

- a) Pokud je  $\alpha > p$ , je nulová hypotéza zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy  $H_1$ .
- b) Pokud je  $\alpha < p$ , nulová hypotéza nebyla zamítnuta.

Spearmanův koeficient nabývá hodnot (-1; 1) a vzorec pro jeho výpočet je:

$$R = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

kde  $d$  je rozdíl mezi pořadím hodnot  $x_i$  a  $y_i$  příslušných korelačních dvojic a  $n$  je počet korelačních dvojic.

Pro konečnou interpretaci vypočtených koeficientů byl využit přístup podle Chráska, který ve své publikaci uvádí rozptyl hodnot koeficientu korelace a jeho slovní vyjádření. Toto členění lze vidět v *tabulce č. 4*.

**Tab. 4: Interpretace koeficientů měření síly závislosti vazeb**

Hodnota koeficientu korelace	Slovní interpretace
$ r  = 1$	naprostá závislost
$1 >  r  \geq 0,9$	velmi vysoká závislost
$0,9 >  r  \geq 0,7$	vysoká závislost
$0,7 >  r  \geq 0,4$	střední závislost
$0,4 >  r  \geq 0,2$	nízká závislost
$0,2 >  r  \geq 0$	slabá závislost
$ r  = 0$	naprostá nezávislost

Zdroj: Chráska, 2000

S cílem proniknout hlouběji do zkoumaného tématu a vyjádření skutečného stavu úrovně vlivu a zájmu u jednotlivých segmentů, bylo dále využito druhotného třídění primárních dat u některých zkoumaných proměnných (otázek), a to již u všech tří stanovených segmentů. S ohledem na počet možných obměn (odpovědí), byl stanoven koeficient v rozmezí (-5;5) doplněný slovním komentářem, viz *tabulka č. 5*. U všech vybraných proměnných byla zvolena taková škála, která odpovídala počtu obměn se zohledněním neutrální (nulové) varianty. Tedy například pro proměnnou s možností 3 obměn, byly stanoveny koeficienty: -5; 0; 5.

**Tab. 5: Hodnocení odpovědí v dotazníku pomocí koeficientu**

Pořadí odpovědi v dotazníku	Komentář	Koeficient
1	Plně souhlasí	5
2	Spíše souhlasí	3
3	Částečně souhlasí	1
4	Nevím, nemám na to názor	0
5	Částečně nesouhlasí	-1
6	Spíše nesouhlasí	-3
7	Plně nesouhlasí	-5

Následně byly koeficienty použity pro další postup při vyhodnocování zjištěných primárních dat. Podle počtu obměn u zvolených proměnných, byly přiřazeny koeficienty pro jednotlivé obměny. Dále došlo k součinu počtu jednotlivých znaků (respondentů) u každé obměny s příslušným koeficientem, následnému sečtení dílčích výsledků u jednotlivých obměn a vydělení tohoto součtu celkovým počtem znaků, viz následující vzorec:

$$s_i = \frac{(x_1 k_1 + x_2 k_2 + \dots + x_n k_n)}{\sum x}$$

kde  $s_i$  je skóre pro jednotlivé proměnné,  $k_i$  je koeficient pro každou obměnu,  $x_i$  je počet znaků v každé obměně a  $\sum x$  je celkový počet znaků.

Výsledkem tohoto propočtu je tak skóre pro každou ze zvolených proměnných. Aby však dané skóre podávalo informaci o kvantifikovaném statistickém vyjádření reálné úrovně zájmu a vlivu, došlo k rozdělení proměnných podle jejich obsahu na proměnné týkající se vlivu a na proměnné týkající se zájmu. Následně byla tato skóre shrnuta prostřednictvím prostého aritmetického průměru, viz následující vzorec:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i$$

kde  $x_i$  jsou jednotlivé hodnoty veličiny (skóre) a  $n$  je rozsah souboru.

Díky tomuto propočtu byl vypočítán kvalitativní odhad reálné hodnoty zájmu u zkoumaného vzorku a reálné hodnoty vlivu, které byly následně zakresleny do matice vlivu a zájmu. Na základě této informace došlo ke komparaci s teoretickými východisky podle Freemana a následnému vyhodnocení. Součástí zkoumaných proměnných bylo také zjištění pocíťované důležitosti respondentů, což bylo vypočítáno stejným způsobem jako kvalitativní odhad úrovně vlivu a zájmu se stejným rozmezím (-5; 5).

## **2.3 Rozhovor**

Pro doplnění celé průzkumné části, byl realizován také individuální hloubkový rozhovor s vybraným subjektem ze zastupitelstva města Kroměříž. Výsledky tohoto rozhovoru sloužily pro zjištění postoje tohoto subjektu k danému tématu, a to současném stavu a potřebě komunikace s jednotlivými stakeholdery a zhodnocení dosavadního naplňování cílů stanovených v IPRM Kroměříž.

Rozhovor patří mezi kvalitativní metody, kdy dochází k získávání informací o příčinách chování respondenta, jeho postojích a motivech jednání. Jeho cílem není měření, ale právě hloubka poskytovaných informací (Malý, 2008).

Forma otázek v rozhovoru byla v polostrukturované podobě, tudíž část z nich měla autorka předpřipravených a zbylé vzešly v průběhu rozhovoru. Autorka také využila záznamového archu, který podle Foreta slouží jako pomocný nástroj a v diplomové práci je součástí příloh. Rozhovor byl realizován s panem místostarostou PhDr. Pavlem Motyčkou Ph.D. Informace získané od pana místostarosty sloužily pro doplnění zjištěných informací z primárního výzkumu a následné tvorbě závěrečného zhodnocení. Současně došlo také k realizaci spíše debaty o existujících stakeholderech s osobou zodpovědnou za zpracování IPRM Kroměříž Ing. Petrem Sliglitzem. Cílem této debaty byla spolupráce na identifikaci všech stakeholderů k IPRM Kroměříž a následnému přidělení vah pro úroveň vlivu a zájmu daných stakeholderů.

## **2.4 SWOT analýza**

Je kvalitativní nástroj sloužící ke tvorbě komplexní analýzy vnitřních a vnějších stanovisek. Jedná se o velmi často využívanou metodu strategického plánování, pomocí níž dochází k identifikaci relevantních faktorů, které jsou dále klasifikovány do čtyř skupin podle jejich povahy. Těmito čtyřmi skupinami jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na základě ujasnění a propojení poznatků ze všech čtyř oblastí, pak může subjekt formulovat své aktivity tak, aby eliminoval ohrožení, dokázal reagovat na své slabé stránky, ale také podpořil své silné stránky a tím využil možných příležitostí. Často dochází k identifikaci všech oblastí SWOT analýzy, tedy analýzy vnitřního i vnějšího prostředí, avšak v případě nutnosti je možné udělat pouze jednu její část. Pro přehlednost jsou jednotlivé oblasti pak umísťovány do matice (Horová, 2011).

Na základě analýzy stakeholders a vlastního průzkumu byla zjištěna celá řada informací, které je vhodné utřídit a shrnout právě SWOT analýzou. Jelikož se práce opírá o faktory vnitřního i vnějšího prostředí, autorka se rozhodla provést celou SWOT analýzu zahrnující jak hodnocení vnitřního, tak vnějšího prostředí. Výstupy SWOT analýzy jsou pak jakýmsi důležitým východiskem pro vytvoření závěrečného shrnutí a pro poskytnutí doporučení. Jednotlivé body analýzy jsou stanoveny autorkou práce, a to na základě zvážení všech informací získaných z vlastního průzkumu a na základě vlastního úsudku.

## 3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 3.1 Strategické plánování

Strategické plánování můžeme definovat jako proces, během kterého dochází k identifikaci a dosahování dlouhodobých cílů. Je to proces, v němž je cílem naplánovat a uskutečňovat změny tak, aby docházelo k ovlivňování současné situace v obci či regionu, a to směrem, který odpovídá představám zainteresovaných subjektů této správní jednotky. Koncepční a programové plánování je klíčovou funkcí pro řízení obcí a regionů. Důležitá, je také existence společenských vlivů, které ve většině případů jsou pro rozvoj obce nebo regionu důležitější než vlivy ekonomické (Václavková, 2014). Dle autorčina názoru hlavním společenským vlivem ve vztahu ke strategickému plánování je spokojenost veřejnosti, avšak je třeba brát ohled i na ekonomické vlivy, jako je růst inflace, nezaměstnanosti, ekonomická výhodnost apod. Autorka se neztotožňuje se s názorem paní Václavkové v tom, že společenské vlivy mohou být důležitější než ekonomické, spíše by je postavila jako sobě rovné. Pokud se totiž při řízení ve veřejné správě bude klást vyšší důraz na spokojenost veřejnosti než na ekonomickou výhodnost, nebude takové řízení efektivní, jelikož nelze dosáhnout spokojenosti bez ekonomických prostředků.

Vývoj procesu strategického plánování v Evropě, ale i v České republice prošel několika fázemi. První formu vývoje nabýval v podobě dlouhodobého plánování, které bylo založené především na rozpočtování a extrapolačním předvídání. Poté se sestávalo z dvoufázového procesu, kdy v první fázi byla stanovena strategie státu jako celku a následně strategie podřízených jednotek. Následně došlo k převzetí odpovědnosti managementu, transformaci struktury jednotek a začlenění zainteresovaných osob do procesu tvorby strategie, přesněji řečeno fáze strategického řízení (Fotr, 2012). Jak uvádí Fotr obecně, konkrétně lze jeho slova chápat tak, že vstupem České republiky do Evropské Unie a rozvojem strategického plánování v České republice, muselo dojít nejen ke tvorbě ucelené celorepublikové strategie, na kterou navazují strategie nižších správních celků, ale také v souvislosti s efektivitou řízení a plánování rozvoje nižších správních celků, muselo dojít k transformaci těchto správních jednotek. Strategické řízení nižších správních jednotek v podobě okresů by vzhledem k jejich počtu a různé velikosti bylo obtížné, proto bylo účinnější vytvořit

jakýsi mezistupeň mezi státní a územní úrovni ve formě regionální. Za regionální úroveň lze považovat kraje, které prostřednictvím přenesené působnosti mohou koordinovat činnost nižších správních jednotek. Takto byl proces vývoje strategického plánování v České republice uzavřen a v současnosti, lze hovořit o jeho zautomatizování, kdy dochází pouze k aktualizacím jednotlivých strategií jednotek v návaznosti na aktualizace strategie státu a nové trendy na trhu.

### **2.1.1 Strategické plánování na úrovni České republiky**

Pro počátek strategického plánování v České republice, byl zlomovým rokem rok 1989. V období bezprostředně po roce 1989, docházelo k živelnosti společenské transformace a odpovídající koncepční nepřipravenosti nových politických, hospodářských a intelektuálních elit, které preferovaly taktiku před strategií. Tato doba byla tedy teoreticky tou nejvhodnější pro zahájení strategického plánování, a to z hlediska toho, že docházelo k vytváření pravidel a institucí tržního hospodářství, transformaci vlastnických práv, potřebě reformy veřejné správy apod. Problémem však byly podmínky pro prosazení a uplatnění tohoto přístupu, jelikož zastánci tvořili menšinu. Následovalo období erupční občanské angažovanosti, které bylo ale velmi krátké. Postupnou diferenciací politické scény, začala převládat snaha chápat strategické společenské cíle jako kompromisy rozmanité škály tlaků a protitlaků diferencovaných aktérů a došlo k pouhé verbální obhajobě potřeby strategického řízení. Tomu následovalo období tzv. „vítězství ideologie“ při hledání povahy společenských cílů, které byly odvozovány z apriorních ideologických schémat. Přetrvávající centralizované fungování státní správy bylo tak orientováno spíše na ekonomické cíle s omezováním procesu rozhodování a strategických voleb. Na neúspěchy v hledání strategických cílů a politických kompromisů, přišla v období 1998-2002 reakce Zemanovy vlády v podobě deklarování nutnosti koordinovat realizaci strategických cílů posílením strategického způsobu uvažování. Významným krokem bylo ustanovení Rady pro sociální a ekonomickou strategii (RASES) jako poradního orgánu vlády. Na zadání RASES byly zpracovány střednědobé koncepce jednotlivých resortů a dvě střednědobé koncepce sociálního a ekonomického rozvoje, které vláda vzala na vědomí. Další podíl na vývoji strategického uvažování, měl tlak a podpora Evropské unie a nově vznikající kraje. Tento souběh událostí měl příznivý vývoj na rozvoj strategického vládnutí v České republice. Později v roce 2003 byla RASES nahrazena Radou vlády pro udržitelný



rozvoj (RVUR), jejímuž vzniku následovalo posílení prosazování participativního přístupu a zpracování *Strategie udržitelného rozvoje a Národního akčního plánu sociálního začleňování 2004-2006*. Pod vlivem nároků Evropské unie, vznikla v tomto období také řada strategií na centrální úrovni, ale i řada dalších strategií. K těm nejdůležitějším patřila *Strategie hospodářského růstu a Národní akční plány zaměstnanosti*. Od druhé poloviny 90. let postupně nabíralo na síle také strategické vládnutí realizované v režii měst a po roce 2000 i krajů (Potůček, 2007). Vstupem do EU byly zpracovány veškeré strategické dokumenty a došlo k nastartování éry strategického plánování na evropské úrovni.

V současné době strategické vládnutí v České republice se opírá a tři specifické vlastnosti. Schopnost anticipovat potenciální budoucnosti, schopnost volby společnosti a vynořující se nové strategie. Průzkumy české společnosti také ukazují vize Českého národa na dohánění Západu, westernizace českou cestou a EUropeizace. Tyto vize souvisí především s ambicemi jak pozvednout hospodářství na úroveň nejvyspělejších zemí EU, tak také snahy poučovat Západ a obohatit západní vzor např. v sociokulturní oblasti, a proces přizpůsobování se evropsky laděnému modernizačnímu modelu (Potůček, 2007).

Přes zdoluhavý proces vývoje strategického plánování, nelze dle autorčina názoru ani dnes konstatovat, že byl ukončen, protože právě poučováním se z minulých chyb a pružným reagováním na nové trendy a problémy, je základním úspěchem každého vývojového procesu. Nelze říci, ano dnes jsme tam, kde jsme chtěli být, a tím ukončit veškeré snahy, právě naopak je třeba neustále reagovat na nové podněty přizpůsobovat se jim. Jak Potůček zmiňuje, česká společnost má tendenci dohánět Západ, ale otázkou je, zda je to dobře. Dle autorčina názoru nikdy nemůže dojít k vyrovnání nebo přiblížení životní úrovně ve všech zemích Evropské Unie, protože tento proces by byl velmi zdoluhavý a i tak neúspěšný. Každý stát má svá specifika, rozdílné historické okolnosti, rozdílné národnostní rysy a neexistuje zásadní důvod k tomu, proč bychom měli usilovat o vytvoření „jednoho národa“. Jedna věc je vzájemná podpora a pomoc v některých specifických oblastech, ale snahy o internacionalizaci, nejsou dle autorčina názoru nezbytně nutné. Neměli bychom se snažit o to, abychom se vyrovnali úrovni Západu, ale spíše myslet na to, co je nejlepší pro nás samotné s ohledem na naše specifika. Nemělo by tedy docházet k vyrovnávání úrovně členských států, ale vzájemnému přejímání zkušeností z dobré praxe a metodické podpoře.

## 2.1.2 Strategické plánování na úrovni měst

Dřívější socialistické centrální plánování s přístupem shora, bylo do současnosti modifikováno tak, že stále dochází k částečnému strategickému plánování na centrální úrovni, ale také ke strategickému plánování na regionální úrovni v přenesené působnosti, které se stalo jedním z nástrojů řízení měst a regionů. Velký vliv na tento posun měl vývoj politické podpory v čase. Některé vlády totiž podnikaly kroky vedoucí k podpoře strategického plánování, jiné mu nepřikládaly takovou důležitost a soustředily svá rozhodnutí do jiných oblastí. Nejzákladnějšími a nejvýše postavenými strategickými dokumenty na úrovni měst jsou „*programy rozvoje obce neboli strategické plány*“. V mnoha případech se nejedná pouze o jeden strategický plán, jelikož města participují v různých dalších sdruženích, jako jsou Místní akční skupiny, mikroregiony apod., které mají také své vlastní strategické plány. Při rozhodování o tvorbě strategického plánu, může být zvolena expertní metoda nebo komunitní metoda. Při expertní metodě dochází k minimální participaci místních aktérů a plán je tvořen především externím subjektem. Tento subjekt má nad vším sice nadhled, ale mnohdy má pouze povrchní znalost místního rozvojového kontextu. Naopak komunitní metoda klade důraz na participaci místních představitelů prostřednictvím diskuze. Během této metody je stírán problém s neznalostí rozvojového potenciálu, ale na druhou stranu pohled místních aktérů je velmi omezený právě touto znalostí. Proces strategického plánování se na úrovni měst sestává ze dvou kroků, a to přípravě dokumentů, pro plánování realizace projektů a samotnou realizaci projektů (Půček, 2012).

## 3.2 Strategické dokumenty

Výsledky procesu strategického plánování jsou formálně zpracovávány do strategických (koncepčních) dokumentů. Obecně existují tři typy těchto dokumentů. Prvním typem je *Strategie*. Ta formalizuje základní rozvojové linie subjektu pro všechny oblasti rozvoje (ekonomické, environmentální, sociální), a to v dlouhodobém horizontu. Jako příklad této strategie v oblasti veřejného sektoru lze uvést „Strategii rozvoje kraje“. Ta udává základní směr dlouhodobého vývoje daného kraje, který vyplývá ze specifík dané oblasti. Druhým typem koncepčního dokumentu je *Program*, který vychází, navazuje a konkretizuje Strategii. V Programu jsou vytyčena opatření, která by měl subjekt ve střednědobém horizontu realizovat tak, aby dosahoval strategických cílů. Příkladem

může být „Program rozvoje kraje“, který navazuje na Strategii rozvoje kraje a konkretizuje opatření, která budou v rámci návaznosti na strategii uskutečňována. Posledním typem dokumentu, který není však už koncepční, je *Plán*. Plán je z uvedených dokumentů nejkonkrétnějším vyjádřením směřování strategického plánování. Obsahuje konkrétní vyjádření opatření, a to ve formě projektů a aktivit. Součástí plánu je také časový harmonogram a způsob financování. V návaznosti na předchozí příklady, lze uvést jako příklad „Plán rozvoje kraje“ (Václavková, 2014).

Strategický plán je v současnosti nejvyužívanějším typem strategického dokumentu na regionální úrovni. Nedílnou součástí těchto plánů je vymezení strategických východisek, kterými jsou *poslání, vize a strategické cíle*. Tyto součásti konkrétněji vyjadřují budoucí směřování vývoje územní jednotky. Poslání nám vyjadřuje, proč subjekt existuje a kam se chce v budoucnu dostat. Je to tedy jakýsi základní ukazatel budoucího směřování subjektu. Dále vize vychází z poslání a je jejím konkrétnějším vyjádřením v časovém horizontu. Jedná se tedy o konkrétnější nastínění směru rozvoje subjektu. A konečně strategické cíle popisují plánovaný konečný stav směřující k naplnění vize a poslání. Cíle jsou tedy takovými milníky, kterých má být v budoucnu dosaženo (Fotr, 2012). Konkrétnější příklady těchto strategických východisek jsou uvedeny na příkladu města Kroměříž v kapitole 3.5 *Strategický plán města Kroměříž*.

### **3.2.1 Strategické dokumenty na úrovni České republiky**

V návaznosti na Summit Země v Riu de Janeiru a vstupem České republiky do Evropské unie, přijala vláda České republiky v prosinci 2004 jeden ze základních dokumentů, a to Strategii udržitelného rozvoje ČR (SUR). Tento dokument je nejvýše postaveným strategickým dokumentem v ČR, tvoří východisko pro zpracování všech dalších koncepčních dokumentů a strategické rozhodování na úrovni jednotlivých resortů i pro meziresortní spolupráci a spolupráci se zájmovými skupinami. Strategie vytyčuje hlavní strategické cíle, dílčí cíle a nástroje, které jsou formulovány tak, aby co nejvíce vyrovnávaly vzájemné vazby mezi ekonomickým, environmentální a sociálním pilířem udržitelnosti (cenia.cz).

Na Strategii navazují dva další dokumenty, které jsou na stejné hierarchické úrovni. Je to Strategie regionálního rozvoje ČR (SRR) a Strategie hospodářského růstu (SHR). SRR 2014-2020 je základním koncepčním dokumentem v oblasti regionálního rozvoje

a také nástrojem pro realizaci regionální politiky. Zahrnuje analýzu regionálních disparit v ČR, jejímž výsledkem jsou návrhy cílů, priorit a konkrétních opatření v rámci regionálního rozvoje (mmr.cz). Naproti tomu SHR je také koncepčním dokumentem, který ale identifikuje rozvojové priority ČR, dále principy a nástroje vedoucí k hospodářskému růstu a udržitelnému rozvoji. Také zastřešuje a koordinuje dílčí koncepce výkonných složek státu a představuje klíčový prvek koordinace hospodářské politiky v ČR. Prioritními motivy v procesu sestavování SHR jsou zvýšení konkurenceschopnosti ČR na mezinárodním trhu a zrychlení hospodářského růstu (vyzkum.cz). Dalším stěžejním dokumentem pro současné programové období na národní úrovni je Dohoda o partnerství 2014-2020. V rámci tohoto dokumentu jsou stanoveny priority a cíle daného členského státu pro efektivní využívání Evropských strukturálních a investičních fondů, a to za účelem naplňování strategie Evropa 2020. Za zmínku stojí také dokument Politika územního rozvoje ČR, což je dokument určující strategii a základní podmínky pro naplňování a koordinaci územně plánovací činnosti krajů a obcí.

Posledními hierarchicky podřadnými dokumenty na národní úrovni, které mají návaznost na Strategii regionálního rozvoje ČR, jsou Regionální programy rozvoje a Sektorové politiky a programy s regionálními prvky. Do této kategorie je možné například začlenit dokument Koncepce bydlení České republiky do roku 2020, Koncepce státní politiky cestovního ruchu v ČR 2014-2020, Politika architektury a stavební kultury ČR (2015) a další (mmr.cz). Jsou to tedy dokumenty, které jsou jakýmsi zastřešením určité tematické oblasti. Dokumenty na regionální úrovni jsou rozpracovány níže.

### **3.2.2 Strategické dokumenty na úrovni krajů**

Vzhledem k danému tématu, jsou důležitými dokumenty na úrovni krajů především tři typy dokumentů, a to Strategie rozvoje kraje, Program rozvoje kraje a Plán rozvoje kraje. Dané dokumenty mají návaznost na koncepční dokumenty na národní úrovni. Z pohledu krajů jsou to nejvýše postavené strategické dokumenty, od kterých se odvíjí proces plánování v rámci spravovaného území. Každý kraj má zpracovanou svou vlastní strategii, program i plán.

S ohledem na zaměření diplomové práce, lze jako příklad uvést strategické dokumenty na úrovni Zlínského kraje. Jak bylo již dříve uvedeno, Strategie rozvoje kraje formalizuje základní rozvojové linie dané oblasti v dlouhodobém horizontu. V návaznosti na specifika Zlínského kraje byly vytyčeny jako základní rozvojové směry čtyři základní pilíře. Konkurenceschopná ekonomika, Úspěšná společnost, Efektivní infrastruktura a rozvoj venkova a Atraktivní region. V rámci prvního pilíře Konkurenceschopná ekonomika, se jedná především o podporu malých a středních podniků v regionu; dále také podporu výzkumu, vývoje a inovací; a posílení významu služeb v ekonomice. Lze konstatovat, že ve Zlínském kraji je nedostatečná nabídka služeb, což vyplývá také z nízkého počtu malých a středních podniků a má tak dopad na dlouhodobě se udržující úroveň nezaměstnanosti. Druhý pilíř Úspěšná společnost reaguje především na problematiku již zmíněné nezaměstnanosti, dále pak sociálních a zdravotních služeb. Tento pilíř vyplývá především z nekvalitní a nedostatečné infrastruktury zdravotních a sociálních zařízení a již zmíněné stabilní úrovni nezaměstnanosti. Pilíř Efektivní infrastruktura a rozvoj venkova reaguje především na otázku ochrany životního prostředí a zatraktivnění života na venkově. A konečně poslední čtvrtý pilíř Atraktivní region má návaznost na podporu cestovního ruchu a kultury, protože v regionu se nachází spousta atraktivit jak v oblasti turistiky tak bohatého kulturního programu, který v současné době navštěvují především obyvatelé kraje a okolí (Strategický plán Zlínského kraje 2009-2020, aktualizace 2014).

Program rozvoje Zlínského kraje pak tyto pilíře rozvádí do konkrétnějších opatření, jako např. propojit regionální firmy s institucemi výzkumu a vývoje, efektivně naplnit strategickou průmyslovou zónu Holešov, optimalizovat síť poskytovatelů sociálních služeb, sociální inkluze, zkvalitnit nakládání s odpady, podporovat alternativní ekonomické a občanské aktivity na venkově, zkvalitnit úlohu marketingu a řízení cestovního ruchu v kraji a další (Program rozvoje Zlínského kraje 2013-2016, 2012).

Posledním dokumentem je pak Plán rozvoje Zlínského kraje, který k daným opatřením vytyčuje rozpočtové omezení, časový harmonogram a konkrétnější popis aktivit (Plán rozvoje Zlínského kraje 2015, 2014).

### 3.2.3 Strategické dokumenty na úrovni měst

Na úrovni obcí a měst je základním nástrojem strategického řízení *Strategický plán rozvoje*, který vyjadřuje předpokládaný vývoj daného území. Je to koncepční a rozvojový dokument, který vychází ze současného stavu veřejných a soukromých aktivit, demografického, ekonomického, sociálního, kulturního a ekologického charakteru území (Jánský, 2013). Svým zaměřením by měl navazovat na strategické dokumenty kraje příslušného kraje. Kromě této návaznosti by správně nastavený plán, měl také odpovídat představám zainteresovaných osob, kterými jsou například občané, podnikatelé a zájmové organizace. Dlouhodobé cíle, které plán deklaruje, by tedy měly vyplývat jak z návaznosti na nadřazené dokumenty, tak lokálním potřebám. Hlavní smyslem je tedy sladování jednotlivých zájmů tak, aby město prosperovalo jako celek. Definice základních cest rozvoje, a to především vize, cílů, priorit a opatření strategického plánu, musí být vyjádřením představy všech aktérů v obci a rozhodnutím voleného managementu, tedy zastupitelstva. Ve většině případů, zastupitelstva města zadávají zpracování dokumentu externím subjektům. V takovém případě by však mělo docházet k průběžné participaci zastupitelstva prostřednictvím odborů městských úřadů, které budou zpracovatelům nápomocny při definování priorit a upřesnění konkrétních představ. Profesionální subjekt může být také nápomocen až v oblasti metodiky zpracování strategického plánu (Václavková, 2014). Konkrétní příklad je uveden v kapitole 3.5 *Strategický plán města Kroměříž*.

### 3.3 Integrované plánování rozvoje měst

Kromě strategického plánování dochází v současné době také k integrovanému plánování, které se liší svým zaměřením. Základním dokumentem v souvislosti s integrovaným plánováním měst je Integrovaný plán rozvoje měst (dále jen IPRM). Tento plán je považován za nejzákladnější a neúčinnější nástroj urbánní politiky, který slouží k zajištění koordinace odvětvových a územních politik ve městech. Zároveň představuje nezbytný nástroj pro čerpání finančních prostředků z evropských strukturálních fondů. V minulém programovém období 2007-2013 představoval nejvýznamnější nástroj pro koordinaci intervencí v rámci Regionálních operačních programů (dále jen ROP), Tematických operačních programů (dále jenom TOP) a Integrovaného operačního programu (dále jen IOP). V novém programovém období v podstatě navazuje na již vytvořenou základnu svými aktualizacemi a změnilo se jeho

napojení, kdy nyní vychází především z Integrovaného regionálního operačního programu (dále jen IROP) (MMR, 2012).

IPRM můžeme definovat jako: „*Soubor vzájemně obsahově a časově provázaných akcí, které jsou realizovány ve vymezeném území nebo v rámci tematického přístupu ve městech a směřují k dosažení společného cíle či cílů města, obce či lokality.*“ (MMR, 2012). Dále jej můžeme popsat jako stěžejní koordinační nástroj, který navazuje na strategická východiska měst, a to za účelem identifikace a řešení problémů rozvojových oblastí měst s návazností na využití podpory ze strukturálních fondů EU (MMR, 2012).

Hlavním cílem IPRM je koordinace aktivit tak, aby došlo k účinnému hledání řešení identifikovaných rozvojových problémů při dostatečném využití socioekonomického potenciálu a respektování principů ochrany přírodního bohatství. Jedná se tedy o provázanost cílů strategických s rozvojovými problémy dané lokality. Integrované plánování svým zaměřením reaguje a cíl „Vyvážený rozvoje regionů“ uvedený v NSRR. Na rozdíl od strategického plánování, integrované plánování klade důraz na podporu sociální a územní soudržnosti, tedy spolupráci veřejných, soukromých i neziskových subjektů a je ojedinělým příkladem aplikace integrovaného přístupu v regionálním rozvoji. Svým charakterem by měl být integrovaný plán založen na principu partnerství a širokém zapojení veřejnosti, což by mělo vést k vysokému využití rozvojového potenciálu území. Projektové záměry v rámci IPRM by měly naplňovat strategické záměry měst při současném respektování národního a komunitárního práva a svým zaměřením více směřovat do oblastí bezpečnosti, bydlení a občanské spokojenosti (MMR, 2012).

### **3.3.1 Náležitosti IPRM podle metodického pokynu MMR**

Pro čerpání prostředků z některých prioritních os musí města s určitým počtem obyvatel povinně zpracovávat IPRM. Aby bylo čerpání prostředků z fondů však možné, musí tyto plány splňovat určité podmínky stanovené MMR. MMR následně zpracované plány hodnotí na základě podmínek uvedených v Metodickém pokynu pro zpracování IPRM. Mezi tyto náležitosti patří podmínka, že zpracovatelem musí být město, které je také zodpovědné za jeho realizaci. Jelikož se jedná o integrovaný přístup, pak by jeho navrhované projektové záměry měly být integrovaným řešením daných problémů

a měly by navazovat na ostatní strategické a rozvojové cíle města. Důležitým aspektem je také dodržování principu partnerství a zapojení veřejnosti v rámci podpory sociální a územní soudržnosti. V neposlední řadě by měly být dodrženy formální náležitosti jako je struktura, obsah a povinné přílohy. Mezi tyto formální náležitosti patří popis souladu s nadřazenými dokumenty města a územního plánu města, nezbytnou je také současná ekonomická a sociální analýza doplněná o SWOT analýzu, na jejichž základě jsou pak vymezovány městské zóny nebo tematické oblasti reagující na problémy, které budou prostřednictvím intervencí řešeny. V rámci těchto tematických oblastí nebo územně vymezených zón musí být zdůvodněny dané vyskytující se problémy vyplývající z provedených analýz města. Kromě zdůvodnění je nutný také popis dané zóny nebo tématu, stanovení cílů a způsobu řešení s ohledem na stanovené priority města a operačních programů. Způsob řešení musí být vyjádřen prostřednictvím popisu konkrétních aktivit a opatření vedoucích k dosažení stanovených cílů IPRM. Kromě způsobu řešení musí být popsán také výčet očekávaných výsledků a výstupů, kterých by mělo být prostřednictvím řešení problémů dosaženo. Součástí IPRM musí být také časový harmonogram jednotlivých aktivit a jejich návaznost a také finanční plán včetně popisu způsobu financování jednotlivých aktivit a opatření. Samozřejmě musí být obsažena informace o lidských zdrojích, způsobu řízení aktivit v rámci IPRM a navázaných partnerství včetně popisu jednotlivých partnerů. V neposlední řadě zde musí být také zmínka o způsobu výběru projektových záměrů, vliv aktivit na horizontální témata, analýza rizik a mapa rozdělení města do daných zón (MMR, 2012).

### **3.4 Evaluace strategických dokumentů**

Již od roku 1999 probíhá intenzivní příprava ČR na využívání strukturálních fondů. Kromě již dříve zmíněného zpracování programové dokumentace, bylo také nutné zajištění podmínek pro fungování principů strukturálních fondů. Monitoring v souvislosti s efektivním využíváním finančních prostředků z těchto fondů je jednou ze součástí těchto principů. Odpovědným orgánem v tvorbě a realizaci systému monitorování v ČR je Ministerstvo pro místní rozvoj. Monitorovací systém je velmi úzce spojen se systémem řízení strukturální pomoci, kdy dochází ke sledování a hodnocení účinnosti vložených prostředků. Jak bylo již dříve zmíněno, strukturální pomoc neexistuje pouze na národní úrovni, ale také regionální a lokální. Proto došlo



k zavedení decentralizovaného přístupu a monitoring je tak jedním z hlavních principů pro sledování účinnosti dopadů realizovaných projektů v jednotlivých regionech. Hraje tedy důležitou roli ve sledování a hodnocení účinnosti vynaložených prostředků v souvislosti s regionálními a sektorovými operačními programy, jejich cíli, prioritami a opatřeními (IREAS, 2002).

Účelem monitoringu je pak především hodnotit věcné a ekonomické dopady přijatých opatření a vynaložení finančních prostředků a kontrolovat průběh a plnění postupného naplňování cílových hodnot stanovených programovými dokumenty (IREAS, 2002). Z těchto důvodů je monitoring, ale i zpětná vazba a případná aktualizace strategického dokumentu velmi důležitým krokem v procesu strategického řízení. Aby však bylo možné zajišťovat a provádět kontrolu, musí být metriky plánovaných aktivit ve strategických dokumentech stanoveny tak, aby bylo možné změřit, zda bylo požadovaného cíle dosaženo, nebo v jaké fázi se jeho dosažení nachází. Monitoring proto také slouží jako prostředek pro následné zhodnocení stavu projektu prostřednictvím zpětné vazby neboli evaluace. Evaluace pak odráží informace o úrovni dosahování stanovených cílů a ta je pak hlavním rysem pro hodnocení výkonnosti organizace (Václavková, 2014).

Pro hodnocení strategie se standardně využívají tvrdé a měkké faktory. Jako tvrdé faktory označujeme ty, které lze jednoznačně číselně vyjádřit, což v rámci strategie mohou být například demografické ukazatele, jako je počet obyvatel, hustota zalidnění apod., z ekonomického hlediska například míra nezaměstnanosti, dále to může být také počet projektů realizovaných v rámci města a jejich finanční náročnost, z ekologického hlediska například velikost spádové oblasti nebo rozloha lesních porostů apod. Naopak měkké faktory jsou takové, které kladou důraz především na kvalitativní stránku provedení a odrážejí spíše image a identitu místa. Jako příklady měkkých faktorů s ohledem na strategické plánování lze uvést například inovativní potenciál v regionu, kvalita životního prostředí, atraktivita místa, spokojenost obyvatel apod. (Fotr, 2012).

Celý tento proces sledování a hodnocení pak doplňuje fakt, že strategické postupy, které jsou při strategickém řízení a plánování uplatňovány, nemohou být neměnné. Je to z důvodu toho, že i samotné prostředí, ve kterém se odehrávají, se mění. Proto je nutné průběžně zasahovat do tohoto procesu a aktualizovat strategické dokumenty.

V souvislosti s tím je tedy nutné se zaměřit na externí a interní faktory, které by mohly mít prokazatelný vliv na strategické řízení; průběžně vyhodnocovat dosahované výsledky a posuzovat, zda stále existují předpoklady pro naplňování stanovených cílů; a navrhovat nutné korekce v procesu strategického řízení (Fotr, 2012).

### **3.5 Strategický plán města Kroměříž**

V návaznosti na požadavek vypracovávání strategických dokumentů na lokální a regionální úrovni, má i město Kroměříž své vlastní koncepční dokumenty. Základními dokumenty, které jsou průběžně vypracovávány a aktualizovány jsou Územní plán v rámci celého ORP, ale i města, dále pak Strategický plán města Kroměříž a Integrovaný plán města Kroměříž.

Územní plán města uvádí čtenáře do povědomí o urbanistických, přírodních, kulturních a sociálních dimenzích města. Jsou z něj odvozeny strategie a koncepce rozvoje dopravy, ochrany životního prostředí, rekreačních ploch apod. Územní plán města Kroměříž je tak důležitým dokumentem, o který by se měl v rámci efektivity navrhovaných opatření Strategický plán města Kroměříž opírat. Ten vymezuje město jako významné centrum Zlínského kraje a území, které je geografickým fenoménem zejména kvůli přítomnosti nivy řeky Moravy s blízkostí úpatí Chřibské vysočiny. Dále poukazuje na to, že město je v obecném povědomí je považováno za pokladnici kulturních hodnot. S tím souvisí také atraktivita města jako městské památkové rezervace s řadou významných krajinných prvků, památných stromů, s významnými prvky kultury a tradic, čímž působí po řadu let jako vyhledávaná turistická destinace (Územní plán města Kroměříž, 2013).

Současná verze Strategického plánu města Kroměříž je platná na období 2010-2020. V této verzi plánu však nebyly stanoveny konkrétní nástroje v rámci implementace, jako např. projektový zásobník či akční plán, a proto došlo k jeho aktualizaci, přičemž nová aktualizovaná verze byla stanovena na období 2013-2023 (MěÚ Kroměříž, 2014).

Plán je rozdělen na analytickou, návrhovou a implementační část. Analytická část obsahuje socioekonomický profil města v podobě datové a informační základny, která je závěrem shrnutá prostřednictvím SWOT analýzy. Na jejím základě byla zpracována návrhová část plánu v podobě formulace vize, prioritních oblastí, priorit, opatření a aktivit vedoucích dosažení zamýšleného stavu rozvoje města. Implementační část

plánu reflektuje organizační postupy a řídicí struktury implementace v rámci Městského úřadu v Kroměříži (MěÚ Kroměříž, 2014).

### 3.5.1 Vize, cíle, priority

Tento odstavec je věnován konkrétnímu směřování budoucího rozvoje města Kroměříž v podobě strategických východisek. Jak již bylo zmíněno (*viz odstavec 3.2 Strategické dokumenty*), nejvýše postaveným strategickým východiskem je poslání. V případě města Kroměříž je hierarchicky nejvýše postaveným strategickým východiskem vize, která je definována jako:

*„Kroměříž, perla Moravy, kulturní město s respektem k historii, nabízející jak kvalitní životní styl, tak bezpečí svým obyvatelům a přitahující návštěvníky z České republiky i turisty z celého světa.“* (HaskoningDHV, 2014)

Na tuto představu v nižším hierarchickém sledu navazuje strategický cíl:

*„Zajistit rozvoj města Kroměříže jako města, které bude dále posilovat a rozvíjet svou pozici v rámci národního i mezinárodního cestovního ruchu a poskytne vysoký standard služeb svým občanům i návštěvníkům. A to díky rozvoji všech složek určující kvalitu života - v oblasti sociálního prostředí, podnikání, vzdělávání, infrastruktury a životního prostředí.“* (KROK, 2010)

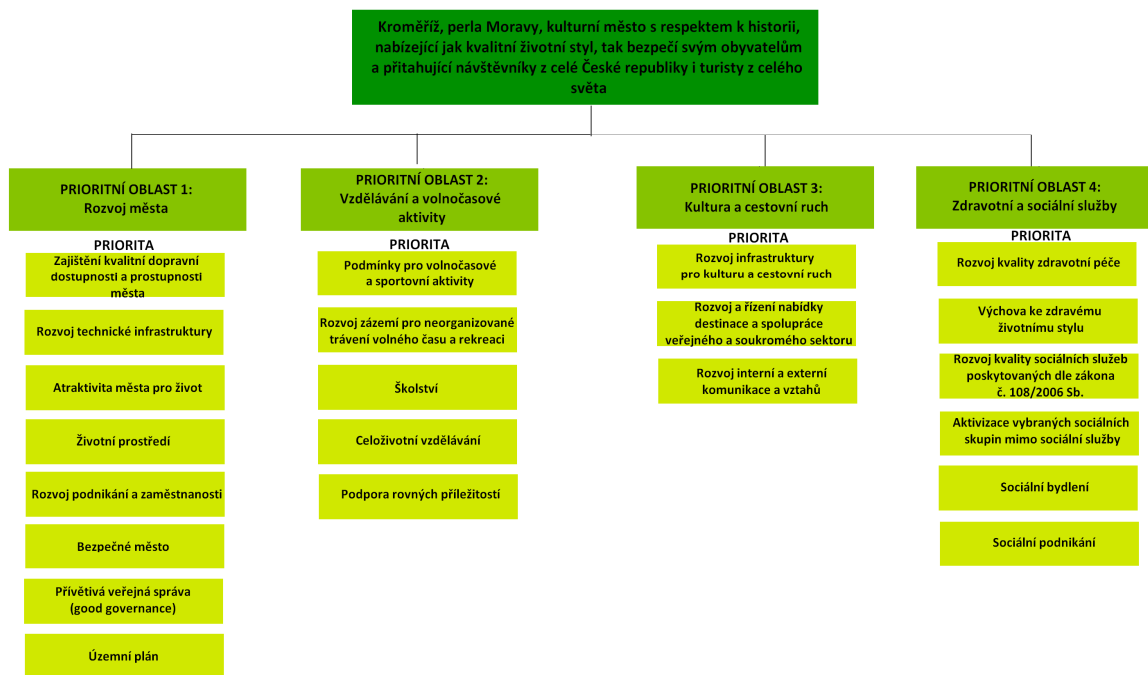
Dále je směřování budoucího rozvoje města postaveno na čtyřech základních prioritních oblastech, a to Rozvoj města, Vzdělávání a volnočasové aktivity, Kultura a cestovní ruch a Zdravotní a sociální služby (*viz obrázek č. 1*). Tyto oblasti jsou dále ve strategickém plánu rozpracovány do dílčích priorit, opatření a aktivit. Prioritní oblast č. 1 - Rozvoj města, reflektuje prostřední část vize, a sice: *„nabízející jak kvalitní životní styl, tak bezpečí svým obyvatelům“*. Priority, opatření a aktivity navazující na tuto část vize souvisejí s rozvojem dopravní a technické infrastruktury pro zajištění lepší dostupnosti a napojení města na ostatní síť, zatraktivnění města pro samotné obyvatele, ale i podnikatelský sektor a tím zajištění ekonomické prosperity, a to vše s ohledem na životní prostředí a bezpečnost obyvatel. Druhá prioritní oblast se zaměřuje především na rozšíření volnočasových možností a celoživotním vzděláním, čímž také navazuje na střední část vize spojenou s *„kvalitním životním stylem“*. Třetí prioritní oblasti je věnována nejdelší část vize, která takto působí jako stěžejní. Kultura a cestovní ruch, neboli také budování image a identity, je věnována úvodní a závěrečná

část vize, a to: „*Kroměříž, perla Moravy, kulturní město s respektem k historii, ..., a přitahující návštěvníky z České republiky i turisty z celého světa*“. Poslední čtvrtá prioritní oblast opět odráží střední část vize zaměřenou na „*kvalitní životní styl*“, a to především v oblasti rozvoje a zkvalitňování sociálních služeb.

V současné době již však došlo k určitému posunu a některé s cílů již nejsou aktuální, jelikož byly naplněny nebo jsou v procesu naplňování. Kroměříž se pyšnila nálepkou, vzdělávací centrum. V současné době existuje ve městě řada vzdělávacích zařízení různého stupně a typu, která lákají mladé lidi do města. Problémem je však odliv mladých lidí z města za prací do větších měst po ukončení studia, s čímž souvisí také poměrně vysoká úroveň nezaměstnanosti. Ta je ovlivněna především nedostatkem pracovních míst a neexistencí větších zaměstnavatelů ve městě. V souvislosti s prioritou Kultura a cestovní ruch, je Kroměříž považována za atraktivní destinaci pro návštěvu, bohužel však pouze jednodenní. Problém v tomto ohledu je především nedostatečná kapacita ubytovacích zařízení a sezónnost nabídky kulturních akcí. Na prioritě zlepšování úrovně zdravotních a sociálních služeb, zastupitelstvo města neustále pracuje. Za posledních 5 let došlo k rekonstrukci chodníků a vytvoření bezbariérových přístupů, rozšíření volnočasových aktivit pro seniory a dalších souvisejících aktivit. Zastupitelstvo si uvědomuje současný vývoj kroměřížské populace, která stárne, a proto podporuje především seniory. Návaznost na prioritu Rozvoje města zatím spíše chybí.

Co se týče návaznosti na cíle kraje, chybí provázanost s cílem Konkurenceschopná ekonomika, kam by bylo možné zařadit právě nedostatečnou podporu soukromého sektoru a s tím související dopad na nezaměstnanost, a také chybí provázanost s prioritou Efektivní infrastruktura a rozvoj venkova. Naopak existuje nějaká snaha navázat na prioritu Atraktivní region a Úspěšná společnost. Dle autorčina názoru není nutné, aby strategie města přesně navazovala na strategii kraje, avšak měla by navazovat minimálně na ty části, které jsou problematické, jako například podpora ekonomiky v rámci priority Konkurenceschopná ekonomika.

Obr. 1: Přehled strategických východisek města Kroměříž



Zdroj: mestokromeriz.cz, vlastní zpracování

### 3.6 Integrovaný plán rozvoje města Kroměříž

Dalším důležitým dokumentem pro město Kroměříž je Integrovaný plán rozvoje města – zóna Jihovýchod. Je to další strategický dokument, který navazuje na strategická východiska města. IPRM Kroměříž – zóna Jihovýchod byl projednán a schválen zastupitelstvem města koncem roku 2008. Dále v průběhu roku 2009 došlo k jeho schválení ministerstvem a od roku 2010 byl v platnosti. Jeho platnost byla účinná až do roku 2014, kdy jeho aktivity se týkaly především oblasti revitalizace veřejných prostranství a regenerace bytových domů. K jeho první aktualizaci došlo pro období 2014-2016, jejíž zaměření se týkalo pokračující revitalizace zeleně a vybraných komunikací. Vzhledem k předchozímu datu aktualizace, by mělo v brzké době dojít k rozpracování další tedy druhé aktualizace. V současnosti je tedy vhodná doba pro revizi integrovaného plánu prostřednictvím této práce a navrhnutí nových aktivit pro rozvoj města, a to i v souvislosti se zlepšením komunikace se stakeholdery (mestokromeriz.cz, 2009).

### 3.6.1 Základní údaje o zóně

Aktivity v rámci IPRM Kroměříž jsou zaměřeny pouze na zónu Jihovýchod. Tato zóna byla vymezena na základě výsledků socioekonomické analýzy, SWOT analýzy a zhodnocení vstupních kritérií a podmínek pro výběr zóny a realizace Integrovaného plánu. Zóna těsně navazuje na historické centrum města a prochází městem od levého břehu řeky Moravy směrem na jihovýchod až k Nemocnici Kroměříž, a.s. a hřbitovu. Tato oblast je obyvateli města vnímána jako oblast sídlišť, a to z toho důvodu, že je typickou zástavbou panelových domů a tvořena třemi sídlišti. Nejstarší je prostřední část zóny sídliště Slovan, na kterou z jedné strany navazuje sídliště Oskol, z druhé strany sídliště Zachar. Sídliště Zachar je historicky nejmladší, ale také nejhustěji osídlené, což způsobuje řadu obtíží. Zóna má rozlohu 149,24 ha a je domovem přibližně 11 000 obyvatel. Mapu této zóny můžete vidět na *obrázku č. 2* (IPRM Kroměříž, 2009).

**Obr. 2: Mapa řešeného území (zóna Jihovýchod)**



Zdroj: IPRM Kroměříž

Za uplynulých 5 let, tedy doby platnosti v současnosti končícího IPRM Kroměříž z roku 2009, došlo k rekonstrukci téměř všech panelových domů, a to nejen na sídlišti Zachar, ale na všech třech. V rámci této rekonstrukce byly spolufinancovány náklady především na zateplování, výměnu plastových oken, výměnu střech a investice do společných plynových kotlů. Kromě těchto rekonstrukcí došlo také k revitalizaci zeleně v ulicích a „náměstíček“ v centru každé ze tří obytných částí v přibližné výměře 50 km<sup>2</sup> a rekonstrukci přibližně 10 dětských hřišť. IPRM však dosud neřešil problémy s nedostatkem parkovacích ploch způsobený vysokou koncentrací bytových prostor a osob, dále stále nedostatečnou nabídkou ploch pro volnočasové aktivity, která je potřebná vzhledem k vysoké koncentraci především rodin s dětmi a mládeže. Dále pak v některých částech v rámci sídliště Zachar a Oskol problému sociálního napětí v důsledku koncentrace sociálně slabých obyvatel a Romů.

Nejhustěji osídleným sídlištěm je sídliště Zachar čítající necelých 5 tis. obyvatel dle údajů z roku 2013. Z celkových 28 921 obyvatel, tak tato zóna tvoří významnou oblast pro život obyvatel, jelikož domov zde má přibližně 38 % z nich (Statistická ročenka města Kroměříž, 2013). Průměrný věk obyvatel v roce 2011 byl 41,7 let, přičemž přibližně 22 % kroměřížské populace tvoří obyvatelé ve věkové kategorii 65+ let. Naopak podíl generace mladší 15 let tvoří pouhých 15 %, z čehož je patrná souvislost s trendem populačního stárnutí (Aktualizace strategického plánu města Kroměříž, 2013).

**Tab. 6: Počty obyvatel v městských částech zóny v roce 2013**

Část obce	Počet obyvatel celkem	Procentuální podíl k zóně	Procentuální podíl k celému městu
Oskol	3880	35,0	13,4
Slovan	2347	21,2	8,1
Zachar	4863	43,9	16,8
	<b>11090</b>		<b>38,3</b>

Zdroj: statistická ročenka města Kroměříž

Z hlediska vzdělanostní struktury, obyvatelé vykazují poměrně vysokou úroveň vzdělání, kdy téměř 45 % má minimálně maturitu. Na území celého města je lokalizována široká škála vzdělávacích zařízení. Kromě řady základních škol, které jsou prakticky v každé městské části, město nabízí široké spektrum středních škol různého zaměření. Za zmínku stojí především Vyšší odborná škola potravinářská a Střední průmyslová škola mlékárenská Kroměříž, která pro svou kvalitu a zaměření je velmi vyhledávanou školou v rámci celé Moravy. Kromě středních škol jsou ve městě umístěny také tři vyšší odborné školy, a to již zmíněná Vyšší odborná škola potravinářská; Justiční akademie, která se pyšní opět kvalitou studia a prestiží po celé republice; a soukromá škola Evropský polytechnický institut (IPRM Kroměříž, 2009). Lze tedy mluvit o kvalifikované pracovní síle s poměrně dobrou potenciální uplatnitelností na trhu práce. I přesto však město vykazuje vysokou úroveň nezaměstnanosti, jejíž hodnota pro rok 2011 dosahovala hodnoty 9,7 (Aktualizace strategického plánu města Kroměříž, 2013).

**Tab. 7: Vzdělanostní struktura obyvatel města Kroměříž v roce 2011**

Typ vzdělání	Celkový počet	Procentuální podíl
bez vzdělání	152	0,5
základní vč. neukončeného	3829	19,1
vyučení a střední odborné bez maturity	7506	25,7
úplné střední s maturitou	7620	26,1
vyšší odborné	1386	4,8
vysokoškolské	3947	13,5

Zdroj: Aktualizace strategického plánu města Kroměříž

Dalším důležitým východiskem pro aktivity IPRM je množství veřejných prostranství, kdy prostranství v rámci zóny postrádají dostatek míst pro volnočasové vyžití. V zóně se sice nachází základní školy s dostatečnou sportovní infrastrukturou, avšak tyto sportovní plochy jsou dostupné pouze dětem daných základních škol, a to v době výuky. Tato opatření jsou zavedena především jako bezpečnostní opatření v rámci prevence proti vandalismu. Kromě těchto sportovních ploch se v zóně nachází několik zrekonstruovaných dětských hřišť, jejichž kapacita je nedostačující. Pro mládež navštěvující střední školy tak v této zóně není prakticky žádné volnočasové vyžití, ostatně ani pro dospělé. V zóně se ještě nachází Centrum volného času Šipka, které nabízí zábavné kroužky, jako jsou pohybové aktivity, keramika, divadelní kroužek, avšak tyto aktivity jsou nabízeny opět spíše dětem základních škol. Kapacita centra je přibližně 50 dětí, tudíž kvůli nedostatečné kapacitě působí spíše jako „výběrové“. Dále je zde umístěno Centrum Klubíčko, které je zaměřeno na aktivity pro miminka a děti do 3 let věku. Opět ani tady není kapacita dostatečná, jelikož na jedno volné místo je až 6 zájemců. Pro seniory a dospělé zde funguje Centrum pro seniory, které nabízí několik málo zájmových aktivit a Knihovna Kroměřížska, která je vyhledávanou všemi generacemi obyvatel z celého města (IPRM Kroměříž, 2009)

Bydlení v zóně bylo v minulosti vnímáno jako velký problém. Problémem byl nevyhovující technický stav domů způsobený v minulosti zanedbatelnými investicemi do bytového fondu a následnou privatizací, kdy majitelé byty přebírali v katastrofickém stavu. Tento problém byl částečně eliminován prostřednictvím investic spolufinancovaných ze strukturálních fondů Evropské Unie v rámci programů ROP a IOP, kdy došlo ve většině případů především výměně plastových oken, zateplení



domů, přechodu na společné plynové kotle a výměně střeš, což vedlo především k energetickým úsporám (IPRM Kroměříž, 2009). Stále je však problém s bezbariérovostí těchto domů a přístupu do těchto domů, dále pak zastaralými výtahy.

Jelikož zóna má spíše obytný charakter, nenachází se zde vhodné podnikatelské prostředí pro rozvoj větších firem (IPRM Kroměříž, 2009). Proto zde lze najít především obchody s potravinami a větší supermarkety, několik počítačových firem, dvě pobočky České pošty s. p., několik restauračních zařízení, díky blízkosti Nemocnice Kroměříž také několik rehabilitačních center a center nabízející doplňkové zdravotní služby a sortiment, a několik menších podnikatelů. Větší firmy se pak koncentrují na opačném břehu řeky Moravy, kdy tato oblast má charakter spíše průmyslový charakter a zbytek spíše drobných podniků je umístěn v centru města, kdy se jedná především o bankovní a finanční služby, pohostinství, prodej potravin a potravinových doplňků a služby. Obyvatelé zóny tak většinou dojíždí či dochází do zaměstnání mimo zónu či mimo město.

### **3.6.2 Cílový stav výstupů IPRM Kroměříž pro rok 2015**

IPRM Kroměříž si obecně klade za cíl dosáhnout zlepšení podmínek pro bydlení a život v zóně Jihovýchod. V jeho rámci by mělo dojít k rekonstrukci bytových domů tak, aby zajišťovaly bezpečnost a bezbariérovost, dosahovaly energetických úspor a zvyšovaly estetickou atraktivitu sídlišť. Kromě důrazu na kvalitu bydlení, klade důraz také na rekonstrukce místních komunikací a chodníků propojujících nejen části zóny navzájem, ale také zónu s jejím okolím, dále pak na vznik nových odpočinkových ploch, podporu vzdělání, podnikání a sociální integrace. Tyto aktivity by měly směřovat k naplnění vize IPRM Kroměříž. (IPRM Kroměříž, 2009)

Ta je stanovena v dlouhodobém horizontu takto:

*„Zóna Jihovýchod je kultivovaným prostorem s vysokým standardem bydlení a možnostmi aktivního trávení volného času. Občany je vnímána jako příjemné a bezpečné místo k životu i návštěvě.“* (IPRM Kroměříž, 2009)

Dále IPRM Kroměříž popisuje v krátkodobém horizontu cíle, jejichž dosáhnutím by mělo dojít k naplnění vize. Hlavní, tedy globální cíl, kterého by mělo být dosaženo do roku 2015 je:

*„Realizací IPRM dojde ke zvýšení kvality života obyvatel zóny Jihovýchod. Komplexní zlepšení životních podmínek umožněné regenerací bytových domů a revitalizací veřejných prostranství zajistí vyvážený a udržitelný ekonomický a společenský rozvoj definované oblasti.“ (IPRM Kroměříž, 2009)*

Na globální cíl samozřejmě navazují i dílčí specifické cíle, které jsou opět stanoveny pro krátkodobý horizont. Tyto cíle, které by měly být také dosaženy do roku 2015, byly stanoveny jako:

- 1. „Zkvalitnit infrastrukturu a vybavení veřejných prostranství jako důležitého faktoru pro zlepšení životních podmínek obyvatel zóny Jihovýchod*
- 2. Prostřednictvím rekonstrukcí bytových domů dosáhnout zvýšení kvality bydlení a učinit tak zóny Jihovýchod atraktivní pro všechny sociální skupiny obyvatel*
- 3. Zajistit podporu rozvoje vzdělávání, podnikání, aktivního trávení volného času i sociální integrace tak, aby život v zóně Jihovýchod poskytoval jejím obyvatelům všechny podmínky pro aktivní život“ (IPRM Kroměříž, 2009)*

## 4 STAKEHOLDERSKÁ ANALÝZA

### 4.1 Identifikace stakeholderů

Daní stakeholderi byli identifikováni na základě definice podle Weisse, který v jeho publikaci uvádí, že možnými stakeholdery avšak pro podnik jsou: vlastníci, podílníci, zaměstnanci, rodinní příslušníci pracovníků firmy, bývalí zaměstnanci, akcionáři, zákazníci, konkurenti, dodavatelé, úřady a instituce VS, investoři, volené orgány města, školy a univerzity, odbory, spotřebitelské svazy, finanční analytici, zájmová sdružení v sousedství firmy, odborný tisk a ostatní média. Vzhledem k tomu, že autor hovoří o stakeholderech podniku a nikoliv ve veřejné správě, tato identifikace byla doplněna informacemi zjištěnými na základě spolupráce s osobou zodpovědnou za zpracování IPRM Kroměříž Ing. Petrem Sliglitzem. Přehled identifikovaných stakeholderů podává *tabulka č.8.*

**Tab. 8: Přehled stakeholderů k IPRM Kroměříž**

Stakeholder
Banky
Investoři
Média
Městský úřad
Městský památkový ústav
Neziskové organizace
Obyvatelé
Ostatní instituce veřejné správy
Ostatní města v ČR i EU
Podnikatelé
Politické okruhy
Stát
Školy a školská zařízení
Trh
Zlínský kraj

## 4.2 Úroveň vlivu a zájmu vybraných stakeholderů

V této kapitole budou představeny jednotlivé procentuální podíly zohledňující úroveň vlivu a zájmu všech definovaných stakeholderů a také odůvodnění, proč jim bylo dané procento přiděleno. Tyto procentuální hodnoty byly daným skupinám přiděleny ve spolupráci se zainteresovanou osobou na tvorbě IPRM Kroměříž Ing. Petrem Stiglitzem, a to především proto, aby došlo k zamezení subjektivního vnímání autorkou. Ucelený přehled procentuálních vah znázorňuje *tabulka č. 9*.

Z daného výčtu definovaných stakeholderů, byl jako nejvlivnější označen Městský úřad v Kroměříži, kterému byla přidělena váha 100 %. Městským úřadem jsou myšleni všichni zaměstnanci Městského úřadu v Kroměříži, především Odboru rozvoje města, s výjimkou politicky angažovaných osob (vedení), jelikož pro účely této práce jsou vyčleněny jako samostatná skupina. Důvod, proč tomuto subjektu byla přidělena nejvyšší váha, je ten, že právě zaměstnanci v rámci Odboru rozvoje města jsou pověřeni a zodpovědnými za zpracování IPRM Kroměříž. Záleží tedy především na těchto osobách, jak naslouchají ostatním subjektům ovlivňujícím celý proces tvorby, jaká je úroveň jejich vzdělání a praktických zkušeností, jak komunikují s ostatními odbory kvůli získávání informací a konečně jakým způsobem tento dokument zpracují. Také mohou mít nějaké další návrhy nebo kritický pohled na již navržené náměty, musejí konzultovat s ostatními odbory například finanční stránku plánovaných aktivit, právní stránku věci a další.

Jako druhý nejvlivnější subjekt byli stanoveni občané s procentuální váhou 80 %. Jelikož aktivity IPRM jsou zaměřeny v podstatě jen na občanskou společnost v problémových lokalitách, pak by měli občané města být důležitým subjektem, který by měl mít vliv na výběr podporovaných aktivit, a to tak, aby docházelo k uspokojování jeho potřeb.

Důležitým subjektem by měl také být Městský památkový ústav, který dohlíží na neporušování estetických a historicky vázaných kulturních hodnot v městské památkové zóně a jejím ochranném pásmu. Zóna Jihovýchod částečně zasahuje do ochranného pásma historického centra, a proto by ústav měl mít zásadní slovo při plánování a realizaci projektových aktivit souvisejících především s budováním. Jelikož město Kroměříž je významnou městskou kulturní rezervací a navštěvuje ho

hodně turistů, mělo by být dbáno nejen na jeho historické centrum, ale také bezprostřední okolí, kam mohou rovněž turisté zavítat a také vzhledem i k historické hodnotě by mělo být dbáno na jeho jednotný vizuální styl a racionální lokalizaci projektových aktivit. Na stejnou úroveň vlivu byly umístěny také volené orgány města. Oba subjekty získaly procentuální váhu 70 %. Jedná se především o volené kandidáty ve vedení města. Tito představitelé by měli udávat mantinely, kudy bude rozvoj města směřovat, avšak neměli by být hlavními určovateli směru vývoje. Politikové jsou totiž vzhledem k jejich politické angažovanosti zaměřeni na určitý úzký segment společnosti, dle příslušnosti k určité straně. Mohlo by tak docházet ke stabilnímu vyjadřování podpory pouze vybraných segmentů společnosti, např. seniorů, jak tomu bylo doposud v Kroměříži.

Dalším významným subjektem, jehož vliv by neměl být zanedbatelný, jsou neziskové organizace s procentuální váhou 60 %. Vzhledem k tomu, že aktivity IPRM se zaměřují na celou občanskou společnost, je třeba, aby docházelo k zohledňování potřeb sociálně vyloučených osob a byly řešeny sociální problémy v zóně. K tomuto účelu existují neziskové organizace, které tvoří podpůrný pilíř pro specifické skupiny osob. Také tvoří odbornou a specializovanou část společnosti, která dokáže vnímat rozdíly ve společnosti s nadhledem a účelně těmto lidem pomáhat.

V souvislosti s projektovými aktivitami, by měli mít významný vliv také podnikatelé, kteří mohou být cennými partnery pro plánované aktivity a také proto, že mají vliv na občanskou společnost formou zaměstnanosti. Podnikatelé jsou důležití nejen pro uplatnitelnost pracovní síly na trhu, ale také podporu místní ekonomiky, což může mít pozitivní vliv na místní rozpočet a následně možnost financování většího objemu aktivit z vlastních zdrojů města. Z těchto důvodů jim byla přidělena procentuální váha 50 %.

Stejně jako podnikatelé, vliv na IPRM by měly mít i školy a školská zařízení, jelikož přispívají ke vzdělanosti občanské společnosti, což je podstatné nejen pro rozvoj města, ale také uplatnitelnost na trhu práce. S ohledem na cíle a vizi IPRM Kroměříž, je podpora podnikání, sociálního začleňování a vzdělávání obyvatel jeden ze základních požadavků, tudíž i tito stakeholdeři by měli mít významný vliv, který byl ohodnocen procentuální váhou 40 %.

Vliv ostatních subjektů již nenabývá takového významu, ale je třeba pamatovat i na tyto subjekty. V souvislosti s rozvojem města je totiž nutné myslet na budoucí dopad aktivit

v širším kontextu, který může být spjatý se zapojováním partnerských měst do plánování společných aktivit, ale také čerpání nových zkušeností z dobré praxe a zviditelňování se. V souvislosti se zviditelňováním se, by měla být brána v potaz také média, která tvoří důležitý informační kanál, jenž může sloužit nejen pro informovanost široké občanské veřejnosti a potenciálních turistů, ale také získávání informací, které mohou sloužit jako inspirace pro realizaci nových aktivit. Ostatní instituce veřejné správy slouží spíše jako nepřímá forma vlivu, kdy například Živnostenský úřad může ovlivňovat občanskou společnost množstvím udělených živnostenských oprávnění a poradenskou činností. V souvislosti s ekonomickou strukturou občanské společnosti, totiž vyplývají také požadované nároky na realizované aktivity. Je-li společnost dostatečně finančně zajištěná a úroveň nezaměstnanosti je nízká, vznikají vyšší nároky na uspokojování potřeb této společnosti, jelikož pouhé uspokojování základních potřeb jim již nestačí.

Dalšími významnými subjekty jsou banky a investoři, a to z toho důvodu, že hodlá-li město realizovat nějaké projektové aktivity a je k jejich realizaci nutná finanční spoluúčasť, může město těchto dočasných finančních prostředků využít. Kdyby neexistovaly tyto subjekty, město by bylo mnohem více omezeno ve výběru množství a typů podporovaných aktivit. Posledními třemi subjekty, které by měly mít částečný vliv na IPRM jsou Zlínský kraj a stát. Tyto subjekty mají společné to, že pouze udávají základní rámec a budoucí trendy, na které plánování v rámci IPRM, a nejen IPRM, navazuje. V rámci státu a Zlínského kraje také dochází k přerozdělování finanční podpory municipalitám a garanci právního základu. Na trhu jsou zase vytvářeny ceny daných aktivit a služeb.

**Tab. 9: Procentuální vyjádření úrovně vlivu a zájmu - ideální varianta**

Stakeholder	Úroveň vlivu v %	Úroveň zájmu v %	Procentuální váha
Banky	40	20	30
Investoři	40	40	40
Média	50	30	40
Městský úřad	100	100	100
Městský památkový ústav	70	50	60
Neziskové organizace	60	80	70
Obyvatelé	80	100	90
Ostatní instituce veřejné správy	40	20	30
Ostatní města v ČR i EU	30	60	45
Podnikatelé	50	70	60
Stát	35	50	42
Školy a školská zařízení	40	60	50
Volené orgány města	70	80	75
Zlínský kraj	30	50	40

Kromě vlivu je pro analýzu stakeholders důležitý také aspekt zájmu daných definovaných skupin. To, že daná skupina má určitou úroveň vlivu ještě neznamená, že o tomto vlivu ví a má zájem jej využít. Stejně tak, ne každý subjekt má zájem o dění ve městě a výstupy související s integrovaným plánováním. Nejvyšší úroveň zájmu byla přiřazena opět ve výši 100 % Městskému úřadu v Kroměříži, a to proto, že by mělo být především v jeho zájmu, realizovat takové aktivity, které mají vliv na občanskou společnost a vedou tak k jejich spokojenosti a tím i rozvoji města. Stejně tak jako by mělo být v zájmu městského úřadu blaho obyvatel, tak by mělo být i v zájmu obyvatel usilovat o to, aby realizované aktivity byly k jejich co největšímu prospěchu, a proto i jim byla přidělena procentuální váha 100 %. Proto by měli být ochotni a schopni vyjádřit svůj názor a snažit se zapojit při plánování projektových aktivit. Jedině vyjádřením jejich názoru a pohledu na danou problematiku, totiž může dojít k naplnění jejich očekávání.

Na to navazuje také to, že v zájmu volených orgánů města by měla být občanská spokojenost a kontinuální rozvoj města, proto jim byla přidělena váha 80 %. Zájem angažovaných politiků by se měl opírat nejen o občanskou společnost, ale celou společnost města a jednat v jejich zájmu.

Ke kontinuálnímu rozvoji města však nepřispívá pouze spokojenost obyvatel, ale také existence a rozvoj neziskových organizací a podnikatelských subjektů. V zájmu neziskových organizací, je pak podpora určitého specifického segmentu

obyvatel, na které je jejich činnosti zaměřena. Aby však mohly organizace tuto podporu vykonávat, jsou pro ně nezbytné vhodné podmínky pro realizaci souvisejících aktivit. Tak jak podnikatelé hledají podnikatelské příležitosti, tak také neziskové organizace musí být schopny hledat nové příležitosti pro podporu a rozšiřování jejich nabízených aktivit, což může být právě v souvislosti s IPRM Kroměříž, jehož jedním z cílů je sociální začleňování a řešení sociálních problémů. Úroveň jejich zájmu byla tedy stanovena na 80 %.

Kontinuální rozvoj města souvisí také s rozvojem podnikatelského prostředí, kdy v jejich zájmu by mělo být využívat podnikatelské příležitosti, a tak rozšiřovat svou podnikatelskou činnost a zvyšovat zaměstnanost. Podnikatelskému sektoru byla přidělena váha zájmu 70 %. V souvislosti s IPRM Kroměříž by tak mohlo být v zájmu podnikatelů využít možnosti financování jejich projektových aktivit a získat tak podporu města, nebo se stát partnerem města pro realizaci určitých typů aktivit. Přestože tyto projekty často nejsou příliš rentabilní, dojde především k posílení značky daného podniku a pro město může mít tato spolupráce nebo podpora výhody v uplatňování lidského kapitálu díky zaměstnávání osob. Mělo by být tedy i v zájmu města podporovat podnikání a tak i nepřímo občanskou společnost formou zaměstnanosti.

Stejnou situaci lze pozorovat i u skupiny škol a školských zařízení. Jedním z cílů v rámci IPRM Kroměříž je podpora vzdělanosti obyvatel. Nejen tedy v zájmu města by mělo být podporovat dostatečný a kvalitní přístup ke vzdělání, ale také v zájmu škol by mohlo být využívat potenciálních možností podpory v rámci aktivit integrovaného plánu a tak přispívat k rozvoji společnosti a uplatnitelnosti lidského kapitálu na trhu. Jejich úroveň zájmu byla ohodnocena na 60 %.

Dalším subjektem s poměrně podstatnou úrovní zájmu by měl být Městský památkový ústav, a to především v tom ohledu, aby realizované aktivity svým zaměřením a podobou navazovaly na jednotný vizuální ráz městské kultury. Tento orgán by měl být účastníkem z toho důvodu, aby zabránil realizaci některých typů aktivit v bezprostředním okolí historického jádra města s potenciálně vysokým výskytem turistů, proto i jeho zájem byl ohodnocen na 50 %.

Dalším subjektům byla přidělena procentuální váha zájmu nižší než 50 %. V souvislosti s navazování partnerství a spolupráci mezi municipalitami, by mělo být v zájmu ostatních měst zaměření aktivit v rámci IPRM i Strategického plánu města. Mají-li totiž



města podobné cíle a vize, mohou navázat oboustranně prospěšnou spolupráci, která bude přinášet benefity nejen pro občanskou společnost, ale také image a identitu měst, vzájemnou inspiraci, potenciální větší rozsah realizovaných aktivit a rozšíření obzoru odborných znalostí a zkušeností.

Veškeré realizované aktivity by také měly být v zájmu Zlínského kraje jako nadřazené správní územní jednotky, jehož cílem by měl být kontinuální rozvoj veškerých jeho součástí. Budou-li tedy aktivity municipalit navazovat a účelně plnit dané cíle kraje, bude to ku prospěchu výsledků a image celého území. Dalším interesovaným a zájmovým subjektem je stát. Stát by měl usilovat o kontinuální rozvoj území, avšak konkrétní dokumenty konkrétních míst nejsou vzhledem k šíři jeho zaměření relevantní.

Dalšími subjekty, které by mohly projevovat v této souvislosti zájem, mohou být investoři, kteří podobně jako podnikatelé mohou být partnery města pro financování realizovaných aktivit. Jelikož však tyto aktivity nejsou rentabilně zajímavé pro tyto typy subjektů a mohou nabídnout pouze posílení značky investora, lze spíše očekávat jejich nezájem. Stejně jako u bank, pro které pravděpodobně nebude atraktivní ani posílení jejich jména.

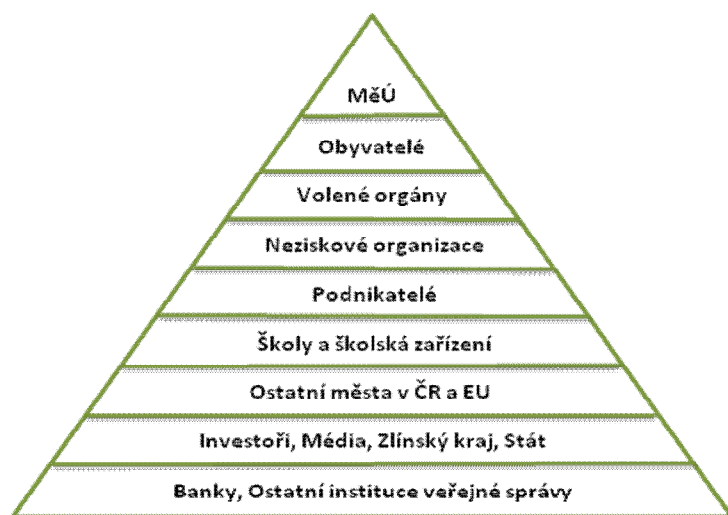
Jedním z posledních subjektů jsou také média, jejichž zájem konkrétně o integrovaný plán není pravděpodobně tak výrazný, avšak pokud vezmeme v úvahu konkrétně Kroměřížský zpravodaj, který publikuje články a dění ve městě a nových aktivitách ve městě, mohl by mít zájem na publikování článku a výstupních aktivitách tohoto plánu.

### **4.3 Důležitost definovaných stakeholderů**

Na základě aritmetického průměru vypočítaného z úrovně vlivu a zájmu pro jednotlivé definované zájmové skupiny, byla stanovena procentuální váha jejich důležitosti. Na základě hodnoty této váhy došlo k seřazení zájmových skupin podle důležitosti. Podrobný přehled tohoto pořadí znázorňuje *obrázek č. 3*. Jak již z předešlého popisu vlivu a zájmů vyplynulo, nejdůležitějším subjektem pro integrovaný plán je samotný městský úřad. Ten by však měl jednat ve spolupráci s občany města a volenými orgány města, a tak přispívat k občanské spokojenosti, kontinuálnímu rozvoji, ekonomické efektivnosti a naplňování stanovených cílů, vize a poslání. Dalšími důležitými subjekty,

jejichž existence by měla být v rámci plánování zohledňována, jsou neziskové organizace, podnikatelské subjekty, školy a školská zařízení. Tyto subjekty totiž přispívají k rozvoji občanské společnosti a svou existencí jsou důležité pro naplňování již stanovených strategických cílů. Dále tvoří portfolio doplňkových aktivit, jejichž infrastrukturu město nedokáže vlastními silami zastávat, ale jsou pro jeho celkový rozvoj důležité. Pro rozšíření rozhledu možných realizovaných aktivit a inspiraci jsou důležitá také ostatní města v rámci ČR i EU, se kterými může být navázáno partnerství. Každá organizace může mít různé zkušenosti a znalosti a prostřednictvím navázání spolupráce může dojít k zefektivnění procesu plánování, navýšení kapacit a možností pro dané aktivity a společného zviditelňování se. Ostatní subjekty s menší mírou důležitosti tvoří základ veškerého plánování v rámci IPRM. Jedná se o ekonomický, finanční, právní, politický a informační základ.

**Obr. 3: Pořadí definovaných stakeholderů podle důležitosti - ideální varianta**



#### **4.4 Zařazení definovaných stakeholderů do matice**

Kromě vyhodnocení pořadí podle důležitosti, byly dané procentuální hodnoty úrovně vlivu a váhy definovaných skupin, zaneseny do matice vlivu a zájmu. Na základě rozdělení jednotlivých skupin do kvadrantů je totiž možné stanovit způsob komunikace a úroveň, s jakou by mělo být reagováno na jejich případné připomínky či náměty.

První kvadrant se vyznačuje nízkou úrovní vlivu a nízkou úrovní zájmu. Dle daných výsledků do tohoto kvadrantu náleží banky, investoři a ostatní instituce veřejné správy. Tyto definované skupiny nemají pro plánování projektových aktivit v rámci IPRM

až tak zásadní význam, a proto jsou označováni jako dav. Lze očekávat, že tyto subjekty nebudou mít v rámci procesu žádné připomínky ani dotazy, avšak v případě, že by k tomu došlo, je třeba na ně reagovat.

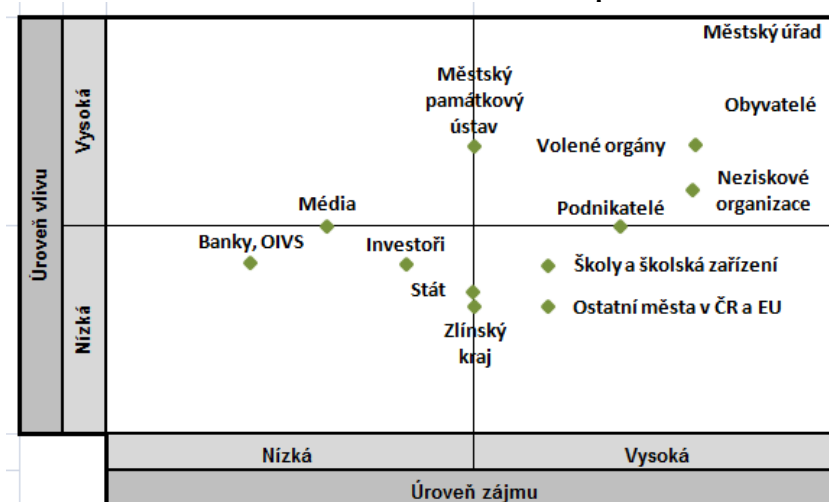
Další kvadrant se vyznačuje vysokou úrovní zájmu a nízkou úrovní vlivu. Do této skupiny náleží školy a školská zařízení a ostatní města v ČR a EU. Jsou označováni jako tvůrci strategického prostředí a mělo by dojít k zajištění jejich spokojenosti. Lze tyto subjekty označit jako hybatele, jelikož školy a školská zařízení mají vliv na vzdělanostní strukturu obyvatel a ostatní města na potenciální inovativnost, širší nabídku aktivit a větší kapacitu daných aktivit. Jsou to subjekty, které neovlivňují přímo dané aktivity v rámci plánování, ale mají vliv na subjekty, jichž se plánování dotýká. Na druhou stranu je také v jejich zájmu, aby došlo alespoň k jejich částečnému zapojení a spolupráci s nimi.

Posledním kvadrantem, kde jsou zastoupeni někteří z definovaných skupin, je kvadrant s vysokou úrovní zájmu a vysokou úrovní vlivu. Do tohoto kvadrantu byly zařazeny volené orgány města, obyvatelé, neziskové organizace a městský úřad. Jsou to subjekty označované jako klíčoví hráči s nutností vysoké míry zapojení. Jde o skupinu hlavních stakeholderů, kteří by měli být do procesu plánování projektových aktivit rozhodně zapojeni. Měli by mít možnost účastnit se debat a svými náměty a připomínkami alespoň částečně ovlivňovat rozhodnutí v rámci tohoto procesu. Na základě kooperace těchto subjektů by v podstatě mělo dojít k vytvoření přehledu projektových aktivit, které jsou následně v samotném plánu stanoveny jako klíčové.

V rámci rozdělení definovaných zájmových skupin do daných kvadrantů, nedošlo k zařazení žádné skupiny do kvadrantu třetího, který se vyznačuje vysokou úrovní vlivu a nízkou úrovní zájmu. Některé zájmové skupiny však nebyly ještě zmíněny, a to proto, že jejich úroveň zájmu a vlivu je posunula na rozhraní dvou kvadrantů. Příkladem jsou podnikatelé, kteří z jedné stránky jsou pro realizaci projektových aktivit důležití jako hybatelé, jelikož mají vliv na místní ekonomiku a zaměstnanost, tedy přímý vliv na občanskou společnost a tak i nepřímý vliv na IPRM, a na druhou stranu by tyto subjekty měly být poměrně dost zapojeny do procesu plánovaných aktivit, protože podpora podnikání je jedním ze stanovených cílů plánu a je nezbytnou pro rozvoj občanské společnosti i rozvoj města. Dalším subjektem, který se nachází na rozhraní dvou kvadrantů, je Zlínský kraj a stát. Jedná se o rozhraní mezi davem

a tvůrcem prostředí. Opět je to poměrně rozporuplný případ, kdy Zlínský kraj nemá vyloženě zájem o daný dokument, ale je v jeho zájmu rozvoj města jako celku. Na druhou stranu jako tvůrce prostředí jej lze chápat v souvislosti s přerozdělováním státních a evropských prostředků a udáváním základních směrů rozvoje na území celého kraje. Třetím a zároveň posledním ještě nezmíněným subjektem jsou média. Média se nachází na rozhraní mezi davem a ovlivňovatelem, který by měl být informován, a měla by být zajištěna jeho spokojenost. V podobě davu média lze vnímat z toho důvodu, že je jim v podstatě, až tak nezáleží, co se v rámci integrovaného plánu odehrává. Na druhou stranu se zajímá o dění ve městě, nové trendy na trhu a nové senzace pro publikování článků. V této souvislosti i výstupy z těchto aktivit mohou být atraktivními náměty pro publikaci článku.

Obr. 4: Matice ideálního zastoupení stakeholderů



## 4.5 Výsledky vlastního průzkumu

### 4.5.1 Výsledky dotazníkového šetření obyvatel

#### Charakteristika výběrového souboru

Tab. 10: Vypočtené četnosti pro výběrový soubor

	Výběrový soubor			Základní soubor		
	Absol. četnost	Relativ. četnost v %	Modus	Absol. četnost	Relativ. četnost v %	Modus
<b>Pohlaví:</b>						
muž	114	40,1	<b>žena</b>	13702	47,4	<b>žena</b>
žena	170	59,9		15219	52,6	
<b>Věk:</b>						
do 18	25	8,8	<b>40-60</b>	5271	18,2	<b>40-60</b>
19-39	106	37,3		7605	26,3	
40-60	117	41,2		8817	30,5	
61+	36	12,7		7228	25,0	
<b>Bydliště:</b>						
centrum města	32	11,3	<b>zóna JV</b>	6953	24,0	<b>zóna JV</b>
zóna JV	142	50		11090	38,3	
okrajové části města	69	24,3		10878	37,6	
dojezd do 30 minut	32	11,3				
dojezd nad 30 minut	8	2,8				
mimo Zlínský kraj	1	0,4				

Výběrový soubor tvoří 284 respondentů z celkového základního souboru 28921 obyvatel podle statistik k roku 2013. Přestože vzorek obyvatel byl zvolen náhodně, dle uvedených statistik, lze vzorek považovat za poměrně reprezentativní, jelikož modální hodnoty všech zjišťovaných demografických údajů, odpovídají modálním hodnotám celého základního souboru. Průzkumu se zúčastnilo 59,9 % žen a 40,1 % mužů. Zastoupení ve věkových kategoriích je poměrně nerovnoměrné, autorce se podařilo oslovit pouze 8,8 % osob ve věkové kategorii do 18 let a 12,7 % osob ve věkové kategorii 61+. Největší vypovídající hodnota výsledků průzkumu tedy odpovídá odpovědím věkových kategorií 19-39 let v zastoupení 37,3 % a 40-60 let v zastoupení 41,2 %.

Prostřednictvím dotazníku bylo také zjištěno přibližné místo trvalého bydliště respondentů, kvůli větší přehlednosti jejich rozmístění, přičemž v centru města bydlí 11,3 % oslovených, ve spádové oblasti IPRM (zóna Jihovýchod) 50 %, v okrajových

obytných částech města 24,3 %, mimo město s dojezdovou vzdáleností do 30 minut 11,3 %, mimo město v dojezdové vzdálenosti nad 30 minut 2,8 % a mimo Zlínský kraj pouze jeden respondent, který tvoří zbylých 0,4 %. Dále bylo prostřednictvím statistik zjištěno, že v zóně Jihovýchod žijí především respondenti ve věkové kategorii 19-39 let, což vyplývá i z již výše zmíněného faktu, že bydlení v této oblasti není příliš finančně náročné a mohou si ho dovolit mladí lidé a rodiny s malými dětmi. Podíl 24,3 % respondentů žijících v okrajových obytných částech města tvoří především zástupci z kategorie 40-60 let. Tato oblast je typická zástavbou relativně nově postavených rodinných domů, tedy s vyšší finanční náročností na provoz a vázaností na dopravu osobním automobilem. Oblast je klidná, proto je vhodná pro rodiny s adolescenty a tzv. opuštěná hnízda.

### Vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření

Z dostupných dat lze odvodit, že respondenti nemají příliš velké povědomí o obsahové náplni strategických dokumentů, avšak mají zájem se něco o nich dozvědět. Otázkou však je, jestli respondenti nemají snahu si tyto dokumenty dohledat na oficiálních stránkách města, nebo o jejich uveřejnění neví. Vzhledem k tomu, že základní informace o dokumentech jsou dostupné pouze v elektronické podobě, kdy tato možnost může být znevýhodněním pro starší generace, které mnohdy nemají přístup k internetovému připojení, byla testována závislost informovanosti obyvatel na jejich věku. Jako testovací hypotézy byly stanoveny tyto možnosti:

*H<sub>0</sub>: Informovanost respondentů není ovlivněna věkem respondentů.*

*H<sub>1</sub>: Informovanost respondentů je ovlivněna věkem respondentů.*

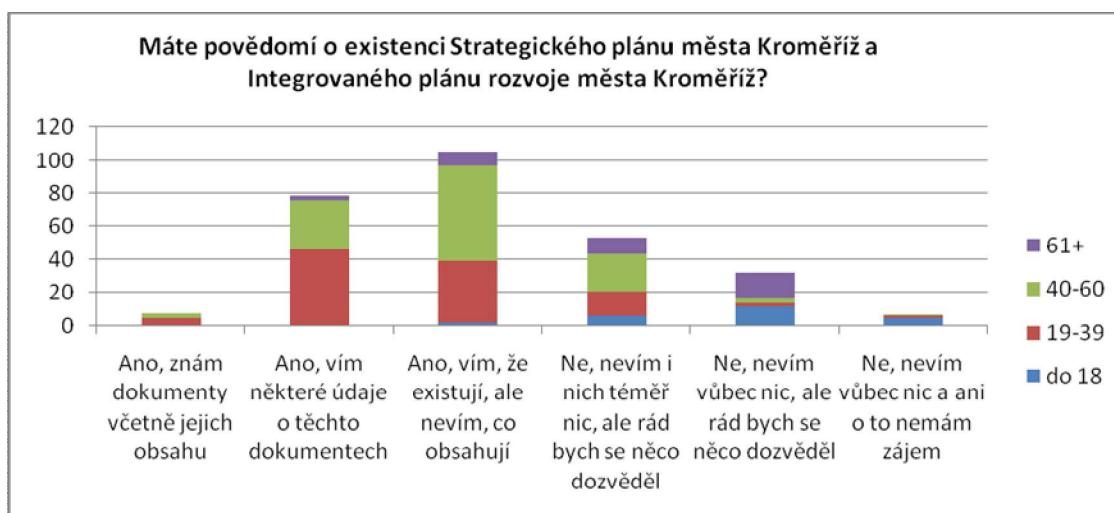
**Tab. 11: Koeficient korelace pro otázku č. 1**

Spearmanův koeficient	P-hodnota
0,672	0,00856

Dle vypočtených hodnot, lze zamítnout nulovou hypotézu s pravděpodobností 99,1 %. Závislost pak lze stanovit jako střední, přičemž hodnota se nachází spíše na její horní hranici. Závěrem tedy lze konstatovat, že věk může ovlivňovat šíření informovanosti o strategických dokumentech, jak vyplývá i z *obrázku č. 5*. Plnou informovanost vykazovalo pouze 2,8 % respondentů; alespoň částečnou znalost 27,8 % respondentů; největší podíl respondentů 37 % ví o existenci dokumentu, avšak neví, co obsahuje;

30 % o něm nic moc neví, ale měli by zájem se něco dozvědět a pouze 2,5 % respondentů nemá vůbec zájem se něco o něm dozvědět.

Obr. 5: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 1



Další kladená otázka se týkala toho, zda si občané myslí, že zastupitelstvo města zapojuje nebo zohledňuje jejich názory v souvislosti s projektovým plánováním. Výsledky průzkumu v podstatě navazují na předešlou otázku, kdy pouhých 6,4 % respondentů si myslí, že jsou zapojeni. Podíl respondentů čítající 33,8 % neví o tom, jestli jsou zapojeni či ne, což by mohlo být nedostatečnou propagací zapojovacího procesu nebo nezájmem respondentů. Zbylých 59,8 % respondentů se necítí být zapojeno do plánovacího procesu. Jelikož v průzkumu byly osloveny i subjekty s trvalým bydlištěm mimo město Kroměříž, otázka o zapojení respondentů do dění ve městě může být zkreslena místem bydliště. Z tohoto důvodu byla zkoumána závislost míry zapojení do dění ve městě na místě trvalého bydliště. Testována byla platnost následujících hypotéz:

$H_0$ : Zapojení respondentů není ovlivněno místem trvalého bydliště respondentů.

$H_1$ : Zapojení respondentů je ovlivněno místem trvalého bydliště respondentů.

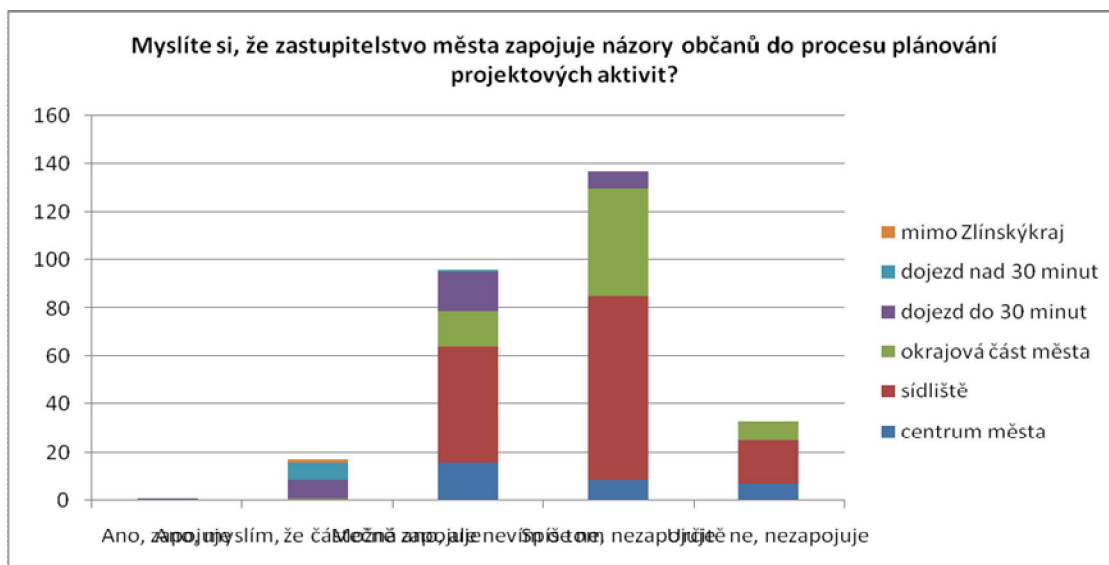
Tab. 12: Koeficient korelace pro otázku č. 2

Spearmanův koeficient	P-hodnota
0,396	0,0121

Dle vypočtených hodnot, lze zamítnout nulovou variantu s pravděpodobností 98,8 % a dle Spearmanova koeficientu závislost lze stanovit jako nízkou. Místo trvalého bydliště by tudíž u odpovědí respondentů nemělo výrazně ovlivňovat dosažené výsledky.

Vyšší zájem o danou problematiku je však pozorován především u obyvatel s trvalým bydlištěm v zóně. Tento vztah lze vidět na *obrázku č. 6*.

**Obr. 6: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 2**



Průzkumem bylo také zjišťováno, zda se obyvatelé domnívají, že by jim mělo být umožněno se účastnit veřejných debat o plánovaných projektových aktivitách. Tato otázka byla respondentům položena kvůli zjištění, zda se tento segment kroměřížské společnosti cítí být stakeholderem, kterým dle výsledků předchozí analýzy jsou. Pouze jeden respondent odpověděl, že by debaty neměly být zavedeny a dalších 2,8 % respondentů odpovědělo, že neví. Nikdo neodpověděl variantu s možností nezapojoovat veřejnost do debat a zbylých 96,9 % odpovědělo, že debaty by měly být zavedeny a tak umožněna účast veřejnosti na těchto debatách.

V souvislosti se zájmem o zavedení debat bylo také zjišťováno, proč by obyvatelé měli mít možnost účastnit se debat. 81,3 % respondentů se shodlo na tom, že kvůli tomu, že by mohli mít cenné připomínky k plánovaným aktivitám, či nové náměty k realizaci. Zbylých 18,4 % se pravděpodobně domnívalo, že přínos obyvatel by mohl být jiný a opět pouze jeden respondent se vyjádřil negativně.

Aby se však nejednalo o pouhé vyjádření názoru, ale také zjištění, zda by tomuto zájmu obyvatelé dostáli, autorka zjišťovala, jestli by se respondenti těchto debat účastnili. Tato otázka zredukovala téměř 100% zájem obyvatel na 71,8 % respondentů, kteří odpověděli, že by se debat účastnili. Podstatná je také informace, že většina by měla zájem pouze o některé typy debat podle jejich tematického zaměření.



Dalších 21,9 % respondentů se vyjádřilo tak, že by se možná zúčastnili. Pouhých 6,4 % respondentů by se debat nemělo zájem účastnit. Z hlediska časových možností, by zájem o účast na veřejných debatách mohl být ovlivněn věkem. Z tohoto důvodu byla testována závislost zájmu účastnit se debat na věku. Testovací hypotézy byly stanoveny takto:

$H_0$ : Zájem o zapojení respondentů do veřejných debat není ovlivněn věkem respondentů.

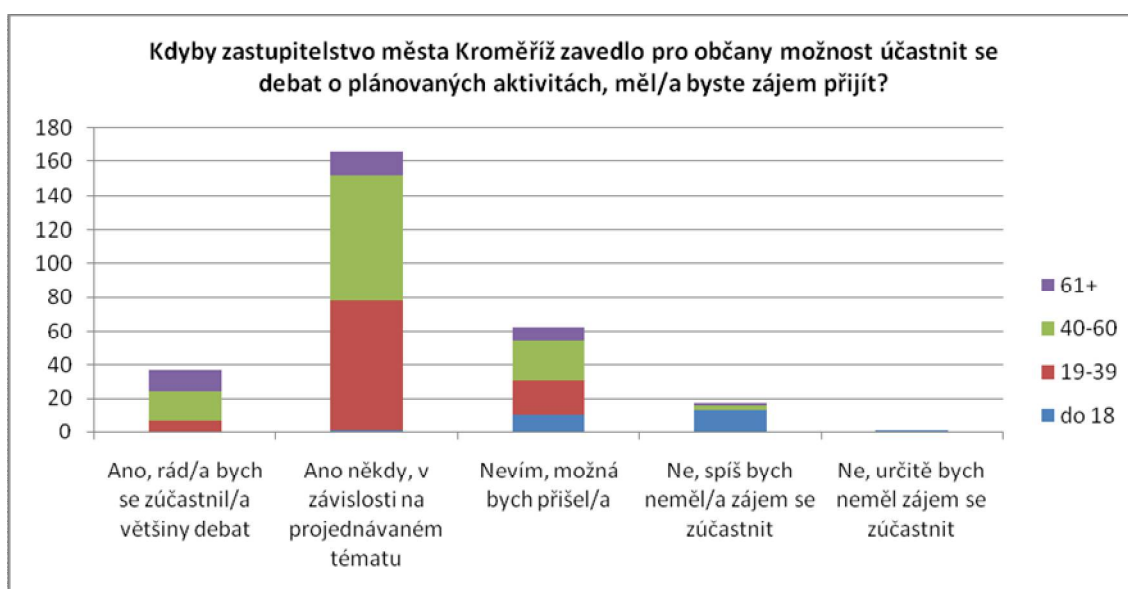
$H_1$ : Zájem o zapojení respondentů do veřejných debat je ovlivněn věkem respondentů.

**Tab. 13: Koeficient korelace pro otázku č. 5**

Spearmanův koeficient	P-hodnota
0,043	0,00638

Dle vypočtených hodnot, lze zamítnout nulovou variantu s pravděpodobností 99,4 %. Závislost byla vypočtena jako slabá. Lze tedy konstatovat, že věk respondentů nemá na zájem zapojit se do dění ve městě příliš velký vliv, jak lze také vidět na *obrázku č. 7*.

**Obr. 7: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 5**



V návaznosti na to, zda mají obyvatelé zájem se účastnit debat oni osobně, jim byla položena také otázka, zda by oni samotní měli nějakou připomínku či nový námět na realizaci projektových aktivit. Z hlediska informovanosti a získaných zkušeností by potenciál pro návrh nových aktivit mohl být ovlivněn věkem respondentů. Z tohoto důvodu byla testována závislost mezi věkem respondentů a ochotou navrhnout nové náměty či připomínky k plánovaným projektovým aktivitám. Jako testovací hypotézy byly stanoveny tyto možnosti:

$H_0$ : Ochota navrhnout nové náměty není ovlivněna věkem respondentů.

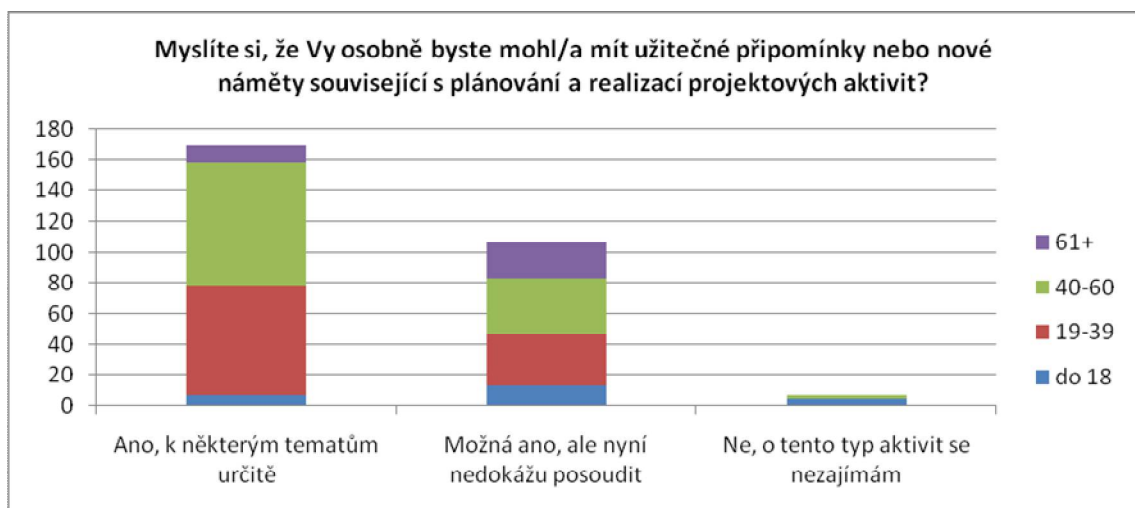
$H_1$ : Ochota navrhnout nové náměty je ovlivněna věkem respondentů.

Tab. 14: Koeficient korelace pro otázku č. 6

Spearmanův koeficient	P-hodnota
0,474	0,0265

Dle vypočtených hodnot, lze zamítnout nulovou variantu s pravděpodobností 97,3 % a konstatovat se střední závislost. Věk tedy má částečný vliv na to, zda respondenti mají nějaké návrh či připomínky. Celkem 59,4 % respondentů se pravděpodobně nad tímto tématem již zamýšlelo, jelikož zvolilo variantu ano a dalších 38,1 % obyvatel zodpovědělo možnost, že možná by měli nějaké náměty, ale zrovna v tu chvíli, kdy vyplňovali dotazník, je nic konkrétního nenapadlo. Tyto statistiky lze vidět na obrázku č. 8.

Obr. 8: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 6



Respondenti se shodli na třech základních tématech, a to „volnočasové aktivity pro děti a mládež, nabídka pro cestovní ruch a využití brownfieldů ve městě“. Zásadním tématem však je však problematika volnočasových aktivit pro děti a mládež, která z přibližně 170 respondentů získala 158 odpovědí. Z toho vyplývá, že téměř každý respondent uvedl tento bod jako důležitý pro zvýšení podpory. Další nejčtenější odpovědí bylo využití brownfieldů ve městě, kdy tuto variantu uvedlo 118 respondentů a nabídku pro cestovní ruch 110 respondentů, což je téměř více než každá druhá osoba. Tyto odpovědi byly nejčastěji voleny osobami ve věkových kategoriích 19-39 let a 40-60 let, což je pochopitelné, protože jsou to především rodiče dětí, kterých se týká právě zmíněná nedostatečná nabídka volnočasových aktivit a tím lze také potvrdit

částečnou závislost odpovědi na věku. Kromě uvedených možností, respondenti mohli zvolit odpověď jiné a do komentáře přidat dalších návrh. Většina případů, která volila tuto možnost, zmínila nedostatečnou podporu sportu ve městě a jeden respondent také upozornil na špatný stav kanalizací a dopravy ve městě, avšak bez bližší specifikace.

Další otázka se týkala zájmu být informován/a o plánovaných projektových aktivitách formou uveřejnění na webových stránkách města a v tiskové formě v Kroměřížském zpravodaji. K této otázce svůj zájem vyjádřilo 81 % respondentů, kteří by si takový článek rádi přečetli, 18 %, kteří by si ho pravděpodobně přečetli, a 1,1 % respondentů by takový článek v textu přeskočilo, protože by ho nezajímal. Jelikož však do otázky byly zapojeny i subjekty s trvalým pobytem mimo město, tak také v souvislosti s informovaností respondentů byla testována závislost požadavku na lepší informovanost na místě trvalého bydliště. Testovací hypotézy byly stanoveny takto:

$H_0$ : Požadavek na lepší informovanost není ovlivněn místem trvalého bydliště respondentů.

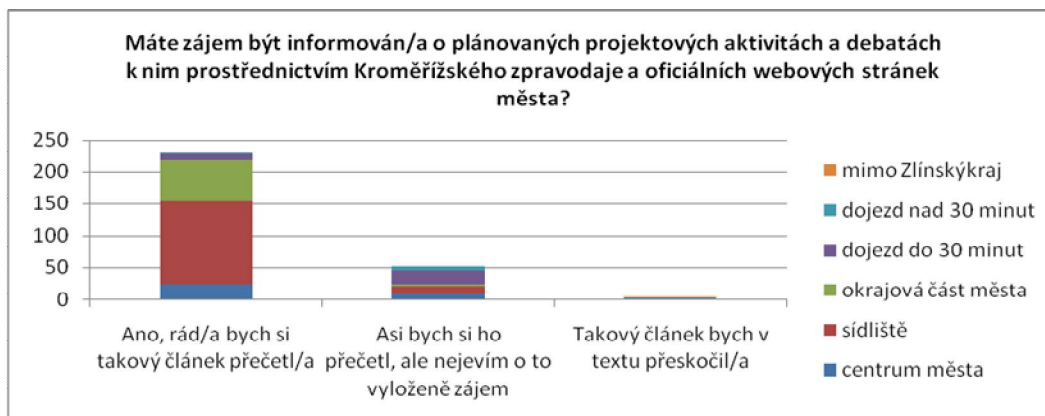
$H_1$ : Požadavek na lepší informovanost je ovlivněn místem trvalého bydliště respondentů.

**Tab. 15: Koeficient korelace pro otázku č. 8**

Spearmanův koeficient	P-hodnota
0,687	0,00152

Dle vypočtených hodnot, lze zamítnout nulovou variantu s pravděpodobností 99,8 % a stanovit střední závislost. Místo trvalého bydliště má tedy částečný vliv na požadavek být lépe informován/a. Jelikož přibližně 15 % respondentů bydlí mimo město, lze usuzovat, že o informovanost nejeví zájem právě tyto respondenti. Bližší specifikaci podává obrázek č. 9.

**Obr. 9: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 8**



Následující otázka byla spíše ověřovací, kdy jejím cílem bylo zjistit, zda se obyvatelé opravdu cítí být stakeholdery. Tato otázka zjišťovala názor respondentů na to, zda se jako občané cítí být důležitých segmentem pro rozvoj města. Jak vyplynulo již z otázky č. 3, kde 96,9 % respondentů se vyjádřilo kladně, tak i v této otázce se 90,1 % respondentů vyjádřilo pozitivně, tudíž se cítí být důležitých segmentem pro rozvoj města. Zbýlých 8,9 % buď neví, nebo si myslí, že by měli být občané alespoň o všem informováni.

Jedním z dílčích cílů dotazníkového šetření bylo také zjistit, jak vůbec občané vnímají realizaci aktivit, které jsou spolufinancovány ze strukturálních fondů Evropské Unie. Kromě jednoho respondenta se všichni téměř shodli, že dopady evropského financování na kvalitu života ve městě jsou pozitivní, ačkoliv 20,8 % respondentů uvádí, že mají pozitivní i negativní dopad.

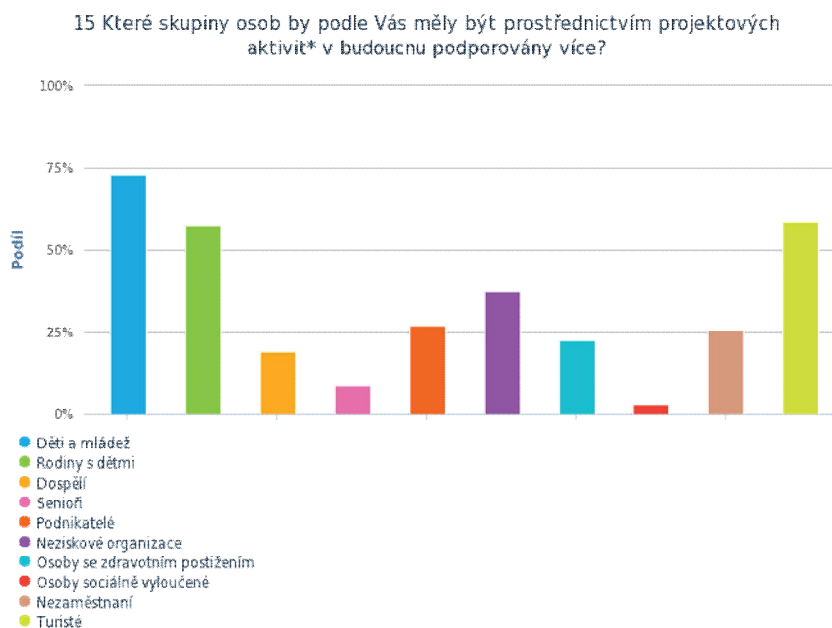
Další otázka směřovala ke zjištění toho, zda dochází k naplnění jednoho ze strategických cílů města, a to „Kroměříž bezpečné město“. V souvislosti s tím se autorka tázala respondentů, zda se ve městě cítí bezpečně. Překvapivě 38,7 % respondentů odpovědělo, že spíše ne, 1,8 % respondentů, že se rozhodně necítí bezpečně a 13,7 % respondentů, že neví, protože je to nikdy nedonutilo nad tím přemýšlet. V této podobě výsledky nejsou až tak vypovídající, pokud je však doplníme faktem, že takto odpovídaly především ženy ve všech věkových kategoriích s trvalým pobytem v zóně, na okraji města a s dojezdem, tak lze vyvodit fakt, že pro ženy existuje ve městě určitá míra nebezpečí. Jako místo a důvod pocíťovaného strachu tyto respondenti nejčastěji uváděli oblast veřejných prostranství (především v zóně – sídliště Zachar a Oskol); dále opět tato oblast kvůli koncentraci Romských občanů; okolí autobusového a vlakového nádraží; v okolí supermarketu Penny na sídlišti Zachar a Albert hypermarket mezi sídlištěm Slovan a Oskol; a poslední nejčastější odpovědí byl Bezručův park. Většina odpovědí byla doprovázena textem o existenci shlukujících se bezdomovců a sociálně nepřizpůsobivých mužů, kteří popíjejí alkohol a užívají návykové látky.

Cílem další otázky bylo zjistit, zda dochází k naplnění jednoho ze stanovených cílů v IPRM i strategickém plánu, a to „*Bohatá nabídka kulturních a volnočasových aktivit, a tak vytvoření pohodového místa k bydlení a návštěvě turistů*“. Proto byla respondentům položena otázka, zda si myslí, že je nabídka kulturních akcí

a volnočasových aktivit dostatečná, nebo jim něco chybí. S dosavadní nabídkou vyžití ve městě není spokojeno 60,9 % oslovených. Ve slovním vyjádření pak respondenti uvedli např. rozšíření nabídky kulturního programu po celý rok; místa pro bezplatnou možnost realizace mladých lidí (workout zóny a skatepark); inovativnost při výběru aktivit; pořádání odborných přednášek, workshopů a seminářů; širší nabídka sportovních aktivit a podpora sportovních klubů; rozšíření možnosti využití cyklostezek; nabídka aktivit v rámci agroturistiky a venkovní turistiky; rozšíření nabídky zájmových kroužků a studentských klubů pro mládež; živá hudba; centra pro svobodné matky a seniory; pestřejší nabídka ve využití památek UNESCO; veřejně prospěšné akce; prostor pro mezigenerační setkávání a mnoho dalších.

Poslední dvě otázky se týkaly zjištění, na koho byly podle občanů dosavadní realizované aktivity zaměřeny a na koho by měly v budoucnu být zaměřeny více. Z 284 respondentů jich 225 odpovědělo, že dosud realizované aktivity byly zaměřeny především na seniory, což znamená, že když odečteme těch 36 respondentů ve věkové kategorii 61+ let, kteří tuto variantu pravděpodobně nezvolili, tak tuto odpověď zvolil téměř každý, kdo dotazník vyplňoval. Dalšími avšak minimálně podporovanými skupinami v minulosti byly osoby sociálně vyloučené s 26,1 %, rodiny s dětmi se 23,9 % a turisté se 17,6 %. Již z této otázky, ale i předchozích otázek o nedostatcích některých typů aktivit vyplývá, kdo by měl být pravděpodobně podporován v budoucnu. Respondenti tak tedy uvedli, že hlavními skupinami, které by měly být podporovány nejvíce, jsou děti a mládež s počtem 208 odpovědí, dále pak turisté se 167 odpověďmi a rodiny s dětmi se 163 odpověďmi. Menší podpory, avšak ne zanedbatelné, dosáhly také neziskové organizace se 106 odpověďmi, podnikatelé se 78 odpověďmi a nezaměstnaní se 73 odpověďmi. Tyto výsledky lze vidět na *obrázku č. 10*.

**Obr. 10: Odpovědi respondentů na otázku č. 15**



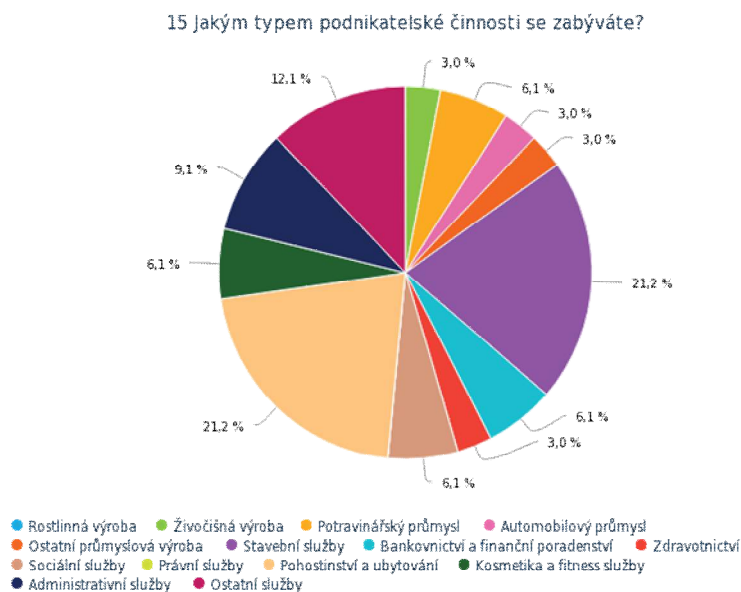
Z výsledků celého dotazníkového šetření u segmentu obyvatel vyplývají určité nedostatky, které by bylo vhodné řešit s ohledem na jejich spokojenost jako hlavního stakeholdera. Dlouhodobá nespokojenost obyvatel má vliv na celou místní ekonomiku a další segmenty. Pokud totiž tento stakeholder nebude spokojený, bude docházet k větší migraci, snižování výkonnosti místní ekonomiky, neatraktivnosti oblasti a pravděpodobně i poškozování životního prostředí. Výsledky dotazníkového šetření ve formě grafů jsou součástí příloh.

#### 4.5.2 Výsledky dotazníkového šetření podnikatelů

##### Charakteristika výběrového souboru

Dotazníkového šetření ze segmentu podnikatelů se zúčastnilo 33 zástupců kroměřížských firem z celkových 40 přímo oslovených. Návratnost dotazníků byla ze 78,8 % od firem se sídlem ve městě Kroměříž, dalších 18,2 % oslovených, tedy 6 firem, má sídlo mimo město, ale v rámci ORP Kroměříž a jedna firma mimo ORP Kroměříž. Největší návratnost dotazníků byla od firem podnikajících v kategorii stavebnictví a pohostinství a ubytování, a to 21,2 %. Zbylé firmy se podle svého zaměření podílely na průzkumu s převážně 6 a 3 %. Tyto statistiky lze vidět na *obrázku č. 11*.

**Obr. 11: Odpovědi respondentů na otázku č. 15**



Pro další informaci o velikosti firmy byla zvolena otázka počtu zaměstnanců. Dle statistik v Kroměříži převládají především drobní podnikatelé, což potvrdily i výsledky průzkumu, kdy 72,7 % respondentů zaměstnává do 20 osob. Dalších 21,2 % respondentů zaměstnává do 50 osob, jeden respondent do 100 osob a jeden do 500 osob.

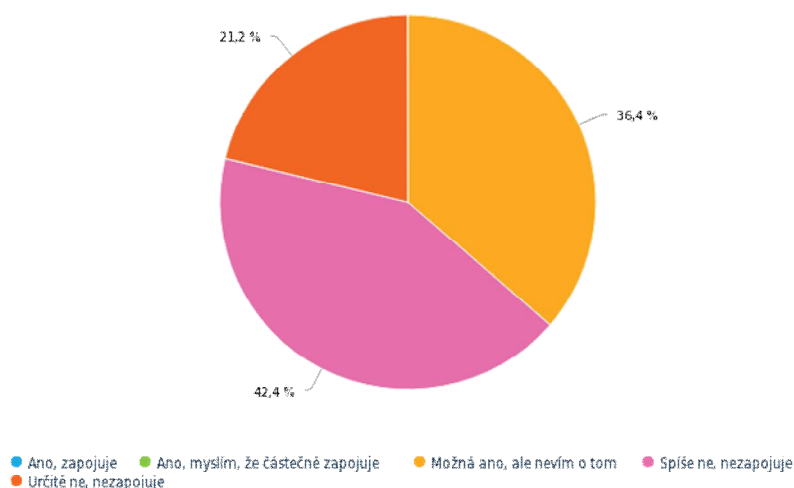
### Vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření

Stejně jako u obyvatel i podnikatelům byla položena otázka ohledně znalosti strategických dokumentů města. Z průzkumu vyplynulo, že plně informováno o strategických dokumentech je 21,2 %, částečně 48,5 % a základní povědomí o jejich existenci má 18,2 % respondentů. Oproti občanské společnosti, segment podnikatelů je mnohem více informován o existenci strategických dokumentů města. Jelikož však otázka zahrnovala oba dokumenty a už u výsledků průzkumu pro obyvatele bylo zmíněno, že dokument IPRM Kroměříž zveřejněn není, lze tuto informovanost vztáhnout pouze na znalost Strategického plánu města Kroměříž, který je veřejně dostupný a jednoduše dohledatelný. Dle těchto připomínek lze tvrdit, že o IPRM Kroměříž respondenti neví, a to i z důvodu toho, že mezi respondenty byly tři osoby podnikající v administrativních službách, včetně jednoho partnera pro projektové řízení Městského úřadu v Kroměříži, které nelze jmenovat s ohledem na slíbenou anonymitu dotazníků. Tedy ze sedmi plně informovaných subjektů jsou tři právě těmi, kdo tuto odpověď volili.

Stejně jako pro segment obyvatel i pro segment podnikatelů a neziskových organizací byly cíle průzkumu podobné, a proto i řada otázek byla podobná nebo stejná. Podnikatelé také odpovídali na otázku, zda si myslí, že zastupitelstvo města zapojuje jejich názory do procesu plánování projektových aktivit. Z dostupných výsledků vyplývá, že ani jeden respondent neodpověděl kladně, tudíž všichni se domnívají, že jejich názory zapojovány nejsou, anebo o tom neví. Z toho téměř všichni respondenti se sídlem mimo město Kroměříž volili variantu, že možná zapojuje, ale neví o tom. Tyto výsledky lze vidět na *obrázku č. 12*.

**Obr. 12: Odpovědi respondentů na otázku č. 2**

2 Myslíte si, že zastupitelstvo města Kroměříž zapojuje názory podnikatelů do procesu plánování projektových aktivit\*?



Také podnikatelé, a to z 93,9 % se domnívají, že účast na debatách o plánovaných projektových aktivitách by měla být zavedena. Pouze jeden respondent byl proti zavedení veřejných debat.

Přestože do vyplňování další otázky byli zapojeni pouze respondenti, kteří zvolili odpověď, že by měly být zavedeny debaty s možností účasti podnikatelů, v otázce ohledně případného přínosu nových námětů a připomínek, se tři respondenti vyslovili k tomu, že podle nich by podnikatelé neměli cenné připomínky a nové náměty, ale naopak by docházelo k jejich sebezprosažení. Zbýlých 81,3 % respondentů souhlasí s tím, že by podnikatelé mohli být prospěšní pro rozvoj města a tři respondenti tvořící 9,4 % nedokáží takovou skutečnost posoudit.

V souvislosti se zájmem o účast na těchto debatách, opět zvítězila varianta, že debaty by se respondenti účastnili v závislosti na projednávaném tématu. Výraznějšího podílu



nabývá také procentuální vyjádření respondentů, kteří nevědí, zda by se zúčastnili. Nárůst byl zaznamenán také u těch, kteří by neměli zájem přijít, což dle statistik jsou respondenti ze segmentu kosmetika a fitness služby a ostatní služby, kteří se pravděpodobně domnívají, že s ohledem na typ jejich podnikání by nemuseli být přínosem.

Ti, kteří se u předchozí otázky vyjádřili tak, že neví, zda by přišli, se následně mohli vyjádřit v další otázce k tomu, jak by měly být tyto debaty rozděleny z hlediska charakteru účastníků. Ze 62,5 % se respondenti shodli, že debaty by primárně neměly být společné pro všechny segmenty, ale měly by být zaměřeny na cílovou skupinu. Pokud by však měl i někdo jiný zájem se zúčastnit, nebylo by mu bráněno. Dalších 21,9 % respondentů si myslí, že by měly být tyto debaty uzavřené pouze pro cílové skupiny a 15,6 % respondentů si myslí, že by se debat měly účastnit všechny segmenty.

Následně došlo také na otázku týkající se praktického vyjádření zájmu respondentů k tomu, zda by oni osobně měli nějaké náměty nebo připomínky. Takové vyjádření zájmu nebylo již tak výrazné jako u segmentu obyvatel, jelikož pouze méně než polovina, tedy 37,5 %, respondentů by mělo nějaký návrh nebo připomínku. V tomto případě se jednalo o firmy podnikající ve stavebnictví, pohostinství a ubytování a sociálních službách. Téměř všechny ostatní subjekty zvolily možnost, že zrovna v dané chvíli je nic konkrétního nenapadá.

Po respondentech bylo také požadováno, aby se vyjádřili, k jakému tématu by jejich připomínky nebo náměty směřovaly. Nejčtenějšími variantami odpovědí byla „podpora volnočasových aktivit pro děti a mládež, podpora cestovního ruchu a využití brownfieldů ve městě“.

Stejně jako obyvatelé, tak i podnikatelé chtějí být při nejmenším o všem informováni. Pouze jeden respondent se vyjádřil negativně, což byl subjekt se sídlem firmy mimo ORP Kroměříž. Ostatní subjekty se sídlem podnikání mimo město, ale v rámci ORP, převážně volily variantu takovou, že by si takový článek přečetly, ale zájem o to vyloženě nejeví.

Také z další otázky vyplývá, že zájem podnikatelů být součástí dění ve městě, není až tak výrazný jako u obyvatel. Na otázku, zda se cítí být stakeholderem, sice většina odpověděla, že ano, ale ze 42,4 % volila variantu s dovětkem, že by stačilo,

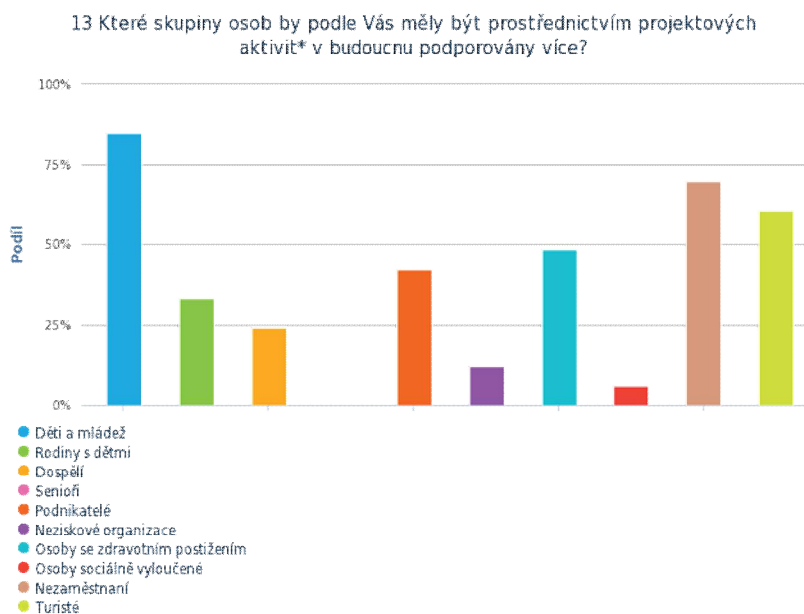
kdyby byli více informováni o daných aktivitách. Tudiž dle dat z dotazníku vyplývá zájem především u firem ve vybraných odvětvích, jako je stavebnictví a většina typů služeb.

Jelikož podpora podnikání ve městě je na nízké úrovni a podnikatelé nemají ani výrazný zájem být zapojeni do dění ve městě, také vnímání dopadu projektových aktivit je z poloviny uvedených odpovědí spíše neutrální. Neutrállost lze spatřovat pravděpodobně v tom ohledu, že respondenti nepocítují tento typ podpory tak, aby mohli říci, že má na ně pozitivní nebo negativní dopad.

Stejně jako segment obyvatel, tak také podnikatelé uvedli, že aktivity města, a to nejen ty podpořené ze strukturálních fondů EU, byly dosud zaměřeny především na seniory. S výjimkou jednoho respondenta tuto variantu odpovědi zvolili všichni dotázaní. Podíly ostatních variant odpovědí nejsou příliš výrazné, některé jsou až zanedbatelné. Druhou nejčtenější odpovědí byla varianta rodiny s dětmi, kterou zvolilo 24,2 % respondentů, a třetí se umístili turisté s procentuálním podílem 21,2 %.

Výsledné zastoupení odpovědí u otázky, kdo by měl být v budoucnu podporován více, je více méně opět stejné jako u segmentu obyvatel. Nejčtenější volenou variantou odpovědi byli děti a mládež v 84,8% zastoupení. Změna nastává u druhé nejčtenější odpovědi, kterou je varianta nezaměstnaní s procentuálním podílem 69,7 %. Zde lze vidět, že podnikatelé pravděpodobně vnímají citlivěji vysokou nezaměstnanost nejen ve městě, ale v celém regionu. Třetí skupinou, která by měla být výrazněji více podpořena, jsou ze 60,6 % turisté, z čehož vyplývá, že nejen obyvatelé, ale i podnikatelé vnímají město jako atraktivní místo pro cestovní ruch. Tuto variantu volili převážně respondenti podnikající v pohostinských a ubytovacích službách, ostatních službách a stavební firmy. Téměř 50% podílu dosáhla varianta osoby se zdravotním postižením a s o něco nižším výsledným podílem odpovědí 42,4 %, dosáhla také varianta podnikatelé. Kolem 25 % dosáhly varianty rodiny s dětmi a dospělí. Senioři neobdrželi ani jeden hlas a osoby sociálně vyloučené pouze jeden. Tyto výsledky lze vidět na *obrázku č. 13*.

**Obr. 13: Odpovědi respondentů na otázku č. 13**



Z výsledků celého dotazníkového šetření u segmentu podnikatelů vyplývá, že zájem účastnit se dění ve městě není až tak výrazný jako u segmentu obyvatel. Tento nezáměr by mohl být však ovlivněn možnou nedostatečnou informovaností těchto subjektů o možnostech podpory. Přestože o to možná podnikatelé nestojí, mělo by zastupitelstvo alespoň prokázat snahu zapojit tyto subjekty a na základě jejich následné reakce v debatách buď pokračovat, nebo je zrušit. Co je však důležité pro segment podnikatelů, tak přinejmenším zlepšit úroveň informovanosti o projektových aktivitách města, dále pak zvyšovat podporu podnikání a zaměstnanosti, podporu volnočasových aktivit pro děti a mládež a cestovního ruchu. Podnikatelé jsou jedním z hlavních stakeholderů a mají vliv nejen na zaměstnanost ve městě, ale také podporu místní ekonomiky a rozvoji města jako celku. Mohou ovlivnit řadu věcí a být možnými partnery města pro realizaci některých typů aktivit. Výsledky dotazníkového šetření ve formě grafů jsou součástí příloh.

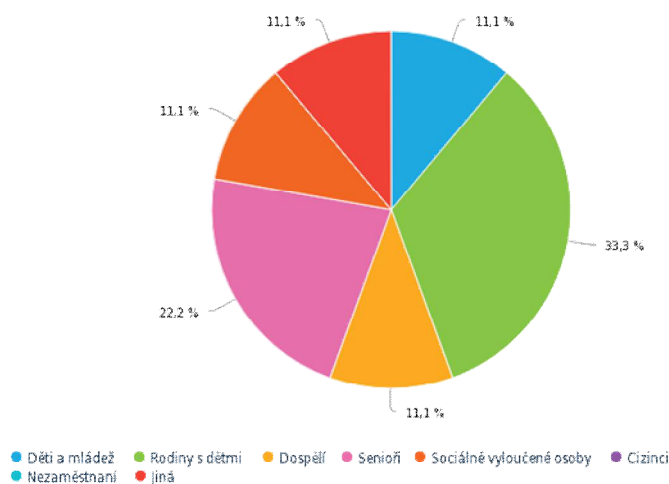
### 4.5.3 Výsledky dotazníkového šetření neziskových organizací

#### Charakteristika výběrového souboru

Prostřednictvím dotazníku určeného neziskovým organizacím, bylo osloveno 10 zástupců vybraných neziskových organizací. Takový počet organizací a jejich druhy byly vybrány kvůli názorové objektivitě. Všechny oslovené organizace byly nakonec kroměřížské a s převládající lokalizací v zóně Jihovýchod. Vzhledem k objektivitě a možnosti následného porovnávání výsledků, byla zvolena velmi podobná verze dotazníku jako u segmentu podnikatelů. Dotazníkem bylo zjišťováno mimo jiné zaměření organizace, které může být klíčové pro interpretování výsledků dotazníku. Největší zastoupení v průzkumu měla občanská sdružení, jejichž procentuální podíl činil 44,4 %. Jednalo se o 4 organizace. Zbylé zastoupení organizací čítá po jednom respondentovi v každé kategorii, kterými jsou: zájmové sdružení právnických osob, státem uznávaná církev nebo náboženská společnost, obecně prospěšná činnost, společenství vlastníků jednotek, nadace a nadační fond a příspěvková organizace města nebo kraje. Dalším vodítkem pro bližší specifikaci výsledků byla otázka týkající se zaměření činnosti těchto organizací. Osloveny byly 3 organizace, jejichž zaměření je na rodiny s dětmi, přičemž dle dostupných dat se jedná především o občanská sdružení, dále pak dvě organizace zaměřující se na seniory, z čehož jedna z nich je příspěvkovou organizací města nebo kraje a druhá má také formu občanského sdružení a po jednom respondentovi v kategorii děti a mládež, dospělí, sociálně vyloučené osoby a jiné. Tyto statistiky lze vidět na *obrázku č. 14*.

**Obr. 14: Odpovědi respondentů na otázku č. 16**

16 Na jakou cílovou skupinu osob se vaše činnosti zaměřuje?



## Vyhodnocení odpovědí z dotazníkového šetření

Stejně jako u předchozích dotazníků i u neziskových organizací bylo zjišťováno, zda jejich zástupci mají povědomí o strategických dokumentech města. Výsledné podíly u jednotlivých odpovědí jsou mnohem výrazněji zastoupeny u variant, které vyjadřují informovanost nebo také znalost těchto dokumentů. Téměř více než tři čtvrtiny respondentů (77,8 %) odpověděly, že ví některé údaje o těchto dokumentech a zbylých 22,2 % respondentů zná dokumenty velmi dobře. Informovanost těchto subjektů je tedy výrazněji vyšší, v podstatě i nejvyšší z daných oslovených skupin osob. Tato skutečnost by mohla být také ovlivněna tím, že čím dál více aktivit spolufinancovaných ze strukturálních fondů EU je zaměřeno na sociální pilíř, tudíž dochází i k narůstající podpoře daných aktivit ze strany EU. Subjekty, které označily odpověď o plné znalosti daných dokumentů, byly organizace zaměřené na seniory.

Názor na otázku o zapojení těchto subjektů do procesu plánování aktivit v souvislosti se strategickým plánováním, je mnohem výrazněji pasivnější, než u ostatních zkoumaných segmentů. Šest z oslovených respondentů (66,7 %) se vyslovilo k otázce jejich zapojení tak, že se rozhodně necítí být zapojeni, další dva subjekty (22,2 %) se cítí být spíše nezapojeni a jeden subjekt si není jistý, jelikož o tom není dostatečně informován. Jak z předchozích dotazníků vyplývá, tak úroveň sociálních služeb a dalších aktivit v rámci sociálního pilíře ve městě byla jednou z priorit a i přesto se subjekty necítí být zapojeny. Vzhledem k narůstajícímu počtu seniorů ve městě a tak rozšiřujícímu se stárnutí kroměřížské populace, by orientace na sociální pilíř EU měla být výraznější.

Odpovědi na otázku související se zavedením debat a tak možností účastnit se na plánování projektových aktivit, jsou opět jednoznačné. Ani jeden subjekt nevyjádřil nezáměr v tomto ohledu. Celkem 66,7 % respondentů je přesvědčeno o tom, že debaty by měly být zavedeny a 33,3 % respondentů je spíše nakloněno této možnosti. Těchto 33,3 % tvoří zájmové sdružení právnických osob, společenství vlastníků jednotek a státem uznávaná církev nebo náboženská společnost.

V otázce přínosu v podobě praktických připomínek a nových námětů pro rozvoj města v potenciálních debatách, mají zástupci organizací také jasno. Jednohlasně totiž odpověděli, že by tyto debaty mohly přinést nové náměty a připomínky. Dle těchto výsledků lze uvést tedy 100% odhodlanost a přesvědčenost zástupců neziskových

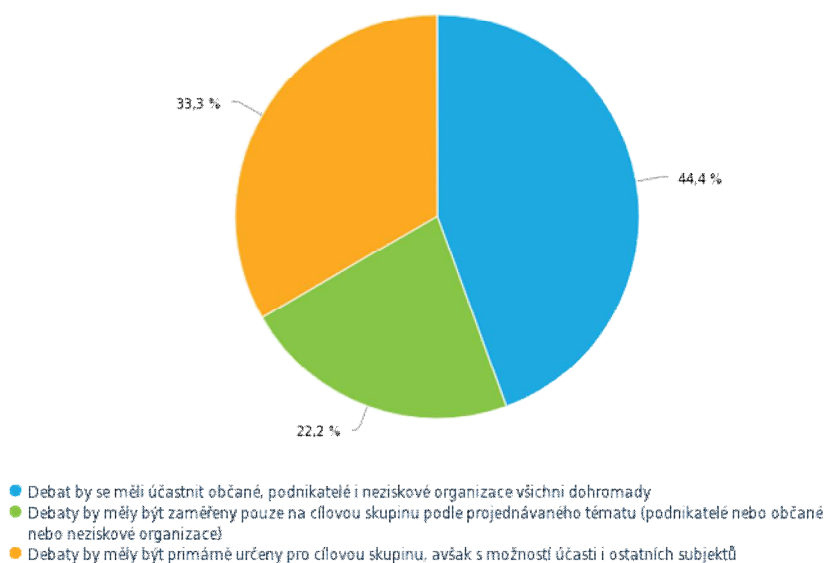
organizací o jejich přínosu pro rozvoj města, tudíž i zájem o začlenění do plánovacího procesu projektových aktivit.

Také zájem o účast na těchto debatách je podle odpovědí velmi výrazný, kdy 77,8 % respondentů by na debaty přišlo, avšak opět jako u ostatních segmentů, záleželo by na projednávaném tématu. Pouze jeden subjekt se vyjádřil tak, že neví, zda by se dostavil a jeden je naprosto přesvědčen o tom, že by se zúčastnil všech debat.

Stejně jako u podnikatelů, tak i respondentů z řad neziskových organizací byla položena otázka, kdo by se měl účastnit zavedených debat. Celkem čtyři organizace by rády na těchto debatách usedaly se všemi zájmovými skupinami, tři z nich by raději, kdyby tyto debaty byly určeny především pro daný segment, avšak s možností účasti i ostatních v případě zájmu a dva si myslí, že debaty by měly být rozděleny pro každý segment zvlášť. Opět ti, kteří by rádi aby se debat účastnili všichni, jsou organizace zaměřené na děti a mládež, rodiny s dětmi a seniory, což bylo pravděpodobně uvedeno v souvislosti s nedostatkem volnočasových aktivit pro děti a mládež a nedostatečné podpory rodin s dětmi, jak vyplynulo již z předchozích dotazníků. Jelikož je tedy tohle téma společné pro všechny tři segmenty, pak se pravděpodobně i tyto organizace domnívají, že tyto možnosti by měly být diskutovány společně, nikoliv odděleně. Tyto odpovědi lze vidět na *obrázku č. 15*.

**Obr. 15: Odpovědi respondentů na otázku č. 6**

6 jak by tyto debaty měly být rozděleny z hlediska charakteru účastníků?

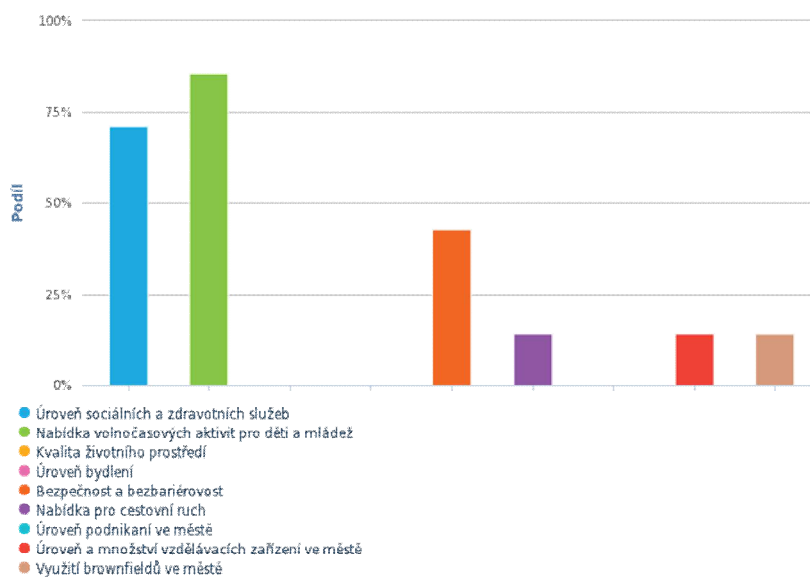


Zástupci neziskových organizací mají také mnohem více jasno v tom, zda mají již nějaké více či méně konkrétní návrhy aktivit, jelikož 77,8 % respondentů se vyslovalo, že by k některým tématům určitě měli nějaké náměty či připomínky. Zbýlých 22,2 % respondentů v dané chvíli nic konkrétního nenapadlo, přičemž se jednalo o zájmové sdružení právnických osob a společenství vlastníků jednotek.

Témata, která jsou dle respondentů zásadní a aktuální jsou opět podobná, a to nabídka volnočasových aktivit pro děti a mládež s 85,7% podílem, dále pak nově zastoupená úroveň sociálních a zdravotních služeb se 71,4% podílem. Dále s téměř 50% podílem je to otázka bezpečnosti a bezbariérovosti ve městě a s nízkým podílem pak také nabídka pro cestovní ruch, úroveň a množství vzdělávacích zařízení ve městě a využití brownfieldů. Vyjma dvou aktivit, které byly v tomto průzkumu zastoupeny, jsou všechna navrhovaná témata stejná jako u odpovědí ostatních segmentů. Tyto dvě výjimky tvoří úroveň sociálních a zdravotních služeb a bezpečnost a bezbariérovost. Tyto výsledky lze vidět na *obrázku č. 16*.

**Obr. 16: Odpovědi respondentů na otázku č. 8**

8 K jakým tématům by Vaše připomínky a náměty směřovaly?



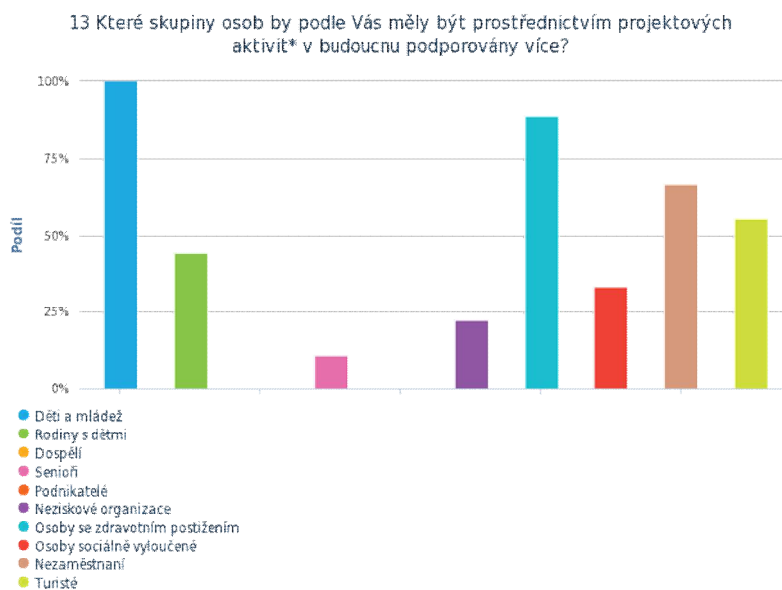
Co se týče zájmu o informovanost prostřednictvím uveřejňování článků, respondenti projeví 100% zájem být informováni o všech plánovaných projektových aktivitách. Mimoto se také 100% shodli na tom, že pozice neziskových organizací je pro rozvoj města důležitá a tak se cítí být stakeholderem.

Ohledně vnímání projektových aktivit v pozitivním či negativním slova smyslu, se více jak polovina respondentů vyjádřila kladně a pouze 33,3 % dalo neutrální možnost, jelikož si možná neuvědomili souvislosti.

U otázky, kdo byl aktivitami doposud podporován, byly označeny jednoznačně pouze tři možné varianty odpovědi všemi respondenty. Nejčtenější odpovědi byli ze 100 % senioři, dále pak ze 44,4 % rodiny s dětmi a ze 33,3 % turisté. Všechny oslovené segmenty se tedy shodly na kategorii seniorů.

V tom kdo naopak by měl být v budoucnu podporován, bylo uvedeno více kategorií, přičemž ve 100% zastoupení jsou to děti a mládež, v 88,9 % osoby zdravotně postižené, v 66,7 % nezaměstnaní, v 55,6 % turisté, ve 44,4 % rodiny s dětmi, ze 33,3 % osoby sociálně vyloučené, dále pak s podílem nižším než 20 % neziskové organizace a senioři. Ve srovnání s ostatními segmenty se opět tyto respondenti shodují v tom, že větší podpora by měla plynout pro děti a mládež, turisty a rodiny s dětmi. Tyto výsledky lze vidět na obrázku č. 17.

**Obr. 17: Odpovědi respondentů na otázku č. 13**



Závěrem tedy lze konstatovat, že zájem na angažovanosti a informovanosti zástupců neziskových organizací je z celkového pohledu nejvýraznější než u ostatních segmentů, což však může být zkresleno nižším počtem respondentů. Z výsledků průzkumu lze usuzovat, že zástupci těchto organizací nad danou problematikou nejspíš již přemýšleli a ve srovnání se ostatními dvěma segmenty, nazírají na nedostatky ve městě z jiného pohledu, tudíž jsou schopni identifikovat další témata pro zlepšování,



a to především v sociální oblasti. Výsledky dotazníkového šetření ve formě grafů jsou součástí příloh.

#### **4.5.4 Výstupy z individuálního hloubkového rozhovoru**

Rozhovor s panem místostarostou PhDr. Pavlem Motyčkou Ph.D. se sestával ze 14 otázek. Otázky byly položeny tak, aby autorka zjistila názor pana místostarosty na to, kdo je podle něj stakeholderem k IPRM Kroměříž, jaký je jeho názor na zapojení hlavních stakeholderů do plánování projektových aktivit a zhodnocení dosavadní činnosti v souvislosti s realizací projektových aktivit.

Z rozhovoru vyplynulo, že aktivity realizované v rámci integrovaného plánování mají vliv především na obyvatele žijící v zóně Jihovýchod, ale také nepřímý vliv na obyvatele žijící mimo zónu, kteří tudy prochází nebo využívají služby lokalizované v zóně a návštěvníky města, kteří do zóny zavítají. Z pohledu pana místostarosty jsou tedy hlavním stakeholderem pouze obyvatelé. Dále v rámci otázek zaměřených přímo na další skupiny (podnikatele a neziskové organizace), pan místostarosta konstatoval, že i tyto subjekty jsou pro rozvoj města důležité a jejich podpora by měla být integrální součástí, ale zprvu jeho názor tímto směrem nesměřoval. Otázkou je, jestli jsou tyto subjekty opravdu opomíjenými, jak vzešlo i dotazníkového šetření, nebo si tuto skutečnost pan místostarosta v danou chvíli neuvědomil.

Další otázky směřovaly k tomu, zda by se měly zájmové skupiny podílet na plánování projektových aktivit a bylo jim umožněno účastnit se veřejných projednání. Jak bylo zmíněno již výše, jelikož pan místostarosta zprvu považoval za zájmovou skupinu pouze segment obyvatel, tak i jeho odpověď směřovala právě takto. Konstatoval, že na rozdíl od jeho předchůdců on sám je zastáncem participace občanů na plánování i realizaci projektových aktivit ve městě. Tuto participaci si představuje nejen prostřednictvím plné informovanosti prostřednictvím různých informačních kanálů, ale také možností vyjádřit jejich názor v konstruktivním jednání. Konstatuje však také problematiku hlasitého až agresivního vyjadřování názoru a potřebu umět se povznést nad zájmy pouze v rámci úzké zájmové skupiny. Aktivity realizované pro občany by měly totiž sloužit ke zlepšení kvality života všech, nejen úzkého okruhu osob, avšak není možné se zavděčit všem.

V souvislosti s naplňováním vize a cílů IPRM Kroměříž, se pan místostarosta vyjádřil také k bezpečnosti ve městě. Dle jeho názoru je město z pohledu úrovně kriminality celkem bezpečné, přesto by však posílil hlídky policie v ulicích. Problém v bezpečnosti vidí především ve stále neucelené síti bezbariérových přístupů, přestože již několik projektů bylo zaměřeno na bezbariérovost a v dopravě, kdy se domnívá, že by mělo dojít k posílení podpory pro cyklodopravu. Zmínil se také o zájmu o projekt VIZE 25, který pravděpodobně v souvislosti s danou problematikou chce využít. Na otázku naplnění cíle *„Zvýšení kvality bydlení a učinit tak zónu Jihovýchod atraktivní pro všechny sociální skupiny obyvatel“* pan místostarosta reagoval tak, že dle jeho názoru k naplnění tohoto cíle rozhodně nedošlo. Sám konstatoval, že Kroměříž je město seniorů, na které v rámci integrovaného plánování nebyl brán ohled, ale že došlo pouze k zateplování bytových domů a tím i zvýšení atraktivity bydlení v zóně, avšak stále chybí koncepce sociálního bydlení. V souvislosti s naplněním dalšího cíle IPRM *„Zkvalitnit infrastrukturu a vybavení veřejných prostranství jako důležitého faktoru pro zlepšení životních podmínek obyvatel zóny Jihovýchod“* pan místostarosta uvedl, že tato otázka se prolíná s předchozí a že v rámci zkvalitňování infrastruktury došlo pouze ve vybudování několika dětských hřišť v bezprostředním okolí bytových jednotek. Poslední otázkou v reakci na naplňování cílů IPRM, byla otázka související s naplněním třetího a posledního cíle IPRM *„Zajistit podporu rozvoje vzdělávání, podnikání, aktivního trávení volného času i sociální integrace tak, aby život v zóně Jihovýchod poskytoval jejím obyvatelům všechny podmínky pro aktivní život“*. Trávení volného času se podle pana místostarosty zlepšilo alespoň částečně, ale došlo vybudování několik velmi pěkných hřišť pro ty nejmenší děti. Podnikání, vzdělávání a aktivity pro mladé lidi dle jeho názoru podpořeny nebyly vůbec.

Stejně jako oslovení respondenti i pan starosta zkonstatoval, že podpora je zaměřená především na seniory, avšak ne v souvislosti s IPRM, kdy došlo pouze k vytvoření několika klubů pro seniory a domovů pro seniory. Také dodal, že podpora je směřována i na malé děti, kdy došlo k vybudování již zmíněných hřišť a že ve městě je dostatek školek. V otázce, kdo by měl být podporován více, reagoval na problém stárnoucí populace, kdy bude čím dál více potřeba přitáhnout mladé lidi do města a tak proces stárnutí zmírnit. Konstatoval nedostatečnou nabídku aktivit a možností pro dospívající jedince a nedostatečnou podporu mladých rodin a s tím související potřebu vybudování startovacích bytů. Nedostatky pro zlepšení do budoucna dle jeho názoru jsou především

v souvislosti se sociálním bydlením, neexistencí komunitního centra pro setkávání, nedostačující nabídka kvalitních ubytovacích kapacit pro návštěvníky města, dále chybí kulturní vyžití pro dospívající generace obyvatel, chráněné dílny, podnikatelské inkubátory, místa pro trávení volného času a mnoho dalších aktivit.

## 5 EVALUACE IPRM KROMĚŘÍŽ

### 5.1 Evaluace podle stakeholderské analýzy a výsledků dotazníkového šetření

#### 5.1.1 Evaluace pro segment obyvatel

Doposud byl představen pouze ideální stav, ve kterém by se zájmové skupiny měly nacházet a vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření u třech zájmových skupin, které byly stanoveny jako hlavní stakeholderi. Nyní se však lze využít i kvantifikovaný odhad reálného stavu této situace. Tedy na základě poskytnutých odpovědí a jejich variant, je vypočítán kvalifikovaný odhad reálného stavu, ve kterém se tito tři hlavní stakeholderi pocitově nacházejí. Otázky nebyly kladeny přímo, ale z jejich obsahu tyto informace lze zjistit. První uvedená tabulka, *tab. č. 16*, podává ucelený přehled o tom, kolik respondentů odpovědělo jednotlivé varianty odpovědí. Pro analýzu reálné důležitosti stakeholderů, byly použity otázky č. 1 a 2, které podávají přehled o reálném zapojení stakeholderů do procesu plánování projektových aktivit. Úroveň zapojení pak také odráží úroveň vlivu na tento proces.

Otázka č. 1 se týkala znalosti, neboli také informovanosti respondentů o strategických dokumentech města. Pokud totiž respondenti nejsou o daných dokumentech informováni, logicky na ně nemohou mít ani žádný vliv. Otázka č. 2 opět zjišťovala míru zapojení stakeholderů, a to přímým dotazem na jejich názor, zda jsou nebo nejsou zapojeni do procesu plánování projektových aktivit. Pro určení reálného stavu důležitosti stakeholderů, je však také nezbytné zjistit úroveň zájmu daných stakeholderů. K tomuto určení sloužily otázky č. 5, 6 a 8. V těchto otázkách bylo zjišťováno, zda by respondenti měli zájem účastnit se potenciálních debat o plánování projektových aktivit, jestli by v tomto případě měli nějaké připomínky nebo nové náměty pro realizaci a zda mají zájem být o plánovaných projektových aktivitách a debatách k nim informováni. Přestože reálná důležitost daného stakeholdera byla vypočítána na základě těchto pěti otázek, dotazník kladl respondentům také přímo otázky na úroveň pocíťované důležitosti v rámci strategického plánování města.

Díky výsledkům těchto otázek a vypočtené hodnotě úrovně zájmu a vlivu, může dojít k následnému porovnání. Otázky týkající se důležitosti byly v dotazníku

pod čísly 3, 4 a 9. Jejich cílem bylo zjistit, zda si občané myslí, že by bylo vhodné, aby měli možnost účastnit se debat, zda by tyto debaty podle nich mohly přinést cenné připomínky a nové náměty a jestli si myslí, že pozice občana je v rámci plánování projektových aktivit důležitá. *Tabulka č. 16* tak podává přehled o tom, kolik respondentů se vyjádřilo k daným variantám a *tabulka č. 17* podává přehled výsledků po vynásobení počtu odpovědí daným koeficientem.

**Tab. 16: Počty odpovědí u daných otázek - segment obyvatel**

	Odpověď a počet respondentů u odpovědi						
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
<b>Otázka</b>	5	3	1	0	-1	-3	-5
<b>Úroveň vlivu respondentů</b>							
č. 1	8	79	105	–	53	32	7
č. 2	1	17	–	96	–	137	33
<b>Úroveň zájmu respondentů</b>							
č. 5	37	166	–	62	–	17	1
č. 6	167	–	–	107	–	–	7
č. 8	230	–	–	51	–	–	3
<b>Důležitost respondentů</b>							
č. 3	124	151	–	8	–	1	0
č. 4	230	–	–	52	–	–	1
č. 9	177	79	–	13	–	14	1

**Tab. 17: Výpočet dílčích vah u jednotlivých odpovědích - segment obyvatel**

	Odpověď a koeficient odpovědi						
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
<b>Otázka</b>	5	3	1	0	-1	-3	-5
<b>Úroveň vlivu respondentů</b>							
č. 1	40	237	105	–	-53	-96	-35
č. 2	5	51	–	0	–	-411	-165
<b>Úroveň zájmu respondentů</b>							
č. 5	185	498	–	0	–	-51	-5
č. 6	835	–	–	0	–	–	-35
č. 8	1150	–	–	0	–	–	-15
<b>Důležitost respondentů</b>							
č. 3	620	453	–	0	–	-3	0
č. 4	1150	–	–	0	–	–	-5
č. 9	885	237	–	0	–	-42	-5

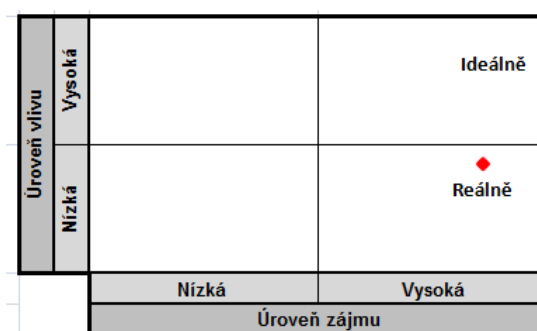
Výsledné hodnoty pro jednotlivé otázky z *tabulky č. 17* byly následně sečteny a vyděleny počtem respondentů, kteří na danou otázku odpovídali. Aby však bylo dosaženo výsledku, který je pak možné zanést do matice zájmu a vlivu, byly provedeny aritmetické průměry k jednotlivým kategoriím otázek podle toho, zda se týkaly zájmu, vlivu nebo důležitosti. Přehled těchto výsledků znázorňuje *tabulka č. 18*.

Tab. 18: Výsledná váha úrovně vlivu a zájmu - segment obyvatelé

Výsledná váha		
Otázka	Výsledek	Průměr
<b>Úroveň vlivu</b>		
č. 1	0,697	-0,57
č. 2	-1,83	
<b>Úroveň zájmu</b>		
č. 5	2,216	3,02
č. 6	2,847	
č. 8	3,996	
<b>Důležitost</b>		
č. 3	3,768	3,87
č. 4	4,046	
č. 9	3,785	

Výsledná úroveň zájmu a vlivu segmentu obyvatel z předchozí tabulky, byla zanesena do matice vlivu a zájmu. Dle obrázku č. 18, lze zhodnotit rozdíl mezi pocíťovanou úrovní důležitosti a ideální úrovní důležitosti daného stakeholdera. Ideálně se tedy obyvatelé nacházejí v kvadrantu klíčového hráče, který se vyznačuje vysokou mírou zájmu a vysokou mírou vlivu. Dle výsledků průzkumu se však obyvatelé nacházejí v kvadrantu tvůrce prostředí, vyznačujícího se nízkou úrovní vlivu a vysokou úrovní zájmu. Problémem tedy není to, že by obyvatelé neměli dostatečný zájem, ale fakt, že jejich názory nejsou zapojovány a není jim umožněno účastnit se daného procesu. Celková pocíťovaná důležitost pak vychází na hodnotu téměř 4 bodů z celkového maxima 5. Obyvatelé se tedy cítí být důležitým segmentem společnosti a ne jen pouze tvůrcem prostředí.

Obr. 18: Výsledná matice reálného a ideálního stavu úrovně vlivu a zájmu



### 5.1.2 Evaluace pro segment podnikatelů

Stejný postup, jako u segmentu obyvatel byl aplikován i na segment podnikatelů. *Tabulka č. 20* tedy podává přehled o tom, kolik respondentů se vyjádřilo k daným variantám a *tabulka č. 21* podává přehled výsledků po vynásobení počtu odpovědí daným koeficientem. Jelikož pro segment podnikatelů došlo k mírné obměně otázek, a tak i jejich pořadí, obsah následujících tabulek je mírně rozdílný. Pro zjišťování úrovně zapojení, neboli vlivu podnikatelských subjektů, byly použity stejné otázky, tedy otázka č. 1 a 2. Stejně tak stejné otázky byly použity pro zjišťování úrovně zájmu, avšak pořadí otázek bylo oproti segmentu obyvatel rozdílné, kdy tyto otázky byly v tomto pořadí č. 5, 7 a 9. K obměně pořadí otázek došlo i pro určování úrovně důležitosti daného stakeholdera, kterému odpovídaly otázky č. 3, 4 a 10.

**Tab. 19: Počet odpovědí u daných otázek - segment podnikatelé**

Otázka	Odpověď a počet respondentů u odpovědi						
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
	5	3	1	0	-1	-3	-5
<b>Úroveň vlivu respondentů</b>							
č. 1	7	16	6	–	4	0	0
č. 2	0	0	–	12	–	14	7
<b>Úroveň zájmu respondentů</b>							
č. 5	5	16	–	8	–	3	0
č. 7	12	–	–	18	–	–	2
č. 9	26	–	–	6	–	–	1
<b>Důležitost respondentů</b>							
č. 3	11	20	–	1	–	1	0
č. 4	26	–	–	3	–	–	3
č. 10	17	14	–	0	–	2	0

**Tab. 20: Výpočet dílčích vah u jednotlivých odpovědí - segment podnikatelé**

Otázka	Odpověď a koeficient odpovědi						
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
	5	3	1	0	-1	-3	-5
<b>Úroveň vlivu respondentů</b>							
č. 1	35	48	6	–	-4	0	0
č. 2	0	0	–	0	–	-42	-35
<b>Úroveň zájmu respondentů</b>							
č. 5	25	48	–	0	–	-9	0
č. 7	60	–	–	0	–	–	-10
č. 9	130	–	–	0	–	–	-5
<b>Důležitost respondentů</b>							
č. 3	55	60	–	0	–	-3	0
č. 4	130	–	–	0	–	–	-15
č. 10	85	42	–	0	–	-6	0

Výsledné hodnoty pro jednotlivé otázky byly opět podle *tabulky č. 21* sečteny a vyděleny počtem respondentů, kteří na danou otázku odpovídali. Aby však bylo dosaženo výsledku, který je pak možné zanesť do matice zájmu a vlivu, byly provedeny aritmetické průměry k jednotlivým kategoriím otázek podle toho, zda se týkaly zájmu, vlivu nebo důležitosti. Přehled těchto výsledků znázorňuje *tabulka č. 22*.

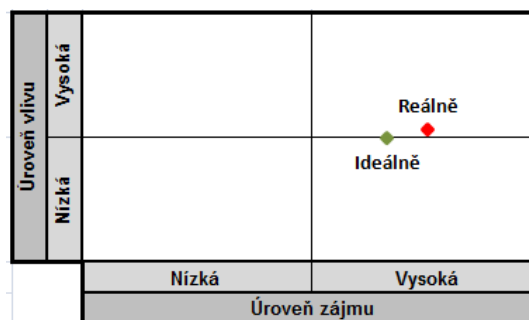
**Tab. 21: Výsledná váha úrovně vlivu a zájmu - segment podnikatelé**

Výsledná váha		
Otázka	Výsledek	Průměr
<b>Úroveň vlivu</b>		
č. 1	2,576	0,12
č. 2	-2,333	
<b>Úroveň zájmu</b>		
č. 5	2	2,45
č. 7	1,563	
č. 9	3,788	
<b>Důležitost</b>		
č. 3	3,394	3,55
č. 4	3,594	
č. 10	3,667	

Výsledná úroveň zájmu a vlivu segmentu podnikatelů z předchozí tabulky, byla zanesena do matice vlivu a zájmu. Dle *obrázku č. 19*, můžeme zhodnotit rozdíl mezi pocíťovanou úrovní důležitosti a ideální úrovní důležitosti daného stakeholdera. Ideálně se tedy podnikatelé nacházejí na pomezí kvadrantu klíčového hráče a tvůrce prostředí. Avšak reálně se dle názoru podnikatelských subjektů nacházejí o něco výše, tedy spíše jako klíčový hráč. Z celkového pohledu je tedy pravděpodobně vše v pořádku, jelikož mají pravděpodobně o něco větší úroveň vlivu, než je třeba, ale také o něco větší úroveň zájmu. Otázkou tedy zůstává, zda by mělo dojít k většímu zapojení daného stakeholdera, či ne. Jelikož však aktivity integrovaného plánu úzce nesouvisí s podnikatelským prostředím, ale spíše občanskou společností, bylo by možná lepší zapojit podnikatele pouze do plánování aktivit v rámci strategického plánu města, který zohledňuje také úroveň cestovního ruchu a dalších oblastí. Co se týče pocíťované úrovně důležitosti, ta dle výsledků průzkumu vychází na hodnotu přibližně 3,5 z celkového maxima 5. Tedy i segment podnikatelů se cítí být poměrně důležitým subjektem pro proces strategického plánování.



Obr. 19: Výsledná matice reálného a ideálního stavu úrovně vlivu a zájmu



### 5.1.3 Evaluace pro segment neziskových organizací

Postup vyhodnocování výsledků průzkumu pro segment neziskových organizací je naprosto totožný s předchozím vyhodnocením u segmentu podnikatelů, včetně pořadí otázek. Ucelený přehled těchto výsledků podávají *tabulky č. 24 a 25*.

Tab. 22: Počet odpovědí u daných otázek - segment neziskové organizace

	Odpověď a počet respondentů u odpovědi						
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
<b>Otázka</b>	5	3	1	0	-1	-3	-5
<b>Úroveň vlivu respondentů</b>							
č. 1	2	7	0	–	0	0	0
č. 2	0	0	–	1	–	2	6
<b>Úroveň zájmu respondentů</b>							
č. 5	1	7	–	1	–	0	0
č. 7	7	–	–	2	–	–	0
č. 9	9	–	–	0	–	–	0
<b>Důležitost respondentů</b>							
č. 3	6	3	–	0	–	0	0
č. 4	9	–	–	0	–	–	0
č. 10	9	0	–	0	–	0	0

Tab. 23: Výpočet dílčích vah u jednotlivých odpovědích - segment neziskové organizace

	Odpověď a koeficient odpovědi						
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)
<b>Otázka</b>	5	3	1	0	-1	-3	-5
<b>Úroveň vlivu respondentů</b>							
č. 1	10	21	0	–	0	0	0
č. 2	0	0	–	0	–	-6	-30
<b>Úroveň zájmu respondentů</b>							
č. 5	5	21	–	0	–	0	0
č. 7	35	–	–	0	–	–	0
č. 9	45	–	–	0	–	–	0
<b>Důležitost respondentů</b>							
č. 3	30	9	–	0	–	0	0
č. 4	45	–	–	0	–	–	0
č. 10	45	0	–	0	–	0	0

Výsledné hodnoty pro jednotlivé otázky byly opět podle *tabulky č. 25* sečteny a vyděleny počtem respondentů, kteří na danou otázku odpovídali. Aby však bylo dosaženo výsledku, který je pak možné zaneš do matice zájmu a vlivu, byly provedeny aritmetické průměry k jednotlivým kategoriím otázek podle toho, zda se týkaly zájmu, vlivu nebo důležitosti. Přehled těchto výsledků znázorňuje *tabulka č. 26*.

**Tab. 24: Výsledná váha úrovně vlivu a zájmu - segment neziskové organizace**

Výsledná váha		
Otázka	Výsledek	Průměr
<b>Úroveň vlivu</b>		
č. 1	3,444	-0,28
č. 2	-4	
<b>Úroveň zájmu</b>		
č. 5	2,889	3,93
č. 7	3,889	
č. 9	5	
<b>Důležitost</b>		
č. 3	4,333	4,78
č. 4	5	
č. 10	5	

Výsledná úroveň zájmu a vlivu segmentu podnikatelů z předchozí tabulky, byla opět zanesena do matice vlivu a zájmu. Dle *obrázku č. 20*, můžeme zhodnotit rozdíl mezi pocíťovanou úrovní důležitosti a ideální úrovní důležitosti daného stakeholdera. Ideálně se tedy neziskové organizace nacházejí v kvadrantu klíčového hráče, avšak dle dosažených výsledků průzkumu se reálně nacházejí v kvadrantu tvůrce prostředí, stejně jako tomu bylo u segmentu obyvatel. Reálná pozice neziskových organizací se tedy vyznačuje mnohem nižší úrovní vlivu a mnohem větší úrovní zájmu. Opět zde tedy vyplývá závěr, že nedochází k dostatečnému zapojování daného stakeholdera, přestože o danou problematiku jeví dostatečně velký zájem. Zapojení neziskových organizací je však potřebné vzhledem k podpoře sociálního začleňování, které stanovuje i IPRM Kroměříž jako jeden ze stanovených cílů.

**Obr. 20: Výsledná matice reálného a ideálního stavu úrovně vlivu a zájmu**

Úroveň vlivu	Vysoká		Ideálně ◆
	Nizká		Reálně ◆
		Nizká	Vysoká
		Úroveň zájmu	

## 5.2 Evaluace návaznosti IPRM Kroměříž na nadřazené dokumenty

Tu nejobecnější návaznost lze spatřit v návaznosti na strategické cíle České republiky jako celku, avšak tohle hodnocení není příliš užitečné vzhledem k tomu, že kdyby strategická východiska města nevycházela ze strategických východisek státu, pak by nedošlo k jejich financování a podpoře. Lze pouze poznamenat, které další aktivity mohly být podpořeny s ohledem na oblasti, kam podpora státu směřovala pro období 2009-2015. Úvodem bude však uvedeno několik dat.

V roce 2012 Ministerstvo pro místní rozvoj vydalo dokument „Integrované plány rozvoje měst“, ve kterém hodnotí čerpání finančních prostředků v rámci Integrovaného OP (IOP). Zásadní informací je, že k 31. 8. 2012 bylo vyčerpáno pouze 73,7 % alokace prostředků v rámci IOP s tím, že v budoucnu bude ze zbylých prostředků využito dalších 42 %. I tak to však znamená, že nebyly využity všechny alokované prostředky. Stejná situace se odráží i na úrovni města Kroměříž. Pro město bylo alokováno přibližně 96 mil. Kč, z toho bylo podáno 31 žádostí v hodnotě 88 mil. Kč, avšak dotace byla přidělena pouze 27 projektům v hodnotě 61 mil. Kč. Město tedy využilo pouze 63 % alokovaných prostředků. Ve srovnání s ostatními subjekty dle tohoto dokumentu, se vzhledem k procentuálnímu vyjádření využití alokovaných prostředků umístilo poměrně vysoce nad průměrem 36 %. Jak se tedy zdá, město Kroměříž s ohledem na ostatní města v České republice, prostředky využívá mnohem více a lépe. Dle autorčina názoru je však škoda nevyužít téměř třetinu poskytovaných prostředků, avšak to by mohlo být ovlivněno možnou finanční spoluúčastí, kterou již město nemuselo být schopné financně dotovat.

Další možností, jak podpořit projekty v rámci IPRM jsou dotace z Regionálních operačních programů. Tady MMR poskytuje pouze informaci o tom, kolik prostředků bylo poskytnuto jednotlivých krajům v rámci regionů NUTS II, tudíž z této informace nelze vyvozovat nějaké závěry. Co se však týče zaměření projektů v rámci IOP, tak podle MMR se jedná o projekty zaměřené na řešení společných regionálních problémů v oblastech infrastruktury pro veřejnou správu, veřejných služeb a územního rozvoje: rozvoje informačních technologií ve veřejné správě, zlepšování infrastruktury pro oblast sociálních služeb, veřejného zdraví, služeb zaměstnanosti a služeb v oblasti bezpečnosti, prevence a řešení rizik, podporu cestovního ruchu, kulturního dědictví, zlepšování prostředí na sídlištích a rozvoj systémů tvorby územních politik (MMR).

Z tohoto dlouhého výčtu, lze posoudit, že zaměření projektů v rámci IPRM může být široké. Město Kroměříž se však v rámci cílů ve svém IPRM specifikovalo pouze na oblast zlepšování prostředí na sídlištích, podporu veřejného zdraví a služeb v oblasti bezpečnosti. Dle autorčina názoru, a v podstatě i názoru oslovených skupin formou dotazníku, plyne nedostatečná podpora především na podporu cestovního ruchu a kulturního dědictví, což jsou velmi významné ukazatele pro image i identitu města; dále pak rozvoj veřejných služeb, a to především volnočasových aktivit pro děti a mládež, které jsou ve městě opomíjeny; podpora služeb v oblasti bezpečnosti s ohledem na bezbariérovost a řešení problémů se sociálně nepřizpůsobivými občany; a podpora infrastruktury či informačních technologií pro veřejnou správu a v rámci toho zavedení veřejných debat.

V návaznosti na strategické dokumenty Zlínského kraje by bylo nejlogičtější hodnotit návaznost na Integrovaný plán rozvoje území. Ten je však v rámci kraje zpracován pouze pro Luhačovicko, Horní Vsacko a Rožnovsko, přičemž ani jeden nezahrnuje město Kroměříž ve svém obsahu. Proto bude hodnocení zaměřeno na návaznost se Strategií rozvoje Zlínského kraje 2009-2020. Jak bylo zmíněno již dříve, hlavní tematické oblasti jsou Konkurenceschopná ekonomika, Úspěšná společnost, Efektivní infrastruktura a rozvoj venkova a Atraktivní region. IPRM Kroměříž tak svými definovanými cíli navazuje pouze na tematickou oblast Úspěšná společnost, a to s ohledem na podporu sociálních služeb a nezaměstnanosti; na tematickou oblast Efektivní infrastruktura pak s ohledem na revitalizaci veřejných prostranství; a na Atraktivní region s ohledem na rekonstrukci bytových domů. Dle autorčina názoru by však měla nabýt na významu také oblast Konkurenceschopné ekonomiky, a to především s ohledem na podporu podnikatelů ve městě a tím i podporu místní ekonomiky a snižování nezaměstnanosti; dále pak v rámci tematické oblasti Efektivní infrastruktura a rozvoj venkova, by mělo dojít k podpoře zatraktivnění života ve městě a podpoře dopravy, především pak ekologického typu dopravy; a v rámci poslední tematické oblasti Atraktivní region by měla být zvýšena podpora cestovního ruchu a kultury. Podobná východiska vyplývají také z dotazníkového šetření, kdy cílové skupiny pocítují nedostatečnou podporu podnikání ve městě; nedostatečnou podporu infrastruktury pro cestovní ruch a kulturního dědictví; nedostatek volnočasových, sportovních aktivit a kultury ve městě.

Závěrečným hodnocením návaznosti je návaznost na Strategický plán města Kroměříž. Přestože se jedná o dva různé dokumenty, dle autorčina názoru by měly být propojeny a aktivity v nich definované by se měly navzájem doplňovat. Lze také poznamenat, že aktivity, které jsou definované již ve strategickém plánu, nemusí být předmětem řešení integrovaného plánu. Dle autorčina názoru však alokace finančních prostředků s ohledem na aktivity podporované v rámci těchto dvou dokumentů jsou různé, a proto by mělo dojít k propojenosti těchto dokumentů a podpoře různých typů aktivit, přestože jsou zaměřeny na stejnou tematickou oblast. Ve strategickém plánu jsou tedy definovány oblasti podpory Rozvoj města, Vzdělávání a volnočasové aktivity, Kultura a cestovní ruch, Sociální a zdravotní služby. Dle autorčina názoru a i názoru oslovených skupin formou dotazníku, jsou tyto oblasti podpory definovány dobře, avšak dle výsledků průzkumu jsou podporované aktivity pravděpodobně stále nedostačující, navíc tam chybí také zaměření na podporu podnikání. IPRM Kroměříž v podstatě zaměřením svých cílů plně odpovídá těmto tematickým oblastem, tudíž lze konstatovat naprostý soulad v jeho napojení na Strategický plán města Kroměříž. Jak však již bylo konstatováno v rámci výsledků dotazníkového šetření i vlastního úsudku, stále zájmové skupiny pocítují nedostatečnou podporu volnočasových, sportovních aktivit a kultury ve městě, především s ohledem na cílovou skupinu děti a mládež, stejně jako aktivit a podpory pro cestovní ruch. Nedostatečnou podporu podnikání a nezaměstnanosti ve městě, tedy místní ekonomiky a služeb pro bezpečnost a kvalitu života ve městě.

### **5.3 Evaluace podle metodického pokynu MMR z roku 2007**

Jak již bylo dříve zmíněno, stát poskytuje všem zpracovatelům IPRM metodickou příručku pro jeho zpracování, a to především z toho důvodu, aby se předcházelo jeho neschválení například pro nedostatečné obsahové naplnění nebo nenaplnění stanovených indikátorů. V úvodu práce byly uvedeny všechny náležitosti a požadavky, které by měl IPRM splňovat. Tato kapitola navazuje na tyto definované parametry v podobě jejich srovnání s již vytvořeným IPRM Kroměříž.

Jednou ze základních podmínek IPRM je respektovat a vytvářet princip partnerství během jeho fáze přípravy, zpracování i realizace a kontinuální zapojování veřejnosti. Partnerství však bylo navázáno pouze se subjekty v rámci prvního cíle IPRM Kroměříž, a to pro zvýšení kvality bydlení, tudíž s bytovým družstvem a technickými službami. Spoluúčast těchto subjektů byla nutná pro realizaci rekonstrukcí bytových domů

a revitalizaci jejich okolí. K zapojení dalších partnerů s ohledem na zaměření všech třech cílů již nedošlo, jak mimo jiné je uvedeno i v plánu samotném. Město tedy usilovalo pouze o zapojení nezbytně nutných subjektů pro provedení rekonstrukcí, ale neusilovalo o další rozvoj partnerství a tím i rozvoj společnosti a kvality života ve městě, která je definovaná i ve vizi IPRM Kroměříž. Jak vyplynulo i z výsledků dotazníkového šetření, většina podnikatelů i neziskových organizací by o spolupráci s městem měla alespoň částečně zájem. Kdyby tedy město navázalo více partnerství a projevilo zájem o rozvoj těchto subjektů, mohlo by dojít také k naplnění dalších dvou cílů stanovených v IPRM Kroměříž, a to k podpoře rozvoje vzdělávání, podnikání, volnočasových aktivit a sociální integrace.

Druhá část tohoto bodu obsahuje podmínku veřejného projednání. Tento bod byl splněn, avšak pouze formálně. Opět město nevyvinulo žádnou iniciativu zapojit zájmové skupiny do celého procesu. Pod pojmem zapojení veřejnosti, bylo prezentováno pouze informování veřejnosti o možnosti získání dotací na rekonstrukce bytových domů, a to prostřednictvím uveřejněné výzvy na oficiálních webových stránkách města a přímého oslovení zástupců společenství bytových jednotek. Jako další forma veřejného projednání, je považováno publikování článku v Kroměřížském zpravodaji o uveřejnění elektronické verze dokumentu IPRM Kroměříž na oficiálním webu města. Představitelé města sice zorganizovali i veřejné sezení, ale pravděpodobně s nedostatečnou propagací a zaměřené pouze na bytové družstevníky, protože tohoto sezení se zúčastnilo pouze 13 osob, což byly především zástupci jednotlivých bytových domů. Podle výsledků dotazníku víme, že oslovení stakeholdeři mají zájem účastnit se veřejných projednání a tudíž i dění ve městě. Nemají sice zájem se účastnit všech sezení, ale pouze v závislosti na projednávaném tématu, avšak pokud zde nebude existovat snaha ze strany představitelů města zapojit tyto subjekty, pak je i tento zájem nepodstatný. Dle autorčina názoru by však s ohledem na projevený zájem a doporučení metodického pokynu, měli představitelé města respektovat názor zájmových skupin i za cenu tohoto, že vše bude zdlouhavější a organizačně náročnější, protože výstupy těchto projektů jsou zaměřeny především na podporu těchto skupin a jejich celkové spokojenosti.

Dalším požadavkem je, že by plán měl být integrovaným řešením a přinášet synergické efekty. Dle autorčina názoru by tomu tak bylo, pokud by byly naplněny všechny indikátory stanovených cílů. Jelikož však došlo k naplnění pouze prvního a částečně

druhého cíle, tak ta provázanost efektů na všechny směry rozvoje tady chybí. Provázanost lze spatřovat pouze ve vztahu rekonstrukce bytových domů, revitalizace jejich okolí a vytvoření několika dětských hřišť, což teoreticky tvoří plánem stanovenou atraktivitu bydlení.

Na druhou stranu lze však konstatovat dobře identifikovanou problémovou oblast neboli zónu. Všechny tři cíle, ať už došlo k jejich naplnění či ne, reagují na potřeby a nedostatky tohoto definovaného území. V budoucnu by bylo však vhodné se více zaměřit na třetí cíl, a to především rozvoj volnočasových aktivit, podpora podnikání a sociální integrace. Pozitivně lze také hodnotit napojení cílů na strategická východiska definovaná strategickým plánem města a zohlednění územního plánu města včetně území zahrnutého do městské památkové zóny. Autorka oceňuje také spolupráci s Kroměřížskou rozvojovou kanceláří jako nezávislým subjektem, který přispěl k eliminaci subjektivního vnímání města jeho představiteli. V budoucnu bych doporučila zohlednit také návaznost na Marketingovou strategii cestovního ruchu, jelikož i definovaná zóna může představovat atraktivní prostředí pro návštěvu.

## 6 SWOT ANALÝZA

Tab. 25: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Zájem hlavních stakeholderů o dění ve městě	Neochota vedení města zapojit hlavní stakeholdery
Vysoká podpora seniorů	Nedostatek volnočasových aktivit pro děti a mládež
Silná image a identita	Nedostatečná podpora cestovního ruchu
Dobrá dopravní infrastruktura a napojení na dálniční a vysokorychlostní síť	Neochota navazovat partnerství s neziskovými organizacemi a podnikatelským sektorem
Atraktivní destinace pro návštěvníky	Nedostatečná podpora podnikání
Existence památek kulturního dědictví UNESCO	Nedostatečná informovanost a propagace
Rekonstrukce bytových jednotek v zóně Jihovýchod	Nedostatek volných pracovních míst
Široká nabídka školských zařízení	Nedostatečná podpora mladých rodin a svobodných matek
Revitalizace veřejných prostranství	Bezpečnost a bezbariérovost ve městě
Vysoká kvalita služeb psychiatrické léčebny	Nedostatečná infrastruktura cyklostezek
Existence vlastní sítě autobusové linky KRODOS	Existence řady sociálně nepřizpůsobivých obyvatel
	Slabá nabídka celoročního kulturního programu
	Sezónní využití památek kulturního dědictví UNESCO
	Nedostatek nízkoprahových center
	Rozprodávání městského majetku
Příležitosti	Hrozby
Nové vedení města	Odliv mladé generace z města
Nutnost aktualizovat dokument IPRM Kroměříž	Stále nedořešená situace prostoru bývalé skládky
Existence brownfieldů	Nízká atraktivita pro podnikání
Podpora v rámci projektu Zdravé město (zakladatel)	Navrácení majetku církvi (zámek)
Vysoký potenciál pro cestovní ruch	Nedostatečný objem finančních prostředků
Napojení na síť cyklostezek Zlín - Vídeň	Potenciální příliv migrantů
Existence řeky Moravy (říční doprava)	
Úspěchy sportovních a zájmových klubů	
Partnerství s ostatními městy	
Historické souvislosti města	

Prostřednictvím SWOT analýzy lze shrnout veškeré informace do jedné přehledné tabulky. Na základě takto utříděných informací je pak jednodušší pro autorku přidat vlastní komentář a zhodnocení.

### Silné stránky

Do silných stránek autorka zařadila jako první bod zájem hlavních stakeholderů o dění ve městě. Tento bod je velmi důležitý, a to proto, že je správné, že tyto skupiny mají zájem podílet se na plánování ve městě a být tak jeho součástí. Výstupy projektu jsou



přímo orientované na občanskou společnost, a proto pokud lze zabránit některým nedostatkům, které mohou po realizaci vzniknout, musí být subjekty ochotny se zapojit již v procesu plánování a snažit se těmto nedostatkům předejít. Důležitým aspektem je však také umění komunikovat vhodným a neagresivním způsobem. Je dobré, když občanská společnost má snahu se ozvat a zapojit, ale jejich hlas nesmí být agresivní a pobuřující, protože pak nemá smysl a klesá ochota odpovědných představitelů takové subjekty zapojovat.

Další silnou stránkou města je vysoká podpora seniorů. Trend stárnutí populace je rozšířený v celé společnosti a v jeho důsledku roste také poptávka na sociální služby, zájmové aktivity, bezbariérovost a další. Je tedy nezbytné vytvořit vhodné podmínky pro kvalitní život seniorů. Lze říci, že aktivity pro seniory byly v minulosti v Kroměříži podporovány poměrně hojně a jejich nabídka je momentálně poměrně dostačující. Dle názoru oslovených respondentů, se seniorům ve městě daří dobře.

Další silná stránka souvisí se silnou image a identitou. Jak vzešlo i z dotazníkového šetření, obyvatelům, podnikatelům ani neziskovým organizacím, není dění ve městě lhostejné a mají řadu inovativních nápadů, jak atraktivitu města ještě zvýšit. Kroměřížská občanská společnost si je vědoma existence kulturního dědictví a krás města a jsou na ně dostatečně pyšní. Zároveň mají zájem se o tyto krásy podělit s návštěvníky a šířit tak povědomí o městě do širokého okolí, kdy důkazem může být vytvoření několika propagačních spotů právě z řad obyvatel.

Obrovskou výhodou je také dopravní dostupnost města. Již v historii, Kroměříž plnila účel důležité obchodní křižovatky (dopravního uzlu) a navazuje na tuto historii i v současnosti. Nejen napojením na dálniční síť, díky níž má město velmi dobrou dopravní dostupnost na krajská města Brno, Olomouc, Ostravu a město Přerov, ale také díky vysokorychlostní silnici na krajské město Zlín. Tato dopravní infrastruktura je důležitým aspektem pro cestovní ruch, obchodní a pracovní účely, ale také atraktivitu k žití. Pro ty, kteří nevlastní automobil, Kroměříž také nabízí řadu železničních spojů a vlastní autobusovou linku KRODOS s širokou nabídkou spojů. Autobusové linky KRODOS jsou společně se zlínskými a vsetínskými linkami stěžejními dopravci po celém kraji.

Vzhledem k atraktivitě města především kvůli existenci památek kulturního dědictví UNESCO, má město vysoký potenciál pro návštěvnost a také je velmi často

navštěvovanou destinací v rámci cestovního ruchu. Tato atraktivnost je silnou stránkou, ale zároveň může být i příležitostí, jelikož lze vymyslet řadu doprovodných aktivit a doprovodnou infrastrukturu, která ještě více umocní pozitivní dopady z cestovního ruchu. Kromě atraktivnosti pro cestovní ruch, město usiluje být i atraktivním pro život obyvatel. V souvislosti s tím došlo k rekonstrukci řady bytových domů a revitalizaci jejich okolního veřejného prostranství.

Důležitým bodem a silnou stránkou města je také vysoká úroveň a kvalita služeb nabízených Psychiatrickou léčebnou, která je vyhlášeným a vyhledávaným střediskem v rámci celé České republiky. Pacienty v léčebně bývají často i známé celebrity, a to nejen kvůli kvalitě poskytovaných služeb, ale také potřebnému soukromí v ústraní.

Posledním důležitým bodem vyjadřujícím silné stránky města, je široká nabídka a vysoká úroveň nabízených vzdělávacích možností. Kromě existence řady základních škol se město pyšní také širokou nabídkou středních škol a odborných učilišť, která navštěvují žáci nejen z celého okresu, ale i kraje. Dále existence vysokoškolských nástaveb v rámci Justiční akademie a Potravinářské školy a jedné soukromé vysoké školy.

### **Slabé stránky**

Do slabých stránek lze zahrnout dosavadní neochotu vedení města zapojit názory hlavních stakeholderů, jako stěžejních nositelů rozvoje města. Jak vzešlo z výsledků průzkumu, tak především obyvatelé a neziskové organizace mají zájem podílet na dění ve městě. Díky tomu může dojít k doladování některých detailů v rámci plánovaných aktivit, a tak přispění k občanské spokojenosti.

Slabou stránkou je také neochota navazovat partnerství s neziskovými organizacemi a podnikateli. S čímž souvisí i další bod týkající se nedostatečného množství volnočasových aktivit pro děti a mládež, což také vzešlo z výsledků průzkumu. Město je sice atraktivní vzdělávací centrum, ale v období mimo školní docházku, nenabízí dostatečné vyžití, a proto se potýká s problémem odlivu mladých lidí z města.

V souvislosti se silnou image a identitou pak souvisí i nedostatečná podpora cestovního ruchu. Město využívá pouze existence kulturních památek UNESCO a neusiluje o inovativnost doprovodné infrastruktury a aktivit, které by bylo možné realizovat pro zvýšení atraktivity města k navštívení. S tím také souvisí nedostatečná informovanost

obyvatel o dění ve městě, nových aktivitách a propagaci směrem ven k potenciálním návštěvníkům. Město by se mělo účastnit veletrhů cestovního ruchu a mohlo by navázat spolupráci s portálem *Kudy z nudy*.

Dalším bodem je nedostatečná podpora podnikání a s tím související nedostatek volných pracovních míst. V důsledku nedostatečné podpory podnikání, nedochází k rozšiřování podnikatelské činnosti, ani výraznému zakládání nových podniků, a tím ani růstu zaměstnanosti ve městě. Tento nedostatek je pak jedním z motivů velké migrace mladých pracovníků z města, a tak i podpoře trendu stárnutí ve městě. Souvisejícím aspektem podporujícím migraci mladých lidí z města, je také nedostatečná podpora mladých rodin a matek samoživitelek, kdy ve městě neexistují žádné startovací byty, ani vyloženě nízkonákladové typy ubytování pro tyto skupiny osob.

Nedostatkem je také bezpečnost ve městě, která z dotazníkového šetření obyvatel vzešla jako narůstající problém, a to především kvůli rozšiřující se základně bezdomovců a sociálně nepřizpůsobivých obyvatel, kteří konzumují alkohol a obtěžují kolemjdoucí. Tohle potenciální nebezpečí se týká především žen a starších lidí v určitých lokalitách města. Dále je třeba zmínit bezbariérovost, kdy v minulosti došlo k její podpoře, avšak stále je řada frekventovaných míst, kde bezbariérové přístupy nejsou vůbec vyřešené.

Nedostatek lze pozorovat také v síti cyklostezek, jak ve městě tak mimo něj, kdy v bezprostředním okolí řeky Moravy jsou dvě cyklostezky s poměrně dlouhou dojezdovou vzdáleností, avšak pro obyvatele druhé strany města, jsou tyto cyklostezky poměrně daleko, nehledě na to, že ve městě nejsou pruhy pro cyklisty vůbec. Z tohoto důvodu by bylo vhodné vytvořit síť vyznačených pruhů pro cyklisty ve městě a vytvořit novou cyklostezku, která by navazovala na již existující cyklostezku vedoucí do Vídně, jejíž začátek se nachází za městem Kroměříž ve směru na Brno. Tato možnost by mohla být také příležitostí přilákat do okolí širší spektrum turistů. Bylo by také vhodné protáhnout tuto cyklostezku kolem zóny Jihovýchod a napojit tak z druhé strany na cyklostezku vedoucí do Zlína.

Dalším problémem je pouze sezónní nabídka kulturního programu, a to především souvisejícího s památkami kulturního dědictví a sezónními slavnostmi, jako jsou například dožínky nebo výročí dobývání města Švédy. V neposlední řadě vzhledem k převládající populaci poproduktivní generace obyvatel, je problémem také nedostatečná kapacita nízkoprahového centra, jehož kapacita je nutná rozšířit.

Posledním bodem slabých stránek je rozprodávání majetku města v souvislosti s nedostatkem volných finančních prostředků, a to především kvůli hospodaření minulého vedení města.

### **Příležitosti**

Do příležitostí autorka zařadila nové vedení města, protože jak sám pan místostarosta v rozhovoru uvedl, jeho předchůdci v mnoha ohledech dělali věci jinak, než jaká je představa jeho samého. Ve vedení města je nyní relativně nová a mladá síla, a proto lze doufat, že také rozvoji města přidá špetku inovativnosti a nový směr. Současné vedení města je také nakloněno k většímu zapojování hlavní skupiny stakeholderů, obyvatel. Tento bod byl již zmíněn v silných stránkách s ohledem na jejich zájem, ale i slabých stránkách, jelikož doposud tomu tak nebylo. Byl by to tedy zásadní krok kupředu a dle výsledků dotazníkového šetření, by mohlo díky němu dojít k další podpoře rozvoje města a jeho společnosti.

Dalším bodem, který také do jisté míry souvisí s předchozím, je aktualizace dokumentu IPRM Kroměříž, jehož cíle byly definovány do roku 2015. Na základě debaty s občany a racionálního úsudku vedení města, by tak mohl být vytvořen nový projektový balík aktivit, který umocní rozvoj zóny Jihovýchod, a tak i celého města.

V souvislosti s tím byl také stanoven další bod v příležitostech, a to využití brownfieldů ve městě. Přestože řada z nich byla již rozprodána do rukou soukromých subjektů, což dle autorčina názoru, ale i názoru veřejnosti, nebyl správný krok, ve městě existuje stále několik míst, která chátrají a nejsou využita. Přestože výše investic do těchto míst bude vysoká, což byl pravděpodobně také důvod, proč město ostatní místa prodalo, tato místa jsou strategicky velmi dobře umístěna. Hlavní dva brownfieldy jsou lokalizovány v zóně Jihovýchod a jejich existenci by bylo vhodné využít například právě pro podporu volnočasových aktivit pro děti a mládež, vytvoření klubů, vytvoření místa pro setkávání a místa pro obohacení kroměřížského kulturního programu. V této souvislosti autorka má na mysli jednu z bývalých budov vojenských kasáren, která jako jediná stále chátrá. Její poloha se nachází na okraji zóny Jihovýchod a v bezprostřední blízkosti historického centra. Nejen tedy, že by její účely mohly sloužit obyvatelům, ale také turistům, jelikož v její blízkosti se nachází parkoviště pro autobusové zájezdy, tudíž v jejím okolí dochází také k vysoké koncentraci návštěvníků města. Kdyby tak z budovy vzniklo dejme tomu multifunkční centrum,

mohlo by pro turisty nabídku města ještě více zatraktivnit. Problémem jsou však také nedostatečné ubytovací kapacity ve městě. Přijede-li autobus plný návštěvníků, ve městě neexistuje místo, kde by mohli být ubytováni všichni. Jelikož by tak museli být rozděleni do dvou hotelů, radši volí ubytování mimo město, a proto město trápí také problém jednodenní turistiky. Tato budova je obrovská, proto by mohla z části fungovat jako velkokapacitní ubytovna pro turisty, s dostatečným luxusem a za příznivou cenu. Mohlo by tak dojít k vytvoření v Evropě již známého trendu „*Bed and Breakfast*“. Turisté by tak měli v jedné části budovy ubytování, v druhé multifunkční centrum a zároveň by to měli blízko do centra.

S tím souvisí i další bod analýzy, a to podpora cestovního ruchu. Město dosud využívalo pouze atraktivitu památek kulturního dědictví a sezónní nabídky aktivit kvůli oslavám a výročím některých událostí, avšak doteď nedošlo k žádné inovaci doprovodných aktivit. Dle autorčina názoru by mohl být vytvořen *turistický pas*, například i v rámci celého Zlínského kraje, který by sdružoval několik památek, které by návštěvníci museli navštívit. Aby návštěvníky motivovalo si tento pas zřídít, měla by u každé památky nebo místa být realizována nějaká aktivita nebo rébus (například kolik jeleních parohů nejdete v mysliveckém salónku zámku Kroměříž). Tato aktivita by měla být natolik promyšlená, aby přilákala nejen rodiny s dětmi, ale i seniory a mladé páry. Dále by dle autorčina názoru měly být vytvořeny organizované výlety s doprovodnými aktivitami po městě a okolí, kde by se jejich účastníci dozvěděli něco nového a zároveň díky zábavné formě programu by měli chuť výlet absolvovat znova. Mohl by to být například vycházkový okruh přes lesík Zámeček, kde by si účastníci mohli vyzkoušet geocaching; dále přes Záhlinické rybníky, kde mohla být nějaká aktivita se zlatou rybkou nebo kaprem Pepou; k Hospodě U Čápa, kde by se účastníci mohli dozvědět něco o hnízdění čápů; a zpět do Kroměříže s možností projížďky na loďce po řece Moravě k přístavišti Kroměříž. Takový typ aktivit by dle autorčina názoru měl být zaměřen nejen na obyvatele města, ale také na návštěvníky města. Dalším typem výletů by mohly být aktivity spojené s agroturistikou, která je také požadavkem obyvatel vyplývajícím z dotazníkového šetření.

V této souvislosti by bylo vhodné navázat partnerství s místními výrobci a chovateli, a vytvořit tak síť poskytovatelů zájmové agroturistiky. Tu by měli mít možnost využít opět nejen obyvatelé města a okolí, ale také návštěvníci města a okolí. Jiný typ turistů by bylo možné zase přilákat propojenou sítí cyklostezek. V současné době Kroměříž má

napojení na 3 cyklostezky, avšak nijak na sebe nenavazují. Dalším problémem je, že dvě z nich jsou umístěny kolem řeky Moravy, což je například obyvatele a děti obyvatel zóny Jihovýchod daleko. Bylo by tedy vhodné vytvořit novou cyklostezku, která by vedla kolem zóny Jihovýchod, přes stále nevyřešené území bývalé skládky komunálního odpadu, jehož lokace je naprosto ideální. Tato cyklostezka by mohla spojovat již zmíněné dvě a vést kolem letiště, zóny Jihovýchod přes pole do obytné části Plačkov, Barbořina a za barbořinovým kopcem se napojit na již existující cyklostezku vedoucí do Vídně. Takto by došlo k napojení cyklostezek, jejichž trasa by byla Zlín – Vídeň. Opět tímto rozšířením by došlo k podpoře nejen volnočasových aktivit pro obyvatele a okolí, ale také cyklořádění z celého okolí. I zde by bylo možné vytvořit spolupráci mezi podnikateli nabízejícími určitý druh služeb, kteří by tak mohli vytvořit nějakou společnou síť zvýhodněných služeb pro návštěvníky cyklostezky nebo vytvořit cyklistický pas.

Další příležitostí je organizace nových aktivit pro obyvatele v rámci projektu *Zdravé město*. Město Kroměříž je jedním ze zakladatelů tohoto projektu, který během několika let své existence má již několik desítek partnerů. Bylo by tak vhodné vytvořit partnerství mezi těmito městy a vytvořit nějakou společnou aktivitu, nebo se inspirovat aktivitami realizovanými v jiných partnerských městech a rozšířit základnu aktivit v Kroměříži. Tyto aktivity jsou spolufinancovány ze strukturálních fondů, proto by byla škoda je nevyužít. Jelikož projekt autorka nezná blíže, je možné, že dosavadní aktivity, které navrhla, by mohly být realizovány právě pod hlavičkou daného projektu. Na tohle v podstatě navazuje i další bod, vytvořit partnerství s ostatními městy.

Předposledním bodem je využít historických souvislostí. Tento bod opět navazuje spíše na cestovní ruch, kdy v rámci turistických pasů by účastníci mohli sbírat například *biskupské mince*, nebo by mohl být vytvořen turistický propagační předmět v podobě mince. Také by bylo možné využít historie v tom ohledu, že potenciální turistická trasa by se mohla jmenovat „*Po stopách biskupských manů*“ apod.

Poslední identifikovanou příležitostí je podpora sportovních klubů. Dříve město Kroměříž podporovalo sport a sportovní kluby, které dosahovaly úspěchů. V dnešní době, přestože úspěchů při reprezentaci města kluby stále dosahují, podporovány nejsou. Dle autorčina názoru to není správné, jelikož i v tomto ohledu dochází k nepřímé propagaci města a podpoře volnočasových aktivit, a to především pro děti

a mládež. Důkazem kvality dosahovaných výsledků je především plavecký oddíl, kdy jeho členové se každoročně umisťují na mistrovství České republiky i Evropy, dále pak basketbalový klub TJ Slávie, kdy jeho účastníci v různých věkových kategoriích se pravidelně umisťují v okresním i krajském přeboru, stejně jako volejbalový, hokejový a fotbalový klub. Těchto úspěchů je tolik, že je nelze jmenovat všechny. Je tedy škoda takové silné stránky nevyužít a je také smutné, že město si těchto výkonů dostatečně necení. Každoročně tito nadšenci pořádají také z vlastních zdrojů *Ples sportovců*, který není městem nijak podporován. Je tedy třeba zamyslet se i nad touto otázkou.

### **Hrozby**

Potenciální hrozbou by mohl být již zmíněný prostor bývalé skládky komunálního odpadu. Tato nevyřešená ekologická zátěž se vleče již několik let. Dříve docházelo k uvolňování škodlivých látek do půdy, a tak i možnosti kontaminace spodních vod. Proti tomuto počínu byly již několikrát podávány petice, ale vždy byla situace nějak smetena vedením města ze stolu a stále v podstatě nikdo neví proč. Dle autorčina názoru by tato problematika měla být řešena, jelikož jak bylo zmíněno již v příležitostech, prostor lze efektivně využít a hlavně by došlo k vyřešení potenciální ekologické hrozby.

Další hrozbou, která je aktuální již v současné době, ale může mít narůstající charakter, je odliv mladé generace z města. Problémem je jejich již zmiňovaná nedostatečná podpora, která směřuje především ke kategorii seniorů.

Dále nedostatečná podpora podnikání a s tím související poměrně vysoká nezaměstnanost, nedostatečná podpora mladých rodin a další, jsou důvody, proč se mladé generace stěhují do větších měst. Tento trend by měl být potlačen, protože kdyby tak kontinuálně pokračoval, ve městě by zůstali jen senioři, zhroutila by se místní ekonomika, pro turisty by město již nebylo tak atraktivní a nedocházelo by tak k jeho rozvoji, ale spíše útlumu.

Hrozbou může být navrácení majetku církvi v tzv. restitucích. Došlo by tak totiž k tomu, že Arcibiskupský Zámek a Podzámeckou zahradu by vlastnila církev. Jelikož město by již nad těmito kulturními památkami nemělo dohled a hlavní slovo, mohlo by dojít k jejich chátrání, nevhodnému hospodaření s nimi a úpadku cestovního ruchu. Dle autorčina názoru tyto památky musí být ve vlastnictví města,

protože hospodaření církve nepovažuje za vhodné vzhledem k jejich historické a kulturní hodnotě.

Problémem je také nedostatek finančních zdrojů, se kterým se město potýká. Bývalé vedení města hospodařilo s finančními zdroji velmi nevhodně, a proto město poměrně hodně zadlužilo. Z tohoto důvodu došlo také k rozprodání řady městského majetku, aby tak došlo k rychlému snížení dluhu. V důsledku finančních problémů zřejmě také dochází k nedostatečným podporám již zmiňovaných aktivit. Nové vedení města však zavedlo například transparentnost účtů, a to právě s ohledem na to, aby již nedocházelo ke korupci a narušování procesu veřejných zakázek.

Poslední velmi aktuální hrozbou by mohl být příliv a povinná péče o migranty. Vzhledem k nedostatečným kapacitám ve městě, nedostatečnému objemu finančních prostředků a rozdílnosti dané kultury by mohlo dojít k narušování bezpečnosti obyvatel a celé občanské společnosti. Již v současné době je ve městě poměrně přetrvávající problém se soužitím nepřizpůsobivých Romských občanů, kteří narušují spokojenost především obyvatel sídliště Zachar v zóně Jihovýchod. Dle autorčina názoru, by dle těchto zkušeností, by kroměřížská občanská společnost příliv migrantů nebrala pozitivně, a pravděpodobně by došlo k vypjatosti situace s otazníkem na konci.



## 7 ZÁVĚR

Závěrem lze konstatovat, že pochybnosti stanovené v úvodu práce jsou skutečností. Na základě výsledků analýzy, průzkumu i rozhovoru se ukázalo, zastupitelstvo města považuje za hlavního stakeholdera k IPRM Kroměříž pouze segment obyvatel. Dle získaných informací není nezohledňován vliv ani zájem neziskových organizací a podnikatelských subjektů, jako dalších primárních stakeholderů, ani zájem či vliv sekundárních stakeholderů. Segment obyvatel je sice považován za hlavního stakeholdera, ale i přesto nedochází vytváření snahy zapojit je (například formou veřejných projednání) do dění ve městě. Stejným problémem je také nedostatečná informovanost všech subjektů, které prostřednictvím dotazníkového šetření zájem o lepší informovanost vyjádřily. Prostřednictvím dotazníkového šetření byl také identifikován zájem kroměřížských subjektů v praktickém ohledu, a to navrhnout aktivity k různým tématům a identifikace problémových oblastí. Z dotazníkového šetření totiž vyplynula nedostatečná nabídka volnočasových aktivit pro děti a mládež, nedostatečná podpora mladých rodin a matek samoživitelek, nedostatečná podpora podnikání, existence a činnosti neziskových organizací a v neposlední řadě také cestovního ruchu. Z výsledků průzkumu rovněž vyplývá, že k naplnění cílů plánu, ke kterému mělo dojít do roku 2015, dosud nedošlo. Ze tří stanovených cílů došlo k naplnění pouze prvního cíle týkajícího se zatraktivnění definované zóny pro život, a to prostřednictvím rekonstrukce bytových domů a revitalizace okolních veřejných prostranství.

V návaznosti na nadřazené dokumenty lze pozorovat soulad se Strategickým plánem města Kroměříž 2010-2020, jehož náplň je podobná, a tak se i aktivity teoreticky navzájem doplňují. Částečný soulad lze pozorovat také v návaznosti na Strategii rozvoje Zlínského kraje 2009-2020, kdy svými stanovenými cíli plán navazuje na tematické oblasti Úspěšná společnost, a to s ohledem na podporu sociálních služeb; Efektivní infrastruktura pak s ohledem na revitalizaci veřejných prostranství; a na Atraktivní region s ohledem na rekonstrukci bytových domů. Chybí však podstatná návaznost na oblast Konkurenceschopná ekonomika, a to především s ohledem na podporu podnikatelů ve městě a tím i podporu místní ekonomiky a snižování nezaměstnanosti; dále pak v rámci tematické oblasti Efektivní infrastruktura a rozvoj venkova, k podpoře zatraktivnění života ve městě a podpoře dopravy, především pak ekologického typu

dopravy; a v rámci poslední tematické oblasti Atraktivní region by měla být zvýšena podpora cestovního ruchu a kultury.

Ve srovnání s metodickým pokynem MMR, pak plán navazuje především z formálního hlediska, jelikož po obsahové stránce chybí návaznost na princip vytváření partnerství a organizování veřejných projednání. Tyto principy byly splněny pouze formálně. Partnerství bylo navázáno pouze s nezbytně nutnými organizacemi, jako jsou zástupci majitelů bytových jednotek v zóně a technickými službami Kroměříž, a to z toho důvodu, že zástupcům byly předány informace o možnostech rekonstrukce bytových domů a Technické služby zajišťovaly revitalizaci veřejné zeleně v zóně. S ohledem na další aktivity, které měly být v rámci stanovených cílů naplněny, nedošlo k vytvoření žádného dalšího partnerství. Osoby zodpovědné v tomto ohledu tak postrádají myšlenku inovativnosti a ochoty využívat spolupráce s ostatními subjekty. Co se týče otázky veřejného projednání, byla zorganizována jedna debata, jejíž propagace byla nulová, a které se zúčastnilo pouze 13 osob, což byli pouze oslovení zástupci majitelů bytových jednotek. K dalším debatám a snaze zapojit veřejnost do plánování projektových aktivit ve městě nedošlo.

## Použité zdroje

### Publikace:

ČÁSTEK, O., *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze podniku*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2010. 242 s. ISBN 978-80-210-5411-0.

DROR, Y., *The capacity to Govern*. 1. vyd. Londýn: Frank Cass Publishers, 2001. 264 s. ISBN 0-7146-5228-8.

FREEMAN, R. E., *Strategic management: A Stakeholder Approach*. 1. vyd. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. 279 s. ISBN 978-0-521-15174-0.

FORET, M., *Marketingový výzkum v regionálním rozvoji*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita, 2013. 124 s. ISBN 978-80-7375-7731-1.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S., *Tvorba strategie a strategické plánování – Teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

FRIEDMAN, A., MILES, S., *Stakeholders: theory and practice*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2006. 330 s. ISBN 978-0-19-926987-7.

HARRISON, J. S., JOHN, C. H., *Foundations in Strategic Management*. 3. vyd. South-Western Thomson Corporation, 2004. 188 s. ISBN 0-324-25917-4.

HOROVÁ, M., PROCHÁZKOVÁ, P. J., *Podnikatelská kultura, image podnikatele a jejich řízení*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2011. 130 s. ISBN 978-80-261-0012-6.

CHRÁSKA, M., *Základy výzkumu v pedagogice*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2000. 201 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

INSTITUT PRO STRUKTURÁLNÍ POLITIKU, o.p.s., *Monitoring a evaluace programů a projektů EU*. Praha: Institut pro strukturální politiku, 2002. 55 s. ISBN 80-86684-00-8.

JÁNSKÝ, J., *Regionální management*. 1. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. 116 s. ISBN 978-80-7375-777-9.

MALÝ, V., *Marketingový výzkum – Teorie a praxe*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008. 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.

POTŮČEK, M. a kolektiv. *Strategické vládnutí a Česká republika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 360 s. ISBN 978-80-247-2126-2.

PŮČEK, M., KOPPITZ, D., *Strategické plánování a řízení pro obce, města a regiony*. 1. vyd. Praha: Národní síť Zdravých měst České republiky, 2012. 196 s. ISBN 978-80-260-2789-8.

VÁCLAVKOVÁ, R. a kolektiv. *Efektivní řízení obce – strategie, marketing, projekty, veřejné zakázky*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2014. 182 s. ISBN 978-80-248-3614-0.

WEISS J.W., *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*. 1. vyd. Mason: Cengage Learning, 2009. 417 s. ISBN 978-0-324-58973-3.

#### **Internetové a ostatní neknížní zdroje:**

KROK, o.p.s., Odbor rozvoje města. *Strategický plán města Kroměříže: Aktualizace na léta 2010 – 2020*. 1. vyd. Kroměříž, 2010. Dostupné z: <http://www.mesto-kromeriz.cz/dokumenty/SPMK%20-%20Analytick%C3%A1%20%C4%8D%C3%A1st.pdf>.

HaskoningDHV Czech Republic, spol. s.r.o.. *Strategický plán města Kroměříže: Aktualizace na léta 2013 – 2023*. 1. vyd. Kroměříž, 2014. Dostupné z: <http://www.kromerizan.cz/files/documents/documents/mestske/strategicky-plan-rijen-2014.pdf>.

Integrovaný plán rozvoje města: *Integrovaný plán rozvoje města*. [online]. [cit. 2015-09-07]. Dostupné z: <http://www.iprm.cz/iprm/>.

Městský úřad Kroměříž. *Zpráva pro 91. schůzi Rady města Kroměříže*. 1. Vyd. Kroměříž, 2014. Dostupné z: <http://www.kromerizan.cz/files/documents/documents/mestske/strategicky-plan-rijen-2014.pdf>.

Městský úřad Kroměříž. *Aktualizace územního plánu města Kroměříž*. 1. Vyd. Kroměříž, 2013. Dostupné z: <http://www.mesto-kromeriz.cz/urad/dokumenty-a-informace/uzemni-plan/>.

Ministerstvo pro místní rozvoj: *Integrovaný operační program*. [online]. [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Microsites/Integrovaný-OP/Uvodni-strana>.

Ministerstvo pro místní rozvoj: *Integrované plány rozvoje měst*. [online]. [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/46be517c-7bcc-4305-9291-8d6398807f93/MMZ\\_2012\\_07\\_IPRM\\_v1\\_46be517c-7bcc-4305-9291-8d6398807f93](http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/46be517c-7bcc-4305-9291-8d6398807f93/MMZ_2012_07_IPRM_v1_46be517c-7bcc-4305-9291-8d6398807f93).

Plán rozvoje kraje 2015: *Plán rozvoje kraje 2015*. [online]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <file:///C:/Users/U%C5%BEivatel/Downloads/plan-rozvoje-2015---fin-2.pdf>.

Program rozvoje Zlínského kraje 2013-2016: *Program rozvoje Zlínského kraje 2013-2016*. [online]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <file:///C:/Users/U%C5%BEivatel/Downloads/program-rozvoje-zk-2013---16.pdf>.

Regionální politika: *Strategie regionálního rozvoje ČR 2014-2020*. MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. [online]. [cit. 2015-09-07]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Regionalni-politika/Koncepce-Strategie/Strategie-regionalniho-rozvoje-CR-2014-2020>.

Regionální rada Střední Morava: *Integrovaný plán rozvoje území*. [online]. [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://www.rr-strednimorava.cz/rop-sm/ipru-a-iprm>.

Resort životního prostředí: *Strategie udržitelného rozvoje ČR*. CENIA. [online]. [cit. 2015-09-07]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/MZPMSFHDHBNA](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/MZPMSFHDHBNA).

Strategie rozvoje Zlínského kraje 2009-2020: *Aktualizace Strategie rozvoje Zlínského kraje 2014*. [online]. [cit. 2015-10-08]. Dostupné z: <file:///C:/Users/U%C5%BEivatel/Downloads/srzk-2009-2020-aktualizace-final-2-0.pdf>.

Výzkum, vývoj, inovace: *Strategie hospodářského růstu*. [online]. [cit. 2015-09-07]. Dostupné z: <http://www.vyzkum.cz/FrontClanek.aspx?idsekce=13633>

## Seznamy a rejstříky

### Seznam tabulek

Tab. 1: Procentuální vyjádření úrovně vlivu a zájmu daných stakeholderů.....	13
Tab. 2: Matice vlivu a zájmu - role aktérů.....	14
Tab. 3: Matice vlivu a zájmu - způsob reakce.....	14
Tab. 4: Interpretace koeficientů měření síly závislosti vazeb .....	19
Tab. 5: Hodnocení odpovědí v dotazníku pomocí koeficientu.....	20
Tab. 6: Počty obyvatel v městských částech zóny v roce 2013.....	39
Tab. 7: Vzdělanostní struktura obyvatel města Kroměříž v roce 2011 .....	40
Tab. 8: Přehled stakeholderů k IPRM Kroměříž.....	43
Tab. 9: Procentuální vyjádření úrovně vlivu a zájmu - ideální varianta .....	47
Tab. 10: Vypočtené četnosti pro výběrový soubor.....	53
Tab. 11: Koeficient korelace pro otázku č. 1 .....	54
Tab. 12: Koeficient korelace pro otázku č. 2 .....	55
Tab. 13: Koeficient korelace pro otázku č. 5 .....	57
Tab. 14: Koeficient korelace pro otázku č. 6 .....	58
Tab. 15: Koeficient korelace pro otázku č. 8 .....	59
Tab. 16: Počty odpovědí u daných otázek - segment obyvatel .....	77
Tab. 17: Výpočet dílčích vah u jednotlivých odpovědí - segment obyvatel .....	77
Tab. 18: Výsledná váha úrovně vlivu a zájmu.....	78
Tab. 20: Počet odpovědí u daných otázek - segment podnikatelé .....	79
Tab. 21: Výpočet dílčích vah u jednotlivých odpovědí - segment podnikatelé.....	79
Tab. 22: Výsledná váha úrovně vlivu a zájmu.....	80
Tab. 24: Počet odpovědí u daných otázek - segment neziskové organizace .....	81
Tab. 25: Výpočet dílčích vah u jednotlivých odpovědí - segment neziskové organizace.....	81
Tab. 26: Výsledná váha úrovně vlivu a zájmu.....	82
Tab. 28: SWOT analýza .....	88

### Seznam obrázků

Obr. 1: Přehled strategických východisek města Kroměříž.....	37
Obr. 2: Mapa řešeného území (zóna Jihovýchod).....	38
Obr. 3: Pořadí definovaných stakeholderů podle důležitosti - ideální varianta.....	50
Obr. 4: Matice ideálního zastoupení stakeholderů .....	52
Obr. 5: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 1.....	55
Obr. 6: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 2.....	56
Obr. 7: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 5.....	57
Obr. 8: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 6.....	58
Obr. 9: Závislost úvah respondentů v rámci otázky č. 8.....	59

Obr. 10: Odpovědi respondentů na otázku č. 15 .....	62
Obr. 11: Odpovědi respondentů na otázku č. 15 .....	63
Obr. 12: Odpovědi respondentů na otázku č. 2 .....	64
Obr. 13: Odpovědi respondentů na otázku č. 13 .....	67
Obr. 14: Odpovědi respondentů na otázku č. 16 .....	68
Obr. 15: Odpovědi respondentů na otázku č. 6 .....	70
Obr. 16: Odpovědi respondentů na otázku č. 8 .....	71
Obr. 17: Odpovědi respondentů na otázku č. 13 .....	72
Obr. 18: Výsledná matice reálného a ideálního stavu úrovně vlivu a zájmu .....	78
Obr. 19: Výsledná matice reálného a ideálního stavu úrovně vlivu a zájmu .....	81
Obr. 20: Výsledná matice reálného a ideálního stavu úrovně vlivu a zájmu .....	82

## Použité zkratky

ČR	Česká republika
EU	Evropská Unie
FO	Fyzická osoba
IOP	Integrovaný operační program
IPRM	Integrovaný plán rozvoje města
IROP	Integrovaný regionální operační program
KROK	Kroměřížská rozvojová kancelář
MěÚ	Městský úřad
NSRR	Národní strategický referenční rámec
ORP	Obec s rozšířenou působností
PO	Právnícká osoba
ROP	Regionální operační program
SHR	Strategie hospodářského růstu
SRR	Strategie regionálního rozvoje
SWOT	Strenghts, Weeknesses, Opportunities, Threats
TOP	Tematický operační program
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization



## **Přílohy**

- 1) Dotazník pro segment obyvatel
- 2) Dotazník pro segment podnikatelé
- 3) Dotazník pro segment neziskové organizace
- 4) Otázky k rozhovoru