

UNIVERZITA PARDUBICE  
Fakulta ekonomicko-správní

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Veronika Havrdová

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Strategický management Magistrátu města Hradce Králové  
Veronika Havrdová

Bakalářská práce  
2009

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika HAVRDOVÁ**

Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **Strategický management Magistrátu města Hradce  
Králové**

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

Úvod (cíl práce, metody práce)

- 1) Strategické řízení a strategické plánování na úrovni územní samosprávy
- 2) Charakteristika strategického plánu rozvoje města Hradce Králové
- 3) Analýza strategického řízení a plánování města Hradce Králové
- 4) Zhodnocení výsledků, návrhy a doporučení
- 5) Závěr
- 6) Použitá literatura
- 7) Přílohy

Rozsah grafických prací: -  
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- WRIGHT, G., NĚMEC, J. Management veřejné správy: teorie a praxe. Praha : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X  
KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení : teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X  
OBST, O., Základy obecného managementu. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1365-5  
KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5  
MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Stříteská**  
Ústav ekonomiky a managementu

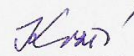
Datum zadání bakalářské práce: **30. června 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č.121/2008 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60. odst. 1. autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29.4.2009

Veronika Havrdová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Velmi ráda bych tímto poděkovala Ing. Michaele Stříteské, Ph.D., za odborné vedení mé bakalářské práce, zvláště pak za cenné a podnětné rady a připomínky.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Lence Hanšové, Ing. Pavlu Šubrtovi a Ing. Petru Němcovi za poskytnutí materiálů a informací ke zpracování této bakalářské práce.

Děkuji také mé rodině, nejen za korekturu této práce, ale i za podporu po celou dobu mého studia.

## **ANOTACE**

Tato bakalářská práce je zaměřena na Strategický management Magistrátu města Hradce Králové. Cílem této práce je shromáždit teoretické poznatky a aplikovat je v praktické části na příkladu strategického managementu Magistrátu města Hradce Králové. A následné zhodnocení pozitivních a negativních aspektů.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Strategický management, strategické plánování, strategické řízení, strategie

## **TITLE**

Strategic Management of the Hradec Králové Municipality

## **ANOTATION**

This Bachelor`s work is about Strategic Management of the Hradec Králové Municipality. The target is to asseble the teoretic knowladge and apply them to practic part of my work on the example of strategic management of the Hradec Králové Municipality. Finally, find potives and negatives.

## **KEYWORDS**

Strategic Management, Strategic Planning, Strategic Direction, Strategy

## Obsah

Úvod .....	7
1 Strategické řízení a strategické plánování na úrovni místní samosprávy .....	8
1.1 Vznik a vývoj strategického plánování .....	8
1.2 Důležité pojmy .....	9
1.3 Proces strategického řízení .....	14
1.3.1 Strategická analýza .....	15
1.3.2 Návrh strategického plánu .....	19
1.3.3 Implementace a monitoring .....	23
2 Charakteristika strategického plánu rozvoje města Hradce Králové .....	26
3 Analýza strategického řízení a plánování města Hradce Králové .....	27
3.1 Základní informace o Hradci Králové .....	27
3.2 Proces strategického plánování managementu Magistrátu města Hradce Králové ...	28
3.3 Výchozí dokumenty strategického managementu Hradce Králové .....	29
3.4 Strategické řízení managementu Magistrátu města Hradec Králové .....	37
3.4.1 Organizační struktura .....	37
3.4.2 Implementace .....	38
3.4.3 Monitoring .....	40
4 Zhodnocení výsledků, návrhy, doporučení .....	43
4.1 Strategická analýza .....	43
4.2 Návrh strategie .....	44
4.3 Implementace .....	44
4.4 Monitoring .....	46
4.5 SWOT analýza .....	47
5 Závěr .....	48
6 Použité zdroje .....	50
7 Přílohy .....	52



# Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na strategický management Magistrátu města Hradce Králové. Téma jsem si vybrala z důvodu důležitosti této oblasti nejen pro soukromý, ale také veřejný sektor. Jelikož je pojem strategický management ve veřejné správě ještě poměrně nový, není zatím vytvořena konkrétní koncepce vedení strategického managementu na této úrovni. Magistrát města Hradce Králové se strategickým managementem zabývá již 10 let. Domnívám se proto, že jeho dlouholeté zkušenosti mohou posloužit jako dobrý základ pro další rozbor.

První část je zaměřena na teoretická východiska a důležité pojmy související se strategickým managementem. Tato část je zpracována zejména metodou literárního průzkumu. Je zde využito především volně dostupné literatury a internetových stránek. V první kapitole je krátce popsán vznik a vývoj strategického plánování. V druhé kapitole jsou definovány důležité pojmy, jako je strategie, strategické plánování, strategické řízení, strategický cíl atd. Nastíněn termín udržitelný rozvoj a metodika vedení podle MA21. A upřesněny některé zákony související se strategickým managementem ve veřejné správě. Poslední kapitola teoretické části je členěna na další tři podkapitoly. Tyto podkapitoly jsou v souladu s procesem strategického řízení. Zabývají se procesem strategické analýzy, návrhem strategického plánu a jeho konečnou implementací a monitoringem.

V druhé části, která byla vedena induktivní metodou, je využito nejen volně dostupné literatury a internetových stránek, ale také interních zdrojů Magistrátu města Hradce Králové. Dále pak ochoty některých zaměstnanců Odboru strategie a rozvojových projektů města k osobnímu pohovoru. Praktická část vychází koncepčně z části teoretické. Její první část je zaměřena na rozbor průběhu zpracování strategického plánu, následuje stručná charakteristika města Hradce Králové. Dále jsou zde detailně rozebrány jednotlivé výchozí dokumenty, z nichž management Magistrátu města Hradce Králové vychází. A v neposlední řadě rozbor samotného strategického řízení. V poslední části jsou aplikovány poznatky z teoretické části na část praktickou a zhodnoceny dosažené výsledky. Na základě těchto výsledků vplynulo několik doporučení, která jsou v této kapitole popsány. Ke konečnému souhrnnému zhodnocení je využito jedné z popsaných analýz.

**Cílem této bakalářské práce je v teoretické části charakterizovat pojem strategické řízení a strategické plánování na úrovni územní správy a analyzovat tyto pojmy v části praktické na příkladu Magistrátu města Hradec Králové.**

# 1 Strategické řízení a strategické plánování na úrovni místní samosprávy

## 1.1 Vznik a vývoj strategického plánování

Vůbec poprvé se pojem strategie vyskytl ve Starověkém Řecku, vychází ze složení slov *strategos* (výprava) a *agein* (vést), což v podstatě vysvětluje jeho význam. Jako první využívali v helénistických státech a Byzancii strategii tzv. Stratégové. Jednalo se o velmi významný post, ovlivňující nejen vojenskou, ale i politickou scénu. Ve starověké Spartě během války dokonce Stratégové zastupovali krále. Z vojenství byl tento termín postupem času aplikován i na další odvětví od politiky, se kterou byla a je do dnešní doby strategie neodmyslitelně spojena, přes biologii, sport a další až po ekonomii.

Vznik strategického managementu jako disciplíny v oblasti ekonomie je datován v letech 1950 – 60 a za nejlivnějšího průkopníka této oblasti je považován Alfred D. Chandler, Jr., který se jako jeden z prvních zaměřil na potřebu podniku dívat se do budoucnosti. Své poznatky shrnul v roce 1962 do knihy s názvem *Strategy and Structure*. Dalším významným přispívatelem do oblasti strategického managementu se stal Phillip Selznick. Ten definoval, že by se měla organizace vyrovnat s vnitřními faktory a vnějšími vlivy životního prostředí. Tím přednesl jednu z vůbec nejdůležitějších analýz, a to tzv. SWOT analýzu. Dalším podstatným krokem bylo přímé definování několika druhů strategií Igorem Ansoffem, který ve své knize *Firemní strategie* z roku 1965 zastává názor, že je potřeba uvědomit si, kde se organizace nachází nyní a kam chce směřovat a poté se snažit co nejvíce snížit rozdíly. Začínaly se tak pomalu odkrývat souvislosti používání strategie a dosažení zisku, či podílu na trhu.

K největšímu rozvoji ve využívání strategického plánování v praxi, respektive přímo v organizacích, dochází počátkem 80. let 20. století., předtím bylo procento organizací využívajících tento nástroj takřka zanedbatelné. Jak uvádí Frances Stoked Berry a Barton Wechsler, ve svém článku *State Agencies' Experience with Strategic Planning; Findings from a National Survey* v časopise *Public Administration Review*, k dramatickému nárůstu pak došlo konkrétně v letech 1985 – 1989, kdy vzrostlo procento amerických organizací využívajících strategické plánování z původních 10 procent na celých 47 procent a toto číslo stále stoupalo. Vzrůstalo nejen číslo, ale i počet odvětví, která využívala strategií a dlouhodobého plánování. Není proto divu, že v 80. letech pronikl tento boom také do veřejné

správy a státy či jejich jednotlivé správní celky začaly plánovat na základě vytvořených strategických a akčních plánů. Podle průzkumu, provedeném v roce 1992 a uveřejněném též v časopise *Public Administration Review*, ve Spojených státech amerických bylo nejvyšší procento organizací využívajících strategické plánování v oboru ekonomie a financí (50%), poté v dopravě (49%) a v ochraně životního prostředí (41%). V dnešní době je strategie velmi rozšířeným pojmem. Byla tak pochopena nutnost utváření strategických plánů za účelem nejen snadného, ale i efektivního dosahování cílů.

## 1.2 Důležité pojmy

Pro lepší proniknutí do hloubky věci je nutné na začátku definovat některé důležité pojmy související se strategickým managementem.

### Strategie

Obecně bývá strategie definována jako souhrn akcí k dosažení určitého cíle. Pro organizace jde o to nalézt ty pravé cesty k uskutečnění poslání, či vize podniku. „*Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnu vzniknout.*“<sup>1</sup> Stejně tak i pro veřejnou správu je důležité připravit se na situace, které s vysokou pravděpodobností nastanou, aby vždy byla schopna dostát svým závazkům, minimálně těm, které vychází přímo ze zákona, jako jsou třeba místní bezpečnost, školství, doprava atd. Pro účely této bakalářské práce proto nejlépe odpovídá definice, kterou uvádí ve své knize *Management veřejné správy* Glen Wright a Juraj Nemeč, která říká, že strategie definuje směřování a rozsah aktivit místní samosprávy v dlouhodobém pohledu, podporuje disponibilní zdroje a měnící se prostředky, s cílem uspokojit potřeby „akcionářů“ samosprávy. „*Regionální strategie jako jeden z důležitých předpokladů regionálního plánování představuje zcela konkrétní formu participace státní správy, samosprávy, podnikatelských subjektů, nejrůznějších občasných iniciativ a obyvatel na formulování vizí, směrů a cílů pro rozvoj socioekonomické struktury v konkrétním území. Jinak řečeno, regionální strategie není nic jiného než poskytování organizovaného prostoru k uvědomění, reflexi, v jakém stavu se území (obec, region) nachází v současnosti a v jakém prostředí bude muset v budoucnosti obstát, včetně toho v jakém stavu bychom je chtěli za pár let mít a jak je*

---

<sup>1</sup> SOUČEK, Z. Kde nás „strategie tlačí“. *Moderní řízení*, 1999, č. 11, str. 8

toho možné dosáhnout.“<sup>2</sup> Takový koncept úspěšné strategie by se dal shrnout do jakési pyramidy, kde vrchol pyramidy tvoří úspěšná strategie, další „patro“ tvoří efektivní implementace strategie, která je velmi důležitým krokem strategického řízení, protože i přesto, že má organizace vytvořenou ideální strategii, avšak není schopna technicky zajistit, či jinak podpořit její implementaci, je pro ni taková strategie v podstatě bezpředmětná. Dalšími body jsou srozumitelné a odsouhlasené dlouhodobé cíle, na stejné úrovni je také porozumění prostředí, ve kterém se organizace nachází a objektivní posouzení zdrojů, kterých může organizace využít.



Obrázek 1 - Obvyklé prvky úspěšné strategie<sup>3</sup>

### Strategické plánování

Strategický plán je v podstatě ucelený soubor standardních a v praxi ověřených kroků a nástrojů reakcí na změny, dokonce i samotný proces, jak řídit tyto změny. Je to také prostředek k nejefektivnějšímu využití potenciálu organizace k posílení jejích schopností využívat finanční zdroje. V případě vypracování strategického plánu, který odpovídá předpisům Evropské Unie, může být využito dokonce i finančních zdrojů poskytnutých přímo Evropskou Unií, čímž může tato organizace výrazně zvýšit svou konkurenceschopnost a zlepšit celkové poskytované služby. „Strategické plánování je systematické řízení jakékoliv organizace (např. instituce, podniku, nebo města) zaměřené na to, aby tato organizace dlouhodobě naplňovala svůj hlavní účel či smysl.“<sup>4</sup> Na otázku proč by mělo město strategicky plánovat, odpovídá Ing. Josef Bárta následovně:

<sup>2</sup> Kolektiv autorů. Úvod do regionálních věd a veřejné správy. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o., 2008, str. 10

<sup>3</sup> Zdroj: KOUKAL, Jiří. *Strategické řízení* [online]. 2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategie-rizeni/page6.html>>.

<sup>4</sup> Kolektiv autorů. *Strategický plán města Hradec Králové do roku 2020*, Interní dokument. 2006, str. 5

- „Město si zlepšuje a upevňuje svou pozici v konkurenčním soupeření s ostatními městy především o nové investice, pracovní místa, obyvatelé a návštěvníky
- Ujasní se hlavní směry a cíle rozvoje města včetně prostředků jak jich dosáhnout na podklad veřejně soukromého partnerství
- Umožní městu využívat co nejefektivněji své zdroje a hospodařit se svými finančními prostředky
- Zlepšuje pozici města pro získávání vnějších finančních zdrojů – zejména dotací
- Je dlouhodobým nástrojem rozvoje města snižujícím vlivy a tlaky prosazování zájmu jednotlivých osob či skupin ve svůj prospěch na úkor zájmu většiny obyvatel města.“<sup>5</sup>

### **Strategické řízení**

„Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.“<sup>6</sup> Strategickým řízením na úrovni místní správy bývá zpravidla pověřen určitý odbor, který má na starosti nejen sběr důležitých a relevantních informací k vytvoření adekvátního strategického plánu, ale zároveň i dohled nad jeho plněním, či jeho hodnocení.

### **Strategická analýza**

Pod pojmem strategická analýza je skryto několik analýz, které je potřeba provést před samotným vypracováním strategického plánu. Vypracovává se z logického důvodu, a to aby měl management společnosti konkrétní představu o tom, jaká je stávající situace organizace, jaké jsou její možnosti, které zdroje je třeba použít a které šetřit, zkrátka s čím může a nemůže počítat nejen v přítomnosti, ale především do budoucna. Proces sběru relevantních dat bývá velmi dlouhodobého charakteru a bývá do něj zapojena spousta lidí kvůli přesnějšímu definování situace a snazšímu rozpoznání stávající situace. Management se tím také vyvaruje

---

<sup>5</sup> BÁRTA, Josef. *Úvod do problematiky* [online]. 2003 [cit. 2008-12-20]. Dostupný z WWW: <[http://www.mu.kutnahora.cz/data/pageadds/526\\_zakladni%20otazky%20k%20vypracov%C3%A1n%C3%AD%20SPRM.pdf](http://www.mu.kutnahora.cz/data/pageadds/526_zakladni%20otazky%20k%20vypracov%C3%A1n%C3%AD%20SPRM.pdf)>.

<sup>6</sup> Sedláčková, H., Buchta, K. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006, str. 1

případného neodsouhlasení strategického plánu, jelikož má již od začátku podporu široké veřejnosti a zná její potřeby.

### **Strategický plán, Akční plán**

*„Strategický plán představuje ucelenou sadu standardních, prakticky ověřených kroků a nástrojů řízení změn v organizace a zároveň i samotný proces řízení těchto změn, který zahrnuje přesné určení žádoucího směru změn, stanovení přesného postupu provádění těchto změn, vlastní provádění změn v praxi i průběžné sledování a vyhodnocování jejich průběhu a výsledků.“<sup>7</sup> Strategický plán, na rozdíl od akčního je velmi obecný a zaměřuje se spíše na celek. Jednotlivé části strategického plánu jsou poté detailně rozpracovány v Akčním plánu, který už je přímo orientován na specifické klíčové oblasti. Ty bývají většinou v souladu se zákonem č. 248/2000 Sb. O podpoře regionálního rozvoje. „Tento zákon stanoví podmínky pro poskytování podpory regionálnímu rozvoji s cílem vyváženého rozvoje státu nebo územního obvodu kraje, s tím související působnost správních úřadů, krajů a obcí a vytváří podmínky pro koordinaci a realizaci hospodářské a sociální soudržnosti.“<sup>8</sup>*

### **Strategický cíl, operativní cíl**

Strategickým cílem, se rozumí cíl většinou dlouhodobého charakteru, kterého chce organizace dosáhnout. *„Řízením strategického cíle rozumíme postupnou realizaci stanovených projektů (inicializace, plánování, provádění a řízení, ukončení), sledování základních ukazatelů, které jsme nadefinovali ve fázi specifikace strategického cíle, a reagování na nastalé situace (změny oproti plánovanému průběhu). To může vést k mnoha akcím od založení nového projektu, přes mnoho různých možností podpory běžících projektů až po zastavení běžícího projektu (např. v případě, že dílčí strategický cíl, který měl být dosažen, ztratil smysl).“<sup>9</sup> Strategický cíl bývá orientován spíše na budoucnost v horizontu kolem 10 – 15 let, na rozdíl od cílů operativních, které jsou zaměřeny na krátké období a bývá to v podstatě reakce na různé podněty, které nečekaně ovlivnili situaci organizace.*

---

<sup>7</sup> Kolektiv autorů. *Strategický plán rozvoje města Hradce Králové do roku 2020*. Interní dokument. 2006, str. 5

<sup>8</sup> zákon č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje §1 zák. č. 66/2007 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů

<sup>9</sup> *Řízení strategického cíle* [online]. 2004 [cit. 2008-12-27]. Dostupný z WWW: <[http://www.iccc.cz/index.php?p=rizeni\\_strategickeho\\_cile](http://www.iccc.cz/index.php?p=rizeni_strategickeho_cile)>.

## Udržitelný rozvoj

*„Trvale udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích.“<sup>10</sup>* Poprvé se o problému nedostatku surovin a sociálních nerovností ve světě oficiálně zmínil v roce 1972 tzv. Římský klub, který zveřejnil zprávu „Limits of Growth“, ve které upozorňují na možnost vyčerpání přírodních surovin. V témže roce se také konala konference Organizace spojených národů (OSN) na obdobné téma, a to na nerovnoměrný rozvoj ve světě v souvislosti s ekonomickým růstem a jeho dopadem na planetu. Významným krokem poté byla zpráva norské lékařky, političky a od roku 1998 generální ředitelky Světové zdravotnické organizace (WHO) Gro Harlem Brundtlandová, která ve své práci „Naše společná budoucnost“ důrazně upozornila na problém vyčerpatelných zdrojů, definovala pojem „udržitelný rozvoj“<sup>11</sup> a podnítila svolání „Summitu Země“ OSN v Rio de Janeiru v roce 1992, kde bylo vytvořeno několik klíčových dokumentů v oblasti ochrany životního prostředí, v dnešní době podstatně ovlivňujících strategické plánování nejednoho správního celku.

V České republice byl přímo vytvořen strategický plán k udržitelnému rozvoji, a to tzv. „Strategie udržitelného rozvoje v ČR“, schválená vládou 8. prosince 2004 usnesením č. 1242/04. *„Strategie je východiskem pro zpracování dalších materiálů koncepčního charakteru (sektorových politik či akčních programů) a pro strategické rozhodování v rámci státní správy a územní veřejné správy a pro jejich spolupráci se zájmovými skupinami.“<sup>12</sup>*

## Agenda 21

Zárodek Agendy 21<sup>13</sup>, která dnes ovlivňuje strategické plánování téměř každé obce, města, či regionu, pochází, jak už je výše uvedeno, z Ria de Janeira, avšak konečné podoby se dočkala až v roce 2002 na Světovém summitu o udržitelném rozvoji v Johannesburgu, které se účastnila i delegace z České republiky, kde OSN potvrdila závazek uplatňování této smlouvy. V České republice byl tento spis podpořen o rok později usnesením vlády č. 778 ze dne 30. 7. 2003, kde mimo jiné zřizuje Radu vlády pro udržitelný rozvoj a která zhruba rok poté vytvořila výše uvedenou „Strategii udržitelného rozvoje ČR“.

Pokud je řeč o uplatňování Agendy 21 na úrovni místní správy jedná se o tzv. „Místní Agendu 21“ (MA21). Místní zejména proto, že zásady Agendy 21 jsou upraveny a nastaveny

---

<sup>10</sup> Brundtlandová, Gro Halrm:Naše společná budoucnost, Academia, Praha 1991, str. 47

<sup>12</sup> Ministerstvo životního prostředí České republiky [online]. 2009 [cit. 2009-01-02]. Dostupný z WWW: <[http://www.env.cz/AIS/web-pub.nsf/\\$pid/MZPISF7Z6L7V](http://www.env.cz/AIS/web-pub.nsf/$pid/MZPISF7Z6L7V)>.

<sup>13</sup> Místní Agenda 21 je program rozvoje obce, regionu, který zavádí principy udržitelného rozvoje do praxe.

tak, aby odrážely stav, podmínky a předpoklady daného území, či správního celku samozřejmě za podpory široké veřejnosti, která je řádně seznámena s podstatou nového plánu.

„Součástí systému MA21 jsou následující:

- *Organizační zázemí*
- *Komunitní spolupráce (partnerství)*
- *Kapacita pro získání zdrojů*
- *Formalizace procesu, politická podpora*
- *Strategie udržitelného rozvoje za účasti veřejnosti*
- *Výchova, vzdělávání, osvěta a informovanost*
- *Management kvality*
- *Vnější vztahy a vazby*
- *Mikroprojekty*<sup>14</sup>

Za účelem vnějších vztahů a vazeb jsou zakládány další organizace, zabývající se spoluprací jednotlivých obcí, regionů, či států. V celosvětovém měřítku stojí rozhodně za zmínku, například Světová organizace pro udržitelný rozvoj (ICLEI), která má už 1049 členů z celého světa. Za Českou republiku je zatím členem pouze Krnov. V evropském měřítku potom Rada evropských samospráv a regionů (CEMR) a v České republice je to potom například Svaz měst a obcí ČR (SMO), nebo Národní síť zdravých měst ČR.

## 1.3 Proces strategického řízení

Samotný proces strategického řízení je velmi úzce spjat s podstatou managementu. Je proto logické, že se v podstatě skládá z hlavních funkcí managementu, tedy plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, komunikace a kontroly.

Existuje několik teoretických konceptů, jak přistupovat ke strategickému řízení. Všechny se však v zásadě shodují na tom, že by strategické řízení mělo splňovat následující předpoklady:

- Vymezovat hierarchii strategického řízení,
- definovat základní pojmy,

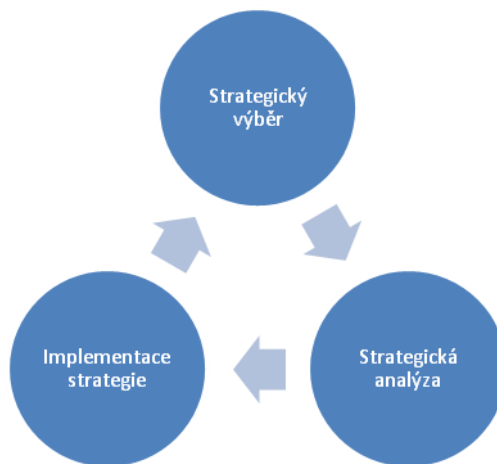
---

<sup>14</sup> Kolektiv autorů. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice*. Interní dokument. 2003, str. 19



- utvářet ideální podmínky pro řešení problémů, dělbu práce a odpovědnost, formulaci strategií
- poskytovat určitý návod na řešení dílčích úkolů

Nejobecněji by se dal celý proces strategického řízení shrnout do níže uvedeného modelu, který v podstatě obsahuje základní poznatky různých přístupů ke strategickému řízení.



Obrázek 2 - Model procesu strategického plánování<sup>15</sup>

### 1.3.1 Strategická analýza

Strategická analýza poslouží k nejpřehlednějšímu definování situace, ve které se příslušná organizace nachází a příslušné obci, či regionu by měla v zásadě odpovědět na několik základních otázek, jako jsou:

- „*Jaké jsou nároky lidí, žijících v místní správě?*
- *Jaké jsou cíle těchto lidí?*
- *Jaké významné rezervy má obec nebo region?*
- *Jaké změny se uskutečňují ve vnějším a vnitřním prostředí?*“<sup>16</sup>

Při odpovědi na tyto a další otázky by měl být management schopen správně a efektivně využít svých zdrojů a odstranit své nedostatky. Čím je taková analýza prováděna důkladněji,

<sup>15</sup> Zdroj: vlastní

<sup>16</sup> Wright G., Nemeč J., Management veřejné správy. Praha: EKOPRESS. 2003. Str. 89

tím lepší výstupy z ní poté je management schopen získat. K podrobné analýze organizace bývá využíváno několika analýz. Níže jsou popsány některé z nich.

### **PEST analýza**

PEST<sup>17</sup> analýza je používána k přesnému definování faktorů, které mají podstatný vliv na organizaci.

*Politicko – právní faktory* – tyto faktory jsou velmi důležité zejména pro strategické řízení ve veřejném sektoru, protože jeho působení je přímo závislé na politicky stanovených potřebách, na rozdíl od sektoru soukromého, který vychází z potřeb určených trhem. Mezi politické faktory působící na organizaci bývá řazena například stabilita vlády, sociální politika, rozpočty, politika zdanění atd.

*Ekonomické faktory* - do ekonomických faktorů ovlivňujících organizaci jsou řazeny především makroekonomické ukazatele (trendy vývoje DPH, úroková míra, míra inflace a míra nezaměstnanosti). Dále pak vývoj peněžní zásoby, ekonomické cykly, ceny energií a další.

*Sociálně – kulturní faktory* – k těmto faktorům jsou přiřazeny například demografický vývoj, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně a životního stylu, míra vzdělanosti obyvatelstva a jeho přístup k práci a mnoho dalších.

*Technologické faktory* - nejdůležitějším technologickým faktorem je bezpochyby technologický pokrok, který má v určitých oblastech spojených zejména s elektronikou jeden z rozhodujících dopadů na volbu strategie. Dále pak vládní výdaje na výzkum a vývoj, trendy ve vývoji a výzkumu či ve vědě.

*Ekologické faktory* - zřejmě nejpodstatnějším ekologickým faktorem bude ochrana životního prostředí a pokud obec, či region strategicky plánuje podle Agendy 21, která vede management veřejné správy k podpoře trvale udržitelnému rozvoji, bude nutné brát tento faktor také v úvahu.

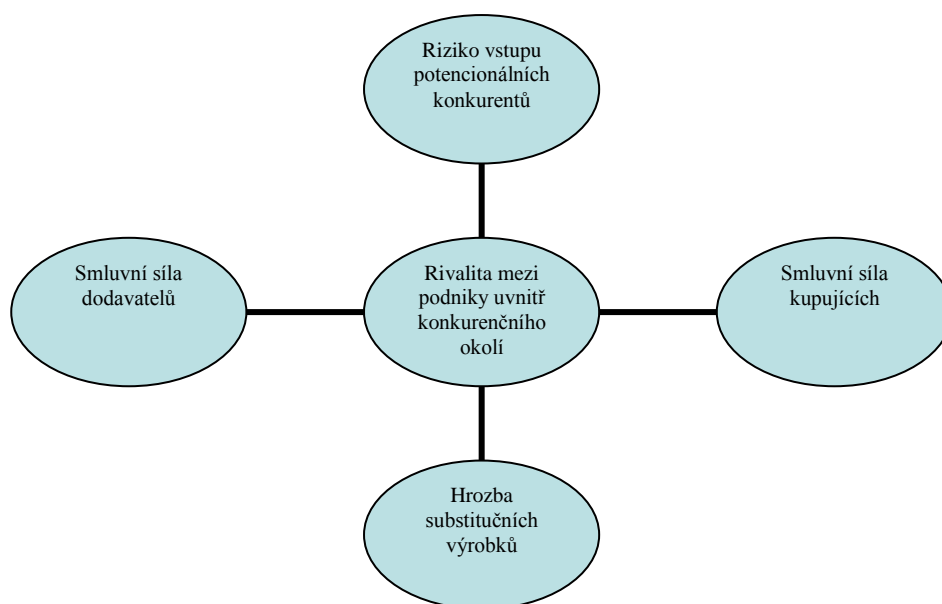
*Legislativní faktory* - zatímco v soukromém sektoru je legislativně spíše upraveno, co organizace nesmějí dělat, ve veřejném sektoru je to naopak, tudíž místní správa musí plánovat tak, aby vždy splňovala své původní poslání a účel.

---

<sup>17</sup> Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických vlivů v některé literatuře je uváděn název PESTEL, což vychází z původní PEST analýzy, ale je doplněna také o ekologické a legislativní faktory.

## Porterův model

Porterův model<sup>18</sup> umožňuje pochopit konkurenční prostředí a najít tak konkurenční výhody organizace. Tento koncept zohledňuje na straně jedné nově vstupující, neboli potenciální konkurenty, naproti tomu bere v úvahu substituty a komplementy, ohrožující danou organizaci. Na další straně jsou to dodavatelé a proti nim stojící zákazníci, oběma je do rukou vkládána smluvní síla. Uprostřed celého tohoto modelu se nachází konkurenční prostředí, které je podstatou Porterova modelu.



Obrázek 3 - Porterův model<sup>19</sup>

## Benchmarking

„Benchmarking<sup>20</sup> je nástroj, který pomáhá lépe pochopit konkurenční pozici organizace, defínuje nejlepší pracovní postupy a začleňuje je do aktivit podniku. Srovnání s výkony jiných organizací umožňuje stanovit silné stránky společnosti a oblasti pro její rozvoj.“<sup>21</sup> Tento způsob analýzy se také hodí pro další proces strategického řízení, a to monitoring, kdy může management jedné organizace porovnat dosažené výsledky svého řízení s dosaženými výsledky jiného managementu.

<sup>18</sup> Kovář F., Štach P. Strategický management. VŠE Praha. Jindřichův Hradec. 2003, str. 40

<sup>19</sup> Zdroj: vlastní

<sup>20</sup> Pochází ze složenin anglických slov bench – laťka a marking - označení

<sup>21</sup> *Businessinfo* [online]. 1997 [cit. 2009-01-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/benchmarking/1000503/38490/>>.

## **Stakeholders**

Mezi stakeholders<sup>22</sup> bývají řazeni akcionáři, zaměstnanci, věřitelé, stát atd. Pro účely veřejné správy jsou to však také obyvatelé, jelikož jsou přímo ovlivněni jejich rozhodnutími a nařízeními, už z tohoto důvodu by podle Agendy 21 měli být aktivně zapojováni do samotného utváření strategického plánu a řízení. Je proto dobré si předem zanalyzovat, kdo vůbec jsou oni „stakeholders“, jaké jsou jejich potřeby a požadavky, jak jsou spokojeni s výkonem veřejné správy, s prací jejich orgánů a tak dále. Pokud se tedy podaří klást správné dotazy a dostat na ně přímé odpovědi od „stakeholders“ může to do budoucna velmi usnadnit práci.

## **„7S“ analýza**

„7S“<sup>23</sup> analýza je založena na definování a určení sedmi bodů, které jsou navzájem propojeny a úzce spolu souvisí. První tři body jsou považovány za hlavní a další čtyři pouze za podpůrné nástroje. Jsou to:

*Strategie* – směřování dané organizace v dlouhodobém pojetí za svými vytyčenými cíli

*Struktura* – umožňuje optimální rozložení úkolů, kompetencí a pravomocí

*Systémy* – souhrn procedur, které musí zaměstnanci vykonat

*Styl řízení* – demokratický, autokratický nebo liberální

*Sdílené hodnoty* – zvyky v organizaci, prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují

*Spolupracovníci* – lidské zdroje a jejich hodnoty

*Schopnosti* – schopnosti lidských zdrojů, jejich kompetenci a možnost vzdělávání

## **Finanční analýza**

Podstatnou analýzou pro organizaci je finanční analýza, kde zhodnotí, kolik finančních prostředků bude potřeba a kde je možné je získat. Místní správa na základě zákona č. 250/2000 Sb. O rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, vytváří a zveřejňuje rozpočty pro jednotlivé roky. Na konci každého roku vydává tzv. „Závěrečný účet“, který je složen z bilance příjmů a výdajů, rozvahy, příjmů a financování, běžných výdajů, kapitálových výdajů a dalších. Jelikož veřejná správa disponuje mimo jiné také s prostředky získanými od daňových poplatníků, podléhá jeho způsob nakládání s těmito prostředky finanční kontrole. Tato povinnost vyplývá přímo ze zákona č. 320/2001 Sb. O finanční kontrole.

<sup>22</sup> Subjekty, které ovlivňují danou organizaci, nebo jsou jeho chováním přímo ovlivněny

<sup>23</sup> McKinseyho model – Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff, Skills

*„Hlavními cíli finanční kontroly je prověřovat*

- a) dodržování právních předpisů a opatření přijatých orgány veřejné správy v mezích těchto předpisů při hospodaření s veřejnými prostředky k zajištění stanovených úkolů těmito orgány,*
- b) zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nehospodárným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností,*
- c) včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování za účelem účinného usměrňování činnosti orgánů veřejné správy v souladu se stanovenými úkoly,*
- d) hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy.“<sup>24</sup>*

Vzhledem k tomu, že veřejné finance podléhají opravdu důsledné kontrole, má veřejná správa k dispozici ve výsledku opravdu velmi přehlednou analýzu svých financí.

### **SWOT analýza**

Jako taková tečka na závěr bývá využívána tzv. SWOT analýza<sup>25</sup>, která je jakýmsi souhrnem všech výše uvedených analýz a dalších šetření. Její koncepce se zaměřuje na silné a slabé stránky organizace a na její příležitosti a hrozby rozčleněná do čtyř kvadrantů. SWOT analýza dává organizaci konečný a celkový přehled o jejím stavu, čímž mu poskytuje ideální podklady pro volbu správné strategie a správného přístupu. Tato analýza je většinou sestavována do tzv. Diagramu SWOT analýzy.

## **1.3.2 Návrh strategického plánu**

Ve fázi návrhu se organizace snaží vybrat správnou strategickou variantu, která by měla vycházet z výsledků provedených analýz. Dále musí korespondovat s vizí a jednotlivými cíli podniku, které by ovšem měly také splňovat určitá kritéria. V této fázi by si měla organizace také stanovit požadavky na její zdroje a činnosti.

Jako první je dobré si zvolit metodu, jakým způsobem bude strategický plán vytvořen, zda tzv. **Expertní metodou**, čili zpracování návrhu nějakým externím dodavatelem. Nevýhodou této metody je fakt, že je velmi povrchová a obecná. V podstatě opakem této metody je tzv. **Komunitní metoda**, která klade důraz na opakované diskuze se zvolenými představiteli, jde vlastně o veřejné projednávání strategického plánu. Výhodou je pak

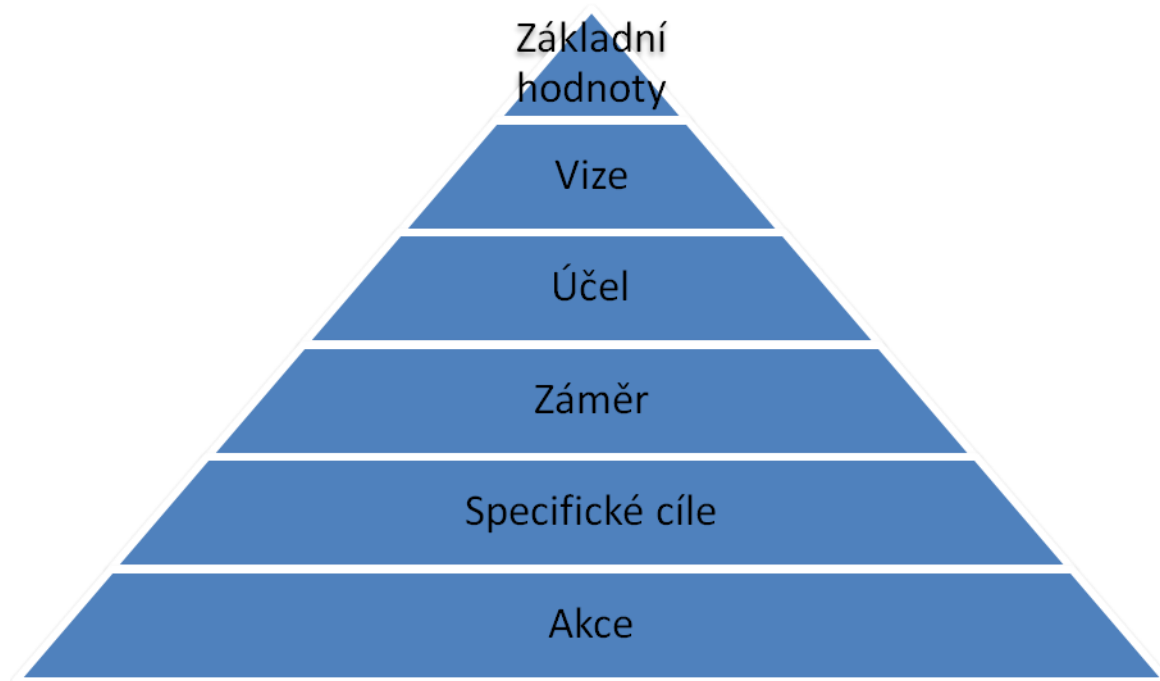
<sup>24</sup>Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole §4

<sup>25</sup> Vychází z prvních písmen anglických slov Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

důkladnější seznámení veřejnosti s jednotlivými návrhy a jejich zapojení do celého procesu strategického řízení. Nevýhodou pak může být menší odborná znalost. V praxi se proto používá jakýsi soulad těchto dvou metod, kdy je strategický plán zpracováván externím dodavatelem, avšak za široké informovanosti veřejnosti.

Další možnou metodou, jak zpracovat strategický plán je tzv. **Metoda logického rámce**, neboli také Logframe. Ta vychází ze čtyř sloupců, a to vertikální logiky projektu, objektivně ověřitelných ukazatelů, zdrojů k ověření informací a rizik, či předpokladů podmiňujících dosažení cílů projektu. Logický rámec je nástroj nejen pro plánování, ale i realizaci a monitoring Strategického plánu.

Pro účely této bakalářské práce nejlépe vyhovuje návrh podle Agendy 21, jelikož „Strategický plán magistrátu města Hradec Králové“ byl vytvořen podle jeho zásad a principů. Jednotlivé kroky k naplňování MA 21 jsou rozděleny na šest základních bodů, které by si mělo každé město ujasnit a teprve poté vytvářet strategický plán a následně akční plány. Zpravidla se postupuje od věcí obecných až po konkrétní detaily. Hierarchii uplatňování MA21 lze znázornit jako jakousi pyramidu, kde vrchol pyramidy představují Základní hodnoty, jedná se o nejobecnější hodnoty, za kterými účastníci MA21 směřují. Dalším bodem je určení Vize z dlouhodobého hlediska, většinou se jedná o rozmezí 15 – 20 let, ale není to pravidlem. Vize by měla odpovídat na otázku: „Čeho chceme dosáhnout?“. Dalším logickým krokem je účel, čili „Proč toho chceme dosáhnout?“. Následujícím bodem této posloupnosti je Záměr, který by měl být spíše obecnějšího rázu, na rozdíl od Specifických cílů, což je dalším bodem této pomyslné pyramidy. Tečkou na závěr se stává Akce, kde už jsou navrhovány jednotlivé Akční plány k prioritním oblastem.



Obrázek 4 - Hierarchie uplatňování MA21<sup>26</sup>

### **Základní hodnoty**

Jsou hodnoty, kvůli kterým je celý proces veden. Určují prvotní směr práce. Pro obce, či regiony to zpravidla bývá spokojenost obyvatel s životem na daném území.

### **Vize**

Určuje dlouhodobý cíl v časovém horizontu patnácti až dvaceti let. Vize už bývá aplikována na jednotlivé klíčové části, jako jsou například urbanismus a bydlení, doprava, podnikání a zaměstnanost, infrastruktura, vzdělávání a školství, životní prostředí, sociální oblast a zdraví obyvatel, kultura, volný čas, sport a cestovní ruch.

### **Účel**

Poté, co si management strategického řízení určí klíčové oblasti práce a vizi u těchto klíčových oblastí, měla by se zaměřit na konkrétní plán, jak toho dosáhnout.

### **Záměr**

Jedná se o úmysly v jednotlivých prioritních oblastech, Záměr by měl být definován velmi stručně, například výstavba nových cyklostezek.

### **Specifické cíle**

Stanovené cíle by všeobecně měly splňovat zásadu SMART<sup>27</sup>, čili odpovídat na otázky, zda jsou stanovené cíle konkrétní, měřitelné, dosažitelné, realistické a časově naplánované.

<sup>26</sup> Zdroj: vlastní

Pokud však vytyčený cíl neodpovídá na všechny tyto otázky, bylo by pro organizaci lepší jej blíže specifikovat tak, aby na tyto otázky odpovídaly.

### **Akce**

Pod pojmem akce by už měly být definovány jednotlivé akční plány s konkrétními detaily, jako je doba, do kdy bude akce provedena, kdo je za tuto akci zodpovědný, z jakých zdrojů bude akce financována, kolik financí bude třeba atd.

Pokud chce město či obec vytvořit kvalitní strategický plán měl by splňovat několik základních zásad, jako je dlouhodobost, komplexnost a selektivnost, provázanost, soustavnost, otevřenost a reálnost, dodržováním těchto zásad docílí efektivnějších výsledků, resp. se snáz a lépe přiblíží vytyčenému cíli.

*Dlouhodobost* - dlouhým obdobím je pro tyto účely rozuměno období delší než 10 let, zpravidla to bývá 10 – 15 let, nicméně realizaci změn je třeba provádět v horizontu kratším, většinou 3 – 5 let.

*Komplexnost a selektivnost* - strategický plán by měl být komplexní, například z hlediska vyšších programových dokumentů, avšak důležitá je také selekce prioritních problémů a prioritních směrů rozvoje.

*Provázanost* - je důležitá z hlediska toho, že určité rozhodnutí ve prospěch konkrétní aktivity má nepochybně dopad i na jiné činnosti zdánlivě nesouvisející s touto aktivitou.

*Soustavnost* - jelikož je strategické plánování soustavný proces, je důležité, aby docházelo k pravidelnému vyhodnocování změn, vstupních podmínek a dosavadních výsledků a případnému přetvoření či upravení dosavadního strategického plánu.

*Otevřenost* - strategický plán a plánování managementu veřejné správy by mělo být přístupné veřejnosti a otevřené novým nápadům a podnětům.

*Reálnost* – poslední důležitou zásadou je reálnost. Jde o to, aby byly reálné nejen vytyčené cíle, ale i kalkulované finanční zdroje a další.

Celý proces návrhu strategického plánu je završen schvalovacím procesem. Většinou bývá jeho finální verze předložena radě a zastupitelstvu města. Pokud dojde k ratifikaci, bývají utvořeny konkrétní expertní pracovní skupiny, které jsou zaměřeny na jednotlivé klíčové oblasti dlouhodobého rozvoje.

---

<sup>27</sup> Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timescaled



Posledním bodem je posouzení vlivů strategického plánu na životní prostředí, které upravuje zákon č. 244/1992 Sb., v platném znění zákona č. 93/2004 Sb. O posuzování vlivů na životní prostředí. Dále je zhodnoceno, zda tento plán koresponduje s regionální rozvojovou koncepcí na životní prostředí, či v souladu s požadavky na hodnocení vlivů operací strukturálních fondů Evropských společenství na životní prostředí.

### 1.3.3 Implementace a monitoring

#### Implementace

Vlastní realizace je zavedení plánovaných akcí do každodenního života, jinými slovy se jedná o realizaci zvolených strategií. Řízení managementu při přeměně plánu v realitu. V této fázi je velmi důležitým prvkem správná koordinace a řízení lidí, respektive motivace jednotlivců i celých týmů, stanovení konkrétních odpovědností a vzájemnou komunikaci, k tomuto účelu bývá využívána tzv. komunikační strategie, či komunikační plán. „*Realizace znamená soustředění podniku na činnosti, které musí být provedeny po výběru a formulování strategií tak, aby bylo skutečně dosaženo vytyčených cílů. Znamená plné pochopení možných přístupů vedoucích k provedení strategie a v rámci každodenních operací vést lidi k plnění úkolů pro dosažení žádaných výsledků, a to za podmínky spojení struktury odměňování s vytyčenými cíli.*“<sup>28</sup> V průběhu zavádění strategického řízení by mělo o celé záležitosti být informováno široké obyvatelstvo, spadající do územní působnosti. Samotnou realizací bývá pověřena konkrétní skupina lidí s určitou odpovědností nejen za realizaci, ale i následné hodnocení celého procesu strategického řízení.

Fáze implementace bývá rozdělena na tři části, kde tou první je fáze plánování a alokace zdrojů. V této fázi by měly být specifikované klíčové úkoly, definované změny ve struktuře zdrojů místní samosprávy a místní komunity, určen časový harmonogram a stanovena odpovědnost za plánované změny.

V druhé části by si daná organizace měla utvořit organizační strukturu a vymezit pravomoci a odpovědnosti jednotlivých oddělení. Zajistit technologickou podporu z hlediska informačních systémů a případné proškolení zaměstnanců v rámci práce s novými systémy. Je to fáze strategického managementu z hlediska řízení lidských a organizačních zdrojů.

Poslední část bývá také nazývána tzv. Managementem změny, což v praxi znamená seznámení „Stakeholdres“ se zaváděnými změnami, přiblížení nových aspektů a snaha o

---

<sup>28</sup> Horáková H. Strategický marketing – 2. Rozšířené a aktualizované vydání. Paha: Grada Publishing a.s. 2003. Str. 157

prolomení politických bariér změny. Důležitou součástí v průběhu celého procesu implementace je však pružně reagovat na změny v prostředí a realizovat nutná opatření související s těmito změnami. V této fázi by také místní správa měla navázat užší kontakt se zastupiteli soukromého sektoru, kteří by se měli cítit být aktivně zapojeni do celého procesu jak plánování, tak i samotné realizace a následného monitoringu plánu.

### **Hodnocení**

*„Monitoring představuje nevyhnutelný nástroj strategického managementu a umožňuje reagovat na změny vnitřního a vnějšího prostředí. V případech, kdy dochází k zásadním změnám vnějšího prostředí (např. likvidace klíčového podniku v oblasti a s ní spojené infrastruktury, doporučuje se svolat zasedání výboru pro implementaci strategie s cílem zanalyzovat alternativní řešení.“<sup>29</sup>*

O tom, jak úspěšné, či neúspěšné je vybrané strategické řízení se může management veřejné správy přesvědčit několika způsoby. Často bývá doporučováno vytvořit přímo určitou skupinu zabývající se pouze monitoringem plnění strategického plánu. Tato skupina by měla být sestavena jednak ze zástupců místní samosprávy, jednak z expertů zabývajících se danou vědní disciplínou a samozřejmě také z vybraných zástupců soukromého sektoru. Takto skupina by se poté měla zabývat následujícími elementy:

- *„monitorování pokroku při implementaci strategie ve srovnání s plánem,*
- *časové a finanční nároky procesu a jejich srovnání s alokovaným rozpočtem,*
- *změny v zapojení lidí a institucí, ovlivňující schopnost realizace uložených úkolů,*
- *hodnocení výsledků získaných implementací strategie.“<sup>30</sup>*

Způsobů jak provádět monitoring je několik, ať už jsou to různá měřítka stanovená celosvětově, či určitou organizací zabývající se veřejnou správou, nebo kriteria určená přímo strategickým managementem dané místní správy, či názory občanů. Pokud chce mít tedy místní správa co nejdetailnější přehled o svých výsledcích, je nejvhodnější použít kombinaci všech.

---

<sup>29</sup> Wright G., Nemeč J., Management veřejné správy. Praha: EKOPRESS. 2003. Str. 94

<sup>30</sup> Strategiczne Planowanie Rozwoju Gospodarczego, Norton Berman, ed., Local Government Partnership Program, Warsaw 2000, s. 43 - 44

Jedním ze směrodatných měřítek úspěšnosti se mohou stát tzv. „Společné evropské indikátory udržitelného rozvoje na místní úrovni“ (ECI)<sup>31</sup>, kterými jsou:<sup>32</sup>

1. Spokojenost s místním společenstvím
2. Místní příspěvek ke globálním změnám
3. Cestování dětí do a ze školy
4. Nezaměstnanost
5. Mobilita a místní přeprava cestujících
6. Zatížení prostředí hlukem
7. Dostupnost veřejných prostranství a služeb
8. Udržitelné využívání území
9. Kvalita místního ovzduší
10. Ekologická stopa

Dalším způsobem hodnocení úspěšnosti může být také přímé nebo nepřímé dotazování občanů žijících v této správní oblasti. Například dotazníkové šetření o kvalitě života ve městě. Pro tyto účely jsou využívány otázky, jako jak jsou obyvatelé spokojeni se zdravotní péčí ve městě, či s její dostupností, dále pak pracovní příležitosti v okolí a příležitosti k podnikání, kvalita městské hromadné dopravy, úroveň kulturního, či sportovního vyžití, možnost nakupování, péče o seniory, kvalita vzdělání, přírodní prostředí obce, kvalita zeleně, možnost výstavby a další.

Výsledný monitoring je pro organizaci velmi důležitý, aby mohla včas reagovat na případné nedostatky svého strategického řízení a snížit, nebo dokonce předcházet rizikům, která by mohla nastat.

---

<sup>31</sup> European Common Indicators

<sup>32</sup> *TIMUR* [online]. 2006 [cit. 2009-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.timur.cz/cz/indikatory/indikatory-eci-timur.html>>.

## 2 Charakteristika strategického plánu rozvoje města Hradce Králové

„Strategický plán rozvoje města je založen na plánu udržitelného rozvoje města, tj. vyváženém rozvoji ekonomických a sociálních aspektů s velkým důrazem na oblast životního prostředí.“<sup>33</sup> Původní strategický plán byl vytvořen v období září 1999 – březen 2000 Komisí pro rozvoj města, ta byla složena z 30 důležitých představitelů hradeckých firem, bank, škol a dalších institucí. V roce 2002 bylo však nutné přizpůsobit tento plán přípravám vstupu České republiky do Evropské unie. Magistrát města HK se rozhodl začít plánovat na základě metodiky MA21, proběhlo několik školení ohledně zásad místní Agendy 21 a od roku 2003 začala probíhat samotná aktualizace, která se odehrála v několika vzájemně propojených fázích.

Jednou z prvních fází bylo vyhodnocení původního plánu, zpracování přehledu rozvojových plánů hradeckých organizací a institucí a utvoření funkční komunikační strategie mezi jednotlivými zapojenými stranami, mezi které spadá samozřejmě také veřejnost, bylo tedy nezbytné zajistit také kampaň, která obeznámí všechny dotyčné o záměru aktualizovat Strategický plán. Za tímto účelem bylo uspořádáno několik veřejných a diskusních setkání, kde bylo umožněno vznášet připomínky a dotazy k záměrům Magistrátu města Hradce Králové.

V prosinci 2003 byla vytvořena konkrétní vize rozvoje města do roku 2020 a stanoveny jednotlivé klíčové oblasti, k nimž byly přiřazeny individuální Expertní skupiny, které měly za úkol zanalyzovat tyto oblasti a navrhnout další postupy k dosažení dílčích cílů. Vzniklo tak osm Expertních skupin, kde každá skupina odpovídala za jednu klíčovou oblast.

Zhruba po roce a půl, tedy v průběhu května 2004 byla vytvořena finální verze aktualizovaného Strategického plánu, zbývalo už jen nějakým způsobem zajistit technickou podporu informačního systému, organizační zajištění nejen samotné realizace, ale i následného monitoringu, vyhodnocování a operativních aktualizací. Tato konečná verze byla ještě v témže měsíci předána radě a zastupitelstvu města ke schválení. V roce 2005 byl zpracován tzv. Akční plán 2005 – 2006 ke Strategickému plánu rozvoje města, což je taktický dokument, v němž jsou obsaženy konkrétní úkoly a projekty pod záštitou magistrátu města a jím zřizovaných organizací. V roce 2006 došlo k další aktualizaci Strategického plánu rozvoje města, která je doposud platná.

---

<sup>33</sup> Divišek O., Strategický plán rozvoje města Hradce Králové do roku 2020. Interní dokument. 2006

## **3 Analýza strategického řízení a plánování města Hradce Králové**

### **3.1 Základní informace o Hradci Králové**

Území města Hradce Králové, charakteristické svou strategickou polohou na soutoku řek Labe a Orlice, bylo osídleno již v době předhistorické. Mezníkem v historii vývoje této aglomerace je rok 1225. Tehdy se stal Hradec Králové svobodným královským městem. V průběhu 15. až 17. století bylo ve městě postaveno několik architektonicky významných budov, k nejvýznačnějším patří chrám Sv. Ducha a Bílá věž, které jsou charakteristickými dominantami města Hradce Králové. Dalším podstatným letopočtem v dějinách města byl rok 1664, kdy zde bylo zřízeno biskupství. Díky tomu byl Hradec obdařen dalšími architektonickými skvosty jako třeba chrámem Nanebevzetí Panny Marie, biskupským palácem, Morovým sloupem a dalšími.

Méně šťastným obdobím historie města HK bylo 18. století, které bylo v celé zemi poznamenáno válkami s Pruskem. To ovlivnilo beze sporu také do té doby vzkvétající město Hradec Králové, jenž muselo být vlivem okolností přebudováno na vojenskou pevnost. Samotní obyvatelé z předměstí byli přestěhováni do nových vesnic, které byly postupem času připojeny k samotnému městu.

Dalšího rozmachu se město HK dočkalo až v době Národního obrození, kdy se díky svému kulturnímu a společenskému rázu zapsalo podstatně do historie. S Hradcem Králové bylo neodmyslitelně spojeno několik důležitých jmen té doby, jejichž kontinuita je doposud připomínána například Klicperovým divadlem, gymnáziem J. K. Tyla atd. Roku 1851 byla potvrzena důležitost Hradce Králové, jeho prohlášením za samostatné město a byl zvolen první starosta, profesor hospodářství Ignác Lhotský, tímto prohlášením město získalo několik dalších výsad a výhod. Dalším logickým vývojem bylo propojení města v roce 1857 se světem železnicí, čímž byl podstatně ovlivněn rozvoj průmyslu a obchodu.

Důležitým krokem pro další rozvoj bylo v roce 1895 zvolení Františka Ulricha starostou města, který za 30 let svého působení v podstatě vytvořil moderní metropoli, nápomocní mu byli významní architekti, jako třeba J. Gočár, jehož okružní systém je dodnes vyzdvihován a vychvalován, nebo J. Kotěra, jenž přispěl Městským muzeem, F. Sander a jeho městská elektrárna a mnoho dalších, kterým se společně podařilo vytvořit město, které je dodnes

považováno za salón republiky, které je dodnes pyšné na své architektonické skvosty utvářené v průběhu staletí.

Dnes Hradec Králové spravuje území o celkové rozloze 105,6 km<sup>2</sup>, které je rozděleno na 21 katastrálních území a je domovem pro 94.431<sup>34</sup> obyvatel. Je to město svou velikostí i významem patřící mezi jedny z nejdůležitějších center v České republice, sídlem Královéhradeckého kraje, spadající společně s Libereckým a Pardubickým krajem do NUTS2<sup>35</sup> Severovýchod.

## **3.2 Proces strategického plánování managementu Magistrátu města Hradce Králové**

V průběhu procesu strategického plánování management Magistrátu města Hradce Králové vycházel z metodiky logického rámce. Nejprve formuloval vizi města, tedy žádoucího cílového stavu. Odpověděl tak na otázku, jak má město v budoucnosti vypadat v ideálním případě. Dalším bodem bylo vymezení klíčových oblastí, tedy oblastí s hlavním významem pro naplnění vize. Vypracoval SWOT analýzu, ve které porovnal silné a slabé stránky města s vnějšími příležitostmi a hrozbami pro naplnění vize. Stanovil si globální cíle a opatření, ke kterým stanovil konkrétní strategické cíle. Dále zpracoval Akční plán, ve kterém už jsou detailně rozpracovány jednotlivé úkoly a projekty nezbytné pro realizaci dílčích cílů, včetně podmínek nutných pro konečné splnění v určitém termínu. Zajistil zpětnou vazbu, stanovil si kritéria hodnocení, systémy jejich měření a konečné vyhodnocení. A aktualizoval výchozí dokumenty na základě předchozího průběhu a výsledků a vlivem změn vnitřních a vnějších faktorů, které mají vliv na dlouhodobý rozvoj města.

Do celého procesu strategického plánování bylo zapojeno několik skupina a jednotlivců. Byly to například poradenské agentury, které realizovaly průzkumy, zajišťovali zapojení veřejnosti a doprovodné akce. Zabývaly se principy udržitelného rozvoje a posuzovaly dokument z hlediska vlivů na životní prostředí. Připravovaly a vedly pracovní schůzky a konečně zpracovávaly výstupy z provedených analýz a konaných schůzek.

Další důležitou osobou v průběhu plánování byl hlavní konzultant procesu, který zaštiťoval metodiku aktualizace a sledoval postup, aby byly dodrženy zvolené principy. Doporučoval externí organizace a dohlížel na funkčnost komunikační strategie.

---

<sup>34</sup> Hanšová L., *Profil města Hradec Králové 2008*. Hradec Králové: DUKASE. 2008, str. 9

<sup>35</sup> Územní statistická jednotka vymezená pro potřeby regionální politiky Evropské unie.

Neméně důležitou skupinou byli samotní občané, kteří měli prostor pro formulaci námětů a připomínek k návrhům dílčích výstupů a výsledného dokumentu a spolupracující organizace, které se účastnili práce ve skupinách, zprostředkovávaly informace o aktualizaci a též připomínkovaly verze dokumentu

Velmi podstatnou součástí byly expertní pracovní skupiny, které měly za úkol detailně se zaměřit na přidělenou klíčovou oblast. Vedoucí těchto skupin pak odpovídaly za soulad cílů a opatření mezi jednotlivými klíčovými oblastmi. Další skupinou byla pracovní skupina náměstka primátora, která připravovala nejen podklady, ale vůbec celý proces aktualizace a aktivně se podílela na jeho realizaci.

Na postup prací na aktualizaci dohlížela řídicí skupina. Ta také stanovovala základní východiska (vizi, vymezení klíčových oblastí) na základě výstupů ostatních. Zajišťovala propojení těchto výstupů ve výsledný dokument. Koordinaci a realizaci dílčích kroků a podchycení vnitřní i vnější komunikace bylo prací Odboru strategií a rozvojových projektů města. Ten také koordinoval spolupráci jednotlivých skupin a účastnil se jejich jednání. Výsledný Strategický plán poté předložil k projednání radě města. Ta tento návrh schválila a předložila ho zastupitelstvu města, které uzavřelo tento proces přijetím Strategického plánu rozvoje města Hradce Králové do roku 2020.

### **3.3 Výchozí dokumenty strategického managementu Hradce Králové**

#### **Profil města Hradce Králové**

Jedním z klíčových dokumentů pro další plánování je Profil města. Obsahuje totiž všechna ucelený přehled o jednotlivých složkách života ve městě. Poskytuje managementu detailní informace z provedených analýz v těchto oblastech<sup>36</sup>:

- Geografické charakteristiky
- Urbanistická koncepce
- Obyvatelstvo
- Bydlení
- Ekonomika města
- Občanská vybavenost, kvalita života
- Maloobchodní síť

---

<sup>36</sup> Hanšová L., *Profil města Hradec Králové 2008*. Hradec Králové: DUKASE. 2008, str. 6 - 8

- Hromadná doprava
- Technická infrastruktura
- Životní prostředí
- Zemědělství, venkov
- Rozvojový potenciál města
- Zahraniční aktivity

Profil města je aktualizován přibližně v dvouleté periodě. Vůbec poprvé byl tento základní analytický materiál sestaven v roce 2002, poté v roce 2004, 2006 a aktuální je z roku 2008. Jako podklady pro jeho zhotovení slouží údaje poskytnuté odbory magistrátu, Českým statistickým úřadem, správci sítí a dalšími úřady ve městě včetně soukromých organizací a veřejnosti.

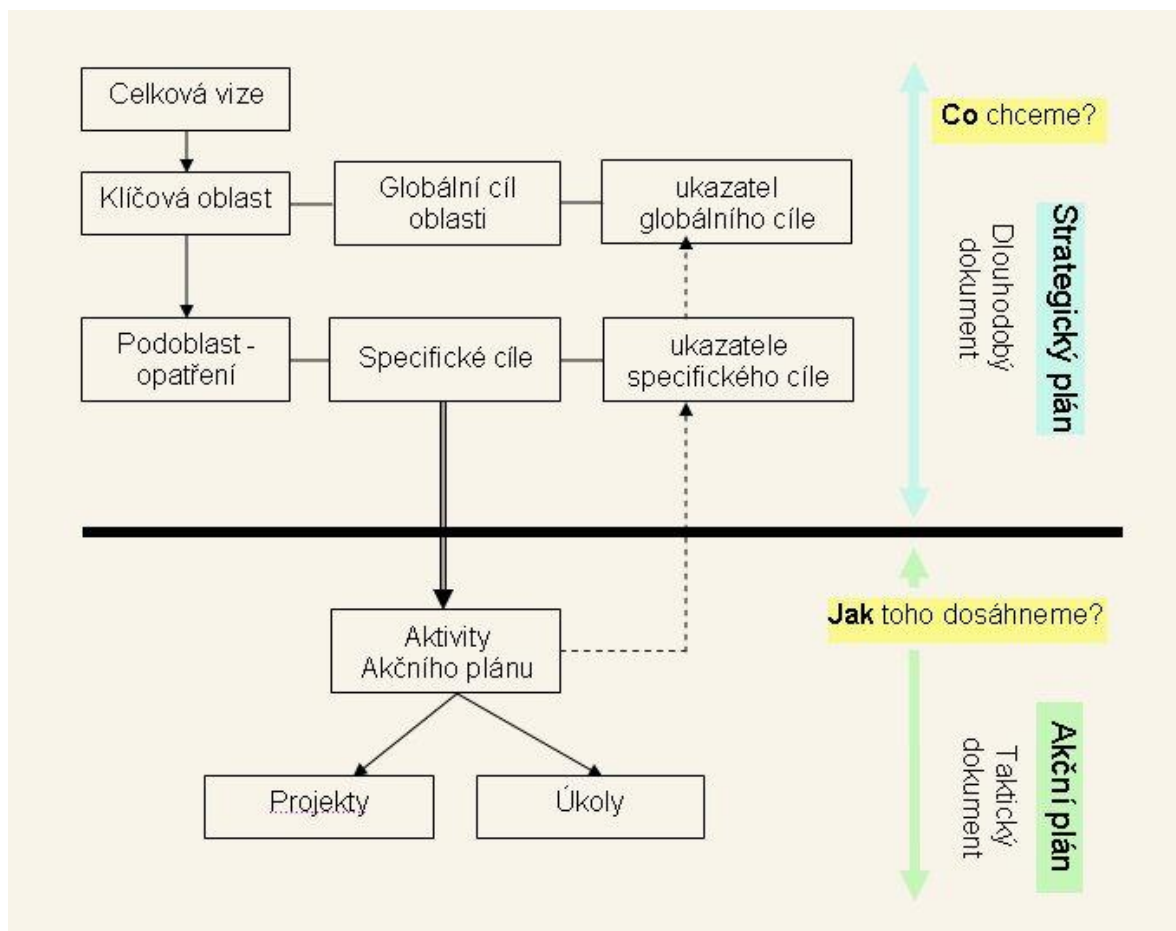
### **Strategický plán rozvoje města Hradce Králové do roku 2020**

*„Strategický plán rozvoje města Hradce Králové je dlouhodobý dokument, který podává velmi podrobný obraz o tom, jak by mělo naše město vypadat v horizontu dvaceti let. Výchozím bodem pro definici strategií je celková vize města, která popisuje ideální stav města a rámcově vymezuje základní cesty a výsledky rozvojového procesu.“<sup>37</sup>* Výchozí dokumenty strategického managementu Hradce Králové byly vytvořeny v souladu s níže uvedeným schématem.

---

<sup>37</sup> Hradec Králové: oficiální stránky města [online]. 2006 [cit. 2009-02-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.hradeckralove.org/cz/Magistrat/odbory/usek\\_nam\\_rozvoj/odb\\_rozvoj/\\_str\\_plan/sp2004/Dokument\\_SP.html](http://www.hradeckralove.org/cz/Magistrat/odbory/usek_nam_rozvoj/odb_rozvoj/_str_plan/sp2004/Dokument_SP.html)>.





Obrázek 5 - Schéma taktických dokumentů<sup>38</sup>

Poslední strategický plán je z roku 2006. Jeho koncepce byla tvořena metodikou logického rámce a je rozdělena do tří hlavních částí, které tvoří celková vize města, vymezení klíčových oblastí a vymezení strategií v těchto klíčových oblastech. Strategický plán města Hradec Králové do roku 2020, vytvořený v roce 2006 se od toho předchozího z roku 2004 liší zejména v tom, že zde nejsou detailně propracovány strategie jednotlivých klíčových oblastí, ale spíše jakýsi nástin řešení, jejichž konkrétní formulace a specifické cíle jsou detailně rozpracovány v tzv. Akčním plánu 2007 – 2010.

*„Aktualizovaný Strategický plán dosáhl vyšší úrovně z hlediska komplexnosti (dotýká se všech důležitých sfér života města), konsensuálnosti (v maximální míře odráží společné zájmy*

<sup>38</sup> Hradec Králové: oficiální stránky města [online]. 2006 [cit. 2009-02-13]. Dostupný z WWW: <[http://www.hradeckralove.org/cz/Magistrat/odbory/usek\\_nam\\_rozvoj/odb\\_rozvoj/\\_str\\_plan/sp2004/Dokument\\_SP.html](http://www.hradeckralove.org/cz/Magistrat/odbory/usek_nam_rozvoj/odb_rozvoj/_str_plan/sp2004/Dokument_SP.html)>.

občanské veřejnosti a důrazu na trvalou udržitelnost navrhovaného rozvoje (předpoklad pro rovnovážný a dlouhodobý rozvoj města se zajištěním potřebné kvality života).<sup>39</sup>

### Zpracovatelé Strategického plánu rozvoje města

V rámci opravdu účinného strategického plánování byl vytvořen komunikační plán podle již ověřeného principu na základě MA21. Ten spočívá v tom, že se nejprve vytipují tzv. klíčoví partneři, což jsou reprezentanti těch skupin veřejnosti, kteří jsou pro daný záměr nejdůležitější, s nimiž se prodiskutují dlouhodobé cíle, specifické cíle i další opatření. Na tuto klíčovou skupinu jsou pak postupně připojovány další a další skupiny. „Úspěch spočívá v tom, že každý další krok podnikáme vždy již ve spolupráci s předchozí úrovní podílníků – oni nám totiž nejlépe poradí, jak postupovat dál, abychom byli úspěšní při oslovení cílových skupin, ke kterým patří.“<sup>40</sup> Tento princip se dá v podstatě shrnout níže uvedeným schématem:



Obrázek 6 - schéma zapojení veřejnosti<sup>41</sup>

Na základě takto vytvořeného komunikačního plánu pak bylo vygenerováno 12 skupin, které se aktivně podílely na zpracování samotného plánu. Byly to:

- Odbor strategického rozvoje města Magistrátu města Hradec Králové
- Řídící skupina pro aktualizace Strategického plánu rozvoje města Hradce Králové
- Pracovní skupina náměstka primátora, pro aktualizace Strategického plánu rozvoje města Hradce Králové
- Expertní pracovní skupiny
- Hlavní konzultant procesu z Českého ekologického ústavu

<sup>39</sup> Kolektiv autorů. *Strategický plán města Hradec Králové do roku 2020*, Interní dokument. 2006, str.

<sup>40</sup> Kolektiv autorů. *Metodika pro místní Agendy 21 v České republice*. Interní dokument. 2003, str. 29

<sup>41</sup> Zdroj: vlastní

- Průzkum názorů veřejnosti, veřejná setkání a občanské pracovní skupiny, Agora CE
- Vedení expertních pracovních skupin, zpracování výstupů
- Poradci pro udržitelný rozvoj
- Průzkum podnikatelského prostředí: Královéhradecká agentura regionálního rozvoje
- Průzkum neziskového sektoru: Občanské poradenské středisko, o.p.s.
- Doprovodné akce pro děti a mládež: SEVER středisko ekologické výchovy a etiky
- Posouzení vlivů dokumentu na životní prostředí: Ing. Jana Svobodová, CpKP střední Čechy

### **Celková vize města**

*„Hradec Králové je v roce 2020 metropolí severovýchodních Čech, dynamicky se rozvíjející a udržované město s funkčním a harmonickým urbanistickým řešením navazujícím na tradici města – Salónu republiky, město živé a otevřené novým myšlenkám.“<sup>42</sup>* Pravdou je, že při konzultaci s Ing. Pavlem Šubrtem, pracovníkem Magistrátu města Hradec Králové, pracujícím na Odboru strategie a rozvojových projektů města a Ing. Petrem Němce, vedoucím tohoto odboru mi bylo potvrzeno, že Magistrát města Hradce Králové bude i nadále usilovat o to, aby byl Hradec Králové uznávané město z hlediska své architektury, kultury a zeleně, jako tomu bylo doposud a aby si udrželo pověst jednoho z nejlepších míst pro žití, jako tomu bylo v roce 2007.

### **Vymezení klíčových oblastí a jejich zhodnocení**

Jak již bylo výše uvedeno Strategický plán Hradce Králové je rozdělen na osm klíčových oblastí, kterými jsou:

#### **1. Urbanismus a bydlení**

Jedná se o kvalitu jak územní, tak prostorový rozvoj města jako takového, rekonstrukci centra města, regulaci v systému osídlování, péče o památky a další historická dědictví, nové výstavby a jejich vliv na životní prostředí.

---

<sup>42</sup> Kolektiv autorů. *Strategický plán města Hradec Králové do roku 2020*, Interní dokument. 2006, str. 14

## **2. Doprava**

Zajištění dopravy, jak vnější (silniční dopravy, ale i železniční, či letecké) tak i vnitřní dopravy, neboli zajištění dopravní obslužnosti území, zajištění a správa integrovaného dopravního systému, vybudování a správa cyklistických a pěších stezek.

## **3. Podnikání a zaměstnanost**

Struktura podnikání, pracovních míst a pracovní síly. Podpora stávajících podnikatelů a motivace nových, podnikatelské investice a fungování veřejné správy pro tuto oblast. Podle průzkumu Ministerstva práce a sociálních věcí

## **4. Infrastruktura**

Do této oblasti spadá nejen distribuce a spotřeba plynu, elektřiny, vodovodních a kanalizačních sítí, ale také rozvod a správa informačních sítí.

## **5. Vzdělávání a školství**

Tato sféra je zaměřena zejména na funkci školských zařízení, další možnosti vzdělávání a volný čas. Dále pak na právně administrativní rámec vzdělávání a jeho financování, ale i jeho kvalitu a celkové zajištění infrastruktury v této oblasti.

## **6. Životní prostředí**

V této velmi rozsáhlé klíčové oblasti je Hradec Králové situován do role Zdravého města se zdravým životním stylem a dostatkem volného prostranství. Je zde vymezen vztah mezi životním prostředím a urbanismem, také ochrana přírody a krajiny, rozvoj vodního a odpadového hospodářství a samozřejmě také možnosti financování.

## **7. Sociální oblast a zdraví obyvatel**

Tato velmi rozmanitá oblast je zaměřena na služby, integraci, soběstačnost, trh práce, specifické sociální skupiny, bariéry, dále pak na zdravotní stav obyvatel, nemocnost, úmrtnost a zdravotní péči, dokonce také na bezpečnost a širší společenské vztahy, kam se řadí také prevence, celkové složení obyvatel, ekonomická situace, patologické jevy, participace, neziskový sektor, legislativa a mnoho dalších.

## **Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch**

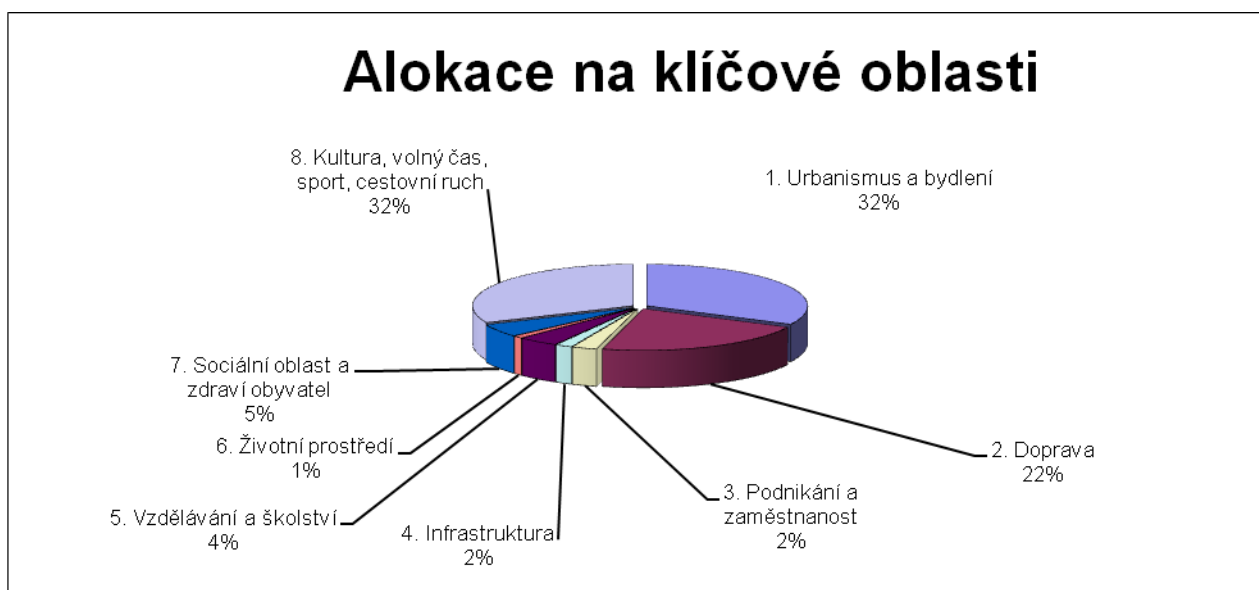
Sféra, do níž spadá ochrana, podpora a rozvoj budov, zařízení a institucí a služeb pro volný čas, také kulturní, sportovní a jiné aktivity, informovanost veřejnosti, čili technické zázemí, fungování komunikačních sítí a celá oblast cestovního ruchu.

Dále je každá z těchto klíčových oblastí participována na vizi dané oblasti, kde je shrnuto, jak chce město v této sféře v roce 2020 vypadat a čeho chce dosáhnout. Dále pak SWOT

analýza, která je však už jen jakýmsi souhrnem daleko konkrétnějších analýz a průzkumů. Následujícím bodem je tzv. Generická strategie oblasti, což je strategie, která se snaží využívat vlastních silných stránek k využití příležitostí a ve které je podrobněji rozpracován globální cíl oblasti, ukazatel a zdroj, což je dále členěno na jednotlivá opatření v dané klíčové oblasti, ke kterým jsou zpracovány detailnější specifické cíle, jejich ukazatele a opět zdroje.

### Akční plán 2007 - 2010

V souladu se Strategickým plánem rozvoje města Hradce Králové je zpracován také Akční plán, který koresponduje s rozdělením na jednotlivé klíčové oblasti. Tento plán bývá zpravidla utvářen pro jednotlivá volební období. V pořadí druhý a aktuální je od roku 2007 do roku 2010. Na rozdíl od toho prvního je tento akční plán již úzce provázán s rozpočtem na rok 2008 a rozpočtovými výhledy na léta 2009 a 2010. V Akčním plánu jsou pak důsledněji rozvedeny klíčové oblasti a jejich opatření v souvislosti s alokací finančních zdrojů.



Obrázek 7 - Alokace na klíčové oblasti

Jak je patrné z tohoto grafu, také finance poskytnuté na jednotlivé klíčové oblasti kopírují celkovou vizi města o dynamicky se rozvíjejícím a udržovaném městě. Nejvyšší podíl má tedy Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch (32%) společně s urbanismem a bydlením (též 32%), další nejvýznamnější oblastí je doprava (22%) a na pomyslnou třetí příčku se řadí Sociální oblast a zdraví obyvatel (5%).

Dne 30. května 2007 se ve Velkém sále Adalbertina uskutečnilo setkání s občany města, kteří zde byli seznámeni s navrhovanými projekty a úkoly na základě vytvořeného akčního plánu. Nakonec byly představeny tyto hlavní vybrané investiční akce do roku 2010:

- Křižovatka Koruna
- Městské koupaliště
- Knihovna Vertex
- Nálepkova kasárna
- Letiště Hradec Králové
- Páteřní cyklistické komunikace

K samotnému akčnímu plánu byla vytvořena také souhrnná tabulka tzv. Seznam akcí, která je už jakýmsi konkrétním výstupem, v němž je k určitým specifickým cílům přiřazena část rozpočtu, určitá odpovědná osoba za plnění celého úkolu, včetně dodržení pánovaného termínu dokončení, ten je zde též uveden. Dále pak například přehled financování v průběhu let a jeho zdroje. Nyní je v Seznamu akcí obsaženo 224 položek.

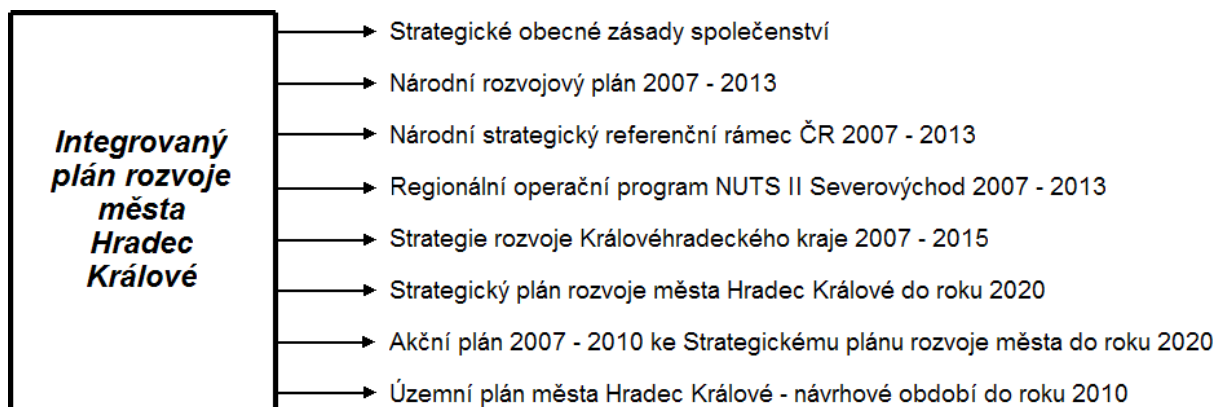
Akční plán je tedy kvůli potřebám plánování Magistrátu města Hradec Králové velmi důležitým dokumentem, a to z hlediska finančního plánování, časového horizontu, plánování lidských zdrojů a jeho následné řízení a celkového monitoringu.

### **Integrovaný plán rozvoje města Hradec Králové**

V minulém roce došlo také ke zpracování dalšího klíčového dokumentu, a to IPRM<sup>43</sup>. Od toho si management Magistrátu města slibuje připsání dotací od Evropské Unie. V současné době se Odbor strategií a rozvojových projektů města orientuje spíše na implementaci tohoto plánu a jeho kontinuitu s ostatními strategickými dokumenty.

---

<sup>43</sup> Kolektiv autorů. *Integrovaný plán rozvoje města Hradce Králové*. Interní dokument. 2008



Obrázek 8 - schéma provázání IPRM s ostatními dokumenty<sup>44</sup>

## 3.4 Strategické řízení managementu Magistrátu města Hradec Králové

### 3.4.1 Organizační struktura

Důležitým prvkem strategického řízení je určení zodpovědnosti jednotlivých osob a jejich hierarchii v systému. Pro tyto účely nejlépe slouží vytvoření funkční organizační struktury, která jasně vytyčí postavení pracovníků a jejich odpovědnost za určité úkoly. Magistrát města Hradce Králové je zprvu členěn na šest úseků, těmi jsou:

- Úsek primátora města (ten je nadřazen všem ostatním úsekům)
- Úsek tajemníka magistrátu
- Úsek náměstka pro správu majetku města a životního prostředí
- Úsek náměstka pro ekonomiku
- Úsek náměstka pro oblast kultury, školství, zdravotnictví a sociálních věcí
- Úsek náměstka pro rozvoj města

Každý z těchto šesti úseků je dále rozdělen na jednotlivé odbory. Z hlediska strategického plánování a řízení je však zásadním úsekem Úsek náměstka primátora pro rozvoj města, jenž je dále participován na investiční odbor, který se zabývá zejména výstavbami realizovanými městem a pomocí při sestavování rozpočtu. Dále odbor stavební, který vykonává pravomoci stavebního úřadu, na základě stavebního zákona. Odbor hlavního architekta, jenž zaštiťuje

<sup>44</sup> Kolektiv autorů. *Integrovaný plán rozvoje města Hradce Králové*. Interní dokument. 2008

územní plánování a dělí se dále na dvě oddělení, a to oddělení územního plánování a oddělení územně správní. A posledním odborem je odbor strategie a rozvojových projektů města, který zajišťuje celý strategický a akční plán, zajišťuje propagaci rozvojových záměrů, jednání s klíčovými partnery, získávání dotací a grantů, realizuje průzkumy a analýzy a odpovídá za jejich následné vyhodnocení a mnoho dalšího.

### 3.4.2 Implementace

Magistrát města Hradce Králové má za sebou již několik vcelku úspěšných pokusů o vytvoření funkčního strategického plánu, ale stejně tak neúspěšných pokusů o jeho efektivní implementaci, která doposud vždy byla problémem. Při prvním Strategickém plánu z roku 1999, který si město nechalo zpracovat externí firmou, byla podle slov pracovníka Odboru strategie a rozvojových projektů města velmi dobře zpracována samotná koncepce, avšak ve chvíli, kdy chtěl Magistrát města Hradce Králové uvést tuto teorii do praxe, narazil na několik zásadních problémů a tím zřejmě nejpodstatnějším bylo to, že jednotlivé plány byly rozvedeny ryze v obecném rámci. S tím samým problémem se setkal Magistrát města i v průběhu realizace 1. aktualizované verze strategického plánu. Šlo tedy o to, že u jednotlivých plánů nebyly stanoveny specifické cíle, určena zodpovědná osoba ani časový horizont daného cíle. Nebylo zde ani podrobně charakterizováno financování jednotlivých opatření, natož jednotlivé zdroje financování. Chyběla tedy jakási celková provázanost všech dokumentů souvisejících se Strategickým plánem.

Výrazným posunem a vlastně i předpokladem samotné implementace bylo nakonec vytvoření Akčního plánu, úzce propojeným s ostatními dokumenty a tím pádem do důsledku řešené financování, řízení lidských zdrojů, stanovení odpovědnost konkrétních osob za konkrétní projekty a další.

Jedním z dalších problémů při samotné implementaci byl nedostatek příkladů z praxe, jak naložit dál se Strategickým plánem, jak zahájit a vést strategické řízení na úrovni místní správy. Metodou logického rámce se však došlo k závěru, že nejlepší cestou bude určit odpovědné osoby, v případě Magistrátu města Hradce Králové jsou to náměstci primátora, kteří zodpovídají za implementaci nejen Strategického, ale i Akčního plánu na jejich úseku. Náměstci poté delegují tyto úkoly dále na vedoucí jednotlivých odborů, kteří zajišťují samotnou realizaci konkrétních opatření. „*Takto nastavený systém přináší několik výhod:*



*A) Zvyšuje odpovědnost vedoucích představitelů města (náměstků primátora) za implementaci strategického a akčního plánu.*

*B) Zvyšuje efektivitu celého systému. Strategické řízení prochází od vrcholného managementu organizace do nižších vrstev. Úkoly zadané nadřízenými jsou na nižších úrovních okamžitě plněny. Pokud je třeba nějaký úkol realizovat obrací se plánovač přímo na vedoucího úseku, který dále úkoluje své podřízené.*

*C) Usnadňuje komunikaci uvnitř celé organizace.*<sup>45</sup>

Ke komunikaci mezi samotnými pracovníky je využívána aplikace MS Outlook, převážně tzv. složka Úkoly, díky které je možné sledovat cestu delegování úkolu až k osobě, která je opravdu odpovědná za samotnou realizaci a při její odpovědi se stejnou cestou vrací zpráva zpět, čímž se relativně zamezí jednak k přetvoření původní zprávy, ale také ke ztrátě informací v průběhu přeposílání. Ke zpracování Akčního plánu 2007 – 2010, stejně jako například ke zpracování rozpočtů, je používána další aplikace ze sady MS Office, tedy MS Excel, čímž se Magistrát města Hradce Králové obratně zbavil investice, kterou by za jiných podmínek nejspíše musel investovat do nových technologií, nemluvě o tom, že by se s nimi pracovníci museli naučit zacházet, tedy i z hlediska úspory času je toto řešení velmi praktické. Vznikl tak vcelku nenákladný, ale i přesto spolehlivý systém přístupný všem oprávněným uživatelům.

Díky komunikačnímu plánu, který Magistrát města Hradce Králové přijal a do kterého je zapojen podle pravidel MA21 co největší počet obyvatel, byla pak daleko snazší i samotná implementace. Občané byli totiž velmi dobře seznámeni s managementem změny prostřednictvím webových stránek, týdeníku Radnice, který je zdarma doručován obyvatelům města, a dalších doprovodných akcí, organizovaných Odborem strategie a rozvoje města. Jde totiž i tak trochu o psychologii. Lidé, kteří se cítili být zapojeni už do samotného procesu plánování a měli možnost zasahovat do jednotlivých plánů, se pak cítili být povinováni pomáhat také se samotnou realizací. V praxi to může znamenat to, že pokud se město Hradec Králové rozhodne být například „čistým městem“, tento návrh přednese veřejnosti i s tím, co to bude dál obnášet, tito občané pak budou cítit větší potřebu například třídít odpad, či „nechávat čistý chodník i za svým psem“, jak stojí na koších umístěných na území Hradce Králové.

---

<sup>45</sup> Mička P. *Hradec Králové – od expertního ke komunitnímu přístupu strategického plánování*. Interní dokument 2006

Přestože od prvního Strategického plánu z roku 1999 udělal Magistrát města Hradce Králové velký pokrok zvláště pak ve fázi implementace. Na základě rozhovoru s pracovníkem Odboru strategie a rozvojových projektů města, vyplývá, že stále spatřuje největší problém této fáze v selhávání lidského faktoru.

### 3.4.3 Monitoring

Za účelem monitoringu není v Hradci Králové vytvořen žádný speciální odbor zabývající se pouze sledováním a hodnocením Strategického a Akčního plánu. Tato kompetence spadá do působnosti Odboru strategie a rozvojových projektů města, ten k samotnému monitoringu využívá několik různých způsobů. Každý půl rok je například, vzhledem k návaznosti na finanční plán, hodnoceno plnění Akčního plánu z hlediska financí. Jsou prováděny různá dotazníková a telefonická šetření, kde občané odpovídají na různé otázky týkající se klíčových oblastí a spokojeností s řízením místní správy. Pracovníci odboru strategie a rozvoje města využívají také výsledky zveřejněné jinými subjekty, ať už se jedná třeba o výsledky šetření Českého statistického úřadu, či občanského sdružení TIMUR<sup>46</sup>, nebo o výsledky organizací spadající do místní působnosti.

Samotný odbor strategie a rozvojových projektů města si stanovil několik ukazatelů Strategického plánu, které jsou v souladu s jednotlivými klíčovými oblastmi. Každý ukazatel má dvě úrovně, a to za prvé z hlediska globálního cíle a za druhé z hlediska specifických cílů. „Důsledně jsme dbali na měřitelnost a dostupnost dat pro výpočet ukazatele.“<sup>47</sup> K sestavení této tabulky jsou tedy zapotřebí konkrétní čísla, která povětšinou vychází z měření Českého statistického úřadu, či z výsledků průzkumů provedených občanským sdružením TIMUR, nebo závěrečných zpráv jednotlivých organizací.

Dalším ze způsobů monitoringu, který využívá město Hradec Králové, je prostřednictvím občanského sdružení TIMUR, která metodicky pomáhá zavádět a vyhodnocovat indikátory ECI a další typy indikátorů. Hradec Králové je jedním z 23 měst využívající tuto možnost hodnocení prostřednictvím TIMUR, což je dobré i pro celkové srovnání, jak je na tom dané město, oproti ostatním hodnoceným.

---

<sup>46</sup> Týmová iniciativa pro místní udržitelný rozvoj, o.s

<sup>47</sup> *Hradec Králové : oficiální stránky města*[online]. [2006] [cit. 2009-02-24]. Dostupný z WWW: <[http://www.hradeckralove.org/cz/Magistrat/odbory/usek\\_nam\\_rozvoj/odb\\_rozvoj/\\_str\\_plan/sp2004/implementace\\_sp/UkazateleSP.html](http://www.hradeckralove.org/cz/Magistrat/odbory/usek_nam_rozvoj/odb_rozvoj/_str_plan/sp2004/implementace_sp/UkazateleSP.html)>.

Poprvé byly indikátory ECI v Hradci Králové vyhodnoceny v roce 2003, od té doby se staly měřítkem úspěšnosti některých cílů a podkladem pro další plánování několika organizací zřízených městem. Pro potřeby Hradce Králové byly vyhodnoceny tyto indikátory:

### **Spokojenost občanů s místním společenstvím**

Je dobré, že pro potřeby hodnocení vyplývá z provedených průzkumů také to, s čím obyvatelé spokojeni nejsou. Průzkumem provedeném v roce 2007 občané Hradce Králové jsou v největší míře nespokojeni se současnou dopravní situací (30,2%), dále pak s nedostatkem parkovacích míst (15,9%) a chybějící koupaliště (15,3%).

### **Mobilita a místní přeprava cestujících**

Podle průzkumu z roku 2005 je patrné, že i přes vzrůstající přechod občanů od „měkké dopravy“ k „tvrdé dopravě“, upřednostňuje i nadále větší procento (zhruba 75%) obyvatel města k přepravě spíše MHD, kolo, či pěší způsob přepravy před individuální automobilovou.

### **Dostupnost místních veřejných prostranství a služeb**

Výsledky průzkumu vztahující se k tomuto indikátoru byly dokonce pro lepší představu zaneseny do interaktivní mapy GIS, na které jsou zřetelně zakresleny oblasti, které ještě nemají ve své blízkosti (v okruhu cca do 300m) veřejné prostranství a služby.

### **Kvalita místního ovzduší**

*„Kvalita ovzduší závisí na stupni znečištění některými látkami, které jsou škodlivé lidskému zdraví a kvalitě života a které, pokud překročí rizikové či prahové hodnoty, mají negativní vliv na přírodní ekosystémy,“<sup>48</sup>* V České republice jsou podmínky sledování, posuzování a hodnocení řízení kvality ovzduší a jednotlivé limity upraveny právními předpisy, a to nařízením vlády č. 350/2002 Sb. (ve znění pozdějších předpisů – novela č. 60/2004 Sb.). V Hradci Králové je výskyt těchto látek v podstatě zanedbatelný.

### **Cesty dětí do školy a zpět**

Z průzkumu je patrné, že více než polovina dětí chodí do školy pěšky (54%) a druhým nejčastějším způsobem cesty do školy je prostřednictvím městské hromadné dopravy (27,5%). Osobním automobilem je do škol přepravováno 13% respondentů, ale jedná se zejména o

---

<sup>48</sup> *Hradec Králové : oficiální stránky města* [online]. [2006] [cit. 2009-02-24]. Dostupný z WWW: <[http://www.hradeckralove.org/dld/rm/A5\\_na\\_web.pdf](http://www.hradeckralove.org/dld/rm/A5_na_web.pdf)>.

školy, které se nachází v okrajových částech Hradce Králové, a to zejména z důvodu společné cesty s rodiči a časové úspory.

### **Udržitelné využívání půdy**

Ze souhrnných zjištěných údajů plyne, že v letech 2000 – 2004 se zvýšil podíl zastavěné plochy na 1 obyvatele o 5%, což podle zpracovatelů nelze nadále považovat za udržitelný vývoj a doporučují prověřit změny územního plánu.<sup>49</sup>

Jak už bylo několikrát řečeno v průběhu celého strategického řízení Magistrátu města Hradce Králové je kladen velký důraz na to, aby byly veškeré dokumenty provázány, aby se pracovalo s konkrétními údaji a byla stanovena jasná odpovědnost určitých osob. Proto i samotné hodnocení je vedeno stejným principem, což vede k jednoznačně měřitelným výsledkům.

---

<sup>49</sup>*Hradec Králové : oficiální stránky města* [online]. [2006] [cit. 2009-02-24]. Dostupný z WWW: <[http://www.hradeckralove.org/dld/rm/B9\\_na\\_web.pdf](http://www.hradeckralove.org/dld/rm/B9_na_web.pdf)>.

## 4 Zhodnocení výsledků, návrhy, doporučení

Z hlediska příprav procesu strategického řízení splňuje management Magistrátu města Hradce Králové důležité předpoklady ke správnému řízení. Došlo k jasnému vymezení hierarchie, která je shrnuta v přehledné a jasné organizační struktuře. Byly zřetelně definované klíčové pojmy, aby nedocházelo ke konfrontaci mezi odbory, či pracovníky a především stanoveny cíle, které splňují zásadu SMART.

### 4.1 Strategická analýza

V průběhu strategické analýzy se Magistrátu města HK podařilo velmi přehledně zmapovat terén. Na základě pozorování je patrné, že tomu tak bylo zejména sestavením expertních skupin pro dané klíčové oblasti. Zaměření expertních skupin pouze na jednu oblast dávalo každé této skupině možnost proniknout lépe do problematiky daného oboru. K průzkumu této oblasti bylo využito nejen jejich analýz, ale také údaje poskytnuté jednotlivými odbory magistrátu, Českým statistickým úřadem a dalšími úřady ve městě včetně soukromých organizací a veřejnosti.

Na základě všech těchto výstupů měli expertní skupiny možnost důkladněji vyhodnotit stav svěřeného prostředí a následně navrhnout strategii, která by byla nejvhodnější pro danou klíčovou oblast. Veškerá sesbíraná data poté pracovník Odboru strategie a rozvojových projektů města seskupí do Profilu města. To skutečně poskytuje managementu Magistrátu města Hradec Králové odpovědi na otázky, jaké jsou nároky lidí žijících v místní správě, jaké jsou jejich cíle. Kde má ještě město rezervy a definovat změny v okolí.

V části strategické analýzy byly podle pozorování využity PESTEL analýza, Stakeholders analýza avšak nejvíce využívanou byla SWOT analýza. Finanční analýza je podchycena legislativou, takže i ta je velmi využívána. Z provedených analýz však vyplývá, že jsou ve fázi analýzy ještě skryty určité rezervy. Lze doporučit použití Porterova modelu, zejména pak v kontextu s nedalekým městem Pardubice, které má podle dostupných analýz velký vliv na migraci obyvatel Hradce Králové za prací. Dále pak lepší využití Benchmarkingu, které může posloužit zároveň jako dobrý podklad pro monitoring. A zhodnotit lépe výstupy této analýzy k samotné propagaci města. Analýza „7S“ by se podle pozorování mohla stát pro management Magistrátu města Hradec Králové velmi podnětnou, a to zejména její podpůrné nástroje. Mohl by tak lépe vymežit styl, kterým chce své řízení vést. Ujasnit si sdílné hodnoty v prostředí, ve kterém pracují. V neposlední řadě lépe podchytit hodnotu lidských zdrojů a jejich schopnosti.

## 4.2 Návrh strategie

Samotný návrh strategie vychází jednak z metodiky logického rámce a jednak z metodiky vedení MA21. Magistrát města Hradec Králové k tomuto účelu využil tedy kombinaci expertní a komunitní metody zpracování Strategického plánu. Touto kombinací docílil splnění důležitých zásad pro zpracování Strategického plánu, a to:

*Dlouhodobosti* – Strategický plán rozvoje města Hradce Králové do roku 2020 byl zpracován v roce 2006, počítá tedy s časovým horizontem 14 let.

*Komplexnosti a selektivnosti* – komplexnost vzhledem k návaznosti na vyšší programové dokumenty tento Strategický plán v zásadě splňuje, jelikož je, jak už bylo výše několikrát uvedeno, veden podle metodiky MA21. Na základě provedené analýzy by se však mohli pracovníci Odboru Strategického plánování více zaměřit také na další doporučení a trendy v oblasti veřejné správy od celosvětových organizací. A více využívat zahraničních kontaktů a brát si z jejich řízení podněty. Z hlediska selektivnosti však nelze absolutně nic vytknout, jelikož Magistrát města HK dodržuje jednoznačně vymezené rozdělení na klíčové oblasti.

*Provázanost* – původní Strategický plán a 1. aktualizovaný Strategický plán z roku 2004 tuto zásadu sice příliš nedodržovaly, avšak management se v této oblasti poučil a vypracováním Akčního plánu zajistil provázanost s ostatními dokumenty.

*Soustavnost* – soustavnost je též zajištěna Akčním plánem, který je každoročně monitorován a v případě nutnosti přetvořen.

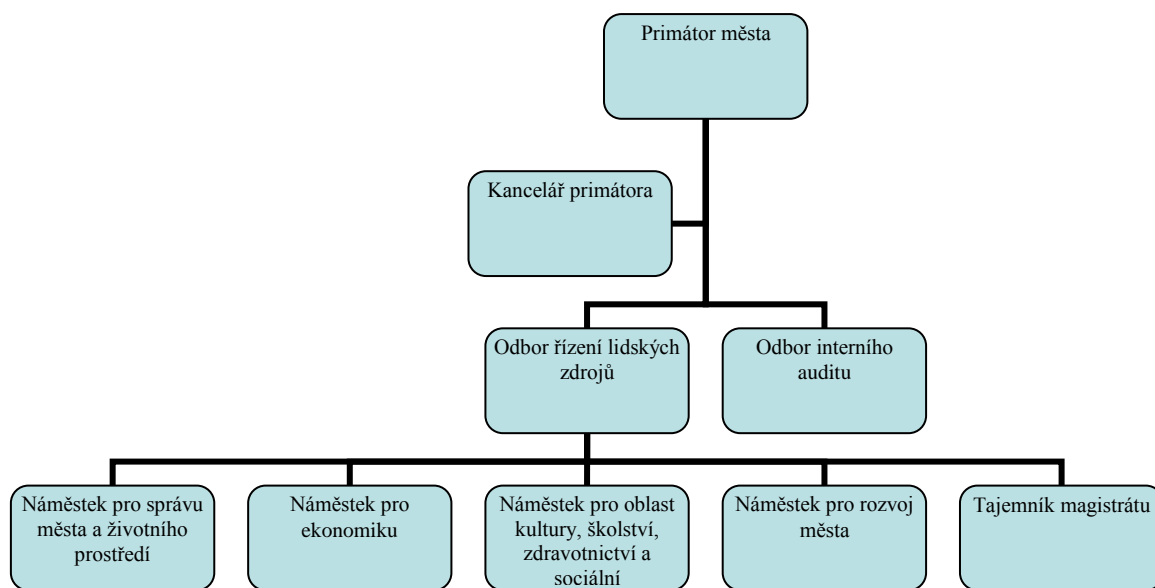
*Otevřenost* – v souladu s komunikačním plánem, který přijal management Magistrátu města Hradce Králové podle MA21 je do celého procesu strategického řízení zapojena i široká veřejnost. Občané mají k dispozici také velmi přehledné internetové stránky, na kterých jsou k dispozici veškeré dokumenty související se strategickým managementem, takže zásada otevřenosti je též splněna.

*Reálnost* - reálnost Strategického plánu je zajištěna tím, že jsou jednotlivé dokumenty úzce propojeny. Nemůže se tak stát, že by se například ve finančním výhledu nepočítalo s určitým opatřením.

## 4.3 Implementace

V první fázi implementace, kde mají být stanoveny klíčové úkoly, nevyhnutelné změny ve struktuře zdrojů a komunity, definován časový harmonogram a stanovena konkrétní odpovědnost za plánované změny si management Magistrátu města Hradec Králové velmi

pomohl vytvořením Akčního plánu. Ve fázi druhé byly realizovány důležité změny v organizační struktuře a vymezena odpovědnost jednotlivých úseků. Bylo využito stávajících informačních systémů, což uspořilo práci a finance vynaložené s rekvalifikací pracovníků. Z předchozích průzkumů je zřejmé, že se v této fázi měl také management více zaměřit na samotné řízení lidských zdrojů. Podle pracovníka Magistrátu města byli lidé zapojeni do procesu plánování spokojeni s vytvořením Strategického plánu a dalších dokumentů, avšak necítili dál potřebu podílet se na její implementaci, pokud jim nebyla přidělena určitá odpovědnost. Vzhledem k předchozím šetřením by se měl management zaměřit ještě na tuto oblast. Stanovit například kritéria hodnocení odpovědných pracovníků i samotného managementu. Využít novodobých trendů v odměňování, ve formě bonusů, benefitů, či dalších nadstandardních forem odměňování. Jak je zjevné z organizační struktury personální oddělení spadá pod kancelář Tajemníka magistrátu a není v přímé souvislosti s úřady. Na základě zkoumání lze doporučit rozšíření organizační struktury o Odbor řízení lidských zdrojů, který by spadal přímo pod Primátora města. Doporučená změna organizační struktura by mohla vypadat takto:



Obrázek 9 - Změna organizační struktury<sup>50</sup>

Dále by byla organizační struktura stejná. Vytvořením tohoto mezičlánku by vzniklo konečné propojení jednotlivých úseků a odborů, což by poskytlo souhrnný pohled na strategické řízení Magistrátu města Hradce Králové a mohla by se dál rozvíjet funkce managementu jako takového.

<sup>50</sup> Zdroj: vlastní

Třetí fáze implementace, která vyžaduje management změny a k tomu nutné mechanismy by se vytvořením Odboru pro řízení lidských zdrojů též usnadnila. Přenesením odpovědnosti, která doposud spadá na Odbor strategie a rozvojových projektů města by vznikl koordinovaný management změny vycházející z vyšší kompetence, než má Odbor strategie a rozvojových projektů města. Ten by se tak mohl lépe zaměřit pouze na fázi analýzy a návrhu. Tento nově vzniklý odbor by mohl být sestaven na principu managementu soukromého sektoru využívající nástroje marketingu aplikované na oblast veřejné správy, konkrétně na město Hradec Králové.

## 4.4 Monitoring

Monitoring v podstatě velmi úzce souvisí s analýzou. Jak už je popsáno v části Strategická analýza management Magistrátu města má k dispozici velmi důsledné analýzy shrnuté do jednotného dokumentu, a to Profilu města. Tím, že je tento dokument zpracováván každé dva roky, má management možnost porovnat vývoj jednotlivých oblastí za tu dobu. To mu poskytuje i detailní podklady k samotné fázi monitoringu. Monitoring je prováděn jak se shora tím, že využívá hodnocení prostřednictvím občanského sdružení TIMUR. Tak i zesponzoringovanými dotazováním občanů a zájmem o jejich názory a hodnocení. Pracovníci Odboru strategie a rozvojových projektů města si stanovili také kritéria hodnocení. Touto kombinací má management poměrně široké rozpětí informací o jejich řízení.

Všechna tato hodnocení se vztahují na konkrétní cíle projektů, nikoliv však na průběh jejich plnění. Z průzkumu oblasti monitoringu vyplývá, že nejsou dostatečně posuzovány pokroky při implementaci strategie ve srovnání s plánem, časové a finanční nároky procesu ve srovnání s původními předpoklady. Není hodnoceno zapojení lidí a institucí ovlivňujících realizaci uložených úkolů. Tento problém by mohlo též vyřešit zavedení Odboru řízení lidských zdrojů. To by na základě analýz a doporučení Odboru strategie a rozvojových projektů města vyhodnotilo, která opatření se ne/podařilo splnit, z čehož by vyvodilo konkrétní důsledky. Tím, že by měl tento odbor vyšší pravomoc, než má nyní Odbor strategie a rozvojových projektů města by bylo možné provádět důslednější opatření na základě provedeného hodnocení.



## 4.5 SWOT analýza

K souhrnnému hodnocení strategického plánování a řízení managementu Magistrátu města Hradec Králové, nejlépe poslouží jedna z uváděných analýz. A to SWOT analýzu, která svým obecným konceptem nejlépe vyhovuje potřebám shrnout celý tento proces.

<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dlouholetá zkušenost se strategickým plánováním</li> <li>• Důsledné analýzy</li> <li>• Přehlednost a provázanost strategických dokumentů</li> <li>• Přehledná organizační struktura a stanovení odpovědností</li> <li>• Sestavení expertních skupin k jednotlivým klíčovým oblastem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza strategického managementu</li> <li>• Zapojení veřejnosti a soukromých organizací do procesu implementace</li> <li>• Nedostatečné využití poznatků o strategickém řízení ze soukromého sektoru</li> <li>• Nízká pravomoc Odboru strategie a rozvojových projektů města</li> <li>• Hodnocení pracovníků</li> <li>• Nedostatečné využití a podpora E-governmentu</li> <li>• Zajištění fáze implementace a monitoringu strategického řízení</li> </ul>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>Ohrožení (T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zřízení Odboru řízení lidských zdrojů a kontroly</li> <li>• Zapojení do organizací zabývajících se strategickým managementem veřejné správy</li> <li>• Propagace města a snaha přilákat další obyvatelé</li> <li>• Město nad 100.000 obyvatel</li> <li>• Rozvoj zahraničních aktivit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesplnění plánu</li> <li>• Politické změny – změna legislativy</li> <li>• Finanční krize – nedostatek financí na realizaci plánů</li> <li>• Nezájem zaměstnanců o dokončení jednotlivých plánů</li> </ul>

## 5 Závěr

Tato bakalářská práce je zaměřena na Strategický management, zejména pak na fázi strategického plánování a strategického řízení. Jejím účelem bylo zmapovat teoretická východiska zabývající se touto problematikou a aplikovat je na příkladu strategického řízení a plánování Magistrátu města Hradce Králové. Konečnou analýzou a hodnocením pak najít odlišnosti a vyvodit tak další návrhy a doporučení v této oblasti.

Město Hradec Králové za 10 let, kdy využívá Strategického plánování, udělalo velký pokrok. Tohoto pokroku bylo docíleno zvláště pak vytvořením Akčního plánu. Tím byly lépe odděleny krátkodobé cíle od dlouhodobých. Tyto krátkodobé cíle bylo tím pádem možné nejen efektivněji, ale také konkrétněji rozplánovat. K tomu přispěla téměř absolutní provázanost strategických dokumentů.

Z hlediska životního prostředí a principu udržitelného rozvoje bylo pro město Hradec Králové klíčové, že začalo plánovat na základě MA21. Samotná metodika vedení MA21 pak nabídla určitou koncepci vedení strategického managementu, podle které se město v zásadě rozhodlo postupovat. To se ve spojení s metodikou logického rámce ukázalo jako velmi účinné.

Kladně bych hodnotila také využití dostupných systémů (MS Office) pro zpracování strategických dokumentů. Tím došlo k úspoře financí, které by jinak nejspíše byly investovány do informačních systémů a úspoře času, který by byl třeba na seznámení zaměstnanců s novým systémem.

Podle mého pozorování by však měl management města Hradce Králové více využívat nástrojů managementu a marketingu ze soukromého sektoru. Ve fázi analýzy se více zaměřit na analýzu samotného managementu a lidského potenciálu. Na oblast konkurence a její význam pro další plánování. Samotný návrh Strategického plánu je vytvořen velmi přehledně a logicky a společně s Akčním plánem tvoří jasný přehled o tom, jaké cíle jsou stanoveny a jak jich dosáhnout. Avšak samotná fáze plnění těchto cílů už za sestaveným plánem poměrně zaostává. Důvodem, proč tomu tak je podle předchozích analýz spatřuji zejména v absenci odboru, který by byl přímo odpovědný za fázi implementace a následného hodnocení. Popřípadě v nízké pravomoci Odboru strategie a rozvojových projektů města. Navrhla jsem proto Odbor řízení lidských zdrojů, který by měl ve své kompetenci řízení managementu změny a hodnocení pracovníků podílejících se na strategickém rozvoji města. Dalším doporučením by bylo rozvinutí zahraničních aktivit, spolupráce nejen s jinými městy, ale i se

soukromým sektorem, které je na základě zkoumání nepostačující. Dále by se měl Odbor strategie a rozvojových projektů města zaměřit na lepší propagaci nejen nových projektů, ale i města samotného a pokusit se tak přilákat nové obyvatel. Město Hradec Králové by se tak mohlo opět stát městem se 100.000 obyvateli, jako tomu bylo v roce 1990.

Strategické řízení a strategické plánování jsou velmi důležitými pojmy nejen v sektoru soukromém, ale i veřejném. Ovšem v případě veřejné správy je strategický management spíše ve fázi vývoje. Jak se říká, všechno souvisí se vším a v oblasti strategického plánování to platí dvojnásob. V této oblasti je nejen možné, ale i důležité využít poznatků z ostatních vědních oborů, avšak tato bakalářská práce zohledňuje převážně ty nezákladnější.

Bylo by však zajímavé ponořit se hlouběji do podstaty strategického plánování a strategického řízení a pokusit se zohlednit opravdu veškeré aspekty ovlivňující tento stále se vyvíjející a čím dál tím více využívaný obor.

Doufám, že se mi touto bakalářskou prací podařilo podat souhrnný pohled na strategický management Magistrátu města Hradce Králové a jeho plány do budoucna a následnou analýzou najít nedostatky, které by mohly dále posloužit jako námět na další rozvoj z řad veřejnosti.

**Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat pojmy strategické řízení a strategické plánování, které jsou definované a vymezené v teoretické části této bakalářské práce. Dále pak aplikovat tyto pojmy na příkladu managementu Magistrátu města Hradce Králové, o čemž pojednává praktická část. A nakonec zanalyzovat celý tento proces. Konečné analýze je věnována čtvrtá kapitola. Cíl bakalářské práce byl splněn.**

## 6 Použité zdroje

- [1] WRIGHT, G., NĚMEC, J. Management veřejné správy: teorie a praxe. Praha : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X
- [2] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení : teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
- [3] OBST, O., Základy obecného managementu. Olomouc: Univerzita Palackého, 2006. ISBN 80-244-1365-5
- [4] KOVÁŘ, F., ŠTRACH, P. Strategický management. Praha: Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0504-5
- [5] MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5
- [6] HORÁKOVÁ, H., Strategický marketing: druhé, rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-7169-813-X
- [7] SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., Strategická analýza: 2. Přepracované a rozšířené vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1
- [8] GUINN, A., KRATOCHVÍL, O., MATUŠÍKOVÁ, I., Strategický management. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o., 2007. ISBN 978-80-7314-125-7

### Internetové zdroje:

- [9] *Hradec Králové : oficiální stránky města* [online]. 2006 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <[www.hradeckralove.org](http://www.hradeckralove.org)>.
- [10] *O místní Agendě 21* [online]. 2004 [cit. 2009-03-13]. Dostupný z WWW: <[www.ma21.cz](http://www.ma21.cz)>.
- [11] *TIMUR* [online]. 2008 [cit. 2009-02-25]. Dostupný z WWW: <[www.timur.cz](http://www.timur.cz)>
- [12] *Ministerstvo pro místní rozvoj* [online]. 2009 [cit. 2009-02-17]. Dostupný z WWW: <[www.mmr.cz](http://www.mmr.cz)>.
- [13] *BusinessInfo.CZ* [online]. 2009 [cit. 2009-01-15]. Dostupný z WWW: <[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)>.
- [14] *Euroskop.cz* [online]. 2008 [cit. 2009-01-16]. Dostupný z WWW: <[www.euroskop.cz](http://www.euroskop.cz)>.
- [15] [online]. 2008 [cit. 2009-02-16]. Dostupný z WWW: <[www.iclei.org](http://www.iclei.org)>.
- [16] KOUKAL, Jiří. *Strategické řízení* [online]. 2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.jirikoukal.com/strategicke-řízení/page6.html>>.

[17]BÁRTA, Josef. *Úvod do problematiky* [online]. 2003 [cit. 2008-12-20]. Dostupný z WWW:

<[http://www.mu.kutnahora.cz/data/pageadds/526\\_zakladni%20otazky%20k%20vypracov%C3%A1n%C3%AD%20SPRM.pdf](http://www.mu.kutnahora.cz/data/pageadds/526_zakladni%20otazky%20k%20vypracov%C3%A1n%C3%AD%20SPRM.pdf)>.

Dalšími podklady byly interní dokumenty Magistrátu města Hradce Králové a rozhovory s pracovníky Odboru strategie a rozvojových projektů města.

## **Seznam obrázků, tabulek a grafů**

Obrázek 1 - Obvyklé prvky úspěšné strategie .....	10
Obrázek 2 - Model procesu strategického plánování .....	15
Obrázek 3 - Porterův model.....	17
Obrázek 4 - Hierarchie uplatňování MA21 .....	21
Obrázek 5 - Schéma taktických dokumentů .....	31
Obrázek 6 - schéma zapojení veřejnosti .....	32
Obrázek 7 - Alokace na klíčové oblasti.....	35
Obrázek 8 - schéma provázání IPRM s ostatními dokumenty .....	37
Obrázek 9 - Změna organizační struktury .....	45

## **7 Přílohy**

Příloha A - Správní obvod Hradce Králové .....	53
Příloha B - Organizační struktura Magistrátu města Hradce Králové.....	54
Příloha C - Celková vize města Hradce Králové 2020 .....	55
Příloha D - Akční plán rozvoje města Hradce Králové 2007 - 2010.....	56
Příloha E - Ukázka rozpracování klíčové oblasti č. 1.....	57
Příloha F - Ukázka opatření ke klíčové oblasti č. 1 .....	58
Příloha G - Ukázka ze souhrnného seznamu akcí podle Akčního plánu.....	59

# KRÁLOVÉHRADECKÝ KRAJ HRADEC KRÁLOVÉ, NOVÝ BYDŽOV

## SPRÁVNÍ OBVODY OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

Ministerstvo vnitra stanoví podle § 3 zákona č. 314/2002 Sb.,  
o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem  
a stanovení obcí s rozšířenou působností



COPYRIGHT: MAPOVÝ PODKLAD MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ  
ZPRACOVAL: MAGISTRÁT MĚSTA HRADEC KRÁLOVÉ  
ZOBRAZENÍ: JOSEF FALT, odd. Informatiky, správa GIS HK  
ArcView 3.2 EN, tisk HP DJ 2609 CP

5000 0 5000 10000 Meters

Souřadnicový systém: S - JTSK



### VYSVĚTLIVKY K MAPĚ:

#### SPRÁVNÍ OBVODY OBCÍ S POVĚŘENÝM OBCNÍM ÚŘADEM

	Česká Skalice		Jičín
	Dvůr Králové n.L.		Kolin
	Holice		Kopidlno
	Holice		Lesná Bohdaneč
	Hradec Králové		Mátec Králové
	Chlumec n.C.		Nechanice
	Jaroměř		Nový Bydžov

#### SPRÁVNÍ OBVODY OBCÍ S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ

	OBVOD HRADEC KRÁLOVÉ
	OBVOD NOVÝ BYDŽOV

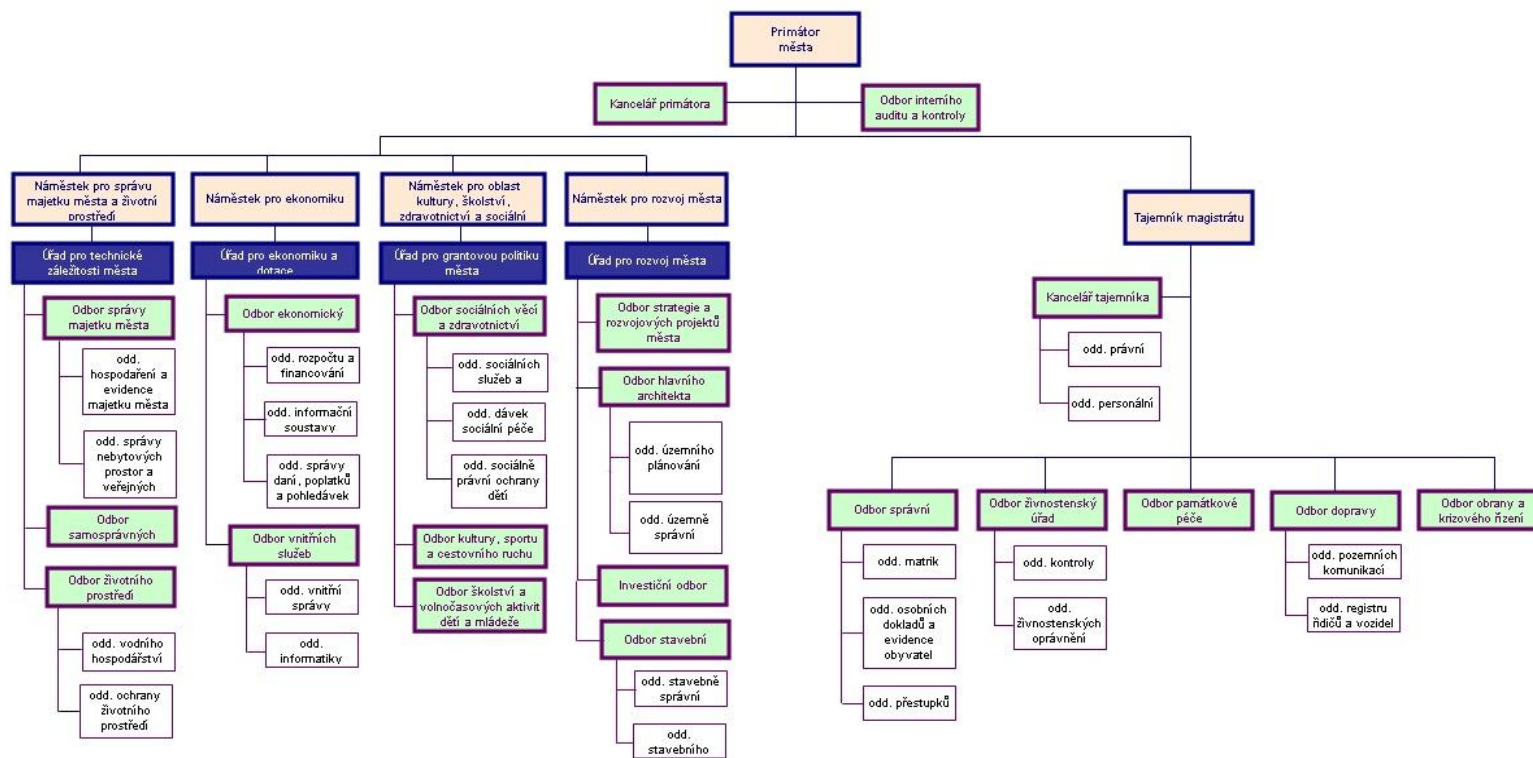
HRANICE BÝVALÝCH OKRESŮ

Územní obvody obcí s rozšířenou působností byly zpracovány na základě:  
Vyhlášky Ministerstva vnitra ČR č. 389/2002Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a o správních obvodech obcí s rozšířenou působností.  
Vydané v souladu s ustanovením § 3 zákona č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností.

Příloha B - Organizační struktura Magistrátu města Hradec Králové



STATUTÁRNÍ MĚSTO HRADEC KRÁLOVÉ  
Organizační schéma Magistrátu města Hradec Králové





## Celková vize města Hradce Králové 2020

Hradec Králové je v roce 2020 metropolí severovýchodních Čech dynamicky se rozvíjející a udržované město s funkčním a harmonickým urbanistickým řešením navazujícím na tradici města - Salónu republiky, město živé a otevřené novým myšlenkám,

- město jednoznačně prostorově vymezené vůči okolní krajině, s vyváženým rozložením a promíšením funkcí, s polyfunkčním živým jádrem měst a s možností získat přiměřené bydlení,
- město s vyváženým funkčním dopravním systémem šetrným k životnímu prostředí s významnou rolí veřejné dopravy, propojenou sítí cyklostezek, usměrněnou automobilovou dopravou a kvalitním železničním a dálničním napojením na okolní regiony i svět,
- město zdravé a čisté, s dostatkem veřejné zeleně, rozvíjející se v souladu s principy udržitelného rozvoje a respektující principy předběžné opatrnosti, se zavedeným systémem péče o životní prostředí, chránící přírodu a krajinu, respektující svou kapacitu a limity území a vytvářející dobré životní prostředí pro své občany,
- uznávané centrum kultury, sportu a společenského života s bohatou kulturně společenskou a sportovní nabídkou podporující rozvoj lidského potenciálu, město vstřícné k aktivitám občanů a přitažlivé pro jeho návštěvníky,
- vyhlášené univerzitní město, centrum školství a vzdělanosti poskytující dostatek příležitostí pro celoživotní vzdělávání, vědu a výzkum i kvalitní naplňování volného času, kongresové centrum,
- město moderního průmyslu a podnikání, založeného na nejnovějších ekologicky šetrných technologiích s čistými provozy a využívající IT a kvalifikované síly, známé svými výrobky, s dynamickým rozvojem drobného a středního podnikání, širokou škálou provozů a služeb a nabízející diverzifikované pracovní příležitosti,
- bezpečné město s nízkým výskytem společensky nežádoucích jevů a s vysokou úrovní prevence, s komplexním a spravedlivým systémem zdravotní péče a sociálních služeb založeným na spolupráci zadavatelů, uživatelů a poskytovatelů,
- město s kvalitní fungující a hospodárnou technickou infrastrukturou šetrnou k životnímu prostředí a nenarušující vzhled města, se zajištěnými podmínkami pro optimální rozvoj zásobování energiemi,
- komunikující město s vysokou kvalitou veřejné správy a aktivní občanskou společností, s otevřeným a průhledným rozhodováním, kdy rozhodnutí jsou přijímána s ohledem na dlouhodobé dopady a je zajištěna zpětná vazba v řízení města při respektování občanů, město s aktivním partnerstvím mezi radnicí a různými organizacemi ve městě, ČR i zahraničí, a se zdravým sebevědomím jedinců i komunity.

Příloha D - Akční plán rozvoje města Hradce Králové 2007 - 2010



**APHK**

Akční plán rozvoje města Hradce Králové na léta 2007 až 2010

Náklady v tis. Kč celkem

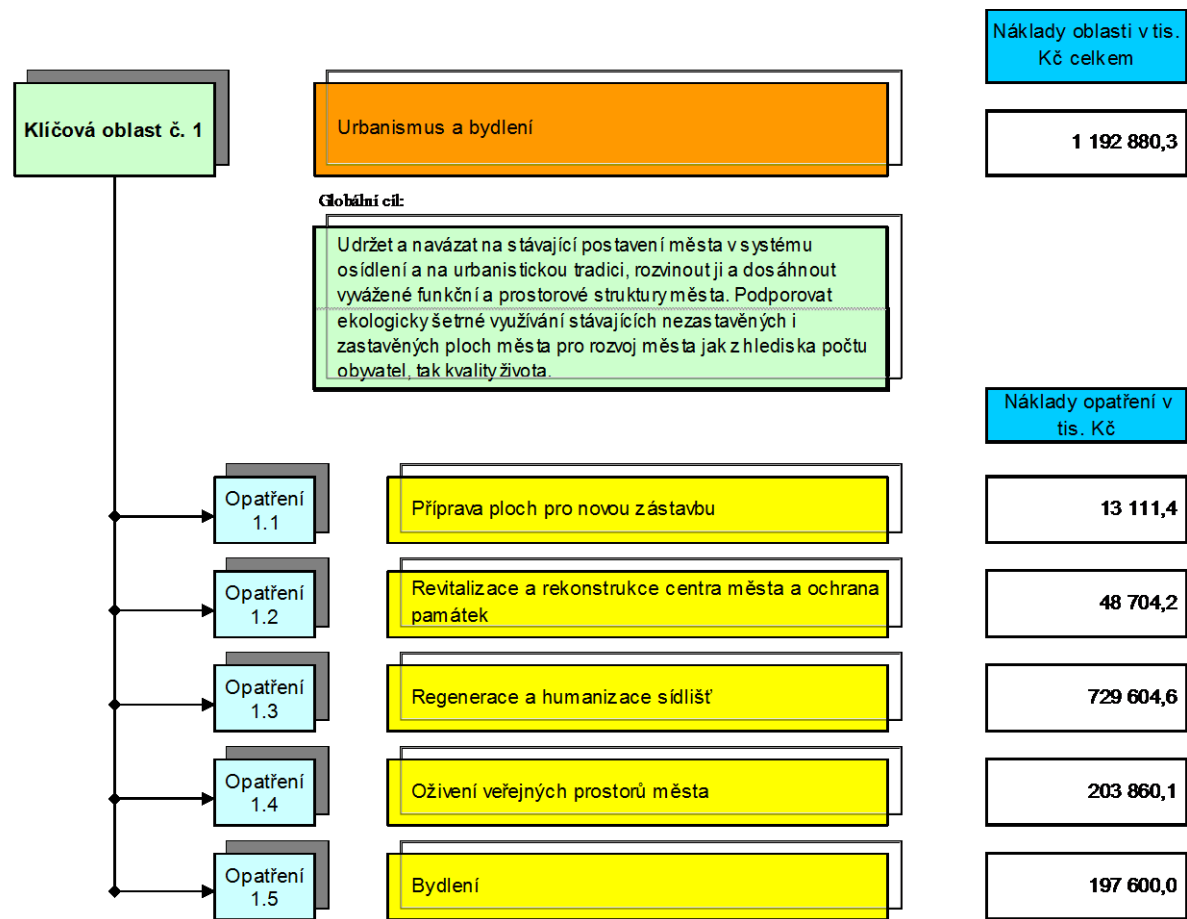
3 687 629,8

**PŘEHLED KLÍČOVÝCH OBLASTÍ**

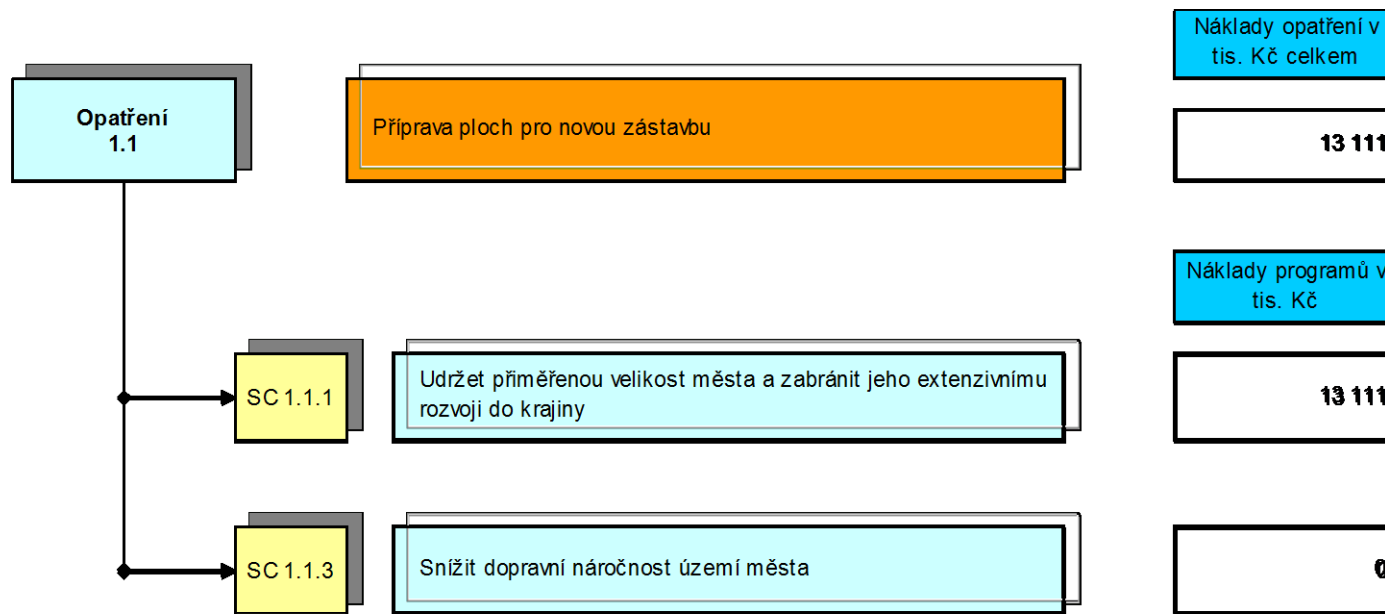
Náklady oblastí v tis. Kč

KO 1	Urbanismus a bydlení	1 192 880,3
KO 2	Doprava	801 889,4
KO 3	Podnikání a zaměstnanost	92 710,1
KO 4	Infrastruktura	62 500,0
KO 5	Vzdělávání a školství	150 180,8
KO 6	Životní prostředí	34 419,8
KO 7	Sociální oblast a zdraví obyvatel	185 731,5
KO 8	Kultura, volný čas, sport, cestovní ruch	1 167 318,0

Příloha E - Ukázka rozpracování klíčové oblasti č. 1



Příloha F - Ukázka opatření ke klíčové oblasti č. 1



Příloha G - Ukázka ze souhrnného seznamu akcí podle Akčního plánu

číslo v AP	Spec. cíl	označení	Rozpočet		Název aktivity	Nositel úkolu		gesce	Plánované dokončení	IPRM - střed města	Ukazatel splnění		Financování				Vyřazeno	Náklady v tis. Kč vč. DPH celkem
			ORG	KAP		org.j.	Jméno				Popis	Zdroj dat	100% z rozpočtu města	podmíněno prodejem maj.	podmíněno získáním dotace	podmíněno přijetím úvěru		
Na schema AP																		
6	1.1.1	U-B			Vyhodnocení indikátoru ECI B9 - Udržitelné využívání půdy za rok 2008	RM	Maštálka	Malif	2008		Zveřejnění závěrečné zprávy na webu města	www.hradeckralove.org					0,0	
7	1.1.1	U-C		16	Zpracování databáze brownfields na území města	RM	Maštálka	Malif	2007		Zveřejnění databáze brownfields na webu města	Web města	KV				150,0	
8	1.1.1	U-D		16	Aktualizace databáze brownfields na území města 2008	RM	Maštálka	Malif	2008		Aktualizace databáze na webu města	Web města	KV				160,0	
9	1.1.1	U-E		16	Aktualizace databáze brownfields na území města 2009	RM	Maštálka	Malif	2009		Aktualizace databáze na webu města	Web města	KV				170,0	
10	1.1.1	U-F		16	Aktualizace databáze brownfields na území města 2010	RM	Maštálka	Malif	2010		Aktualizace databáze na webu města	Web města	KV				180,0	
																	3 687 629,8	