

Univerzita Palackého v Olomouci

Přírodovědecká fakulta

Katedra geografie

Bc. Petr Kolařík

Strategické plány a jejich role při
rozvoji měst: zhodnocení
vybraného souboru měst
Jihomoravského a Zlínského
kraje

Diplomová práce

Vedoucí diplomové práce

Mgr. Jindřich Frajer, Ph.D.

Olomouc 2018

Bibliografický záznam

Autor (osobní číslo): Petr Kolařík (R150115)

Studijní obor: Regionální geografie

Název práce: Strategické plány a jejich role při rozvoji měst: zhodnocení vybraného souboru měst Jihomoravského a Zlínského kraje

Title of thesis: Strategic plans and their role in urban development: evaluation of the selected file cities of The South Moravian and Zlín region

Vedoucí práce: Mgr. Jindřich Frajer, PhD.

Rozsah práce: 91 stran, 1 vázaná příloha

Abstrakt: Práce se zabývá srovnáním a charakteristikou strategických plánů vybraných měst Jihomoravského a Zlínského kraje. Řeší správnou podobu strategického plánu a srovnává tyto strategické plány na základě vybraných kritérií i mezi sebou a snaží se nalézt jejich nedostatky i silné stránky a odhalit motivaci, proč si je města nechávají zpracovávat. Také shrnuje současné problémy strategického plánování měst.

Klíčová slova: strategický plán, strategické plánování, program rozvoje města, Jihomoravský kraj, Zlínský kraj, město, rozvoj

Abstract: The thesis deals with comparison and characterization of strategic plans for selected towns of the South Moravian and Zlín regions. It solves the right form of the strategic plan and compares these strategic plans based on selected criteria and among themselves and also tries to find their shortcomings and strengths and reveal the motivation of processing of these strategic plans. There is also a summary of the current problems of strategic city planning.

Keywords: strategic plan, strategic planning, city development program, South Moravian Region, Zlín region, town, development

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci Strategické plány a jejich role při rozvoji měst: zhodnocení vybraného souboru měst Jihomoravského a Zlínského kraje vypracoval samostatně pod vedením Mgr. Jindřicha Frajera, Ph.D. a uvedl veškeré použité literární a odborné zdroje.

V Olomouci dne 8. 1. 2018

podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat v první řadě svému vedoucímu diplomové práce za jeho cenné rady a připomínky při jejím zpracování. Dále bych chtěl poděkovat zástupcům vybraných měst za jejich ochotu a čas při zodpovídání otázek rozhovoru. Také bych chtěl poděkovat mé rodině a všem přátelům, zejména Markétě, Hynkovi, svému bratrovci a rodičům, kteří mě motivovali a povzbuzovali při psaní této práce a za veškerou jejich pomoc.

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
Přírodovědecká fakulta
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr KOLAŘÍK**
Osobní číslo: **R150115**
Studijní program: **N1301 Geografie**
Studijní obor: **Regionální geografie**
Název tématu: **Strategické plány a jejich role při rozvoji měst: zhodnocení vybraného souboru měst Jihomoravského a Zlínského kraje**
Zadávající katedra: **Katedra geografie**

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

Obsahem práce je nastínit historii tvorby plánů měst, jejich hlavní problémy v minulosti i současnosti. Bude definován pojem strategický plán, jeho účel, i to, proč si jej města nechávají zpracovat. Bude vysvětlen rozdíl mezi strategickým plánem a plánem rozvoje obce (PRO). Budou srovnány strategické plány měst a obcí za zástupce v kategorii krajských, okresních i menších měst (obcí) včetně Veselí nad Moravou a okolí. Srovnají se jejich plány, vize a přístupy v jednotlivých kategoriích rozvoje. Také bude zmapováno, jak města naplňují dané strategie rozvoje a jejich role při rozvoji měst. Případně příklad, jak pomohla konkrétní strategie rozvoji města.

Rozsah grafických prací: Podle potřeb zadání

Rozsah pracovní zprávy: 20 000 - 24 000 slov

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

PROVAZNÍKOVÁ Romana, Olga SEDLÁČKOVÁ (2009): Financování obcí, měst a regionů: teorie a praxe. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.

VAŠÍKOVÁ Miroslava (2014): Marketing služeb - efektivně a moderně. Druhé vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

KADEŘÁBKOVÁ Jaroslava, Jitka PEKOVÁ (2012): Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance. Praha: Wolters Kluwer ČR. 300 s. ISBN 978-80-7357-910-4.

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

PAVLÍK, Marek a kolektiv(2014). Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti. Praha: Grada Publishing a. s., 160 s. ISBN 978-80-247-5256-3.

periodikum Obec a finance. ISSN 1211-4189.

periodikum Urbanismus a územní rozvoj. ISSN 1212-0855.

dokumenty Ústavu územního rozvoje

Ministerstvo pro místní rozvoj

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jindřich Frajer, Ph.D.**

Katedra geografie

Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2015**

Termín odevzdání diplomové práce: **10. dubna 2017**

L.S.

prof. RNDr. Ivo Frébort, CSc., Ph.D.
děkan

doc. RNDr. Zdeněk Szczyrba, Ph.D.
vedoucí katedry

V Olomouci dne 14. prosince 2015

Obsah

1	Úvod	10
2	Cíle práce.....	12
3	Metodika práce	13
3.1	Strukturovaný rozhovor	14
3.2	Hodnocení plánů	15
4	Strategie	18
4.1	Co je to strategické plánování.....	18
4.2	Vlastnosti, výhody a nevýhody strategického řízení.....	20
4.3	Součásti strategického plánování.....	21
4.4	Strategický plán.....	22
4.5	Druhy zpracovávání strategického plánu.....	22
4.6	Postup zpracovávání strategického dokumentu.....	24
4.6.1	Analýza	32
4.6.2	Vize, cíle a kroky vedoucí k jejich splnění.....	33
4.6.3	Veřejná projednávání a zpracování.....	36
4.6.4	Schvalování strategického plánu.....	39
4.6.5	Hodnocení, kontrola výsledků a úprava strategie	39
4.7	Program rozvoje obce	40
5	Výsledky	42
5.1	Města se strategickým plánem	42
5.2	Vyhodnocení rozhovorů.....	45
6	Srovnání a charakteristika strategických plánů.....	48
6.1	Srovnání jednotlivých strategických plánů	53
6.2	Nejlepší a nejhorší strategické plány	53
6.3	Přítomnost konkrétních faktorů ve strategických plánech	57
6.4	Srovnání ostatních strategických plánů	68

7	Diskuze	73
8	Závěr.....	76
9	Summary	78
10	Zdroje	79

Seznam zkratk

BSC – Balanced Scoreboard

EU – Evropská Unie

MA 21 – Místní Agenda 21

PEST (analýza) - analýza Politického, Ekonomického, Sociálního a Technologického prostředí

PESTLE (analýza) – analýza Politického, Ekonomického, Sociálního, Technologického, Legislativního a Ekologického prostředí

PRM – program rozvoje města

PRO – program rozvoje obce

SPACE (analýza) – analýza strategické pozice a akčního hodnocení (z anglického Strategic Position And Action Evaluation)

SWOT (analýza) – analýza silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb (z anglického Strength, Weakness, Opportunities, Threats)

1 Úvod

Každý z nás má určitou představu, čeho by chtěl dosáhnout, co by chtěl uskutečnit, jak by chtěl žít. Je několik způsobů a možností, jak toto realizovat. Nejjednodušší možností je mít tyto vize pouze v hlavě a nikde je nepsat. Postupně, jak to vyjde, se je budeme snažit realizovat. Jenomže zde je ten problém, realizace podle toho, jak to vyjde, jak se to zrovna povede. Právě toto je určitý zádrhel. Plánování vyžaduje nulové úsilí, ale realizace je značně problematická a komplikovaná. Nehledě na to, že spoustu vizí zapomeneme, protože je nebudeme mít sepsané. Takže je zcela jistě vhodné si cíle sepsat nebo rovnou i stručně charakterizovat, abychom měli konkrétnější představu. To ale nestačí, my musíme vědět, jak toho cíle dosáhnout, co pro něj udělat. Proto je třeba stanovit plán, kde kromě postupů nesmíme ani zapomenout na časový harmonogram.

Ale důležité je i znát aktuální situaci a naše možnosti. Vezměme si jednoduchý modelový příklad: stanovím si cíl, že bych chtěl pohodlně cestovat, všude a naprosto flexibilně. Dospěl jsem k názoru, že nejlepší prostředek jak toho dosáhnout, bude koupit si vlastní auto. Velmi mne zaujalo Audi SQ7 TDI. Jenomže jeho cena přesahuje 2, 6 mil. Kč (Design a Filozofie – Audi SQ7 TDI, 2017) a já zjišťuji nebo bych to měl zjistit, že si jej vzhledem ke stávajícímu příjmu nemůžu dovolit. K tomu potřebuji znát svou výchozí situaci a stanovit si reálné prostředky, kterými mohu cíl naplnit v závislosti na mé situaci. Takže si spočítám, že se mně vyplatí jiná levnější značka a stanovím si postup, jak toho chci dosáhnout, např. splácením. A samozřejmě budu důsledně dbát o to, abych ty peníze pravidelně splácel, jinak na mě přijde exekutor a nebudu mít auto a možná ani peníze. A hlavně nedosáhnou svého vysněného cíle, respektive o něj přijdu.

Podobné je to i s ostatními věcmi, v našem případě s městy. Každé město chce dosáhnout (nebo by to mělo být jeho posláním) určitých cílů, zejména těch, aby se občanům žilo lépe a příjemně a s tím souvisejících dalších faktorů. Vzhledem k tomu, že města jsou složitější systém, ve kterém žije daleko větší počet lidí než jeden člověk, je tento systém daleko náročnější a složitější. Ale základní princip zůstává podobný jako v uvedeném příkladu: máme určité cíle, které jsou reálné, a pro ověření reálnosti potřebujeme znát výchozí stav (pro nalezení dalších problémů). A potřebujeme si stanovit postup a prostředky, jak toho dosáhnout, a také kontrolovat, jestli realizace úspěšně pokračuje. A právě k tomu nám má pomoci strategický plán, dát jasnou šablonu, jak dosáhnout stanoveného cíle. Neboť i dosažení cíle potřebuje harmonogram, stejně jako ostatní oblasti. Nejen zmíněný příklad, ale i další. Představte si například nějakou stavbu: jak byste postavili dům bez plánů a časového rozvržení? A proto se tato práce bude zabývat strategickými plány měst a hodnotit jejich podobu, přítomnost a práci s nimi.

Ovšem právě strategické plány i další plány to v poslední době neměly jednoduché. Po roce 1989 došlo ke skepsi vzhledem k plánování do budoucna. Tento stav byl ovlivněn odporem k socialistickému plánování a lidé přestali věřit vizím a plánům. V souvislosti s přípravami na vstup do EU jsme sice nastolili nové koncepty jako např. strategické plánování, projektové řízení nebo městský marketing, ale i přesto zde panovala určitá skepse a spíše se jednalo o to, že to je nařízení z EU nebo nutné zlo pro čerpání ze strukturálních fondů (Ježek, 2007a). Ale ukázali jsme si na příkladu, že bez plánování je to složité. Uvědomila si to již města a jak přistupují k plánování?

2 Cíle práce

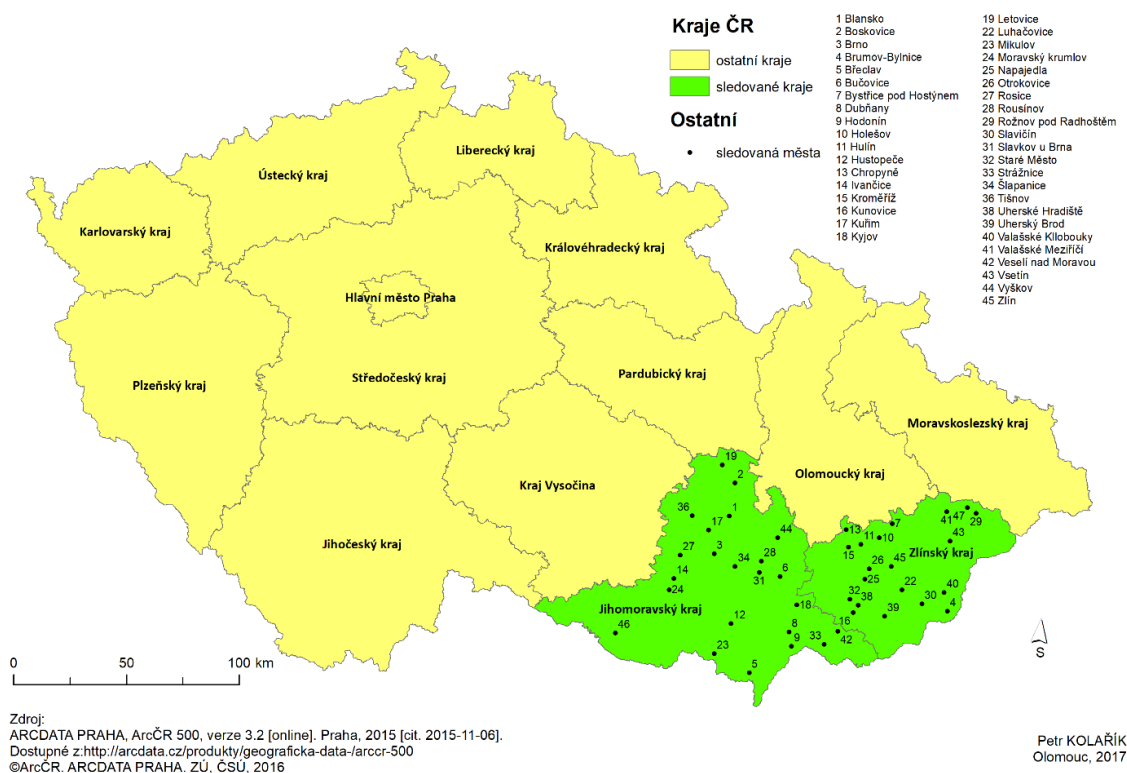
Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit a srovnat strategické plány měst podle zvolených kritérií. Jako zájmová území, ze kterých byla následně města dle zvolených kritérií vybírána, byly zvoleny kraje Jihomoravský a Zlínský.

K naplnění hlavního cíle práce ovšem musíme zjistit i další informace. Proto je třeba si definovat jednotlivé dílčí cíle, z nichž značná část velmi úzce souvisí s hlavním cílem. Jasně si definujeme, co je strategický plán a také si pokusíme vysvětlit jeho účel. Rovněž vymežíme rozdíly mezi Programem rozvoje obce a Strategickým plánem, v čem se tyto dokumenty liší. Také se budeme snažit o nalezení hlavní motivace, proč si města nechávají strategický plán zpracovat. Bude rovněž nastíněna stručná historie a vznik pojmu strategické plánování a zmíněny jejich hlavní problémy a rizika při plánování, abychom mohli lépe pochopit jejich proces přípravy a realizace a uvědomili si, jak jsou na tom sledovaná města. Kromě rizik si ovšem samozřejmě nastíníme celý proces a postup strategického plánování, pojednáme i o příkladech ze strategického plánování z jiných oblastí než měst a uvedeme případně příklady z tohoto prostředí, ale zejména se zaměříme na strategické plánování z hlediska měst. Porovnáme jejich přístupy, vize a strategické plány na základě zvolených kritérií. Pokusíme se i zmapovat naplňování plánů a jejich roli právě při rozvoji hodnoceného souboru měst. Závěrem zhodnotíme současnou situaci ohledně strategických plánů a případné podněty pro zlepšení.

3 Metodika práce

V první části práce byly na základě rešerše literatury přesněji objasněny pojmy strategie, strategické plánování a strategický plán včetně jejich součástí a byla vytyčena základní struktura strategického plánu. Na tomto základě byla určena hodnotící kritéria.

Jako zájmové území bylo zvoleno území dvou krajů, konkrétně Jihomoravského a Zlínského. Tyto kraje byly vybrány z důvodu, že autor této práce bydlí na hranici těchto dvou krajů a alespoň částečně zná jejich území. Klíč k výběru měst byl následující: Chtěli jsme, aby zde byla města všech velikostí, ale už nikoliv malé obce (či města) o nízkém počtu obyvatel. Proto byla zvolena jako hranice počtu obyvatel 5 000 lidí. Sledovaná území krajů včetně sledovaných měst o celkovém počtu 41 měst, nacházející se v jihovýchodní části České republiky, jsou vymezena na následujícím obrázku.



Obr. 1: Vymezení sledovaného území krajů a měst v rámci ČR

Zdroj: vlastní zpracování

Chtěli jsme také ukázat, zda v případě strategického plánu mají města nějaký jiný plánovací dokument, proto do mapy (obr. 2) vymežující města se strategickými plány byl zahrnut i údaj o dispozici programu rozvoje města, pokud město nemá zároveň i strategický plán. Údaje o strategických plánech a jiných dokumentech byly zjišťovány na základě informací obsažených

v rámci webových stránek vytyčených měst. Na základě zjištěných údajů byl vytvořen graf obsahující podíly měst s jednotlivými dokumenty.

Byli rovněž osloveni starostové sledovaných měst se žádostí o rozhovor s otázkami. Stanoveno bylo 7 stručných otázek zabývajících se oblastí strategických plánů, postojem k nim a zkušenostmi měst. Kompletní znění otázek nalezneme v kapitole 6. Dotazování bylo uskutečněno zejména písemnou formou (email) nebo přímo osobním rozhovorem. Otázky byly původně formulovány formou strukturovaného rozhovoru, jež je podrobně popsán v následující podkapitole. Nakonec bylo přistoupeno z organizačních důvodů spíše k písemné formě, ale forma rozhovoru zůstala v rámci možností zachována.

3.1 Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor s otevřenými otázkami je výzkumná metoda rozhovoru, při které dotazovaní odpovídají na řadu důsledně formulovaných otázek (Heidl, 2016). Pořadí otázek se může měnit, ale odpovědi nejsou žádným způsobem naznačeny. Řídí ho tazatel a odpovědi respondenta jsou formulovány volně (Sedláková, 2014). Pružnost výzkumu je omezena na rozdíl od jiných typů rozhovorů, avšak výhodou je snížení variace otázek, které klademe respondentovi (Heidl, 2016).

Kladem tudíž je menší pravděpodobnost rozdílnosti dat získaných v jednotlivých rozhovorech. Důležitý faktor této metody je rovněž to, že tazající se má minimální efekt na kvalitu rozhovoru (Heidl, 2016). Vzhledem k podobné struktuře rozhovorů a získaných dat je zpracování získaných informací a analýza dat jednodušší. Díky tomu je analýza dat a lokalizace konkrétních témat jednodušší (Sedláková, 2014). Schéma informací je stanoveno sekvencí otázek, což otevírá možnost opakování rozhovoru v jiném období spolu s jinou skupinou výzkumníků. Vhodné je jej použít v případě, kdy nemáme možnost opakování rozhovoru a máme omezený čas pro respondenta (Heidl, 2016).

Nevýhodou je absence možnosti rozšířit v určité oblasti sledovanou oblast z důvodu pokládání stejných otázek každému respondentovi. (Heidl, 2016). Toto způsobuje částečnou omezenost výsledných dat a nemožnost tazateli nebo respondentovi zařadit do rozhovoru vlastní témata (Sedláková, 2014) a tím je přehlížena konkrétní situovanost rozhovoru. Je tedy omezena možnost vzít v potaz dané rozdíly a okolnosti a omezuje to rozdílnost (*varietu*) získaných informací (Heidl, 2016).

Strukturovaný rozhovor leží na pomezí mezi standardizovanou a volnou formou dotazování. Je to tedy polostandardizovaný rozhovor, jež má určitou strukturu a otevřené otázky (Sedláková, 2014). V emailové podobě dotazování zůstala tato forma i struktura zachována, ale chyběla zde přítomnost

tazatele při zodpovídání otázek, což mohlo dát respondentovi více času k promyšlení jednotlivých odpovědí. Pro detailnější představu si stručně charakterizujeme standardizovaný a volný rozhovor.

Ve standardizovaném rozhovoru neboli řízeném dotazování tazající rozhovor řídí a přímo zapisuje odpovědi. Má zcela jasně danou strukturu. Tato standardizace zajišťuje vysokou míru srovnatelnosti dat. Záznamem o rozhovoru je v tomto případě dotazníkový arch, kde jsou zaznačovány odpovědi na základě výběru daných možností. Je důležité všem respondentům klást otázku v naprosto stejném znění, aby nedošlo k jejich ovlivnění na základě rozdílně položené otázky. Jinak formulovaná otázka totiž může být pochopena odlišně a odpověď tudíž bude jiná a nesrovnatelná (Sedláková, 2014).

Ve volném rozhovoru (také hloubkový, neformální nebo nestandardizovaný rozhovor) nejsou otázky zcela jasně definovány a odvíjí se od odpovědí dotazovaného. Rozhovor je otevřený a je vymezen pouze základním tématem nebo několika okruhy, kterých by se měl týkat. Vzhledem k tomu, že otázky vyplývají až v průběhu rozhovoru, je velmi důležité, aby tazatel pozorně vnímal odpovědi a operativně formuloval vhodné otázky, případně dokázal i respondenta vrátit zpět k danému tématu. Rozhovor je časově náročný (trvajících často déle než hodinu) a může být nutné se sejít s respondentem i vícekrát kvůli doplnění některých informací. Rovněž i zpracování je velmi obtížné a časově náročné (Sedláková, 2014).

Podle Fotra a Hnilici (2014) je náplní řízeného rozhovoru přímé pokládání otázek dané osobě, kdy je část otázek připravena a zbylý podíl dotazů vyplývá z odpovědi respondenta. Jeho podstatnou předností je, že respondenti nemusí být shromážděni na jednom místě, tudíž jsou snáze zastihnutelní. Nevýhodou naopak je, že v případě rozdílných odpovědí je obtížné získat stejný kolektivní názor.

3.2 Hodnocení plánů

Strategické plány byly hodnoceny na základě hodnotících atributů, vycházejících z obsahu čtvrté kapitoly. Tato kritéria byla stanovena tak, aby umožnila jednoduché a přitom efektivní srovnání a zahrnula přitom všechny klíčové aspekty strategických plánů i některé bonusové, jako např. přítomnost jiné analýzy kromě SWOT. Jejich počet byl nakonec stanoven na 15 a byly bodově ohodnoceny. Maximální bodový zisk u většiny kritérií činil 1 bod, u části kritérií 2 body. Pro každé jednotlivé kritérium byl zvolen jeden bod, ale v případě, že v rámci jednoho kritéria bylo třeba ohodnotit více faktorů, mohl dosáhnout zisk až dvou bodů. To se například týká akčního plánu, kdy byl za jeho aktuálnost připsán další bod, dále zapojení veřejnosti či místních aktérů a v dalším případěvíze, kdy v rámci jednoho kritéria bylo hodnoceno více faktorů. Jednotlivá kritéria byla

postavena na roveň a nebyla bodově hodnocena dle důležitosti. Jejich charakteristiku včetně stručného důvodu zařazení nalezneme níže pod jejich seznamem.

Níže již můžeme vidět jednotlivé atributy strategických plánů daných měst:

- Přítomnost mapových podkladů: 1 bod
- Časový rozsah: do 7 let 0 bodů, 8–14 1 bod, 15 a více 2 body
- Analytická část: 1 bod za její přítomnost
- Zapojení veřejnosti: 1 bod za dotazníkové šetření, 1 bod za veřejné projednání (max. 2 body celkem)
- Zapojení místních aktérů: 1 bod za dotazníkové šetření, 1 bod za zapojení do zpracovatelských skupin SP (max. 2 body celkem)
- Aktualizace SP: 1 bod za plánovanou/realizovanou aktualizaci v době platnosti
- Akční plán: 1 bod za přítomnost nebo 2 body za aktuálnost a přítomnost
- Jiná analýza: 1 bod za jinou analýzu kromě SWOT
- Variantní scénáře: 1 bod za varianty budoucího scénáře vývoje města
- Vyčíslení nákladů: 1 bod za odhad nákladů přímo v rámci strategického plánu (ne až v rámci akčního plánu)
- Vize: 1 bod za všeobecné a 1 bod za vytyčení cílů v dílčích oblastech, kterých chceme dosáhnout, způsobem vize nebo cílů v daných oblastech (max. 2 body celkem)
- Implementace: 1 bod za popis práce se strategickým plánem do budoucna
- Vazba na strategické dokumenty: 1 bod na zohlednění vazby na dokumenty vyšší strategické úrovně
- Dřívější plán: 1 bod za předchozí strategický plán/y
- Kontrolní indikátory: 1 bod za kontrolní indikátory naplňování cílů a projektů v plánu

Je důležité upozornit, že byly hodnoceny vždy jen aktuální plány. Starší strategické plány hodnoceny nebyly vůbec, neboť v některých případech nebyly na webech měst vůbec dohledatelné, a tudíž by nebyla možnost je všechny porovnat. Častokrát byly pouze zmíněny v aktuálních plánech. U mapových podkladů jsme byli benevolentnější v hodnocení a často jsme za mapu počítali daný objekt i v případě, že mu chyběl nějaký atribut, který by mapa měla mít (např. měřítko), ale mapu alespoň dostatečně připomínal. Časový rozsah byl logicky odstupňován dle délky, neboť strategický plán je dokument dlouhodobý. Bodování za obsah analytické části bylo zahrnuto z důvodu, že během srovnávání plánů bylo zjištěno, že některé analytickou část z nějakého důvodu neobsahují. U zapojení veřejnosti byl v jednom případě přiznán bod navíc za alternativní zapojení veřejnosti,

avšak i v tomto případě maximum za danou položku nepřekročilo dva body. V případě aktualizace musely být uděleny body i za plánovanou aktualizaci, ačkoliv se vůbec nemusí uskutečnit. V opačném případě by totiž byly zvýhodněny starší plány, které již aktualizací prošly. Hodnocení akčního plánu bylo zahrnuto z důvodu, že z jeho pravidelné a aktualizace a platnosti lze dobře odhadovat, zda je se strategickým plánem skutečně pracováno nebo zda byl alespoň tento úmysl zpočátku, ale vyšuměl do ztracena. SWOT analýza je v dnešní době již zcela běžná, takže bylo rozhodnuto připsat bod plánům pouze za to, zda byly zhodnoceny i z jiného, méně obvyklého pohledu.

Velmi často je ve strategických plánech odkazováno na akční plán. Toto je výhled pouze na několik let dopředu, ale na základě jeho aktuálnosti můžeme vysledovat, jak doopravdy město se strategickým plánem pracuje. Bylo potřeba zhodnotit vůbec to, zda navrhované projekty mají finanční cenový rámec, který je reálné z hlediska financí města uskutečnit, případně mít stanoveny také priority projektů. Proto byl ohodnocen odhad cenových nákladů už rámci samotného strategického plánu. Vize jsou důležité z toho hlediska, abychom vůbec věděli, čeho chceme dosáhnout. Implementace plánu a postup, jak s ním pracovat budoucně je rovněž klíčová, aby nezůstaly plány jen na papíře, proto byla tato charakteristika hodnocena. Důležitost vazby na dokumenty vyšší úrovně je podstatná z důvodu, aby bylo vůbec možné navržená opatření realizovat. Zkušenosti s dřívějším plánováním byly hodnoceny pozitivně, protože zkušenosti s plánováním se mohou zužitkovat v novém plánu, který je posléze lepší než předchozí. A stanovené kontrolní indikátory nám dávají zpětnou vazbu, kam město směřuje a zda se daří plán naplňovat.

4 Strategie

4.1 Co je to strategické plánování

Strategické plánování je nejvyšší úrovní jakékoliv činnosti lidstva (Kadeřábková, 2012) a jako každé plánování je zaměřeno do budoucnosti. Je to proces, jehož konečným produktem je psaný dokument – strategický plán (Jakubíková, 2013). V současnosti je strategie spojována s různými atributy výkonu, jako je *strategické plánování*, *strategické řízení*, *strategický management*, *proces strategického managementu* a další. Původní význam slova strategie se nachází v armádní oblasti (Kadeřábková, 2012). Slovo *stratos* znamenalo ve staré řečtině „armáda“ a *agein* „vésti“. V závislosti na těchto pojmech znamenají slova *strategos* a *stratagema* „generál“, což je ten, který vede armádu do boje. Generál vždy měl stanovený před danou situací plán postupu, jak postupovat před ní i poté. A právě tomuto plánu se říkalo strategický plán. Z této oblasti se pojem strategie rozšířil na mnohé další: strategie při nejrůznějších hrách, strategie léčby, strategie výzkumu a bádání atd. (Křivohlavý, 2012). Samotný pojem strategický plán se transformoval až do dnešní podoby, kde tento je tento výraz používán pro každý větší plán a činnost v rámci jednotlivých odvětví, které má každé svá specifika (Kadeřábková, 2012).

Oblast strategického plánování má rozsáhlou historii, ve které vzniklo množství různých, i protichůdných teorií k vysvětlení tohoto procesu. Nejvýznamnější jsou dvě myšlenkové školy: racionální („plánovací“) a adaptivní („učící se“). Zatímco první používá racionální přístup, který je strukturovaný a kontrolovaný, druhá říká, že plánování spíše vyplývá z okolností a v průběhu času se přizpůsobuje a nemůže být cíleně řízené. V současnosti se rozdíl mezi oběma metodami stírají a jsou spíše integrovány dohromady. Z každé oblasti jsou využity ty nejlepší prvky – racionální pro podrobné analýzy a plánování; adaptivní pro časté monitorování a možnosti přizpůsobení se a reakce na měnící se okolnosti. Zároveň můžeme říct, že využití racionálně adaptivního přístupu vede k většímu úspěchu a zároveň jsou v tomto přístupu využity různé nástroje a techniky projektového managementu (Papke-Shields, 2017).

Od 80. a 90. let minulého století prošlo strategické plánování obrovským vývojem právě v souvislosti s novými přístupy, nástroji a technologiemi. Strategický plán je i nadále jedním z nejpoužívanějších nástrojů v organizacích. V rámci strategického plánování plánujeme prostředky na přípravu do budoucna, chystání akcí a utváříme myšlenky, stejně jako se zamýšlíme nad postavením naší organizace v dané oblasti a nad vizí a způsobem jejího dosažení. Plánovací procesy mohou být v rámci struktury organizace, stejně jako součástí vnitřní či vnější politiky. Rovněž může vzniknout jako potřeba směřovat organizaci k určitému směru (Klag, 2014). V prostředí České republiky se význam strategií na místní (a posléze krajské) úrovni, jako nástroje strategického vládnutí se začal

dle Půčka (2007) postupně rozvíjet od poloviny 90. let 20. století. Tyto zprvu krátkodobé materiály, sledující zejména vlastní a krátkodobé zájmy, měly i přesto význam na zkvalitnění místního vládnutí a ukázaly potřebnost strategických dokumentů.

Dnešní nástroje vládnutí musí obsahovat podstatný strategický prvek, obsahující dlouhodobé rozhodování, udržitelné v nestálém a neustále se měnícím prostředí politickém i sociálním. Toto je potřeba aplikovat na všech úrovních od místní až po globální (Potůček, 2007). Současné plánování rozvoje území (obcí, měst i regionů) je důležitým faktorem pro komplexní a rovnoměrný rozvoj území, které zároveň bere ohled na zásady udržitelného rozvoje (Kadeřábková, 2012). Zaměřuje se tudíž na všechny oblasti, jak fyzickou, tak i společenskou a ekonomickou sféru. I když se zabývá ekonomickou stránkou proveditelnosti cílů, musí se zabývat i ostatními faktory a nelze ho zúžit pouze na tuto oblast. Přesto je téměř nemožné v reálném světě pokrýt naprosto všechny oblasti (Maier, 2012). Pomocí plánů a dalších koncepcí lze dosáhnout vyváženého střednědobého i dlouhodobého rozvoje území a spojit s ekonomickým i sociálním růstem a zároveň brát ohled na kvalitu životního prostředí. Tyto metody, založené na partnerství tří sektorů (veřejný, neziskový, podnikatelský) určují hlavní směry rozvoje a cíle, včetně způsobu, jak jich dosáhnout. Zvětšují šanci na získání dotací a umožňují jejich efektivnější získávání, stejně jako dalších prostředků. Jsou dlouhodobým nástrojem rozvoje území a snižují negativní vlivy menšinových skupin na úkor většiny (Kadeřábková, 2012).

Je třeba si ujasnit následující pojmy (dle Kadeřábková, 2012):

Strategický cíl: skutečná náplň strategie, souhrnná analýza momentální situace, definice strategických cílů pro všechnu společnost a její dílčí součásti.

Strategický proces: definování zdrojů pro hlavní záměr, skládá se z (dle Kadeřábková, 2012)

- *Lidské zdroje:* potřeba, aby vyhovovaly profesně, disponibilitou i očekávanou komunikativností
- *Know – how:* analytické techniky, praxe, podklady vědomostí
- *Čas:* časový plán, uvedení v činnost dílčích poznatků
- *Aktuální okolí:* klíčové, ovlivňuje strategický cíl, okolí politické, ekonomické, sociální a technologické techniky nazývané PEST.

Strategické plánování je u nás stanoveno jako nástroj pro plánování a řízení obce v zákonech 128/2000 Sb. (zákon o obcích), 129/2000 Sb. a 248/2000 Sb. (o podpoře regionálního rozvoje). Na rozdíl od územního plánu je však strategický plán více zaměřen na rozvoj společenské a ekonomické sféry a vztahu těchto sfér k určitému území. Ovšem jeho obsah není definován žádným závazným

předpisem. Tato skutečnost je bohužel často problémem, protože se strategické plány různých území mohou značně lišit, což velmi komplikuje jejich koordinaci a provázanost se sousedními obcemi. Na druhou stranu tato varianta znamená lepší možnost přizpůsobení pro dané území. To například u územních plánů není zcela možné, protože zde jsou definována jasná pravidla daná stavebním zákonem (Kadeřábková, 2012). Strategický plán nemá oproti územnímu plánu ani definován způsob projednávání. Oproti územnímu plánu je strategický plán nezávazný dokument a ke změně není třeba daných procedur. (Perlín, 2002). Mezi další limity strategického plánování patří nejen nestabilní právní, ale i finanční rámec, což omezuje možnosti střednědobých a dlouhodobých projektů a jejich uskutečnění. I přes všechny komplikace řada měst, obcí i krajů strategické plány má a používá je. Ovšem jejich reálná použitelnost je ovlivňována různými lobbistickými a politickými tlaky, což by se rozhodně nemělo stávat a dané subjekty by měly více využívat potenciálu těchto dokumentů, který rozhodně není malý (Kadeřábková, 2012).

4.2 Vlastnosti, výhody a nevýhody strategického řízení

Jak už bylo několikrát zmiňováno, hlavní význam strategického řízení a plánování spočívá ve vytvoření stabilního prostředí budoucího rozvoje pro všechny subjekty. Jasně čitelný plán, jasně nastavené a definované cíle ve strategii jsou důležité nejen pro občany, ale také investory a další místní ekonomické aktéry. Je zde podstatné snížení rizika změny rozvojových záměrů v důsledku změny politického zastoupení v místních orgánech. Důležité je nebýt ovlivněn korupcí a komunikovat s občany, ale mít komplexní pohled na danou problematiku a mít určitou profesionalitu a odbornost (Kadeřábková, 2012). Zpracování strategického plánu není pro určitý úzký uzavřený okruh zastupitelů nebo expertů, ale pro všechny, kdo by chtěli ovlivnit rozvoj města. Je tedy důležité spolupracovat se všemi subjekty i občany, kteří mají zájem se podílet na rozvoji, a dokonce tuto spolupráci a jednání podněcovat a komunikovat s nimi (Perlín, 2002). Díky zapojení těchto subjektů se plánování a správa města stává čitelnějším, zvyšuje se její konkurenceschopnost a životaschopnost (Kadeřábková, 2012), i když se zpracování může prodloužit a prodražit (Mička, 2006). Aktivní zapojení všech zájmových značně zvyšuje šanci na uskutečnění vytyčených strategických cílů (Maier, 2012). Komunikace a spolupráce je tedy důležitá, ale také mnohem náročnější než pouhé získání dat v úvodu zpracovávání. Je mnohem obtížnější domluvit se společně na cíli než zpracovat pouhá data, i když je to časově náročné. Je třeba si uvědomit, že strategický plán nás jakoby určitým způsobem zavazuje, abychom postupovali v důležitých oblastech v souladu s ním a naplňovat jeho závěry. V opačném případě by ztratil význam a jeho zpracování bylo zbytečné (Perlín, 2002).

Mezi výhody patří možnost definovat jasné cíle a předpokládaný směr vývoje. Dále schopnost díky předpovídání se připravit na různé potenciální situace, ať pozitivní nebo negativní. Díky strategiím

je lepší možnost předvídat změny, přichystat se na ně a účelně reagovat. V poslední řadě díky používání strategického řízení se snižuje pravděpodobnost výskytu fatálních problémů. Mezi nevýhody patří přílišná časová náročnost, než se zahájí strategické řízení a častá absence dynamičnosti plánu. Strategický plán by totiž měl být dynamický, protože podmínky se mění (Kadeřábková, 2012). Z tohoto důvodu by mělo být plánování pružné a je nutné, aby se přizpůsobovalo novým podmínkám a jejich změnám (Maier, 2012). Dále je možnost vysoké chybovosti v dlouhodobé předpovědi a nízká pozornost implementaci strategických záměrů. Avšak i přes tyto nedostatky výhody zcela převažují (Kadeřábková, 2012). Určitým rizikem je i možnost selhání strategického řízení. V roce 2006 bylo pouze 11 % vedoucích pracovníků z nejrůznějších 156 společností v rámci celého světa spokojeno se strategickým plánováním (Klag, 2014). Mezi častou kritiku těchto strategií patří také to, že jsou příliš formální a neobsahují dostatek inovací, které by pomohly v udržitelném rozvoji. Právě Klag (2014) se zabýval tím, proč je strategické plánování tak často neúspěšné a jeho selháními v jednotlivých stádiích plánování (Klag, 2014). Jak eliminovat tyto neúspěchy nastíníme dále v této práci.

4.3 Součásti strategického plánování

Velmi důležitým nástrojem je přípravný tým. Je vytvořen během přípravy strategického plánování. Jeho součástí jsou zástupci města, podniků a ostatních významných institucí a organizací, které ve městě působí. Mělo by se jednat o lidi, kteří žijí, případně pracují v daném místě dostatečnou dobu a vidí potenciál i problémy města a dokáží je propojit i s okolním regionem. Měli by mít určitou představivost a schopnost tvořit nové vize, vůli se angažovat a mít možnost se rozhodovat a pozitivně ovlivňovat vývoj v oblasti (Kadeřábková, 2012). Zapojením všech zájmových skupin z místní oblasti má obrovský význam pro zpracování, přijetí a pozitivní přínosy strategie (Maier, 2012). Často obce, případně kraje zvou profesionální odborníky ze specializovaných pracovišť, kteří rovněž dokáží přinést nový pohled a přístupy k věci (Kadeřábková, 2012). Jejich klíčovou rolí je sledovat toto jednání a být nezávislým koordinátorem korigujícím vyřčené názory (Maier, 2012).

Strategický tým ustanovuje tzv. realizační tým. Tvoří jej odborníci přímo na danou oblast, kteří vytváří pracovní skupiny, formulující strategické záměry, vytváří akční plány, kontrolují je a navrhují jejich případnou editaci (Kadeřábková, 2012).

Dalším objektem je organizační centrum. Je ustanoveno rovněž v přípravné fázi a zajišťuje veškeré organizační náležitosti v oblasti agendy i komunikace, jako je např. rozesílání pozvánek, pořizování záznamů, poskytování informací, sbírání podnětů apod. (Kadeřábková, 2012).

4.4 Strategický plán

Strategický plán definuje zásady, cíle, opatření a návrhy, ve kterých část má mít územní charakter a zbývající podíl nikoliv (Kadeřábková, 2012).“ Jedná o nástroj dlouhodobého plánování (Perlín, 2002). Ze strategického plánu vychází územní plánování. Pokud je strategický plán dobře projednán, může to předejít spoustě problémů, které by se mohly objevit až u fáze územního plánování. Bohužel toto je oblast, kde Česká republika zaostává a strategický plán, který by byl kvalitně propojen s územním plánem, je spíše výjimka. Mezi tyto výjimky patří zejména města, která jsou zapojena do národní sítě zdravých měst. Důležité je také zapojení veřejnosti do plánování, které posílí význam a kvalitu územního plánu (Kadeřábková, 2012). Rozhodovací proces je kvalitnější, posiluje vztahy mezi členy dané komunity a důvěru veřejnosti v demokratický systém (Mička, 2006). Podstatný faktor je rovněž ten, že strategický plán města (a všechny podobné dokumenty) musí být ve shodě se strategickými dokumenty vyšší úrovně (např. Strategie regionálního rozvoje ČR apod.) (Program rozvoje obcí, 2011–2014).

Strategický plán je provázán s Místní Agendou 21 (Kadeřábková, 2012). Ta se zejména zaměřuje na otevřené partnerství na místní úrovni. Jedná se o trvalou spolupráci, kdy řešíme problémy daného místa za pomoci místních lidí. Místní Agenda 21 nemá přesně daný postup naplňování, ale existují pro ni různé příručky. Naplňovat ji mohou městské úřady, ale i neziskové organizace. Její hlavní účel ale zůstává – strategický rozvoj při dodržení principů trvalé udržitelnosti. Projekty v jejím rámci byly uskutečněny v rozličných městech i regionech (Mička, 2006). MA 21 vychází z Agendy 21 a je s ní vzájemně propojena. Řeší úkoly místních správ udržitelného rozvoje na místní úrovni (Švec, 2002). Ta stanovila principy udržitelného rozvoje, řešící globální problémy životního prostředí, řeší rovněž roli společenských organizací při řešení problémů a vytyčuje opatření k udržitelnému rozvoji (Kára, 2002). Mezi další důležité nástroje patří Lipská charta. Ta podporuje integrovaný přístup při rozvoji měst a celkově i urbanizovaných území, což má vliv na jejich vyvážený rozvoj. Její další možností je schopnost provozovat opatření dílčích politik, což je důležité při řešení problémů deprivovaných městských částí. Rovněž klade důraz na vytváření strategií na principu udržitelného rozvoje (Kadeřábková, 2012).

4.5 Druhy zpracovávání strategického plánu

Máme dva typy zpracování strategického plánu – expertní a komunitní. Liší se zejména mírou zapojení expertů a místních představitelů. Ovšem žádný strategický plán nezpracovává pouze jedna nebo druhá skupina, obě jsou zapojeny, každá však jinou mírou. Záleží vždy na metodě zpracovávání daného plánu, ale samozřejmě nejdůležitější je kvalitní výsledek (Perlín, 2002).

Expertní metodu zpracovávají najatí experti, kteří se s regionem seznamují postupně, předtím jej neznali. Tato často používaná metoda má následující klady: jasné vytyčení problému, standardizovaný postup zpracování a odbornou záruku za provedené dílo. Dbá na přesné a podrobné sledování konkrétních jevů a omezuje nadbytečný rozsah analytické části oproti strategické. Výhodou je, že nepodléhá místním vlivům a je tudíž nezávislý na místních faktorech, důraz na kvalitní práci, zjištění všech dostupných statistik a detailní vyhodnocení. Nevýhodou je malá znalost místního prostředí a aktérů včetně vztahů mezi nimi. Často tvořitelé vychází ze znalosti statistických údajů a pozorování, ale nemají konkrétní informace z prostředí a detailní informace o vztazích. Problémem je rovněž povrchní projednávání a zadavatel má omezenou možnost seznámit se s postupy a každodenně s nimi pracovat. Problematická je i účast expertů a dalších představitelů z regionu, kteří nemají přímou vazbu na městské úřady. Jejich role je velmi malá a váha při projednávání a dodělávání plánu a prosazování nízká. Tuto metodu je dobré použít, pouze pokud podrobně definujeme a vložíme do smlouvy způsob projednávání a schvalování včetně podmínky zařazení místních expertů do týmu zpracovatelů. Její použití je vhodné pro území, kde je malý podíl místních expertů anebo velká a komplikovaná území, kde hrozí obtížné projednávání mezi místními osobnostmi a externími experty (Perlín, 2002).

Komunitní systém zpracování je velmi důležitý, téměř nezbytný. Tento faktor usiluje a velmi napomáhá většímu zapojení regionálních aktérů do tvorby strategií, jež by měly být vytvořeny dohodou všech zúčastněných subjektů, aby reálně a účelně odpovídaly skutečným potřebám a představám daných obcí a regionů (Kadeřábková, 2012). Jádro komunitní metody je v diskuzích s představiteli z oblasti o rozvojových prioritách a dílčích cílech a opatřeních a jejím výsledkem je jednodušší zpracování strategického plánu. V této metodě je strategický plán výsledkem komunikace místních expertů a externí expert má pouze roli moderátora. Analýza největších problémů regionu je jen obecná a zaměřuje rozvoj území v budoucnu. Důležitý pro zdařilé zpracování je široký tým místních znalců, který by měl zastupovat představitele místní i státní správy, vedoucí místních podniků, místní aktivisty a také další zájemce o rozvoj regionu. Tito lidé na moderovaných setkáních nejdříve definují problémy regionu a následně navrhnou i jednotlivá řešení. K přijetí závěru může dojít na základě všeobecného souhlasu účastníků. Výrazným pozitivem je zaměření na konkrétní problémy a také konkrétní řešení. Nejsou zde zbytečné komplikované a složité analýzy, které vesměs ani nepřinášejí žádný užitek. Body strategie, vznikající přímo za aktivní účasti místních aktérů, jsou jasné a srozumitelné. Dobré je to, že ti, kteří se přímo podílí na vzniku strategie, budou dané město i řídit a také jsou při zpracování v kontaktu s dalšími místními aktéry a partnery. Diskutování s místními aktéry nahrazuje také veřejné projednání, protože k problému se mohou vyjádřit už v rámci strategie. Problémem je povrchnost, kdy některé neurčitelné obtíže

nemusí být formulovány, tudíž nejsou zahrnuty ve strategii. Některým tématům nemusí být v diskuzi věnována pozornost nebo se tam dokonce neobjeví. Další problém může často být přemrštěný důraz na určité směry strategie, které se ovšem v reálu dají obtížně uskutečnit. Při dobré znalosti prostředí postačuje stručná analýza, takže odpadá zbytečná obsáhlost. Problémem se může stát požadavek aktivní účasti místních odborníků, kteří jsou často časově vytíženi a nemají zájem se podílet na náročném formulování strategie. Použití je vhodné zejména tam, kde v minulosti fungovalo sdružení obcí a je zde jistota, že místní představitelé nejen z veřejné, ale i soukromé podnikatelské sféry, stejně jako představitelé spolků a nezávislých organizací, budou mít zájem o společné řešení. Jde hlavně o mikroregiony s existující místní a regionální strukturou, mohou sem ovšem patřit i některá města s nejbližším zázemím (Perlín, 2002).

Vzhledem k tomu, že v žádném právním předpisu nejsou pokyny při zpracovávání strategického plánu, každý tým používá své unikátní metody. Proto se obě metody objevují v různých obměnách, ale často lze rozpoznat dominantní prvky jednoho ze dvou přístupů (Perlín, 2002).

4.6 Postup zpracovávání strategického dokumentu

Strategie je chápána jako série rozhodnutí, kde každá sada rozhodnutí odstraní rozhodnutí nižší úrovně a má dopad na všechny aktéry spojené se strategií (Kadeřábková, 2012). Také se můžeme setkat s pojmem regionální management. Význam tohoto pojmu je podobný systému strategického plánování a rovněž se zde vyskytují podobné postupy (Ježek, 2006). Jeho úkolem je mimo jiné vytvoření vizí, scénářů a rozvojových strategií regionů. Při zpracovávání dlouhodobé strategie území potřebujeme vytvořit dlouhodobou vizi a plán rozvoje (Kadeřábková, 2012). Uvedeme si několik postupů zpracovávání, jako první dle Kadeřábkové (2012):

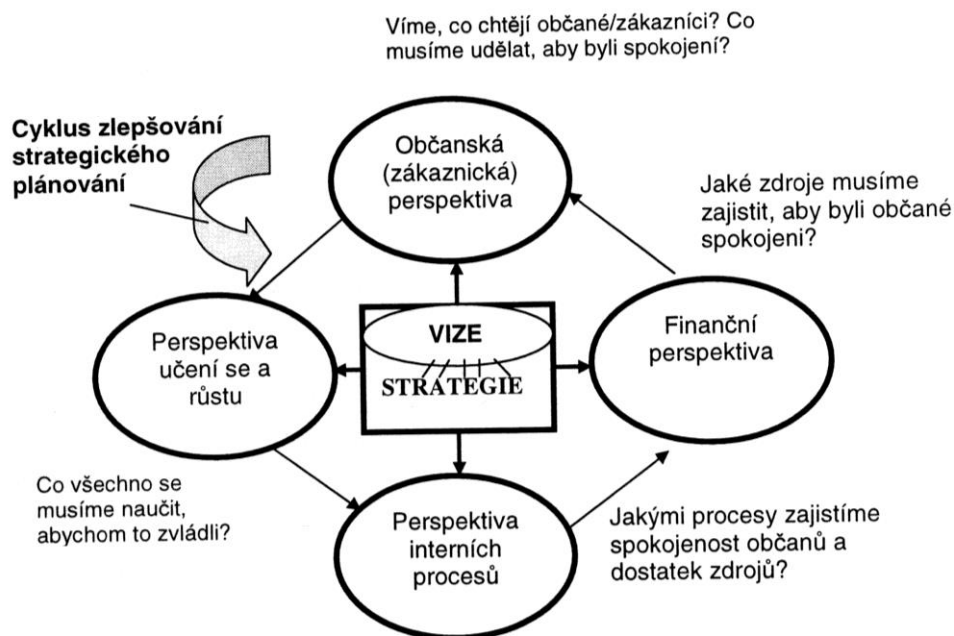
1. Je třeba definovat záměr organizace
2. Vymezit přizpůsobení záměrů a cílů pro danou organizaci
3. Ustanovit mechanismy, které zjednoduší rozhodování
4. Odsouhlasit a vyhlásit klíčové úkoly
5. Implementovat rozhodnutí pomocí manažerské struktury
6. Posoudit výsledky a zajistit změny pro následující cíle a úkoly
7. Návrat k úpravě mechanismů pro rozhodování

Důležitý je vliv vnějšího a vnitřního prostředí, jež má v každé etapě vliv, a to podle svých aktivních hodnot nebo priorit. Strategický management rovněž využívá řadu analytických metod, jako je SWOT, SPACE, PEST anebo novější metoda Balanced Scorecard (BSC), která *konkretizuje hledanou strategii z hlediska finančního, zákaznického, interních procesů a organizačního prostředí*, případně

růstu. Součástí rozpracování strategie je také controlling a benchmarking atd. A konečným cílem je vlastní plán rozvoje (Kadeřábková, 2012).

SWOT analýza je definice silných a slabých stránek dané organizace a analýza a identifikace vnějších příležitostí a rizik. Vychází z anglických slov strength, weakness, opportunities, threats (síly, slabosti, příležitosti, hrozby). Do vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby) patří prvky *ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické a technologické, legislativní a globální prostředí*. Důležité zde je objevit lukrativní příležitosti a vyhnout se hrozícím problémům. Podstatné je zhodnotit dané faktory z hlediska atraktivnosti/závažnosti a také pravděpodobnosti výskytu. Silné a slabé stránky se určují v rámci vnitřního prostředí organizace, což jsou *provozní podmínky, využití lidských a finančních zdrojů, realizace vlastního marketingového mixu*, a to z kvalitativního i kvantitativního hlediska (Vašítková, 2014). Do marketingového mixu patří produktová politika (území je rozvíjeno jako samostatný produkt uplatnitelný na trhu), cenová politika (optimalizace vlastních produktů ze strany poptávky), distribuční politika (zejména zlepšování dopravní obslužnosti) a komunikační politika (propagace a prezentace) (Ježek, 2007b). Rovněž je důležité zhodnotit ve SWOT analýze závažnost silných a slabých stránek (Vašítková, 2014).

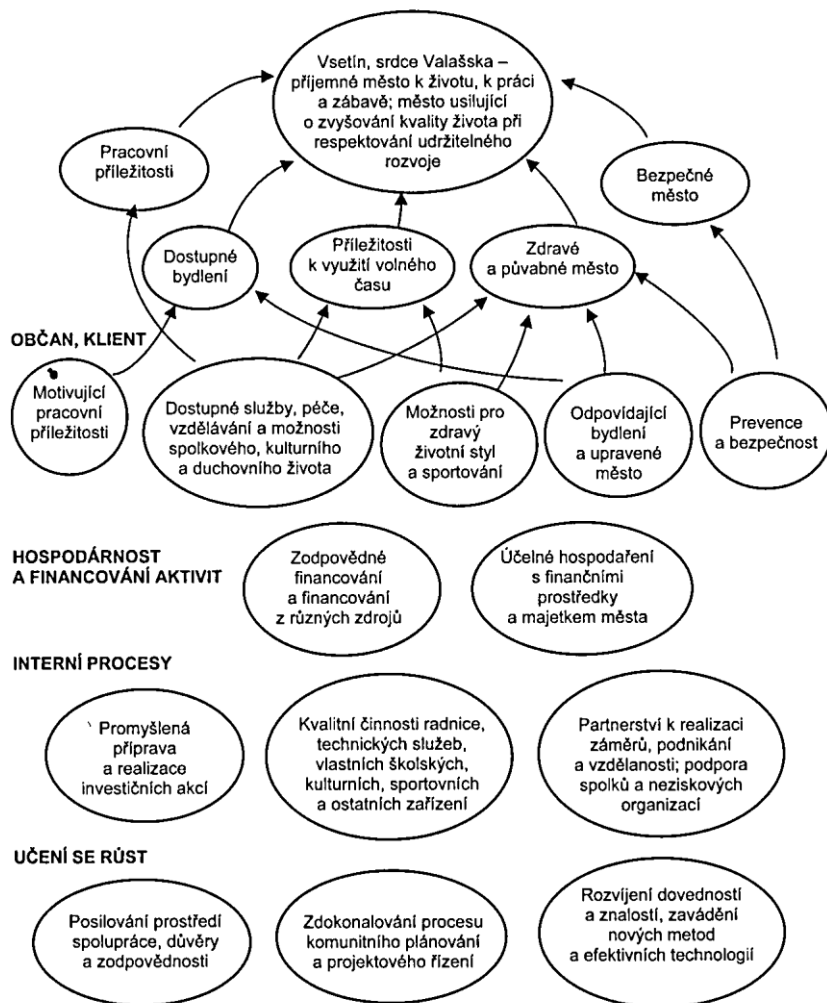
Metoda BSC je přímo určena k řízení strategického plánování, lze ji přeložit jako „metoda vyvážených ukazatelů“. Tato úspěšná metoda, která vznikla v USA, je používána i v Evropě v soukromé i veřejné správě. Řeší jak strategickou, tak operativní metodu řízení. Jejím obsahem je soubor vyvážených indikátorů, které směřují úsilí úřadu a organizací města správným směrem. Než ji začneme používat, měli bychom si ujasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody není vizi stanovit, ale pouze zajistit její naplnění (Provazníková, 2009). Potřebujeme totiž nasměrovat veškeré úsilí jedním správným směrem. Neboť, jak praví jedna stará poučka: *Jen tam, kde je veškeré úsilí směřováno jedním směrem, se mohou vykonat skutečně velké věci*. Proto si právě potřebujeme vyjasnit priority a cíle, aby si strategie vzájemně neodporovaly (Půček, 2006). Ke zmiňovanému souboru vyvážených ukazatelů můžeme řadit např. ty, které mají vztah k životnímu prostředí (př. ekologická stopa, dostupnost veřejných parků a zeleně, spokojenost občanů...). Na vizi a jednotlivé strategie je pohlíženo z jednotlivých perspektiv, které je potřeba vyvážit. Logiku zobrazuje obr. 2 (Provazníková, 2009).



Obr. 2: Metoda BSC

Zdroj: Půček, 2006

Pro jednotlivé perspektivy můžeme vytvořit určité indikátory zachycující pozitivní i negativní vývoj úspěchů daného tématu. Je k nim dána metodika. Počet měřítek musí být přiměřený, v případě města je to 25–35. Často jsou používány měkké faktory, které jsou pro občany města důležitější než různé tabulkové parametry. BSC také umožňuje vytvoření přehledné strategické mapy, jejíž příklad za město Vsetín můžeme vidět na obr. 3. (Půček, 2006).



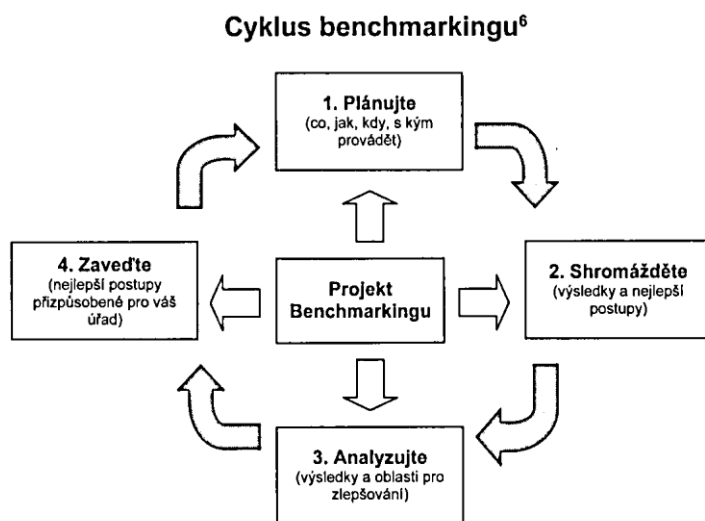
Obr. 3: Příklad strategické mapy pro město Vsetín

Zdroj: Provozničková, 2009

Průběžná aktualizace všech prvků BSC (strategická mapa, měřítka i osobní cíle) podporuje strategické učení a umožňuje nám vsadit strategii do každodenního života a správný směr našeho snažení. Výhodou BSC je *prehlednost* (strategická mapa je na jedné straně A4), *vyváženost* (nejenom co chceme zrealizovat, ale za jakých finančních podmínek, dle jakých procesů, ale taky co je nutné se naučit pro splnění), *měřitelnost* (není třeba velký počet měřítek) a je vytvořena *základna pro odměňování* (měříme výkon a kvalitu práce) (Půček, 2006).

Benchmarking je rovněž primárně vytvořený pro potřeby soukromého sektoru. Tato metoda porovnává a analyzuje procesy prostřednictvím přesně daných výkonnostních ukazatelů za účelem stanovení nejlepších postupů (tzv. *nejlepší praxe* – „best value“ a *dobrá praxe* – „good practice“). Jsou vytvořeny systémy standardů a normativů (tzv. benchmarks), pomocí nichž se dá srovnávat poskytování konkrétních služeb mezi jednotlivými územními celky (Provozničková, 2009). Základním

principem je zlepšování pomocí učení se od ostatních (Půček, 2006). Jsou srovnávány a hodnoceny podobné ukončené projekty týkajícího se územního rozvoje nebo možné rozvojové alternativy v podobných městech rozvinutějších regionů nebo států (Ježek, 2007b). Díky tomuto si mohou uvědomit své přednosti i slabé stránky, učit se od nejlepších a hledat postupy, jak se zlepšit. Není třeba objevovat postupy, které už objevil někdo jiný, díky čemuž ušetříme prostředky i čas, které můžeme vynaložit efektivněji a také můžeme ověřit, zda jsou požadované výsledky nastaveny správně. Je používán pro srovnávání služeb poskytovaných organizacemi veřejné správy, aby se dala srovnávat její efektivnost (Provazníková, 2009). Možný postup je na obr. 4.



Obr. 4.: Cyklus benchmarkingu

Zdroj: Provazníková (2009)

V rámci benchmarkingu se zveřejňují údaje ke srovnání výkonosti samosprávních orgánů obcí nebo krajů. Zveřejňování informací je podporováno ze strany veřejnosti i krajů. Tyto údaje jsou zveřejňovány v různých zemích, jako např. Skandinávské státy nebo Velká Británie. V řadě zemí je zveřejňují i jiné investice (Provazníková, 2009). Díky tomu můžeme srovnávat i různé parametry mezi institucemi v mezinárodním měřítku. Důležité je ovšem srovnávat to, co zajímá občany, což je hlavně kvalita života a spokojenost s ní (Půček, 2006). Výrazné odchylky mohou zaujmout a obrátit pozornost k danému subjektu, ale vždy je třeba údaje podrobit analýze, aby nedošlo k chybné interpretaci. Výhodou této metody je i vytvoření konkurenčního mechanismu, který vede posléze k lepším výsledkům. V případě České republiky se zde tato metoda začíná teprve rozšiřovat (Provazníková, 2009).

Na úrovni obcí jsou nejvýznamnější pro strategické řízení vztahy ze strany státu. Vychází ze zákonodárné, výkonné a kontrolní moci státních institucí a jsou tudíž rozhodující. Vzhledem k tomu,

že interní management všech veřejnosprávních orgánů má mnohé vztahy nejen s těmito institucemi, ale i s ostatními organizacemi, stejně jako občany, je nezbytné, aby obce i kraje měly materiál vycházející z kvantitativních i kvalitativních setření. Je potřeba, aby byl zohledněn specifický management charakteru veřejné správy a také specifické náročnosti managementu spravovaného území. Stejně by v tomto procesu měly být zahrnuty spojené překážky změn a problémy. Náročnost zvyšuje i komunikace s občany a zapojování veřejnosti při projednávání strategických aktivit (Kadeřábková, 2012).

Vašítková (2014) uvádí 5 etap marketingového strategického plánování. Ačkoliv se toto týká částečně marketingu, mnohé prvky se dají vztáhnout i na strategické plánování měst a obcí, protože prostředí je často podobné a města s obcemi jsou rovněž částečně samostatné subjekty. Půček (2006) dokonce uvádí, že označení „městský marketing“ je jen jiné pojmenování pro Místní Agendu 21. Ježek (2007b) píše, že strategický rozvoj města, územní plánování i komunikace s veřejností úzce souvisí s městským marketingem. Jeho hlavním úkolem jsou činnosti, které podporují činnost města a tvoří vhodné podmínky pro městské aktéry i jeho zákazníky. Existují ovšem určité rozdíly mezi marketingem firem a měst, které je důležité si uvědomit a brát na vědomí. Nejpodstatnějším rozdílem je fakt, že zatímco firmy jsou vždy zaměřeny na maximální zisk, v případě města to není možné. Město totiž musí udržovat všechny základní funkce města jako např. bydlení, ochrana životního prostředí aj. Dalším faktorem je, že město je komplexní a složitý systém, kde je obtížnější předpovídat dopady jednotlivých kroků. Posledním rozdílem je, že zatímco u firem mají určeny úkoly a cíle předem, města je určují až posléze dle potřeb rozvoje, aby souhlasily s rozvojovou vizí (Ježek, 2007b). Nyní si již konečně uvedeme jednotlivé etapy marketingového plánování (dle Vašítková, 2014). V jednotlivých krocích zmiňujeme faktory dotýkající se pouze měst a obcí, nehodnotíme firemní prostředí. Kroky následně srovnáme se sedmi strategickými kroky uvedenými výše.

1. Analýza stávající tržní pozice organizace

Pro nás je relevantní analyzovat zejména provozní problémy a využití personálních a finančních zdrojů z hlediska kvantity i kvality. Efektivita může být provedena pomocí auditu. Rovněž je analyzováno vnější prostředí v oblasti ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické, technologické a legislativní). Pro souhrn těchto faktorů je vhodné použít SWOT analýzu.

2. Stanovení cílů organizace a cílů marketingu

Souvisí s cílem, jakého chceme dosáhnout. Pro vytvoření lze využít strom cílů, kde jsou uspořádány jednotlivé cíle včetně jejich priorit a zaměření. Organizace působící ve veřejném a občanském sektoru (pozn. aut.: což se může týkat i měst a obcí) tedy zejména společenský

užitek a cíl, ke kterému byly zřízeny (pozn. aut.: město, tedy např. příjemné podmínky pro jeho obyvatele po všech stránkách, samozřejmě je tady důležité definovat konkrétnější cíle, jak toho chceme dosáhnout).

3. Identifikace a hodnocení strategických alternativ

Výsledek můžeme dosáhnout různými cestami (akčními plány), které jsou ovlivněny různými faktory. Z těchto důvodů jsou vytvářeny a hodnoceny různé budoucí scénáře vývoje uvnitř organizace i uvnitř jejího prostředí.

4. Zavádění nové strategie

Definuje, jak by se měla organizace chovat při zavádění své strategie. Po zvolení dané cesty by měl následovat operační (taktický) plán. V případě tohoto plánu jsou zde ale popsány spíše jednotlivé prvky přímo nesouvisející s naším sledovaným tématem.

5. Sledování a kontrola

Je to zpětná vazba, jestli organizace dosáhla cílů, které byly plánovány. Důležitou součástí strategického (marketingového) plánování je sledování realizace daného plánu, vysvětlení důvodů odchylek od plánů a jejich úpravy, aby došlo k dosažení cíle, který byl stanoven.

Pokud srovnáme tyto kroky s Kadeřábkovou, Pekovou (2012), můžeme si všimnout určitých rozdílů, ale základní myšlenka zůstává podobná. První bod, ačkoliv je jinak pojmenován, je v podstatě totožný. Musíme si totiž uvědomit, k čemu je daná organizace (v našem případě město) určena. Podle Vašítkové (2014) je navíc vhodné prozkoumat vnější prostředí, k čemuž je vhodné použít např. SWOT analýzu. Druhý bod je prakticky totožný, jedná se o stanovení cílů a záměrů. V dalších bodech zmiňované postupy mírně rozchází. Zatímco Kadeřábková a Peková (2012) zde ustanovuje určité mechanismy pro rozhodování, Vašítková (2014) považuje za důležité identifikovat a hodnotit různé alternativy k dosažení cíle. Teoreticky ale i v prvním případě můžeme mít více variant. Další kroky jsou podobné, v podstatě se u obou jedná o schválení dané strategie a její realizace. Je zde také důležité sledovat dané kroky a jejich výsledky a v případě potřeby zajistit změny v procesu, aby bylo dosaženo stanovených cílů.

Kontrola plánů je velmi podstatná, i když v případě Vašítkové (2014) se jedná zejména o oblast marketingu. Abychom mohli provádět kontrolu, samozřejmě potřebujeme mít dané určité cíle. Dále je třeba hodnotit a měřit skutečné faktory, kterých jsme dosáhli, a v případě nutnosti přijmout opatření ke korekci odchylek (Vašítková, 2014).

Můžeme se rovněž podívat na fáze městského marketingu, jak je uvádí Ježek (2007b). Uvádí také pět fází:

1. Vstupní – iniciačně motivační fáze

V této fázi to je impulz začít něco dělat. Hybatelem je obvykle pocit, že se ve městě vyskytují problémy, které nejsou dlouhodobě řešeny. V této fázi je marketing zatím záležitostí elit a osobností, kteří se snaží přimět další osoby ve městě a jeho vedení, že je třeba začít konat. Postupně vzniká neformální iniciační skupina. Nakonec je uspořádána konference o vzniku městského marketingu, jejíž účastníci jsou dotčené skupiny a také angažovaní občané. Zde jsou podány informace o dalším postupu a je zahájena otevřená diskuze o problémech i záměrech města. Během konference mohou vzniknout další neformální skupiny a sdružení.

2. Analytická fáze

Zde je třeba zanalyzovat stávající situaci a nejdůležitější problémy ve sledovaném území. Je hodnocena veškerá dostupná dokumentace i minulé plány a projekty. V případě absence tvrdých dat je vhodné vypracovat odvětvovou i teritoriální analýzu. Zjištěná data (objektivní i subjektivní) pak tvoří základ SWOT analýzy.

3. Koncepční fáze (strategická)

Na základě SWOT analýzy jsou vytvořeny vize a cíle na 5–10 let. Vize by neměla být obecná, ale konkrétní.

4. Realizační fáze

Cíle a strategie jsou přebudovány do konkrétních marketingových opatřeních. Jednotlivá opatření jsou navržena jednotlivá opatření, která potom řídicí skupina schválí a vloží do katalogu opatření.

5. Kontrolní fáze

Hodnocení po určité době je pokládáno za stále důležitější. Kontrolní mechanismy musí vzniknout ještě před realizací projektů.

Jakubíková (2013) uvádí v rámci procesu strategického řízení na prvním místě vizi neboli misi, následovanou strategickými cíli, analýzou prostředí, formulací strategie, implementací strategie a její evaluací a kontrolou. Také Perlín (2002) píše o postupu zpracovávání strategického dokumentu. Tyto body se v zásadě shodují s prvními třemi body Vašítkové (2014). Perlín (2002, s. 17) píše, že *každý strategický dokument, by měl být zpracován tak, aby na základě zhodnocení dosavadního vývoje a identifikování hlavních problémů a cílů hledal cesty, které povedou k naplnění cílů a k řešení dosavadních problémů*. Proto uvádí tři části, které by měl každý strategický plán obsahovat: *analýza, syntéza a prognóza*. Rovněž v jiné části uvádí, že strategické plánování musí být soustavné, čímž myslí neustálé hodnocení strategického plánu, kroky a vývoj do budoucna. Uvádí také, že je důležité strategický plán přizpůsobovat a pracovat s ním.

Pokud tedy porovnáme všechny uvedené autory, dospějeme k závěru, že všichni víceméně uvádí podobný postup a metody, tudíž si ho můžeme si ho shrnout do následujících kroků:

1. Analýza stávající situace ve všech ohledech a faktorech
2. Stanovení vize a konkrétních cílů, kterých chceme dosáhnout (syntéza)
3. Vymezení kroků ke stanovení cílů na základě několika variant vývoje (prognóza)
4. Schválení dané strategie a zahájení její realizace
5. Průběžné hodnocení výsledků a kontrola
6. Případná úprava strategie na základě kontroly

4.6.1 Analýza

Analýza nám pomůže důsledně poznat stávající stav a vývoj území (Perlín, 2002). Pro jeho hodnocení je třeba zanalyzovat ekonomické, finanční, sociální, demografické a politické ukazatele dané oblasti na základě kvalitativních i kvantitativních metod a jejich dopad na možnosti rozvoje a budoucí vývoj. (Kadeřábková, 2012). Je shromážděna a vyhodnocena veškerá dokumentace pro dané území, která je k dispozici, její dopad na území, případně proč a v čem byla neúspěšná. Pokud nám chybí aktuální materiály s tvrdými daty, je třeba zpracovat odvětvovou analýzu (ekonomické a přírodní složky) a teritoriální analýzu (Ježek, 2007b). Potřebujeme vyhodnotit rozvojový potenciál území, k jehož hodnocení je jeden z nejvhodnějších nástrojů SWOT analýza, která nám pomůže nalézt silné i slabé stránky daného regionu nebo města (Kadeřábková, 2012). V analýze analyzuje jednotlivé části a ponecháváme jenom, ty, které jsou pro nás podstatné. Ovšem na druhou stranu musíme dbát na to, aby ve strategickém plánu zůstala všechna důležitá odvětví. Vzhledem k tomu, že různá hodnocení provádí více expertů, je možné, že na některou problematiku (např. obchvat obce) se bude jejich názor lišit (Perlín, 2002). Je vhodné sloučit pohledy a priority všech sociálních a ekonomických aktérů na území (Kadeřábková, 2012), k čemuž nám pomůže syntéza, jež se používá zejména v expertní metodě zpracování. V případně analýz komunitní metodou je obvykle vytyčeno několik podstatných problémů, kterými se poté budou zabývat jednotlivé řešící týmy. Role místních představitelů města včetně starosty je důležitá v obou typech, neboť můžou díky znalosti území přinést komplexní hodnotící pohled (Perlín, 2002).

Jak uvádí Klag (2014), již v úvodní fázi před samotným zahájením plánování může nastat problém. Proces je sice spuštěn, ale reálně nic není plánováno, proces selže v samotném počátku. Pokud plánujeme komunitně, měli bychom mít na paměti, že nejsou zcela vhodné celodenní semináře trvající od rána do večera, ale spíše kratší časové úseky. Rovněž by zde měl být jasný lídr, který za plánování stojí a neřeší problémy odchodem z akce, protože tímto způsobem podkope důvěru ostatních a plánovací systém se rozpadne. Role vedení je velmi důležitá, ale nemá se ani nadhodnocovat. Pokud se lídr nemůže účastnit jednání, je vhodné zvolit jiné postupy, jako je například individuální jednání se zapojenými stranami. Pro externí konzultanty se doporučuje seznámit s politickým kontextem v rámci organizace a jeho zohlednění. Vždy je nutné si vytyčit, jaké

výstupy workshopu použijeme v dalších fázích plánování a vysvětlit smysl účasti na něm pro zajištění dalšího produktivní pokračování. Zájem a energie o plánování jsou klíčové, neboť v jiném případě je velká pravděpodobnost selhání a neúspěchu v následujících fázích. Také Nawrath (2012) uvádí, že proces strategického plánování je nutné brát naprosto vážně nejvyššími městskými představiteli. Klíčová je jeho podpora jasně definovanými finančními i organizačními postupy, které musí podpořit každý, kdo se podílí na strategickém plánování.

4.6.2 Vize, cíle a kroky vedoucí k jejich splnění

V expertní metodě jsou syntézou vyhodnocovány nejlepší závěry z několika nabízených variant prostřednictvím užšího týmu expertů. Záběry by měly být vždy konkrétní, abychom dokázali co nejlépe zformulovat vizi a plně využili silných stránek. U komunitní metody rovněž hledáme několik nejlepších vizí, ale formuluje je tzv. „iniciativní skupina“ místních expertů. Vize přímo navazují na dané problémy (Perlín, 2002). Vize obsahuje tři parametry, jež jsou potřeba stanovit: obecné směřování, motivace občanů ke krácení správným směrem a rychle a efektivně sladit snahu velkého množství lidí (Jakubíková, 2013). V obou případech nám hodně pomůže k vytyčení vhodných variant SWOT analýza. Vizi je vždy nutné formulovat se souhlasem místních představitelů, aby jimi byla přijata a naplňována (Perlín, 2002) neboli jinak řečeno, na vizi by měly mít podíl všechny strany. Vize musí být zformulována konkrétně a srozumitelně, aby jí rozuměl každý občan, a nikoliv jen vybraná skupina představitelů (Ježek, 2007b). Kromě její jasné formulace je třeba uvést i zdroje kterými ji chceme dosáhnout. Nástrojem k dosažení vize je v rámci strategického plánování právě strategický plán (Kadeřábková, 2012). Vize a plány musí být provázány mezi sebou, protože například plán výstavby průmyslové zóny má dopady na oblast dopravy, bydlení i další různé oblasti prostředí a života ve městě a tyto aspekty v souvislosti s tím je třeba také řešit (Perlín, 2002).

Nezbytnou částí strategie je prognóza neboli scénář budoucího vývoje (Perlín, 2002). Je to svým způsobem snaha o náhled do budoucnosti organizace. Většinou stačí tři možné varianty scénáře: optimistický, nejpravděpodobnější a pesimistický. S jejich pomocí může organizace vyhodnotit nejpravděpodobnější výsledek analýzy a na jejím základě vytvořit plán. Ten lze doplnit i nouzovou variantou pro případ, že by se splnila pesimistická varianta (Vašítková, 2014).

Nejprve si ukážeme nástroje prognózy u expertní metody. Je to skupina nástrojů, pomocí nichž se dostaneme k cílové vizi. Postup můžeme rozdělit do několika kroků. Prvním je stanovení dlouhodobého cíle. Je to detailní popis stavu, kterého chceme dosáhnout, včetně vztahů aktérů, územím a popisy procesů a vycházíme z dosavadního vývoje. Expertní metoda je vhodná pro vytvoření kvalitních dotačních podmínek, které umožní jasný rozvoj města (Perlín, 2002).

Charakterizujme si proto jednotlivé kroky. Jako první bychom si měli stanovit dlouhodobý cíl, což je prakticky popis budoucího stavu, kterého chceme dosáhnout pro naplnění vize. Měl by vycházet z dosavadního stavu a být opravdu podrobný, včetně úlohy a jednotlivých aktérů a jejich úkolu v rámci rozvoje. Po dlouhodobém cíli je třeba stanovit jednotlivé dílčí cíle, což jsou jednodušší postupné kroky, kterých musíme dosáhnout pro splnění dlouhodobého cíle. Tyto kroky by měly mít určitou časovou posloupnost, avšak mohou se překrývat a nemusí dojít k naplnění všech. Pro splnění dílčích cílů si potřebuje vymezit opatření, nástroje a kroky. Měly by být přesně definovány a obsahovat odkaz na příslušné programy a standardizované nástroje (např. územní plán) včetně přesného způsobu dosažení cíle. K jednotlivým opatřením potřebujeme přidělit odpovědné aktéry za jejich realizaci, kteří mají pravomoci uskutečnit tento projekt včetně jejich politické podpory a zároveň s realizací souhlasí. A na závěr musíme pro dané kroky také stanovit základní finanční rámec. Tento často ve strategiích chybí, ale je důležitý, abychom viděli, zda je opravdu možné dané kroky ze strategie vůbec realizovat. Jedná se pouze o rámcový náhled s přihlédnutím k místním podmínkám. Měly by být také uvedeny zdroje, kterými město disponuje (případně v předchozí části strategie) a také možnosti potenciálního využití dotačních programů (Perlín, 2002).

Jak už jsme mnohokrát zmiňovali, jedna z největších nevýhod expertní metody je nízké zapojení veřejnosti. Přitom veřejné projednávání je hlavním způsobem, jak ověřit jednotlivé kroky. Bez diskuze s veřejností by se mohlo jednat o formálně dokonalý, ale neprosaditelný plán. Navíc veřejné projednávání nesmí být jen formální, ale je třeba zapojit co největší počet aktivních aktérů. (Perlín, 2002). Na druhou stranu je ale role expertů důležitá a mohou zaštiťovat jednání mezi všemi aktéry a dohlížet na to, aby zvolená řešení dávala technicky i odborně smysl a zároveň vyhovovala nárokům všech účastníků (Mička, 2006).

U komunitní metody je důležitý dialog a postupuje se od nejobecnějšího ke konkrétnímu návrhu. Na základě projednaných a schválených hlavních vizí je pro každou vizi následně stanoven hlavní cíl, program, nástroj a opatření. V rámci komunitní metody se výrazněji orientujeme na projektovou přípravu a mohou zde vznikat už konkrétní projekty, které mají na starosti jasné určení aktéři regionálního rozvoje obvykle v určeném časovém období (Perlín, 2002).

Hlavních cílů může být více, obvykle pro každou vizi 2–4, které realizujeme v jejím průběhu. Pro každý hlavní cíl je vhodné stanovit nejvíce 3–4 programy. Jejich realizací splňujeme předpoklady pro uskutečnění hlavního cíle. K aktivizaci programu potřebujeme nástroje, což jsou detailní rozhodnutí a kroky k naplnění dílčího cíle. Nezbytné je uvést, kdo bude za jednotlivé nástroje odpovědný a rámcově identifikovat i časový horizont přípravy a realizace. Lépe je navrhnout menší množství nástrojů, aby nehrozilo, že se některé neuskuteční. U některých nástrojů je možno doplnit i opatření,

což je naprosto podrobná sada rozhodnutí, kde jsou zcela konkrétně definováni aktéři i časový rámec pro realizaci. Bývají uvedeny nejvíce dvě nebo tři opatření pouze pro některé nástroje. Není neobvyklé, že opatření jsou už nahrazeny konkrétními projekty, jež jsou v přípravě nebo budou uskutečněny v nejbližší budoucnosti. Tyto kroky jsou připravovány zpracovatelem ve spolupráci s místními aktivisty a jsou projednávány a upracovány místními iniciativními skupinami. Program, cíl nebo nástroj vždy musí být diskutován s danými místními experty, kteří jej zajišťují a musí potvrdit zpracovateli, že jej tam může zařadit. Z toho důvodu jsou pro každou vizi určeny jednotlivé iniciační skupiny z užšího týmu expertů, které se spolu mohou bavit o jednotlivých záležitostech a mají odpovědnost za přípravu a uskutečnění schváleného programu a nástrojů. Ve velké části případů jsou tyto strategie zpracovány jako seznam nebo tabulka, kde jsou uvedeny hlavní cíle, programy a nástroje. Pro přehlednost by strategický plán neměl obsahovat více než celkových 100 realizačních kroků (Perlín, 2002).

Rovněž i v komunitním zpracování se mohou vyskytnout problémy. Podstatným problémem je nezájem místních představitelů o zpracování strategie. Může se vyskytnout po první schůzce iniciativní skupiny, kdy tomu nemusí porozumět, ale také je mohou odradit vysoké časové nároky. Nezájem potom vede k nutnosti využití expertní metody (Perlín, 2002). Účast aktérů při plánování v rámci organizace i mimo ni je důležitá. Počet účastníků závisí mimo jiné i na velikosti organizace. Důležitá je i schopnost naslouchat. Můžete navrhnout řešení a sdílet své myšlenky, ale vnímání názoru druhých je klíčová oblast strategického plánování. Samozřejmě, že ne vždy lze zcela dosáhnout shody, ale plánování není o „nařizování shora“, je třeba dosáhnout určité produktivity, což je vždy obtížné (Klag, 2014). Problémem může být i orientace na vybrané problémy, což je sice vlastnost komunitní metody, která odstraňuje nadbytečné analýzy, ale může dojít i k opomenutí podstatného problému, a naopak k rozhodnutí realizovat obtížně uskutečnitelný nebo dokonce neuskutečnitelný projekt. Dalším rizikem je rozdílnost vizí, kdy některé jsou podrobně zpracovány a mají velký dopad na region, zatímco u jiných je to naopak a už nejsou dále zpracovávány. Rovněž se stává, že některou vizi je možno realizovat levně a ihned a některé jsou nákladné a vyžadují dlouhou přípravu. I když se nám občas můžou zdát levná a rychlá řešení příliš snadná, měli bychom je ve strategickém plánu zachovat (Perlín, 2002).

Cíle musí být v obou případech reálné a dosažitelné. Není vhodné, abychom si stanovili krásné a úžasné cíle, kterých ale ve skutečnosti nemůžeme dosáhnout. Důležité je hodnotit faktory ze strany finančních, ekonomických i sociálních podmínek (Perlín, 2002).

Riziko selhání je v tom, že začneme plánovat, ale plánování není dokončeno, postupně vyšumí do ztracena. Řeší se věci a problémy, které jsou naléhavé a zdají se nejdůležitější a strategické

plánování, jež se nezdá v dané chvíli tolik důležité, je upozaděno. Instituce si ve stávající chvíli neuvědomuje důležitost výhledu do budoucna. Problémem může také být nejednoznačné určení zodpovědné osoby za proces plánování, což komplikuje rozhodování a pokračování plánovací aktivity. Proto je důležité abychom měli zodpovědnou osobu za plánování a také mít plánování jako jednu z klíčových priorit (Klag, 2014).

4.6.3 Veřejná projednávání a zpracování

Ačkoliv to není přímo dáno, je vhodné, aby byl projednán strategický plán s různými subjekty, a to nejpozději po ukončení analýzy a vytyčení vize (Perlín, 2002). Mezi nejvýznamnější subjekty můžeme zařadit občany a představitele veřejné správy. Mezi občany patří aktivní jednotlivci, skupiny jednotlivců a také nátlakové skupiny. Veřejnosprávní představitele se dají rozdělit na volené představitele samosprávy a pracovníky veřejné správy. Pro občana je toto rozdělení nepodstatné a splývá mu a řeší prostě všechny problémy na úřadě. Nezastupitelnou roli, jako jeden z dalších aktérů při projednávání, jak jsme již zmiňovali, hrají experti. Jejich rolí je, aby všechna řešení, která vyjdou s diskuzí s veřejností, byla správná po odborné a technické stránce a zároveň schopná realizace. Spolupracují a diskutují se všemi aktéry, aby posléze navrhli nejlepší řešení odpovídající potřebám všech účastníků. Dalšími účastníky veřejných projednávání mohou být investoři, kteří ale sledují zejména vlastní zájmy a občany nepovažují za rovnocenné partnery, ale spíše zákazníky nebo pracovní sílu a závěrečné schválení by chtěli přijmout co nejdříve. Posledním takovým účastníkem jsou nezávislé subjekty, mající specifickou roli. Ačkoliv nejsou přímo nezbytné, jejich účastí chceme dokázat, že rozhodovací proces je objektivní a nestranný. Jako příklad můžeme uvést neziskovou organizaci, která může uspořádat veřejné setkání, agenturu, která provede průzkum anebo nezávislého facilitátora vedoucí jednání ostatních aktérů (Mička, 2006).

Přístup ke zpracování strategického plánu by měli mít všichni, nemělo by dojít k omezení přístupu k informacím (Perlín, 2002). Zapojení veřejnosti přináší různé klady. Každý občan se stává součástí rozhodování a dochází k vybudování nových vztahů v rámci dané komunity občanů, kdy zástupci různých skupin hledají společně řešení. Zvyšuje se také úroveň kvality rozhodovacího procesu. Příklad „více lidí více ví“, se projevuje i zde. Díky účasti většího množství aktérů je větší šance nalézt nová řešení a zároveň dochází ke vzájemné výměně informací a učení se. Řešením je kompromis, který má podstatnou podporu veřejnosti a veřejnost bere toto řešení za své a má zájem jej kontrolovat. Díky tomu je veřejné rozhodování efektivnější. Samozřejmě se k zapojení veřejnosti vyskytují i určité kritické výtky. Nejčastěji je to ta, že participativní demokracie (zapojování občanů) nahrazuje zastupitelskou demokracii (zvolení svých zástupců ve volbách). Dalším problémem může být, že obyčejná veřejnost nemá dostatek informací a její pohled může narušit dlouhodobé promyšlené strategie. Také je riziko zneužití nátlakovými skupinami. Rovněž zapojení veřejnosti

prodlužuje a prodražuje samotný proces. (Mička, 2006). Veřejné projednávání můžeme rozdělit na dva druhy: rozhovor se zadavatelem a dalšími experty a aktivisty a projednávání přímo s veřejností (Perlín, 2002).

Rozhovor mezi zadavatelem a zpracovatelem je velmi častý. Lze uskutečňovat ho uskutečňovat formou otázek a odpovědí, kdy jedna strana ptá a druhá odpovídá. Ovšem tato metoda není příliš vhodná. Je sice jednodušší, ale může vzniknout problém při odevzdání, kdy dokument neodpovídá představě zadavatele. Ten pak může rezignovat na upřesnění a doplnění dokumentu, čímž značně omezení jeho použitelnost nebo může požadovat doplnění, které je ovšem v této situaci o poznání náročnější a složitější. Druhý způsob je spíše formou dialogu, kdy obě strany mohou vstupovat do zpracovávání a aktivně ovlivňovat jednotlivá rozhodnutí a mají možnost kdykoliv nahlédnout do dokumentu. Je to sice celkově náročnější, ovšem je jednodušší odevzdání plánu a schvalování (Perlín, 2002).

Projednání s veřejností můžeme uskutečnit ve třech částech. Nejprve je vhodné vysvětlit, čeho se strategický plán týká, co nám může přinést a čemu naopak nepomůže. Během řešení, zpravidla po schválení SWOT analýzy, můžeme informovat o probíhající zpracování a poskytnou prostor účastníkům, aby v případě zájmu vyjádřili svůj názor. Zde bychom si měli ověřit dobré zpracování SWOT analýzy a upřesnit jednotlivé vize. Na konci, jako třetí projednání, bychom měli uskutečnit závěrečné seznámení se strategickým plánem a schválit ho. Případně je ještě možnost zapracovat drobné připomínky. Projednávání by mělo probíhat spíše formou dialogu. Rovněž je vhodné použít pro seznámení veřejnosti s plánem různých informačních kanálů. Mezi ně může patřit např. web města, časopis města (Perlín, 2002), uspořádání tiskové konference pro místní periodika, letáky a brožury, výstava a prezentace, ale také můžeme vytvořit informační centrum pro občany nebo informativní telefonní linku. Nabízí se také klasické metody jako je informace na úřední desce stejně jako možnost účastnit se na jednání zastupitelstva, případně umožnit možnost nahlédnout do zápisů (Mička, 2006). V případě článků je ovšem důležité informovat stručně a přehledně. Pokud se rozhodneme uskutečnit anketu, měly by být otázky v ní spíše konkrétního než obecného charakteru. Informovanost musí probíhat po celou dobu realizace, nikoliv až v závěru, kdy již nemůžeme uskutečnit příliš změn (Perlín, 2002). Také je vhodné přizpůsobit informační kanály místnímu prostředí a aktivitě občanů (Mička, 2006).

Mička (2006) dále uvádí několik typologií procesů zapojení veřejnosti, které existují v dnešní době. Dle něj je nejznámějším participační žebřík americké socioložky S. Arnestein. Ta určila podle analýzy různých programů a projektů v USA 8 stupňů zapojení veřejnosti, které jdou sloučit do tří kategorií: *neparticipace*, „*kvasi*“ *participace* a *participace*. První kategorie je bez možnosti, aby občané cokoliv

ovlivnili, jde jenom o to, přesvědčit veřejnost, že rozhodnutí, které učinili je nejlepší. U druhé již lidé mohou vyjádřit svůj názor a dozvědět se i nejrůznější informace, ale nelze zajistit, že připomínky budou brány vážně. A třetí vyjadřuje rovnocennost s veřejností při rozhodování, ovšem nejvyšší stupně účasti veřejnosti jsou spíše výjimečné. Jako další příklad uvádí OECD, které v publikaci *Citizens as Partners* z roku 2001 ukazuje tři stupně zapojení: informování, konzultace a aktivní participace. Informování je logicky poskytování pouze informací obyvatelů. U konzultace můžeme už i nalézt zpětnou vazbu občanů, kdy reagují na témata, která jim zástupce veřejné autority připraví. Rovněž jsou připraveny otázky a autorita je i vedoucím jednání. Aktivní participace je chápána jako rovnocenný vztah mezi veřejnou autoritou a obyvateli. Jsou zapojeni přímo do vybírání témat k rozhovoru a také podávají návrhy na řešení. Samozřejmě stále má konečné slovo veřejná autorita.

Příprava strategie by měla být pojmuta jako pokus najít vhodný postup a nastavení funkcí řízení a kontroly, ztotožnění klíčových představitelů se strategií a jejím smyslem. Mělo by se řešit využití strategie schopnosti komunikace s veřejností. Je to důležitější než řešení zadávání strategie na zakázku, kde je větší riziko vzniku sice kvalitního dokumentu po metodické stránce, ale v reálu nedodržovaným a nezávazným dokumentem (Nawrath, 2012).

Jako úspěšný příklad zapojení veřejnosti uvádí Mička (2006) Aktualizaci strategického plánu rozvoje Hradce Králové realizovanou v letech 2002–2004. V rámci vzájemně propojených fází byly organizovány také následující akce: informační kampaň o aktualizaci Strategického plánu a udržitelném rozvoji, průzkum občanů města, podnikatelského prostředí a neziskového sektoru, doprovodné akce, veřejná a diskuzní setkání, pracovní setkání občanů ke klíčovým oblastem rozvoje nebo dvě veřejná setkání. Také byl uskutečněn dotazníkový a telefonický průzkum. Zapojení veřejnosti mělo na starosti občanské sdružení Agora Central Europe.

Dalším problémem ve strategickém plánování může být, že ačkoliv byl plán vypracován a schválen, nikdy se nezačalo s jeho realizací. Příčina problému se může nacházet již v realizaci samotné strategie. Problém může být absence dostatečně silné osoby, která by dokázala prosadit efektivní řešení, a proto je přistoupeno k jednání. Ovšem během jednání se může objevit snaha zavděčit se všem, kdy vzniknou komplikované, složité, a hlavně nejednoznačné plány, které obnovují spory. Je snadné to říct, ovšem dohoda během plánování, obzvláště při nesouhlasu některé ze stran, může být opravdu složitá. Proto je vhodnější nejprve jednat v malých skupinách, kde bychom si měli uvědomit, co přesně chceme do plánu zahrnout a co ne a vytvoření investičních a dalších analýz. Až poté bychom měli vytvořit širokou skupinu všech aktérů, která plán dále posune a nebude z něho jen stoh papíru. Jedině tak dosáhneme pokroku nejen na papíře, ale i v reálu (Klag, 2014).

Občas může být problém i určitá nedůvěra a skepse představitelů samospráv vůči strategickému plánu, jak vyplynulo také z neformálního rozhovoru s 1. místostarostou města Veselí nad Moravou Petrem Kolářem. Ačkoliv má město strategický plán zpracováno, on sám nevěří v jeho význam a přínos. Tady tento faktor rovněž zmiňuje i Šilhánková (2015), kdy hlavní motivací je získání finance prostředků ze strukturálních fondů. Spíše jde o analýzu měst a skutečně kvalitních plánů je málo, cíle nejsou reálné a úkolů je příliš mnoho. Plány posléze nejsou naplňovány, není dosaženo stanovené vize a prostředky do jejich vypracování přichází vniveč.

Není v pořádku, že představitelé mají nedůvěru v tyto projekty a nevidí jejich přínos. Představitelé i veřejnost plánům nevěří, mnohdy i kvůli negativním zkušenostem před rokem 1989 (Ježek, 2015). Další příčinou by mohlo být již zmiňované špatné porozumění významu projektu představiteli měst. Navíc tato nedůvěra může ohrozit realizaci plánu, čímž jsou prostředky vynaložené do zpracování plánu ztraceny bez užitku. Klag (2014) uvádí, že správná motivace je rovněž důležitým prvkem. Motivací může být nejen vize, že někam chceme směřovat, ale také prostředek, jak zapůsobit na ostatní, že máme určitou vizi a může sloužit jako podklad pro budoucí získávání investic a financí. Také slouží jako určitá forma závazku, kontrola nebo odůvodnění určitých rozhodnutí, odhalení slabostí atd. Cílů a motivací je mnoho, ale vždy je potřeba cíle promyslet, protože méně je někdy více a dělat příliš mnoho věcí najednou může skončit neúspěchem, což potvrzuje i Šilhánková (2015), jak jsme zmínili v minulém odstavci.

4.6.4 Schvalování strategického plánu

Strategický plán je schvalován zastupitelstvem. Předmětem schvalování jsou zejména konkrétní vize, dlouhodobé cíle a kroky k jejich naplnění, případně celek hlavních programů a cílů. Můžeme tedy schvalovat plán po jednotlivých etapách, např. tím, že daný celek bereme na vědomí. Obvykle se to doplňuje obsáhlejší textovou zprávou. Po tom, co jsou schváleny dílčí etapy je třeba schválit strategický plán jako celek. Definitivní schválení je samozřejmě možné až po vypořádání všech připomínek a návrhů a kompletním dokončení plánu (Perlín, 2002).

4.6.5 Hodnocení, kontrola výsledků a úprava strategie

Kontrola plánů je velmi důležitá (Vašítková, 2014). Je třeba stanovit kritéria, kterými budeme hodnotit, zda jsme stanovených cílů (vizí) dosáhli (Kadeřábková, 2012). Potřebné je hodnotit a měřit skutečné faktory, kterých jsme dosáhli a v případě nutnosti přijmout opatření ke korekci odchylek (Vašítková, 2014). Strategické plánování musí být soustavné, což znamená, že je třeba neustále hodnotit strategický plán, provedené kroky, vývoj do budoucna a je potřeba plán přizpůsobit a pracovat s ním. V případě potřeby a nového podnětu můžeme strategický plán upravit na základě vnějších změn, není to totiž fixně daný dokument, který se nemůže měnit. Strategie není neměnná,

je třeba ji upravovat a doplňovat (Perlín, 2002). Pro jednotlivé strategické cíle, záměry a postupy je třeba vytyčit podmínky, kdy je třeba vytyčený postup upravit a určit zodpovědné orgány a postupy pro tuto změny. Je možné, že v případě delšího časového odstupu bude třeba revidovat i strategické cíle. V rámci strategického marketingu se můžeme setkat se třemi druhy kontrolních mechanismů: preventivní kontrola zjišťující kvalitativní a kvantitativní odchylky, průběžná kontrola, zda souhlasí probíhající projekty s cíli a kontrola zpětnou vazbou řešící definitivní výsledky (Maier, 2012).

K realizaci strategického plánu je obvykle ustanoven akční plán, kde jsou definovány pro dílčí záměry podmínky, jednotlivé vstupy, časový harmonogram a další kritéria pro sledování a hodnocení (Maier, 2012). I v provádění plánu je riziko. Plán provádíme, realizujeme, ale nemá žádné viditelné a užitečné přínosy. To může být způsobeno několika příčinami. V prvním případě plán nemusí obsahovat zdravé strategické a inovativní myšlení a realizace zde je ve smyslu, že vytváříme stále stejné strategické akce nebo jenom něco málo více. Rizikem je konzervatismus, který se objevuje po několika cyklech plánování. Z účastníků vyprchá nadšení a smysl pro inovace a plánování se pro ně stane spíše rutinou a nutným zlem, které musí povinně splnit. Zároveň aktéři mají obavy z kontroly plánování a naplnění cílů a ztrácí odvahu navrhnout skutečné inovace. V druhém případě rovněž poklesnout úroveň spolupráce a zároveň dojít ke zvýšení tlaku na realizaci opatření, o nichž je zřejmé, že jsou zastaralé a potřebovaly by aktualizovat. Toto riziko je zejména v případě, kdy jsou nastaveny za plnění cílů určité finanční odměny. Tento systém je rovněž špatný (Klag, 2014).

Jak dále uvádí Klag (2014), pokud se strategické plány stanou rutinou, nejedná se již o plnohodnotné strategie. Společnosti s přesně naplánovanými strategickými procesy, dělají ročně tzv. 2,5 rozhodnutí, což je špatně. Tady toto přesné rozvržení škodí kreativitě a vede k byrokracii a nezájmu. Aktéři přicházejí k závěru, že raději nebudou definovat problémy, protože by se mohlo stát, že je někdo vyzve k jejich řešení a zároveň si musí být zcela jisti, že požadované cíle jsou realizovatelné, jinak budou v problémech. Ve strategickém plánu by měl být tudíž dán prostor kreativitě a neměly by být považovány za dokument, který nelze měnit. Jak už jsme zmiňovali na začátku této podkapitoly, strategické plány by měly být naopak živými dokumenty, reagující na stávající situaci.

4.7 Program rozvoje obce

Program rozvoje obce (PRO) neboli Program rozvoje města (PRM) patří rovněž mezi strategické rozvojové dokumenty. V této práci se jím zabývat nebudeme, avšak pro představu si uvedeme některé charakteristiky a odlišnosti od strategického plánu. Na rozdíl od strategického plánu, který je dokumentem dlouhodobým, je program rozvoje obce dokumentem střednědobým, zpracovává se na dobu platnosti na 4–7 let (Program rozvoje obcí, 2011–2014), přičemž převažuje délka jednoho volebního období, což jsou 4 roky (Maier, 2012). Avšak zpravidla nepřekračuje vizi rozvoje, která

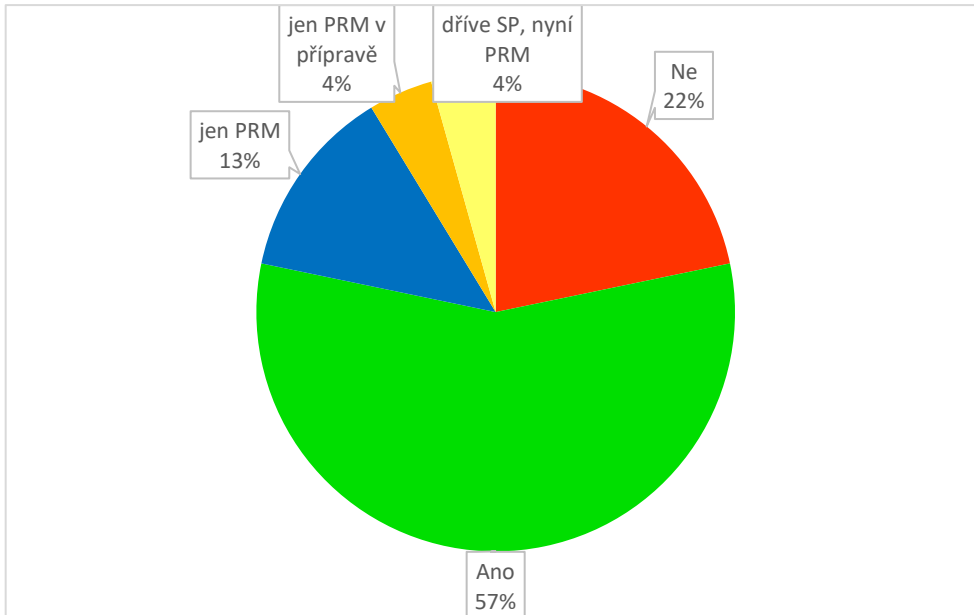
přesahuje dobu platnosti dokumentu a může být plánována až na 20 let (Program rozvoje obcí, 2011–2014). Proto je vhodné, aby byl jako základ pro jeho zpracování využit dlouhodobější strategický plán (Maier, 2012), což se často stává a program rozvoje obce vychází právě z různých strategických plánů a zároveň se na něj i váže a rámcově určuje opatření, které bude daný subjekt realizovat, aby tím dosáhl definovaných strategických cílů (Program rozvoje obcí, 2011–2014).

Podobně jako strategický plán, je i program rozvoje obce zakotven v zákoně o obcích č. 128/2000 Sb., jako základní plánovací dokument. Je zde přímo použit výraz program rozvoje obce (dále PRO), případně program rozvoje města. Avšak stejně jako v případě strategického plánu jej nemá obec povinnost zpracovat, ani není dána přesná struktura, takže se jednotlivé programy obcí rovněž liší. Struktura PRO je víceméně totožná jako u strategického plánu, i v tomto případě se zde nachází analytická a návrhová část včetně SWOT analýzy a rovněž by zde měl fungovat hodnotící mechanismus, a to i v průběhu platnosti dokumentu. Je důležité zpracovat časový harmonogram, rozdělit jednotlivé úkoly souvisejícím subjektům a provázat PRO s rozpočtem obce, aby stanovené priority byly reálné. Stejně jako Strategický plán, i u PRO je více zapojených aktérů do realizace, jedná se např. o politické reprezentanty obce, organizace zřizované obcí, místní podnikatele, neziskové organizace, občané i místní experty se vztahem k dané obci (Program rozvoje obcí, 2011–2014).

5 Výsledky

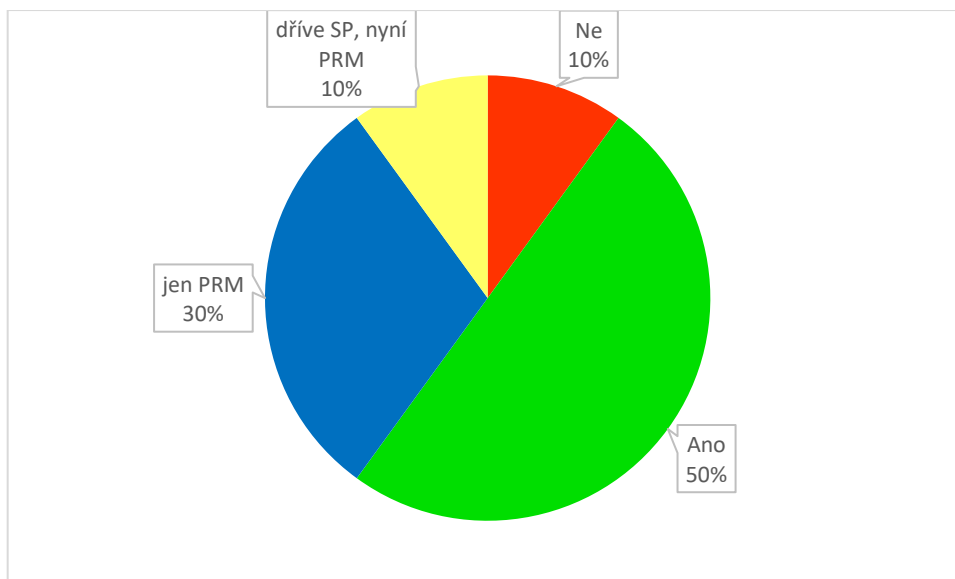
5.1 Města se strategickým plánem

Zhodnotili jsme počet měst nad 5 000 obyvatel, která mají zpracován Strategický plán. Z následujících grafů (obr. 5 a obr. 6) vyplývá, že strategickým plánem disponuje mírně nadpoloviční většina měst v Jihomoravském a přesně polovina ve Zlínském kraji. V Jihomoravském je to 57 %, oproti 50 % ve Zlínském.



Obr. 5: Podíl měst nad 5 000 obyvatel se strategickým plánem v Jihomoravském kraji

Zdroje: ČSÚ, webové stránky měst v Jihomoravském kraji



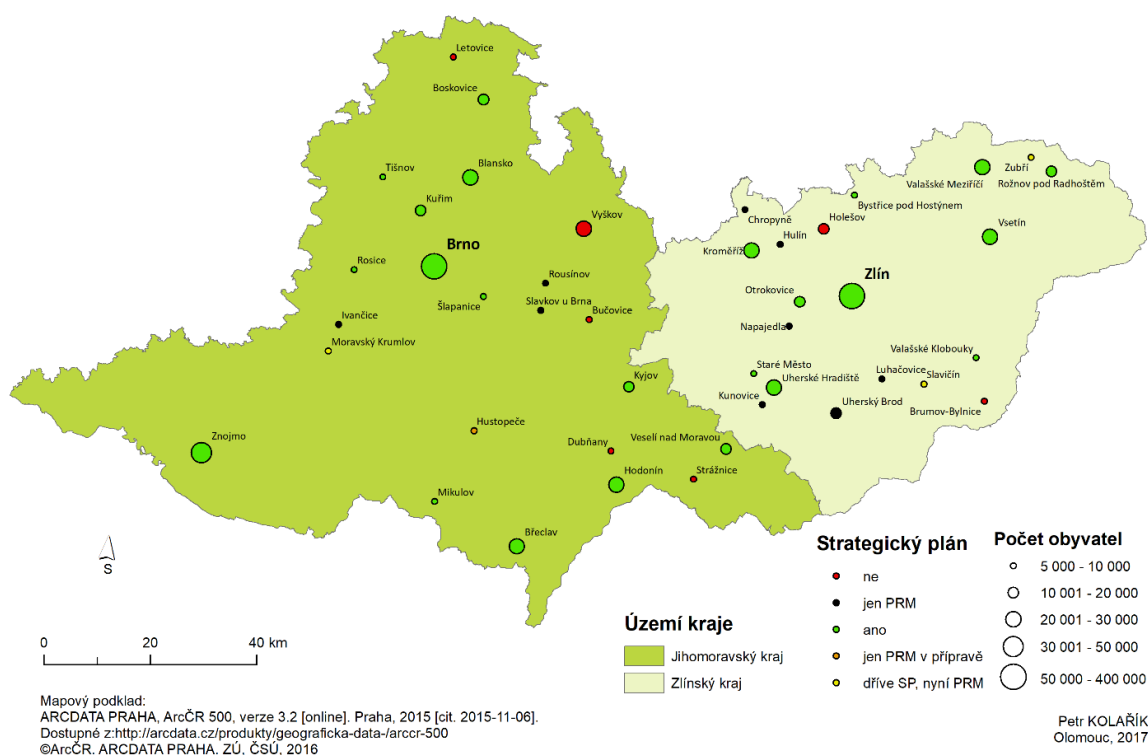
Obr. 6: Podíl měst nad 5 000 obyvatel se strategickým plánem ve Zlínském kraji

Zdroje: ČSÚ, webové stránky měst ve Zlínském kraji

Zlín nemá svůj dokument pojmenován jako Strategický plán, ale jako Strategie rozvoje, ale typologicky to je strategický plán. V obou případech platí, že Strategické plány mají převážně města s vyšším počtem obyvatel. Pravděpodobně to souvisí s faktorem, že u větších měst je třeba důsledněji plánovat rozvoj a také se zřejmě s jejich větší ochotou se věnovat realizaci, případně vložení finančních prostředků do projektu. Ve Zlínském kraji oproti Jihomoravskému můžeme vidět větší podíl měst, která sice nemají zpracovaný Strategický plán, ale aspoň Program rozvoje města. Je to 30 % oproti pouhým 13 % v případě Jihomoravského kraje. V minulosti disponoval strategickým plánem i Slavičín, ale pouze s krátkou platností 6 let (Program rozvoje města Slavičín 2016–2022, 2016). Pokud bychom byli naprosto důslední, vzhledem k délce bychom to neměli za strategický plán považovat. Ovšem z důvodu, že strategický plán Hodonína disponuje totožnou platností a v ostatních faktorech splňuje požadavky strategického plánu, budeme jej za strategický plán považovat. V případě Zubří panovala původně domněnka, že město rovněž disponuje strategickým plánem. Ovšem na základě rozhovoru se starostou města i podrobnější analýzou dokumentu bylo zjištěno, že se jedná pouze o program rozvoje města. V minulosti byl k dispozici Strategický plán rozvoje města na období 2009–2015 (Program rozvoje města Zubří na období od 2016 do 2020, 2015). Podobný omyl nastal i v případě Hustopečí. Ačkoliv se na webu města hovoří o přípravě Strategického plánu, dle předpokládané doby platnosti (3 roky) (Radní řešili strategický plán města i analýzu náměstí, 2016) a vyjádření zástupce města v rozhovoru (několikrát zmiňuje program rozvoje města) se spíše opravdu jedná o PRM.

Bohužel někdy opravdu dochází k záměně, kdy města mylně považují PRM za Strategický plán, případně je možná i opačná varianta. Jak jsme si uvedli, existují situace, kdy dochází k zaměňování pojmů, což je případ Hustopečí. Další možností je, že dokument je nazván Strategický plán, ale jeho platnost se pohybuje spíše na hranici dokumentu střednědobého, což je příklad Slavičína nebo Hodonína, jehož plán je v ostatních ohledech kvalitní.

Na následujícím obrázku můžeme vidět všechna sledovaná města Jihomoravského a Zlínského kraje nad 5 000 obyvatel. Zároveň nám nastiňuje, zda mají určitou formu plánovacího dokumentu a pokud ano, jakou.



Obr. 7: Vymezení měst Jihomoravského a Zlínského kraje a jejich strategické dokumenty v roce 2017

Zdroje: ČSÚ, webové stránky měst

5.2 Vyhodnocení rozhovorů

Z celkem 26 oslovených respondentů odpovědělo na otázky 9 z nich, což představuje přibližně 35% odezvu. Dotazovaní odpovídali celkem na 7 otázek ohledně strategického plánování a jejich města, důvodů, proč se rozhodli strategický plán, jakým způsobem ho zpracovávali a jaké v něm vidí přínosy a možnosti. Otázky byly následující:

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?
2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?
3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?
4. Jakou formou město strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitně) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?
5. Co pro Vás bylo na zpracovávání strategického plánu nejtěžší?
6. Existuje nějaký problém, který byste bez strategického plánu řešili obtížně?
7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Kompletní odpovědi na otázky jsou uvedeny v Příloze 1. Zde si pouze shrneme nejčastější nebo určitým způsobem zajímavé odpovědi na otázky.

V případě první otázky zaznívají zejména odpovědi, které zdůrazňují základní význam strategického plánu: potřeba dlouhodobé a jasně definované strategie jako dlouhodobý plán do budoucna. Potřeba si ujasnit priority a nastínit kroky, které je třeba v budoucnu udělat a zároveň vytvořit jasnou koncepci bez odporujících si položek a kroků, které by mohly bez plánu nastat. Tyto důvody uvádí prakticky všichni zástupci. Zároveň část jich říká, že byla potřeba mít určité podklady pro získávání dotací a efektivní využívání všech financí (např. Hustopeče, Zlín, Břeclav, Zubří). Některá města rovněž zmiňovala potřebu vytvoření nové strategie z důvodu neaktuálnosti stávající. Zde se jedná např. o Veselí nad Moravou, jež mělo zastaralý Program rozvoje města i přes jeho aktualizace.

Druhá otázka se částečně prolíná s první, neboť i zde dozvídáme účely, proč dané město zpracovalo Strategický plán. Ovšem i zde se dozvídáme nové informace, protože hlavní impulz se přímo nemusí shodovat s danými účely. Zde se vyskytují zejména odpovědi, že stávající plán je zastaralý a neplatný, a proto je potřeba jeho aktualizace, či spíše na něj navázat a vytvořit nový. Jedná se např. o Hustopeče, kde vypršela platnost Strategického plánu nebo Břeclav se zastaralým Integrovaným plánem rozvoje z roku 2007. U města Zubří se jednalo o návaznost na předchozí plánovací dokument. Starosta Tišnova rovněž zmínil potřebu aktuálního strategického plánu rozvoje, který město nemělo. Absence plánu se do této otázky prolíná a zmíněna je i u Valašských Klobouk. V případě Uherského Hradiště je příčinou zejména potřeba reagovat na stávající problémy města, snadněji řešitelné právě se strategickým plánem (zásobování teplem, doprava, brownfield). Je třeba

zmínit, že Uherské Hradiště již dříve zpracovávalo strategické dokumenty, ačkoliv se jednalo přímo o strategické plány ale PRM. Pro Veselí nad Moravou byla důležitá zejména možnost získat dotaci na jeho zpracování. Pro Zlín bylo impulzem to, že byl posledním krajským městem bez zpracovaného strategického plánu a také potřeba se odpovědně připravit na programové období Kohezní politiky EU 2014-2020. Také Hustopeče pociťovaly absenci rozvojového dokumentu v delším časovém horizontu.

Mezi největší přínosy strategického plánu pro město (třetí otázka) bylo nejčastěji zmiňováno, že město má dlouhodobý plán rozvoje, který je nadčasový a není přímo vázán na aktuální politickou ani jinou situaci. Tento faktor byl zmíněn zástupcem Hustopečí, zde ale docházelo ke shodě a odpovědi se víceméně podobaly. Také byla vyzdvižována možnost spolupráce a zapojení veřejnosti, stejně jako jednodušší čerpání dotačních titulů. Oceňují také komplexnost plánu a jasnou vizi do budoucna, což je např. Tišnov, jež považuje za přínosný i samotný proces zpracování, podobně jako Valašské Klobouky, kde oceňují i logické členění do oblastí a jejich analýzu. Břeclav jej považuje za kvalitní „vodítko“ rozvoje“. Uherské Hradiště oceňuje finanční výhled a podklad pro získávání externích finančních zdrojů. Rovněž i primátor Zlína zmiňuje dotační prostředky, konkrétně zdůvodnění jejich potřeby, ale také pohled na rozvoj v širších souvislostech a čitelnost města pro partnery. Město Veselí nad Moravou jej považuje za kvalitní základ zpracování PRM. Zubří oceňuje samotnou přítomnost koncepčního dokumentu, se kterým je dále pracováno.

Formy zpracování strategického plánu (čtvrtá otázka) se liší, avšak velká část měst kombinovala metody komunitní a expertní, případně svépomocí. Většina zmiňuje rovněž zapojení veřejnosti. Ale například město Břeclav si nechalo plán zpracovat od soukromé firmy za účelem profesionálně zpracované strategie. Naopak například město Zubří využívalo internetové zdroje, odborné semináře a plán si zpracovalo svépomocí. Při zpracovávání byla zapojena i veřejnost. Uherské Hradiště přešlo v historii svých plánů od čistě expertní metody ke kombinaci expertní i komunitní. Jak už jsme zmiňovali výše, stejně jako je zmiňováno i některými zástupci měst, kombinace komunitní a expertní přináší nejlepší výsledky. Konkrétní metody zpracování u každého z měst lze nalézt v tab. 1 dále v této práci.

U další, páté otázky většina zástupců zmínila určité situace, které byly pro ně obtížné. Pro Hustopeče přimět zastupitele a ostatní ke spolupráci, pro Uherské Hradiště podobně – nalézt vhodnou formu komunikace s občany a partnery. Pro Valašské Klobouky široký záběr a nalezení názorové shody, pro Veselí nad Moravou samotný odhad vývoje v budoucích 30 letech, podobně i u Boskovic nutnost nahlížet na potřeby v delším časovém horizontu. Někteří se však s žádnými problémy nesetkali (Zlín), případně Zubří, kde byly pouze problémy při schvalování, nebo otázku – v případě Tišnova, nemohou

zodpovědět z důvodu, že starosta se na jeho tvorbě nepodílel a projektová manažerka, která vypracovávala plán, již na úřadě nepracovala. Odpovědi se zde hodně lišily, nejčastěji převažovaly reakce ohledně stanovení vizí, cílů a priorit a odhadnutí budoucího vývoje města nebo problematika dohody napříč politickým spektrem, případně jakým způsobem spolupracovat s ostatními politiky a veřejností a jak je zapojit, získat a udržet jejich zájem.

U šesté otázky, zda existuje problém, který by byl řešen obtížně, nám zástupci menších měst často odpověděli, že není, že by šel vyřešit i bez plánu (Hustopeče, Tišnov). Tišnov oceňuje alespoň komplexnost plánu. V další řadě byla zmíněna horší dostupnost, případně nemožnost získání dotací (Zlín). Další zástupci sice připouští (Uherské Hradiště), že bez strategického plánu by šla daná problematika řešit, ale byla by náročnější nejen časově, ale i finančně. Někteří rovnou připouští, že konkrétní projekty, by byly řešitelné velmi obtížně, jedná se např. o sociální oblast a cestovní ruch (Valašské Klobouky), novou bytovou výstavbu nebo realizaci průmyslové zóny (Veselí nad Moravou). Břeclav oceňuje jednodušší plánování a pevně stanovený cíl, který by bez plánu nešel dosáhnout. Boskovice prozatím na žádný problém nenarazily, z důvodu, že jsou teprve na začátku plánovacího období. Zubří vidí problém pouze v možnosti nezískání případné dotace v určitém projektu.

Téměř všichni zástupci se shodují, že strategický plán má přínosy, naplnil jejich očekávání a postupují úspěšně v jeho naplňování. Město Hustopeče z důvodu přípravy plánu zatím nedokáže zhodnotit. Ve Veselí nad Moravou neměli nijak k výrazná očekávání, ale konstatují, že se stal účinnou pomocí a podkladem při realizaci rozvoje města. Uherské Hradiště oceňuje definici podstatných výzev (např. konverze bývalých kasáren, průmyslová zóna, revitalizace veřejných prostranství, dopravní infrastruktura) a jejich úspěšné řešení. Ve Zlíně konstatují, že očekávání naplnil, ovšem schválení je pouze prvním krokem a důležitá je jeho realizace. To určitě koresponduje s tím, co jsme dříve zmiňovali v této práci.

Nejčastějším účelem zpracování strategických plánů byla potřeba dlouhodobé strategie, případně v určitých případech i podklad pro získávání dotaci, které se prolínal i do hlavní motivace. Další častou motivací byla zastaralost současného dokumentu. Největšími přínosy vidí zpracovanou dlouhodobou strategii a vizi rozvoje města. Formy zpracování plánů se lišily, ovšem často byly zmiňovány kombinace expertní a komunitní metody, kde byly vyzdvihovány i jejich přínosy. Nejčastějšími problémy při zpracování bylo odhadnout dlouhodobý vývoj města a dosažení společné shody. V případě obtížnosti řešení rozvoje města bez strategického plánu se dá říci, že čím větší město, tím častěji přiznává, že by určité problémy bez strategického plánu řešilo obtížně. Očekávání naplnil strategický plán téměř u všech měst.

6 Srovnání a charakteristika strategických plánů

Tab. 1: Klíčové atributy a další specifikace sledovaných strategických plánů měst

Město	Mapové podklady	Časový rozsah	Metoda zpracování	Analytická část	Zapojení veřejnosti	Zapojení aktérů	Aktualizace plánu	Akční plán	Jiná analýza	Variantsní scénáře	Vyčíslení finančních nákladů	Implementace	Vazba na strategické dokumenty	Vize	Dotáčnický titul	Řídicí plán	Kontrolní indikátory
Blansko	N	11	K	A	A	A	A	N	N	N	N	A	N	A	N	A	A
Boskovice	A	11	K	A	A	A	PL	A	N	N	N	A	N	A	N	N	A
Brno	A	19–21	E/K	A	A	A	A	N	N	N	N	N	N	A	N	N	N
Břeclav	A	7	E/K	A	A	A	ZPR	A	SAM	N	N	A	N	A	EU	N	A
Bystřice pod Hostýnem	N	13	K	A	A	A	PL	A	N	N	N	A	N	A	N	N	N
Hodonín	A	6	K	A	A	A	PL	A	PESTLE	N	A	A	A	A	EU	A	A
Kroměříž	A	11	K	A	A	A	A	N	N	N	N	A	A	A	N	A	A
Kuřim	A	13	E/SK	A	N	N	A	nedost.	N	N	N	N	N	A	2. akt. EU	N	A
Kyjov	N	8	E/K	N	A	A	PL	neakt.	N	N	N	A	N	A	EU	N	N
Mikulov	A	14	K	A	A	A	P	A	N	N	N	A	A	A	EU	N	A
Otrokovice	A	10	E/K	A	A	A	N	A	N	N	A	A	A	A	N	N	N
Rosice	A	10	E	A	A	N	PL	A	N	N	A	A	N	A	N	A	A
Rožnov pod Radhoštěm	A	13	E/S	A	A	A	zatím N	A	N	N	N	N	N	A	N	N	N
Staré Město	N	8	E	A	N	A	N	N	N	N	N	N	A	N	N	N	A
Šlapanice	A	7	E	A	A	A	N	N	N	N	N	N	N	A	N	N	N
Tišnov	A	7	E/S	A	A	A	N	neakt.	N	N	N	N	N	A	EU	N	A
Uherské Hradiště	N	14	E/K	N	A	A	A	A	BSC	N	N	N	A	A	akt. EU	N	A

Město	Mapové podklady	Časový rozsah	Metoda zpracování	Analytická část	Zapojení veřejnosti	Zapojení aktérů	Aktualizace plánu	Akční plán	Jiná analýza	Variantské scénáře	Vyčíslení finančních nákladů	Implementace	Vazba na strategické dokumenty	Vize	Dotáčnický titul	Dřívější plán	Kontrolní indikátory
Valašské Klobouky	N	11	S	A	A	A	PL	N	N	N	A	N	N	A	N	N	N
Valašské Meziříčí	A	7	SK	A	A	N	PL	A	N	N	A	A	A	A	EU	A	N
Veselí nad Moravou	A	30	E/S	A	A	A	ZPR	neakt.	N	A	A	N	N	N	EU	N	PZ
Vsetín	A	8	E/K	A	A	A	DP	N	BSC	N	N	N	N	A	N	A	A
Zlín	A	8	E/K	A	A	A	N	neakt.	N	N	N	N	N	A	N	N	N
Znojmo	A	7	E/K	A	A	A	N	A	N	N	N	A	A	A	JMK	A	A

Vysvětlivky: A – ano, N – ne, E/K – expertní/komunitní, K – komunitní, E/S expertní/svépomocí, E/SK expertní/svépomocí s konzultantem, SK svépomocí s konzultantem, K – komunitní, E – expertní, ZPR – jen v rámci zpracování, PL – plánována, neakt. – neaktuální, nedost. – nedostatečný, JMK – Jihomoravský kraj, akt. – aktualizace, PZ – pouze zpracování

Zdroje: ČSÚ, webové stránky měst

Tab. 2: Bodové ohodnocení strategických plánů sledovaných měst

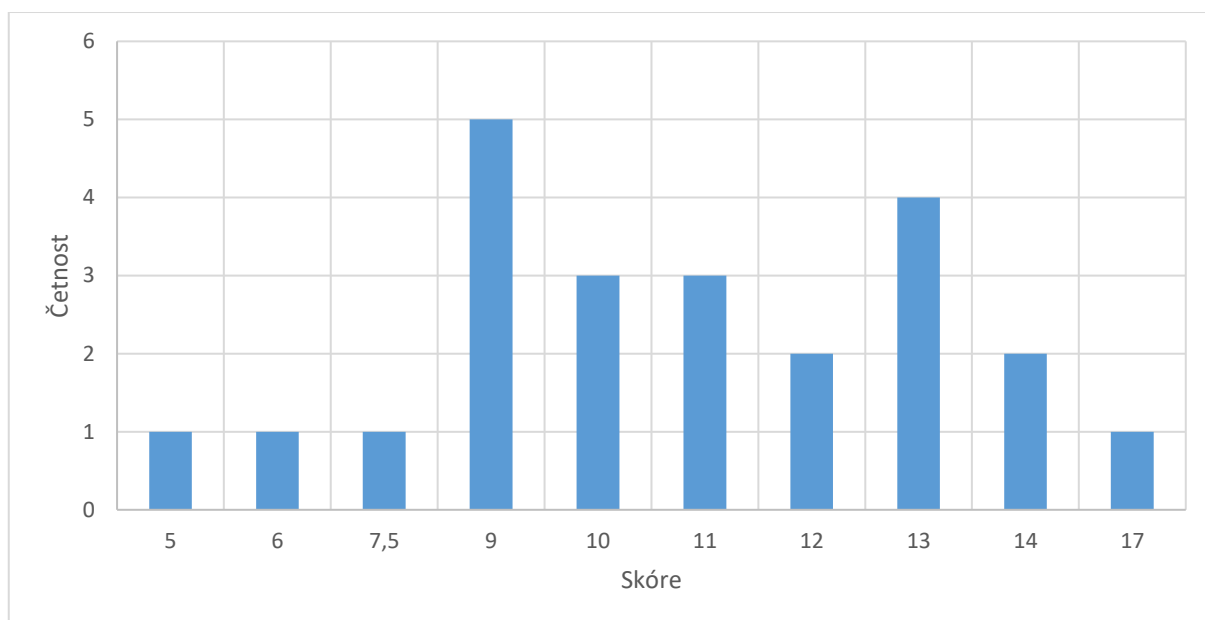
Město	Mapové podklady	Časový rozsah	Analytická část	Zapojení veřejnosti	Zapojení aktérů	Aktualizace plánu	Akční plán	Jiná analýza	Variantské scénáře	Vyčíslení finančních nákladů	Vize	Implementace	Vazba na strategické dokumenty	Řídicí plán	Kontrolní indikátory	Skóre
Hodonín	1	0	1	2	2	1	2	1	0	1	2	1	1	1	1	17
Znojmo	1	0	1	2	2	0	2	0	0	0	2	1	1	1	1	14
Boskovice	1	1	1	2	2	1	2	0	0	0	2	1	0	0	1	14
Mikulov	1	1	1	2	1	1	2	0	0	0	2	1	1	0	1	14
Břeclav	1	0	1	2	2	0	2	1	0	0	2	1	0	0	1	13
Rosice	1	1	1	2	0	1	2	0	0	1	1	1	0	1	1	13
Kroměříž	1	1	1	2	2	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	13
Valašské Meziříčí	1	0	1	1	0	1	2	0	0	1	2	1	1	1	1	13
Otrokovice	1	1	1	1	2	0	2	0	0	1	1	1	1	0	0	12
Bystřice pod Hostýnem	1	1	1	2	1	1	2	0	0	0	2	1	0	0	0	12
Vsetín	1	1	1	2	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	11
Uherské Hradiště	0	1	0	1	1	1	2	1	0	0	2	0	1	0	1	11
Kyjov	0	1	0	1	2	1	1	0	0	0	2	1	0	1	0	10
Veselí nad Moravou	1	2	1	2	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	10
Rožnov pod Radhoštěm	1	1	1	2	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	10
Brno	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	9
Blansko	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	9

Město	Mapové podklady	Časový rozsah	Analytická část	Zapojení veřejnosti	Zapojení akterů	Aktualizace plánu	Akční plán	Jiná analýza	Variantsní scénáře	Vyčíslení finančních nákladů	Vize	Implementace	Vazba na strategické dokumenty	Dřívější plán	Kontrolní indikátory	Skóre
Tišnov	1	0	1	2	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	1	9
Zlín	1	1	1	1	2	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	9
Valašské Klobouky	0	1	1	2	1	1	0	0	0	1	2	0	0	0	0	9
Kuřim	1	1	1	0	1	1	0,5	0	0	0	1	0	0	0	1	7,5
Šlapanice	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	6
Staré Město	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	5

Zdroj: vlastní metodika

6.1 Srovnání jednotlivých strategických plánů

Maximální bodový součet dle hodnotící stupnice byl 20 bodů. Pokud si promítneme celkové skóre do grafu, můžeme vyčíst několik dalších informací. Většina plánů je hodnocena v rozmezí 9–14 bodů, přičemž nejvíce, a to 5 měst, dosahuje 9 bodů. 10 a více bodů je dosaženo 15 měst, což představuje přibližně 65 % z jejich celkového počtu.



Obr. 8: Četnost bodových hodnocení strategických plánů

Zdroj: vlastní zpracování

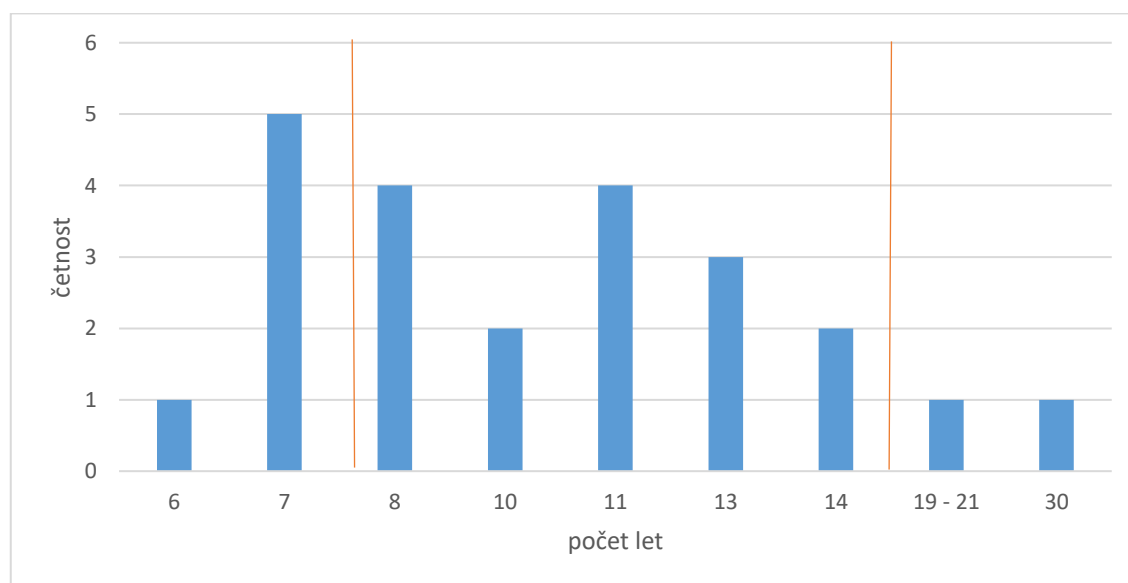
6.2 Nejlepší a nejhorší strategické plány

Také si lze povšimnout už z hodnotící tabulky, že ideálního maximálního stavu nedosáhlo žádné město. Nejblíže tomuto stavu byl Hodonín se 17 body. Příjemným bonusem je zpracování PESTLE analýzy, zabývající se působením politických, ekonomických, sociálních, technologických, legislativních a ekologických vlivů na strategický plán města i konkrétní aktivity v rámci strategie (Strategický plán rozvoje města: PESTLE analýza, 2017). Vzhledem k tomu, že plán byl zpracováván čistě komunitní metodou, je pravděpodobné, že iniciativa ke zpracování PESTLE analýzy vzešla zevnitř. Jednotlivé části strategického plánu včetně PESTLE analýzy ovšem byly projednávány v rámci jednání Komise pro strategický rozvoj a pracovních skupin. Pozitivní byl přístup ke zveřejňování jednotlivých částí a návrhů plánu, které byly průběžně umísťovány na web města.

Naopak nejzásadnější nedostatkem byla časová platnost plánu, jež je pouhých 6 let (Strategický plán rozvoje města 2017–2022, 2017), což je nejméně ze všech strategických plánů. Toto období je zmiňováno v kapitole o programu rozvoje města v intervalu v horní polovině jeho časového rozsahu a PRM je střednědobý dokument. Další bod ztratil za možnost alternativních scénářů, ovšem tímto se zabýval pouze strategický plán Veselí nad Moravou. Ten je vůbec zajímavý svým

zpracováním vymykající se ostatním plánům. Daleko více než ostatní města se totiž zabývá finanční stránkou města a možností jeho fungování a udržitelnosti financování v budoucnu. Jako jediný zohledňuje dvě varianty vývoje, a to na základě vývoje počtu obyvatel. 9 500 nebo 10 700 v cílovém vztahu na konci sledovaného období. Není přímo vyhodnoceno, která varianta je lepší, ale u každé jsou popsány rizika a přínosy. Zatímco varianta s nižším počtem obyvatel přináší nižší náklady, ale v budoucnu nutnost šetření, u druhé jsou zpočátku náklady na investice vysoké, ale přínosem je stabilizace města z důvodu budoucích vyšších příjmů. Rovněž jeho časový rozsah je s nárůstem největší, jedná se o 30 let (Ondračka, 2013a).

Přibližně s tímto časovým výhledem bude pracovat pouze chystaná Strategie Brno 2050 (Brno 2050, 2017). Platnost aktuálního brněnského plánu se pohybuje kolem 20 let (Strategie pro Brno, 2016). V ostatních případech se platnost pohybuje pod 15 let. Zanedbatelné není množství plánů s platností 7, případně 8 let a přitom 7 let je horní hranice časového rozsahu platnosti PRM, což je střednědobý plánovací dokument. Takže se zde nedá moc hovořit o dlouhodobých plánech, což by strategický plán měl být, ale spíše o střednědobých. Celkové rozdělení četností můžeme vidět na následujícím obrázku.



Obr. 9: Četnost doby platnosti strategických plánů

Zdroje: webové stránky měst

Naopak nejhoršího výsledku dosáhlo Staré Město. Zde by výsledek mohl být ještě o bod nižší, neboť hledisko vazby na strategické dokumenty je na hraně, protože je řešena zejména vazba na místní dokumenty, a nikoliv už na vyšší hierarchickou úroveň. Plán má návrhovou i analytickou část, ovšem zcela chybí další součásti, výhodou jsou jen navržené kontrolní indikátory. Z hlediska veřejného mínění byl využit starší výzkum pro Strategii MAS Staroměstsko, ale pro plán nebyl nový zpracován, proto není v bodovém hodnocení započítán. Obecně návrhová část působí dojmem „tak co bychom asi mohli udělat“, kde ovšem chybí podrobnější

specifikace, časové i finanční vymezení (Strategický plán rozvoje Starého Města, 2015). Toto ale není problém pouze Starého Města, ale i některých dalších.

Na předposlední příčce se umístily Šlapanice. Zpracování strategického plánu je celkově kvalitnější, ale opětovným nedostatkem je zejména návrhová část a samozřejmě určité chybějící součásti. V plánu je i zmínka o akčním plánu, který ovšem není nikde k dohledání, takže je hodnocen jako by neexistoval. (Palcrová, 2013 a Strategický plán rozvoje města Šlapanice do roku 2020: Návrhová část, 2013)

Ovšem i v případech s o něco nižším hodnocením, než Hodonín se jedná stále o poměrně kvalitní plány. Zmínit můžeme např. Boskovice. Zde můžeme doslova cítit nadšení pro strategické plánování, a to nejen z plánu, ale částečně i z rozhovoru se starostkou. Slabší stránkou je zde bohužel návrhová část, které neobsahuje finanční stránku ani časové vymezení navržených projektů (Strategický plán rozvoje města Boskovice na období 2016—2026, 2015). Roční akční plán tyto požadavky rozhodně splnit nemůže, chybí zde dlouhodobější finanční i časový výhled (Akční plán pro rok 2017, 2016).

Slušně zpracovaným plánem disponuje také Břeclav, jež se umístila těsně pod Boskovicemi. Na pohled působí velmi dobře, disponuje přehledným grafickým zpracováním. Je třeba vyzdvihnout množství mapových podkladů, které velmi dobře doplňují představu o území pro člověka neznalého místních poměrů (Strategický plán rozvoje města Břeclavi, 2014). Také je třeba zmínit i přítomnost SAM analýzy. Tato analýza hodnotí strategický plán z hlediska udržitelného rozvoje a dbá proto na vyváženost tří pilířů: sociálního, ekonomického a environmentálního (Strategický plán rozvoje města Břeclavi: Příloha č. 4 Hodnocení udržitelnosti Strategického plánu metodou SAM, 2014). Ze Vstupní zprávy ovšem není zcela jasné, zda rozhodnutí o využití této analýzy bylo rozhodnuto ze strany města nebo zhotovitele (Strategický plán rozvoje města Břeclavi: Vstupní zpráva, 2013). Je třeba také zmínit, že Břeclav již má s plánováním určité zkušenosti, před strategickým plánem měla zpracován Integrovaný plán rozvoje města Břeclavi. Významným nedostatkem strategického plánu je, stejně jako v případě Hodonína, krátká časová platnost, zde se jedná o 7 let. Oproti Hodonínu opět chybí v návrhové části finanční rámec, ale celkově je zpracována lépe, v přehledných tabulkách je více údajů, dále ztrácí např. v plánované aktualizaci (Strategický plán rozvoje města Břeclavi, 2014).

Město Znojmo je zapojeno v síti Zdravých měst, na toto téma má i svůj vlastní mapový portál: <http://www.znojmo-zdravemesto.cz/>. Na zpracování plánu také dostalo dotaci od Jihomoravského kraje. Celý plán je dobře a přehledně zpracován. Mezi zásadní nedostatky opět patří, podobně jako v předchozích případech, krátká časová platnost. V návrhové části chybí vyčíslení nákladů, je pouze odkázáno na Akční plán (Strategický plán rozvoje města Znojma na období 2016–2022, 2015), kde jsou již náklady vyčísleny (Akční plán rozvoje města Znojma pro roky 2016–2017: Aktualizace květen 2016, 2016). Aktualizace plánována není, avšak je počítáno

se zhodnocením po naplnění jeho platnosti. Oproti Hodonínu pak ztrácí ještě na dalších věcech, ale celkově se jedná o kvalitní plán (Strategický plán rozvoje města Břeclavi, 2014).

Stejným hodnocením disponuje i strategický plán Mikulova, jedná o pěkně zpracovaný dokument, zvláště jeho návrhová část, i když graficky nepatří mezi úplnou špičku. V ní se ovšem nachází i největší nedostatek, a to chybějící vyčíslení předpokládaných finančních nákladů. Naopak kladem plánu oproti Hodonínu je delší časová platnost, která dosahuje 14 let, což jej řadí mezi plány s delší platností. Ostatní nedostatky oproti nejlepšímu Hodonínu již nejsou tak podstatné. Jedná se o menší zapojení místních aktérů, kdy byli pouze zapojeni do komunitního zpracování, ale již bez dotazníku, chybějící jiná analýza než SWOT anebo chybějící předchozí zkušenosti s plánováním (Strategický plán rozvoje města Mikulov 2013–2026, 2013).

Přehledně zpracovaný, na první pohled velmi dobře působící má i Kroměříž se 13 bodovým ziskem. Bohužel ani tento plán nezapře několik nedostatků. Zásadním nedostatkem je chybějící vyčíslení nákladů i akční plán i vyčíslení nákladů ve strategickém plánu. Je zde sice odkazováno na akční plán, který by měl být zpracovaný v návaznosti na strategický plán, ovšem není nikde k dohledání. Časové vymezení také chybí, tím pádem návrhová část je opravdu spíše seznam návrhů bez podrobnějšího vymezení. Všeobecná vize je definovaná dobře, ovšem chtělo by to zpracovat a definovat i dílčí cíle (Strategický plán města Kroměříže, Aktualizace na léta 2010–2020, 2009).

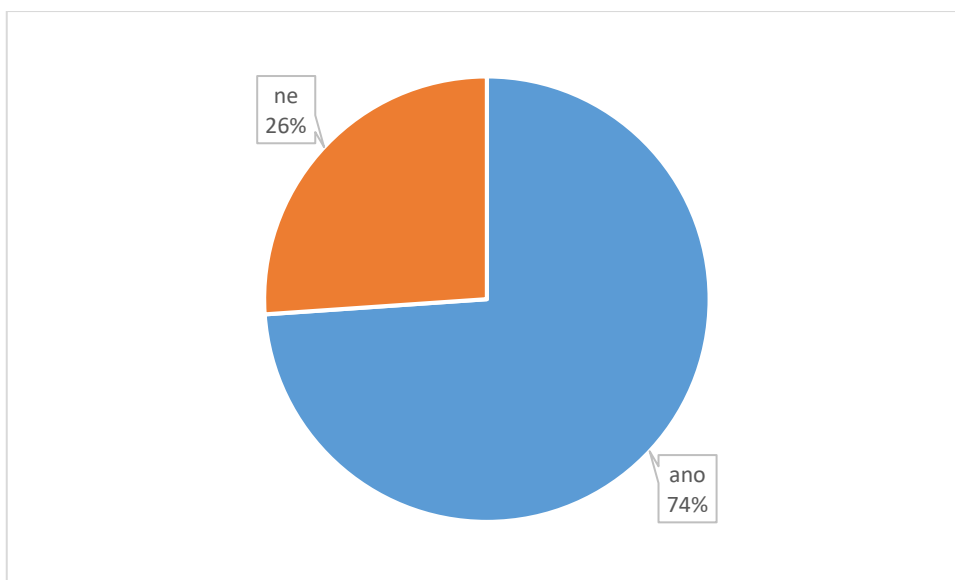
Stejným bodovým hodnocením disponuje i Valašské Meziříčí. Plán má opět zásadní nedostatek jako ty zmiňované před ním, a to krátký časový rozsah, pouze 7 let. Byl zpracováván týmem zástupců nejrůznějších městských institucí, případně firem. Vzhledem k tomu, že do plánu nebyli zapojeni žádní externí aktéři, byla hodnotící metoda označena jako svépomocí s konzultantem, jelikož byla využita i odborná konzultace (Strategický plán rozvoje města Valašské Meziříčí 2014–2020 - Analytická část: Příloha č. 1: Personální obsazení pracovních skupin, 2014). Zapojení místních aktérů nebylo uskutečněno ani dotazníkovým způsobem, takže oproti ostatním zde plán získává nulové skóre (Strategický plán rozvoje města Valašské Meziříčí 2014–2020 - Analytická část, 2014). Oproti některým nejlepším mu chybí jiná analýza, což ovšem není nejdůležitější položka a také alternativní scénář, který ale má pouze zmiňované Veselí nad Moravou. Po ostatních stránkách se jedná již o kvalitní plán se všemi důležitými položkami, stejně jako přehledným zpracováním. Je třeba ještě podotknout, že oproti jiným, není finanční vyčíslení přímo v návrhové části, kde je pouze časové vymezení (Strategický plán rozvoje města Valašské Meziříčí 2014–2020 - Návrhová část, 2014), ale existuje ještě jiný seznam navrhovaných projektů v rámci příloh, jež obsahuje i finanční vymezení (Seznam projektových záměrů, 2017).

Poslední se shodným hodnocením jsou Rosice. Malou zajímavostí je zpracování, kdy je plán doplněn ilustracemi místních dětí. Oproti předchozím městům je zde stejně jako v případě Hodonína předpokládaný finanční rámec navrhovaných projektů, stejně jako časové vymezení.

Strukturálně vypadá plán pěkně, ale ani jemu se bohužel nevyhnuly některé nedostatky. Jako nejzásadnější se jeví absence zapojení místních aktérů, stejně jako v případě Valašského Meziříčí. Vzhledem k čistě expertní metodě je to logické, ovšem mohlo být použito alespoň dotazníkové šetření. Ostatní nedostatky jsou méně podstatné, zmínit by se dala ještě absence strategické dokumenty vyšších celků (Strategický plán rozvoje města Rosice na období 2016–2025).

Srovnali jsme si 8 strategických plánů s nejvyšším hodnocením. Bohužel ani jeden není dokonalý nebo se k tomu neblíží. Každý z nich sráží, ačkoliv ne vždy stejná, absence podstatného faktoru. Nyní se podíváme komplexně na všechny plány a na přítomnost jednotlivých faktorů, zpracovaných v následujících grafech.

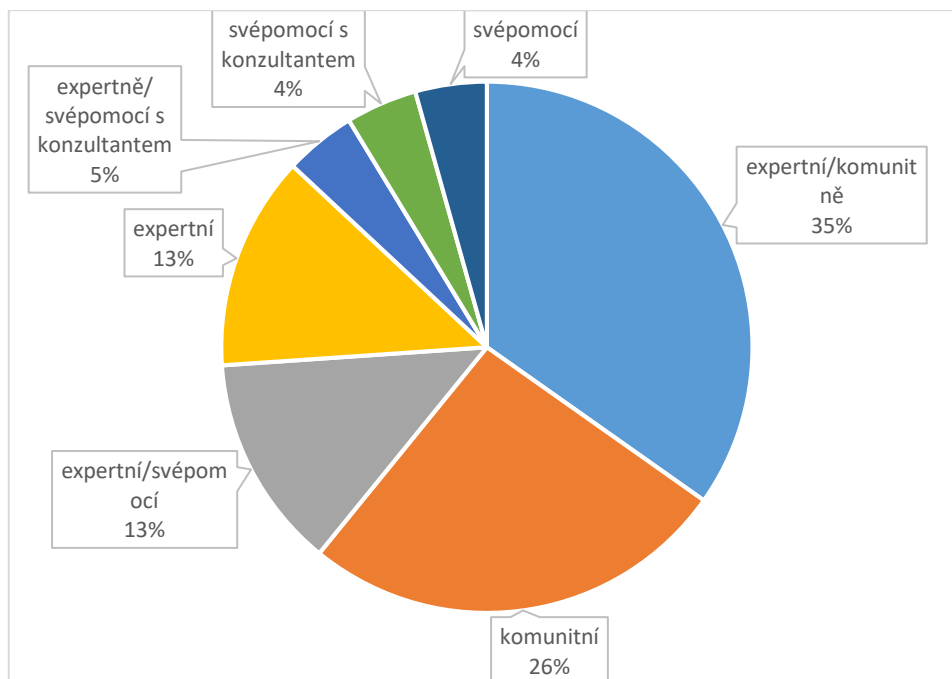
6.3 Přítomnost konkrétních faktorů ve strategických plánech



Obr. 10: Přítomnost mapových podkladů ve strategických plánech měst

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

Většina strategických plánů, konkrétně 17 z 23, disponuje mapovými podklady (viz obr. 10). Bohužel jejich kvalita i množství je značně rozdílná. Za pozitivní příklady můžeme zmínit Zlín, který dokonce vydal ke strategickému plánu i atlas, který zahrnuje všechny mapy v rámci strategického plánu a rovněž několik navíc. Mapy jsou jednodušší, ale disponují všemi náležitostmi, abychom je mohli za mapy pokládat (Strategie rozvoje města Zlína do roku 2020 - Zlín 2020: Mapový atlas, 2012). Bohužel u strategických plánů jiných měst v mnoha případech mapám chybí měřítko nebo legenda, proto je nelze považovat za plnohodnotné mapy. Pokud ale mají dobrou vypovídací hodnotu, za mapu je v našem hodnocení považujeme, jak již bylo řečeno. Jako příklad lze zmínit Břeclav, kde velká část map nesplňuje náležitosti, ale i přesto stále dobře dokresluje situaci (Strategický plán rozvoje města Břeclavi, 2014).



Obr. 11: Rozložení metod zpracování u strategických plánů

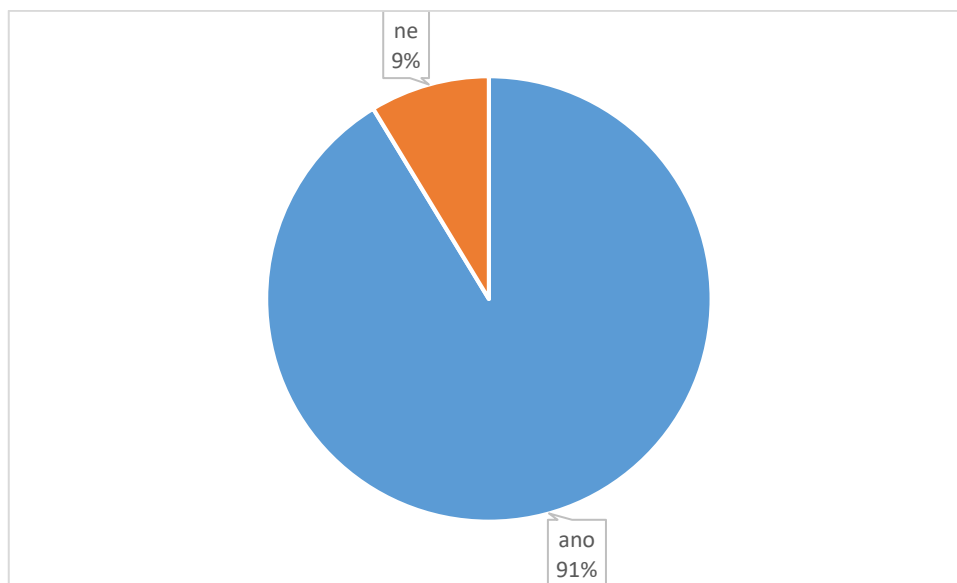
Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

Pokud se podíváme na metodiku zpracování, můžeme vidět nejrůznější metody (viz obr. 11). Nejčastěji je využívána kombinace expertní a komunitní metody, což lze ocenit díky spojení výhod z obou metod. Kromě Brna měly v případě použití této metody všechny ostatní plány 10 a více bodů. Kuřim nepočítáme, tam totiž byla metodika trochu odlišná a zapojovali se zde pouze zástupci města, ne všichni místní aktéři. Ovšem nejlepších výsledků dosáhly plány zpracované komunitní metodou. Nabízí se zde možné vysvětlení, že čas, který komunita musí vložit zpracování je cenný, proto se snaží odvést svou práci kvalitně, aby nepřišel nazmar. Zato v případě expertní metody můžeme dosáhnout nejrozdílnější kvality. Na jednu stranu poměrně kvalitní plány, na druhou jedny z nejhorších. Zde nejspíš hodně záleží na kvalitě zhotovitele. Mezi poměrně kvalitní plány můžeme zařadit *Strategický plán rozvoje města Rosice* zpracovaný společností GaREP. Naopak jedněmi z nejhorších je *Strategický plán rozvoje města Šlapanice do roku 2020* zpracovaný Regionální rozvojovou agenturou z. s. p. o. a *Strategický plán rozvoje Starého Města* zpracovaný společností Saura.

Naprostá většina měst, konkrétně 21, tvořící 91% podíl, disponuje analytickou částí. Analytická část překvapivě chybí u dvou měst, Uherského Hradiště a Kyjova, což tvoří zbývajících 9% podíl. Strategický plán Uherského Hradiště působí, že analytická část musela někdy zpracována, ale součástí není ani v podobě samostatného dokumentu. Dokument, který je umístěn na webových stránkách obsahuje prakticky pouze návrhovou část. V tomto dokumentu není obsažena ani SWOT analýza, která obvykle bývá součástí analytické části. Návrhová část je zpracována přehledně, ačkoliv jí chybí vyčíslení nákladů, je pouze zmíněno, že konkrétní aktivity budou součástí akčních plánů. Ten je aktuální. V oblasti kontrolních indikátorů je zmínka o MA 21 a

zdravém městu (Strategický plán rozvoje města Uherské Hradiště do roku 2020 – aktualizace, 2011). Také je zmíněno plánované využívání metody BSC (Uherské Hradiště: Rozvoj města na počátku nového století (příklady z praxe za rok 2012), 2013). Bohužel strategický plán města Uherské Hradiště shazuje absence analytické části a také chybějící implementační část (Strategický plán rozvoje města Uherské Hradiště do roku 2020 – aktualizace, 2011). V opačném případě by se jednalo o kvalitní dokument, řadící se mezi nejlepší v našem srovnání, i když stále s určitými nedostatky. V rozhovoru se zástupcem města byla zmíněna dřívější zkušenost se strategickým plánováním, ovšem nejednalo se o strategický plán, ale pouze o PRM, proto to nebylo zahrnuto do bodového hodnocení.

V případě Kyjova je v popisu zpracování výslovně napsána analytická část jako součást postupu, ovšem v souboru se nachází pouze SWOT analýza. Ve srovnání s Uherským Hradištěm působí plán o něco hůře, což reflektuje i nižší bodové zhodnocení. Oproti Uherskému Hradišti sice disponuje navíc implementační částí, ta je ovšem velmi stručná a oproti ostatním plánům nepříliš dobře zpracována. (Strategický plán rozvoje města Kyjova 2013–2020, 2012). Uherské Hradiště naopak zohledňuje vazbu na strategické dokumenty Strategický plán rozvoje města Uherské Hradiště do roku 2020 – aktualizace, 2011). Nejzásadnější nedostatek Kyjova je ovšem neaktuálnost akčního plánu (Strategický plán rozvoje města Kyjova: Akční plán 2013-2014, 2012).



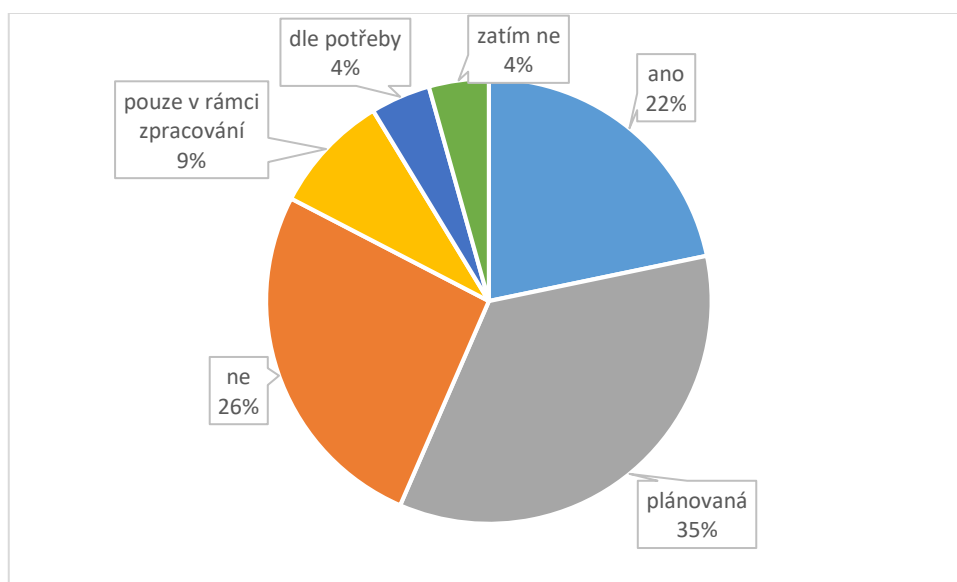
Obr. 12: Podíl zapojení veřejnosti nebo také podíl zapojení místních aktérů do zpracovávání strategického plánu

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

Zapojování veřejnosti je u měst dobré, téměř vždy byla využita aspoň jedna možnost, a to veřejného projednání nebo dotazníkového šetření (viz. obr 12). Navíc v dnešní době je možnost zapojení se obyvatelstva prostřednictvím internetu a webových stránek města, na kterých byly

dokumenty umísťované a veľmi často bylo této možnosti využíváno, čímž bylo umožněno zapojit se do zpracování strategického plánu daleko většímu množství občanů než jenom v případě veřejného projednání, kde navíc nemusí každému sedět jeho stanovený termín.

Zapojení veřejnosti nebylo realizováno pouze v případě Starého Města, které bylo již zmiňováno výše a Kuřimi, která disponuje třetím nejhorším hodnocením. Podíl zapojení místních aktérů přímo do zpracování plánů (což je u komunitního automatické) nebo alespoň prostřednictvím dotazníků je co do počtu měst stejné, proto i pro něj platí obr. 12. Ovšem trochu překvapivě se jeho absence vyskytuje u měst se slušným bodovým hodnocením. Již zmiňované Valašské Klobouky jsou hraniční případ a Rosice jsou zpracovány čistě expertní metodou, což ale není vyloženě chybou. Mezi místními aktéry ovšem nebylo zhotoveno ani dotazníkové šetření. (Strategický plán města Valašské Klobouky 2010–2020, 2013; Strategický plán rozvoje města Rosice na období 2016–2025).

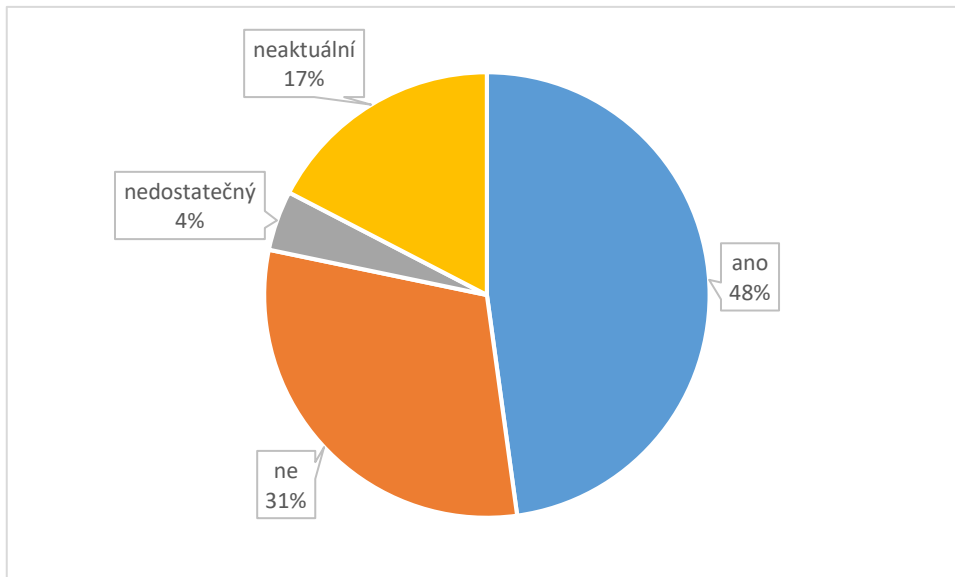


Obr. 13: Strategické plány měst a jejich aktualizace

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

Na předcházejícím obr. 13 můžeme vidět situaci ohledně aktualizací strategických plánů, kterou prošlo nebo ji plánuje 14 měst, což představuje asi 65 %. Položka *zatím ne* znamená, že ačkoliv již měl plán projít aktualizací, zatím jí neprošel, což je právě případ Rožnova pod Radhoštěm (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm, 2008). A vzhledem k tomu, že nejsme jasnovidci, nelze tento fakt ověřit u jiných plánů, které aktualizaci plánují, proto musíme předpokládat, že se tak stane. Aktualizace dle potřeby u Vsetína je také zajímavým faktorem, dává zde možnost, že v případě podstatné změny bude k aktualizaci přistoupeno, v opačném případě bude plán pouze sledován pro potenciální důležitou událost a bude naplňován tak, jak je (Strategický plán rozvoje města Vsetína pro období 2016-2023, 2015). Poslední položku – aktualizaci pouze v rámci zpracování, nelze hodnotit jako aktualizaci v pravém slova smyslu.

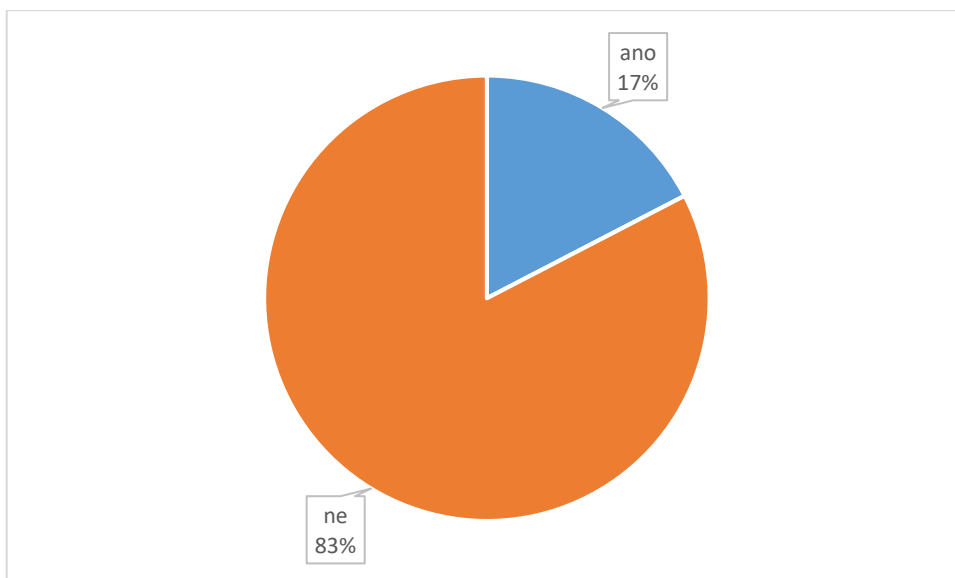
Jedná se spíše o závěrečnou kontrolu a úpravu na základě faktů zjištěných během zpracování strategického plánu. Tímto způsobem postupovala města Břeclav (Strategický plán rozvoje města Břeclavi: Vstupní zpráva, 2013) a Veselí nad Moravou (Strategie města – Strategický plán – souhrn: Veselí nad Moravou, 2011).



Obr. 14: Stav akčních plánů měst

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

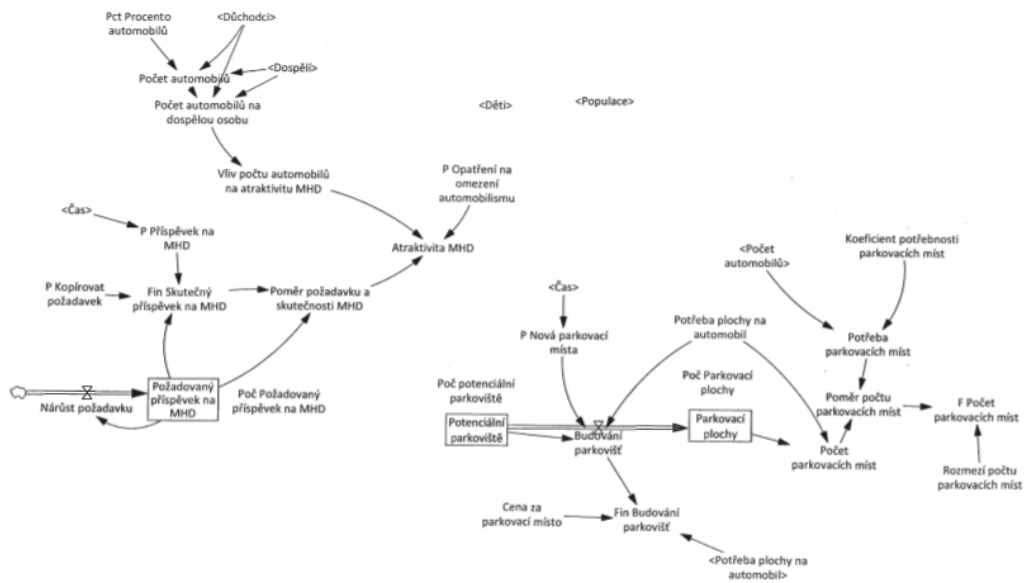
Akční plán je dalším nástrojem, který nám umožňuje kontrolovat, zda město se strategickým plánem pracuje a realizuje jej, kdy navržené aktivity do něj postupně zapracovává, realizuje je a plán aktualizuje. Situaci ohledně stavu akčních plánů lze vyčíst z obr. 14. Kuřim je mírně specifický příklad, kde je v dokumentu seznam aktivit, u kterých je uvedeno, že mají být akčním plánem pro platné období, ovšem akční plán to příliš nepřipomíná (Strategický plán rozvoje města Kuřim, 2015), přesto dostala alespoň minimální bodové hodnocení. Proto je její akční plán ohodnocen jako nedostatečný, což je promítnuto i v grafu. Akčním plánem disponuje většina měst s vyšším bodovým hodnocením s jedinou výjimkou a tou je Kroměříž.



Obr. 15: Podíl měst s jiným druhem analýzy než SWOT

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

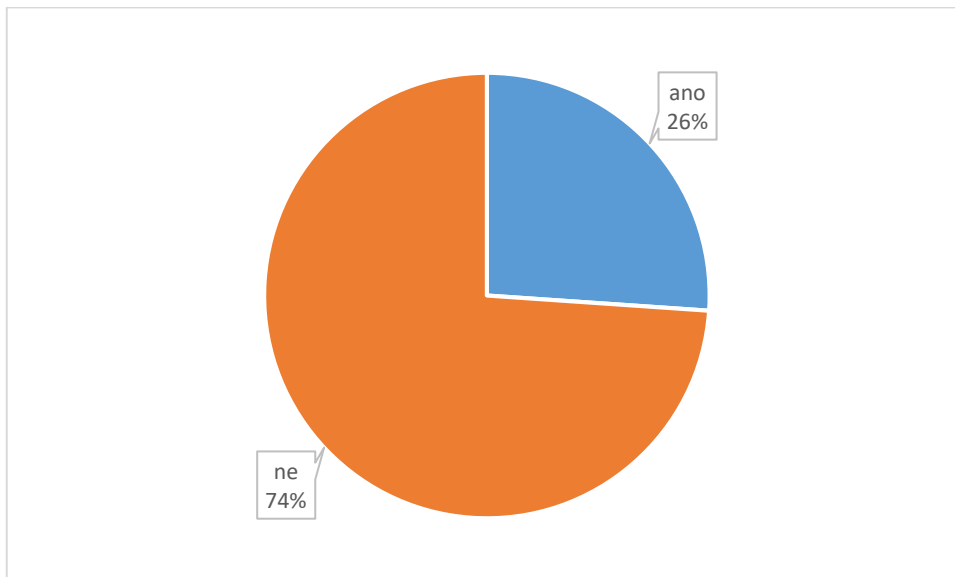
S výjimkou Vsetína jsme už hovořili o ostatních městech s jiným druhem analýzy než SWOT. Jejich podíl můžeme vyčíst z předchozího obr. 15. Vsetín má zpracován kromě obyčejného strategického plánu Dynamický strategický plán zpracovaný metodou Balanced Scorecard 2010-2030, zabývající se oblastmi Obyvatelstvo, Bydlení, Školství, Organizace, Kultura, Prostředí, Bezpečnost, Doprava a Finance. Byl zpracován pomocí speciálního programu a umožňuje simulaci nejrůznějších scénářů dle nastavených požadavků. Vyhotoven byl v návaznosti na původní strategický plán BSC. Účelem vypracování bylo získat nástroj pro měření udržitelného rozvoje města na základě vlastních vypracovaných indikátorů. Příklad výstupního modelu můžeme vidět na obr. 16.



Thu Apr 29, 2010 6:06PM

Obr. 16: Příklad výstupu BSC města Vsetín z oblasti dopravy

Zdroj: mestovsetin.cz

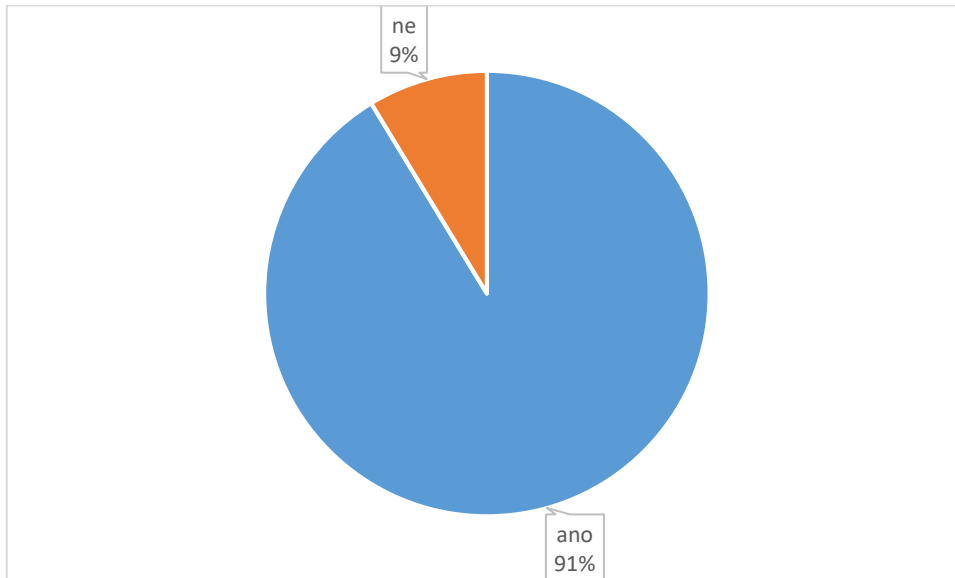


Obr. 17: Podíl měst s přítomností finančního výhledu obsaženém ve strategickém plánu

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

Na obr. 17 vidíme, že příliš strategických plánů nedokázalo odhadnout aspoň částečně finanční výhled navrhovaných priorit a aktivit. Pouze šest měst (Hodonín, Veselí nad Moravou, Rosice, Valašské Meziříčí, Otrokovice a Valašské Klobouky) má ve svých strategických plánech tento

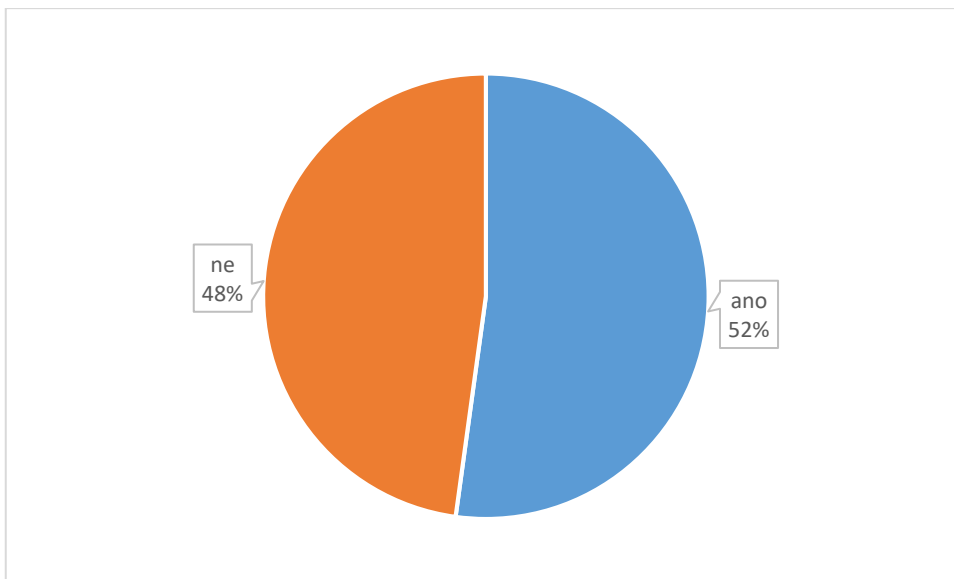
finanční odhad. Jak si lze všimnout v hodnotící tabulce, jedná zejména o plány s vyšším bodovým skóre.



Obr. 18: Podíl strategických plánů měst s vizí do budoucna

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

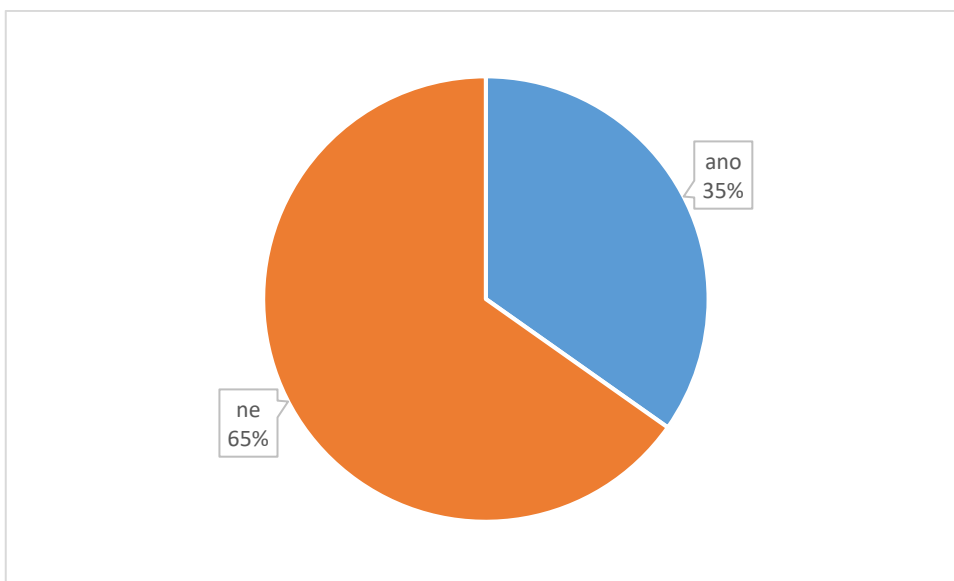
Rozhodně pozitivní je, že drtivá většina měst má stanovenou vizi (viz obr. 18), které chce dosáhnout, pouze u dvou měst chybí. Její kvalita je ovšem proměnlivá, někde je velmi stručná, v jiných případech je podrobnější včetně dílčích vizí. Tady už opravdu můžeme mít lepší představu, čeho chceme dosáhnout a není to pouze vize typu „město, ve kterém se dobře žije“. Měst s podrobnější vizí je 14, což představuje asi 61 % ze všech měst se strategickým plánem.



Obr. 19: Podíl strategických plánů měst, ve kterých je řešena jejich implementace

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

12 měst řeší ve svém strategickém plánu i jeho implementaci, přesné rozložení lze vidět na obr. 19. Jak s plánem pracovat v budoucnu, řeší všechna města s bodovým ziskem 12 bodů a více a také dvě výjimky s nižším bodovým ziskem, Kyjov (10) a Blansko (9). Můžeme tedy říct, že to, jak pracovat se strategickým plánem řeší až ty kvalitnější dokumenty.

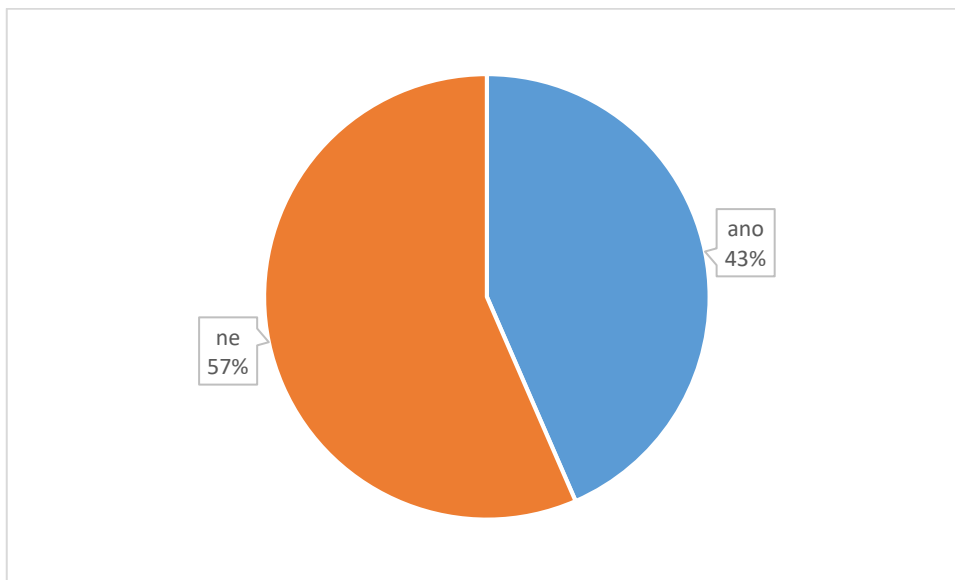


Obr. 20: Podíl strategických plánů měst, zohledňující vazbu na dokumenty vyšší hierarchické úrovně

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

Vazbu na dokumenty vyšší hierarchické úrovně obsahuje 8 dokumentů (viz obr. 20) To je poměrně nízké číslo, v souvislosti s tím, že se jedná o poměrně důležitý faktor z hlediska realizovatelnosti plánu. Nabízí se dvě teorie, proč jsme dospěli k tak nízkému číslu. První

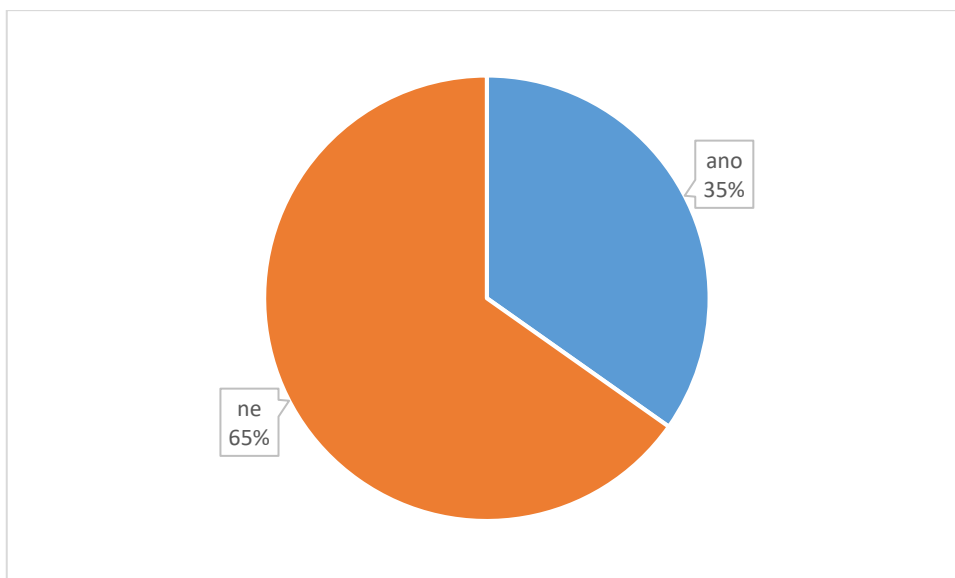
možnosti je, že zpracovatelé strategických neberou na hierarchicky vyšší plánovací dokumenty ohled, neboť si neuvědomují podstatu tohoto problému. Druhou hypotézou by mohlo být, že plány zohledňují dokumenty vyšší hierarchické úrovně, ale v plánech toto nikde není výslovně uvedeno, tudíž tento fakt je neověřitelný.



Obr. 21: Podíl měst, které využily pro zpracování strategického plánu určitý dotační titul

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

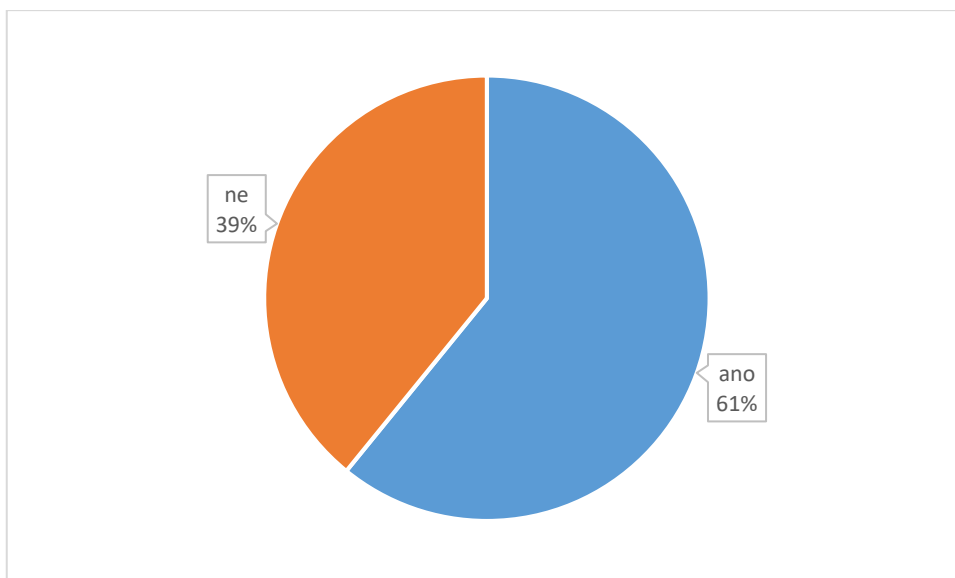
10 měst využilo na zpracování svého strategického plánu dotaci, z toho Znojmo získalo dotaci Jihomoravského kraje v rámci projektu *Zdravý Jihomoravský kraj*. Ostatní dotace pocházely z evropských fondů, konkrétně *Evropského sociálního fondu, Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost* u měst Veselí nad Moravou, Kyjov, Kuřim, Tišnov, Mikulov, Valašské Meziříčí a *Evropského sociálního fondu, Operačního programu Zaměstnanost* v případě Hodonína. U Kuřimi a Uherského Hradiště se jednalo až o aktualizaci, původní strategický plán byl financován z vlastních zdrojů. Podíl využití dotací je znázorněn na obr. 21. Průměrně tyto plány, které využily dotaci z evropských fondů (tzn. bez Znojma), dosahují hodnocení 11,6 bodu, což je akceptovatelné. Pokud se zaměříme na města, která mají 1. strategický plán a zároveň na jeho pořízení použili dotaci, dostaneme 6 měst (včetně 2 aktualizací). A např. u Veselí nad Moravou byla dle starosty možnost dotace jasnou motivací k pořízení plánu. Proto je zejména zde otázkou do budoucna, jak bude moc pracováno se strategickými plány a podle nich postupováno. V některých případech můžeme vidět, že se s ním již nyní příliš nepracuje (Veselí nad Moravou, Kuřim, Tišnov), zatímco u jiných je tomu zatím naopak (Břeclav, Mikulov, Uherské Hradiště). Avšak tady je třeba říct, že Břeclav a Uherské Hradiště již zkušenosti s plánováním mají, ačkoliv se přímo nejednalo o strategické plány.



Obr. 22: Podíl měst, které měla již dříve zpracovány strategické plány před stávajícím

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

Na obrázku výše lze vidět, že pouze 35 % měst má již zkušenosti s realizací strategického plánu, pro zbytek měst je to nová zkušenost. Kvalita plánu nových plánů s využitím dotací již byla hodnocena, pojďme ale srovnat jejich kvalitu tam, kde již města mají zkušenost se strategickými plány oproti těm, která to dělají poprvé. Pokud tady očistíme bodové hodnocení o bonusový bod, která města dostala za předchozí plán, vychází nám následující skóre: průměrně 11,5 bodu za strategické plány měst, která již mají dřívější zkušenosti a přibližný průměr 10,03 bodu za strategické plány měst, jež ho mají zpracován poprvé. Lze tedy vidět, že zúročené zkušenosti mají význam a zkušenější města mají kvalitnější strategické plány.



Obr. 23: Podíl měst se strategickými plány, jež obsahují kontrolní indikátory

Zdroje: webové stránky měst, vlastní zpracování

Posledním faktorem jsou kontrolní indikátory, sledující naplňování plánu. Disponuje jimi 14 měst, což jsou necelé dvě třetiny, jak lze odhadnout z předchozího obr. 23. Tyto indikátory obsahují plány napříč kvalitativním spektrem a jejich zařazení nelze použít pro hodnocení kvality plánů.

6.4 Srovnání ostatních strategických plánů

Plány s průměrným hodnocením mají poměrně rozdílnou kvalitu. Některé jsou poměrně kvalitní, až na zmiňované výjimky jim nechybí analytická ani návrhová část, ale často jim chybí některé další podstatné součásti, často právě souvisejí s naplňováním a realizací plánu, což je akční plán (a jeho aktuálnost) nebo implementační část. Ostatně toto bylo již zmiňováno i v předchozích odstavcích.

Příkladem slušně zpracovaného strategického plánu jsou např. Otrokovice s 12 bodovým hodnocením. Plán je zpracován velmi přehledně, disponuje řadou tabulek, obrázků, schémat i několika mapovými podklady, které nejsou špičkové kvality, ale přehledně doplňují text. Zajímavostí je zapojení zástupců občanů do pracovních skupin spolu se zástupci města a místními aktéry. Otázkou je, zda vizi hodnotit jedním nebo dvěma body. Je zde totiž vypracována krátká globální vize a dále dílčí cíle v rámci prioritních oblastí, ale v jejich charakterizaci jsou již navrhována spíše dílčí opatření. Oproti nejlepším ztrácí zejména v chybějící plánované aktualizaci celého plánu a mírně menším zapojení veřejnosti (i když zapojení do pracovních skupin je naopak zajímavou výhodou), chybějícími kontrolními indikátory nebo absencí předchozích zkušeností se strategickými plány. Naopak výhodou je mírně delší platnost, a to 10 let (Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023, 2014).

Stejným bodovým skóre jako Otrokovice disponuje i Bystřice pod Hostýnem. Její strategický plán už po grafické stránce nepůsobí tak dobrým dojmem jako plán Otrokovic. Také z hlediska mapových podkladů disponuje nižší kvalitou, je jich méně a jedná se pouze o výřezy z map bez legendy i měřítka. Dalším klíčovým nedostatkem je chybějící vyčíslení předpokládaných nákladů, je zde předložen pouze obecný seznam požadovaných činností a jejich popis. Ohledně zapojení aktérů disponuje lepším zapojením veřejnosti, ale naopak horším zapojením místních aktérů, mezi kterými nebylo uskutečněno dotazníkové šetření. V ostatních problémech je na tom obdobně jako Otrokovice. A naopak získává v jasnějším vytyčení vizí, i když u Otrokovic to není až o tolik horší. Celkově přes shodné skóre působí plán Otrokovic lepším dojmem, díky přehlednějšímu zpracování a nedostatků, jež se týkají méně důležitých faktorů (Strategický plán města Bystřice pod Hostýnem, 2013).

O bod níže se umístila města Uherské Hradiště a Vsetín. Zatímco o strategickém plánu Uherského Hradiště jsme již hovořili dříve v úseku zabývající se analytickými částmi, Vsetínem jsme se zabývali pouze z hlediska BSC, v jehož provedení to je prakticky samostatný strategický plán, pouze jiného druhu. Nyní se podíváme na „obyčejný“ plán. Po grafické stránce je přehledně zpracován, kladem jsou jistě četné mapové podklady. Jeho platnost je spíše kratší, dosahuje 8 let, ale výhodou je, že nedosahuje již nejkratších hodnot jako např. Hodonín. Zapojení místních aktérů bylo provedeno alespoň v rámci komunitního zpracování. Větším problémem je akční plán. Ačkoliv se kapitola *10. Návrh východisek implementačního a hodnotícího systému* na něj odvolává a zmiňuje jeho jednoletou platnost, na webu města nebyl nalezen. Ačkoliv tato kapitola zmiňuje implementaci, jedná se pouze o fakt, že by měly být zpracovávány akční plány a dále obsahuje hodnotící indikátory. Tato kapitola byla v jiných plánech daleko podrobnější a propracovanější, proto ji Vsetín bodově nemá ohodnocenu. Dalším nedostatkem oproti kvalitnějším plánům je právě chybějící vazba na strategické dokumenty. Naopak pozitivně hodnotíme předchozí zkušenosti se strategickým plánováním (Strategický plán rozvoje města Vsetína pro období 2016-2023, 2015).

Nyní se již v našem srovnání dostáváme k desetibodové hranici. Tímto skóre disponují Kyjov, Veselí nad Moravou a Rožnov pod Radhoštěm. Zatímco první dva plány jsme si již popisovali dříve, nyní se zaměříme na Rožnov pod Radhoštěm. Plán graficky působí dobře, disponuje i mapovými podklady, ačkoliv jejich kvalita nedosahuje předchozích a jedná se spíše o výřezy map bez podstatných náležitostí jako je měřítko mapy nebo legenda. Naopak výhodou je delší platnost, dosahující 13 let. Plán disponuje základními částmi, zapojení místních aktérů je učiněno alespoň prostřednictvím dotazníku a obsahuje alespoň základní vizí. Jako zajímavost je třeba zmínit využití koincidenční matice, ve které můžeme vidět, zda navrhované aktivity využívají silné nebo slabé stránky města (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm, 2008). Výhodou oproti ostatním dvou plánům se stejným bodovým ziskem je také aktuální akční plán

(Akční plán 2017–2020, 2016). Už mu ovšem chybí takové prvky, některé poměrně důležité, jako je vyčíslení finančních nákladů, kdy navíc jsou jednotlivé projekty pouze slovně charakterizovány bez jakýchkoliv dalších podrobností. Dalším problémem je, že plán už neřeší takové faktory jako kontrolní indikátory nebo návaznost na strategické dokumenty (Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm, 2008). Zde si můžeme všimnout, že plány s tímto skóre již mívají více nedostatků, často již podstatných.

Město Tišnov má mapových podkladů podstatně méně, ale kvalitnějších, zato časová platnost dosahuje pouze sedmi let. Zapojení místních aktérů bylo podobné, zde byla zvolena forma řízeného rozhovoru. Lepší je i plán v teoretické rovině, kdy obsahuje kompletní vizi a kontrolní indikátory. Jeho nedostatky se nachází v oblasti naplňování a práce s plánem, jelikož implementační část zde také chybí, stejně jako u Rožnova, a navíc akční plán je neaktuální (Strategický plán pro město Tišnov, 2013).

Stejně jako Tišnov bylo ohodnoceno také město Blansko, které už ani nedisponuje mapovými podklady. Rezervy má i v zapojení veřejnosti a místních aktérů, kde byli zapojeni pouze prostřednictvím komunitního zpracování. Zcela chybí vyčíslení předpokládaných finančních nákladů i akční plán. Obecně návrhová část není příliš propracovaná. Vize není rovněž zcela kompletní. Grafická stránka také už není tolik propracovaná. Ačkoliv se nejedná o první strategický plán, výsledky nejsou moc dobré. Mezi pozitivní stránky naopak patří 11letá platnost, dále pravidelná aktualizace, která byla uskutečněna k 1. 1. 2016 a kompletní je plánována k 1. 1. 2019. Velmi hezky je také zpracována implementační část a není zapomenuto ani na kontrolní indikátory (Strategický plán rozvoje města Blansko na léta 2013-2023, 2013; Aktualizace Strategického plánu rozvoje města Blansko na léta 2013-2023 k 01.01.2016, 2016).

Také Valašské Klobouky se umístily shodně. Ačkoliv plán obsahuje 2 výřezy z kartogramu ohledně zaměstnanosti, nepovažujeme tady toto za plnohodnotnou mapu, také kvůli dalším chybějícím prvkům. Vzhledem k tomu, že další mapy plán neobsahuje, hodnotili jsme ho jakoby žádné mapové podklady neměl. Další zvláštní situace nastala ohledně platnosti, kdy je jeho platnost 11 let od roku 2010, přitom ke schválení došlo až v roce 2013. Zapojení veřejnosti bylo možné jak prostřednictvím dotazníků, tak i v rámci veřejného projednání. Určitým způsobem se zapojila i odborná veřejnost. Pěkným a přehledným způsobem je dostatečně podrobně zpracována i vize, pro některá města by byla jistě vhodným příkladem. Rovněž je obsaženo i vyčíslení nákladů navrhovaných projektů. Co je naopak škoda, že tyto projekty sahají, s výjimkou průřezových opatření, přibližně pouze do poloviny plánu. Je plánována aktualizace plánu, ale další důležité součásti, jako je např. implementace, kontrolní indikátory apod. již bohužel plánu chybějí, čímž se jedná o velké množství nedostatků oproti jiným (Strategický plán města Valašské Klobouky 2010–2020, 2013).

Totožného bodového hodnocení dosahují také plány krajských měst Brna a Zlína. Nutno ještě dodat, že Brno v současné době připravuje nový dokument Strategie Brno 2050 s předpokládaným dokončením na podzim 2018. Speciálně pro tuto strategii vznikl také web <http://brno2050.cz>. Předpokládá se zapojení občanů. Je zpracován základní návrh vize, který byl posuzován občany do 21. 9. 2017. Třeba dodat, že tento chystaný dokument působí daleko lépe než současná strategie a v případě kvalitního zpracování má velký potenciál (Brno 2050, 2017). Pojdme si tedy tyto strategické plány krajských měst porovnat.

Obě města mají rozsáhlé strategické plány, což je vzhledem k jejich velikosti pochopitelné, z nichž většinu zabírá analytická část, obsahující v obou případech kvalitní mapové podklady. Výhodou Brna je delší časová platnost, již zmiňovaných 30 let oproti pouhým osmi letům u Zlína. Nutno však dodat, že vzhledem k chystané Strategii Brno 2050 nebude tato délka naplněna (dokument vznikl v roce 2002). Zatímco Brno využilo kombinaci expertní a komunitní metody, kdy při zpracování byly využity orgány města spolu se zástupci významnými místními institucí a aktualizace probíhala již ve spolupráci s konzultantskou firmou, Zlín využil rovněž expertní zpracování se zapojením místních aktérů do zpracovávání, navíc i prostřednictvím dotazníku. V obou případech se mohla veřejnost zapojovat prostřednictvím různých projednávání i pomocí internetových stránek, kam byly také umísťovány zpracované návrhy a dokumenty. Výhodou Brna je zpracování aktualizace v letech 2006–2007, jejíž základním cílem byla lepší uchopitelnost strategie, nikoliv popření nastavení základních směrů, ale jednoznačné zdůraznění priorit (Strategie pro Brno, 2016; Postup zpracování, 2017). Zlín aktualizaci nezpracoval ani není v plánu (Strategie rozvoje statutárního města Zlína do roku 2020 - Zlín 2020: Návrhová část, 2012). Jeho výhodou je naopak akční plán, který býval pravidelně zpracováván s jednorocní platností, ovšem pro rok 2017 neexistuje strategii. V jeho akčních plánech jsou obsaženy pouze projekty s vazbou na strategii (Roční akční plány, 2017). Ani jeden ze strategických plánů nemá vyčísleny náklady v návrhové části. V Brně se navíc jedná spíše pouze o stručný heslovitý návrh jednotlivých opatření členěný v rámci hierarchie jednotlivých strategických cílů (Strategie pro Brno, 2016). V případě Zlína jsou jednotlivá opatření alespoň krátce charakterizována.

Obě města disponují povedenými, dostatečně podrobnými vizemi. Implementací se nezabývá ani jeden z plánů (Strategie pro Brno, 2016; Strategie rozvoje statutárního města Zlína do roku 2020 - Zlín 2020: Návrhová část, 2012). Na webové stránce Zlína související se strategickým plánem je sice uvedeno, že implementací se zabývá část 3. *Manažerské shrnutí*, bohužel však tato část není na webu k dispozici, proto nemohla být hodnocena (Postup zpracování, 2017). Ani jedno z měst nemělo dřívější strategický plán, což ostatně zástupce Zlína zmiňuje i v rozhovoru, stejně jako ani jeden z plánů neobsahuje kontrolní indikátory. Pokud bychom shrnuly oba tyto strategické plány krajských měst, jejich zásadním nedostatkem je nedostatečně zpracovaná návrhová část a další postup práce se strategickým plánem včetně jejich implementace

(Strategie pro Brno, 2016; Strategie rozvoje statutárního města Zlína do roku 2020 - Zlín 2020: Návrhová část, 2012).

Poslední strategickým plánem, který jsme zatím pouze několikrát zmiňovali, je Kuřim. Jedná se o třetí nejhorší plán, takže by mohl být již v části nejhorší strategické plány. Strategické dokumenty působí trochu zvláště, takže nejprve si musíme ujasnit jejich podobu. Strategický plán vznikl v roce 2006 (Město Kuřim, 2006), přičemž v roce 2013 byla aktualizován (Město Kuřim, 2013). Tyto dokumenty byly realizovány komunitní metodou s konzultantem, přičemž další aktualizace v roce 2015 byla zpracována expertně za přispění financí z Evropských fondů. Tento poslední dokument by se dal za určitých okolností interpretovat jako samostatný, my jej budeme hodnotit jako aktualizaci i z toho důvodu, že sám neobsahuje analytickou část a odvolává se na předchozí analytické části (Strategický plán rozvoje města Kuřim, 2015). Strategický plán (analytická část) obsahuje mapové podklady, jejichž kvalita je značně rozdílná, občas se jedná pouze o výřezy map, občas splňují všechny náležitosti map. Oproti většině ostatních strategických plánů je zde nízké zapojení veřejnosti, kde se v plánu hovoří o určitém zapojení, ale není jisté, v jakém smyslu. Dle webových stránek (Strategický plán rozvoje města Kuřimi) proběhlo veřejné projednání, u nějž není jisté, zda bylo určeno i pro širokou veřejnost nebo jenom vybrané aktéry. Zapojení místních aktérů bylo uskutečněno pouze v rámci komunitního zpracování (Město Kuřim, 2013). Alespoň částečná vize je zde obsažena, takže zde se neřadí mezi zcela nejhorší. Specifická situace, jak již bylo nastíněno dříve, panuje ohledně akčního plánu, za ten je dle poslední aktualizace považován seznam konkrétních aktivit v rámci dílčích opatření. Ačkoliv tento postup je zvláštní, a navíc zde není ani vyčíslení nákladů, ocenili jsme tento postup alespoň 0,5 body. Výhodou plánu jsou určité kontrolní indikátory. Další položky již nejsou obsaženy (Strategický plán rozvoje města Kuřim, 2015).

Lze si povšimnout, že i u plánů s nízkým bodovým hodnocením můžeme nalézt silnější stránky, ale celkově je již sráží určité dílčí nedostatky, tudíž se těm nejlepším již nemohou vyrovnat. Ke zvýšení jejich kvality by bylo potřeba tyto součásti doplnit.

7 Diskuze

Výsledky ukázaly, že podíl měst se strategickým plánem se zvyšuje. Jistou motivací je jistě i možnost získání dotací. Část měst s plánem dále nepracuje. Pokud se podíváme jenom na aktuálnost akčních plánů, pouze 11 z 23 je má aktuální. A to ještě nezmiňujeme další faktory jako jsou kontrolní indikátory nebo implementační část. V tomto případě, pokud bychom hodnotili komplexní práci s plánem, by bylo číslo ještě nižší. Tímto se jenom potvrzuje to, co uvádí Šilhánková (2015): K plánování často převládá skepse a města je realizují jen aby utratila peníze ze strukturálních fondů. S tímto tvrzením lze souhlasit, ovšem existují i výjimky, kdy na základě rozhovorů můžeme najít města, která chtějí plánovat. Samozřejmě je otázkou, jaká je skutečnost. Zda města nejeví ochotu plánovat pouze navenek, a přitom uvnitř spíše převládá skepse. Toto ale zjistit nelze. Každopádně, pokud je strategický plán zpracován špatně, či zpracován a dále nenaplňován, všechny vynaložené prostředky vynaložené v něj přijdou vniveč, a to nejenom finanční, ale i čas všech zapojených aktérů. Nebylo by vhodnější tyto zbylé finance raději investovat do něčeho jiného, i když dotace tvořila podstatnou část? Podívejme se ještě na Veselí nad Moravou. Ačkoliv není tento plán ideální, jeho zpracování stálo značné množství času i financí. Navíc má město celou hierarchii strategických dokumentů, což určitě plánování dává určitý potenciál. Vzhledem k tomu, že autor pochází z tohoto města, může říct, že projekty navržené v tomto plánu se postupně realizují, ale proč město nemá aktualizovaný alespoň akční plán? Bohužel podle sdělení 2. místostarosty Petra Kolaříka, který má na starosti strategické plánování, se již nemá cenu novým do komunálních voleb zabývat (předpoklad komunálních voleb říjen 2018 – přibližně za 10 měsíců od dotazu). Nebo Brno, které má aktuální dokument platný do roku 2032, přesto bude dělat kompletně nový dokument. Zcela určitě je dobře, že se tento dokument realizuje, pokud bude kvalitnější než předešlý. Ale také by bylo vhodné, aby práce na minulém nepřišla zcela nazmar a zůstaly zachované určité prvky. Zde je dobré se zamyslet, proč se dělá zcela nový plán? Jestli byl starý natolik špatný, aby se musel udělat nový nebo se prostě starý nelíbil a byl udělán nový? Nyní by bylo vhodné, aby stávající byl učiněn kvalitně a nedělal se opět za 15 let zcela nový plán, samozřejmě nemáme na mysli potřebné aktualizace. Každopádně až čas ukáže výsledek. Nyní lze říct, že existuje evaluace současného plánu odhalující jeho nedostatky (Evaluace Strategie pro Brno a dalších strategických dokumentů města Brna z oblasti kvality života, 2017).

Pokud se podíváme na plány, uvědomíme si, že u značné části zabírá analytická část většinu plánu. Ano, samo o sobě na tom není nic špatného, že je třeba popsat stávající stav. Ale někdy to působí způsobem, že bylo zpracováno to nejjednodušší, mnohdy jenom popsáno, ani neanalyzováno a už nebylo vloženo tolik úsilí do návrhové části ani do dalších. Tento fakt je ve shodě se Šilhánkovou (2012), jež uvádí, že strategické plány jsou spíše analýzou měst. Problém je právě se zmiňovanou realizací nebo propojení s realizací, kde často chybí implementační část,

takže sice máme naplánováno, ale už nikde není napsáno, jak budeme postupovat a kdo je vůbec za to zodpovědný. Pak je zde riziko, že zůstane u pěkně napsaného strategického plánu, podle kterého se nebude postupovat. Také se vyskytnul u několika plánů jev, kdy je v nich odkazováno na určitou část (např. analytickou, implementační), ale přitom tato část vůbec není k dohledání na webových stránkách města. Vzhledem k tomu, že z tohoto důvodu ji nemůžeme hodnotit, města přicházela o hodnocení a možná zbytečně.

Dalším významným problémem je časové vymezení samotných strategických plánů. Strategický plán je plán dlouhodobý (Kadeřábková, 2012; Perlín, 2002; Program rozvoje obcí, 2011–2014). Jenomže u spousty měst je jeho rozsah pouze do 7 let včetně, což se za dlouhodobý označit nedá, protože 4–7 let je uváděna u střednědobého programu rozvoje obce (Program rozvoje obcí, 2011–2014). Právě město s nejlepším plánem má nejkratší rozsah. A jediné Veselí nad Moravou mělo platnost přesahující 30 let. Zde je opravdu k zamyšlení: Co opravdu sousloví Strategický plán znamená? Při vymezování rozdílu oproti Programu rozvoje města jsme byli někdy na vážkách, protože i z hlediska pohledu měst se rozdíl občas stíral. Na tento problém právě bylo naraženo při vyhledávání informací, zda má město strategický plán. Na webu města bylo v článku nebo odkazu uvedeno, že se jedná o Strategický plán, ovšem po uskutečnění rozhovoru nebo otevření dokumentu vyšlo najevo, že se jedná pouze o Program rozvoje města. Dokonce Pavlík (2014) uvádí alternativní název k Programu rozvoje města, a to strategický plán rozvoje. Ze zkušeností se strategickými plány měst rozhodně nemůžeme tyto pojmy považovat za zaměnitelné, jelikož značná jejich část má obsaženo v názvu „Strategický plán rozvoje města“ a dle obsahu dokumentu se rozhodně nejedná o program rozvoje města. Šilhánová (2012) dokonce Program rozvoje města označila jako strategický plán. Pokud si ale uvědomíme poslání těchto dokumentu jedná se o rozdílné nástroje, které bychom neměli zaměňovat.

Zajímavostí jsou možné varianty vývoje, které uvádí Vašítková (2014) v rámci strategického marketingu. Kromě Veselí nad Moravou jej žádné město nezpracovalo, přitom by se mohlo jednat o jistě přínosný materiál např. v případě finančních problémů nebo nečekané změně obyvatel. Právě obecně s finanční stránkou mají strategické plány problém, protože pouze zhruba čtvrtina má zpracovaný výhledový finanční odhad projektů a návrhů. Tady Kadeřábková (2012) upozorňuje, že nejasný finanční rámec limituje samotnou realizaci (nikoliv až naplňování) strategických plánů. Přímo Perlín (2002) uvádí, že finanční rámec navrhovaných projektů a postupů je důležitý dodává plánu na reálnosti, ale spouště plánů chybí, což je ve shodě se zjištěním, ke kterým bylo dospěno. Tady je třeba vyzdvihnout strategický plán Veselí nad Moravou, který se velmi silně zabývá finanční stránkou i v analytické části, ale zároveň je být třeba opatrný, protože, jak píše Maier (2012), je důležité se zabývat vývojem ve všech oblastech, což zde částečně chybí.

Vizi má definovanou většina měst, ale konkrétnější dílčí vize má pouze 61 %. Přitom právě vize má být co nejkonkrétnější (Ježek, 2007c), abychom mohli úspěšně realizovat další kroky. Navíc vize může být jednou z motivací proč realizovat strategický plán (Klag, 2014).

Pojďme se ještě vrátit k motivaci, proč se vůbec dané město rozhodlo strategický plán zpracovat. Mohli bychom namítnout, že každá motivace je dobrá, ale je zde k povšimnutí jeden často zmiňovaný fakt – dotace z Evropské unie. Právě i z rozhovorů nám vyplynulo, že dotace byly jedním z významných argumentů, ať už ty na zpracování samotného strategického plánu nebo to, že díky strategickému plánu mají snadnější přístup k dotacím. Ano, některá města co financovala plán z dotací jej naplňují, ovšem další ne. A pokud mnohá města plán dělala jenom pouze kvůli dotacím anebo kvůli tomu, že jim to někdo nařídil, budou plán považovat za svůj? Ano, toto je důležitý argument, ale měla by zde být i určitá vnitřní motivace.

Přibližně polovina ze sledovaných měst má zpracováno strategické plány, ale velmi rozdílné kvality. Žádný z nich bohužel není ideální, ani se ideálu neblíží. Vždy má určitý významný nedostatek. Vzhledem k neexistenci jednotné metodiky se plány i dosti liší. Zde by velmi pomohlo, pokud by vyšla závazná metodika vydaná státní institucí. Toto by jistě pomohlo nejen realizaci, naplňování, ale i srovnání plánů díky jasně dané a přehledné struktuře.

8 Závěr

Strategické plánování – pojem, jenž má původ ve vojenské oblasti, dnes již zasahuje do různých oblastí života. Svůj velký rozvoj prodělalo v posledních dvou dekádách minulého století a dnes je běžnou součástí nejrůznějších institucí včetně měst prostřednictvím strategických plánů měst. Strategický plán je dlouhodobým dokumentem, jehož nejdůležitější součásti jsou analytická část, návrhová a implementační. Dále obsahuje další řadu poměrně důležitých součástí a faktorů, týkající se rovněž zpracování. Jedním z nich je zapojení veřejnosti a místních aktérů, protože je důležité, aby i místní obyvatelé a ostatní zástupci přijali dokument za svůj a mohli vyjádřit svůj názor.

V práci jsme se zabývali srovnáním měst nad 5 000 obyvatel v Jihomoravské a Zlínském kraji aktuálně disponující strategickými plány. Každý byl ohodnocen na základě zvolených indikátorů. Nejlepším disponoval Hodonín, disponují skórem 17 z 20 bodů. Pokud se podíváme na uvedené hodnocení celkově za kraje, města Jihomoravského kraje disponují průměrným skóre 11,2 bodu, zatímco města Zlínského kraje 10,5 bodu. Důležitější jsou ovšem spíše srovnání dílčích plánů než krajů jako celku.

Jako problematická se ukázala časová platnost, kdy až 26 % měst mělo dobu platnosti krátkou, pouze do sedmi let (včetně). S analytickou částí měst nebyl zásadní problém, až na dvě výjimky ji města zpracovanou měla, stejně jako část návrhovou. Zde se ovšem kvalita hodně lišila, často chybělo vyčíslení nákladů, které mělo pouze 26 % měst, nebo vize nebyla zcela definovaná. Jasnou definici má pouze 61 % plánů. Zásadním problémem byla implementační část, kde velmi často u plánů chyběla (48 % měst), případně i kontrolní indikátory (chybí u 39 % měst), což je problém z hlediska naplňování a zpětné vazby. Naplňování plánů je pro města složité realizovat, protože často v nich chybí akční plány nebo jsou zastaralé. Pouze 48 % měst disponuje aktuálním akčním plánem a dalších 17 % jej nemá aktualizovaný. Měštům tudíž chybí krátký finanční výhled realizovaný právě na základě strategického plánu, který má tím pádem omezenou možnost uskutečňování, pokud vůbec nějakou. Zde chybí realizace jasně, dlouhodobé vize. Strategický plán není jenom dokument, který byl krásně naplánován a vymyšlen, ale má to být živý dokument, se kterým je pracováno, je aktualizován a postupně realizován. Proto je alespoň pozitivním znakem, že větší část měst svůj plán již aktualizovala (22%) nebo tak chce učinit (35 %). Zde lze doufat, že se tak stane.

Značná část plánů byla financována z fondů Evropské unie (39 %), avšak ne vždy byly efektivně využity a s plány se dále nepracuje. Je to rozhodně na škodu, protože i těchto financí je omezené množství a měly by se vynakládat účelně, a nikoliv přijít nazmar. Proto by plány měly být vždy zpracovány co nejlépe a měly by být využívány.

Jistě je pozitivní zprávou, že se počet strategických plánů měst zvyšuje. Ovšem plány jsou více či méně nedokonalé, mají chyby nebo se podle nich vůbec nepostupuje a nechápe jejich pravý smysl. Zde je před městy ještě dlouhá cesta a velký potenciál ve zlepšení. Doufejme tady, že strategické plány budou v budoucnu zpracovávány kvalitněji, aby města měla kvalitní oporu pro svůj budoucí rozvoj, kterou by mohla účelně využít a nebude se jednat pouze o zbytečné dokumenty, ale užitečné pomocníky. Strategické plánování měst má u nás před sebou ještě dlouhou cestu k naplnění své skutečné podstaty. Snažme se tady co nejvíce napomoci jeho správné realizaci.

9 Summary

The concept of strategic planning comes originally from the military sphere. Today it is mainly used for various planning documents. There was a significant development in the 1980s and 1990s. The essential advantages of strategic planning are the ability to determine progress and options for the future. The main disadvantage is particularly demanding processing. Processing is mainly possible in an expert or community form, or a combination of both. The basic procedure for processing a town strategy document is as follows: The need to analyse the current situation, design visions, goals, and delineate steps leading to the execution. The need to approve the strategy and initiate its implementation, continuously evaluate and monitor the results and if necessary, adjust the strategies based on the review. It is also important to negotiate with the public as part of the town strategic planning.

The planning document is also a town development program, but its validity is only medium-term. The strategic plan is a long-term document. Strategic plans of towns (South Moravia and Zlin region) with more than 5 000 inhabitants were compared based on defined criteria. There were also realized a few interviews with town representatives. It turned out that there is no ideal plan as each of the particular plans has an important shortcoming. The strategic plan of the town of Hodonin, whose main shortcoming is a short time validity, reached the best evaluation. Frequently encountered problems of other strategic plans include the lack of financial costs, no link to higher-level strategic documents or no implementation part. Also, the current action plan, which should translate the proposed projects into reality, is often missing. Another important point is that a considerable part of the plans is funded by European Union subsidies. The share of strategic plans is increasing, which is a positive element. However, there is a long way ahead of us to make a top quality strategic plan of town.

10 Zdroje

ARCDATA PRAHA, *ArcČR 500, verze 3.2* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-06]. Dostupné z: <http://arccr.cz/produkty/geograficka-data-/arccr-500>

Design a Filozofie – Audi SQ7 TDI, ©2017. *Audi Česká republika* [online]. Praha: Porsche Česká republika [cit. 2017-11-08]. Dostupné z: <https://www.audi.cz/q7/sq7-tdi/design-a-filozofie>

Elearning, 2014. *Program rozvoje obcí* [online]. Praha: MMR ČR [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.obcepro.cz/e-learning>

FOTR, Jiří a Jiří HNILICA, 2014. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5104-7.

HENDL, Jan, 2016. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání.* Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0982-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4746-708.

JEŽEK, Jiří, 2006. Regionální management aneb jak efektivně řídit regionální rozvoj? In: RUMPEL, Petr, ed. *Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 24-37. ISBN 80-7368-261-3.

JEŽEK, Jiří, 2007a. Teorie a praxe městského marketingu v České republice. In: RUMPEL, Petr. *Inovace v rozvoji obcí, měst a regionů s důrazem na marketingové řízení.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 57-66. ISBN 80-7368-262-1.

JEŽEK, Jiří, 2015. Strategické plánování českých obcí a měst. In: *XIX. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků.* Brno: Masaryk university, s. 699-708. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-8273-2016-89. ISBN 978-80-210-8272-4. Dostupné také z: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/Sbornik2016.pdf#page=699>

JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH, 2007b. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7368-294-1.

KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ, 2012. *Územní samospráva – udržitelný rozvoj a finance.* Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-910-4.

KÁRA, Jan, 2002. Udržitelný rozvoj jako klíčový princip v rozvojových strategiích mezinárodního společenství. In: MOLDAN, Bedřich, Tomáš HÁK a Hana KOLÁŘOVÁ. *K udržitelnému rozvoji České republiky: vytváření podmínek: Svazek 2: Teoretická východiska, souvislosti, instituce.* Praha: Univerzita Karlova v Praze: Centrum pro otázky životního prostředí, s. 14-37. ISBN 80-238-8378-X. Dostupné také z: https://www.czp.cuni.cz/knihovna/UNDP_sbornik/Druhy.pdf

KLAGE, Malvina a Ann LANGLEY, 2014. Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable success. *Organizational Dynamics*. **43**(4), 274-283.

- KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2012. *Optimismus, pesimismus a prevence deprese*. Praha: Grada, s. 80. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4740-072.
- MAIER, Karel, 2012. *Udržitelný rozvoj území*. Praha: Grada, s. 39. ISBN 978-802-4741-987.
- MÍČKA, Pavel, 2006. Občanská participace jako inovativní přístup v plánování rozvoje. In: *Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 38-55. ISBN 80-7368-261-3.
- NAWRATH, Martin, 2012. Případová studie „Zapojení občanských iniciativ do Strategie pro Brno“. In: MOLDAN, Bedřich, Tomáš HÁK a Hana KOLÁŘOVÁ. *K udržitelnému rozvoji České republiky: vytváření podmínek: Svazek V: Národní strategie udržitelného rozvoje a regionální rozvoj*. Praha: Univerzita Karlova v Praze: Centrum pro otázky životního prostředí, 133–140. ISBN 80-238-8378-X. Dostupné také z: <http://www.kch.tul.cz/sedlbauer/5.pdf>
- PAPKE-SHIELDS, Karen E., Kathleen M. BOYER-WRIGHT a Kathleen M., 2017. Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*. **35**(2), 169-179.
- PAVLÍK, Marek, 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. Praha: Grada, s. 29. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3
- PERLÍN, Radim, 2002. *Strategický plán mikroregionu*. Kolinec: AgAkcent. ISBN 80-903-0930-5.
- PŮČEK, Milan, 2006. Inovace v řízení rozvoje měst – zkušenosti Vsetín. In: RUMPEL, Petr. *Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 78–98. ISBN 807368-261-3.
- POTŮČEK, Martin, 2007. *Strategické vládnutí a Česká republika*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4721-262.
- PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ, 2009. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2789-9.
- SEDLÁKOVÁ, Renáta, 2014. *Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky*. Praha: Grada. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.
- ŠILHÁNKOVÁ, Vladimíra a Rostislav SCHROM, 2015. Zhodnocení realizace strategického plánu malého města na příkladu města Mnichovo Hradiště. In: KLÍMOVÁ, Viktorie a Vladimír ŽÍTEK. *XVIII. mezinárodní kolokvium o regionálních vědách. Sborník příspěvků. Sborník příspěvků. 18th International Colloquium on Regional sciences. Conference Proceedings*. Brno: Masarykova univerzita, s. 486-491. DOI: 10.5817/CZ.MUNI.P210-7861-2015-65. ISBN 978-80-210-7861-1. Dostupné také z: <http://is.muni.cz/do/econ/soubory/katedry/kres/4884317/Sbornik2015.pdf#page=486>
- ŠVEC, Petr, 2002. Místní Agenda 21 v ČR. In: MOLDAN, Bedřich, Tomáš HÁK a Hana KOLÁŘOVÁ. *K udržitelnému rozvoji České republiky: vytváření podmínek: Svazek 5: Národní strategie udržitelného rozvoje a regionální rozvoj*. Praha: Univerzita Karlova v Praze: Centrum pro otázky životního prostředí, s. 73-88. ISBN 80-238-8378-X.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Strategické dokumenty

Akční plán [online], 2012. Veselí nad Moravou: Město Veselí nad Moravou [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=592943

Akční plán města Mikulov 2015 - 2018: Strategický plán rozvoje města Mikulov 2013 - 2026 [online], 2015. 1. Mikulov: Město Mikulov [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://www.mikulov.cz/digitalAssets/350936_Akcni_plan_Mikulov_2015_-_2018.pdf

Akční plán města, 2016. Bystřice pod Hostýnem [online]. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-10-15]. Dostupné z: <http://www.bystriceph.cz/akcni-plan-mesta/ds-1062/archiv=0>

Akční plán rozvoje města Znojma pro roky 2016–2017: Aktualizace květen 2016 [online], 2016. Aktualizace květen 2016. Znojmo: MěÚ Znojmo ve spolupráci s MEPCO [cit. 2017-09-30]. Dostupné z: <http://www.znojmo-zdravemesto.cz/images/dokumenty/1.pdf>

Aktualizace Strategického plánu rozvoje města Blansko na léta 2013–2023 k 01.01.2016 [online], 2016. 1. Blansko: Město Blansko [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: https://www.blansko.cz/soubory/dokumenty/dulezite/strategicky-plan-2013-2023_aktualizace_2016-01-01.pdf

BINEK, Jan, Zdeněk ŠILHAN, Daniel BÁRTA, Vendula SVOBODOVÁ, Hana SVOBODOVÁ a Ondřej ŠERÝ, 2016. *Strategický plán rozvoje města Rosice na období let 2016–2025* [online]. 1. Brno: GaREP, spol. s r.o [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: https://www1.rosice.cz/assets/File.ashx?id_org=14122&id_dokumenty=13357

Brno 2050: Tvořte s námi strategii pro příští generace [online], 2017. Brno: Statutární město Brno [cit. 2017-09-28]. Dostupné z: <http://brno2050.cz/>

Dynamický strategický plán zpracovaný metodou Balanced Scorecard 2010–2030, Město Vsetín [online]. Jihlava: Webhouse [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: <https://www.mestovsetin.cz/dynamicky-strategicky-plan-zpracovany-metodou-balanced-scorecard-2010-2030/ds-18878/archiv=0>

Evaluace Strategie pro Brno a dalších strategických dokumentů města Brna z oblasti kvality života: Závěrečná evaluační zpráva [online], 2017. 1. Praha: RegioPartner, s.r.o [cit. 2017-11-16]. Dostupné z: https://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/Strategie_pro_Brno/dokumenty/Zaverecna_zprava_evaluace.pdf

HRABALÍKOVÁ, Miroslava, Pavel HUBÁČEK, Jaroslav BIČAN, Aleš HOLÝ a Martin ŠEVČÍK, 2013. *Uherské Hradiště: Rozvoj města na počátku nového století (příklady z praxe za rok 2012)* [online]. 1. Uherské Hradiště: Město Uherské Hradiště [cit. 2017-10-19]. Dostupné z <http://www.mesto-uh.cz/file/1368/download/>

Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014 - 2023, 2014. *Otrokovice* [online]. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: <http://www.otrokovice.cz/integrovaný-strategický-rozvojový-plan-mesta-otrokovice-2014-2023/ms-3766/p1=3766>

MĚSTO KUŘIM a Petr DANĚK, 2006. *Strategický plán rozvoje města Kuřimi* [online]. 1. Kuřim: Městský úřad v Kuřimi [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: <https://www.kurim.cz/cs/samosprava/rozvoj-mesta/archiv-strategicky-planu/strategicky-plan-rozvoje-mesta-2006.html>

MĚSTO KUŘIM a Petr DANĚK, 2013. *Strategický plán rozvoje města Kuřimi* [online]. Aktualizace 2013. Kuřim: Městský úřad v Kuřimi [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: <https://www.kurim.cz/filemanager/files/file.php?file=108162>

ONDRAČKA, Ivo, David RUCKI, Petra ORSÁGOVÁ a Zuzana PAVLISOVÁ, 2013b. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010 - 2040: Část 1. rozvoj bydlení: Souhrnná zpráva* [online]. Po evaluaci - květen 2013. Veselí nad Moravou a Ostrava: Město Veselí nad Moravou a DHV CR [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593007

ONDRAČKA, Ivo, Luisa ELBOVÁ, Václav STARÝ, Petra ORSÁGOVÁ a Zuzana PAVLISOVÁ, 2013c. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010 - 2040: Část 3. Strategie řešení dopravy : Souhrnná zpráva* [online]. Po evaluaci - květen 2013. Veselí nad Moravou a Ostrava: Město Veselí nad Moravou a DHV CR [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593015

ONDRAČKA, Ivo, Vladislava NOVÁKOVÁ a Petra ORSÁGOVÁ, 2015. *Aktualizace programu rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2015 - 2022* [online]. Aktualizace červen 2015. Veselí nad Moravou a Ostrava: Město Veselí nad Moravou a DHV CR, spol. s r.o. [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=599175

ONDRAČKA, Ivo, Vladislava NOVÁKOVÁ, Jitka STRAKOVÁ, Petra ORSÁGOVÁ a Zuzana PAVLISOVÁ, 2013a. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2013 - 2042: Souhrnná zpráva* [online]. Aktualizace 5.2013. Veselí nad Moravou a Ostrava: Město Veselí nad Moravou a DHV CR [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593601

ORSÁGOVÁ, Petra, Zuzana PAVLISOVÁ, Ivo ONDRAČKA, Vladislava NOVÁKOVÁ, Petr KADĚRKA, Jitka STRAKOVÁ a Miroslava HORÁKOVÁ, 2013. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010 - 2040: Část 4. Rozvoj služeb: Souhrnná zpráva* [online]. Po evaluaci - květen 2013. Veselí nad Moravou a Ostrava: Město Veselí nad Moravou a DHV CR [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593026

PALCROVÁ, Šárka, Marie DAVIDOVÁ, Zdeňka ŠKARKOVÁ, Tomáš DVOŘÁK a Jana VEJSADOVÁ, 2013. *Strategický plán rozvoje města Šlapanice: Analytická část* [online]. Verze 3.0. Šlapanice: Regionální rozvojová agentura [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://www.slapanice.cz/progres/lib/files.php?id=2528>

Popis postupu zapojení komunity do vypracování strategie [online], 1. Staré Město (u Uherského Hradiště): MAS Staroměstsko [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: http://www.mas-staromestsko.cz/cardfiles/card-1770/card-12614/files/popis-postupu-zapojeni-komunity-do-vypracovani-strategie.pdf_45fbe1cc8199029808d281d9aa5fed0c1476090355.pdf

Postup zpracování, ©2017. *Oficiální stránky statutárního města Zlína* [online]. Zlín: Magistrát města Zlína [cit. 2017-10-26]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/postup-zpracovani-cl-763.html>

Profil města Bystřice pod Hostýnem - SWOT analýza - [online], 2013. 1. Bystřice pod Hostýnem: Město Bystřice pod Hostýnem [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: http://www.bystriceph.cz/assets/File.ashx?id_org=1711&id_dokumenty=1388

Profil města Valašské Klobouky [online], Valašské Klobouky: Město Valašské Klobouky [cit. 2017-10-10]. Dostupné z: http://www.valasskeklobouky.cz/assets/File.ashx?id_org=17631&id_dokumenty=445735

Program rozvoje města Zubří na období od 2016 do 2020 [online], 2015. Zubří: Město Zubří [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: http://www.mesto-zubri.cz/index.php?stahni_soubor=5754

Průzkum podnikatelského prostředí: Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023 [online], 2013. 1. Otrokovice: GRANTIKA České spořitelny [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: http://www.otrokovice.cz/assets/File.ashx?id_org=11673&id_dokumenty=3411

Roční akční plány, ©2017. *Oficiální stránky statutárního města Zlína* [online]. Zlín: Magistrát města Zlína [cit. 2017-10-26]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/rocn-akcni-plany-cl-1906.html>

RUCKI, David, Petra ORSÁGOVÁ a Zuzana PAVLISKOVÁ, 2013. *Strategický plán rozvoje města Veselí nad Moravou pro období 2010 - 2040: Část 2. Strategie podpory podnikání a zaměstnanosti: Souhrnná zpráva* [online]. Po evaluaci - květen 2013. Veselí nad Moravou a Ostrava: Město Veselí nad Moravou a DHV CR [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://veseli-nad-moravou.cz/assets/File.ashx?id_org=18072&id_dokumenty=593020

Seznam projektových záměrů [online], 2017. Valašské Meziříčí: Město Valašské Meziříčí [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: http://www.valasskemeziri.cz/assets/File.ashx?id_org=17636&id_dokumenty=30013

Socioekonomická analýza: Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023 [online]. 1. Otrokovice: GRANTIKA České spořitelny, 2013 [cit. 2017-10-16]. Dostupné z: http://www.otrokovice.cz/assets/File.ashx?id_org=11673&id_dokumenty=3409

Strategický plán města Břeclavi: Příloha č. 1: Rozpracovaná návrhová část strategie [online], 2014. 1. Břeclav: HaskoningDHV Czech Republic [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: https://breclav.eu/file/25021_1_1

Strategický plán města Břeclavi: Příloha č. 2: Implementace SP [online], 2014. 1. Břeclav: HaskoningDHV Czech Republic [cit. 2017-10-26]. Dostupné z: https://breclav.eu/file/25022_1_1/

Strategický plán města Břeclavi: Příloha č. 5: Územní průmět strategie [online], 2014. 1. Břeclav: HaskoningDHV Czech Republic [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: https://breclav.eu/file/25017_1_1/

Strategický plán města Kroměříže, Aktualizace na léta 2010 – 2020 [online], 2009. 1. Kroměříž: Odbor rozvoje města a KROK [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: http://www.mesto-kromeriz.cz/fileadmin/user_upload/SP_fin_012010.pdf

Strategický plán města Rosice, 2016. *Město Rosice* [online]. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-10-06]. Dostupné z: <https://www1.rosice.cz/strategicky-plan-rozvoje/d-13356/p1=1260>

Strategický plán města Valašské Klobouky 2010–2020 [online], 2013. Valašské Klobouky: Město Valašské Klobouky [cit. 2017-10-10]. Dostupné z: http://www.valasskeklobouky.cz/assets/File.ashx?id_org=17631&id_dokumenty=454665

Strategický plán pro město Tišnov [online], 2013. Ústí nad Labem: SPF Group, v.o.s [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://www.tisnov.cz/sites/default/files/documents/2015/sp-tisnov-cely-dokument.pdf>

Strategický plán rozvoje města 2017–2022, 2017. *Město Hodonín* [online]. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: <http://hodonin.eu/strategicky-plan-rozvoje-mesta-2017-2022/ds-50093/archiv=00&p1=37094>

Strategický plán rozvoje města Blansko na léta 2013-2023 [online], 2013. Blansko: Město Blansko [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: <https://www.blansko.cz/soubory/dokumenty/dulezite/strategicky-plan-2013-2023.pdf>

Strategický plán rozvoje města Boskovice na období 2016—2026 [online], 2015. 1. Boskovice: Město Boskovice [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: http://www.boskovice.cz/assets/File.ashx?id_org=832&id_dokumenty=27239

Strategický plán rozvoje města Břeclav: Příloha č. 3: Akční plán [online], 2014. Břeclav: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o. [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: https://breclav.eu/file/25015_1_1/

Strategický plán rozvoje města Břeclavi: Vstupní zpráva [online], 2013. Břeclav: HaskoningDHV Czech Republic, spol. s r.o. [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: https://breclav.eu/file/25099_1_1/

Strategický plán rozvoje města Krumlov do roku 2013 [online], 2007. 1. Moravský Krumlov: Město Moravský Krumlov [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://www.mkrumlov.cz/download/strategicke-dokumenty/12611417714b2b7f0b72891.doc>

Strategický plán rozvoje města Kyjova 2013 - 2020 [online], 2012. Kyjov: AQE advisors [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: http://www.mestokyjov.cz/assets/File.ashx?id_org=7843&id_dokumenty=11228

Strategický plán rozvoje města Kyjova: Akční plán 2013-2014 [online], 2012. 1. Kyjov: AQE advisors, a. s., 2012 [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: http://www.mestokyjov.cz/assets/File.ashx?id_org=7843&id_dokumenty=12771

Strategický plán rozvoje města Mikulov 2013 - 2026 [online], 2013. Mikulov: Město Mikulov [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://www.mikulov.cz/digitalAssets/350935_SPRM_-_Mikulov_2013_-_2026.pdf

Strategický plán rozvoje města Mikulov: Anketární šetření: Výsledky [online], 2013. 1. Mikulov: Město Mikulov [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://www.mikulov.cz/digitalAssets/350968_Anketarni_setreni.pdf

Strategický plán rozvoje města Mikulov: Profil města [online], 2013. 1. Mikulov: Město Mikulov [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://www.mikulov.cz/digitalAssets/350932_Profil_MIKULOV_fin__l.pdf

Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm [online], 2008. 1. Ostrava: DHV [cit. 2017-10-16]. Dostupné z: http://www.roznov.cz/html/soubory/strategicky-plan/dokumenty/3-navrhova_cast.pdf

Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm: Profil města [online], 2008. 1. Ostrava: DHV CR [cit. 2017-10-16]. Dostupné z: <http://www.roznov.cz/html/soubory/strategicky-plan/dokumenty/1-profil.pdf>

Strategický plán rozvoje města Rožnov pod Radhoštěm: Průzkum názorů obyvatel a ekonomických subjektů [online], 2008. 1. Ostrava: DHV CR [cit. 2017-10-16]. Dostupné z: <http://www.roznov.cz/html/soubory/strategicky-plan/dokumenty/2-pruzkum.pdf>

Strategický plán rozvoje města Slavičín 2011 - 2015 [online], 2011. 1. Slavičín: Město Slavičín [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: <https://www.mesto-slavicin.cz/filemanager/files/file.php?file=37394>

Strategický plán rozvoje města Šlapanice do roku 2020: Návrhová část [online], 2013. Verze 2.0. Šlapanice: Regionální rozvojová agentura z.s.p.o. [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://www.slapanice.cz/progres/lib/files.php?id=2527>

Strategický plán rozvoje města Uherské Hradiště do roku 2020 - aktualizace [online], 2011. 1. Uherské Hradiště: Odbor architektury plánování a rozvoje MěÚ Uherské Hradiště, Mepco [cit. 2017-10-27]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/file/1361/download/>

Strategický plán rozvoje města Valašské Meziříčí 2014 - 2020 - Analytická část [online], 2014. 1. Valašské Meziříčí: Město Valašské Meziříčí [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: http://www.valasskemezirci.cz/assets/File.ashx?id_org=17636&id_dokumenty=2849

Strategický plán rozvoje města Valašské Meziříčí 2014 - 2020 - Analytická část: Příloha č.4: SWOT analýza [online], 2014. 1. Valašské Meziříčí: Město Valašské Meziříčí [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: http://www.valasskemezirci.cz/assets/File.ashx?id_org=17636&id_dokumenty=2853

Strategický plán rozvoje města Valašské Meziříčí 2014 - 2020 - Analytická část: Příloha č. 1: Personální obsazení pracovních skupin [online], 2014. 1. Valašské Meziříčí: Město Valašské Meziříčí [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: http://www.valasskemezirci.cz/assets/File.ashx?id_org=17636&id_dokumenty=2850

Strategický plán rozvoje města Valašské Meziříčí 2014 - 2020 - Návrhová část [online], 2014. 1. Valašské Meziříčí: Město Valašské Meziříčí [cit. 2017-10-18]. Dostupné z: http://www.valasskemezirci.cz/assets/File.ashx?id_org=17636&id_dokumenty=2854

Strategický plán rozvoje města Valašské Meziříčí 2014 - 2020 - Návrhová část: Příloha č. 2: Programové cíle města [online], 2014. 1. Valašské Meziříčí: Město Valašské Meziříčí [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: http://www.valasskemezirici.cz/assets/File.ashx?id_org=17636&id_dokumenty=2857

Strategický plán rozvoje města Valašské Meziříčí 2014 - 2020 - Návrhová část: Příloha č. 3: Strategická opatření města [online], 2014. 1. Valašské Meziříčí: Město Valašské Meziříčí [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: http://www.valasskemezirici.cz/assets/File.ashx?id_org=17636&id_dokumenty=2859

Strategický plán rozvoje města Vsetín pro období 2016-2023 [online], 2015. 1. Vsetín: Město Vsetín [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: https://www.mestovsetin.cz/assets/File.ashx?id_org=18676&id_dokumenty=520001

Strategický plán rozvoje města Vsetín pro období 2016-2023, *Město Vsetín* [online]. Jihlava: Webhouse [cit. 2017-10-24]. Dostupné z: https://www.mestovsetin.cz/vismo/zobraz_dok.asp?id_org=18676&id_ktg=19159&n=strategicky%2Dplan%2Drozvoje%2Dmesta%2Dvsetina%2Dpro%2Dobdobi%2D2016%2D2023

Strategický plán rozvoje města Znojma na období 2016–2022 [online], 2015. Znojmo: MEPCO, s. r. o., ve spolupráci s MěÚ Znojmo [cit. 2017-09-30]. Dostupné z: http://www.znojmo-zdravemesto.cz/images/Aktualne_-_dokumenty/Dokumenty_zalozka/S.pdf

Strategický plán rozvoje města: Profil – Sociálně ekonomická analýza města [online], 2017. 1. Hodonín: Město Hodonín [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: http://hodonin.eu/assets/File.ashx?id_org=4041&id_dokumenty=1089345

Strategie 2014–2023 a Akční plán 2014–2016: Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014–2023 [online], 2013. 1. Otrokovice: GRANTIKA České spořitelny [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: http://www.otrokovice.cz/assets/File.ashx?id_org=11673&id_dokumenty=3412

Strategie města – Strategický plán - souhrn: Veselí nad Moravou [online], 2011. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: <http://veseli-nad-moravou.cz/strategie-mesta-strategicky-plan-souhrn/d-586516>

Strategie rozvoje města Zlína do roku 2020 - Zlín 2020: Analytická část [online], 2012. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky a Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/clanky/dokumenty/2796/a4809905-0-strategie-zlin-2020-analyticka-cast-finalni.pdf>

Strategie rozvoje města Zlína do roku 2020 - Zlín 2020: Mapový atlas [online], 2012. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky a Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva [cit. 2017-10-25]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/clanky/dokumenty/2798/c9909905-0-strategie-zlin-2020-mapovy-atlas-finalni.pdf>

Strategie rozvoje statutárního města Zlína do roku 2020 - Zlín 2020: Návrhová část [online], 2012. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky a Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva [cit. 2017-10-25]. Dostupné z:

<https://www.zlin.eu/clanky/dokumenty/2800/05e7fb05-0-strategie-zlin-2020-navrhova-cast-1-0.pdf>

Stratetegický plán rozvoje města Břeclavi: Příloha č. 4 Hodnocení udržitelnosti Strategického plánu metodou SAM [online], 2014. Břeclav: HaskoningDHV Czech Republic [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: https://breclav.eu/file/25016_1_1/

SWOT analýza: Integrovaný strategický rozvojový plán města Otrokovice 2014-2023 [online], 2013. 1. Otrokovice: GRANTIKA České spořitelny [cit. 2017-10-17]. Dostupné z: http://www.otrokovice.cz/assets/File.ashx?id_org=11673&id_dokumenty=3410

Zpracovatel SPRM, 2008. *Strategický plán rozvoje města* [online]. Rožnov pod Radhoštěm: MěÚ Rožnov p.R. [cit. 2017-10-16]. Dostupné z: <http://www.roznov.cz/html/soubory/strategicky-plan/zpracovatel.html>

Strategický plán rozvoje města [online], 2012. 1. Mikulov: Město Mikulov [cit. 2017-10-03]. Dostupné z: http://www.mikulov.cz/digitalAssets/350954_Informace_o_strategickem_planu_rozvoje_mesta.pdf

Strategický plán města Bystřice pod Hostýnem [online], 2013. 1. Bystřice pod Hostýnem: Město Bystřice pod Hostýnem [cit. 2017-10-12]. Dostupné z: http://www.bystriceph.cz/assets/File.ashx?id_org=1711&id_dokumenty=1386

Strategický plán rozvoje města Břeclavi [online], 2014. 1. Břeclav: HaskoningDHV Czech Republic [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: https://breclav.eu/file/25018_1_1/

Akční plán rozvoje města Uherské Hradiště pro období let 2014 - 2017 [online], 2013. Uherské Hradiště: Odbor architektury plánování a rozvoje, MěÚ Uherské Hradiště [cit. 2017-10-19]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/file/1363/download/>

Strategický plán rozvoje Starého Města [online], 2015. 1. Staré Město (u Uherského Hradiště): Saura [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: http://www.staremesto.uh.cz/dokumenty/su/Strategicky_plan_rozvoje_Stareho_Mesta.zip

Strategický plán rozvoje města Kuřim [online], 2015. 3. Kuřim: M. C. TRITON, spol. s r.o. [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: <https://www.kurim.cz/filemanager/files/file.php?file=155407>

Akční plán 2017 - 2020 [online], 2016. 1. Rožnov pod Radhoštěm: Město Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2017-10-16]. Dostupné z: http://www.roznov.cz/html/soubory/strategicky-plan/dokumenty/2016/9_1_priloha_P01_AP2017-2020.pdf

Akční plán pro rok 2017 [online], 2016. 1. Boskovice: Město Boskovice [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: http://www.boskovice.cz/assets/File.ashx?id_org=832&id_dokumenty=29892

Program rozvoje města Slavičín 2016 - 2022 [online], 2016. 1. Slavičín: Město Slavičín [cit. 2017-10-11]. Dostupné z: <https://www.mesto-slavicin.cz/filemanager/files/file.php?file=222827>

Strategie pro Brno [online], 2016. 3. aktualizace. Brno: Kancelář strategie města [cit. 2017-09-28]. Dostupné z:

http://www.brno.cz/fileadmin/user_upload/sprava_mesta/Strategie_pro_Brno/dokumenty/Strategie_pro_Brno_aktualizace_2016.pdf

Strategický plán rozvoje města: Akční plán [online], 2017. 1. Hodonín: Město Hodonín [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: http://hodonin.eu/assets/File.ashx?id_org=4041&id_dokumenty=1091177

Strategický plán rozvoje města: PESTLE analýza [online], 2017. 1. Hodonín: Město Hodonín [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: http://hodonin.eu/assets/File.ashx?id_org=4041&id_dokumenty=1090286

Strategický plán rozvoje města: SWOT analýza [online], 2017. 1. Hodonín: Město Hodonín [cit. 2017-10-02]. Dostupné z: http://hodonin.eu/assets/File.ashx?id_org=4041&id_dokumenty=1090282

Webové portály měst

Aktuálně [online], ©2013-2014. Znojmo: Město Znojmo [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.znojmo-zdravemesto.cz/>

Boskovice [online], 2017. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.boskovice.cz/>

Brno – oficiální web statutárního města Brna [online], 2017. Brno: © Statutární město Brno [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/>

Bučovice [online], 2017. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://bucovice.cz/>

Bystřice pod Hostýnem [online], 2016. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.bystriceph.cz/>

Město Blansko - Brána Moravského Krasu [online], Blansko: Město Blansko [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://www.blansko.cz/>

Město Břeclav [online], 2017. Břeclav: Město Břeclav [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://breclav.eu/>

Město Dubňany - Oficiální stránky města Dubňany [online], 2017. Chomutov: Galileo Corporation [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.dubnany.eu/>

Město Hodonín [online], 2011. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://hodonin.eu/>

Město Holešov - oficiální web obce [online], ©2017. Bystřice pod Hostýnem: Raab Computer [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://www.holesov.cz/>

Město Hustopeče – oficiální web [online], 2016. Hustopeče: Město Hustopeče [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.hustopece.cz/>

Město Chropyně [online], c2007-2017. Praha: Nux [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://www.muchropyne.cz/>

Město Ivančice / Oficiální stránky [online], Ivančice: Město Ivančice [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://mesto.ivancice.cz/>

Město Kroměříž [online], Brno: Omega design [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://www.mesto-kromeriz.cz/>

Město Kunovice / Oficiální internetové stránky města Kunovice [online], Kunovice: MEDIABEST.cz [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.mesto-kunovice.cz/>

Město Kuřim [online], 2017. Kuřim: Město Kuřim [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<https://www.kurim.cz/>

Město Kyjov [online], Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://www.mestokyjov.cz/>

Město Luhačovice [online], Luhačovice: Město Luhačovice [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://www.mesto.luhacovice.cz/>

Město Napajedla [online], ©2017. Napajedla: Městský úřad Napajedla [cit. 2017-11-18].
Dostupné z: <http://napajedla.cz/>

Město Rosice [online], Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://www1.rosice.cz/>

Město Rousínov – Oficiální stránky města Rousínov [online], ©2017. Chomutov: Galileo Corporation [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.rousinov.cz/>

Město Tišnov / Oficiální web [online], Tišnov: Město Tišnov [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://www.tisnov.cz/>

Město Uherský Brod [online], ©2003-2017. Uherský Brod: Město Uherský Brod [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://ub.cz/>

Město Vsetín [online], Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<https://www.mestovsetin.cz/>

Město Zubří [online], Rožnov pod Radhoštěm: WEBTECH group [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://www.mesto-zubri.cz/>

Mikulov.cz [online], 2008. Praha: Symbio [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://www.mikulov.cz/>

Moravský Krumlov [online], Znojmo: Bravissimo [cit. 2017-11-18]. Dostupné z:
<http://www.mkrumlov.cz/>

Oficiální stránky - Město Šlapanice [online], 2017. Brno: Origine [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.slapanice.cz/>

Oficiální stránky města Brumov-Bylnice [online], ©2017. Chomutov: Galileo Corporation [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.brumov-bylnice.cz/>

Oficiální stránky města Slavkov u Brna [online], 2007. Slavkov u Brna: Město Slavkov u Brna [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.slavkov.cz/>

OFICIÁLNÍ STRÁNKY MĚSTA ZLÍNA [online], ©2017. Zlín: Magistrát města Zlína [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://www.zlin.eu/>

Otrokovice [online], 2017. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.otrokovice.cz/>

Radní řešili strategický plán města i analýzu náměstí, ©2016. *Město Hustopeče - oficiální web* [online]. Hustopeče: Město Hustopeče [cit. 2017-11-09]. Dostupné z: <http://www.hustopece.cz/radni-resili-strategicky-plan-mesta-analyzu-dukelskeho-namesti>

Rožnov pod Radhoštěm [online], 2017. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.roznov.cz/>

Slavičín [online], ©2000-2017. Praha: as4u [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://www.mesto-slavicin.cz/>

Staremesto.uh.cz [online], ©2017. Staré Město: Město Staré Město [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.staremesto.uh.cz/>

Strážnice [online], © 2000–2070. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.straznice-mesto.cz/>

Titulní strana - Oficiální stránky Města Letovice [online], ©2017. Chomutov: Galileo Corporation [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.letovice.net/>

Uherské Hradiště [online], Brno: QCM [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.mesto-uh.cz/>

Valašské Klobouky [online], 2017. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.valasskeklobouky.cz/>

Valašské Meziříčí [online], 2007. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://www.valasskemezirici.cz/>

Veselí nad Moravou [online], Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://veseli-nad-moravou.cz/>

Vyškov [online], 2013. Jihlava: WEBHOUSE [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <http://vyskov-mesto.cz/>

Rozhovory, odpovědi a osobní sdělení

MUDr. Miroslav Adámek, primátor, statutární město Zlín

RNDr. Jaroslav Bičan, městský architekt, město Uherské Hradiště

Ing. Eva Bohutínská, DiS., projektový manažer, město Hustopeče

Jiří Dospíšil, starosta, město Tišnov

Ing. Kamila Grbavčicová, referent, město Břeclav

Martin Janík, místostarosta, město Valašské Klobouky

JUDr. PhDr. Petr Kolář, Ph.D., 1. místostarosta, město Veselí nad Moravou, neformální rozhovor

Ing. Mgr. Petr Kolařík, Ph.D., 2. místostarosta, město Veselí nad Moravou, osobní sdělení

Ing. Miloš Kozumplík, starosta, město Veselí nad Moravou

Bc. Hana Nedomová, starostka, město Boskovice

Ing. Lubomír Vaculín, starosta, město Zubří

Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1 – Rozhovory se zástupci měst

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?

Orgány města se rozhodly, v souvislosti s pociťovanou potřebou dalšího rozvoje, stanovit dlouhodobé cíle a pravidla, která budou respektovat ideu udržitelného rozvoje. Město také pociťovalo nutnost mít strategický dokument s ohledem na možnosti čerpání dotací z Evropských strukturálních a investičních fondů v programovém období 2014-2020.

2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?

Hlavním impulzem byla ukončená platnost Strategického plánu rozvoje města Hustopeče, který byl schválený v roce 2009 a jehož Akční plán byl na roky 2010-2013.

3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?

Přínosem je stanovení vizí/cílů, které by měly být nezávislé na vyhlašovaných výzvách, aktuálních „politických“ potřebách bez dalších návazností a také na změnách představitelů veřejné správy.

4. Jakou formou město Strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitně) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?

Město zpracovává Program rozvoje města svépomocí.

5. Co pro Vás bylo na zpracovávání strategického plánu nejtěžší?

Přimět zastupitele a další subjekty ke spolupráci.

6. Existuje nějaký problém, který byste bez Strategického plánu řešili obtížně?

Ne.

7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Program rozvoje města bude schvalován v letošním roce, bohužel nejde ještě zhodnotit jeho přínosy.

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?

Cílem zpracování strategického plánu bylo především vyhodnotit pozici města v oblasti sociálně-ekonomického rozvoje (vč. zasazení do širšího kontextu), identifikovat hlavní rozvojové problémy, navrhnout řešení těchto problémů ve středně – až dlouhodobém horizontu a vytvořit seznam záměrů (akční plán), které k řešení těchto problémů přispějí v nejbližším období.

2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?

Tento projekt vznikl z potřeby vytvoření strategického plánu rozvoje města, protože v té době město Tišnov nemělo aktuální strategický plán rozvoje. A také proto se Rada města ve volebním období 2010-2014 zavázala k vytvoření nového strategického plánu rozvoje až do roku 2020.

3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?

Přínos lze spatřovat nejen ve výstupech strategického plánu (tedy zejména návrh priorit a opatření, konkrétní akční plán), ale v samotném procesu jeho zpracování, do něhož byli zapojeni zástupci zadavatele a zpracovatele, ale také odborné skupiny, místní subjekty a veřejnost. Současně je třeba též vyzdvihnout komplexnost strategického plánu, který zahrnuje všechny oblasti rozvoje města.

4. Jakou formou město Strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitně) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?

Strategický plán byl pořízen Městem Tišnov. Odbornou práci při přípravě strategického plánu zajistil externí dodavatel, poradenská společnost SPF Group, v.o.s. se sídlem v Ústí nad Labem. SPF Group, v.o.s. je konzultační společnost, která se zaměřuje na strategické, projektové a organizační poradenství v oblastech místního a regionálního rozvoje a životního prostředí.

Garantem přípravy SP byl za vedení města starosta Města Tišnova. V pozici manažera projektu přípravy strategického plánu byla projektová manažerka MěÚ Tišnov. Do organizace přípravy strategického plánu byli též zapojeni další pracovníci Městského úřadu Tišnov.

5. Co pro Vás bylo na zpracovávání strategického plánu nejtěžší?

Nemohu zodpovědět, neb jsem se nepodílel na jeho tvorbě. A projektová manažerka již zde nepracuje.

6. Existuje nějaký problém, který byste bez Strategického plánu řešili obtížně?

Domnívám se, že bychom si byli nuceni poradit s jakýmkoliv problémem, který město tíží, a to pouze na základě dílčích koncepčních materiálů či případně bez nich. Velký bonus strategického plánu vidím tedy v oné komplexnosti.

7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Ano, naplnil.

RNDr. Jaroslav Bičan, městský architekt, město Uherské Hradiště

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?

Město Uherské Hradiště první strategii svého rozvoje zpracovalo již v roce 1998. Účelem bylo omezit množství ad hoc rozhodnutí v oblasti rozvoje města, které nebyla navzájem provázaná a v některých případech se dostávaly do kolize.

2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?

Hlavním impulz pro pořízení strategického plánu byla potřeba koncepčně a systémově reagovat na závazné problémy z minulého období, např. nevyhovující infrastruktura pro zásobování města teplem, dlouhodobě neřešené potíže v dopravě, existence brownfields, atd.

3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?

Strategický plán představuje výchozí nástroj pro řízení rozvoje města, definuje hlavní rozvojové priority města, přináší odhad nákladů na jejich řešení a představuje podklad pro získávání externích zdrojů pro financování jejich realizace.

4. Jakou formou město Strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitně) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?

První Program rozvoje města z roku 1998 byl zpracován expertní metodou, následující strategické dokumenty již kombinací expertní a komunitní metody. Do procesu tvorby strategického plánu je nezbytné zapojit veřejnost, důležitý je ale i expertní pohled.

5. Co pro Vás bylo na zpracovávání strategického plánu nejtěžší?

Zapojení veřejnosti, nalézt nejvhodnější formu komunikace s veřejností, partnery atd. Rozhodujícím momentem pro úspěch plánu je akceptace záměru politickou reprezentací města.

6. Existuje nějaký problém, který byste bez Strategického plánu řešili obtížně?

Takto jednoduše to nejde pojmenovat. Postupně by pravděpodobně byly řešeny všechny problémy, ale 1) mnohem déle, 2) třeba i s nižší mírou kvality 3) řešení by vyžadovalo mnohem více zdrojů

7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Ano, strategické plány s předstihem definovaly hlavní problémy a výzvy města, které byly postupně úspěšně řešeny (konverze areálu bývalých kasáren, průmyslová zóna, revitalizace veřejných prostranství, dopravní infrastruktura atd.)

Ing. Martin Janík, místostarosta, město Valašské Klobouky

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?

Cílem zpracování strategického plánu bylo nastavit jasný směr investicím ve městě a určit prioritní oblasti, které bude město Valašské Klobouky systematicky rozvíjet. Díky tomu by se

jednotlivé kroky a investice města neměly vylučovat, ale měly by na sebe navazovat a vzájemně se podporovat. Strategie je síť, kterým bychom měli posuzovat zamýšlené projekty a záměry.

2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?

Absence dlouhodobého plánu, který by říkal, jak mají Klobouky za 10 let vypadat a co jsou aktuální problémy, bolavá místa ve městě a co je naopak naší devizou.

3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?

Logické členění rozvoje do oblastí, jejich analýza, široké zapojení veřejnosti a odborníků při zpracování. Stanovení srozumitelných cílů.

4. Jakou formou město Strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitně) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?

Svépomocí, strategická komise měla 11 členů kteří garantovali jednotlivé oblasti. Strategický plán se podařilo projednat s veřejností a zastupiteli.

5. Co pro Vás bylo na zpracovávání strategického plánu nejtěžší?

Jeho obsah a široký záběr, který řeší někdy neřešitelné protiklady. Nalézt názorovou shodu na směřování v jednotlivých oblastech.

6. Existuje nějaký problém, který byste bez Strategického plánu řešili obtížně?

Ano, např. podpora sociální oblasti, rozvoj cestovního ruchu.

7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Ano, stanovil cíle v jednotlivých oblastech, a zodpovědným osobám tak bylo více jasné, čeho chceme dosáhnout a jak se daná opatření prolínají.

Ing. Miloš Kozumplík, starosta, město Veselí nad Moravou

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?

Především pro zpracování nového Programu rozvoje města, kterým se město řídilo od 90. let, a i přes aktualizace se jevil jako zastaralý a nepřinášející nové myšlenky.

2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?

Možnost získání dotace na tento záměr.

3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?

Shromáždil a vyhodnotil informace za delší časové období, na něho mohl navázat Program rozvoje města.

4. Jakou formou město Strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitně) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?

Strategický plán byl zpracován kombinovaně svépomocí, za pomoci expertů a s pomocí komisí města. Jednotlivé oblasti strategického plánu byly projednávány s odbornou veřejností.

5. Co pro Vás bylo na zpracovávání strategického plánu nejtěžší?

Odhadnout vývoj města v následujících 30 letech.

6. Existuje nějaký problém, který byste bez Strategického plánu řešili obtížně?

Například vznik nové rodinné zástavby na sídlišti Hutník nebo vznik průmyslové zóny na ul. Kollárova - Blatnická.

7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Se Strategickým plánem nemělo město spojeno výrazná očekávání, ale stal se užitečným podkladem pro realizaci a rozvoj města.

MUDr. Miroslav Adámek, primátor, statutární město Zlín

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?

Při rozhodnutí o pořízení strategie ZLÍN 2020 jsme především sledovali záměr zefektivnit řízení města, dále prezentovat město jako dynamický subjekt, který ví, kam směřuje a připravit město na čerpání dotačních zdrojů.

2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?

Při převzetí města od předcházejícího vedení po volbách v roce 2010 jsme zjistili, že Zlín je jedním z posledních krajských měst v České republice, které ještě nemá strategický plán rozvoje. To byl z našeho pohledu velký handicap. Také nám bylo jasné, že pokud chceme město odpovědně připravit na blížící se programové období Kohezní politiky EU 2014-2020, je pořízení kvalitní rozvojové strategie města prvotním a zásadním krokem v tomto úsilí.

3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?

Strategie ZLÍN 2020 nám především umožňuje pohlížet na rozvoj města v širších souvislostech, což se odráží v efektivitě řízení. Současně je nástrojem, s jehož pomocí se město stává čitelnějším partnerem pro občany i podnikatele. Také nám významně pomáhá ve zdůvodnění potřeby čerpání dotačních prostředků.

4. Jakou formou město Strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitně) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?

Zvolili jsme kombinaci expertního a komunitního přístupu. Využili jsme tak výhod, které má každá z těchto metod a potlačili jejich slabé stránky.

5. Co pro Vás bylo na zpracovávání strategického plánu nejtěžší?

V průběhu přípravy strategie jsme se nesetkali s vážnými problémy.

6. Existuje nějaký problém, který byste bez Strategického plánu řešili obtížně?

Určitě bychom měli výrazně ztížený přístup k dotačním prostředkům.

7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Přínosy určitě má, nejméně v těch směrech, které jsem zmínil v předcházejících odpovědích. Také mohu víceméně konstatovat, že splnil i naše očekávání. Na druhé straně je ale potřebné zdůraznit, že pořízení strategického plánu představuje první krok, za kterým musí následovat řada dalších kroků.

Ing. Kamila Grbavčicová, referent, město Břeclav

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?

Strategický plán města byl zpracován za účelem uchopení potřeb města Břeclav a zajištění jeho vyváženého rozvoje v souladu se strategickými cíli definovanými na celostátní a krajské úrovni. Analýzou současného stavu, definicí problematických okruhů nastínit globální a specifické cíle. Ty mohou být naplněny promyšlenou realizací jednotlivých kroků – projektů v logické posloupnosti. Takto stanovené priority zajistí splnění hlavních cílů, které možná maximálně využít zdrojů financování jak vlastních, tak i zdrojů pocházejících z jiných veřejných rozpočtů, strukturálních fondů EU i soukromé sféry.

2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?

Integrovaný plán rozvoje města z roku 2007 byl zastaralý. Byla potřeba vytvořit koncepci se strategickými cíli.

3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?

Strategický plán je „vodítkem“ díky kterému město ví kam směřuje.

4. Jakou formou město Strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitě) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?

Město Břeclav si nechalo zpracovat Strategický plán od firmy HaskoningDHV Czech Republic, spol. s.r.o. pro tuto variantu se město rozhodlo, protože chtělo mít profesionálně zpracovanou strategii, kterou se pak může řídit.

5. Co pro Vás bylo na zpracování strategického plánu nejtěžší?

Stanovit cíle, vize a priority města.

6. Existuje nějaký problém, který byste bez strategického plánu řešili obtížně?

Díky strategickému plánu je jednodušší plánovat akce do budoucna, máme přesně dané vize města. Pokud by nebyl žádný strategický plán, tak by nebyl stanoven cíl, kterého chceme

dosáhnout a město by se nerozvíjelo. Díky strategickému plánu máme přesně určenou cestu, kterou chceme jít.

7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Měl samozřejmě přínosy, ale stále je co zlepšovat. Očekávání naplnil.

Bc. Hana Nedomová, starostka, město Boskovice

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?

Účelem zpracování strategického plánu bylo vytvořit – vedle nově pořízeného územního plánu – nový dlouhodobý programový dokument, který má za úkol zformulovat celkovou reálnou představu o budoucím ekonomickém a sociálním rozvoji města v období 2016–2026. Strategický plán chápeme jako dohodu o budoucím komplexním rozvoji města.

2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?

Hlavním impulzem byla absence dokumentu, který by formuloval hlavní určující směry rozvoje města v delším časovém horizontu.

3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?

Město má koncepční dokument, se kterým je stále pracováno, a vytyčené oblasti rozvoje jsou každoročně konkretizovány v tzv. akčních plánech.

4. Jakou formou město Strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitně) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?

Dokument vznikl v gesci městského úřadu a do jeho přípravy byli zapojeni v rámci pracovních skupin jak představitelé samosprávy, tak zástupci veřejného, podnikatelského i neziskového sektoru. Podle našeho názoru tak byly do tvorby strategického plánu zapojeny kompetentní osoby, které vnímají potřeby rozvoje města v jednotlivých oblastech.

5. Co pro Vás bylo na zpracovávání strategického plánu nejtěžší?

Nahlížet na potřeby města a jeho občanů koncepčně v delším časovém horizontu.

6. Existuje nějaký problém, který byste bez Strategického plánu řešili obtížně?

Vzhledem k tomu, že jsme v počátku období, na které je dokument zpracován, zatím jsme takový problém neobjevili.

7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Vzhledem k tomu, že jsme v počátku období, na které je strategický plán zpracován, je brzo na jeho komplexní hodnocení, nicméně již nyní lze říci, že dokument naše očekávání naplňuje, na rok 2017 byly zpracovány v jednotlivých oblastech tzv. akční plány, které se postupně realizují.

1. Za jakým účelem zpracovávalo Vaše město strategický plán?

Tak ten účel je jasný. Název strategický hovoří o tom, že chceme, abychom měli jakousi strategii o rozvoji města na dalších 4, 5, 6, 7 let. My máme zpracovaný mám taký dojem do roku 2020. Ten už máme v podstatě dva roky schválený a s tím, že a samozřejmě i v případě, že žádáme o některé dotační tituly, tak je dobře, když máme strategický plán rozvoje, který navazuje na strategický plán rozvoje kraje, takže jsou to jakoby své body hodnocení.

2. Co byl hlavní impulz, díky kterému jste se rozhodli zpracovat strategický plán?

Tak my jsme měli strategický plán rozvoje města i v minulém volebním období, takže v podstatě navazovali na to. Takže bych řekl, že v podstatě ten plán máme tady jakoby historicky, takže jsme vyhodnotili situaci splnění toho plánu minulého a nastavili jsme plán nový.

3. V čem vidíte největší přínos strategického plánu pro město?

Tak přínos by měl být v tom, že to město se chce jakýmsi způsobem rozvíjet a nemělo by to být náhodně, v uvozovkách po každých volbách. To znamená, že ten strategický plán samozřejmě ideální je, když se na tom shodne co nejširší politické spektrum, které je ať v koalici, tak i v opozici, takže by to měl být takový jakýsi... A navíc my jsme do toho strategického plánu zahrnuli i průzkum veřejného mínění, měli jsme dotazníkovou akci a tam občané nám řekli, co považují nebo co chtějí, co jim chybí v každodenním životě. Takže na základě toho, abychom i do toho promítli jakési požadavky či přání našich spoluobčanů.

4. Jakou formou město Strategický plán zpracovalo (svépomocí, za pomoci experta, komunitně) a proč jste se rozhodli pro tuto variantu?

Tak my jsme k tomu použili metodiku, já teď vám neřeknu úplně z hlavy, jestli to, zřejmě na internetu, teď už si to přesně nepamatuju. Někde v podstatě je jakýsi mooster, který říká, jak by ten strategický plán měl vypadat, jaký by měl být postup, že to znamená vytvoření nějakého, té komise a podkomisí pod jednotlivé oblasti a tak dále. Takže tím jsme se řídili. Absolvovali jsme i seminář, který ale teď neřeknu, kdo to pořádal, jestli to byl Svaz měst a obcí, to si teď nejsem jistý, tedy obcím dával tady tyto informace, kde byly zkušenosti starostů z jiných měst. Jo, takže jsme využívali více zdrojů informací a zpracovali jsme si to sami.

5. Co pro Vás bylo na zpracovávání strategického plánu nejtěžší?

Tak já bych tam neviděl nějaký významný problém. Neumím definovat co bylo nejtěžší, to si teď nedokážu vzpomenout. My problémy řešíme tak, že by nějaké těžkosti... Nemyslím si, že by byly nějaké těžkosti. Snad jestli bych ještě mohl odskočit, jakási složitost byla při schvalování tohoto plánu rozvoje obce, při projednávání na zastupitelstvu, kde trošku opozice se k tomu stavěla negativně, ale tak to v politice je.

6. Existuje nějaký problém, který byste bez Strategického plánu řešili obtížně?

Tak teď si nedokážu představit problém, co bych si měl představit pod tímto pojmem. Snad by mohl být problém, to, co jsem hovořil při té první otázce, v případě podávání žádostí o nějaké projekty rozvojové, kde by nám to srazilo body a z toho důvodu bychom nedosáhli na tu dotaci. Jinak nevnímám žádný větší problém.

7. Pokud se podíváte zpětně, měl strategický plán přínosy a naplnil Vaše očekávání?

Tak já si myslím, že ano, že ta pozitiva jsou jednoznačná, protože my se můžeme opřít i o to, třeba jak už jsem zmínil, při předávání projektů v zastupitelstvu, tak se můžeme opřít o to, že ano, máme schválený strategický plán rozvoje obce a ty investice, které navrhujeme, které chceme realizovat byly schváleny, jsou v souladu, takže při tom projednávání je to pro nás, jakože pozitivum, a tak bych to asi vnímal, jestli to takto stačí. Ještě teda přečtete tu otázku, jak to znělo, jestli jsem neutekl od tématu (*otázka znovu přečtena*). Ano, takže ano.